

Pentingnya Peran Kepuasan Kerja sebagai Jembatan antara Kualitas Hubungan Pemimpin-Anggota dengan Komitmen Organisasional

Ni Putu Natih Ayu Widiantari¹, Kabul Wahyu Utomo², Martino Wibowo³
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka^{1,2,3}
natihayuwidiantari@gmail.com¹, kabulwahyu@ut.ac.id², tino@ut.ac.id³

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the impact of the quality of leader-member exchange towards organizational commitment with job satisfaction as an intervening variable on employees of The Central Statistics Office (BPS) in Bali. This study collects primary data via a self-enumerated questionnaire with 7-points Likert scale ranging from "Strongly Disagree" to "Strongly Agree." With a population of 264 employees, the sample method employed is saturated sampling or census. This study's sample had 173 respondents, with a response rate of 65.5% of the population. The SEM-PLS method was used to analyze the data with the Smart PLS 3.0 tool. The findings revealed that job satisfaction fully mediates the influence of the quality of the leader-member exchange on organizational commitment. The findings indicate that the quality of leader-member exchange may not necessarily boost employee's organizational commitment if they are not satisfied with their jobs. As a result, in order to boost employee commitment, leader must be able to build quality relationships to increase the job satisfaction of his/her subordinates.

Keywords: Organizational Commitment; Leader-member exchange; Job Satisfaction

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai mediator pada pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) se-Provinsi Bali. Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi mandiri dengan menggunakan skala Likert 7 (tujuh) tingkat dari "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju". Metode sampling yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus dengan populasi sebanyak 264 pegawai. Dengan tingkat respons sebesar 65.5%, sampel penelitian ini terdiri dari 173 responden. Analisis data dilakukan menggunakan metode SEM-PLS dengan bantuan *software* Smart PLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara penuh dan positif pengaruh kualitas hubungan pemimpin-anggota terhadap komitmen organisasional. Temuan tersebut menyiratkan bahwa kualitas hubungan pemimpin-anggota yang baik belum tentu dapat meningkatkan komitmen pegawai tanpa adanya kepuasan kerja dari pegawai tersebut. Dengan demikian, untuk dapat meningkatkan komitmen pegawai diharapkan seorang pemimpin harus mampu membangun hubungan yang berkualitas untuk meningkatkan kepuasan kerja anggotanya.

Kata kunci: Komitmen Organisasional; Kualitas Hubungan Pemimpin-Anggota; Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Badan Pusat Statistik (BPS) merupakan salah satu lembaga yang memegang peran penting di Indonesia. Tugas utama BPS adalah mengumpulkan, memproses, dan menyajikan data statistik dasar yang digunakan oleh pemerintah, bisnis, akademisi, dan masyarakat untuk membuat keputusan berdasarkan fakta. Pemerintah, misalnya, menggunakan data BPS untuk merancang kebijakan ekonomi dan sosial yang sesuai dengan kondisi riil masyarakat. BPS juga mengawasi indikator penting, seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, tingkat pengangguran dan tingkat kemiskinan yang membantu mengukur kemajuan negara dalam mencapai tujuan ekonomi dan sosialnya. Data BPS juga berguna dalam riset, transparansi pemerintah, perencanaan bisnis, dan penilaian kesejahteraan sosial. Oleh karena itu, BPS memiliki peran sentral dalam mendukung negara berfungsi dengan baik dan memastikan kepentingan masyarakat terwujud dengan baik. Data statistik yang disediakan oleh BPS adalah dasar penting untuk memajukan pembangunan dan kemajuan negara.

Dalam menjalankan tugasnya, Badan Pusat Statistik (BPS) sangat bergantung pada Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkomitmen, terutama di BPS se-Provinsi Bali sebagai salah satu provinsi dengan beban kerja tertinggi di Indonesia. Kehadiran SDM yang berkomitmen adalah aset berharga bagi BPS dalam proses pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data statistik yang akurat dan andal. Menurut Balci (2003), pegawai dengan tingkat komitmen yang tinggi adalah pegawai yang lebih produktif, lebih loyal, dapat mengemban tanggung jawab lebih dalam tugas, dan cenderung berkontribusi lebih banyak untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen dari para profesional BPS sangat penting karena mereka harus menjalankan tugas yang memerlukan ketelitian, integritas, dan dedikasi tinggi. Selain itu, mereka juga harus terus mengikuti perkembangan teknologi dan metodologi terbaru dalam statistik. Dengan komitmen yang kuat, SDM BPS dapat menjaga kualitas data statistik dan memastikan bahwa informasi yang diberikan kepada pemerintah, bisnis, dan masyarakat umum dapat dipercaya dan digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang bijaksana. Dalam menghadapi berbagai tantangan dan dinamika yang terjadi dalam masyarakat, SDM yang berkomitmen di BPS memainkan peran penting dalam menjaga kredibilitas dan relevansi lembaga ini dalam mendukung pembangunan dan kemajuan negara.

Berdasarkan uraian di atas, pegawai yang berkomitmen merupakan salah satu hal penting yang dibutuhkan BPS, namun masih terdapat beberapa permasalahan terkait komitmen pegawai pada organisasinya. Salah satunya ditunjukkan dengan kurangnya rasa keterikatan pegawai dengan organisasinya sehingga kurang berkontribusi maksimal dalam penyelesaian tugas. Selain itu, dari sisi absensi pegawai juga terdapat fenomena yaitu adanya pegawai dengan jumlah keterlambatan hadir lebih dari setengah jumlah kerja dalam sebulan. Di samping itu, ditemukan pegawai dengan jumlah kekurangan jam kerja (KJK) yang telah melebihi 24 jam kerja dalam setahun. Terlebih lagi, masih terdapat pegawai yang menggunakan jam istirahat lebih dari yang seharusnya sehingga penggunaan jam

kerjanya tidak optimal. Oleh sebab itu, perlu adanya upaya untuk meningkatkan komitmen pegawai.

Komitmen pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional, yaitu suatu ikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan seseorang pegawai terhadap organisasinya serta keinginan untuk terus menjadi bagian dari organisasi tersebut (Allen dan Meyer, 1990). Allen dan Meyer (1990) membagi komitmen organisasional menjadi tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*) yang merupakan keterikatan pegawai pada organisasinya karena rasa cintanya pada organisasi, komitmen kontinuan (*continuance commitment*), yaitu keterikatan pegawai pada organisasinya karena nilai ekonomi yang dirasa menguntungkan di dalam organisasi, dan komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu keterikatan pegawai pada organisasinya karena adanya rasa moral atau balas jasa.

Komitmen organisasional merupakan sesuatu yang bersifat subjektif dan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan program pengembangan (Asrar-ul-Haq *et al.*, 2017), namun, ada pandangan yang berbeda dari para peneliti yang percaya bahwa program semacam itu mungkin atau mungkin tidak efektif dalam memaksimalkan komitmen organisasi. Oleh karena itu, inisiatif lain juga perlu dipertimbangkan, seperti penghargaan dan pengakuan dari atasan, kesesuaian antara individu dan organisasi, serta kualitas hubungan antara pemimpin dengan anggotanya atau disebut juga *leader-member exchange* (LMX).

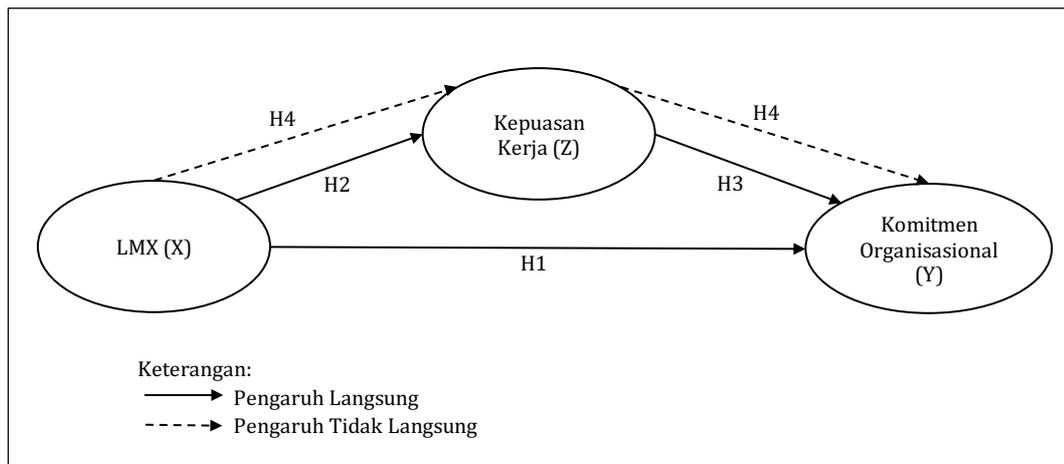
LMX dianggap sebagai prediktor yang kuat untuk komitmen organisasional (Chew dan Chan, 2008). Menurut O'Donnell *et al.*, (2012), LMX adalah hubungan timbal balik yang saling mempengaruhi antara atasan dan anggotanya. LMX tidak hanya berfokus pada tindakan atasan atau anggota, tetapi lebih pada kualitas hubungan yang dihasilkan melalui interaksi mereka. Sebagai contoh, dalam hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota (LMX yang tinggi), karyawan cenderung menerima lebih banyak dukungan, penghargaan, dan umpan balik positif dari pemimpin mereka yang berada di luar kontrak kerja mereka (Graen & Uhl-Bien, 1995). Oleh karena itu, karyawan dengan LMX yang tinggi cenderung merasa memiliki dan menunjukkan komitmen yang lebih kuat (Yousaf *et al.*, 2011).

Selain LMX, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor lain yang dianggap penting dalam menentukan komitmen organisasional pegawai. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai persepsi seseorang secara keseluruhan dari pekerjaannya yang mencerminkan kesenjangan antara imbalan yang diterima oleh pekerja dengan harapannya terhadap imbalan tersebut (Robbins dan Judge, 2015). Menurut Kreitner dan Kinicki (2006), kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki hubungan positif yang cukup besar karena saat seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, baik itu dari sisi pendapatan, promosi, pimpinan, rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri, maka karyawan tersebut akan cenderung lebih ingin bertahan di dalam organisasi.

Di samping hubungan LMX dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasional, hubungan antara LMX dan kepuasan kerja juga telah banyak diteliti dalam literatur manajemen dan organisasi. Hubungan LMX dan kepuasan kerja biasanya dinyatakan sebagai hubungan yang positif. Menurut temuan empiris berbagai penelitian, LMX terbukti memiliki efek yang kuat dan positif pada kepuasan kerja pegawai (Wech, 2022; Fisk & Friesen, 2012; Esitti & Kasap, 2020; Harahap & Amalia, 2017; Suci *et al.*, 2021). Oleh karena itu, selain pengaruh langsung, penelitian ini juga akan mengembangkan model pengaruh tidak langsung LMX terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Peran kepuasan kerja sebagai mediator antara LMX dan komitmen organisasional sebelumnya telah dibuktikan secara empiris dalam penelitian Helmy (2021) dan Setawarman *et al.*, (2021), namun kedua penelitian ini memberikan hasil yang sama, yaitu kepuasan kerja memediasi hubungan LMX dan komitmen organisasional secara parsial saja.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh LMX terhadap komitmen organisasional, pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, dan peran kepuasan kerja sebagai mediator antara LMX dan komitmen organisasional. Kerangka konseptual penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian



Adapun hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini berdasarkan kerangka konseptual penelitian pada Gambar 1, yaitu:

- H1 : LMX berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
- H2 : LMX berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H3 : Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan positif terhadap komitmen organisasional.
- H4 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh tidak langsung LMX terhadap komitmen organisasional.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini adalah penelitian kuantitatif karena menggunakan data berupa angka yang akan dianalisis dengan metode statistik tertentu. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang terkonsentrasi pada pengumpulan dan analisis data yang terstruktur dan dapat direpresentasikan dalam bentuk angka-angka (Goertzen, 2017). Penelitian ini bersifat eksplanatori karena bertujuan untuk membuktikan hubungan kausalitas antara variabel eksogen, yaitu kualitas hubungan pemimpin-anggota (LMX) dengan variabel endogen, yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasional, dan variabel mediator, yaitu kepuasan kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BPS se-Provinsi Bali yang berstatus PNS sejumlah 264 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Sugiyono (2009) mendefinisikan sampling jenuh sebagai strategi penentuan sampel saat semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Jumlah pegawai yang mengisi kuesioner atau *response rate* dalam penelitian ini sejumlah 173 orang atau sebesar 65.6% dari populasi dan seluruhnya digunakan sebagai sampel sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 173 pegawai.

Data yang dianalisis di dalam penelitian ini adalah data primer karena dikumpulkan sendiri oleh peneliti. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dibuat dengan bantuan Microsoft Office Forms untuk kemudian diisi secara mandiri oleh responden (*self-enumeration*). Kuesioner penelitian berisi pertanyaan tertutup tentang persepsi/pendapat yang pilihan jawabannya telah disediakan menggunakan Skala Likert 7 tingkat, dengan skor sebagai berikut: 1=Sangat Tidak Setuju; 2=Tidak Setuju; 3=Agak Setuju; 4=Ragu-ragu; 5=Agak Setuju, 6=Setuju; dan 7=Sangat Setuju.

Variabel-variabel di dalam penelitian ini merupakan variabel laten, yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung tetapi diperkirakan melalui beberapa variabel terukur yang diindikasikan (Hair *et al.*, 2019). Oleh sebab itu, untuk dapat mengukur variabel-variabel di dalam penelitian ini, dibentuk kuesioner yang diadaptasi dari instrumen-instrumen yang telah dikembangkan peneliti-peneliti sebelumnya dengan penyesuaian pada beberapa pertanyaan agar sesuai dengan kondisi organisasi yang sedang diteliti. Pengukuran variabel laten kualitas hubungan pemimpin-anggota (LMX) mengacu pada kuesioner LMX-11 yang dikembangkan oleh Liden dan Maslyn (1998). Liden dan Maslyn (1998) menyatakan bahwa kualitas hubungan pemimpin-anggota (LMX) terdiri dari 4 dimensi, yaitu *affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect*. Sementara itu, pembentukan indikator-indikator variabel laten kepuasan kerja mengacu pada lima dimensi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015), yaitu kepuasan terhadap gaji, promosi, pimpinan, rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri. Instrumen kepuasan kerja yang mengacu pada lima dimensi Robbins dan Judge (2015) dikenal juga dengan nama kuesioner *Job Descriptive Index* (JDI). Selanjutnya, variabel laten komitmen organisasional dibentuk menggunakan indikator dan instrumen yang dikemukakan

oleh Allen dan Meyer (1990) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (*affective*), komitmen kontinuan (*continuance*), dan komitmen normatif (*normative*). Hasilnya, didapatkan instrumen penelitian, yaitu kuesioner dengan 35 butir pertanyaan untuk mengukur ketiga variabel. Jumlah pertanyaan untuk masing-masing variabel, yaitu 11 pertanyaan untuk mengukur kualitas hubungan pemimpin-anggota, 15 pertanyaan untuk mengukur kepuasan kerja, dan 9 pertanyaan untuk mengukur komitmen organisasional.

Dalam penelitian ini, digunakan analisis deskriptif untuk mendapatkan gambaran mengenai karakteristik sampel dalam penelitian ini, yaitu 173 orang pegawai BPS se-Provinsi Bali yang mengisi kuesioner. Pengujian model dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modelling* dengan pendekatan *Partial Least Square* (SEM-PLS) atau disebut juga *Variance-Based-SEM* (VB-SEM) dengan bantuan *software* SmartPLS 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Secara deskriptif, analisis dilakukan dengan menggambarkan karakteristik responden berdasarkan beberapa kriteria sosial-demografinya. Dengan jumlah sampel sebanyak 173 pegawai, karakteristik responden pada Tabel 1 menunjukkan berdasarkan karakteristik jenis kelamin, sebagian besar responden adalah laki-laki dengan persentase sebesar 59%, sementara perempuan menyumbang 41% dari sampel. Berdasarkan jabatan, sebagian besar responden adalah pejabat fungsional ahli dengan persentase mencapai 65%, sementara pejabat struktural hanya menyumbang 8%, dan jabatan fungsional umum/pelaksana sebesar 27%. Selanjutnya, berdasarkan golongan, golongan III mendominasi kategori golongan pegawai dengan persentase mencapai 84%, diikuti oleh golongan II dan IV masing-masing sebesar 8%. Dari karakteristik pendidikan yaitu ijazah tertinggi, sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan DIV/S1 (66%), sementara S2 mencapai 17%, disusul oleh tamatan SMA/ sederajat (14%) dan yang paling sedikit adalah lulusan DI/DII/DII sebanyak 2%. Terkait umur dan generasi, kelompok umur 43-58 tahun atau disebut "Gen X" menjadi kelompok terbesar dengan persentase 40%, disusul oleh kelompok umur 27-42 tahun atau "Generasi Millennial" sebanyak (31%), dan kelompok umur di bawah 27 tahun atau "Gen Z" sebanyak 29%. Di sisi lain, sebagian besar responden (43%) memiliki masa kerja di bawah 10 tahun, sementara 28% memiliki masa kerja antara 10 hingga 19 tahun, sedangkan kelompok dengan masa kerja lebih dari 20 tahun mencapai 28%. Analisis karakteristik responden ini memberikan gambaran yang jelas tentang komposisi sampel penelitian yang dapat menjadi landasan untuk penilaian lebih lanjut dalam analisis data.

Tabel 1. Karakteristik Responden

No.	Karakteristik	Jumlah (orang)	Persentase (%)	
(1)	(2)	(3)	(4)	
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	102	59
		Perempuan	71	41
2	Jabatan	Struktural	14	8
		Fungsional Ahli	113	65
		Fungsional Umum/Pelaksana	46	27
		II	14	8
3	Pangkat/Golongan	III	146	84
		IV	13	8
		SMA/Sederajat	25	14
4	Ijazah Tertinggi	DI/DII/DIII	4	2
		DIV/S1	114	66
		S2	30	17
		< 27 (Gen Z)	50	29
5	Umur (tahun) dan Generasi	27 - 42 (Millennial)	53	31
		43 - 58 (Gen X)	70	40
		0-9	75	43
6	Masa Kerja (tahun)	10-19	49	28
		20-29	35	20
		30-39	14	8

Sumber: Data primer (2023) diolah

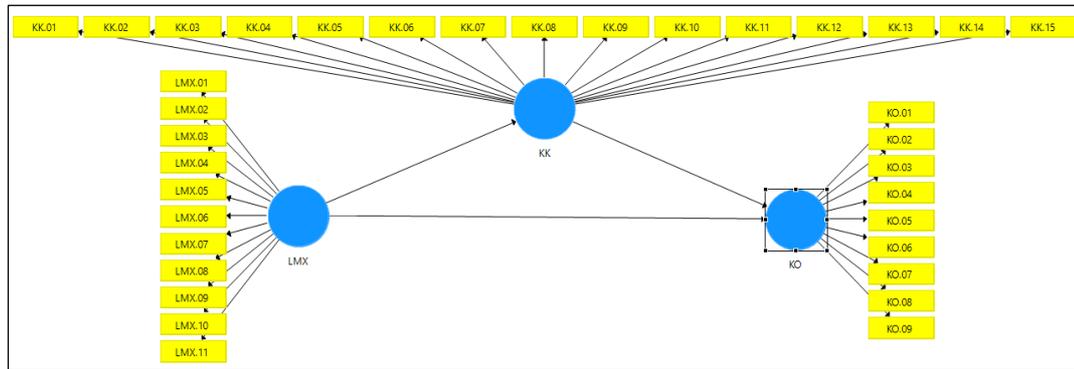
Analisis Inferensial

Analisis inferensial dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan evaluasi *outer model* untuk mengevaluasi apakah indikator-indikator masing-masing variabel laten benar-benar telah dapat membangun variabel (konstruk) tersebut.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer model*)

Dalam PLS-SEM, model pengukuran yang juga dikenal sebagai *outer model* yang menyediakan fungsi untuk mendefinisikan konstruk atau variabel laten. Menurut Hair *et al.* (2019), *outer model* adalah komponen dari model jalur yang menggambarkan hubungan antara indikator dan variabel laten. Model ini menggambarkan bagaimana indikator mengukur atau mewakili konstruk atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Model struktural dievaluasi setelah karakteristik pengukuran variabel dinyatakan dapat diterima dalam evaluasi model pengukuran. Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Gambar 2 menunjukkan model awal sebelum dilakukan evaluasi.

Gambar 2. Outer Model Awal sebelum Evaluasi



Sumber: Data primer (2023) diolah

Adapun kriteria yang harus diperhatikan dalam mengevaluasi *outer model* menurut Hair *et al.* (2019) adalah sebagai berikut:

1. *Convergent validity* dengan nilai *loading factor* setiap indikator >0.7

Tabel 2. Evaluasi Convergent Validity Model Awal

Indikator Kepuasan Kerja	<i>Outer loadings</i>	Indikator Komitmen Organisasional	<i>Outer loadings</i>	Indikator LMX	<i>Outer loadings</i>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
KK.01	0.75	KO.01	0.861	LMX.01	0.851
KK.02	0.721	KO.02	0.842	LMX.02	0.797
KK.03	0.768	KO.03	0.816	LMX.03	0.888
KK.04	0.87	KO.04	0.824	LMX.04	0.459
KK.05	0.822	KO.05	0.803	LMX.05	0.44
KK.06	0.861	KO.06	0.516	LMX.06	0.595
KK.07	0.724	KO.07	0.461	LMX.07	0.683
KK.08	0.799	KO.08	0.891	LMX.08	0.725
KK.09	0.756	KO.09	0.864	LMX.09	0.833
KK.10	0.746			LMX.10	0.849
KK.11	0.763			LMX.11	0.849
KK.12	0.767				
KK.13	0.832				
KK.14	0.845				
KK.15	0.83				

Sumber: Data primer (2023) diolah

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa 2 indikator pada variabel komitmen organisasional (KO) dan 4 indikator pada variabel kualitas hubungan pemimpin-anggota (LMX) memiliki nilai *outer loadings* kurang dari 0.7 sehingga dapat dikatakan indikator-indikator ini

tidak dapat membangun variabel tersebut. Sementara itu, seluruh indikator pada variabel kepuasan kerja memiliki nilai *outer loadings* lebih dari 0.7. Indikator-indikator yang memiliki nilai *outer loadings* kurang dari 0.7 ini kemudian dikeluarkan satu per satu dari model, dimulai dari indikator dengan nilai *outer loadings* terkecil hingga seluruh indikator memenuhi nilai minimum.

Tabel 3. Evaluasi *Convergent Validity* Model Setelah Eliminasi Indikator

Indikator Kepuasan Kerja	<i>Outer loadings</i>	Indikator Komitmen Organisasional	<i>Outer loadings</i>	Indikator LMX	<i>Outer loadings</i>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
KK.01	0.75	KO.01	0.875	LMX.01	0.886
KK.02	0.72	KO.02	0.849	LMX.02	0.829
KK.03	0.767	KO.03	0.831	LMX.03	0.905
KK.04	0.87	KO.04	0.822	LMX.09	0.847
KK.05	0.822	KO.05	0.787	LMX.10	0.885
KK.06	0.861	KO.08	0.894	LMX.11	0.884
KK.07	0.725	KO.09	0.869		
KK.08	0.799				
KK.09	0.756				
KK.10	0.746				
KK.11	0.763				
KK.12	0.768				
KK.13	0.832				
KK.14	0.845				
KK.15	0.83				

Sumber: Data primer (2023) diolah

Pada Tabel 3, dapat dilihat bahwa seluruh indikator telah memenuhi nilai *outer loadings* minimum dengan menyisakan 7 indikator pada variabel komitmen organisasional dan 6 indikator pada variabel LMX. Dengan demikian, evaluasi *convergent validity* telah terpenuhi dengan 28 indikator tersisa.

2. Nilai *AVE* harus lebih besar dari 0.50

Pada Tabel 4, dapat dilihat bahwa nilai *Average Variance Extracted* (*AVE*) seluruh variabel lebih besar dari 0.5 sehingga seluruh indikator dapat dikatakan valid untuk mengukur variabel latennya.

Tabel 4. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

No.	Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
(1)	(2)	(3)
1	KK	0.627
2	KO	0.718
3	LMX	0.762

Sumber: Data primer (2023) diolah

3. *Discriminant validity* dengan nilai korelasi *cross loading* variabel laten harus lebih besar pada dirinya sendiri dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten lainnya

Validitas diskriminan mengukur sejauh mana suatu konstruk atau variabel laten dapat dibedakan dari konstruk atau variabel laten lainnya dalam model. Untuk memeriksa apakah validitas diskriminan terpenuhi, digunakan tabel *Fornell-Larcker Criterion*. Variabel dapat dikatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai akar AVE pada diagonal tabel lebih besar dibandingkan nilai korelasi suatu variabel dengan variabel lainnya pada sel yang lain. Pada Tabel 5, dapat dilihat bahwa validitas diskriminan pada variabel komitmen organisasional dan LMX terpenuhi, sedangkan pada variabel kepuasan kerja belum terpenuhi karena nilai akar AVE lebih kecil dibanding korelasinya dengan komitmen organisasional. Dengan demikian, beberapa indikator kepuasan kerja yang memiliki nilai *cross loading* lebih kecil pada dirinya sendiri dibanding *cross loading* pada variabel lain harus dieliminasi dari model dimulai dari indikator dengan nilai *cross loading* terkecil.

Tabel 5. Tabel Fornell-Larcker Criterion sebelum Eliminasi Indikator

No.	Variabel	KK	KO	LMX
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	KK	0.792		
2	KO	0.832	0.847	
3	LMX	0.668	0.542	0.873

Sumber: Data primer (2023) diolah

Tabel 6 menunjukkan nilai Uji *Fornell-Larcker Criterion* setelah dilakukan eliminasi 3 indikator kepuasan kerja. Hasilnya menunjukkan seluruh variabel telah memenuhi validitas diskriminan karena nilai akar AVE pada diagonal lebih besar dibanding sel lainnya.

Tabel 6. Tabel Fornell-Larcker Criterion setelah Eliminasi Indikator

No.	Variabel	KK	KO	LMX
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	KK	0.813		
2	KO	0.801	0.847	
3	LMX	0.686	0.542	0.873

Sumber: Data primer (2023) diolah

4. Nilai *composite reliability* yang baik memiliki nilai $\geq 0,70$

Composite reliability menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk tersebut bersifat konsisten dalam mengukur konstruk yang sama. Reliabilitas menunjukkan seberapa konsisten dan andal variabel laten yang digunakan dalam penelitian. Tabel 7 menunjukkan nilai *composite reliability* seluruh variabel $\geq 0,70$ sehingga dapat dikatakan sudah terpenuhi. Dapat dilihat juga nilai *Cronbach's Alpha* seluruh variabel bernilai lebih dari 0.9 (sangat tinggi) sehingga dapat dikatakan seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel (andal).

Tabel 7. Evaluasi Reliabilitas Indikator

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
(1)	(2)	(3)	(4)
1	KK	0.953	0.959
2	KO	0.934	0.947
3	LMX	0.938	0.951

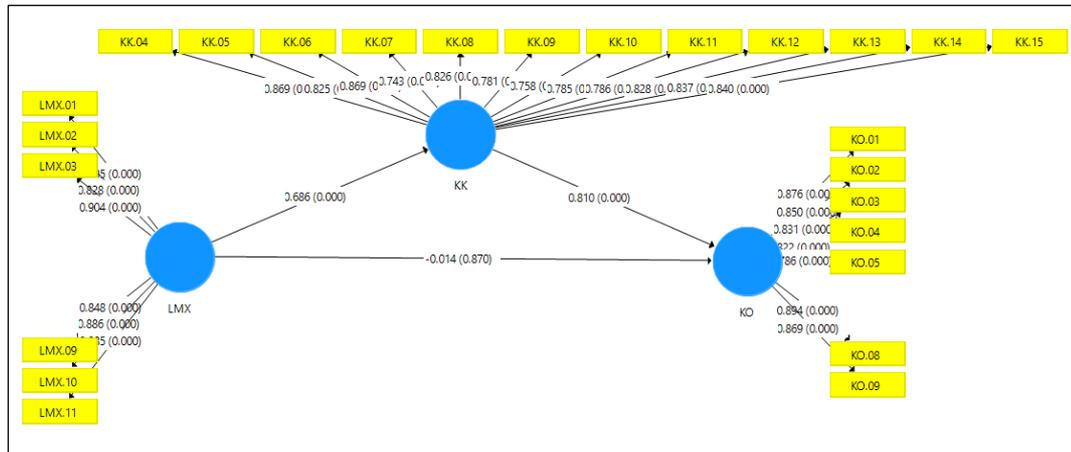
Sumber: Data primer (2023) diolah

Dengan terpenuhinya seluruh evaluasi pada *outer model*, maka dapat dilanjutkan dengan analisis model struktural (*inner model*) dengan 25 indikator yang tersisa dari ketiga variabel.

Evaluasi Model Struktural (*Inner model*)

Evaluasi model struktural atau *inner model* digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Bagian yang perlu dievaluasi dalam model struktural adalah koefisien determinasi (*R-Square*) serta pengujian hipotesis. Gambar 3 menunjukkan model struktural akhir yang digunakan dengan 25 indikator dari 3 variabel beserta koefisien jalur dan *p-value* hasil pengujian hipotesis setiap jalur.

Gambar 3. Hasil Model Struktural (Inner Model) Akhir



Sumber: Data primer (2023) diolah

Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi atau yang dikenal sebagai *R-Square* adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar variasi dari suatu variabel dapat dijelaskan oleh variabel lainnya. Tabel 8 menunjukkan nilai *R-Square* variabel kepuasan kerja (KK) sebesar 0.471. Variabel kepuasan kerja hanya dipengaruhi oleh variabel LMX sehingga nilai *R-Square* tersebut dapat diartikan sebesar 47,1% variasi nilai kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel LMX sementara sisanya sebesar 52,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian. Sementara itu, nilai *R-Square* variabel komitmen organisasional (KO) yang sebesar 0.641 dapat diartikan variasi nilai variabel LMX dan kepuasan kerja mampu menjelaskan 64,1% atau lebih dari setengah variasi nilai variabel komitmen organisasional sementara sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

Tabel 8. Evaluasi Reliabilitas Indikator

No.	Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
(1)	(2)	(3)	(4)
1	KK	0.471	0.468
2	KO	0.641	0.637

Sumber: Data primer (2023) diolah

Pengujian Hipotesis dan Implikasinya pada Organisasi

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis pengujian, yaitu pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel LMX terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam pengujian hipotesis pada penelitian ini adalah sebesar 5%. Ketika hasil pengujian menunjukkan nilai *p-value* kurang dari 0.05, maka hipotesis nol (H_0) untuk setiap pengujian pengaruh hubungan antar variabel ditolak sehingga akan disimpulkan bahwa suatu variabel berpengaruh signifikan terhadap variabel lainnya. Sebaliknya, ketika nilai *p-value* hasil pengujian menunjukkan nilai lebih dari 0.05,

maka hipotesis nol (H_0) gagal ditolak sehingga akan disimpulkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari suatu variabel terhadap variabel lainnya. Tabel 9 dan Gambar 3 menunjukkan nilai koefisien jalur dan p -value hasil pengujian hipotesis untuk setiap jalur hubungan antar variabel penelitian.

Tabel 9. Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis

No.	Jalur	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan Hipotesis
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	KK -> KO	0.810	12.455	0.000	Diterima
2	LMX -> KK	0.686	11.723	0.000	Diterima
3	LMX -> KO	-0.014	0.164	0.870	Ditolak
4	LMX -> KK -> KO	0.556	6.829	0.000	Diterima
Sumber: Data primer (2023) diolah					

Berdasarkan Tabel 9 dan Gambar 3, dapat dilihat bahwa hasil pengujian pengaruh langsung LMX terhadap komitmen organisasional menunjukkan nilai p -value sebesar 0.870 atau lebih dari 0.05 sehingga hipotesis nol (H_0) gagal ditolak dan dapat disimpulkan bahwa LMX tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasional pada pegawai BPS di Bali yang berstatus PNS. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hubungan antara pemimpin dan anggota, baik itu berkualitas maupun tidak, tidak dapat mempengaruhi tinggi atau rendahnya komitmen organisasional pegawai. Seberapa pun berkualitasnya hubungan antara pemimpin dengan anggota tidak dapat mempengaruhi apakah seorang pegawai akan semakin mencintai BPS dan berniat tetap bertahan di BPS hingga penghujung kariernya. Meskipun demikian, tidak signifikannya pengaruh langsung ini juga dapat diartikan bukan tidak ada pengaruh sama sekali, tetapi karena adanya variasi yang beragam dalam bagaimana setiap anggota merespons interaksi dengan pemimpinnya terhadap komitmen organisasionalnya. Setiap pegawai adalah individu yang memiliki karakteristik dan preferensi yang berbeda. Besar kemungkinan terdapat anggota yang kualitas hubungannya dengan pemimpin baik tetapi komitmen organisasionalnya rendah, atau sebaliknya kualitas hubungannya kurang baik tetapi komitmennya tinggi sementara pada hipotesis diharapkan saat kualitas hubungan baik maka komitmen organisasional juga akan meningkat.

Di sisi lain, hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung LMX terhadap kepuasan kerja pegawai menunjukkan hasil yang berbeda. Dengan tingkat signifikansi 5%, hasil pengujian menghasilkan nilai p -value sebesar 0.000 yang berarti hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_2) diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa LMX atau kualitas hubungan pemimpin dan anggota berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPS di Bali. Nilai koefisien jalur yang positif sebesar 0.686 menunjukkan semakin baik kualitas hubungan antara pemimpin dengan anggotanya maka kepuasan kerja pegawai juga akan meningkat sesuai hipotesis. *Leader-member exchange* (LMX) merujuk pada mutu hubungan antara pemimpin dan anggota tim. Saat relasi ini berjalan baik, biasanya terdapat

komunikasi yang efektif, pemahaman timbal balik, serta dukungan antara pemimpin dan timnya. Situasi ini menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan penuh dukungan, yang mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja anggota tim. Individu dalam tim yang menjalin hubungan positif dengan pemimpinnya umumnya merasa bahwa kontribusi dan upaya mereka dihargai dan diakui. Situasi ini dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karena anggota tim merasa bahwa hasil kerja mereka dihargai oleh atasannya. Pemimpin yang menjalin relasi yang positif dengan anggota timnya lebih sering memberikan dukungan serta bimbingan yang diperlukan. Mereka mungkin lebih peduli terhadap pertumbuhan dan kesejahteraan anggota tim. Hal ini dapat menciptakan perasaan kepuasan kerja karena anggota tim merasa diberikan dukungan dalam upaya mereka mencapai tujuan. Kualitas hubungan yang positif dengan pemimpin dapat memberikan kesempatan yang lebih besar bagi anggota tim untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Keterlibatan ini dapat memperkuat rasa memiliki terhadap pekerjaan dan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kualitas hubungan yang baik dengan pemimpin juga berperan dalam mengurangi konflik di lingkungan kerja. Saat anggota tim merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dan dihargai oleh pemimpin mereka, potensi terjadinya konflik yang dapat merusak kepuasan kerja dapat diminimalkan.

Selanjutnya, pengujian pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai menunjukkan hasil tolak hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_3) diterima dengan nilai *p-value* sebesar 0.000, sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat signifikansi 5%, kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai. Koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.810 menunjukkan semakin tinggi kepuasan kerja seorang pegawai, maka komitmennya terhadap organisasi juga akan meningkat. Hal ini berarti saat seorang pegawai puas terhadap pekerjaannya, maka pegawai tersebut akan cenderung berniat untuk tetap berada di BPS. Dari sisi komitmen afektif, tingkat kepuasan kerja yang tinggi sering kali membuat individu merasa lebih terikat pada organisasi di mana mereka bekerja. Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung merasa lebih terhubung dengan organisasi tersebut dan percaya bahwa organisasi telah memenuhi ekspektasi mereka sehingga memiliki niat untuk tetap setia pada organisasi tersebut. Kepuasan kerja yang tinggi juga dapat berperan dalam memperkuat komitmen yang kontinu terhadap organisasi. Komitmen kontinu merujuk pada jenis komitmen organisasional di mana individu merasa bahwa mereka telah berinvestasi secara pribadi dalam organisasi, seperti pengalaman, keterampilan, atau waktu yang telah dihabiskan di dalamnya. Kepuasan kerja yang tinggi dapat memperkuat persepsi bahwa terus bekerja di organisasi tersebut merupakan keputusan yang bijaksana. Individu yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih baik. Mereka lebih cenderung berkontribusi secara positif terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap organisasi tersebut.

Pada pengujian pengaruh tidak langsung kualitas hubungan pemimpin-anggota (LMX) terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai mediator menunjukkan nilai *p-value* sebesar 0.000 yang berarti hipotesis nol (H_0) pada pengujian ini ditolak dan hipotesis alternatif (H_4) diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa kualitas hubungan pemimpin dan anggota berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai mediator atau "jembatan" di antara keduanya. Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini bersifat memediasi secara penuh pengaruh LMX terhadap komitmen organisasional karena tanpa kepuasan kerja, LMX tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional tetapi baru berpengaruh ketika sudah dimediasi secara penuh oleh kepuasan kerja sehingga peran kepuasan kerja sangat penting. Koefisien yang bernilai positif sebesar 0.556 menunjukkan bahwa dengan semakin berkualitasnya hubungan antara pemimpin dan anggota, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya juga akan meningkatkan komitmennya pada organisasi. Kualitas hubungan pemimpin-anggota (LMX) yang baik atau positif mencerminkan hubungan yang sehat antara pemimpin dan anggota tim. Kualitas hubungan yang sehat tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja anggota tim. Ketika anggota tim merasa dihargai, didukung, dan memiliki komunikasi yang efektif dengan pemimpin mereka, mereka lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka. Kemudian, kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka. Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka merasa bahwa pekerjaan tersebut memenuhi ekspektasi mereka, memberikan kebahagiaan, dan memenuhi kebutuhan mereka di tempat kerja. Hal ini menciptakan keterikatan dan keterlibatan yang lebih kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja bertindak sebagai perantara atau mediator dalam hubungan antara LMX dan komitmen organisasional. Ini berarti bahwa LMX yang baik memengaruhi tingkat kepuasan kerja, yang selanjutnya memengaruhi komitmen organisasional anggota tim. Dalam proses ini, kepuasan kerja berperan sebagai "jembatan" yang menghubungkan hubungan positif antara pemimpin dan anggota tim dengan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Dengan adanya kepuasan kerja sebagai mediator, LMX yang baik akhirnya akan meningkatkan komitmen organisasional anggota tim. Anggota tim yang puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung merasa terikat pada organisasi tempat mereka bekerja dan memiliki niat yang kuat untuk berkontribusi secara positif dan bertahan dalam organisasi tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Sesuai dengan hasil dan pembahasan penelitian serta pengujian hipotesis untuk menjawab tujuan penelitian, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kualitas hubungan pemimpin-anggota (LMX) tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai BPS se-Provinsi Bali. Hal ini mengindikasikan bagaimanapun berkualitasnya hubungan

pemimpin-anggota tidak mampu mempengaruhi komitmen pegawai untuk mencintai dan setia pada organisasi.

2. Kualitas hubungan pemimpin-anggota (LMX) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai BPS se-Provinsi Bali. Hal ini menunjukkan bahwa saat pemimpin dan anggota memiliki kualitas hubungan yang baik, maka kepuasan kerja pegawai juga akan meningkat.
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional pegawai BPS se-Provinsi Bali. Hal ini merefleksikan bahwa semakin puas seorang pegawai terhadap pekerjaannya, maka pegawai tersebut akan semakin berkomitmen untuk tetap setia organisasi.
4. Kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh kualitas hubungan pemimpin-anggota (LMX) dengan komitmen organisasional pegawai BPS se-Provinsi Bali. Hal ini menyiratkan bahwa peran kepuasan kerja sangat penting dalam menjadi jembatan (mediator) antara kualitas hubungan pemimpin-anggota dengan komitmen organisasional. Berdasarkan hal tersebut, untuk meningkatkan komitmen organisasional pegawai atau dengan kata lain untuk membuat pegawai tetap bertahan dan setia di dalam organisasi, maka hubungan antara pemimpin dan anggota tidak hanya harus berkualitas, tetapi juga harus mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga saat kepuasan kerja pegawai meningkat maka kesetiiaannya pada organisasi juga akan meningkat.

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Saran untuk organisasi (BPS se-Provinsi Bali)

Pimpinan di BPS se-Provinsi Bali, dalam hal ini adalah pejabat struktural dan koordinator fungsi agar tidak hanya membangun hubungan yang berkualitas dengan anggotanya, tetapi bagaimana hubungan tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga pegawai semakin berkomitmen dan setia untuk bertahan di BPS. Pimpinan hendaknya selalu mengapresiasi kinerja anggotanya sekecil apa pun sehingga timbul kepuasan kerja dari pekerjaan itu sendiri. Selain itu, libatkan anggota dalam pengambilan keputusan terutama yang berhubungan dengan peningkatan karier dan pengembangan dirinya. Pemimpin juga harus selalu memantau kondisi lingkungan kerja dan menciptakan suasana yang harmonis antar anggota dan rekan kerjanya sehingga timbul kepuasan kerja dari sisi lingkungan dan rekan kerja. Dari sisi pendapatan, pimpinan hendaknya memperjuangkan hak-hak anggotanya terutama saat anggota tersebut mendapatkan pekerjaan yang lebih dari *jobdesk*-nya. Pimpinan juga sebaiknya memperhatikan bantuan apa yang dibutuhkan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dari sisi materiil. Dengan demikian, kepuasan kerja pegawai akan tercipta dari seluruh dimensi

yang kemudian akan meningkatkan komitmen organisasional pegawai BPS se-Provinsi Bali.

2. Saran untuk penelitian berikutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini hanya menggunakan dua variabel bebas (eksogen) sebagai prediktor variabel komitmen organisasional (endogen) dimana salah satunya menjadi variabel pemediasi. Kedua, responden pada penelitian ini belum mencakup seluruh populasi tetapi hanya 65.5 persen dengan jumlah 173 responden dari populasi yang berjumlah 264 pegawai. Ketiga, variabel bebas (eksogen) dalam penelitian ini, yaitu kualitas hubungan pemimpin-anggota (LMX) dan kepuasan kerja hanya dapat menjelaskan 64 persen variabel terikatnya, yaitu komitmen organisasional sehingga sisanya sebesar 36 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini. Keempat, metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu SEM-PLS yang merupakan *Variance Based-SEM* (VB-SEM) memiliki beberapa kelemahan dibanding *Covariance-Based-SEM* (CB-SEM), yaitu dapat memberikan hasil pengujian yang tidak konsisten dan tidak memiliki pengujian *model-fit* yang kuat. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menyempurnakan keterbatasan dan kekurangan dari penelitian ini dengan mengusahakan *response rate* yang lebih tinggi sehingga jumlah sampel semakin mendekati jumlah populasi, menggunakan lebih banyak variabel yang diduga berpengaruh terhadap komitmen organisasional, dan menggunakan metode analisis yang lebih kuat seperti CB-SEM.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363.
- Balci, A. (2003). Örgütsel sosyalles me kuram, strateji ve taktikler, Ankara, PEGEM a Yayıncılık. The reference was extracted from world academy of science, engineering, and technology, im Aslan, M., Karaaslan, A. and Selcuk, S.(eds) Organizational socialization levels in nurses. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 9(5), 1-5.
- Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International journal of manpower*, 29(6), 503-522.

- Eşitti, B., & Kasap, M. (2020). The impact of leader-member exchange on lodging employees' dynamic capacities: The mediating role of job satisfaction. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 237-244. <https://doi.org/10.1177/1467358419826397>
- Fisk, G. M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.001>
- Goertzen, M. J. (2017). Introduction to quantitative research and data. *Library Technology Reports*, 53(4), 12-18.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (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. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Harahap, R. N. A., & Amalia, S. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(1), 62-72. <https://doi.org/10.35313/jrbi.v3i1.547>
- Helmy, I. (2021). Pengaruh Leader-member Exchange dan Quality of Work-Life Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 4(2), 181-191.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Cole, N. D. (2006). *Fundamentals of Organizational Behaviour: key concepts, skills & best practices*. Special Materials Services, Manitoba Education.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(99)80053-1)
- O'Donnell, M., Yukl, G., & Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: a constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 143-154.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior Edisi 12*. United State America: Pearson.
- Setawarman, D., Hermawati, A., & Mas, N. (2021). Dampak Kompensasi dan LMX (Leader Member Exchange) terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(1), 22-35. doi: <https://doi.org/10.31328/jim.v7i1.2543>

- Suci, R. P., Mas, N., & Chrisdianto, A. (2021). Analisis dampak strategi leader member exchange terhadap organizational citizenship behavior yang dimediasi kepuasan kerja. *INOVASI*, 17(3), 456-465.
- Sugiyono.(2009). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D. Bandung: Alfabeta.
- Wech, B. A. (2002). Trust context: Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business & Society*, 41(3), 353-360.
<https://doi.org/10.1177/0007650302041003006>
- Yousaf, A., Sanders, K., Torka, N., & Ardts, J. (2011). Having two bosses: Considering the relationships between LMX, satisfaction with HR practices, and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3109-3126.