

***LEADER MEMBER EXCHANGE***  
**PADA PERUSAHAAN JASA LAYANAN KEUANGAN SYARI'AH DI**  
**KABUPATEN PEKALONGAN**

Abstrak

Pemimpin memiliki peran dan menjalankan perannya dalam mengelola organisasi. Namun dalam kenyataannya pemimpin tidak menjalankan perannya secara merata kepada semua bawahan, sehingga ada kelompok *in group* dan *out group*. Antara kelompok *in group* dan kelompok *out group* terdapat perbedaan pada kualitas hubungan atasan dengan bawahan. Kualitas hubungan yang tinggi dapat berdampak pada kepuasan kerja, dan komitmen organisasional karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk menguji Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Karyawan KSPPS BTM Pekaongan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 176 orang karyawan, dengan menggunakan metode *stratified sampling*, maka ditetapkan sampel penelitian sebanyak 58 orang karyawan yang meliputi karyawan di Kantor Pusat, Kantor Cabang. Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan metode Path Analysis. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa LMX berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap Komitmen Organisasional, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional namun tidak signifikan. Dari hasil penelitian menggunakan variabel intervening didapatkan bahwa LMX berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Leader Member Exchange (LMX).

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan Jasa Layanan Keuangan Syari'ah di Indonesia belakangan ini semakin membaik. Para pelaku bisnis pun kini semakin aktif berinvestasi di Layanan Keuangan Syari'ah. Hal inilah yang menjadi pendorong bermunculannya berbagai Layanan Keuangan Syari'ah baru di Indonesia.

Perkembangan Layanan Keuangan Syari'ah yang sangat pesat ini menyebabkan persaingan bisnis Layanan Keuangan Syari'ah menjadi sangat tajam. Begitu pula dengan perkembangan Layanan Keuangan Syari'ah yang ada di Pekalongan, banyak nya Layanan Keuangan Syari'ah di Pekalongan menjadikan masyarakat Pekalongan memiliki banyak pilihan untuk menentukan Layanan Keuangan Syari'ah mana yang akan mereka pilih. Masyarakat akan lebih memilih Layanan Keuangan Syari'ah yang memberikan pelayanan dengan cepat, tanggap dan nyaman terhadap kebutuhan keuangan mereka. Hal ini mendorong Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syari'ah Baitut Tamwil Muhammadiyah Pekalongan yang selanjutnya disebut KSPPS BTM Pekalongan untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan yang terbaik.

KSPPS BTM Pekalongan merupakan sebuah organisasi yang bergerak di bidang jasa Layanan Keuangan Syari'ah yang memberikan pelayanan keuangan Syari'ah kepada masyarakat dalam upaya meningkatkan

kesejahteraan ekonomi masyarakat Pekalongan. Tujuan utama dalam KSPS BTM ini bukan semata-mata untuk mendapatkan laba tetapi lebih memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat. Dalam rangka meningkatkan Layanan Keaungan Syari'ah, maka kualitas pelayanan harus ditingkatkan agar masyarakat mendapatkan kepuasan pelayanan. Untuk menghadapi tuntutan tersebut, maka KSPPS BTM Pekalongan juga harus mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas.

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, manusia merupakan asset yang berharga, yang mana dapat membawa dampak yang signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Adanya kaitan antara manusia dan pencapaian tujuan ini, suatu organisasi perlu untuk memikirkan aspek pengelolaan manusia yang baik dan pemimpin ikut berperan dalam pengelolaan manusia tersebut. Pada umumnya, atasan memiliki peran yang sama dalam memperlakukan bawahannya. Hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahannya ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan berfungsi secara efektif. Dasar pemikiran teori *Leader Member Exchange (LMX)* adalah bahwa di dalam unit kerja, supervisor mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya. Pada gilirannya ke depan, jenis hubungan yang berkembang antara pemimpin dan karyawan akan berpengaruh terhadap berbagai faktor-faktor penting untuk individu dan organisasi (misalnya, komitmen organisasi, kepuasan kerja karyawan dan lain-lain).

Sumber daya manusia yang ada di KSPPS BTM Pekalongan terdiri dari : 1) Pengurus, Pengawas, dan Dewan Pengawas Syari'ah . 2) Pengelola,

sebanyak 176 (seratus tujuh puluh enam) karyawan. Karyawan ini tersebar di Kantor Pusat, 11 Kantor Cabang, 1 Kantor Cabang Pembantu, serta 1 Kantor Kas.

Pengelola KSSPS BTM Pekalongan memiliki peran penting bagi masyarakat karena berhubungan dengan pelayanan yang mereka berikan kepada masyarakat. Pengelola ini seharusnya mempunyai tingkat komitmen organisasional yang tinggi karena sering dihadapkan oleh berbagai permasalahan, hal ini mengingat bahwa mereka lebih sering berinteraksi dengan masyarakat dengan karakter dan kondisi ekonomi yang berbeda-beda serta beragamnya permintaan sehingga menuntut pengelola ini untuk bekerja dengan standar profesi yang tinggi dan komitmen yang tinggi. Dengan komitmen yang tinggi, pengelola ini akan bekerja dengan senang hati karena ada dorongan dalam hatinya untuk tetap bertahan dalam KSSPS BTM Pekalongan. Sedangkan pengelola dengan komitmen yang rendah dapat tetap bertahan pada KSSPS BTM, tetapi rasa memilikinya menjadi rendah dan cenderung tidak produktif sehingga berdampak pada kinerja yang kurang baik dan dapat merugikan KSSPS BTM. Menurut Al-Hussami (2009) pengelola yang memiliki komitmen yang kuat perasaan emosionalnya menyatu dengan KSSPS BTM, sehingga memiliki kontribusi secara berarti pada organisasi dibandingkan dengan yang memiliki komitmen lemah.

KSSPS BTM juga harus mendukung keberadaan pengelola ini untuk menumbuhkan komitmen yang tinggi pada mereka, dengan cara memperhatikan kesejahteraan dan kepuasan mereka selama berada di KSSPS

BTM tempat mereka bekerja. Kepuasan sendiri di pengaruhi oleh beberapa faktor yaitu diantaranya pekerjaan yang sedang dilakukan, penyelesaian pekerjaan beban pekerjaan, variasi tugas, lingkungan kerja, jam kerja, gaji, atasan (supervisi), rekan kerja atau petunjuk atau arahan pelaksanaan kerja (Roelen, 2008). kepuasan kerja pengelola ini menjadi hal yang penting untuk diperhatikan karena dengan kepuasan yang mereka dapatkan yaitu ketika antara harapan dan kenyataan selaras, maka hal ini dapat meningkatkan komitmen pengelola terhadap organisasinya.

Dalam pernyataan Roelen (2008) juga menyebutkan bahwa atasan (supervisi) merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Suatu organisasi memang selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari atasan/pemimpin dan bawahan/karyawan. Begitu juga di KSPPS BTM, dalam setiap unit terdapat leader/pemimpin yang memimpin bawahannya dalam unit tersebut. Seperti manajer atau pun kepala bagian dalam sebuah unit. Diantara kedua belah pihak baik ketua tim maupun anggota tim harus ada *two-way-communications* atau komunikasi dua arah yaitu komunikasi timbal balik agar membentuk suatu kerjasama yang baik demi mencapai tujuan organisasi. Hubungan atasan dan bawahan dapat disebut dengan *Leader Member Exchange*.

Kualitas LMX yang tinggi menunjukkan bahwa para anggota memiliki kepercayaan yang mendasar terhadap pemimpin/ketua tim mereka (Graen & Uhl-Bien, 1995) yang mana meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan

kinerja organisasi secara keseluruhan (Stringer, 2002). Jika hubungan antara atasan dan bawahan dalam suatu tim itu baik, maka tim tersebut akan bekerja sama dengan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang di inginkan bersama.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Secara umum banyak indikator yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan, antara lain *leader member exchange*, kepuasan kerja, kohesifitas, lingkungan kerja, kondisi sosial ekonomi, usia, motivasi dan kepribadian.

## **1.3 Pembatasan Masalah**

Didalam batasan masalah, agar masalah tidak melebar dari yang akan dibahas, maka penelitian ini dibatasi pada faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan di KSPPS BTM Pekalongan yaitu *Leader Member Exchange* dan kepuasan kerja.

## **1.4 Perumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam penelitian ini merupakan bagian dari tahapan penelitian agar mencapai sasaran. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah *Leader Member Exchange* memiliki pengaruh secara langsung terhadap Komitmen Organisasional?

2. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh langsung terhadap kepuasan Kerja?
3. Apakah Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasional?
4. Apakah *Leader Member Exchange* memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung *Leader member Exchange* terhadap Komitmen Organisasional
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung *Leader Member Exchange* terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

### **1.6 Manfaat penelitian**

Bagi KSPPS BTM Pekalongan, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi tambahan yang berguna tentang komitmen karyawannya dalam berorganisasi sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Suatu penelitian membutuhkan masukan dari beberapa penelitian terdahulu untuk mempermudah arahan dalam penelitian. Hasil penelitian peneliti tersebut yang telah teruji dapat untuk mendefinisikan suatu istilah yang digunakan dalam suatu penelitian ini, dan juga didukung atau diperkuat alat analisis yang telah digunakan para peneliti terdahulu.

Penelitian Erin Anggreini Wijayanto dan Drs Eddy M Sutanto, M.Sc. (2013) tentang Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Komitmen Organisasional, menyimpulkan bahwa *Leder Member Exchange* berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui motivasi lebih dominan jika dibandingkan dengan pengaruh langsung *Leader member Exchange* terhadap komitmen organisasional dan pengaruh *Leader member Exchange* terhadap Komitmen organisasional melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja.

Hasil penelitian Amiruddin Prisetyadi (2011) tentang Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Komitmen Organisasional pada PT Midian Karya Pasuruan, menemukan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian Monica, Marcela Kusuma, Endo Wijaya Kartika (2013) tentang Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Turn Over Intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator di restoran Surabaya,

menyimpulkan bahwa *LMX* berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Turn Over Intention*, dan *LMX* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turn Over Intention*.

Penelitian Novebry C Wibowo dan Eddy M Sutanto (2013) tentang Pengaruh Kualitas *Leader Member Exchange* terhadap Produktifitas Kerja melalui Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasional pada PT Nutrifood Surabaya menghasilkan bahwa *LMX* berpengaruh terhadap produktivitas kerja namun tidak signifikan, *LMX* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, *LMX* berpengaruh terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktifitas kerja dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap produktifitas kerja.

Hasil Penelitian Asoka Nusa Bela dan Mudji Raharjo (2014) tentang Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional (Study Empiris Karyawan RS Bhakti Asih Brebes) menunjukkan hasil bahwa *LMX* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dari pada pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi dan Komitmen Organisasional karyawan Departemen Penjualan pada PT X ( Erin Anggreini Wijayanto dan Drs Eddy M Sutanto, M.Sc. : 2013)	Independen : <i>Leader-member Exchange</i> (X1), Dependen : kepuasan Kerja (X2), Motivasi (X3), Komitmen Organisasional (X4)	PLS-SEM	Bahwa Pengaruh X1 secara tidak langsung terhadap X4 melalui X3 lebih dominan dari X1 berpengaruh secara langsung terhadap X4 dan dibanding Pengaruh X1 terhadap X4 melalui X3 dan X2
2	Pengaruh <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> terhadap Komitmen Organisasional pada PT Median Karya Pasuruan ( Amiruddin Prisetiyadi : 2011)	Independen : <i>Leader Member Exchange</i> (X) Dependen : Komitmen Organisasional (Y)	Regresi Linier Sederhana	Bahwa <i>Leader Member Exchange</i> berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasional
3	Analisa Pengaruh <i>Leader-member Exchange</i> terhadap <i>Turn Over Intention</i> dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating di Restoran X Surabaya ( Monica Valencia, Marcella Kusuma dan Endo Wijaya Kartika : 2013)	Independen : <i>Leader member Exchange</i> (X) Dependen : <i>Turn Over Intention</i> (Y) Mediator : Kepuasan Kerja (Z)	PLS-SEM	Bahwa Vaariabel X berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z, Z berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Y, X berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Y
4	Pengaruh Kualitas <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Produktifitas Kerja melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT Nutrifood	Indipenden : <i>Leader Member Exchange</i> (X1), Dependen : Produktifitas kerja (X4)	PLS-SEM	Bahwa X1 tidak berpengaruh terhadap X4, X1 berpengaruh terhadap X2, X1 berpengaruh terhadap X3, X2 tidak

	Surabaya ( Novebry C Wibowo dan Eddy M Santono : 2013)	Mediator : Kepuasan Kerja (X2), Komitmen Organisasional (X3),		berpengaruh terhadap X3, X2 berpengaruh terhadap X4, X3 berpengaruh terhadap X4
5	Pengaruh <i>Leader member Exchange</i> dan keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional (Asoka Nusa Bela dan Mudji Raharjo : 2014)	Independent : <i>Leader Member Exchange</i> (X1), Keadilan Organisasi (X2)  Dependen : Komitmen Organisasional (Y)	Regresi Linier Berganda	Bahwa X1 berpengaruh positif terhadap Y, X2 berpengaruh Positif terhadap Y, Namun Pengaruh X2 terhadap Y lebih dominan dari pengaruh X1 terhadap Y

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1 *Leader-member Exchange*

#### 1. Pengertian *Leader Member Exchange*

Menurut Yukl (2004, p. 119), dasar pemikiran dari teori LMX adalah bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan atasan-bawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahan. Sementara menurut Robbins, *Leader Member Exchange (LMX)* dapat didefinisikan sebagai: “*The creation by leaders of in-groups and out-groups; subordinates with in group status will have higher performance ratings, less turnover, and greater job satisfaction.*” (Robbins, 2007, p.369).

Sehubungan dengan definisi tersebut, dapat dilihat bahwa dalam LMX ditemukan perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasannya. Perbedaan itu membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut dengan *in-group* dan

*out-group*. Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus (Robbins, 2007, p. 368). Bawahan yang tergabung dalam *out-group* mendapatkan waktu yang terbatas dari atasannya dan hubungan antara atasan dan bawahan berdasarkan pada hubungan formal yang biasanya dapat dilihat dari penggunaan bahasa pada saat berkomunikasi (Robbins, 2007, p. 368).

Ivancevich, et al (2007:90) mengatakan bahwa *leader member exchange* (LMX) adalah pendekatan yang mengenali tidak adanya konsisten perilaku atasan kepada seluruh bawahannya. Atasan membina ikatan dan hubungan pribaditerhadap masing-masing bawahannya. Yukl (2010:80) menjelaskan bagaimana atasan dan bawahan mengembangkan hubungan saling mempengaruhi satu sama lain dan menegosiasikan peran bawahan dalam satu organisasi. LMX tidak hanya melihat perilaku atasannya saja tetapi menekankan pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Robbins dan Judge (2008:101) membagi bawahan dalam dua kategori *in-group* members dan *out- group* members, yaitu :

- *In-group members*

Atasan berpendapat bahwa bawahan yang ada pada kategori ini adalah bawahan yang dapat diandalkan dalam berpartisipasi dan memberikan usaha yang lebih dari yang ditetapkan di gambaran pekerjaan (*job description*). Atasan akan memperlakukan bawahan dalam kategori ini sebagai bawahan yang memperoleh penilaian kerja yang lebih tinggi,

pergantian yang lebih rendah, dan kepuasan kerja yang lebih baik karena hubungan ini memiliki kualitas hubungan yang tinggi

- *Out-group members*

Atasan berpendapat bahwa bawahan dalam kategori ini adalah bawahan yang melaksanakan tugas -tugasnya sesuai dengan gambaran pekerjaan formal mereka saja. Atasan akan memperlakukan bawahan dalam kategori ini sebagai bawahan yang memperoleh lebih sedikit waktu, lebih sedikit penghargaan darinya dan mendapatkan sedikit dukungan dari atasan karena hubungan ini memiliki kualitas hubungan yang rendah.

## 2. Dimensi *Leader Member Exchange*

Berikut ini dikemukakan beberapa dimensi *Leader-member Exchange* (Liden dan Maslyn, 1998):

- a. *Affection* (Afeksi): Saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal, tidak hanya dari nilai profesional pekerja.
- b. *Loyalty* (loyalitas) yaitu mengacu pada ekspresi dari dukungan yang umum diberikan untuk tercapainya tujuan dan sesuai dengan karakter personal dari anggota lain pada hubungan LMX.
- c. *Contribution* (kontribusi) persepsi jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama dan menguntungkan (*eksplisit* atau *implicit*).

d. *Professional Respect* (penghormatan profesional) yaitu Persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau luar organisasi, sehingga menjadi unggul di bidang kerjanya.

Robbins dan Judge (dalam Wibowo dan Eddy, 2013) menjelaskan untuk mencapai keinginan dan tujuan-tujuan tersebut, perlu adanya pemimpin dalam suatu organisasi. Pemimpin menentukan arah tujuan dengan cara mengembangkan visi masa depan, kemudian dikomunikasikan dengan orang-orang serta memberikan inspirasi dalam menghadapi berbagai rintangan. Maka dari itu komunikasi dan hubungan yang baik antara pemimpin dan pengikut sangat penting untuk menciptakan kepercayaan, rasa hormat, rasa tanggung jawab, dan kesetiaan yang kuat antara pemimpin dan pengikut (*leader member exchange-LMX teori*).

### **3. Pengaruh Timbal Balik dalam *Leader Member Exchange (Vertical Dyads)***

Menurut Griffin (2010: 510) model hubungan atasan dan bawahan *leader member exchange* (LMX) yang dikembangkan oleh Geoge Graen dan Fred Dansereau, menekankan pentingnya hubungan variatif antara atasan dengan masing – masing bawahannya. Tiap pasangan atasan dan bawahan dinamakan dengan “*vertical dyad*.”

Menurut Yukl (2010:79) istilah *vertical dyad* menunjuk kepada hubungan antara seorang pemimpin dan seorang bawahan saja. Dasar pemikiran teori *vertical dyad* adalah bahwa para pemimpin biasanya

menetapkan sebuah hubungan yang istimewa dengan sejumlah bawahan yang dipercayai (kelompok *in-group*) yang berfungsi sebagai, misalnya asisten. Hubungan pertukaran yang dibangun dengan para bawahan yang selebihnya (kelompok *out-group*) secara berbeda.

Robbins (2008:289) berpendapat bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dengan suatu kelompok kecil bawahan mereka. Yulk (2010:70) mengatakan bahwa seleksi kelompok *in* dibuat atas dasar kesesuaian pribadi dengan serta kemampuan dan dapat dipercayai bawahan tersebut. Selang beberapa waktu, pertukaran yang bersifat *dyadic* dengan para bawahan dari kelompok *in* akan mengikuti urutan pengembangan yang berbeda dari pada pertukaran-pertukaran dengan para bawahan dari kelompok *out*.

Sedangkan dalam hubungan pertukaran dengan para bawahan dari kelompok *out*, terdapat suatu tingkat saling mempengaruhi yang relatif rendah. Sumber utama pengaruh pemimpin menurut (Yulk, 1998:82) adalah kewenangan sah dikombinasikan dengan *coercive power* dan suatu tingkat *reward power* terbatas. Untuk memenuhi persyaratan hubungan pertukaran tersebut, para bawahan dari kelompok *out* hanya perlu mematuhi persyaratan peran formal (misalnya kewajiban, peraturan, prosedur, dan pengarahan sah dari para pemimpin). Selama kepatuhan tersebut ada, maka bawahan tersebut akan menerima manfaat-manfaat standar untuk tugasnya (seperti misalnya gaji).



#### 4. Evaluasi dari Teori *Leader Member Exchange (In Group Member)*

Pada saat ini teori LMX lebih banyak deskriptif dari pada preskriptif. Teori menjelaskan sebuah proses khas pembuatan peran oleh para pemimpin, namun tidak memperinci pola hubungan pertukaran ke bawah dengan berbagai bawahan yang bagaimana adalah optimal bagi efektivitas kepemimpinan (Robbins, 2007:140).

Kelompok *in* yang dibedakan secara tajam kemungkinan akan menciptakan perasaan benci dan akan merusak identifikasi tim diantara para bawahan dari kelompok *out* (Robbins, 2007:43). Permusuhan antara kedua kelompok tersebut kemungkinan akan merusak kerjasama tim antar keduanya. Tingkat kepatuhan minimal yang diharapkan dari para bawahan kelompok *out* yang merasa benci pada atasannya karena mereka merasa bahwa para “anak mas” (*favorite*) dari atasan tersebut memperoleh manfaat-manfaat yang lebih banyak dari pada seharusnya.

Beberapa studi telah mencoba untuk mengidentifikasi faktor – faktor yang memprediksi siapa yang akan dipilih sebagai kelompok anggota *in* (Robbins dan Judge, 2008:416). Seleksi dapat dipengaruhi oleh atribut dari bawahan tersebut yang tidak selalu saling berkorelasi, seperti kemampuan melakukan tugas, kesetiaan, nilai – nilai yang dianut bersama, dan keramah – keramahan

### 2.2.2 Komitmen Organisasional

#### 1. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional adalah tingkat dimana karyawan diidentifikasi dengan sebuah organisasi tertentu dan tujuannya dan berharap untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen Organisasional menyebabkan tingkat absen dan tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah (Stephen P. Robbins/Mary Coulter, 2007 : 57).

Keberhasilan pengelolaan organisasi di tentukan dari keberhasilan dalam mengelola Sumber daya Manusia. Seberapa jauh komitmen karyawan pada tempat kerja mereka, sangat menentukan organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya. Komitmen organisasi paling sering didefinisikan yaitu :

- Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu
- Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
- Keyakinan tertentu, penerimaan nilai, dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2012 : 249).

Griffin (2010 : 15) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan – karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan yang bisa diandalkan,

berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Malthis dan Jackson (2010 : 99) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Katz dan Kahn (1978) dalam Leow dan Khong (2009) mengatakan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen pada organisasi mereka akan cenderung lebih tepat waktu untuk hadir diorganisasi. Komitmen organisasional merupakan keinginan karyawan untuk tetap tinggal dan enggan berpindah ke organisasi lain. Komitmen organisasional identik dengan rasa kecintaan pada organisasi tempat karyawan bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen karena adanya kesamaan tujuan antara karyawan dan organisasi. Organisasi dapat menciptakan rasa komitmen karyawan yang berkontribusi pada organisasi dengan memenuhi apa yang organisasi janjikan kepada karyawan karena komitmen organisasional merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi.

Komitmen organisasional merupakan sikap keyakinan karyawan yang ditunjukkan terhadap organisasi dalam pembahasan kali ini adalah rumah sakit karena karyawan sudah merasa memiliki pemikiran dan tujuan yang sama terhadap organisasi. Selanjutnya karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan dapat meningkatkan *leader*

*member exchange (LMX)* antara atasan dan bawahan dan keadilan organisasi (Shiva dan Suar: 2010).

## 2. Dimensi Komitmen Organisasional

J.P Meyer dan J.J. Allen (1990) mengemukakan model komitmen organisasional yang terdiri dari tiga komponen yang terkait dengan keadaan psikologi: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkeanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*).

### 1) Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif yaitu dimana individu memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bekerja pada organisasi karena ada kesamaan atau kesepakatan antara nilai-nilai personal individu dan organisasi. Individu dengan komitmen efektif yang tinggi memiliki emosional yang erat terhadap organisasi yang berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan individu dengan komitmen efektif yang rendah.

Contoh : seorang karyawan bagian farmasi akan memiliki komitmen afektif pada organisasi karena ia merasa senang memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan bagian farmasi tersebut.

### 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan yaitu kecenderungan individu untuk tetap menjaga komitmen karyawan pada organisasi karena tidak ada hal lain yang dapat dikerjakan diluar itu. Individu dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi.

Individu dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan lebih bertahan dalam organisasi dibandingkan dengan individu dengan komitmen berkelanjutan yang rendah Contoh : seorang karyawan merasa ia telah menerima imbalan yang tinggi bila dibandingkan dengan organisasi lainnya, ia merasa apabila memutuskan untuk melakukan pengunduran diri akan membuat kesejahteraan keluarganya seperti yang dirasakan saat ini akan mengalami penurunan.

### 3) Komitmen normatif (*normative commitmen*)

Komitmen normatif yaitu komitmen yang menunjukkan perasaan individu yang berkewajiban untuk tetap bekerja dan menjadi bagian dari organisasi karena perasaan kewajiban moral. Perasaan ini berasal dari suatu gangguan terhadap individual sebelum dan sesudah menjadi anggota organisasi.

Individu dengan komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban

atau tugas. Perasaan seperti itu akan memotivasi individu untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi. Contoh : seorang karyawan yang berkedudukan sebagai manajer SDM tidak akan dengan mudah untuk melakukan pengunduran diri dan memutuskan untuk berpindah ke organisasi lain, meskipun tawaran dari organisasi lain tersebut begitu menggiurkan.

Dari ketiga dimensi yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1990) tersebut, maka dapat dikembangkan indikasi sebagai berikut berikut :

- a. Tingkat kebanggaan terhadap organisasi
- b. Perasaan tidak etis jika keluar dari organisasi
- c. Tingkat loyalitas terhadap organisasi
- d. Peluang karyawan untuk meninggalkan organisasi
- e. Tingkat keterikatan terhadap organisasi

### **3. Cara Menumbuhkan Komitmen**

Menurut Luthans (2008:13) komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu :

#### **1) Identifikasi**

Identifikasi terlaksanakan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi jika dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi. Sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan atau organisasi memasukkan pula kebutuhan dan

keinginan mereka dalam tujuan organisasi. Hal ini dibutuhkan untuk saling mendukung diantara para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi karena karyawan yang dipercaya menerima tujuan organisasi tersebut telah dipilih dan direncanakan untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

## 2) Keterlibatan

Keterlibatan karyawan dalam semua aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan mendorong mereka saling bekerjasama dengan baik antar sesama rekan kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk melibatkan semua karyawan adalah dengan mendorong partisipasi mereka dalam berbagai pembuatan keputusan yang dapat menimbulkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan merupakan keputusan secara bersama.

## 3) Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk mempererat hubungan dengan organisasi, dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi merupakan hal yang penting dan menunjang komitmen mereka terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal

ini dapat dilakukan apabila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi.

#### **4. Pedoman untuk Meningkatkan Komitmen Organisasional**

Indira Pratiwi (2013) mengatakan bahwa komitmen organisasional memiliki manfaat yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi mereka akan menunjukkannya dengan sikap-sikap yang positif di dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki pedoman khusus yang diperlukan untuk meningkatkan komitmen organisasional pada diri karyawan melalui beberapa langkah berikut yang dikemukakan oleh Dessler (1999) dalam Luthas (2006):

1) Berkomitmen pada nilai utama manusia.

Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.

2) Memperjelas dan mengkomunikasikan misi.

Memperjelas misi dan ideologi; berkarismatik; menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan; membentuk tradisi.

3) Menjamin keadilan organisasi.

Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komperhensif; menyediakan komunikasi dua – arah yang ekstensif.

4) Menciptakan rasa komunikasi.



Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerjasama, saling mendukung, dan kerja tim; berkumpul bersama.

5) Mendukung perkembangan karyawan.

Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan pada karyawan tanpa jaminan.

### 5. Konsekuensi dari Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg (2008:184) konsekuensi dari komitmen yaitu :

a. *Committed employees are less likely to withdraw*

Karyawan yang memiliki komitmen mempunyai kemungkinan lebih kecil untuk mengundurkan diri. Semakin besar komitmen karyawan pada organisasi, maka semakin kecil kemungkinan untuk mengundurkan diri. Komitmen mendorong untuk tetap mencintai pekerjaannya dan akan bangga ketika dia sedang berada di sana.

b. *Committed employees are less willing sacrifice for an organization*

Karyawan yang memiliki komitmen bersedia untuk berkorban demi organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen menunjukkan kesadaran tinggi untuk membagikan dan berkorban untuk kelangsungan hidup perusahaan.

## 2. 2.3 Kepuasan Kerja

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Tiffin (1958) mengemukakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap diri karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja dan kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda dan kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respon emosional individu terhadap berbagai aspek pekerjaan (Schultz & Schultz, 2002). Dari pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya.

Spector (2006) menyatakan bahwa :”*Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs*”. Ini berarti kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya. Menurut pandangan ini kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan seseorang terhadap sejumlah aspek yang terkandung didalam pekerjaannya.

Edy (2009) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat dirumuskan sebagai respon umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh karyawan sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu

organisasi maupun perusahaan mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu untuk membentuk suatu harapan yang dapat dipenuhi ditempat kerjanya.

Roelen (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan reaksi emosional positif dari sikap yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka. Reaksi emosional positif diantaranya berasal dari rasa aman, rasa adil, kebanggaan, penghasilan, beban kerja dan status. Hal ini didukung oleh pernyataan Schultz & Schultz (2002) yaitu pekerja yang mendapat kepuasan kerja akan menunjukkan sikap yang positif, namun jika yang terjadi adalah rasa tidak puas maka mereka akan menampilkan sikap yang negatif.

Dari beberapa definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan respon umum berupa reaksi emosional positif yang akan didapat apabila ada kesesuaian harapan pekerja dengan kenyataan yang ditemui dan di dapatnya di tempatnya bekerja. Kepuasan berupa persepsi pekerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya seperti rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan. Kepuasan kerja melibatkan situasi pekerja yang bersangkutan yang meliputi interaksi kerja, kondisi kerja, pengakuan, dan hubungan dengan atasan. Selain itu dalam persepsi ini juga tercakup kesesuaian antara kemampuan dan keinginan pekerja dengan kondisi organisasi tempat mereka bekerja yang meliputi jenis pekerjaan, minat, bakat, penghasilan dan insentif (Roelen, 2008).

## 2. Dimesi Aspek-aspek dalam Kepuasan Kerja

Penelitian ini menggunakan pendekatan kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Roelen (2008). Menurut Roelen (2008) dalam kepuasan kerja terdapat aspek-aspek yang mempengaruhinya. Aspek-aspek tersebut adalah kecepatan bekerja (*work pace*). Beban kerja (*workload*), variasi tugas (*task variety*), kondisi kerja (*working conditions*), waktu kerja (*work times*), gaji (*salary*), atasan (*supervisor*), rekan kerja (*colleagues*), dan petunjuk pelaksanaan kerja (*work breifings*)

### a. Kecepatan Bekerja (*Work Pace*)

Aspek ini mengukur karyawan mengenai seberapa cepat ia menguasai dan menyelesaikan pekerjaannya. *Work Pace* sendiri berarti kecepatan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya dan mengendalikan kecepatan yang dibutuhkan selama melakukan aktivitas kerja

### b. Beban Kerja (*Workload*)

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan berkaitan dengan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Dalam hal ini seorang karyawan cenderung mengalami kepuasan kerja jika beban kerja yang diberikan yakni : 1. Wajar sesuai dengan kondisi karyawan 2. Berhasil-guna (efektif) 3. Ekonomi, yaitu penggunaan biaya, tenaga, bahan, alat, waktu, ruangan, dan lain-lain secara tepat 4.

Pelaksanaan kerja yang dapat ditanggung-jawabkan secara tepat 5. Pembagian kerja yang nyata berdasarkan beban kerja 6. Rasionalitas wewenang dan tanggung jawab yaitu wewenang harus sama dan seimbang dengan tanggung jawab 7. Prosedur kerja yang praktis untuk dapat dilaksanakan.

c. Variasi Tugas (*Task Variety*)

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan berkaitan dengan keberagaman tugas yang diterima. Variasi tugas memberikan keleluasaan karyawan dalam menentukan sendiri pekerjaannya. Dikatakan juga bahwa kurangnya variasi tugas mengakibatkan kebosanan dalam pekerjaan dan mempunyai dampak negatif yang sering terlihat dari gejala keletihan, kesalahan dalam pelaksanaan tugas, dan kecelakaan. Cara terbaik untuk mengatasi berbagai hal negatif tersebut adalah dengan variasi dalam penyelesaian tugas seseorang.

d. Kondisi Kerja (*Working Conditions*)

Ada banyak faktor yang mempengaruhi tinggi atau rendahnya kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan, salah satunya adalah kondisi kerja yang menunjang akan menimbulkan semangat bagi karyawan dalam bekerja, sehingga pada akhirnya dapat menguntungkan kedua belah pihak, baik perusahaan maupun karyawan, dimana kondisi kerja adalah persepsi individu, harapan dan cita-cita dalam kerja itu sendiri. Kondisi kerja

menyangkut segi fisik seperti ruang kerja yang nyaman, fasilitas tempat ibadah dan istirahat yang menunjang, peralatan kerja yang memadai dan segi non fisik menyangkut hubungan sesama karyawan, pimpinan dan bawahan.

e. Waktu Kerja (*Work Times*)

Seseorang yang bekerja terus menerus pada suatu ketika akan mengalami kelelahan. Baik pekerjaan yang membutuhkan tenaga fisik maupun pekerjaan yang menuntut kerja otak. Kelelahan dapat berupa kelelahan fisik dan mental, pada saat itulah orang membutuhkan istirahat sebelum seluruh tenaganya habis. Lama kerja dalam sehari yang dianggap ideal sekarang ini adalah 8(delapan) jam sehari atau 40 jam dalam seminggu. Memperpanjang waktu kerja lebih dari kemampuan tersebut biasanya akan disertai dengan efisiensi yang rendah, bahkan biasanya terjadi penurunan produktivitas serta kecenderungan untuk mengalami ketidakpuasan kerja. Seseorang akan puas jika ia beraktifitas dengan waktu kerja yang ideal dan mendapatkan waktu istirahat yang cukup

f. Gaji (*Salary*)

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan berkaitan dengan penghasilan atau gaji yang diterimanya. Penghasilan adalah sesuatu yang didapat pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan pada perusahaan. Tidak selamanya gaji

yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Yang lebih dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah adilnya gaji yang di dapat dengan pekerjaan yang dilakukan . adil berarti ia mendapatkan imbalan yang sesuai dengan apa yang sesuai dengan apa yang telah ia lakukan untuk perusahaan

*g. Atasan (Supervisor)*

Aspek ini mengukur seberapa jauh kepuasan karyawan berkaitan dengan atasan atau supervisi. Sikap seorang atasan akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Sikap atasan berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan hubungan dengan bawahan. Kesesuaian gaya kepemimpinan atasan dan keharmonisan hubungan dengan atasan tentu akan berdampak pada kepuasan kerja yang semakin meningkat atau malah sebaliknya. Selain itu, sikap seorang atasan yang berpengaruh pada kepuasan kerja bawahannya adalah perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, kepercayaan yang berkaitan dengan komitmen dan kompetensi.

*h. Rekan Kerja (Colleagues)*

Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan seseorang dengan rekan kerja. Rekan kerja adalah orang-orang yang berada dalam satu lingkungan kerja seseorang. Rekan kerja yang suportif dan menyenangkan serta hubungan yang harmonis dan saling melengkapi dianggap lebih dapat menimbulkan kepuasan kerja. Namun jika terdapat konflik yang bisa

menyebabkan lingkungan kerja menjadi tidak kondusif, maka karyawan akan mengalami ketidakpuasan kerja

*i. Petunjuk Pelaksanaan Kerja (Work Briefings)*

Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan pengarahan dan instruksi pelaksanaan kerja. Pengarahan dan instruksi dan jelas, tepat dan penyampaian yang sesuai maka karyawan cenderung akan mengalami kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2007). Terdapat lima indikator untuk mengukur tinggi-rendahnya kepuasan kerja. faktor tersebut adalah :

1. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya
2. Kepuasan karyawan terhadap gaji yang diterimanya dari perusahaan
3. Kepuasan karyawan terhadap kesempatan promosi dan kenaikan jabatan yang ada dalam perusahaan.
4. Kepuasan karyawan terhadap supervisi yang diberikan oleh atasannya
5. Kepuasan karyawan terhadap rekan kerja di dalam perusahaan

### **2.3 Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis**

Sesuai dengan latar belakang dan landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, menunjukkan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu *Leader Member*



*Exchange*. *Leader member exchange* juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja akan berpengaruh pula terhadap komitmen organisasional. Maka dapat disimpulkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional, melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **1. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap komitmen organisasional**

Hubungan dan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan sangat penting untuk menciptakan kepercayaan yaitu ketika bawahan percaya kepada atasannya dan ketika atasan percaya akan kemampuan yang dimiliki bawahannya untuk sama-sama mencapai tujuan organisasi. Hubungan antara atasan dan bawahan yang baik juga akan menimbulkan keakraban, bawahan akan merasa nyaman dengan pemimpinnya, rasa saling menghormati, rasa tanggung jawab dan kesetiaan. Hal tersebut juga akan menimbulkan tingkat komitmen yang tinggi bagi bawahannya untuk tetap berada dalam organisasi ataupun tempat dimana ia bekerja.

Hasil penelitian Novebry & Eddy (2013) pada karyawan PT. Nutrifood Surabaya menyatakan bahwa LMX terhadap komitmen organisasional memiliki pengaruh positif sebesar 0,49 pada level signifikansi  $\alpha = 0,05$ . yang berarti bahwa semakin tinggi kualitas LMX pada PT. Nutrifood Surabaya, maka komitmen organisasional karyawan pun akan semakin tinggi.

Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian Asoka dan Mudji (2014) bahwa variabel LMX berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai *standardized coefficients* beta sebesar 0,424. Hasil ini membuktikan bahwa semakin tinggi LMX pada karyawan rumah sakit Bhakti Asih Brebes, maka akan tinggi pula komitmen organisasional pada rumah sakit Bhakti Asih Brebes.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1: *Leader Member Exchange* berpengaruh secara langsung terhadap Komitmen Organisasional

## **2. Pengaruh LMX terhadap Kepuasan kerja**

Terdapat banyak aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Roelen (2008) aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah kecepatan dalam bekerja, beban kerja, variasi tugas, kondisi kerja, waktu kerja, gaji, atasan, rekan kerja, dan petunjuk pelaksanaan kerja. Lebih sederhananya, kepuasan tersebut dapat diukur dari kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi pekerjaan, kepuasan terhadap atasan, dan kepuasan terhadap rekan kerja. Dalam pernyataan Roelen tersebut terdapat aspek Atasan, sebagai salah satu aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Hasil penelitian Novebry & Eddy (2013) pada karyawan PT. Nutrifood Surabaya menyatakan bahwa LMX terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh positif sebesar 0,82 pada level signifikasi  $\alpha = 0,05$

yang berarti bahwa semakin tinggi kualitas LMX pada PT. Nutrifood Surabaya, maka kepuasan kerja karyawan pun akan semakin tinggi. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

### 3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap komitmen Organisasional

Komitmen organisasional yang tinggi yaitu ketika seseorang (bawahan) merasa senang dan bangga terhadap organisasinya, mencintai apa yang dikerjakannya, perasaan tidak etis jika harus keluar dari organisasi karena banyak hal yang perlu dipertimbangkan salah satunya kepuasan yang sudah didapatkan dalam organisasinya. Oleh karena itu komitmen organisasional juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang diterima karyawan dari perusahaan. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Seseorang akan merasa puas jika ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang diterimanya dari tempat dimana ia bekerja.

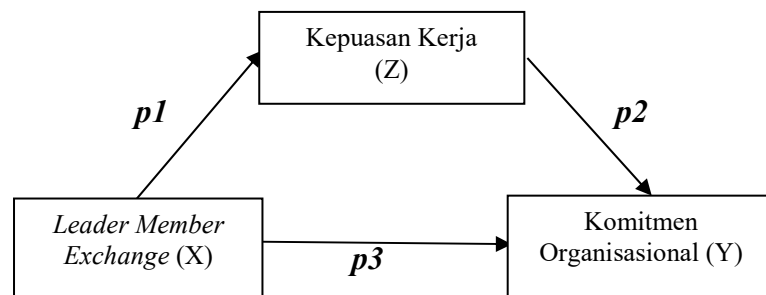
Hasil penelitian Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati (2012) pada karyawan PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional

#### 4. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan uraian tiga hipotesis diatas menerangkan bahwa LMX berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan LMX juga berpengaruh terhadap komitmen organisasioanal. Serta diduga pula terdapat pengaruh kepuasan kerja ke komitmen organisasioanal, maka dapat ditarik sebuah hipotesis selanjutnya sebagai berikut :

H4 : *Leader Member Exchange* berpengaruh secara tidak langsung terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan kausal. Pendekatan kausal dilakukan dengan tujuan untuk menemukan adanya pengaruh *leader member exchange* terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

#### **3.2 Definisi dan Operasional Variabel**

Dalam penelitian ini, variabel yang akan diteliti adalah Komitmen Organisasional (KO), *Leader Member Exchange* (LMX), dan Kepuasan Kerja (KK).

##### 1. Variabel Terikat (Y)

Dalam penelitian ini variabel terikat yakni Komitmen Organisasional karyawan tetap KSPPS BTM Pekalongan.

Komitmen organisasional merupakan sikap keyakinan karyawan dalam organisasi karena karyawan merasa memiliki pemikiran dan tujuan yang sama terhadap organisasi. Penelitian ini menggunakan tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan. Indikator-indikator yang dikembangkan untuk menunjukkan variabel ini sesuai dengan model yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1990).

- a. Tingkat kebanggaan terhadap organisasi
- b. Perasaan tidak etis jika keluar dari organisasi
- c. Tingkat loyalitas terhadap organisasi
- d. Peluang karyawan untuk meninggalkan organisasi
- e. Tingkat keterikatan terhadap organisasi

## 2. Variabel Bebas (X)

Variabel bebas adalah *Leader Member Exchange (LMX)*. Ivancevich, et al (2007:90) mengatakan bahwa *leader member exchange (LMX)* adalah pendekatan yang mengenali tidak adanya konsisten perilaku atasan kepada seluruh bawahannya. Atasan membina ikatan dan hubungan pribadi terhadap masing-masing bawahannya. Yukl (2010:80) menjelaskan bagaimana atasan dan bawahan mengembangkan hubungan saling mempengaruhi satu sama lain dan menegosiasikan peran bawahan dalam satu organisasi.

Indikator *leader member exchange (LMX)* dalam penelitian ini menggunakan dimensi yang dikembangkan menurut Liden dan Maslyn (1998)

- a. Afeksi (pengaruh) merupakan bentuk kepedulian antara atasan dan bawahan karena sikap keperibadian yang dimiliki (atasan percaya terhadap keahlian yang dimiliki oleh karyawan dan atasan termasuk orang yang disukai sebagai teman).

- b. Loyalitas merupakan kesetiaan atasan kepada bawahan dalam situasi apapun (atasan akan membela jika sekiranya ada bertindak tidak baik).
- c. *Contribution* (kontribusi) persepsi jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama dan menguntungkan (*eksplisit* atau *implicit*).
- d. *Professional Respect* (penghormatan profesional). Respek terhadap profesi merupakan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan melebihi apa yang telah ditetapkan dalam organisasi (sangat terkesan dengan pengetahuan atasan mengenai pekerjaan)

### 3. Variabel Intervening (Z)

Dalam penelitian ini Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pengaruh LMX yang secara tidak langsung ke Komitmen Organisasional

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif seseorang tentang pekerjaannya. Ada lima indikator untuk mengukur tinggi-rendahnya kepuasan kerja yang diadopsi dari lima faktor pengukur kepuasan kerja (Robbins dan Judge, 2007):

1. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya
2. Kepuasan karyawan terhadap gaji yang diterimanya dari perusahaan

3. Kepuasan karyawan terhadap kesempatan promosi dan kenaikan jabatan yang ada dalam perusahaan.
4. Kepuasan karyawan terhadap supervisi yang diberikan oleh atasannya
5. Kepuasan karyawan terhadap rekan kerja di dalam perusahaan

### **3.3 Populasi, Sampel dan Metode Penarikan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap KSPPS BTM Pekalongan yang berjumlah **151 orang**.

Berikut beberapa karakteristik sampel dalam penelitian ini :

##### **1. Karyawan tetap KSPPS BTM Pekalongan**

Karyawan tetap diasumsikan mempunyai rasa komitmen organisasional yang tinggi dibandingkan dengan karyawan kontrak maupun honorer.

##### **2. Karyawan tetap KSPPS BTM Pekalongan yang bukan pada level Manajer dan kepala Unit**

Karyawan yang tidak berada di level Manajer dan Kepala Unit, cenderung akan merasakan sejauh mana tingkat hubungan atasan dan bawahan (LMX) terhadap mereka, karena mereka bukanlah individu yang dilibatkan secara langsung dalam pembuatan beberapa keputusan tertentu maupun prosedur yang berkaitan dengan sistem KSPPS BTM Pekalongan



## 3. Karyawan tetap KSPPS BTM Pekalongan

**Tabel 3.1**  
**Jumlah Populasi**  
**Karyawan tetap KSPPS BTM Pekalongan**

<b>No</b>	<b>Kantor Cabang</b>	<b>Jumlah</b>
1	Kantor Pusat	9
2	Kantor Cabang Wiradesa	21
3	Kantor Cabang Wuled	15
4	Kantor Cabang Doro	16
5	Kantor Cabang Talun	11
6	Kantor Cabang Kedungwuni	13
7	Kantor Cabang Kesesi	12
8	Kantor Cabang Bojong	12
9	Kantor Cabang Sragi	11
10	Kantor Cabang Bligo	15
11	Kantor Cabang Wonopringgo	10
12	Kantor Cabang Lebakbarang	6
<b>Jumlah Populasi</b>		<b>151</b>

**3.3.2 Metode Penarikan Sampel**

Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk penentuan ukuran sampel yaitu Metode Solvin dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N \cdot e^2}$$

Dimana  $n$  adalah jumlah sampel minimal

$N$  adalah jumlah anggota populasi

$e$  adalah sampling error

Diketahui jumlah populasi 151 orang dan peneliti menetapkan sampling error 10%, maka jumlah sampel minimal dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1+N \cdot e^2} \\ &= \frac{151}{1+151(0,1)^2} \\ &= \frac{151}{1+151(0,01)} \\ &= \frac{151}{2,51} = 60,16 \end{aligned}$$

Maka jumlah sampel minimal adalah **61 orang** dengan menggunakan model penarikan sampel *Stratified Random Sampling*, karena populasi tidak homogen sehingga perlu dibuat pengelompokan atau strata dimana anggota setiap strata bersifat lebih homogen

Dari tabel diatas diketahui populasi sebanyak 151 orang dan yang akan diambil sebagai sampel sebanyak 61 orang, maka wakil sampel dari setiap bagian di hitung secara proposional sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Jumlah Sampel**  
**Tenaga tetap KSPPS BTM Pekalongan**

No	Kantor Cabang	Populasi	Sampel
1	Kantor Pusat	9	4
2	Kantor Cabang Wiradesa	21	8
3	Kantor Cabang Wuled	15	6
4	Kantor Cabang Doro	16	6
5	Kantor Cabang Talun	11	4
6	Kantor Cabang Kedungwuni	13	5
7	Kantor Cabang Kesesi	12	5
8	Kantor Cabang Bojong	12	5
9	Kantor Cabang Sragi	11	4
10	Kantor Cabang Bligo	15	6
11	Kantor Cabang Wonopringgo	10	4
12	Kantor Cabang Lebakbarang	6	2
<b>Jumlah Populasi dan Sampel</b>		<b>151</b>	<b>61</b>

### 3.4 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer, sumber data yang secara langsung memberikan data kepada responden, sehingga teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan ini dilakukan

dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi. Data dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disebarakan secara personal kepada seluruh karyawan KSPPS BTM Pekalongan yang sesuai dengan karakteristik yang telah ditentukan.

Kuesioner dalam penelitian ini dibuat dengan menyertakan data diri responden dan menggunakan pertanyaan tertutup yang diukur dengan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur tanggapan responden atau respon seseorang terhadap obyek yang diteliti dengan merubah respon / jawaban yang bersifat kualitatif menjadi kuantitatif (Siti Nurhayati, 2012). Skala likert berisi 5 tingkat alternatif jawaban dengan pilihan sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Netral (N) : Skor 3
- d. Tidak Setuju ((S) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (SS) : Skor 1

### **3.5 Teknik Analisis**

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka beberapa metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Uji Instrumen**

##### **a. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011s). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan membandingkan korelasi nilai masing – masing pertanyaan dengan nilai total skor konstruk atau variabel. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing – masing skor indikator dengan total skor konstruk. Uji signifikansi dapat juga dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  table untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - 2$  dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing – masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut :

1. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  table dan bernilai negatif, maka variabel tersebut tidak valid.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghozali, 2013). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan

mengukur korelasi antar jawaban pernyataan. Mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cornbach Alpha* ( $\alpha$ ). Selain konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cornbach Alpha*  $> 0.60$  (Imam Ghozali, 2011).

### c. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Penelitian ini menggunakan uji *non-parametrik kolmogorov-smirnov (K-S)* untuk mengetahui signifikansi data yang terdistribusi normal. Dalam uji *Kolmogorov-Smirnov* suatu data dikatakan normal jika *asymptotic significance* (2-tailed), lebih besar dari alpha yang ditentukan yaitu 0,05. Nur Hayati (2012: 81)

## 2. Path Analisis

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*Model Causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Disamping itu analisis jalur juga dapat mengukur hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung antar variabel dalam model (Ghozali, 2011:259)

Anak panah pada kerangka pikir menunjukkan hubungan antar variabel. Model bergerak dari kiri ke kanan dengan implikasi prioritas hubungan kausal variabel yang dekat ke sebelah kiri. Setiap nilai  $p$  menggambarkan jalur dan koefisien jalur. Berdasarkan gambar model jalur pada kerangka pikir bahwa LMX mempunyai hubungan langsung dengan komitmen organisasional ( $p1$ ). Namun demikian LMX juga mempunyai hubungan tidak langsung ke komitmen organisasional, yaitu dari LMX ke kepuasan kerja ( $p2$ ) baru kemudian ke komitmen organisasional ( $p3$ ).

Total pengaruh hubungan dari LMX ke komitmen organisasional (kolerasi antara LMX dan komitmen organisasional) sama dengan pengaruh langsung LMX ke komitmen organisasional (koefisien path atau regresi  $p1$ ) ditambah pengaruh tidak langsung yaitu koefisien path dari LMX ke kepuasan kerja yaitu  $p2$  dikalikan dengan koefisien path dari kepuasan kerja ke komitmen organisasional yaitu  $p3$ .

Pengaruh langsung LMX ke KO  $= p1$

Pengaruh tidak langsung LMX ke KK ke KO  $= p2 \times p3$

Total pengaruh (korelasi LMX ke KO)  $= p1 + (p2 \times p3)$

Keterangan :

LMX  $=$  *Leader Member Exchange*

KO  $=$  Komitmen Organisasional

KK  $=$  Kepuasan Kerja

Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (intervening) hubungan kedua variabel tadi. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel ini. Kemudian pada setiap variabel dependen (endogen variabel) akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini dan berfungsi untuk menjelaskan jumlah variance yang tidak dapat dijelaskan (*unexplained variance*) oleh variabel itu. Jadi anak panah dari  $e1$  ke kepuasan kerja menunjukkan jumlah variance variabel kepuasan kerja yang tidak dapat dijelaskan oleh LMX. Besarnya nilai  $e1 = \sqrt{(1-R^2)}$ . Sedangkan anak panah dari  $e2$  menuju ke komitmen organisasional menunjukkan variance komitmen organisasional yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel LMX dan kepuasan kerja, dan besarnya  $e2 = \sqrt{(1-R^2)}$ . Koefisien jalur adalah *standardized* koefisien regresi. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dalam hal ini ada dua persamaan tersebut adalah :

$$\text{Kepuasan kerja} = \alpha + p2 \text{ LMX} + e1$$

$$\text{Komitmen organisasional} = \alpha + p1 \text{ LMX} + p3 \text{ KK} + e2$$

Standardized koefisien untuk LMX pada persamaan (1) akan memberikan nilai  $p2$ . Sedangkan koefisien untuk LMX ke KK pada persamaan (2) akan memberikan nilai  $p1$  dan  $p3$



## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN**

#### **4.1 Gambaran Umum KSPPS BTM Pekalongan**

Gerakan ekonomi sebagai kekuatan pilar ketiga Muhammadiyah diharapkan mampu memperkuat dua pilar sebelumnya yaitu gerakan pendidikan dan kesehatan. BTM sebagai bagian dari kekuatan pilar ketiga hadir dalam rangka ikut menjawab tantangan yang dihadapi Muhammadiyah dalam mengembangkan gerakan dakwahnya.

Tahun 2014 BTM di Kabupaten Pekalongan melakukan peleburan menjadi satu Badan Hukum. Peleburan ini merupakan bentuk ketaatan BTM di Kabupaten Pekalongan kepada persyarikatan Muhammadiyah, karena berdasarkan Surat Edaran Majelis Ekonomi dan Kewirausahaan PP Muhammadiyah, Nomor : 004/I.8/G/2017 telah diatur, bahwa setiap PDM hanya ada satu BTM, dan di setiap PCM dapat didirikan jantor cabang BTM, serta Koperasi Simpan Pinjam yang sudah ada di lingkungan Muhammadiyah diwajibkan untuk melakukan konversi menjadi BTM.

Dengan adanya peleburan di Kabupaten Pekalongan, maka secara kelembagaan hanya ada 1 (satu) Badan Hukum BTM di Kabupaten Pekalongan. Bagi BTM yang telah berdiri sebelum adanya peleburan dan bersedia melakukan peleburan, maka kedudukannya menjadi kantor cabang BTM Pekalongan, sedangkan bagi yang tidak bersedia melebur, maka keberadaannya bukan lagi sebagai BTM, dan bukan pula sebagai

Amal Usaha Muhammadiyah karena tidak tunduk pada regulasi yang dikeluarkan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah.

Peleburan yang dilakukan BTM di Kabupaten Pekalongan, sesungguhnya secara bisnis merupakan suatu keniscayaan di tengah tantangan dan persaingan yang semakin kompleks. Guna menghindari jebakan kanibalisme antar BTM dan sejalan dengan pertumbuhan yang terjadi, maka diperlukan penyatuan dalam pengelolaan kegiatan Usaha. Dalam rangka membangun kebersamaan, maka BTM harus dikelola secara kolektif kolegial. Oleh karena itu, kegiatan bisnis BTM harus dijalankan dan dikendalikan secara terpusat sebagaimana organisasi bisnis pada umumnya. Dengan demikian, kehadiran BTM sebagai satu-satunya lembaga keuangan mikro syari'ah non bank di Muhammadiyah dapat berjalan dengan baik, sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal kepada persyarikatan Muhammadiyah.

Guna meningkatkan performa BTM Pekalongan, serta agar secepatnya menjadi lembaga keuangan yang sehat dan kuat, maka setiap tahun BTM menyelenggarakan RT sebagai bentuk pertanggungjawaban pengurus atas kegiatan BTM Pekalongan.

## **4.2 Organisasi**

### **4.2.1 Anggota**

Jumlah anggota KSPPS BTM Pekalongan tercatat sebanyak 15.573 orang. Jumlah anggota ini setiap tahun diharapkan selalu

bertambah, karena kekuatan usaha koperasi berada di tangan anggota. Dengan bertambahnya anggota diharapkan dapat meningkatkan kegiatan usaha KSPPS BTM Pekalongan. Peningkatan kegiatan usaha ini sangat tergantung dari partisipasi aktif anggota dalam kegiatan keuangan, baik dengan penempatan dana melalui tabungan maupun simpanan, maupun dengan memanfaatkan pembiayaan yang disalurkan

#### **4.2.2 Pengelola**

Jumlah pengelola KSPPS BTM Pekalongan sebanyak 176 (seratus tujuh puluh enam) orang karyawan, kepala Unit, maupun Manager, tersebar di Kantor Pusat, Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, serta Kantor Kas dengan kondisi kesejahteraannya secara proporsional relatif sama. Pengelola BTM selalu ditingkatkan loyalitas, komitmen dan kompetensinya melalui berbagai kegiatan pembinaan dan pelatihan, baik yang diselenggarakan secara mandiri, maupun dengan mengikutsertakan pada kegiatan yang diselenggarakan oleh Pusat BTM dan Induk BTM, serta lembaga lain yang terkait. Selain itu, guna mendorong agar pengelola berprestasi, akan dikembangkan sistem *reward and punishment* yang obyektif dan rasional. Untuk menghindari kejenuhan karyawan dalam bekerja, dan salah satu bentuk apresiasi Pengurus kepada Pengelola yang berprestasi maka dilakukan proses mutasi dan promosi.

Tabel 4.1

## Data Pengelola KSPPS BTM Pekalongan

No	Kantor Cabang	Jumlah
1	Kantor Pusat	11
2	Kantor Cabang Wiradesa	23
3	Kantor Cabang Wuled	17
4	Kantor Cabang Doro	18
5	Kantor Cabang Talun	13
6	Kantor Cabang Kedungwuni	15
7	Kantor Cabang Kesesi	14
8	Kantor Cabang Bojong	14
9	Kantor Cabang Sragi	13
10	Kantor Cabang Bligo	17
11	Kantor Cabang Wonopringgo	12
12	Kantor Cabang Lebakbarang	7
<b>Jumlah Pengelola</b>		<b>176</b>

#### 4.2.3 Pengurus

Pengurus KSPPS BTM Pekalongan periode tahun 2016 – 2020

sebanyak 11 (sebelas) orang, dengan susunan sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Susunan Pengurus KSPPS BTM Pekalongan Periode 2016-2020

No	Nama Pengurus	Jabatan
1.	Drs. H. Akhmad Sakhowi, ME	Ketua
2.	Iwan Arifin	Wakil Ketua I
3.	Drs. Burhanudin	Wakil Ketua II
4.	H. Abdul Hamid	Wakil Ketua III
5.	Rochmani, S.Pd	Wakil Ketua IV
6.	Yusuf Jazuli, S.Pd, M.Si	Sekretaris
7.	Solichin, S.Pd	Wakil Sekretaris I
8.	Siswaya, SE	Wakil Sekretaris II
9.	M. Ali Sofyan	Bendahara
10.	H. Edi Rosyadi	Wakil Bendahara I
11.	H. Sutrisno Sumadi, S.Pd	Wakil Bendahara II

#### 4.2.4 Pengawas

Pengawas KSPPS BTM Pekalongan periode 2016 – 2020 sebanyak 4 (empat) orang dengan susunan sebagai berikut

Tabel 4.3  
Susunan Pengawas KSPPS BTM Pekalongan Periode 2016-2020

No	Nama Pengawas	Jabatan
1.	Drs. H. Muh. Mustafa, M.Si	Ketua
2.	H. Sakdullah Djufri	Anggota
3.	H. Supardi Thoyib	Anggota
4.	Mujiyatna, S.Pd	Anggota

#### 4.2.5 Dewan Pengawas Syari'ah

Dewan Pengawas Syari'ah KSPPS BTM Pekalongan periode 2016-2020 sebanyak 3 (tiga) orang, dengan susunan sebagai berikut:

Tabel 4.4  
Susunan Dewan Pengawas Syari'ah  
KSPPS BTM Pekalongan Periode 2016-2020

No	Nama Pengurus	Jabatan
1.	Drs. H. Salim Jufri M, M.Pd	Ketua
2.	H. Amat Sulaiman, SH.I	Anggota
3.	Nisfun Nahar, S.Pd., M.Pd	Anggota

### 4.3 Bidang Operasional

#### 1. Struktur Organisasi

##### a. Kantor Pusat

Kantor Pusat merupakan tempat semua kegiatan perencanaan, pengambilan keputusan dan kebijakan, serta pengawasan kegiatan usaha BTM Pekalongan dilakukan. Kantor Pusat tidak melakukan kegiatan operasional pelayanan kepada anggota, melainkan hanya mengendalikan jalannya berbagai kebijakan usaha. Dalam menyusun perencanaan, serta mengambil keputusan dan kebijakan, manajemen Kantor Pusat senantiasa melibatkan seluruh *stakeholder* yang ada, seperti Pengurus, Pengawas, Dewan Pengurus Syari'ah dan Penasehat, sehingga setiap kebijakan yang diambil mempertimbangkan berbagai aspek dan pemikiran sera

resiko yang diperkirakan akan muncul. Kantor Pusat beralamat di kompleks Gedung Dakwah Muhammadiyah Kabupaten Pekalongan, Jalan Pahlawan Kajen

**b. Kantor Cabang**

Kantor Cabang adalah merupakan bagian atau unit yang mewakili Kantor Pusat dalam menjalankan kegiatan usaha menghimpun dana dan menyalurkan pembiayaan. Secara proporsional Kantor Cabang mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan dan kebijakan sesuai dengan batas kewenangan yang berlaku. Melalui Kantor Cabang pelayanan kepada anggota dan kegiatan bisnis BTM Pekalongan dijalankan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Kinerja Kantor Cabang dievaluasi melalui rapat bulanan agar kegiatan usaha BTM Pekalongan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang telah digariskan dan menghasilkan laba yang maksimal, serta resiko yang minimal.

**c. Kantor Cabang Pembantu**

Kantor Cabang Pembantu merupakan bagian atau unit yang berfungsi mewakili Kantor Cabang dalam menjalankan kegiatan usaha menghimpun dana dan menyalurkan pembiayaan. Kantor Cabang Pembantu mempunyai wewenang menerima tabungan dan simpanan, serta menerima permohonan pembiayaan tetapi tidak mempunyai wewenang untuk memutuskan penyaluran pembiayaan. Keberadaan Kantor Cabang Pembantu diharapkan

dapat memperluas jangkauan pelayanan kepada anggota yang tidak dapat dilayani di Kantor Cabang

**d. Kantor Kas**

Kantor Kas adalah bagian atau unit yang berfungsi mewakili Kantor Cabang dalam menjaankan kegiatan usaha untuk menghimpun dana dan tidak mempunyai wewenang untuk menyalurkan pembiayaan. Kantor Kas juga berperan sebagai perluasan pelayanan kepada anggota yang belum bisa dilayani melalui Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu

**2. Jaringan Kantor**

Jaringan Kantor KSPPS BTM Pekalongan berjumlah 14 (empat belas) kantor, terdiri dari 1 (satu) Kantor Pusat, 11 (sebelas) Kantor Cabang, 1 (satu) Kantor Cabang Pembantu, dan 1 (satu) Kantor Kas dengan perincian sebagai berikut



Tabel 4.5  
Jaringan Kantor KSPPS BTM Pekalongan Periode

No	Kantor	Alamat
1.	Kantor Pusat	Jl. Pahlawan Gejlik Kajen
2.	Cabang Wiradesa	Jl. S.Parman 183 Wiradesa
3.	Cabang Wuled	Jl. Raya Wuled No. 40
4.	Cabang Doro	Jl. Ki Hajar Dewantoro No. 28
5.	Cabang Talun	Jl. Raya Talun (Depan Masjid Jami')
6.	Cabang Kedungwuni	Jl. Raya Pakisputih
7.	Cabang Kesesi	Jl. Timur Pasar Kesesi No. 2A
8.	Cabang Bojong	Jl. Raya Bojong (Depan Kantor Kecamatan)
9.	Cabang Sragi	Jl. Raya Sragi – Comal
10.	Cabang Bligo	Jl. Raya Bligo No. 7
11.	Cabang Wonopringgo	Jl. Raya Wonopringgo No. 244
12.	Cabang Lebakbarang	Kompleks Pasar Lebakbarang
13.	Cabang Pembantu	Jl. Raya Karangdadap
14.	Kas Karanganyar	Jl. Raya Karanganyar

#### 4.4 Bidang Keuangan

##### 1. Permodalan

Modal BTM Pekalongan pada akhir tahun 2018 sebesar Rp. 14.732.553.722,31 Apabila dibandingkan dengan modal pada akhir tahun 2017 Rp. 15.141.151.557,51 terdapat penurunan sebesar -

2,70%. Sedangkan jika dibandingkan dengan proyeksi tahun 2018 Rp.

14.974.248.721,54 tercapai sebesar 98,39%

Tabel 4.6

Realisasi Modal tahun 2017 dan tahun 2018

<b>Keterangan</b>	<b>Realisasi 31 Desember 2017</b>	<b>Realisasi 31 Desember 2018</b>	<b>Pertumbuhan</b>
Simpanan Pokok	305.820.000,00	296.920.000,00	-2,91%
Simpanan Wajib	7.751.418.224,89	7.122.881.339,21	-8,11%
Modal Penyertaan	1.187.482.834,00	1.210.525.834,00	1,94%
Donasi	50.000.000,00	50.000.000	0,00%
Cadangan	5.846.430.518,62	6.052.226.549,10	3,52%
Jumlah	15.141.151.577,51	14.732.553.722,31	-2,70%

Tabel 4.7

Proyeksi dan Realisasi Modal tahun 2018

<b>Keterangan</b>	<b>Proyeksi 31 Desember 2018</b>	<b>Realisasi 31 Desember 2018</b>	<b>Pertumbuhan</b>
Simpanan Pokok	1.625.000.000,00	296.920.000,00	18,27%
Simpanan Wajib	5.534.878.224,89	7.122.881.339,21	128,69%
Modal Penyertaan	1.187.482.834,00	1.210.525.834,00	101,94%
Donasi	50.000.000,00	50.000.000	100,00%
Cadangan	6.576.887.662,65	6.052.226.549,10	92,02%
Jumlah	14.974.248.721,54	14.732.553.722,31	98,39%

## 2. Dana Simpanan

Dana Simpanan yang berhasil dihimpun KSPPS BTM Pekalongan selama tahun 2018 sebesar Rp.193.038.545.536,02. Apabila dibandingkan dengan dana simpanan yang dihimpun tahun 2017 Rp. 206.253.517.343,66 maka terjadi penurunan sebesar 6,41%. Sedangkan jika dibandingkan dengan proyeksi tahun 2018 Rp. 193.038.545.536,02, maka tercapai sebesar 103,14% dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 4.8

Realisasi Dana Simpanan tahun 2017 dan tahun 2018

<b>Keterangan</b>	<b>Realisasi 31 Desember 2017</b>	<b>Realisasi 31 Desember 2018</b>	<b>Pertumbuhan</b>
Tabungan	160.268.606.043,66	149.388.570.536,02	-6,79%
Simpanan Berjangka	45.984.911.300,00	43.649.975.000,00	-5,08%
Jumlah	206.253.517.343,66	193.038.545.536	-6,41%

Tabel 4.9

Proyeksi dan Realisasi Dana Simpanan tahun 2018

<b>Keterangan</b>	<b>Proyeksi 31 Desember 2018</b>	<b>Realisasi 31 Desember 2018</b>	<b>Pertumbuhan</b>
Tabungan	144.472.790.360,87	149.388.570.536,02	103,40%
Simpanan Berjangka	42.687.252.300,00	43.649.975.000,00	102,26%
Jumlah	187.160.042.660,87	193.038.545.536	103,14%

## 3. Pembiayaan Yang Diberikan

Pembiayaan yang disalurkan KSPPS BTM Pekalongan di tahun 2018 sebesar Rp. 140.225.946.091,88. Apabila dibandingkan dengan pembiayaan tahun 2017 Rp. 153.850.497.395,84 turun sebesar 8,86%. Sedangkan jika dibandingkan dengan proyeksi tahun 2018 Rp. 145.950.302.418,84 maka tercapai 96,08%

Tabel 4.10

## Realisasi Pembiayaan tahun 2017 dan tahun 2018

<b>Keterangan</b>	<b>Realisasi 31 Desember 2017</b>	<b>Realisasi 31 Desember 2018</b>	<b>Pertumbuhan</b>
Piutang Murabahah	92.542.201.842,84	88.769.711.806,88	-4,08%
Pembiayaan Mudharabah	1.250.252.537,00	684.359.441,00	-45,26%
Pembiayaan Musyarakah	11.648.122.680,00	14.447.943.479,00	24,04%
Pembiayaan Qord	6.186.861.102,00	5.534.384.994,00	-10,55%
Ijarah	42.223.059.234,00	30.789.546.371,00	-27,08%
Jumlah	153.850.497.395,84	140.225.964.091,88	-8,86%

Tabel 4.11

## Proyeksi dan Realisasi Pembiayaan tahun 2018

<b>Keterangan</b>	<b>Proyeksi 31 Desember 2018</b>	<b>Realisasi 31 Desember 2018</b>	<b>Pertumbuhan</b>
Piutang Murabahah	90.180.703.351,84	88.769.711.806,88	98,44%
Pembiayaan Mudharabah	1.554.253.550,00	684.359.441,00	44,03%
Pembiayaan Musyarakah	14.118.705.022,00	14.447.943.479,00	102,33%
Pembiayaan Qord	7.369.179.495,00	5.534.384.994,00	75,10%
Ijarah	32.727.461.000,00	30.789.546.371,00	94,08%
Jumlah	145.950.302.418,84	140.225.964.091,88	96,08%

#### 4. Pendapatan

Pendapatan yang diperoleh KSPPS BTM Pekalongan pada tahun 2018 sebesar Rp. 33.563.109.339,28. Apabila dibandingkan dengan pendapatan tahun 2017 sebesar Rp. 35.138.994.740,31 maka terjadi penurunan sebesar 4,48% dan jika dibandingkan dengan proyeksi tahun 2018 Rp. 33.259.438.544,66 maka tercapai sebesar 100,91%

Tabel 4.12

Realisasi Pendapatan tahun 2017 dan tahun 2018

<b>Pendapatan</b>	<b>Realisasi 31 Desember 2017</b>	<b>Realisasi 31 Desember 2018</b>	<b>Pertumbuhan</b>
Operasi Utama	27.256.948.690,54	24.124.167.822,64	-11,49%
Operasi Lainnya	2.695.944.345,91	2.060.280.842,95	-23,58%
Non Operasi	5.186.051.703,86	7.378.660.673,69	42,28%
Jumlah	35.138.944.740,31	35.563.109.339,28	-4,48%

Tabel 4.13

Proyeksi dan Realisasi Pendapatan tahun 2018

<b>Pendapatan</b>	<b>Proyeksi 31 Desember 2018</b>	<b>Realisasi 31 Desember 2018</b>	<b>Pertumbuhan</b>
Operasi Utama	25.162.942.997,61	24.124.167.822,64	95,87%
Operasi Lainnya	2.737.242.975,35	2.060.280.842,95	75,27%
Non Operasi	5.359.252.571,70	7.378.660.673,69	137,68%
Jumlah	33.259.438.544,66	35.563.109.339,28	100,91%

## 5. Beban Usaha

Beban usaha yang dikeluarkan KSPPS BTM Pekalongan pada tahun 2018 sebesar Rp. 32.680.364.071. Apabila dibandingkan dengan realisasi tahun 2017 Rp. 34.712.236.880,34 turun sebesar 5,84% sedangkan bila dibandingkan dengan proyeksi 2018 Rp 32.404.601.271,24 tercapai 100,87%

Tabel 4.14

Realisasi Beban Usaha tahun 2017 dan tahun 2018

<b>Keterangan</b>	<b>Realisasi 31 Desember 2017</b>	<b>Realisasi 31 Desember 2018</b>	<b>Pertumbuhan</b>
Hak Pihak III atas Investasi	13.194.509.666,00	12.094.186.424,00	-8,34%
Beban Bagi Hasil PYT	361.530.392,00	224.612.945,00	-37,87%
Beban Opearsi Lainnya	16.440.685.589,99	14.735.476.102,19	-10,37%
Beban Non Operasi	4.381.683.441,00	5.372.285.264,85	22,61%
Pajak	333.827.791,35	259.185.909,32	-22,36%
Jumlah	34.712.236.880,34	32.685.746.645,36	-5,84%

Tabel 4.15

Proyeksi dan Realisasi Beban Usaha tahun 2018

<b>Keterangan</b>	<b>Proyeksi 31 Desember 2017</b>	<b>Realisasi 31 Desember 2018</b>	<b>Pertumbuhan</b>
Hak Pihak III atas Investasi	12.597.052.909,19	12.094.186.424,00	96,01%
Beban Bagi Hasil PYT	247.493.199,00	224.612.945,00	90,76%
Beban Opearsi Lainnya	15.214.775.496,70	14.735.476.102,19	96,85%
Beban Non Operasi	4.058.459.256,81	5.372.285.264,85	132,37%
Pajak	286.820.409,54	259.185.909,32	90,37%
Jumlah	32.404.601.271,24	32.685.746.645,36	100,87%

## 6. Sisa Hasil Usaha

Sisa Hasil Usaha yang berhasil dibukukan oleh KSPPS BTM Pekalongan pada tahun 2018 sebesar Rp. 881.394.357,00 Apabila dibandingkan dengan Sisa Hasil Usaha tahun 2017 sebesar Rp. 921.492.709,23 maka turun 4,35%. Sedangkan bila dibandingkan dengan proyeksi tahun 2018 tercapai 103,11%

## 7. Asset

Asset KSPPS BTM Pekalongan pada tahun 2018 sebesar Rp. 212.506.310.369,00 Jika dibandingkan dengan realisasi aset tahun 2017 Rp. 230.819.550.131 maka terjadi penurunan aset sebesar 7,93% sedangkan bila dibandingkan dengan proyeksi tahun 2018, tercapai 98,39%

## 8. Rasio Keuangan

Pada akhir tahun 2018, tingkat kesehatan KSPPS BTM Pekalongan dalam kondisi SEHAT. Hal ini dapat dilihat dari indikator ratio kesehatan koperasi sebagai berikut:

Tabel 4.16

Tingkat Kesehatan tahun 2017 dan tahun 2018

Keterangan	Realisasi 31 Desember 2017	Realisasi 31 Desember 2018
CAR	6,56%	6,93%
PPAP	91,38%	92,18%
ROA	2,91%	2,89%
CASH	33,45%	32,92%
FDR	74,59%	72,64%
ROE	44,38%	41,75%
NPF	6,10%	7,52%

## BAB V

### HASIL PENELITIAN

#### 5.1 Diskripsi Objek Penelitian

##### 1. Penyebaran Kuesioner

Jumlah responden yang dapat menjadi objek penelitian di KSPPS BTM Pekalongan berjumlah 61 orang. Adapun perincian hasil kuesioner dapat dilihat pada tabel 5.1 dibawah ini :

**Tabel 5.1**  
**Rincian Penyebaran dan Pengambilan Kuesioner**

No.	Kuesioner	Jumlah
1.	Kuesioner yang disebar	61
2.	Kuesioner yang tidak kembali	3
3.	Kuesioner yang dapat diolah	58

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan, dimana peneliti secara langsung observasi dalam memperoleh data-data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Perolehan data-data dan informasi dilakukan dengan wawancara dan penyebaran angket kepada responden secara langsung. Namun demikian, sebelum peneliti menyebarkan angket secara langsung kepada responden, terlebih dahulu melakukan pra-riset kepada lembaga yang terkait guna memperoleh informasi yang berkaitan dengan penelitian ini dan untuk mendapatkan ijin dari lembaga yang peneliti teliti.



### 5.1. Diskripsi Responden

Karakteristik responden perlu disajikan dalam penelitian ini guna untuk menggambarkan keadaan atau kondisi responden yang dapat memberikan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Penyajian data deskriptif penelitian ini bertujuan agar dapat dilihat profil dari data penelitian tersebut dan hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian. Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasar jenis kelamin dapat diketahui sebagaimana tabel berikut

**Tabel 5.2**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1.	Laki-laki	14	24%
2.	Perempuan	44	76%
<b>Jumlah Responden</b>		<b>58</b>	<b>100%</b>

#### 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Data tentang karakteristik responden dalam klasifikasi tingkat pendidikan, peneliti membaginya dalam tiga kategori, yaitu Diploma Tiga (D3), Strata Satu (S1) dan lainnya (SMA/D1) .

Adapun data mengenai tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.3****Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

<b>No.</b>	<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
1.	Diploma Tiga (D3)	14	24%
2.	Strata Satu (S1)	40	69%
3.	Lainya ( SMA/SMK/D1)	4	7%
<b>Jumlah Responden</b>		<b>58</b>	<b>100%</b>

**3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Data tentang karakteristik responden dalam klasifikasi lama bekerja, peneliti membaginya dalam tiga kategori, yaitu 1 sampai 5 tahun, diatas 5 tahun sampai 10 tahun, dan lebih dari 10 tahun. Lama Bekerja dihitung sejak responden bekerja di KSPPS BTM sebelum dilakukan peleburan menjadi satu Badan Hukum

Berikut tabel lama bekerja responden di KSPPS BTM Pekalongan.

**Tabel 5.4****Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

<b>No.</b>	<b>Lama Bekerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
1.	1-5 tahun	26	45%
2.	>5-10 tahun	21	36%
3.	> 10 tahun	11	19%
<b>Jumlah</b>		<b>58</b>	<b>100%</b>

## 5.2 Tanggapan Responden Terhadap Kuesioner Penelitian

### 5.2.1 Variabel Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil tanggapan dari responden yang berkaitan dengan variabel komitmen organisasional diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 5.5**

#### Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasional

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya bangga untuk mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di KSPPS BTM Pekalongan ini.	0	0	7	26	25
2.	Alasan saya tetap bekerja di KSPPS BTM Pekalongan karena jika saya keluar akan memerlukan pengorbanan pribadi yang harus di pertimbangkan, dimana organisasi lain belum tentu sesuai dengan keseluruhan manfaat yang saya dapat disini	0	1	6	42	9
3.	Saya akan melakukan sesuatu yang lebih dari tugas terlulis saya, agar saya tetap bekerja di KSPPS BTM Pekalongan ini	0	1	22	27	8
4.	Meskipun banyak tawaran di Perusahaan lain, namun saya tetap memliih untuk terus bekerja di KSPPS BTM Pekalongan ini	0	2	14	33	9
5.	Saya sangat peduli terhadap perkembangan KSPPS BTM Pekalongan ini pada masa yang akan datang.	0	0	3	40	15

Berdasarkan tabel 5.5 tentang hasil tanggapan responden terhadap variabel Komitmen Organisasional dengan indikator yang dikembangkan oleh Meyyer dan Allen (1990) dapat dijelaskan bahwa

- a. Karyawan merasa bangga bekerja di KSPPS BTM Pekalongan,
- b. Karyawan merasa tidak etis jika keluar dari KSPPS BTM Pekalongan,
- c. Karyawan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pada KSPPS BTM Pekalongan,
- d. Meskipun memiliki peluang untuk meninggalkan organisasinya tetapi Karyawan tetap memilih untuk tetap bekerja di KSPPS BTM Pekalongan,
- e. Karyawan mempunyai tingkat keterikatan yang tinggi terhadap KSPPS BTM Pekalongan.

### 5.2.2 Variabel *Leader-Member Exchange*

Berdasarkan hasil tanggapan dari responden yang berkaitan dengan *Leader Member Exchange*, diperoleh hasil tanggapan sebagai berikut :

**Tabel 5.6**

**Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Leader Member Exchange***

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Atasan saya seorang yang bijaksana dan mudah akrab dengan orang lain termasuk bawahannya serta memperlakukannya sebagai teman	0	0	6	48	4
2.	Atasan saya akan membela saya jika sekiranya ada yang menyerang saya	0	1	25	28	4
3.	Saya bersedia bekerja untuk atasan saya melebihi apa yang tertulis dalam uraian pekerjaan saya demi kepentingan unit kerja saya	0	1	23	32	2
4.	Saya sangat terkesan dengan pengetahuan atasan saya mengenai pekerjaannya	0	0	11	44	3

Berdasarkan tabel 5.6 tentang tanggapan responden terhadap variabel *Leader Member Exchange* dengan indikator yang di kemukakan oleh Liden dan Maslyn (1998) dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Karyawan memiliki pengaruh terhadap pemimpinnya sehingga membentuk kualitas LMX yang baik.
- b. Karyawan telah dibela oleh atasannya ketika ada yang menyerang, dalam hal tersebut menunjukkan adanya loyalitas atasan kepada bawahannya dan begitu pula sebaliknya. Dengan loyalitas yang kuat

antara atasan terhadap bawahan maupun bawahan terhadap atasan akan tercipta pula kualitas LMX yang tinggi

- c. Karyawan mau untuk berkontribusi terhadap organisasinya untuk kepentingan unit kerja dan untuk membangun *leader member exchange* yang baik
- d. Karyawan menghormati keahlian profesi yang dimiliki oleh atasannya, sehingga akan semakin membentuk LMX yang lebih baik

Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap variabel LMX dapat diklasifikasikan hubungan antara atasan dengan bawahan pada *in grup* dan *out grup* yang dapat dilihat pada tabel 5.7 sebagai berikut :

**Tabel 5.7**  
***In Group dan Out Group***  
***Leader Member Exchange***

<b><i>Leader Member Exchange</i></b>		<b>Total</b>
<b><i>In Grup</i></b>	<b><i>Out Grup</i></b>	
71 %	29%	100%

Berdasarkan tabel 5.7 dapat dijelaskan bahwa dari hasil tanggapan responden terhadap variabel *leader member exchange* dapat diketahui Karyawan memiliki kualitas *leader member exchange* yang baik dilihat dari *in grup* lebih besar dari pada *out grup*.

### 5.2.3 Variabel Kepuasan Kerja

Hasil tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 5.8 sebagai berikut :

**Tabel 5.8**

#### **Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Saya senang pada pekerjaan saya, karena sesuai dengan kemampuan saya, jam kerja sesuai dengan standar profesi, serta petunjuk pelaksanaan kerja jelas.	0	1	5	41	11
2.	Gaji yang saya terima, sesuai dengan pekerjaan yang telah saya lakukan	0	6	28	22	2
3.	Peluang tingkatan karir saya di KSPPS BTM Pekalongan ini jelas, jika saya bekerja dengan baik	0	1	26	25	6
4.	Atasan saya selalu memberikan motivasi dan dukungan terhadap bawahannya	0	1	11	41	5
5.	Ketika saya membutuhkan bantuan, rekan kerja saya senantiasa membantu dan mudah untuk bekerja sama	0	0	5	39	14

Berdasarkan tabel 5.7 diatas menerangkan hasil tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja dengan indikator yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge, (2007) sebagai berikut :

1. Karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya.
2. Namun merasa belum puas terhadap gaji yang mereka terima.

3. Karyawan bersikap netral atau dapat dikatakan tidak setuju terhadap kepuasan kesempatan promosi dan kenaikan jabatan di KSPPS BTM Pekalongan
4. Karyawan puas terhadap supervisi atau atasannya.
5. Karyawan puas terhadap rekan kerjanya di KSPPS BTM Pekalongan.

### **5.3 Analisis Data**

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini perlu dilakukan pengujian asumsi klasik terlebih dahulu yaitu dengan uji normalitas data. Namun sebelum melakukan uji normalitas perlu dilakukan uji instrumen pertanyaan terlebih dahulu yang meliputi : uji validitas dan uji reliabilitas yang digunakan untuk kejelasan karakteristik instrumen penelitian.

#### **5.3.1 Hasil Uji Validitas**

Uji validitas dapat digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner penelitian. Pada uji validitas dilakukan dengan program SPSS (*Sttistic Product and Service Solution*)



**Tabel 5.9**  
**Hasil Pengujian Validitas**

No	Nama Variabel	Butir Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Taraf Signifikan	Keterangan
1	<b>Komitmen Organisasional (Y)</b>	Y_1	0,618	0,218	0,000	VALID
		Y_2	0,614	0,218	0,000	VALID
		Y_3	0,747	0,218	0,000	VALID
		Y_4	0,783	0,218	0,000	VALID
		Y_5	0,569	0,218	0,000	VALID
2.	<i>Leader Member Exchange (X)</i>	X_1	0,579	0,218	0,000	VALID
		X_2	0,595	0,218	0,000	VALID
		X_3	0,721	0,218	0,000	VALID
		X_4	0,542	0,218	0,000	VALID
3	<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	Z_1	0,534	0,218	0,000	VALID
		Z_2	0,627	0,218	0,000	VALID
		Z_3	0,602	0,218	0,000	VALID
		Z_4	0,397	0,218	0,000	VALID
		Z_5	0,560	0,218	0,000	VALID

Berdasarkan tabel 5.9 dapat ditarik kesimpulan, bahwa dari hasil perhitungan validitas pada setiap pernyataan diperoleh r hitung lebih besar dari r tabel, nilai r tabel yaitu 0,218 (r tabel Ghazali 2013), dengan demikian semua item pernyataan pada instrumen penelitian dinyatakan valid.

### 5.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Setelah melakukan uji validitas, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas untuk mengetahui apakah setiap instrumen pernyataan memiliki reliabel (keandalan) yang dapat digunakan sebagai alat

penelitian. Hasil perhitungan uji reliabilitas dengan program SPSS dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 5.10**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

No	Nama Variabel	Crobach Alpha	Standart Alpha	Keterangan
1	Komitmen Organisasional	0,766	0,60	Reliabel
2	<i>Leader Member Exchange</i>	0,725	0,60	Reliabel
3	Kepuasan Kerja	0,699	0,60	Reliabel

Berdasarkan tabel 5.10 dapat disimpulkan bahwa hasil perhitungan uji reliabilitas diperoleh crobach alpha > standartdized alpha (0,60), maka variabel maupun indikator yang digunakan dalam penelitian ini reliabel dan dapat dijadikan sebagai instrumen penelitian.

### 5.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui data diuji berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas ini menggunakan uji kolmogrov\_smirnov test, karena jumlah responden lebih dari 50 orang.

Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal. Sebaliknya jika nilai signifikansi >0,05 maka data tersebut. Berikut hasil uji normalitas pada tabel 5.11

**Tabel 5.11**  
**Hasil Pengujian Normalitas**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	2,00145684
	Absolute	,077
Most Extreme Differences	Positive	,069
	Negative	-,077
Kolmogorov-Smirnov Z		,590
Asymp. Sig. (2-tailed)		,877

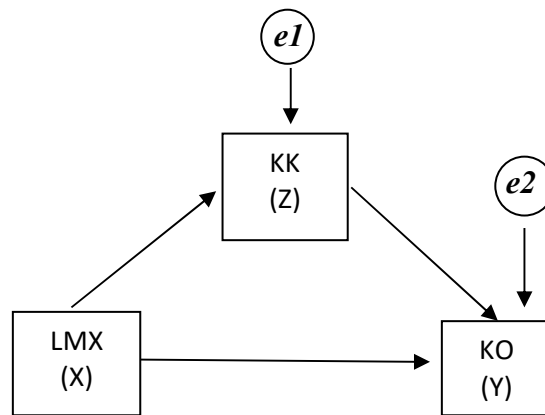
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel 5.11 diketahui bahwa nilai signifikansi 0,877 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diuji berdistribusi normal.

#### **5.4 Analisa jalur (*Path Analysis*)**

Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisa jalur. Analisis jalur merupakan penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kualitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan teori, anak panah akan menunjukkan hubungan antar variabel. Sub Struktur Berikut gambar diagram jalurnya :



**Gambar 5.1**  
**Model Diagram Jalur**

Keterangan :

LMX = *Leader Member Exchange*

KK = *Kepuasan Kerja*

KO = *Komitmen Organisasional*

Berdasarkan gambar 5.1 dapat dijelaskan bahwa LMX dapat berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional, tetapi juga pengaruhnya tidak langsung yaitu melalui kepuasan kerja terlebih dahulu kemudian ke komitmen organisasional. Maka dalam diagram jalur tersebut terdapat dua persamaan sebagai berikut :

Persamaan Pertama :  $KK = b_1 LMX$

Persamaan Kedua :  $KO = b_1 LMX + b_2 KK$

### 5.4.1 Penyelesaian Substruktur Pertama

#### 1. Gambar Substruktur I



Gambar 5.2

Gambar Diagram Jalur Struktur I

Persamaan I :

$$\text{Kepuasan Kerja} = b_1 \text{ LMX} + e_1$$

#### 2. Perhitungan Koefisien Jalur

Berdasarkan perhitungan koefisien jalur diperoleh nilai probabilitas sebagai berikut :

**Tabel 5.12**  
**Perhitungan Koefisien**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9,089	2,286		3,976	,000
LMX	,663	,151	,505	4,375	,000

a. Dependent Variable: KK

Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh nilai t variabel LMX sebesar 4,375, artinya 43,75% kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh LMX dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Karena nilai probabilitas < 0,05

maka signifikan, artinya menunjukkan bahwa variabel *Leader Member Exchange* (X) mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja (Z) maka hipotesis diterima.

### 3. Mencari Nilai e1

**Tabel 5.13**  
**Perhitungan Nilai E**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,505 <sup>a</sup>	,255	,241	1,499

a. Predictors: (Constant), LMX

Berdasarkan tabel 5.13 dapat dijelaskan sebagai berikut :

Nilai e1 dicari dengan rumus :  $e1 = \sqrt{1 - R \text{ square}}$

$$e1 = \sqrt{1 - 0,255}$$

$$e1 = \sqrt{0,745}$$

$$e1 = 0,863$$

Pada gambar 5.2 terdapat anak panah e1 yang menuju ke kepuasan kerja, hal ini menunjukkan jumlah variance variabel kepuasan kerja yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel LMX

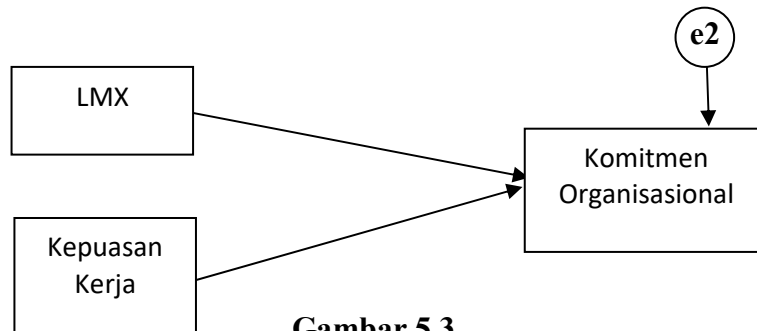
Persamaan substruktur I yaitu :

$$Z = b1 \text{ LMX} + e1$$

$$Z = 0,505 X + 0,893 e1$$

## 5.4.2 Penyelesaian Substruktur Kedua

### 1. Gambar Substruktur II



**Gambar 5.3**

**Gambar Diagram Jalur Substruktur II**

Persamaan II:

$$\text{Komitmen Organisasional} = b_1 \text{ LMX} + b_2 \text{ KK} + e_2$$

### 2. Menghitung Koefisien Jalur

Berdasarkan perhitungan koefisien jalur diperoleh nilai probabilitas sebagai berikut :

**Tabel 5.14**  
**Perhitungan Koefisien**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9,297	3,518		2,642	,011
1 LMX	,513	,238	,310	2,152	,036
KK	,162	,182	,128	,893	,376

a. Dependent Variable: KO

Berdasarkan tabel 5.14 menunjukkan angka koefisien regresi LMX (X) terhadap komitmen organisasional (Y) sebesar 0,310 dengan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,036, karena nilai probabilitas < 0,05 maka

hipotesis yang menyatakan LMX (X) mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional (Y) diterima. Besarnya koefisien regresi kepuasan kerja (Z) terhadap komitmen organisasional (Y) sebesar 0,128 dengan nilai probabilitas (Sig) sebesar 0,376 ( $p > 0,05$ ). Hal ini berarti seseorang bisa saja belum menyukai pekerjaan yang dilakukannya, atau belum merasa puas dengan imbalan yang ia terima, namun ia senang bekerja dalam organisasi tersebut sehingga karena alasan tersebut ia tetap mempertahankan kenggotaannya dalam organisasi.

### 3. Menghitung Nilai $e^2$

**Tabel 5.15**  
**Perhitungan Nilai  $e^2$**

UModel Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,390 <sup>a</sup>	,152	,122	2,038

a. Predictors: (Constant), KK, LMX

Nilai  $e^2$  dicari dengan rumus :  $e^2 = \sqrt{1 - R^2}$

$$e^2 = \sqrt{1 - 0,122}$$

$$e^2 = \sqrt{0,878} \quad e^2 = 0,937$$

Anak panah  $e^2$  menuju ke komitmen organisasional pada gambar 5.3 menunjukkan jumlah variance variabel komitmen organisasional yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel LMX dan kepuasan kerja



Persamaan substruktur II

$$Y = b_1 X + b_2 Z + e_2$$

$$Y = 0,310 X + 0,128 Z + 0,937 e_2$$

### 5.4.3 Interpretasi Pengaruh

#### 1. Pengaruh Langsung

Pengaruh LMX terhadap Komitmen Organisasional

$$X \longrightarrow Y = 0,310 = 31 \%$$

Artinya pengaruh langsung leader member exchange terhadap komitmen organisasional sebesar 31%, dan 69% nya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini

#### 2. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh LMX terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja

$$X \longrightarrow Z \longrightarrow Y = (0,505 * 0,128) = 0,06464 = 6,464 \%$$

Artinya pengaruh leader member exchange terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebesar 6,5 % , sedangkan 93,5% nya di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan pada penelitian ini. Hal ini berarti bahwa pengaruh langsung LMX terhadap komitmen organisasional lebih tinggi dari pada pengaruh tidak langsung LMX terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

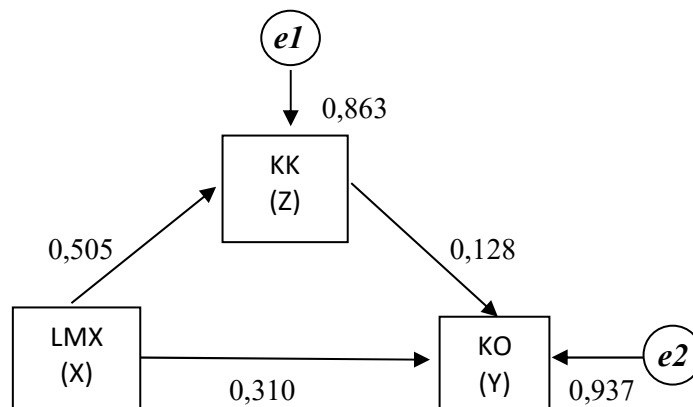
### 3. Pengaruh Total ( Total effect atau TE)

Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja yaitu :

$$\begin{aligned} X \longrightarrow Z \longrightarrow Y &= 0,310 + (0,505 \cdot 0,128) \\ &= 0,310 + 0,065 = 0,375 = 37,5\% \end{aligned}$$

Jadi total pengaruh langsung dan tidak langsung LMX terhadap komitmen organisasional sebesar 37,5%, dan 62,5 % nya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini

Berikut gambar hasil diagram jalur :



**Gambar 5.4**  
**Hasil Diagram Jalur**

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap penelitian dan pembahasan tentang pengaruh *leader member exchange* terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja di KSPPS BTM Pekalongan, maka diperoleh kesimpulan bahwa :

1. *Leader member exchange* mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasional dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,036.
2. *Leader member exchange* juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05 yaitu 0,000
3. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai signifikansi lebih dari 0,05 yaitu 0,376. Hal ini berarti seorang karyawan bisa saja belum merasa puas terhadap pekerjaannya pada saat ini, namun merasa senang dalam organisasi, sehingga ia tetap bertahan dalam organisasinya.
4. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung diperoleh hasil total pengaruh *leader member exchange* terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebesar 37,5 %

## 6.2 Keterbatasan

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan, dengan keterbatasan ini diharapkan dapat dilakukan perbaikan untuk penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Peneliti hanya meneliti tiga variabel yaitu *leader member exchange*, kepuasan kerja dan komitmen organisasional
2. Peneliti hanya menggunakan sampel 61 orang untuk dijadikan responden dan hanya 58 kuesioner yang kembali dan dapat diolah
3. Peneliti hanya menggunakan angket kuesioner dan ditakutkan hasilnya akan bias saat responden menjawab tidak sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

## 6.3 Saran

KSPPS BTM Pekalongan harus terus meningkatkan kualitas kepuasan kerja karyawan, memberikan imbalan yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakan oleh karyawan. Selain itu hubungan antara atasan dan bawahan harus tetap dijaga, karena hubungan antara atasan dan bawahan ini lebih berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Hussami, M.2009.“*A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education*”, European Journal of Scientific Research, Vol.22 No.2, pp.286-295.
- Allan, N.J and Meyer, J.P .1990. *Measurement of Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizational*.Journal of Occupational Psychology:63:1-8
- Bela, Asoka Nusa dan Raharjo, Mudji. 2014. **Pengaruh Leader member Exchange dan keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional pada RS Bakti Asih Brebes** . Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2016. **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Graen, G. B, dan Uhl-Bien, M. 1995. “*Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years*”. *Leadership Quarterly*, 6: 219–247.
- Griffin, R.W. and Bateman, T.S. 1986. *Job satisfaction and organizational commitment. In Cooper, C.L. and Robertson, I. (Eds), International Review of Industrial and Organizational Psychology, Wiley, New York, NY. pp. 157-88.*
- Ivancevich, J, M, et al. Konopaske. R. & Matteson, M. T. (2007). **Perilaku dan manajemen organisasi**. Jakarta: Erlangga. Hal 90
- Katz dan Kahn. 1978. *The Social Psychology of Organization*, 2nd Edition. Wiley, New York. Dalam penelitian Leow, K.L., Kok Wei Khong, 2009, “*Organizational Commitment: The Study of Organizational Justice and Leader Member Exchange (LMX) Among Auditors in Malaysia*”, Sunway University College Malays
- Kuncoro, Murajad. 2009. **Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi**. Jakarta : Erlangga
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. 1998. *Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development*. Journal of Management, Vol. 24 (1): 43-73.

- Luthans, Fred. 2012. **Perilaku Organisasi**. Yogyakarta: Penerbit Andi, hal. 249
- Malthis dan Jackson, RL. 2010. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Hal. 99  
Penterjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta : Penerbit PT. Salemba Empat
- Maryanto, 2000. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta. BPFE.
- Morrison, Kimberly, 1997. "*How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain*", *Journal of Small Business Management, Vol. 35, No. 3, p.39*
- Nurhayati, Siti. 2012. **Metodologi Penelitian**. Edisi Kedua. Pekalongan : Unikal Press
- Prisetyadi, Amiruddin. 2011. **Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Komitmen Organisasional pada PT Median Karya Pasuruan**
- Robbins, S dan Coulter, M. 2007. **Manajemen**, Edisi Kedelapan, Penerbit PT Indeks: Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. **Perilaku Organisasi** Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.
- Roelen, C. A. M., Koopmans, P. C., & Groothoff, J. W. (2008). *Which work factors determine job satisfaction* *Work*, 30(4), 433-439.
- Schultz & Schultz, W. P. 2002. *Psychology of sustainable development*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Spector, P.E. 2006. *Industrial and Organizational Psychology*. USA: Joh. Willey and Sons, Inc
- Stringer, Robert. 2002. *Leadership And Organizational Climate*. Prentice Hall. New Jersey
- Sutrisno, Edy 2009. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta : kencana Prenada Media Group
- Taurisa, C.M & Ratnawati, Intan. 2010. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Sido Muncul Kaligawe Semarang*. Universitas Diponegoro

- Tiffin, Joshep & Ernest J. Mc. Cormick. 1958. *Industrial Psychology*, Morusan. Co. Ltd. Japan.
- Valencia, Monica, Kusuma, Marcella dan Kartika, Wijaya. 2013. **Analisa Pengaruh *Leader-member Exchange* terhadap *Turn Over Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating di Restoran X Surabaya.** Universitas Kristen Petra.
- Wibowo, Novebry C dan Santono, Eddy M. 2013. **Pengaruh Kualitas *Leader Member Exchange* terhadap Produktifitas Kerja melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT Nutrifood Surabaya.** Universitas Kristen Petra.
- Wijayanto, Erin Anggreini dan Sutanto, Eddy M. 2013. **Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi dan Komitmen Organisasional karyawan Departemen Penjualan pada PT X. Surabaya : Universitas Kristen Petra**
- Yulk, Gary. 2010. **Kepemimpinan dalam organisasi**, edisi kelima. Jakarta: PT INDEKS