

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. NASMOCO BAHANA MOTOR

(Studi Pada Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)

NABILA ZALNERIN KITTA

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of leader member exchange, Job Motivation, and organizational commitment through Job Satisfaction, in PT. Nasmoco Bahana Motor. The subject in this research was employee at PT. Nasmoco Bahana Motor. In this research, sample of 133 responden were selected using population. Analysis tool used in this research is SEM (Structural Equation Modeling)

Based on the analysis that have been made the have been made the results in the influence of leader member exchange to job satisfaction and organizational commitment were negative and significant, job motivation to job satisfaction and organizational commitment were positive and significant.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Dalam suatu perusahaan seorang pemimpin sebagai penunjuk arah dan karyawan atau bawahan sebagai pengikut arahan pemimpin dalam mencapai suatu tujuan. Hal ini menunjukkan keterkaitan yang erat antara satu pemimpin dan bawahan, keduanya harus terus berjalan beriringan untuk tercapainya suatu tujuan. Bawahan sebagai sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang mempunyai pengaruh besar bagi perusahaan. Oleh karena itu organisasi dan pemimpin ikut berperan dalam menjaga, mempertahankan, dan meningkatkan sumber daya manusia.

Pada umumnya, pemimpin memiliki peran yang sama dalam memperlakukan bawahannya. Namun pada kenyataannya, perlakuan atasan terhadap bawahan satu dengan yang lain berbeda hal tersebutlah yang mendasari teori *Leader Member Exchange* (LMX) bahwa di dalam unit kerja, pemimpin mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya. Ini berarti antara pemimpin dan seluruh bawahan akan memiliki hubungan *Leader Member Exchange* (LMX) yang berbeda antara satu sama lain. Hubungan yang berkembang antara pemimpin dan karyawan akan berpengaruh terhadap berbagai faktor-faktor individu dan organisasi seperti kepuasan kerja, komitmen kerja, kinerja dan faktor-faktor lainnya.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap positif karyawan terhadap pekerjaan atau situasi yang ada pada organisasi atau tempat kerja. 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.

Komitmen Organisasional adalah rasa ingin bertahan pada suatu organisasi. Pengertian komitmen organisasional menurut (Robbin, 2008), 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) 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.

Dalam sebuah organisasi dengan tingkat kualitas *Leader Member Exchange* yang tinggi, karyawan akan merasa kebutuhannya terhadap atasan telah terpenuhi, karena karyawan mendapat perhatian dan pendampingan secara khusus dari pemimpinnya. karyawan akan merasa diterima dalam organisasi tersebut dan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan akan datang lebih cepat karena mereka bekerja dengan keras. Dengan begitu, mereka akan menerima gaji yang lebih tinggi dan mereka akan merasa puas terhadap pekerjaan mereka, sehingga mereka akan bekerja dengan sepenuh hati dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka cenderung akan memiliki komitmen yang tinggi dan keinginan yang kuat untuk tetap tinggal dan menjadi anggota organisasi tersebut (Luthans, 2008). Dengan komitmen dan kepuasan kerja yang tinggi, maka mereka akan mengerahkan seluruh kemampuan mereka untuk memenuhi target-target pekerjaan yang diberikan kepada mereka, sehingga mereka akan mencapai produktivitas kerja yang tinggi pula.

Motivasi sebagai suatu bentuk dorongan baik yang bersifat internal maupun eksternal dalam melakukan suatu tindakan tertentu. Terkait dengan motivasi individu dalam suatu organisasi, motivasi dapat dikaitkan dengan suatu dorongan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong seseorang atau kelompok agar mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan seperti tugas-tugas yang diberikan (Samsudin, 2005). Karyawan akan berperilaku fungsional dan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan jika memiliki motivasi yang baik.

Karyawan yang tidak diberdayakan dengan hubungan antara atasan bawahan yang buruk dan rendahnya motivasi kerja pasti akan mengakibatkan ketidakpuasan dalam bekerja, sehingga mereka akan asal-asalan dalam

melakukan pekerjaan yang diberikan oleh atasan, ketidakpuasan kerja ini juga akan berdampak pada komitmen organisasional yang buruk karena tidak memiliki alasan untuk terus bertahan. PT. Nasmoco Bahana Motor adalah perusahaan otomotif yang bergerak dalam bidang dagang dan jasa. PT. Nsmoco Bahana motor beralamat di Jl. Ringroad Selatan, Jadan Tamantirto kasihan Bantul, Yogyakarta adalah salah satu *main dealer* perusahaan mobil Toyota PT. New Ratna melalui jaringan Nasmoco Group. Nasmoco bergerak sebagai *dealer* Toyota untuk regional di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Yogyakarta sebagai salah satu daerah dengan peminat mobil Toyota yang tinggi memiliki 3 kantor cabang Nasmoco, salah satunya adalah PT. Nasmoco Bahana Motor yang baru berdiri pada tahun 2012 ini menjadi kantor cabang Nasmoco terbesar kedua se-Jawa Tengah. PT. Nasmoco Bahana Motor juga telah didukung dengan pelayanan terlengkap dan terbaik. Bentuk pelayanan tersebut dapat dilihat dari fasilitas *dealer* yang nyaman, menarik, dan bernilai guna. Beberapa fasilitas utama yang sangat layak diperhatikan dalam mendukung kegiatan jasa dan pelayanan yaitu *showroom*, ruang tunggu servis, ruang pendaftaran servis, dan kantor. Dalam kegiatannya PT. Nasmoco Bahana Motor tidak hanya berorientasi pada keuntungan semata yaitu dengan tetap memperhatikan prinsip sosial bagi kepentingan masyarakat yang dapat dilihat dari praktek pada perusahaan ini yang lebih menekankan pada kualitas dibanding kuantitasnya.

Berdasarkan ulasan mengenai PT. Nasmoco Bahana Motor yang telah mencapai kesuksesan tampaknya ada kualitas *Leader Member Exchange* yang tinggi, sehingga kerjasama tim yang solid dapat terbangun dalam seluruh proses. Seperti yang telah dijelaskan, kualitas *Leader Member Exchange* dan motivasi kerja yang tinggi dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dan berdampak pada komitmen organisasional, sehingga keempat hal yang saling berkaitan ini pun merupakan fenomena yang menarik untuk diteliti adakah pengaruh antara keempat variabel tersebut. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini akan menguji pengaruh kualitas *Leader Member Exchange* dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja pada PT. Nasmoco Bahana Motor.

Berdasarkan uraian diatas peneliti mencoba memodifikasi beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Erin Anggreani Wijanto dan Eddy M. Sutanto,. Yang berjudul “Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan Pada PT. X” ,2013. A. Soegihartono pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen di PT Alam Kayu Sakti Semarang”, 2012.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan tersebut maka penulis merasatertarik untuk meneliti tentang “Pengaruh Lmx Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja PT. Nasmoco Bahana Motor

Rumusan Masalah Penelitian

1. Apakah ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap komitmen organisasional?
4. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional?
5. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional?
6. Apakah ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja?
7. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja?

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kepuasan kerja.
2. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja.
3. Menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap komitmen organisasional.
4. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional.
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.
6. Menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja .
7. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis :
 - a. Memberikan dukungan empiris terkait dengan *Leader-member Exchange* (LMX), motivasi , komitmen organisasioal, dan kepuasan kerja.
 - b. Menjadikan acuan dan referensi dalam penelitian sejenis dimasa mendatang.
 - c. Memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan keilmuan khususnya manajemen sumber daya manusia dan dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya untuk dikembangkan.
2. Bagi bidang praktik :

Menjadi masukan maupun kontribusi bagi PT. Nasmoco Bahana Motor dalam mengambil kebijakan manajemen untuk pengembangan dalam mengambil kebijakan manajemen, kepala cabang memperhatikan hubungan antara atasan dengan bawahan yang baik dan tidak membeda - bedakan antar karyawan satu dengan lainnya, serta memberikan motivasi pada karyawan agar karyawan merasa puas sehingga karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

a. Definisi *Leader Member Exchange*

Leader Member Exchange (LMX) menegaskan pemimpin tidak memperlakukan semua pengikutnya sebagai sekelompok orang sederajat secara seragam. Pemimpin membentuk koneksi-koneksi spesifik dan unik dengan tiap bawahannya dan membentuk beberapa hubungan dua arah. Dalam hubungan pertukaran kelompok dalam (*in group exchange*), pemimpin dan pengikut mengembangkan suatu kemitraan yang dicirikan dengan saling memengaruhi, saling percaya, saling menghormati dan saling menyukai serta suatu perasaan akan nasib yang sama. Dalam jenis pertukaran yang kedua disebut sebagai pertukaran kelompok luar (*out group exchange*) pemimpin dicirikan sebagai pengawas yang gagal untuk menciptakan suatu perasaan saling percaya, saling menghormati dan nasib yang sama (Kreitner dan Knicki, 2005).

Leader Member Exchange adalah bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan antara atasan-bawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahan (Yukl 2004).

b. Faktor *Leader Member Exchange*

Terdapat 4 indikator menurut Liden dan Maslyn's, 1998 (dalam Valencia dkk, 2014)

- 1) *Affection* (Afeksi): Saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal, tidak hanya dari nilai profesional pekerja.
- 2) *Loyalty* (Loyalitas) yaitu mengacu pada ekspresi dari dukungan yang umum diberikan untuk tercapainya tujuan dan sesuai dengan karakter personal dari anggota lain pada hubungan LMX.
- 3) *Contribution* (Kontribusi) persepsi jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama dan menguntungkan (*eksplisit* atau *implicit*).
- 4) *Professional Respect* (Penghormatan profesional) yaitu Persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau luar organisasi, sehingga menjadi unggul di bidang kerjanya.

c. Dampak *Leader Member Exchange*

Penelitian mengenai LMX, menghasilkan penemuan bahwa LMX mampu membawa hasil yang positif baik bagi organisasi maupun individu yang terdapat didalamnya (Harris, 2004).

d. Definisi Motivasi Kerja

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang

dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Robbins, 2002).

Motivasi adalah proses dimulai dengan definisi fisiologi atau psikologi yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau intensif. Dengan demikian, kunci untuk memahami proses motivasi tergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan dan intensif (Luthans, 2006).

e. Faktor Motivasi Kerja

Faktor-faktor motivasi kerja dapat dibedakan menjadi faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan dalam Edy (2010):

- 1) Faktor intern
 - a) Keinginan untuk dapat hidup
 - b) Keinginan untuk dapat memiliki
 - c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
 - d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
 - e) Keinginan untuk berkuasa
- 2) Faktor ekstern
 - a) Kondisi lingkungan kerja
 - b) Kompensasi yang memadai
 - c) Supervise yang baik
 - d) Adanya jaminan kerja
 - e) Status dan tanggung jawab
 - f) Peraturan yang fleksibel

f. Dampak Motivasi

Radig, (1998) dan Soegi, (2004) dalam Antoni, (2006) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang di kehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

g. Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah suatu sikap merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi (Robbins, 2007),.

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap

mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi (Mowday, 1982 dalam Sopiah, 2008).

h. Faktor-Faktor Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer, (1991) mengidentifikasi tiga tema yang berbeda dalam definisi komitmen:

- 1) *Affective commitment*, Berkaitan dengan keinginan secara emosional terikat dengan organisasi, identifikasi serta keterlibatan berdasarkan atas nilai-nilai yang sama.
- 2) *Continuance Commitment*, Komitmen didasari oleh kesadaran akan biaya-biaya yang akan ditanggung jika tidak bergabung dengan organisasi. Disini juga didasari oleh tidak adanya alternatif lain.
- 3) *Normative Commitment*, Komitmen berdasarkan perasaan wajib sebagai anggota/karyawan untuk tetap tinggal karena perasaan hutang budi. Disini terjadi juga internalisasi norma-norma.

i. Dampak Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga yang tinggi. Ditinjau dari segi organisasi. Menurut Streers dalam Sopiah (2008), karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turn over*, tingginya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada perusahaan.

j. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu. Seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins, 2007).

Mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik mungkin supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi keduanya (Hasibuan, 2006).

k. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Berikut ini adalah dimensi kepuasan kerja menurut Luthans, 2005 (dalam Valencia dkk, 2014):

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan.
- 2) Kepuasan terhadap imbalan/gaji

Mengacu pada karyawan melihat imbalan sebagai refleksi dari bagaimana perusahaan memandang kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

- 3) Promosi pekerjaan.
Kesempatan promosi memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.
- 4) Kepuasan terhadap supervisor
Mengacu pada pengawasan atau supervise yang merupakan sumber penting dari kepuasan kerja.
- 5) Kepuasan terhadap rekan kerja
Mengacu pada rekan yang kooperatif yang merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja yang kuat akan bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan pada anggota individu.

I. Dampak Kepuasan Kerja

Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan merasa senang terhadap pekerjaan dan mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja telah diteliti secara luas sebagai prediktor absensi karyawan dan hubungan negatif dengan turnover (Baker, 2004).

Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya melakukan sikap lain yang bukan melakukan pengunduran diri, yaitu mengeluh, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi, atau menghindari sebagian tanggungjawab kerja mereka (Robbins, 2007).

Hipotesis

H1: *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

H2: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

H3: *Leader Member Exchange* berpengaruh positif pada Komitmen Organisasional

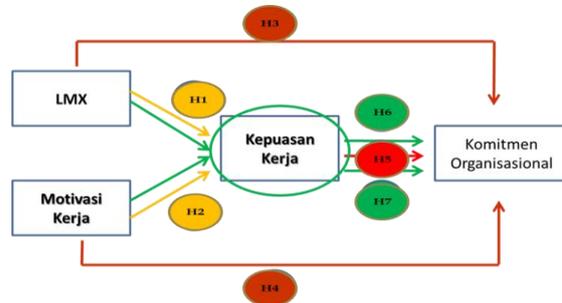
H4: Motivasi kerja berpengaruh positif pada Komitmen Organisasional

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional

H6: *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja

H7: Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja

Model Penelitian



Gambar 2.1

Obyek dan Subyek

1. Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Nasmoco Bahana Motor, sebagai penyedia usaha dagang dan jasa perusahaan otomotif di Yogyakarta.

2. Subyek Penelitian

Subyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Nasmoco Bahana Motor.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang dikumpulkan oleh peneliti dari sumber secara langsung. Data primer yang ada dalam penelitian ini adalah kuesioner. Data primer tersebut berupa jawaban – jawaban atas pertanyaan mengenai *leader member exchange*, motivasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner.

Populasi

Menurut Hasan 2002 dalam Mustika (2015), populasi dari semua obyek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor

Penelitian ini merupakan penelitian populasi, yaitu seluruh karyawan yang bekerja di PT. Nasmoco Bahana Motor. Terdiri dari 228 Karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor.

Definisi Operasional

Leader Member Exchange (X1)

Leader member Exchange (LMX) merupakan peningkatan kualitas hubungan antara atasan dengan karyawan yang akan mampu meningkatkan kinerja keduanya (Morrow, 2005). Dalam menjalankan sebuah operasional, diperlukan kerjasama tim yang baik antara seorang atasan dan bawahan (Timpe, 1991). Berikut ini dikemukakan beberapa dimensi *Leader-member Exchange* (Liden dan Maslyn, 1998):

- a. *Affection* (Afeksi)
- b. *Loyalty* (Loyalitas)
- c. *Contribution* (Kontribusi)
- d. *Professional Respect* (Penghormatan profesional)

Motivasi (X2)

Menurut Maslow (dalam Robbins, 1996), kelima kebutuhan itu adalah sebagai berikut:

- a. *Faali (fisiologis)*.
- b. Keamanan dan keselamatan (*safety and security*).
- c. Sosial.
- d. Penghargaan.
- e. Aktualisasi-diri.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dinilai menggunakan 5 indikator yang dikembangkan oleh Hackman & Oldham's (1975) dalam Junaidah (2008). Indikatornya yaitu :

- a. *Job security*
- b. *Pay*
- c. *Social*
- d. *Supervisory*
- e. *Growth*

Komitmen Organisasional (Y1)

Mayer dan Allen, 1991 (dalam Soekidjan, 2009) membagi komitmen organisasi menjadi tiga macam atas dasar sumbernya :

- 1) *Affective commitment*.
- 2) *Continuance Commitment*.
- 3) *Normative Commitment*.

Uji Kualitas Instrumen

1. Uji Validitas

Validitas merupakan pengujian yang menunjukkan sejauhmana alat pengukur yang kita gunakan mampu mengukur apa yang ingin kita ukur. Dalam penelitian pengujian kualitas data yang sering dilakukan adalah uji validitas untuk validitas konstruk (*construct validity*). Dikatakan valid jika

signifikan < 0,05 atau < 5% (Sugiyono,2012).Pengujian validitas instrument diolah menggunakan program *software* AMOS 22.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah dirancang dalam bentuk kuesioner dapat diandalkan. Pengukuran reliabilitas didasarkan pada indeks numerik yang disebut koefisien. Dikatakan reliabilitas jika nilai *cronbach alpha* > 0,7 (Ghozali, 2011). Pengujian reliabilitas instrument diolah menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Uji Hipotesis dan Analisis Data

Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model yang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*), yang dioperasikan melalui program AMOS 22 (Hair et al, 1998; Ghozali, 2008) . Menggunakan tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 langkah, yaitu : 1. Pengembangan model secara teoritis; 2. Menyusun diagram jalur; 3. Mengubah diagram jalur menjadi persamaan struktural; 4. Memilih matriks input untuk analisis data; 5. Menilai identifikasi model; 6. Menilai Kriteria *Goodness-of-Fit*; 7. Interpretasi estimasi model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Nasmoco Bahana Motor merupakan perusahaan otomotif yang bergerak dalam bidang dagang dan jasa . PT. Nasmoco Bahana Motor adalah sebuah *dealer* yang beralamat di Jl. Ringroad Selatan, Jadan Tamantirto Kasihan Bantul, Yogyakarta. PT. Nasmoco Bahana Motor didirikan pada 11 April 2012 dengan kepala cabang Bapak Djendro Mardjiono, SE. Salah satu *main dealer* perusahaan mobil Toyota adalah PT. New Ratna melalui jaringan Nasmoco Group. Nasmoco bergerak sebagai *dealer* Toyota untuk regional di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Yogyakarta sebagai salah satu daerah dengan peminat mobil Toyota yang tinggi memiliki 3 kantor cabang Nasmoco yang terdapat di beberapa titik di daerah Yogyakarta yang salah satunya adalah PT. Nasmoco Bahana Motor (Nasmoco Bantul).

Alasan Nasmoco bantul didirikan yaitu guna meningkatkan penjualan dan pilihan tempat di Yogyakarta untuk mengantisipasi perkembangan pasar di 5 tahun kedepan. Sebagai *dealer* yang terbrub PT. Nasmoco Bahana motor memiliki beberapa kelebihan diantaranya yaitu menjadi pusat *body repair* di DIY dengan sistem TPS lie yang memungkinkan pekerjaan *body repair* dikerjakan dengan lebih cepat dan menggunakan pengecatan dengan sistem “*waterbase*” yang pengecatannya tidak menggunakan tiner tetapi menggunakan air, hal ini untuk

mengantisipasi dampak lingkungan dan pewarnaan yang lebih akurat. PT. Nasmoco Bahana Motor ini menjadi kantor cabang terbesar kedua se-Jawa Tengah. Melihat dari eksistensi bangunan tersebut. Melihat dari aspek eksistensi bangunan PT. Nasmoco Bahana Motor atau yang lebih dikenal dengan Nasmoco Bantul dilengkapi dengan fasilitas istimewa, ruang tunggu *service seekelas lounge* bandara, fasilitas wifi, fasilitas *suttle* untuk *customer body repair*, *showroom* yang luas, tempat negosiasi yang nyaman dan dilengkapi tempat bermain anak-anak.

Hasil Karakteristik Karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor

Pendistribusian kuesioner dilakukan secara merata ke PT. Nasmoco Bahana Motor yang ditentukan sebagai obyek penelitian. Jumlah kuesioner yang disebarkan adalah 228 kuesioner. Hasil penelitian diperoleh total kuesioner yang telah diisi responden secara keseluruhan sebanyak 133 responden, dan 95 kuesioner tidak kembali. Alasan tidak kembalinya kuesioner karena responden tidak mengembalikan kuesioner ke bagian HRD PT. Nasmoco Bahana Motor. Responden merupakan semua karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor. Hasil data karakteristik responden dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Total Responden	Prosentase	Jumlah
Jenis kelamin	Perempuan	35	26%	100%
	Laki-laki	84	63%	
	Tidak menyebutkan	14	11%	
Total		133		
Umur	< 20	5	4%	100%
	20-30	95	71%	
	31-40	15	11%	
	41-50	8	6%	
	Tidak menyebutkan	10	8%	
Total		133		
Pend. terakhir	SMA	55	41%	100%
	D3	14	10%	
	S1	50	38%	
	S2	1	1%	
	Tidak menyebutkan	13	10%	
Total		133		
Lama bekerja	1-2 tahun	42	32%	100%
	2 tahun keatas	64	48%	
	Tidak menyebutkan	27	20%	
Total		133		

Sumber: Lampiran 2 Karakteristik Responden

Uji Validitas

Hasil yang diperoleh dari pegujian kualitas instrument dengan uji validitas dengan amos 22 pada tabel 4.2 berikut ini

Tabel 4.2

Hasil uji validitas data formal menggunakan amos

NO.	VARIABEL	ESTIMATE	S.E	C.R	P	KET
1	KO2 <--- KOMITMEN	1.417	.299	4.737	***	Valid
2	KO3 <--- KOMITMEN	.979	.238	4.111	***	Valid
3	KO4 <--- KOMITMEN	1.243	.295	4.215	***	Valid
4	KO5 <--- KOMITMEN	1.796	.411	4.374	***	Valid
5	KO6 <--- KOMITMEN	.474	.303	1.565	.118	TidakValid
6	KO7 <--- KOMITMEN	1.698	.361	4.702	***	Valid
7	KO8 <--- KOMITMEN	1.783	.365	4.884	***	Valid
8	KO9 <--- KOMITMEN	1.540	.332	4.635	***	Valid
9	KO18 <--- KOMITMEN	.959	.262	3.658	***	Valid
10	KO17 <--- KOMITMEN	1.368	.287	4.771	***	Valid
11	KO1 <--- KOMITMEN	1.000				Valid
12	KO16 <--- KOMITMEN	1.493	.309	4.839	***	Valid
13	KO15 <--- KOMITMEN	1.721	.338	5.087	***	Valid
-	- - -	-	-	-	-	-
-	- - -	-	-	-	-	-

Sumber : Lampiran 4 hasil instrumen dan data

Daftar pertanyaan untuk referensi responden terdiri dari 59 pertanyaan yang mewakili setiap variabel yang diujikan. Hasil uji validitas diatas menunjukkan bahwa ada 1 indikator dikatakan tidak valid yaitu KO6 (0.118) karena nilai $p < 0,05$. Sehingga daftar pertanyaan untuk preferensi responden berjumlah 58 indikator pertanyaan yang mewakili 4 variabel dinyatakan valid dengan nilai signifikan $p < 0,05$.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang diujikan dalam penelitian ini menggunakan amos 22. Untuk hasil reliabilitas yang diuji dengan alat uji analisis 22 disajikan pada table 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3

Hasil uji reliabelitas formal menggunakan amos

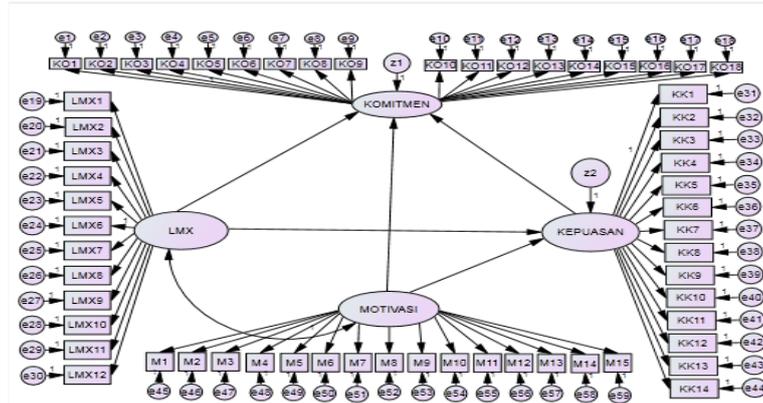
Nama Variabel	Hasil Uji Reliabelitas/ <i>Construct Reliabilitas</i>	Keterangan
<i>Leader Member Exchange</i>	0.898785	Reliable
Motivasi	0.846834	Reliable
Komitmen Organisasional	0.891517	Reliable
Kepuasan Kerja	0.833373	Reliable

Sumber: Lampiran 4 hasil instrument dan data

Dari hasil diatas didapatkan data hasil uji reliabel untuk 4 variabel pertanyaan dinyatakan reliable karena *contract reliability* > 0,7.

Model hipotesis

Model hipotesis dari output ditampilkan pada gambar berikut ini:



Gambar 4.6
Model penelitian Output Amos

Untuk menganalisis hubungan antar *leader member exchange* (LMX), motivasi, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja serta penurunan hipotesis, hasil dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11
Hubungan antar variabel

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KEPUASAN <--- LMX	.554	.307	1.802	.072	Positif dan TidakSigninifikan
KEPUASAN <--- MOTIVASI	.221	.107	2.054	.040	Positif dan Signinifikan
KOMITMEN <--- LMX	.414	.253	1.636	.102	Positif dan Tidak Signifikan
KOMITMEN <--- MOTIVASI	.283	.097	2.934	.003	Positif dan Signifikan
KOMITMEN <--- KEPUASAN	.395	.125	3.156	.002	Positif dan Signifikan

Sumber : Lampiran 6 input matriks dan estimasi model

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan hubungan antar variable.

- 1) Hubungan *leader member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja
Angka estimate adalah 0.554, hal ini menunjukkan bahwa hubungan positif *leader member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi *leader member exchange* (LMX), maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. Angka p adalah 0.072, hal ini menunjukan angka p diatas 0.05. Sehingga H1 tidak terdukung dan dapat dinyatakan bahwa jika tidak ada hubungan secara langsung yang signifikan antara *leader member exchange* (LMX) dengan kepuasan.
- 2) Hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja
Angka estimate adalah 0.221, hal ini menunjukkan bahwa hubungan positif hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. Angka p adalah 0.040, hal ini menunjukan angka p dibawah 0.05 dan sangat kecil, sehingga H2 terdukung dan dapat dinyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja. Artinya , Motivasi seorang karyawan mempengaruhi kepuasan ia dalam bekerja.
- 3) Hubungan *leader member exchange* (LMX) terhadap komitmen organisasional
Angka estimate 0.414 hal ini menunjukkan bahwa hubungan positif *leader member exchange* (LMX) terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi *leader member exchange* (LMX) maka semakin tinggi pula komitmen organisasional. Angka p adalah 0.102, hal ini menunjukan angka p diatas 0.05. sehingga H3 tidak terdukung dan dapat dinyatakan bahwa jika tidak ada hubungan secara langsung yang signifikan antara *leader member exchange* (LMX) dengan komitmen organisasional. Artinya pendekatan yang baik dari seorang pemimpin tidak mempengaruhi komitmen organisasional pada karyawan secara langsung.
- 4) Hubungan motivasi terhadap komitmen organisasional
Angka estimate 0.283 hal ini menunjukkan bahwa hubungan positif motivasi terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula komitmen organisasional. Angka p adalah 0.003, hal ini menunjukan angka p dibawah 0.05 dan sangat kecil, sehingga H4 terdukung dan dapat dinyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara motivasi terhadap komitmen organisasional. Artinya, Motivasi seorang karyawan mempengaruhi komitmen organisasional.
- 5) Hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional
Angka estimate 0.395 hal ini menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional negatif. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin rendah komitmen organisasional. Angka p adalah 0.002, hal ini menunjukan angka p dibawah 0.05 dan sangat kecil, sehingga H5 terdukung dan dapat dinyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Artinya, kepuasan kerja seorang karyawan mempengaruhi komitmen organisasional.

Untuk melihat pengaruh antara *leader member exchange* (LMX) terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan pengaruh antara motivasi dengan terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12

Standardized Direct Effects

	MOTIVASI	LMX	KEPUASAN	KOMITMEN
KEPUASAN	.281	.312	.000	.000
KOMITMEN	.358	.233	.393	.000

Sumber : Lampiran 6 input matriks dan estimasi model

Tabel 4.13

Standardized Indirect effects

	MOTIVASI	LMX	KEPUASAN	KOMITMEN
KEPUASAN	.000	.000	.000	.000
KOMITMEN	.110	.123	.000	.000

Sumber : Lampiran 6 input matriks dan estimasi model

- 6) Dari tabel diatas, untuk melihat hubungan atau apakah ada pengaruh kepuasan kerja di antara komitmen organisasional dan motivasi kerja karyawan yaitu dengan cara membandingkan nilai *standardized direct effects* dengan *standardized indirect effects*. Artinya jika nilai *standardized direct effects* lebih kecil dari nilai *standardized indirect effects* maka dapat dikatakan bahwa variabel mediasi tersebut mempunyai pengaruh secara tidak langsung dalam hubungan kedua variabel tersebut (independen dan dependen). *Leader member exchange* (LMX) terhadap komitmen organisasional dilihat dari *standardized direct effects* (0.233) dengan *standardized indirect effects* (0.123) . untuk hubungan antara pengaruh *leader member exchange* (LMX) yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja, tidak terdukung karena hubungan langsung antara *leader member exchange* (LMX) dan kepuasan tidak signifikan. Oleh karena itu kepuasan kerja tidak bisa menjadi mediasi dalam hubungan tersebut. Maka H6 tidak terdukung dan ditolak, bahwa variabel kepuasan kerja tidak memediasi antara kedua variabel tersebut.
- 7) hubungan motivasi terhadap komitmen organisasional *standardized direct effects* (0.358) dengan *standardized indirect effects* (0.110). untuk hubungan motivasi yang dimediasi oleh variabel kepuasan tidak signifikan karena nilai pada *standardized direct effects* lebih besar dari nilai *standardized indirect effects*. Oleh karena itu kepuasan kerja tidak bisa menjadi mediasi dalam hubungan tersebut. Maka H7 tidak terdukung dan ditolak, bahwa variabel kepuasan kerja tidak memediasi antara kedua variabel tersebut

Menilai Kriteria *Goodness of Fit*

Menilai *goodness of fit* menjadi tujuan utama dalam SEM untuk mengetahui sampai seberapa jauh model yang dihipotesiskan “*fit*” atau cocok dengan sampel data. Hasil *goodness of fit* ditampilkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.17
Hasil *Goodness of Fit*

No	<i>Goodness of Fit index</i>	Nilai rekomendasi	Hasil model	Keterangan
1	Chi-square (X2)	Diharapkan kecil	5870.203	Bad Fit
2	<i>Significance probability</i>	≥ 0.05	0.000	Bad Fit
3	CMIN/Df	≤ 2.00	3.566	Bad Fit
4	GFI	≥ 0.90	0.374	Bad Fit
5	AGFI	≥ 0.90	0.327	Bad Fit
6	TLI	≥ 0.95	0.325	Bad Fit
7	CFI	≥ 0.95	0.350	Bad Fit
8	RMSEA	≤ 0.08	0.139	Bad Fit

Sumber: Lampiran 7 menilai kriteria *Goodness of Fit* ada di model fit

Berdasarkan hasil pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa model penelitian mendekati sebagai model fit. Hal ini ditunjukkan pada nilai CMIN/DF (5870.203), GFI (0.374), AGFI (0.327), TLI (0.325), CFI (0.350) dan RMSEA (0.139) dinyatakan memiliki nilai marginal mendekati model fit. Pada proses berikutnya dilakukan pengujian model untuk memberikan alternatif model yang dapat digunakan untuk meningkatkan nilai pada *goodness of fit* pada model yang telah ada.

Tabel 4.19
Hasil *Goodness of Fit* modifikasi

No	<i>Goodness of Fit index</i>	Nilai rekomendasi	Hasil model sebelum	Hasil model setelah	Keterangan
1	Chi-square (X2)	Diharapkan kecil	5870.203	1993.441	Bad Fit
2	<i>Significance probability</i>	≥ 0.05	0.000	0.000	Bad Fit
3	CMIN/Df	≤ 2.00	3.566	1.817	Fit
4	GFI	≥ 0.90	0.374	0.722	Bad Fit
5	AGFI	≥ 0.90	0.327	0.552	Bad Fit
6	TLI	≥ 0.95	0.325	0.785	Bad Fit
7	CFI	≥ 0.95	0.350	0.862	Bad Fit
8	RMSEA	≤ 0.08	0.139	0.079	Fit

Sumber : Lampiran 8 interpretasi dan modifikasi model

Berdasarkan hasil pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai CMIN/DF (1.817), GFI (0.722), AGFI (0.552), TLI (0.785), CFI (0.862) dan RMSEA (0.079). Terlihat bahwa terdapat 2 nilai yang telah fit sehingga dapat dinyatakan model penelitian ini adalah fit/ baik. Menurut Singgih Santoso jika terdapat 2 nilai yang

fit terutama CMIN/df dan RMSEA maka dapat dikatakan model tersebut sudah fit/baik.

Hasil Pembahasan

Pertama pada hubungan *leader member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pengujian yang diperoleh bahwa variabel *leader member exchange* (LMX) mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik hubungan antara atasan dan bawahan maka tidak meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor. Oleh karena pengaruhnya tidak signifikan, maka variabel *leader member exchange* (LMX) tidak terlalu penting untuk dipertimbangkan oleh PT. Nasmoco Bahana Motor dalam meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.

Kedua pada hubungan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa variabel motivasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini terdukung dan sekaligus mendukung hasil penelitian terdahulu dari Erin Anggreani Wijanto dan Eddy M. Sutanto (2013) Artinya, semakin baik motivasi kerja karyawan maka meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT. Nasmoco Bahana Motor. Oleh karena variabel motivasi kerja penting untuk dipertimbangkan oleh PT. Nasmoco Bahana Motor dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Menjalankan pekerjaan dengan senang hati merupakan sifat yang positif dari karyawan kepada perusahaan, seorang karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan tentu dilandasi dengan keinginan untuk mencukupi kebutuhannya, baik kebutuhan sandang, pangan dan papan. Selain itu mereka juga memerlukan pemenuhan rasa aman dalam bekerja, kenyamanan dalam lingkungan kerja, pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan. Dengan motivasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut, dia akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam pekerjaannya, dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhannya saja. Begitu besar pengaruh motivasi dalam suatu pekerjaan, sehingga menjadi salah satu faktor yang harus dipertimbangkan untuk meningkatkan emosi positif seperti perasaan senang karyawan dalam melakukan pekerjaan sebagai cerminan kepuasan kerja, yang dapat menciptakan hasil kerja yang maksimal.

Ketiga pada hubungan *leader member exchange* (LMX) terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa variabel *leader member exchange* (LMX) mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya, semakin baik hubungan antara atasan dan bawahan maka tidak meningkatkan komitmen organisasional pada karyawan. Oleh karena pengaruhnya tidak signifikan, maka variabel *leader member exchange* (LMX) tidak terlalu penting untuk dipertimbangkan oleh PT. Nasmoco Bahana Motor dalam meningkatkan komitmen pada karyawan.

Keempat hubungan motivasi terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa variabel motivasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi Hal ini berarti hipotesis

keempat yang diajukan dalam penelitian ini terdukung dan sekaligus mendukung hasil penelitian terdahulu dari Erin Anggreani Wijanto dan Eddy M. Sutanto (2013). Artinya, semakin baik motivasi kerja karyawan maka meningkatkan komitmen organisasional pada karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor. Oleh karena itu variabel motivasi kerja penting untuk dipertimbangkan oleh PT. Nasmoco Bahana Motor dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

Karyawan yang merasa menerima pengakuan yang baik atas kerja keras yang ia lakukan pada perusahaan, yaitu dengan bentuk pemberian *reward* seperti pemberian prestasi pada karyawan, akan memberikan motivasi dalam melakukan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya. Hal tersebut juga membuat karyawan terus ingin berkontribusi pada perusahaan dan berkomitmen agar dapat terus memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

Kelima pada hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Rasa puas yang dimiliki karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor terhadap pekerjaannya berpengaruh terhadap komitmen karyawannya terhadap perusahaan. Seorang karyawan yang merasa senang dengan gaji, *reward*, rasa aman dan nyaman pada lingkungan kerja, merasa nyaman dengan atasan bahkan rekan kerjanya maka akan menimbulkan perasaan puas. Perasaan puas tersebut yang akan membuat seorang karyawan merasa ingin terus menjadi bagian pada perusahaan tersebut karena merasa memiliki perusahaan sehingga merasa tidak ingin berpindah kerja. Karyawan yang merasa puas dengan suatu pekerjaan, maka mereka akan melakukan segala cara agar bertahan pada perusahaan tempat ia bekerja. Jadi, semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula komitmen organisasinya. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini didukung dan sekaligus mendukung hasil penelitian terdahulu dari Erin Anggreani Wijanto dan Eddy M. Sutanto (2013). Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan meningkatkan komitmen karyawan untuk tetap bergabung pada PT. Nasmoco Bahana Motor. Oleh karena itu variabel kepuasan kerja penting untuk dipertimbangkan oleh PT. Nasmoco Bahana Motor dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

Keenam pada hubungan *leader member exchange* (LMX) terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa *leader member exchange* (LMX) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dari hasil membandingkan pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel LMX dengan kepuasan kerja. Dengan demikian semakin tinggi kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang dimediasi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan tidak meningkatkan komitmen karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan. Oleh karena pengaruh tidak signifikan, maka variabel tersebut tidak terlalu penting untuk dipertimbangkan oleh institusi dalam meningkatkan komitmen organisasional pada karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor.

Ketujuh pada hubungan motivasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dari hasil membandingkan pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel motivasi dengan kepuasan kerja. Dengan demikian semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan yang dimediasi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan tidak meningkatkan komitmen karyawan untuk tetap bekerja pada karyawan. Oleh karena pengaruh tidak signifikan, maka variabel tersebut tidak terlalu penting untuk dipertimbangkan oleh institusi dalam meningkatkan komitmen organisasional pada karyawan PT. Nasmoco.

SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh *leader member exchange* (LMX) dan motivasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja pada PT. Nasmoco Bahana Motor, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *leader member exchange* (LMX) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan dan komitmen organisasional. Hal ini membuktikan bahwa hubungan yang terbentuk diantara kepala cabang dan karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi karyawan. Artinya, semakin tinggi *leader member exchange* (LMX) semakin tinggi pula kepuasan kerja dan komitmen organisasional.
2. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja yang baik pada karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi pula kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
3. Variabel kepuasan kerja tidak bisa menjadi variabel mediator antara variabel *leader member exchange* (LMX) dan komitmen organisasi begitupun antara variabel motivasi dan komitmen organisasional

Saran

1. Akademik
 - a. Memperluas atau menyeluruh sampel penelitian yang lebih representatif.
 - b. Menambah variabel penelitian atau variabel yang lebih relevan untuk komitmen organisasional.

2. Praktik

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi yang dirasakan oleh karyawan perusahaan Nasmoco Bahana Motor berkontribusi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Pemimpin wajib memperhatikan hal-hal yang dapat meningkatkan motivasi kerja pada karyawan, contohnya dengan menekankan prestasi, pengakuan pada pekerjaan yang telah dilaksakann oleh karyawan, sehingga karyawan merasa termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya dan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan peusahaan Nasmoco Bahana Motor.

Keterbatasan Penelitian

1. Kurangnya jumlah responden yang diteliti sehingga data yang diolah kurang representatif. Oleh karena itu responden harus diperbanyak lagi agar lebih representatif.
2. Ketiga variabel yang diteliti belum cukup untuk mengukur variabel yang dapat mempengaruhi komitmen orgasnisasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Antoni, Feri. 2006. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara Surabaya. Tesis. Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Bowman D. Mark.,2009, *A Test of Direct and Partially Mediated Relationships between LMX, Job Embeddedness, Turnover Intentions and Job Search Behavior in a Southern Police Department*, UMI
- Collins J Brian, Carla J Burns dan Rustin D Meyer.,2014, *Gender Differences in the Impact of Leadership Styles on Subordinate Embeddedness and Job Satisfaction*, Science Direct, The Leadership Quarterly Elsevier 25 (2014) 660–671
- Darmawati Arum, Lina Nur Hidayati, Dyna Herlina S.,2013, Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Studi Pada Karyawan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, Jurusan Manajemen, FISE UNY.
- Enny Rachmawati, Y. Warella, Zaenal Hidayat 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah.*DIALOGUE” JIAKP, Vol. 3, No.1, Hal 89-97*
- Erin Anggraani Wijayanto dan Drs. Ec. Eddy M. Sutanto, M.Sc. 2013 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan Pada PT. X. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, AGORA Vol. 1, No. 1.

- George dan Jones, 2005, *Understanding and Managing Organizational Behavior* 4th Edition, Pearson Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1992). *Organisasi dan manajemen perilaku dan proses*. Terjemah. Jakarta: Erlangga.
- Gilmer, V. H. (1996). *Industrial psychology*. USA: McGraw Hill Book Company Inc.
- Goh Samuel, Molly Wasko., 2013, *The Effects of Leader-Member Exchange on Member Performance in Virtual World Teams*, *Jurnal Of The Association for Information System*, Volume 13, Special Issue, pp. 861-885.
- Graen George B, Mary Uhl-Bien.,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*, Management Department Faculty Publications.
- Handoko. T.H, 2009, *Manajemen Edisi ke 2*. Yogyakarta : BPFE.
- Harris.K.J, Anthony R dan K.Michele Kamar.,2011, *The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-Outcomes relationship*, *Science Direct, The Leadership Quarterly Elsevier* 22 (2011) 271–281.
- Hasibuan, M, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Holtom Brooks C, Terence R. Mitchell, Thomas W. Lee.,2006, *Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory*, Elseivier, *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 4, pp. 316–33.
- Kambu Arius, Eka Afnan Troena Surachman, Margono Setiawan.,2011, *Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior, terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua*, Dirjen Dikti.
- Kreitner Robert, Knicki Angelo.,2005, *Perilaku Organisasi (edisi kelima)*, Jakarta:Salemba Empat.
- Luthans, 2006, *Perilaku Organsasi*. Edisi 10. Yogyakarta. Andi Yogyakarta.
- Luthans, F., 2006, *Organizational Behavior* (ed.11), New York, McGraw-Hill.
- Mallol Carlos M, Brooks C. Holtom, Thomas W. Lee., 2007, *Job Embeddedness in a Culturally Diverse Environment*, *Springer Science+Business Media, J Bus Psychol* (2007) 22:35–44.
- Melayu S.P Hasibuan. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Edisi Revisi Bumi Aksara.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991), *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, *Human Resource Management Review*.
- Muhaimin, Kunartinah Dan Kis Indriyaningrum.,2011, *Peran Karakteristik Kepribadian, Leader Member Exchange, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Matahari Silverindo Jaya(Msj) Semarang, Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (Jbe)*, Vol. 18, No. 2 . Hal. 168 – 184.
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Muslih.,2011, *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan*, *Jurnal Manajemen & Bisnis* Vol 11 No. 01.

- Rasouli Reza, Mehdi Haghtaali.,2009, Impact of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction in Tehran Social Security Branches, Turkish Public Administration Annual, Vol. 32-35, 2006-2009, p. 55-70.
- Riyanto Makmum., 2008, Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keinginan Karyawan Berpindah Kerja, Jurnal Pengembangan Humaniora Vol. 8 No. 3.
- Robbins, P. Stephen. (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo
- Robbins, S. P, dan Judge. 2007, *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy (2011). *Organizational behavior*. Fourteenth Edition. Pearson education.
- Satiyono Dwi dan Tri Bodroastuti.,2012, Pengaruh Faktor Individual, Faktor Sosial, dan Faktor Utama Dalam Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Staf Kantor PT. Sinar Pantja Djaja Semarang), Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala.
- Sedarmayanti. 2009, *sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, CV Mandar Maju. Bandung.
- Sekaran Uma.,2006. *Metodelogi Penelitian Untuk Bisnis*, Edisi Keempat, Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondong. P, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT Rineka Cipta.Jakarta.
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasional*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2012, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Kombinasi (MIXED METHODS)*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Prenada Media Group
- Untung widodo 2006.Analisis Pengaruh Gaya kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Semarang).*Fokus Ekonomi Vol.1 No.2, Hal 92-108*
- Valensia Monica, Marcella Kusumo, Endo Wijaya Kartika.,2014, Analisa Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Mediator Di Restoran “X” Surabaya, Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia.
- Widiyati Rahayu.,2012, Hubungan Kualitas Pertukaran Pemimpin-Anggota (Lmx) dan Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja Pada Karyawan di PG Kebon Agung Kabupaten Malang, Universitas Negeri Malang.
- Yukl Gary. 2009. *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta. PT Indeks.
- Yukl.,1989, *Managerial Leadership: A Review Theory and Research*, Yearly Review Management.