

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KEPUASAN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYWAN DEPARTEMEN PENJUALAN PADA PT. X

Erin Anggreani Wijanto dan Drs. Ec. Eddy M. Sutanto, M.Sc.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: m31409050@john.petra.ac.id ; Esutanto@peter.petra.ac.id

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, motivasi kerja dan komitmen organisasional karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk menguji Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen penjualan Pada PT. X. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 35 orang karyawan Departemen penjualan Pada PT. X, dengan menggunakan metode sampel jenuh, maka ditetapkan sampel penelitian sebanyak 35 orang karyawan yang meliputi seluruh karyawan departemen penjualan. Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan metode SEM (*Structural Equation Modelling*). Dari hasil penelitian didapatkan bahwa LMX berpengaruh terhadap motivasi kerja, LMX berpengaruh terhadap kepuasan kerja, LMX berpengaruh terhadap komitmen organisasional, motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional, dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari hasil penelitian menggunakan variabel intervening didapatkan bahwa LMX berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui motivasi kerja, LMX berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja, dan LMX berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, *Leader Member Exchange*, Motivasi Kerja.

I. PENDAHULUAN

Permasalahan Penelitian

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. Namun dalam kenyataannya, perlakuan atasan terhadap bawahan yang satu dengan yang lainnya berbeda. Menurut Fiedler, hubungan atasan-bawahan ini dipandang sebagai faktor yang penting dalam membahas fenomena kepemimpinan. 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. Konsekuensinya, atasan dengan sepuluh bawahan akan memiliki sepuluh hubungan *Leader Member Exchange* (LMX) yang berbeda. 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, kinerja karyawan dan lain-lain).

PT. X merupakan perusahaan pertama Indonesia dan di dunia yang berani mengolah dan menjual teh dalam kemasan untuk dijual kepada masyarakat. Produk PT. X mampu menguasai 70 persen pasar minuman nasional dan bertahan memimpin pasar di tengah persaingan ini menjadi objek penelitian yang menarik untuk diteliti, karena dibalik kesuksesan PT. X tentu ada sumber daya manusia yang berkomitmen di dalamnya dan tidak lepas dari pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Leader Member Exchange ini terjadi pada karyawan PT. X. Berdasarkan wawancara dengan bagian HRD, terdapat hubungan kedekatan antara atasan dengan bawahan, karena pada umumnya karyawan ini bekerja secara tim dan seringnya terjadi komunikasi antara atasan dan bawahan tersebut. Suatu hal yang menarik untuk diteliti pengaruh hubungan kedekatan atasan dengan bawahan terhadap kepuasan kerja bawahan, motivasi kerja dan komitmen organisasional karyawan, khususnya karyawan departemen penjualan PT. X, yang mana kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasional merupakan bagian yang perlu diperhatikan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kualitas hubungan LMX, kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasional karyawan departemen penjualan PT. X. Selain itu, untuk mengetahui hubungan dan pengaruh keempat variabel tersebut.

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).

Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995) terdapat tiga domain menjadi dasar dalam membangun hubungan pada LMX yaitu *respect*, *trust* dan *obligation*. Hubungan antar atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik dengan yang lain, dan tidak memperkirakan bahwa pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja.

Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak/hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut (p. 110). Hal yang senada diungkapkan oleh Koesmono (2005), bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya (dalam Ruvendi, 2005, p. 18).

Banyak peneliti yang menguraikan dimensi-dimensi kepuasan kerja dan mempublikasikan ke dalam lima dimensi yang sering disebut dengan *Job Descriptive Index (JDI)*. JDI dirancang untuk mengukur kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka. JDI mudah digunakan dalam penyusunan, menghitung skor, mudah dibaca dan menggunakan format yang sederhana. Alat ini menjadi salah satu yang paling banyak digunakan dalam pengukuran kepuasan kerja karyawan. Kelima dimensi tersebut adalah kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap imbalan/gaji, Promosi pekerjaan, kepuasan terhadap supervisi, kepuasan terhadap rekan kerja.

Motivasi Kerja

Menurut George dan Jones (2005), “motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*)” (p. 175). Jadi motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut George dan Jones (2005, p. 175) bahwa unsur motivasi kerja terbagi menjadi tiga bagian, yaitu arah perilaku, tingkat usaha dan tingkat kegigihan.

Di dalam bekerja ada banyak perilaku yang dapat dilakukan oleh karyawan. Arah perilaku (*direction of behavior*) mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku yang dapat mereka jalankan, baik tepat maupun tidak. Banyak contoh perilaku tidak tepat yang dapat dilakukan karyawan, perilaku-perilaku ini nantinya akan menjadi penghambat bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sedangkan untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal, karyawan harus memiliki motivasi kerja untuk memilih perilaku yang fungsional dan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap karyawan diharapkan dapat bekerja tepat waktu, mengikuti peraturan yang berlaku, serta kooperatif dengan sesama rekan kerja.

Tingkat usaha berbicara mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih. Dalam bekerja, seorang karyawan tidak cukup jika hanya memilih arah perilaku yang fungsional bagi pencapaian tujuan perusahaan. Namun juga harus memiliki usaha untuk bekerja keras dalam menjalankan perilaku yang dipilih. Misalnya dalam pekerjaan, seorang pekerja tidak cukup hanya memilih untuk selalu hadir tepat waktu, namun juga perlu dilihat kesungguhannya dalam bekerja.

Tingkat kegigihan mengacu pada motivasi kerja karyawan ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang karyawan tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih. Misalnya saja bila ada kendala pada cuaca atau karyawan mengalami sakit yang ringan, apakah karyawan tersebut tetap tepat waktu masuk bekerja dan sungguh-sungguh dalam bekerja seperti biasanya.

Komitmen Organisasional

Pengertian komitmen organisasional menurut Robbins (2008, p.101), bahwa komitmen organisasional didefinisikan sebagai keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Porter *et al.* dalam Tobing (2009, p.32) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif individu terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis: (1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (2) Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi dan (3) Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, lebih dari sekedar loyalitas, karena komitmen organisasional menyiratkan hubungan karyawan dengan perusahaan atau organisasi secara aktif (Yuwono, Purwanto dan Kurniawan, 2006, p.182).

Tiga aspek yang membentuk komitmen organisasional menurut O'Reilly (dalam Yuwono, Purwanto dan Kurniawan, 2006, p.183), yaitu: kerelaan dan kepatuhan yang mana individu bersedia menerima pengaruh dari orang lain dan patuh terhadap setiap tugas atau perintah yang diberikan

padanya, identifikasi yang mana individu menerima pengaruh untuk mempertahankan suatu kepuasan yang berhubungan dengan identifikasi diri serta rasa bangga memiliki organisasi, internalisasi yang mana individu merasakan nilai-nilai organisasi secara intrinsik sesuai atau relatif sama dengan nilai-nilai pribadinya.

II. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif, yaitu data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2011, p.7). Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel eksogen yaitu *leader member exchange*; variabel endogen yaitu kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasional; dan variabel intervening yaitu kepuasan kerja dan motivasi kerja.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan departemen penjualan di PT. X kelompok departemen penjualan (USM). Berdasarkan sumber didapat bahwa jumlah karyawan departemen penjualan di PT. X berjumlah 35 karyawan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, yakni semua populasi digunakan sebagai sampel. , jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 35 orang responden.

Teknik Pengumpulan Data

Variabel-variabel penelitian diukur dengan mengadaptasi instrumen yang telah dikembangkan oleh para peneliti dan telah dipublikasikan dalam jurnal ilmiah. Pengukuran variabel LMX mengadaptasi instrumen LMX-7 oleh Graen dan Uhl (1995), yang juga terdapat dalam Yukl (2006); dan Pierce dan Newstrom (2006). Pengukuran kepuasan kerja mengadaptasi dari JDI (*Job Descriptive Index*). Pengukuran motivasi kerja mengadaptasi berdasarkan pengertian menurut George and Jones (2005) dan pengukuran komitmen organisasional mengadaptasi dari O'Reilly (2001) (dalam Yuwono, Purwanto dan Kurniawan, 2006, p.183). instrumen-instrumen ini berbentuk pernyataan yang diringkas dalam kuesioner bentuk skala likert.

Metode pengumpulan data yang dilakukan melalui pembagian kuesioner. Metode ini dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada sampel yang telah ditetapkan. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan departemen penjualan PT. X. Pengukuran kualitas hubungan LMX, kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasional diukur berdasarkan sudut pandang karyawan sendiri, sehingga yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan/bawahan pada departemen penjualan PT. X *National Key Account* Surabaya.

Model kuesioner yang digunakan adalah skala likert untuk memperoleh data interval. Dengan menggunakan skala likert, setiap jawaban responden pada kuesioner akan dilakukan pengukuran sikap sebagai berikut:

Sangat Setuju	(SS)	= skor 5
Setuju	(S)	= skor 4
Netral	(N)	= skor 3

Tidak Setuju (TS) = skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1

Dalam menentukan interval kelas untuk mendapatkan rentang skala yang diinginkan, akan digunakan rumus sebagai berikut:

$$RS = \frac{m - n}{b} \quad (1)$$

Keterangan :

RS = Rentang Skor

m = skor tertinggi

n = skor terendah

b = jumlah kelas

Teknik Analisis

Dalam penelitian ini dilakukan analisis deksriptif kuantitatif untuk memperoleh gambaran secara mendalam dan obyektif mengenai obyek penelitian. Analisis deskriptif menggunakan alat ukur, yaitu mean. Mengetahui *mean*/rata-rata dari masing-masing dimensi maupun variabel juga bertujuan untuk menentukan kategori dari masing-masing dimensi maupun variabel yang telah ditentukan.

Pengujian model dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis persamaan model structural (*structural equation modeling*) program PLS, yang mana terdapat 2 model yaitu *inner model* dan *outer model*.

Spesifikasi *inner model* merupakan pengujian model struktural yang menunjukkan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan variabel laten, atau variabel eksogen dengan variabel endogen.

Menurut Ghazali (2011, p. 23), *outer model* sering disebut *measurement model*, yang mana mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya.

Uji kesahihan pada analisis PLS-SEM dilakukan dengan menggunakan model pengukuran atau *outer model* yang dievaluasi dengan menggunakan instrumen *convergent validity* dan *discriminant validity* (Latan, 2012).

Convergent validity berhubungan dengan prinsip bahwa variabel *manifest* dengan konstruksya seharusnya bekorelasi tinggi. Indikator dianggap sah jika memiliki nilai loading faktor *convergent validity* > 0,50 (Ghozali, 2011).

Discriminant validity merupakan pengukuran indikator berdasarkan *cross loading* dengan seluruh variabel. Cara untuk menguji *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai loading tiap indikator dengan *cross loading* seluruh variabel. Untuk memenuhi kriteria *discriminant validity*, nilai *loading* indikator dengan variabelnya harus lebih tinggi dibanding *cross loading* dengan variabel lain (Ghozali, 2011).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

Uji kesahihan dilakukan dengan menggunakan model pengukuran atau *outer model* yang dievaluasi dengan menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*.

Pada *convergent validity* apabila AVE bertanda positif lebih besar dari nilai kritis 0,5, maka dapat dikatakan sah atau *valid*. Bila AVE lebih kecil dari nilai kritis 0,5, maka dapat dikatakan tidak sah/*valid*. Hasil uji *convergent validity*

terlihat dalam tabel 1.:

Tabel 1. Hasil Uji *Convergent Validity* Model Awal

Variabel	AVE	Nilai Kritis	Ket
LMX	0,377	0,5	Tidak Sahih
Kepuasan Kerja	0,391	0,5	Tidak Sahih
Motivasi Kerja	0,722	0,5	Sahih
Komitmen Organisasional	0,671	0,5	Sahih

Sumber: Data Primer diolah penulis

Berdasarkan hasil uji kesahihan/validitas menggunakan program PLS didapatkan beberapa variabel yang tidak sah/tidak valid, yaitu variabel LMX dan variabel Kepuasan Kerja. Hasil ini mengakibatkan adanya penghapusan beberapa indikator. Pada tabel 2 merupakan hasil pengujian validitas dengan beberapa indikator yang telah dihilangkan:

Tabel 2. Hasil Uji *Convergent Validity Model Modified*

Variabel	Average variance extracted (AVE)	Nilai Kritis	Ket
LMX	0,569	0,5	Sahih
Kepuasan Kerja	0,556	0,5	Sahih
Motivasi Kerja	0,719	0,5	Sahih
Komitmen Organisasional	0,671	0,5	Sahih

Sumber: Data Primer diolah penulis

Berdasarkan tabel 2 di atas menunjukkan bahwa hasil pengujian validitas dari seluruh variabel memiliki nilai AVE lebih besar dari nilai kritis = 0,5, sehingga dinyatakan seluruh variabel penelitian adalah valid.

Hasil uji *discriminant validity* terlihat dalam Tabel 3 di bawah ini:

Tabel 3. Hasil Uji *Discriminant Validity* Model Awal

	LMX (X1)	Kepuasan Kerja (X2)	Motivasi Kerja (X3)	Komitmen Organisasional (X4)
X1.1	0,102	0,077	-0,159	-0,046
X1.2	0,633	0,508	0,149	0,156
X1.3	0,849	0,422	0,307	0,326
X2.1	0,547	0,577	0,273	0,126
X2.2	0,271	0,559	0,262	0,096
X2.3	0,321	0,679	0,469	0,328
X2.4	0,643	0,508	0,788	0,507
X2.5	0,431	0,745	0,653	0,287
X2.6	0,781	0,605	0,222	0,320
X2.7	0,698	0,586	0,777	0,605
X2.8	0,509	0,656	0,493	0,268
X2.9	0,652	0,679	0,415	0,355
X3.1	0,030	0,441	0,760	0,462
X3.2	0,338	0,554	0,852	0,525
X3.3	0,506	0,632	0,928	0,647
X4.1	0,264	0,412	0,646	0,815
X4.2	0,511	0,609	0,963	0,824
X4.3	0,761	0,631	0,818	0,819

Sumber: Data Primer diolah penulis

Dari hasil uji kesahihan menggunakan *discriminant validity* seperti dalam Tabel 3 di atas, untuk indikator yang memiliki nilai *loading* dengan variabelnya lebih besar dari pada nilai *cross loading* variabel lain, maka indikator tersebut dianggap sah (Ghozali, 2011). Apabila semua indikator memiliki nilai *loading* paling besar terhadap masing-masing variabelnya, maka semua indikator adalah sah. Namun bagi nilai *cross loading* yang dibawah 0,6, dianggap tidak sah untuk variabel tersebut. Tabel 4 merupakan rangkuman hasil uji *discriminant validity* yang menunjukkan nilai *cross loading* indikator:

Tabel 4. Rangkuman Hasil Uji *Discriminant Validity*

Indikator	Average variance extracted (AVE)	Nilai Kritis	Keterangan
X1.1	0,102	0,6	Tidak Sahih
X1.2	0,633	0,6	Sahih
X1.3	0,849	0,6	Sahih
X2.1	0,577	0,6	Tidak Sahih
X2.2	0,559	0,6	Tidak Sahih
X2.3	0,679	0,6	Sahih
X2.4	0,508	0,6	Tidak Sahih
X2.5	0,745	0,6	Sahih
X2.6	0,605	0,6	Sahih
X2.7	0,586	0,6	Tidak Sahih
X2.8	0,656	0,6	Sahih
X2.9	0,679	0,6	Sahih
X3.1	0,760	0,6	Sahih
X3.2	0,852	0,6	Sahih
X3.3	0,928	0,6	Sahih
X4.1	0,815	0,6	Sahih
X4.2	0,824	0,6	Sahih
X4.3	0,819	0,6	Sahih

Sumber: Data Primer diolah penulis

Pada Tabel 4 menunjukkan beberapa indikator yang tidak sah/tidak valid, sehingga dilakukan penghapusan indikator yang tidak sah/tidak *valid*.

Uji keterandalan dilakukan dengan menggunakan model pengukuran *outer model* yang dievaluasi dengan menggunakan *composite reliability*. Alat ukur dinyatakan *reliable*, apabila *composite reliability* lebih besar dari 0,7. Berikut adalah hasil pengujian keterhandalan/reliabilitas pada masing-masing variabel:

Tabel 5. Hasil Uji *Composite Reliability* Model Awal

Variabel	Composite Reliability	Nilai Kritis	Keterangan
LMX	0,573	0,7	Tidak Handal
Kepuasan Kerja	0,851	0,7	Handal
Motivasi Kerja	0,885	0,7	Handal
Komitmen Organisasional	0,860	0,7	Handal

Sumber: Data Primer diolah penulis

Berdasarkan hasil uji keterhandalan/reliabilitas menggunakan program PLS, didapatkan beberapa variabel yang tidak handal/tidak reliabel, yaitu variabel LMX. Hasil ini mengakibatkan adanya penghapusan beberapa indikator. Pada

tabel 6 menunjukkan hasil pengujian validitas dengan beberapa indikator yang telah dihilangkan:

Tabel 6. Hasil Uji *Composite Reliability Model Modified*

Variabel	Composite Reliability	Nilai Kritis	Ket
LMX	0,723	0,7	Handal
Kepuasan Kerja	0,862	0,7	Handal
Motivasi Kerja	0,884	0,7	Handal
Komitmen Organisasional	0,859	0,7	Handal

Sumber: Data Primer diolah penulis

Berdasarkan tabel 6 di atas, dapat diketahui bahwa variabel-variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7. Oleh karena itu, seluruh variabel penelitian dinyatakan handal/reliabel.

Berdasarkan hasil uji kesahihan dan uji keterhandalan, dapat disimpulkan bahwa pada variabel LMX, indikator yang digunakan adalah indikator dari *trust* dan *obligation*. Pada variabel kepuasan kerja, indikator yang digunakan adalah indikator dari dimensi signifikansi tugas, umpan balik pekerjaan, kepuasan terhadap imbalan/gaji, kepuasan terhadap supervisi dan kepuasan terhadap rekan kerja. Pada variabel motivasi kerja, indikator yang digunakan adalah indikator dari dimensi arah perilaku, tingkat usaha dan tingkat kegigihan. Sedangkan pada variabel komitmen organisasional, indikator yang digunakan adalah indikator dari dimensi kerelaan dan kepatuhan, identifikasi dan internalisasi.

Hasil analisis data pada variabel LMX menggunakan alat ukur mean, ditunjukkan pada tabel 7 di bawah ini:

Tabel 7. Hasil Tanggapan Responden Pada Variabel LMX (X₁)

Indikator/Dimensi	Rata-rata	Keterangan
Pemimpin tahu kebutuhan dan masalah bawahan (T1)	4,1	Tinggi
Karyawan memiliki keyakinan pada pemimpin (T2)	3,7	Tinggi
Trust = (T1+T2)/2	3,9	Tinggi
Pemimpin menolong karyawan lebih dari tanggung jawab yang seharusnya (O1)	3,8	Tinggi
Hubungan kerja berjalan efektif (O2)	4	Tinggi
Pemimpin bersedia menjamin karyawan, terlepas dari tugas formalnya (O3)	3,2	Tinggi
Obligation = (O1+O2+O3)/3	3,7	Tinggi
Rata-rata variabel LMX (X₁)	3,8	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah penulis

Berdasarkan kategori LMX, nilai rata-rata sebesar 3,8 termasuk dalam kategori LMX tinggi. LMX yang tinggi ini menggambarkan hubungan atasan dan bawahan departemen penjualan di PT. X termasuk dalam *in group*. Hasil analisis data pada variabel kepuasan kerja menggunakan alat ukur mean, ditunjukkan pada tabel 8 di bawah ini:

Tabel 8. Hasil Tanggapan Responden Variabel Kepuasan Kerja (X₂)

Indikator/Dimensi	Rata-rata	Ket
Pekerjaan yang diselesaikan karyawan berguna (ST1)	4,2	Tinggi
Pekerjaan yang diselesaikan karyawan berpengaruh bagi perusahaan (ST2)	4,2	Tinggi
Pekerjaan yang diselesaikan karyawan berguna bagi pihak eksternal (ST3)	3,5	Tinggi
Signifikansi Tugas (ST1+ST2+ST3)/3	4,0	Tinggi
Karyawan diberi masukan cara melaksanakan pekerjaan (UB1)	4,3	Tinggi
Karyawan diberi masukan tentang hasil pekerjaan (UB2)	4,0	Tinggi
Dilakukan evaluasi untuk pertimbangan promosi	4,1	Tinggi
Umpan Balik Pekerjaan= (UB1+UB2+UB3)/3	4,1	Tinggi
Gaji yang sebanding dan sesuai dengan yang dikerjakan (I1)	4,29	Tinggi
Kepuasan terhadap gaji = I1	4,29	Tinggi
Atasan memberikan dorongan kepada bawahan (S1)	4,1	Tinggi
Atasan memperbolehkan bawahan berpartisipasi mengambil keputusan (S2)	3,6	Tinggi
Kepuasan Terhadap Supervisi =(S1+S2)/2	3,9	Tinggi
Adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja (R1)	4,46	Tinggi
Kepuasan Terhadap Rekan Kerja =R1	4,46	Tinggi
Rata-Rata Variabel Kepuasan Kerja (X₂)	4,15	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah penulis

Berdasarkan kategori kepuasan kerja, nilai rata-rata sebesar 4,1 termasuk dalam kategori kepuasan kerja tinggi. Jadi kepuasan kerja karyawan departemen penjualan PT. X tinggi.

Hasil analisis data pada variabel motivasi kerja menggunakan alat ukur mean, ditunjukkan pada tabel 9 di bawah ini:

Tabel 9. Hasil Tanggapan Responden Variabel Motivasi Kerja (X₃)

Indikator/Dimensi	Rata-rata	Ket
Kehadiran kerja (AP 1)	3,8	Positif
Ketaatan pada peraturan kerja (AP 2)	4,1	Positif
Relasi yang baik dengan rekan kerja (AP 3)	4,1	Positif
Arah Perilaku = (AP 1+ AP 2+ AP 3)/3	4,0	Positif
Keseriusan dalam bekerja (TU 1)	4,2	Tinggi
Keefisienan dalam bekerja (TU 2)	4,1	Tinggi
Keefektifan dalam bekerja (TU 3)	4,1	Tinggi
Ketrampilan dalam bekerja (TU 4)	4,0	Tinggi
Tingkat Usaha = (TU 1+TU 2+TU 3+TU 4)/4	4,1	Tinggi
Pantang menyerah (TK 1)	4,3	Tinggi
Kegigihan kerja (TK 2)	4,2	Tinggi
Inisiatif dalam memecahkan masalah (TK 3)	4,1	Tinggi
Kekonsistenan kerja (TK 4)	4,0	Tinggi
Tingkat kegigihan = (TK 1+TK 2+TK 3+TK 4)/4	4,1	Tinggi
Rata-rata variabel Motivasi Kerja (X₃)	4,1	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah penulis

Berdasarkan kategori motivasi kerja, nilai rata-rata sebesar 4,1

termasuk dalam kategori motivasi kerja tinggi. Motivasi kerja karyawan departemen penjualan PT. X termasuk tinggi. Hasil analisis data pada variabel komitmen organisasional menggunakan alat ukur mean, ditunjukkan pada tabel 10 di bawah ini:

Tabel 10. Hasil Tanggapan Responden Variabel Komitmen Organisasional (X4)

Indikator/Dimensi	Rata-rata	Ket
Karyawan menerima dan melakukan peraturan (K1)	4,2	Tinggi
Karyawan melaksanakan setiap tugas (K2)	4,2	Tinggi
Kerelaan dan Kepatuhan = (K1+K2)/2	4,2	Tinggi
Karyawan bangga menjadi bagian perusahaan (Id1)	4,5	Tinggi
Karyawan ingin menjadi bagian dari perusahaan (Id2)	4,2	Tinggi
Identifikasi = (Id1+Id2)/2	4,3	Tinggi
Nilai perusahaan sesuai dengan nilai yg diyakini (I1)	3,9	Tinggi
Karyawan nyaman dengan nilai organisasi (I2)	3,8	Tinggi
Internalisasi = (I1+I2+I3+I4)/4	3,8	Tinggi
Rata-rata variabel Komitmen Organisasional (X1)	4,1	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah penulis

Berdasarkan kategori komitmen organisasional, nilai rata-rata sebesar 4,1 termasuk dalam kategori komitmen organisasional tinggi. Komitmen organisasional karyawan departemen penjualan PT. X termasuk tinggi.

Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan melihat pada *inner model*, yaitu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Tabel 11 ditunjukkan hasil uji hipotesis:

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	T-Stat/ Z-Stat	T-tabel/ Z-tabel	Keterangan
LMX -> Kepuasan Kerja	2,882	2,032	Hipotesis Gagal Tolak
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	1,923	2,032	Hipotesis ditolak
LMX -> Motivasi Kerja	2,883	2,032	Hipotesis Gagal Tolak
LMX -> Komitmen Organisasional	2,434	2,032	Hipotesis Gagal Tolak
Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasional	0,373	2,032	Hipotesis ditolak
Motivasi Kerja -> Komitmen Organisasional	10,066	2,032	Hipotesis Gagal Tolak
LMX -> Motivasi Kerja -> Komitmen Organisasional	0,015	-1,644	Hipotesis Gagal Tolak
LMX -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasional	0,007	-1,644	Hipotesis Gagal Tolak
LMX -> Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasional	0,019	-1,644	Hipotesis Gagal Tolak

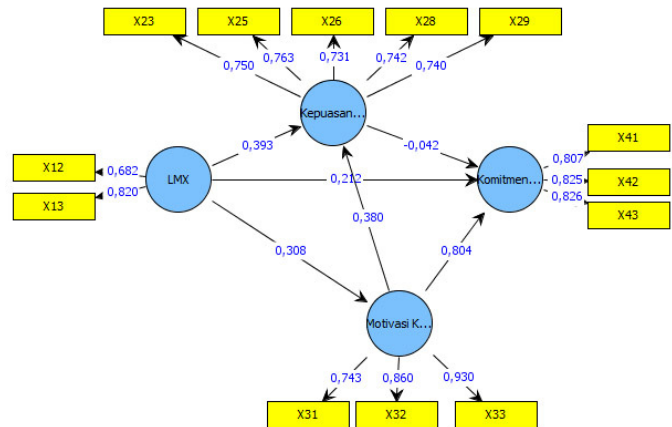
Sumber: Data Primer diolah penulis

Uji Hipotesis ini menggunakan probabilitas sebesar 5%. Apabila T-statisik/Z-statistik lebih besar dibanding T-tabel/Z-

tabel, maka hipotesis tersebut gagal tolak. Pada tabel 11 menyimpulkan bahwa ada 2 hipotesis yang ditolak dan 7 hipotesis yang gagal tolak.

Berikut adalah gambar dari struktural model hasil pengolahan data dengan menggunakan SEM:

Gambar 1. Hasil Struktural Model



Sumber: Data Primer diolah penulis

Gambar 1 merupakan hasil struktural model yang menggambarkan pengaruh antar variabel. Mengacu pada hasil hipotesis dan hasil struktural model, hasil tersebut dirangkum dalam tabel 12:

Tabel 12. Hasil Uji Inner Model

Hipotesis	Original Sample Estimate	Hasil Hipotesis
LMX -> Kepuasan Kerja	0,393	Berpengaruh
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,380	Tidak berpengaruh
LMX -> Motivasi Kerja	0,308	Berpengaruh
LMX -> Komitmen Organisasional	0,212	Berpengaruh
Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasional	-0,042	Tidak berpengaruh
Motivasi Kerja -> Komitmen Organisasional	0,804	Berpengaruh
LMX -> Motivasi Kerja -> Komitmen Organisasional	0,248	Berpengaruh
LMX -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasional	-16,506	Berpengaruh
LMX -> Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasional	0,101	Berpengaruh

Sumber: Data Primer diolah penulis

Pada tabel 12 menunjukkan pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja sebesar 0,393 sedangkan variabel motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat melalui variabel LMX, bukan melalui peningkatan motivasi kerja.

Variabel LMX terhadap variabel motivasi kerja memiliki pengaruh sebesar 0,308, yang berarti peningkatan variabel

LMX sebesar 1 (satu) akan berdampak pada peningkatan motivasi kerja sebesar 0,308.

Pada hubungan LMX terhadap komitmen organisasional memiliki pengaruh sebesar 0,212, sedangkan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap variabel komitmen organisasional dan variabel motivasi kerja memiliki pengaruh sebesar 0,804 terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hal tersebut variabel motivasi kerja lebih memiliki pengaruh lebih besar terhadap komitmen organisasional dibandingkan variabel LMX, sehingga peningkatan motivasi kerja lebih efektif apabila dengan meningkatkan motivasi kerja.

Variabel LMX terhadap variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh sebesar 0,212, sedangkan LMX terhadap variabel komitmen organisasional melalui variabel motivasi kerja memiliki pengaruh sebesar 0,248, variabel LMX terhadap variabel motivasi kerja melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar -16,506 dan variabel LMX terhadap variabel komitmen organisasional melalui variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar 0,101. Membandingkan keempat hubungan tersebut dapat disimpulkan bahwa LMX terhadap komitmen organisasional melalui motivasi kerja memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan hubungan yang lainnya, akan lebih efektif apabila meningkatkan komitmen organisasional dengan meningkatkan LMX dan motivasi kerja.

Pada analisis *Outer model* atau sering disebut *measurement model*, yang mana akan mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Berdasarkan pengolahan data PLS, dapat diketahui seberapa besar kontribusi setiap blok indikator terhadap variabel latennya. Tabel 13 merupakan tabel hasil pengolahan dari *outer model*:

Tabel 13. Hasil Pengolahan *Outer Model*

	original sample estimate
LMX	
X12	0,579
X13	0,738
Kepuasan Kerja	
X23	0,277
X25	0,273
X26	0,227
X28	0,238
X29	0,326
Motivasi Kerja	
X31	0,241
X32	0,411
X33	0,502
Komitmen Organisasional	
X41	0,360
X42	0,431
X43	0,430

Sumber: Data Primer diolah penulis

Keterangan:

X1.2 = *Trust*

X1.3 = *Obligation*

X2.3 = Signifikansi Tugas (*Task Significance*)

X2.5 = Umpan Balik Pekerjaan (*Job Feedback*)

X2.6 = Kepuasan Terhadap Imbalan/Gaji

X2.8 = Kepuasan Terhadap Supervisi

X2.9 = Kepuasan Terhadap Rekan Kerja

X3.1 = Arah Perilaku (*Direction of Behavior*)

X3.2 = Tingkat Usaha (*Level of Effort*)

X3.3 = Tingkat Kegigihan (*Level of Persistence*)

X4.1 = Kerelaan dan Kepatuhan

X4.2 = Identifikasi

X4.3 = Internalisasi

Original sample estimate pada tabel 13 ini menunjukkan besar kontribusi suatu indikator terhadap variabelnya. Berdasarkan tabel 13 dapat diketahui bahwa pada variabel LMX, indikator *trust* memiliki kontribusi sebesar 0,579, sedangkan indikator *obligation* memiliki kontribusi terhadap variabel LMX sebesar 0,738. Pada variabel kepuasan kerja, indikator signifikansi tugas memiliki kontribusi sebesar 0,277, indikator umpan balik pekerjaan memiliki kontribusi sebesar 0,273, indikator kepuasan terhadap imbalan/gaji memiliki kontribusi sebesar 0,227, indikator kepuasan terhadap supervisi memiliki kontribusi sebesar 0,238 dan kontribusi kepuasan terhadap rekan kerja memiliki kontribusi sebesar 0,326. Pada variabel motivasi kerja, indikator arah perilaku memiliki kontribusi sebesar 0,241, indikator tingkat usaha memiliki kontribusi sebesar 0,411 dan indikator tingkat kegigihan memiliki kontribusi sebesar 0,502. Pada variabel komitmen organisasional, indikator kerelaan dan kepatuhan memiliki kontribusi sebesar 0,360, indikator identifikasi memiliki kontribusi sebesar 0,431 dan indikator internalisasi memiliki kontribusi sebesar 0,430.

Pembahasan dan Implikasi Manajerial

Pada Tabel 14 menunjukkan besar pengaruh variabel LMX karyawan departemen penjualan PT. X atau kelompok departemen penjualan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasional karyawan departemen penjualan:

Tabel 14. Hasil Uji *Inner Model*

Hipotesis	Original Sample Estimate	Hasil Hipotesis
LMX -> Kepuasan Kerja	0,393	Berpengaruh
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,380	Tidak berpengaruh
LMX -> Motivasi Kerja	0,308	Berpengaruh
LMX -> Komitmen Organisasional	0,212	Berpengaruh
Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasional	-0,042	Tidak berpengaruh
Motivasi Kerja -> Komitmen Organisasional	0,804	Berpengaruh
LMX -> Motivasi Kerja -> Komitmen Organisasional	0,248	Berpengaruh
LMX -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasional	-16,506	Berpengaruh
LMX -> Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasional	0,101	Berpengaruh

Sumber: Data Primer diolah penulis

Variabel LMX departemen penjualan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di departemen penjualan. Apabila kualitas hubungan *supervisor* kelompok departemen penjualan ditingkatkan satu, maka kepuasan karyawan departemen penjualan akan meningkat sebesar 0,393. Dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan departemen penjualan tidak perlu meningkatkan motivasi kerja karyawan departemen penjualan, karena tidak ada pengaruh antara semangat kerja terhadap kepuasan kerja. Pada umumnya seseorang yang memiliki semangat kerja tinggi belum tentu dapat meningkatkan kepuasan kerja seseorang. Motivasi atau semangat kerja seseorang dapat meningkatkan kepuasan kerja, apabila semangat/motivasinya itu membuahkan hasil seperti yang diharapkan. Kelompok *in group* di departemen penjualan PT. X yang terus ditingkatkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan departemen penjualan, sehingga hubungan kerja sama dan komunikasi dalam kelompok dapat berjalan efektif karena karyawan departemen penjualan yang merasa puas dengan perilaku atasan terhadap dirinya.

Variabel LMX departemen penjualan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di departemen penjualan. Apabila kualitas hubungan *supervisor* kelompok departemen penjualan ditingkatkan satu, maka motivasi kerja karyawan departemen penjualan akan meningkat sebesar 0,308. Peran *supervisor* departemen penjualan dalam meningkatkan motivasi kerja/semangat karyawan departemen penjualan cukup signifikan. Perilaku atasan yang dapat diterima oleh bawahan dan sesuai dengan yang diharapkan bawahan dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang. Motivasi kerja seseorang yang tinggi ini dapat membuat karyawan departemen penjualan berperilaku positif di perusahaan, mau bekerja keras dan tidak mudah menyerah dengan keadaan.

Variabel LMX departemen penjualan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan departemen penjualan. Apabila kualitas hubungan *supervisor* kelompok departemen penjualan ditingkatkan satu, maka komitmen organisasional karyawan departemen penjualan akan meningkat sebesar 0,212. Adanya kedekatan hubungan antara *supervisor* dengan karyawan di departemen penjualan dapat meningkatkan loyalitas karyawan departemen penjualan, karena departemen penjualan merasa nyaman dengan hubungan yang terbentuk dan merasa diterima pada departemen tersebut.

Kepuasan kerja karyawan departemen penjualan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan departemen penjualan, bahkan kepuasan kerja karyawan departemen penjualan dapat berdampak pada pengurangan komitmen organisasional karyawan departemen penjualan sebesar 0,042. Pada penelitian terdahulu telah dipaparkan bahwa kebutuhan tiap karyawan dan keadaan karyawan di perkotaan dan pedesaan pun juga berbeda. Ada beberapa karyawan yang memilih bekerja pada suatu perusahaan, bukan karena gaji atau materi lain yang ditawarkan oleh perusahaan, namun ada beberapa karyawan memilih suatu perusahaan, karena perusahaan tersebut terkenal atau besar ataupun juga telah mengenal pemilik dari perusahaan, sehingga tanpa penawaran gaji yang tinggi pun, karyawan mau berkomitmen pada perusahaan. Hal ini pun juga terjadi pada karyawan departemen penjualan, yang mana kepuasan kerja karyawan

departemen penjualan tidak mempengaruhi komitmennya dalam bekerja. Dalam hal ini, untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan departemen penjualan tidak perlu dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan departemen penjualan.

Motivasi kerja karyawan departemen penjualan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan departemen penjualan. Apabila motivasi kerja karyawan departemen penjualan meningkat sebesar satu, maka komitmen organisasional karyawan departemen penjualan akan meningkat sebesar 0,802. Hal ini dikarenakan karyawan departemen penjualan yang semakin termotivasi pasti akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan hingga merasa perusahaan seperti milik sendiri, sehingga tingkat loyalitas karyawan departemen penjualan semakin meningkat.

Dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan departemen penjualan, perusahaan perlu untuk memperhatikan hubungan kedekatan *supervisor* dan motivasi kerja karyawan departemen penjualan. Peningkatan komitmen organisasional akan lebih efektif, apabila meningkatkan motivasi kerja karyawan departemen penjualan. Meningkatkan motivasi kerja karyawan departemen penjualan dapat melalui *supervisor* departemen penjualan yang meningkatkan hubungan kedekatannya dengan karyawan departemen penjualan. Hubungan kedekatan *supervisor* dengan karyawan departemen penjualan juga dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan departemen penjualan. Komitmen organisasional yang meningkat dapat membuat karyawan departemen penjualan tetap *loyal* pada perusahaan dan mau memberikan lebih kepada perusahaan.

Berdasarkan hasil pengolahan *outer model* dapat diketahui indikator-indikator mana saja yang memberikan kontribusi lebih dalam meningkatkan LMX, kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasional karyawan departemen penjualan. Hal yang perlu diperhatikan dan perlu ditingkatkan pada hubungan kedekatan atasan dengan bawahan di departemen penjualan adalah atasan maupun bawahan yang mau melakukan tanggung jawabnya lebih daripada yang seharusnya. Atasan maupun bawahan yang mau melakukan lebih daripada yang seharusnya dapat meningkatkan hubungan kedekatan lebih efektif, karena merasa diperlakukan khusus dan melihat ketulusan seseorang tersebut.

Dalam kepuasan kerja karyawan departemen penjualan, puasanya karyawan terhadap rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan departemen penjualan lebih efektif. Kepuasan terhadap rekan kerja lebih dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan departemen penjualan, karena mereka sering bertemu dengan teman sekerjanya dan sering berkomunikasi. Perlu bagi departemen penjualan, baik *supervisor* maupun kebijakan perusahaan dalam hal mengakrabkan antar rekan kerja, seperti dengan makan bersama, keluar bersama, berlibur bersama ataupun kegiatan yang menjaga kebersamaan sesama rekan kerja.

Tingkat kegigihan karyawan departemen penjualan paling tinggi dibanding arah perilaku maupun tingkat usahanya. Karyawan departemen penjualan tidak mudah menyerah dalam melakukan pekerjaannya. Penting bagi perusahaan untuk tetap dapat terus meningkatkan semangat kerja karyawan

departemen penjualan agar dapat memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

Hal yang paling dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan departemen penjualan adalah dengan menjadikan karyawan departemen penjualan merasa perusahaan menerima dirinya dan merasa menjadi bagian dari perusahaan. Perusahaan dapat memberikan penghargaan-penghargaan kepada karyawan departemen penjualan atas hasil usahanya dan memberikan evaluasi kepada karyawan departemen penjualan atas kontribusinya di perusahaan, sehingga karyawan yang telah merasa memberikan kontribusi untuk perusahaan akan merasa sudah menjadi bagian dari perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan uraian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis *leader member exchange*, menunjukkan bahwa *leader member exchange* karyawan departemen penjualan di PT. X tergolong tinggi. LMX karyawan departemen penjualan di PT. X dapat tinggi, karena setiap satu minggu sekali diadakan *meeting* dan atasan juga sering membangun hubungan dengan bawahan melalui acara makan bersama dan acara keluar bersama.

Berdasarkan hasil analisis kepuasan kerja, menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan departemen penjualan di PT. X tergolong tinggi. Kepuasan kerja karyawan departemen penjualan di PT. X dapat tinggi, karena selalu ada umpan balik dari perusahaan tentang kinerja karyawan dan perilaku karyawan melalui hasil evaluasi, karyawan menerima gaji pokok dan imbalan berupa komisi yang berdasarkan hasil penjualan, dan karyawan diberi kesempatan untuk memberikan masukan maupun ide untuk peningkatan penjualan.

Berdasarkan hasil analisis motivasi kerja, menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan departemen penjualan di PT. X tergolong tinggi. Karyawan departemen penjualan memiliki motivasi kerja yang tinggi karena perusahaan memiliki kebijakan-kebijakan yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dan menunjukkan perilaku baik dalam bekerja.

Berdasarkan hasil analisis komitmen organisasional, menunjukkan bahwa komitmen organisasional karyawan departemen penjualan di PT. X tergolong tinggi. Karyawan departemen penjualan memiliki komitmen organisasional yang tinggi karena karyawan merasa nyaman dengan nilai-nilai perusahaan dan adanya kebijakan-kebijakan perusahaan yang sesuai dengan diri karyawan, sehingga karyawan mau memiliki komitmen terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Hipotesis (H_1) terbukti, yaitu bahwa variabel LMX (X_1) karyawan departemen penjualan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan departemen penjualan (X_2), sehingga semakin tinggi LMX karyawan departemen penjualan, maka kepuasan kerja karyawan departemen penjualan PT. X juga akan semakin tinggi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Hipotesis (H_2) terbukti, yaitu bahwa variabel LMX (X_1) karyawan departemen penjualan berpengaruh terhadap

motivasi kerja (X_3) karyawan departemen penjualan, sehingga semakin tinggi LMX karyawan departemen penjualan, maka motivasi kerja karyawan departemen penjualan PT. X juga akan semakin tinggi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Hipotesis (H_3) terbukti, yaitu bahwa variabel LMX (X_1) karyawan departemen penjualan berpengaruh terhadap komitmen organisasional (X_4) karyawan departemen penjualan, sehingga semakin tinggi LMX karyawan, maka komitmen organisasional karyawan departemen penjualan PT. X juga akan semakin tinggi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Hipotesis (H_4) tidak terbukti, yang berarti bahwa variabel motivasi kerja (X_3) karyawan departemen penjualan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (X_2) karyawan departemen penjualan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Hipotesis (H_5) tidak terbukti, yaitu bahwa kepuasan kerja (X_2) karyawan departemen penjualan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional (X_4) karyawan departemen penjualan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Hipotesis (H_6) terbukti, yaitu bahwa variabel motivasi kerja (X_3) karyawan departemen penjualan berpengaruh terhadap komitmen organisasional (X_4) karyawan departemen penjualan, sehingga semakin tinggi motivasi kerja karyawan departemen penjualan, maka komitmen organisasional karyawan departemen penjualan PT. X juga akan semakin tinggi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Hipotesis (H_7) terbukti, yaitu bahwa variabel LMX (X_1) karyawan departemen penjualan berpengaruh terhadap komitmen organisasional (X_4) karyawan departemen penjualan melalui motivasi kerja (X_3) karyawan departemen penjualan sebagai variabel intervening, sehingga semakin tinggi LMX karyawan departemen penjualan dan motivasi kerja karyawan departemen penjualan, maka komitmen organisasional karyawan departemen penjualan PT. X juga akan semakin tinggi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Hipotesis (H_8) terbukti, yaitu bahwa variabel LMX (X_1) karyawan departemen penjualan berpengaruh terhadap komitmen organisasional (X_4) karyawan departemen penjualan melalui kepuasan kerja (X_2) karyawan departemen penjualan sebagai variabel intervening, sehingga semakin tinggi LMX karyawan departemen penjualan dan kepuasan kerja karyawan departemen penjualan, maka komitmen organisasional karyawan departemen penjualan PT. X juga akan semakin tinggi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Hipotesis (H_9) terbukti, yaitu bahwa variabel LMX (X_1) karyawan departemen penjualan berpengaruh terhadap komitmen organisasional (X_4) karyawan departemen penjualan melalui motivasi kerja (X_3) karyawan departemen penjualan dan kepuasan kerja (X_2) karyawan departemen penjualan sebagai variabel intervening, sehingga semakin tinggi LMX karyawan departemen penjualan, kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan departemen penjualan, maka komitmen

organisasional karyawan departemen penjualan PT. X juga akan semakin tinggi.

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa pengaruh LMX (X_1) karyawan departemen penjualan terhadap kepuasan kerja (X_2) karyawan departemen penjualan PT. X sebesar 0,728. Apabila meningkatkan LMX karyawan departemen penjualan sebesar 1 (satu), maka kepuasan kerja karyawan departemen penjualan akan meningkat sebesar 0,728.

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa pengaruh LMX (X_1) karyawan departemen penjualan terhadap motivasi kerja (X_3) karyawan departemen penjualan PT. X sebesar 0,308. Apabila meningkatkan LMX karyawan departemen penjualan sebesar 1 (satu), maka motivasi kerja karyawan departemen penjualan akan meningkat sebesar 0,308.

Dari hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa pengaruh motivasi kerja (X_3) karyawan departemen penjualan lebih dominan jika dibandingkan dengan pengaruh LMX (X_1) karyawan departemen penjualan terhadap komitmen organisasional karyawan departemen penjualan PT. X dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0,804 untuk motivasi kerja (X_3) karyawan departemen penjualan, sedangkan untuk LMX (X_1) karyawan departemen penjualan nilai *original sample estimate* hanya sebesar 0,212.

Dari hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa pengaruh LMX (X_1) karyawan departemen penjualan terhadap komitmen organisasional (X_4) karyawan departemen penjualan melalui motivasi kerja (X_3) karyawan departemen penjualan lebih dominan jika dibandingkan dengan pengaruh LMX (X_1) karyawan departemen penjualan secara langsung terhadap komitmen organisasional (X_4) karyawan departemen penjualan dan dibandingkan dengan pengaruh LMX (X_1) karyawan departemen penjualan terhadap komitmen organisasional (X_4) karyawan departemen penjualan melalui motivasi kerja (X_3) karyawan departemen penjualan dan kepuasan kerja (X_2) karyawan departemen penjualan. Nilai *original sample estimate* pada pengaruh LMX karyawan departemen penjualan terhadap komitmen organisasional karyawan departemen penjualan melalui motivasi kerja karyawan departemen penjualan PT. X sebesar 0,248, sedangkan nilai *original sample estimate* untuk LMX karyawan departemen penjualan terhadap komitmen organisasional karyawan departemen penjualan PT. X sebesar 0,212 dan nilai *original sample estimate* sebesar 0,101 untuk LMX karyawan departemen penjualan terhadap komitmen organisasional karyawan departemen penjualan melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan departemen penjualan.

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design* (8th ed.). Mason, Ohio: South-Western
- Djastuti, Indi. (2011). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tingkat Managerial Perusahaan Jasa Konstruksi di Jawa Tengah. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi Vol. 13, No. 1, April 2011: 1-19*
- Djatmiko, Ery. (2005). Pengaruh Variabel Hubungan Atasan-Bawahan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Eksekutif Vol. 2, No. 2, Agustus 2005: 81-87*
- George, J.M., Jones, G.R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (4th ed.). New Jersey: Upper Saddle River
- Ghozali, H. Imam. (2011). *Structural Equation Modeling Metode Alternative dengan Partial Least Square*. Edisi 3. Semarang: Badan Penerbit – Undip
- Graen, George B., and Uhl-Bien, Mary. (1995). Relationship Based Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective. *Leadership Quarterly Vol. 6, No. 2, Januari 1995: 219-247*.
- Kepuasan Kerja*. (2012). Wikipedia. Retrieved August 20, 2012, from < http://id.wikipedia.org/wiki/Kepuasan_Kerja>
- Latan, Hengky. (2012). *Structural Equation Modeling Konsep dan Aplikasi Menggunakan Program Lisrel*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S., and Judge, T. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2008). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2011). *Organizational Behavior* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Ruvendi, Ramlan. (2005). Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga Vol. 1, No 1*.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tobing, D.S.K.L. (2009). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan Vol.11, No. 1, Maret 2009: 31-37*
- Whetten, D.A., and Cameron, K.S. (2011). *Developing Management Skills* (8th ed.). New Jersey: Upper Saddle River
- Yukl, Gary. (2004). *Leadership in Organizations* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Yuwono, S., Purwanto, Y., & Kurniawan, A. (2006). Hubungan Antara Persepsi Manajemen Lini Terhadap Turnover di Manajemen Puncak dengan Komitmen Organisasional. *JSB Vol. 11 No. 2, Agustus 2006: 181-188*