

## Pengaruh *Leader-member Exchange* dan *Quality of Work-Life* Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja

Irfan Helmy<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Universitas Putra Bangsa

<sup>1)</sup> [risetirfan@gmail.com](mailto:risetirfan@gmail.com)

### Abstrak

Ditengah persaingan bisnis yang tinggi, lembaga keuangan mikro perlu mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap bertahan di perusahaan. Oleh karena itu manajemen perlu merumuskan strategi yang mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran *leader-member exchange* (LMX) dan *quality of work-life* (QWL) dalam meningkatkan komitmen organisasi melalui mediasi kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan yang bekerja di lembaga keuangan mikro di Kabupaten Kebumen. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Dengan menggunakan pendekatan survey, sebanyak 124 karyawan terlibat didalam pengisian kuesioner. Alat analisis statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX dan QWL berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu, LMX dan QWL juga terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja. Hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh LMX terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja juga terbukti menjembatani pengaruh QWL terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini memberikan rekomendasi kepada pihak manajemen tentang strategi menjaga komitmen organisasi dengan cara membangun hubungan atasan-bawahan serta menciptakan lingkungan kerja yang berkualitas.

Kata kunci: komitmen organisasi, LMX, QWL, kepuasan kerja.

### Abstract

*During the fierce-business competition, microfinance institutions require to maintain high-performing employees to stay in the organization. Therefore, management needs to formulate strategies that effectively improve employees' organizational commitment. This study proposes to examine the role of leader-member exchange (LMX) and quality of work-life (QWL) in increasing organizational commitment through the mediation of job satisfaction. The population in this study are salespeople who work in microfinance institutions in Kebumen. The sampling technique used is purposive sampling. The survey was conducted, and as many as 124 employees were involved in responding to the questionnaire. The statistical analysis tool used to test the hypothesis is path analysis. The results showed that LMX and QWL affected organizational commitment. In addition, LMX and QWL have also significantly increased job satisfaction. The results of the mediation effect test show that job satisfaction can mediate the effect of LMX on organizational commitment. Job satisfaction has also mediated the influence of QWL on organizational commitment. This study provides recommendations to management on strategies to maintain organizational commitment by building superior-subordinate relationships and creating a quality work environment.*

*Keywords: organizational commitment, LMX, QWL, job satisfaction.*

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Tenaga penjualan (*sales person*) memiliki peran yang sangat vital dalam keberlangsungan usaha usaha lembaga keuangan mikro. Peran utamanya adalah mengkomunikasikan produk kepada konsumen dan memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu menghasilkan tenaga penjualan yang handal untuk tetap bertahan didalam persaingan bisnis. Salah satu tantangan yang hadapi setiap perusahaan saat ini adalah bagaimana mempertahankan karyawan agar tetap bertahan di perusahaan. Terbukanya arus informasi dan bermunculannya usaha sejenis, mampu memunculkan keinginan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain. Salah satunya disebabkan karena perusahaan tersebut

menawarkan insentif dan fasilitas kerja yang menarik. Untuk mengatasi permasalahan ini, perusahaan perlu merumuskan strategi yang diperlukan untuk menjaga komitmen organisasi karyawan. Komitmen organisasi dalam hal ini dikonseptualisasikan sebagai kecenderungan karyawan untuk tetap bekerja dan bertahan didalam organisasi. Menurut Robbins & Judge (2008) komitmen organisasi adalah kemauan karyawan untuk memiliki suatu organisasi dengan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Seseorang yang berkomitmen pada organisasi yang tinggi selalu berpihak untuk kepentingan organisasi dan sungguh-sungguh mencapai tujuan organisasi. Mengingat pentingnya peranan komitmen organisasi, penelitian ini akan menguji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi tenaga penjualan di lembaga keuangan mikro.

Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa *leader-member exchange* (LMX) mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan (Keskes *et al.*, 2018; Leow & Khong, 2015). LMX di maknai sebagai interaksi atau hubungan timbak balik antara atasan dengan bawahan. Pemimpin yang memperlakukan bawahannya sebagai rekan kerja atau mitra serta memberikan kepercayaan dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, akan meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Teori LMX berbeda dengan teori kepemimpinan pada umumnya. Sebagian besar teori kepemimpinan mengasumsikan bahwa pemimpin akan memperlakukan bawahannya secara sama. Akan tetapi, faktanya pemimpin bisa bertindak berbeda dan cenderung memberikan perhatian khusus kepada orang-orang yang dekat dengannya. Penelitian Lee (2019) terkait LMX menyatakan bahwa ketika seorang atasan berpandangan positif terhadap bawahan, maka bawahan akan merasa mendapatkan dukungan dan motivasi yang penting didalam menyelesaikan pekerjaan.

*Quality of work-life* (QWL) atau disebut juga kualitas kehidupan kerja menjadi salah satu determinan penting komitmen organisasi karyawan. QWL merupakan bentuk respon perusahaan terhadap kebutuhan karyawan yang tercermin dari keterlibatan karyawan dalam menentukan langkah serta kebebasan karyawan untuk menentukan cara kerjanya sendiri. Perusahaan dengan QWL yang baik memiliki program yang terkait supervisi, iklim organisasi, lingkungan kerja serta mekanisme imbalan bagi karyawan yang berprestasi. Hasil penelitian Brown *et al.*, (2019) mengungkapkan QWL yang diupayakan oleh perusahaan dapat meningkatkan komitmen organisasi. Sejalan dengan Rashid, *et al.*, (2018) yang menyatakan karyawan semakin bersemangat dalam bekerja ketika perusahaan memperhatikan kualitas lingkungan dan keyamanan didalam bekerja.

Dalam mengembangkan model penelitian, riset ini menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Riset terdahulu telah menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi pada penelitian yang terkait komitmen organisasi (Li, Zhu & Park, 2018; Robie & Roz, 2021). Kepuasan kerja merupakan elemen penting yang dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Dalam hal ini hubungan timbal balik antara karyawan dengan atasan akan meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya meningkatkan komitmen organisasi. Selain itu, QWL yang dipraktikkan di dalam perusahaan akan memupuk kepuasan kerja dan mendorong karyawan untuk tetap bertahan di organisasi.

### 1.2. Rumusan Masalah

Sebagai dampak dari persaingan tenaga kerja yang tinggi, lembaga keuangan mikro perlu merumuskan startegi yang tepat untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, determinan komitmen organisasi adalah LMX, QWL dan kepuasan kerja. Oleh karena itu penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan penelitian:

1. Apakah *leader-member exchange* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah *quality of work-life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah *leader-member exchange* berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
4. Apakah *quality of work-life* berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
6. Apakah *leader-member exchange* berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasankerja?
7. Apakah *quality of work-life* berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja.

2. Menganalisis pengaruh *quality of work-life* terhadap kepuasan kerja.
3. Menganalisis pengaruh *leader-member exchange* terhadap komitmen organisasi.
4. Menganalisis pengaruh *quality of work-life* terhadap komitmen organisasi.
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
6. Menganalisis pengaruh *leader-member exchange* terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.
7. Menganalisis pengaruh *quality of work-life* berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1. Komitmen Organisasi

Robbins & Judge (2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sejauh mana seseorang karyawan memihak suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Seseorang yang berkomitmen pada organisasi selalu berpihak untuk kepentingan organisasi, bersungguh-sungguh mencapai tujuan organisasi. Griffin (2004) menggambarkan komitmen organisasi sebagai perilaku individu yang mengindikasikan derajat keterlibatan individu dengan organisasi serta sejauh mana secara pribadi terikat dengan organisasi. Noe dkk., (2011) menambahkan, ketika individu memiliki komitmen organisasi yang kuat, mereka akan mengupayakan segala sesuatu yang dapat dilakukan untuk organisasi. Menurut Greenberg dan Baron (1997) terdapat tiga indikator komitmen organisasi, yaitu: (1) Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi, (3) Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

### 2.2. Leader-Member Exchange (LMX)

LMX adalah hubungan timbal balik antara atasan dengan bawahan, dimana atasan memberikan perhatian khusus pada bawahan, sedangkan bawahan akan memberikan respek dan penghormatan kepada atasan (Yukl, 2015). yang Menurut Liden & Maslyn (1998) ada empat indikator *leader-member exchange* yaitu: 1) Afeksi, mengacu pada keakraban atau hubungan baik antara atasan dengan bawahan. 2) Loyalitas, yaitu bagaimana pemimpin maupun karyawan saling mendukung aksi dan karakter satu sama lainnya dalam segala situasi. 3) Kontribusi, dideskripsikan sebagai tingginya kontribusi karyawan yang menyebabkan karyawan rela berkorban demi pemimpin, rekan kerja dan perusahaan. Semakin tingginya level kontribusi karyawan, maka kualitas hubungan LMX juga semakin baik. 4) Respek/ rasa hormat, yaitu mengacu pada rasa kagum pada sikap pemimpin. Karyawan yang menaruh rasa hormat yang tinggi terhadap performa maupun interaksi dari pemimpin diharapkan dapat menerapkan nilai-nilai baik tersebut dalam kesehariannya bekerja. Hasil penelitian Bhatti *et al.*, (2015) dan Kónya *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas LMX maka kepuasan karyawan akan semakin meningkat. Selain itu LMX dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi.

### 2.3. Quality of work-life (QWL)

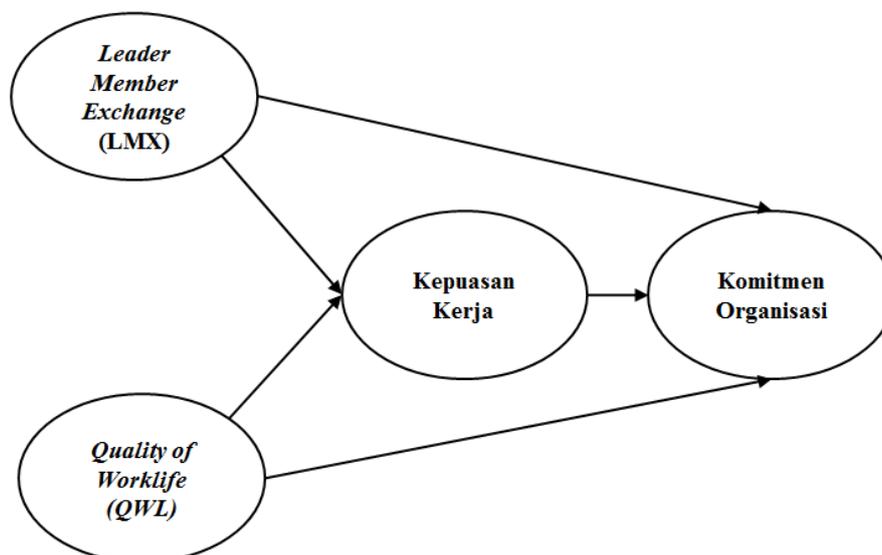
Imanni dan Witjaksono (2014) menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sesuatu yang berkenaan dengan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen pribadi yang dialami berkenaan dengan hidup mereka di tempat kerja. Rivai dan Sagala (2009) mendefinisikan QWL sebagai usaha sistematis yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan untuk memberikan kesempatan kepada pekerja untuk berkontribusi lebih dan mengatur pekerjaannya sendiri. Menurut Walton (1980) indikator *quality of work-life* terdiri dari: 1) Komunikasi, yakni menyampaikan informasi yang dapat dilakukan dalam bentuk pertemuan atau secara langsung pada setiap pekerja 2) Pemberdayaan, pemberdayaan yaitu terdapat kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan. 3) Penghargaan dan Pengakuan, yaitu bahwa imbalan yang di berikan kepada karyawan memungkinan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja. 4) Lingkungan Kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk didalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku, kepemimpinan serta lingkungan fisik.

## 2.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya atau dapat juga diartikan sebagai perbedaan antara jumlah imbalan/penghargaan yang diterima oleh karyawan dan jumlah seharusnya mereka dapatkan (Robbins & Judge, 2008). Menurut Spector (1985) ada lima indikator kepuasan kerja, yaitu kepuasan pada : 1) Pekerjaan itu sendiri, Dalam hal ini di mana pekerjaan memiliki tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. 2) Bayaran/gaji, yaitu Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini biasa dipandang sbagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. 3) Kesempatan untuk promosi, yaitu kesempatan untuk maju dalam organisasi. Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan. 4) Pimpinan/atasan, yaitu sejauh mana kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. 5) Rekan kerja/lingkungan, tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara social.

## 2.5. Model Empiris dan Hipotesis

Berdasarkan landasan teori yang telah dibahas maka dapat disusun suatu model empiris yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Empiris

hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah:

- H<sub>1</sub> : *Leader-member exchange* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- H<sub>2</sub> : *Quality of work-life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- H<sub>3</sub> : *Leader-member exchange* berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
- H<sub>4</sub> : *Quality of work-life* berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
- H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
- H<sub>6</sub> : *Leader-member exchange* berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasankerja.
- H<sub>7</sub> : *Quality of work-life* berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

## 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif asosiatif yang menguji hubungan antara variabel dalam sebuah model penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian pemasaran yang bekerja di lembaga keuangan mikro (KSP, KPPS/ BMT) di Kabupaten Kebumen. Teknik pengambilan sampling

menggunakan pendekatan *pusposive sampling*, dimana kriteria responden dalam penelitian ini adalah: karyawan tetap dan sudah bekerja lebih dari dua tahun. Sebanyak 124 karyawan terlibat didalam pengisian kuesioner survey yang didistribusikan selama bulan Oktober 2020 sampai dengan Januari 2021. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan aplikasi SPSS versi 25.

#### 4. HASIL PENELITIAN

##### 4.1. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah butir-butir dari pernyataan kuesioner valid sebagai instrument penelitian, dengan ketentuan jika hasil  $r$  hitungnya lebih besar dari  $r$  tabel dan  $\alpha < 0,05$  maka dinyatakan valid. Nilai  $r$  tabel pada derajat kebebasan ( $df$ )=  $n-2$  didapat nilai  $r$  tabel sebesar 0,3160. Berikut ini uji validitas untuk kuesioner yang diberikan kepada responden dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Table 1. Hasil Pengujian Validitas *Leader-member Exchange*

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
<i>Leader-member Exchange</i>	1	0,576	0,3160	Valid
	2	0,625	0,3160	Valid
	3	0,629	0,3160	Valid
	4	0,656	0,3160	Valid
	5	0,635	0,3160	Valid
	6	0,595	0,3160	Valid
	7	0,486	0,3160	Valid
	8	0,653	0,3160	Valid
	9	0,549	0,3160	Valid
	10	0,525	0,3160	Valid
<i>Quality of work-life</i>	1	0,539	0,3160	Valid
	2	0,521	0,3160	Valid
	3	0,709	0,3160	Valid
	4	0,766	0,3160	Valid
	5	0,513	0,3160	Valid
	6	0,612	0,3160	Valid
	7	0,600	0,3160	Valid
Kepuasan Kerja	1.	0,813	0,3160	Valid
	2.	0,780	0,3160	Valid
	3.	0,661	0,3160	Valid
	4.	0,700	0,3160	Valid
	5.	0,702	0,3160	Valid
Komitmen Organisasi	1.	0,538	0,3160	Valid
	2.	0,580	0,3160	Valid
	3.	0,723	0,3160	Valid
	4.	0,640	0,3160	Valid
	5.	0,495	0,3160	Valid
	6.	0,590	0,3160	Valid
	7.	0,754	0,3160	Valid

Berdasarkan tabel 1. diatas dapat dijelaskan bahwa nilai  $r$  hitung lebih besar dari nilai  $r$  tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga semua item pernyataan yang dipakai pada semua variabel dinyatakan valid.

#### 4.2. Uji Reliabilitas

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban butir-butir pernyataan yang diberikan oleh responden. Menurut Ghazali (2009), reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel konstruk dan suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila Cronbach's  $\alpha > 0,60$  atau 60%, maka butir atau variabel tersebut reliabel, sebaliknya jika  $< 0,60$  atau 60%, maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha lebih dari 0,60, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semua variabel dalam kuesioner adalah reliabel.

Table 2. Hasil Pengujian Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Realibilitas	Keterangan
<i>Leader-member Exchange</i>	0,794	0,60	Realiabel
<i>Quality of work-life</i>	0,716	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,773	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,730	0,60	Reliabel

#### 4.3. Uji Asumsi Klasik

##### Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2015), uji asumsi ini bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mendeteksi tidak ada multikolinieritas dalam model regresi dapat dideteksi dengan melihat yaitu besarnya nilai VIF di bawah 10 dan *tolerance* diatas 0,1 (Ghozali, 2015).

Tabel 3. Hasil Pengujian MultikolinieritasStruktural I

Variabel	<i>Collinearty statistic</i>	
	<i>Tolerance</i>	VIF
<i>Leader-member Exchange</i>	0,703	1.423
<i>Quality of work-life</i>	0,703	1.423

Tabel 4. Hasil Pengujian Multikolinieritas Struktural II

Variabel	<i>Collinearty statistic</i>	
	<i>toleranc e</i>	VIF
<i>Leader Mmember Exchange</i>	0,475	2,104
<i>Quality of work-life</i>	0,615	1,626
Kepuasan Kerja	0,437	2,290

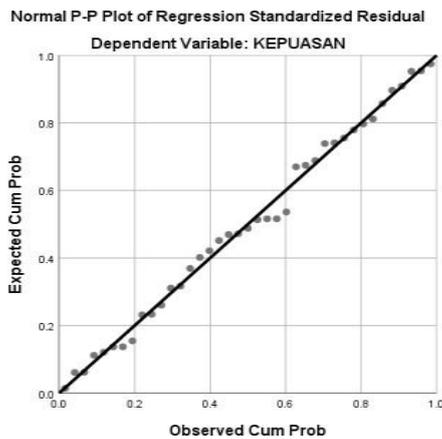
Berdasarkan Tabel 3 dan Tabel 4 diatas, dapat dijelaskan bahwa nilai *tolerance* diatas 0,01 dan nilai VIF dibawah 10 sehingga model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

##### Uji Heteroskedastisitas

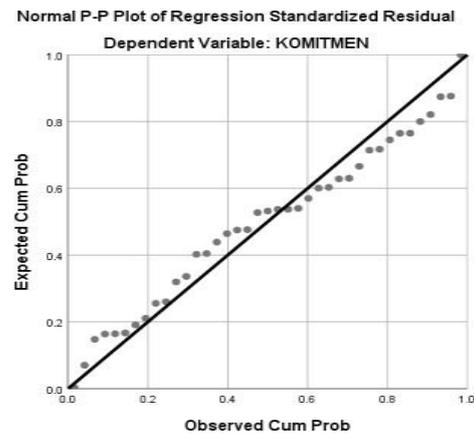
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain (Ghozali, 2015). Berdasarkan hasil pengujian menggunakan *scatter plot* menunjukkan bahwa tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik pada grafik menyebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi tersebut dapat dipakai.

#### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui hasil analisis tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2. Hasil Uji Normalitas Struktural I



Gambar 3. Hasil Uji Normalitas Struktural II

Berdasarkan gambar 4 dan 5 diatas menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi dapat memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.4. Pengujian Hipotesis

##### Uji Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2015) uji t digunakan untuk menguji signifikan secara parsial pengaruh variabel bebas (LMX dan QWL) terhadap variabel intervening (Kepuasan Kerja) dan variabel terikat (Komitmen Organisasi) dengan tingkat signifikan 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Menentukan  $t_{tabel}$  yaitu dengan rumus  $df = n - k$ , yang dimana untuk struktural I memiliki  $t_{tabel}$  yaitu 2,02619. Sedangkan untuk struktural II memiliki  $t_{tabel}$  yaitu 2,02809. Hasil analisis uji t dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Parsial (Uji t) Struktural I

Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
Model	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-3.449	2.994		-1.152	.257
LMX	.376	.091	.545	4.151	.000
QWL	.317	.140	.298	2.269	.029

Tabel 6. Hasil Uji Parsial (Uji t) Struktural II

Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
Model	B	Std. Error	Beta		

(Constant)	1.474	2.711		.544	.590
LMX	.219	.098	.289	2.233	.032
QWL	.334	.133	.287	2.516	.017
Kepuasan Kerja	.441	.148	.403	2.979	.005

Berdasarkan hasil pengujian struktur I pada tabel 8 diketahui bahwa LMX (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,151 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,02619 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Disamping itu, variabel QWL (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,269 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,02619 dan memiliki nilai signifikan sebesar 0,029 ( $\alpha < 0.05$ ). Hasil pengujian ini membuktikan bahwa  $H_1$  dan  $H_2$  didukung.

Selanjutnya, untuk model struktural II, LMX (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Y2) dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,233 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,02809 dan memiliki nilai signifikan sebesar 0,032 ( $\alpha < 0.05$ ). Variabel QWL (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Y2) dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,516 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,02879 dan memiliki nilai signifikan sebesar 0,017 ( $\alpha < 0.05$ ). Untuk variabel kepuasan kerja (Y1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Y2) dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,979 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,02879 dan memiliki nilai signifikan sebesar 0,005 ( $\alpha < 0.05$ ). Hasil pengujian ini membuktikan bahwa  $H_3$ ,  $H_4$  dan  $H_5$  didukung.

### Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2015).

#### Struktural I

$$Y1 = PY1X1 + PY1X2 + \epsilon_1$$

$$\epsilon_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,563} = \sqrt{0,437} = 0,661$$

$$Y1 = 0,545 X_1 + 0,298 X_2 + 0,661$$

#### Struktural II

$$Y2 = PY2X1 + PY2X2 + Y1 + \epsilon_2$$

$$\epsilon_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,721} = \sqrt{0,279} = 0,528$$

$$Y2 = 0,289 X_1 + 0,287 X_2 + 0,403 Y_1 + 0,528$$

#### Pengaruh Langsung (Direct Effect atau DE)

$$X1 \rightarrow Y1 = 0,545$$

$$X2 \rightarrow Y1 = 0,298$$

$$X1 \rightarrow Y2 = 0,289$$

$$X2 \rightarrow Y2 = 0,287$$

$$Y1 \rightarrow Y2 = 0,403$$

#### Pengaruh Tidak Langsung

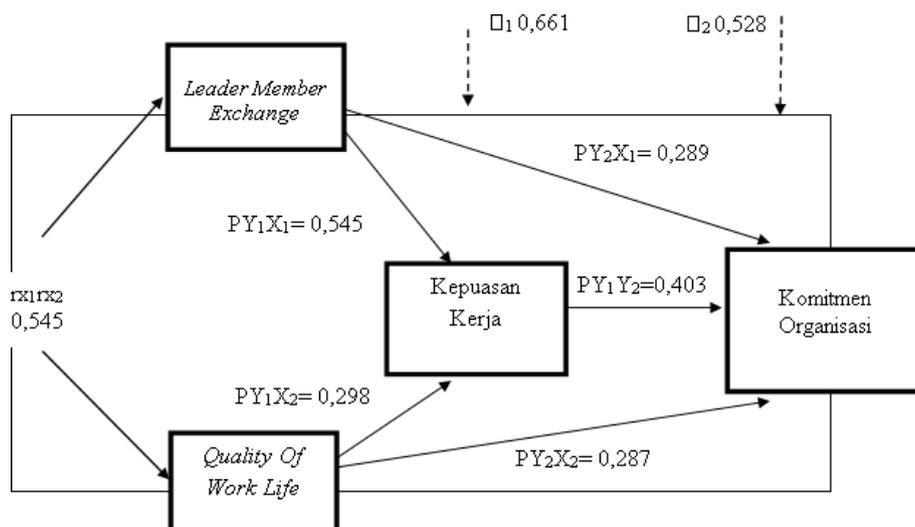
$$X1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 = (0,545 \times 0,403) = 0,21963$$

$$X2 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 = (0,298 \times 0,403) = 0,12009$$

#### Pengaruh Total

$$X1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 = (0,545 + 0,403) = 0,948$$

$$X2 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 = (0,298 + 0,403) = 0,701$$



Gambar 4. Hasil Analisis Jalur

Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel dependen (Y) dengan variabel independen (X) melalui variabel mediasi (M), (Ghozali, 2015).

Tabel 7. Hasil Uji Sobel

	<i>test-statistic</i>	<i>p-value</i>
Struktur I	2,416	0,015
Struktur II	2,302	0,031

Hasil uji sobel diatas menunjukkan menunjukkan bahwa untuk struktur I menunjukkan bahwa *test statistic* > t tabel yaitu 2,416 > 2,02809 dan *p-value* >  $\alpha$  yaitu 0,015 < 0,05. Maka dapat dikatakan bahwa vaiabel kepuasan kerja dapat memediasi antara variabel *leader-member exchange* dan variabel komitmen organisasi. Untuk pengujian sobel struktur II menunjukkan bahwa *test statistic* > t tabel yaitu 2,302 > 2,02809 (*p-value* 0,031,  $\alpha$  < 0,05). Maka dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi antara variabel *quality of work-life* dan variabel komitmen organisasi. Hasil ini membuktikan bahwa H<sub>6</sub> dan H<sub>7</sub> dalam penelitian ini didukung.

## 5. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh LMX dan QWL terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Kónya *et al.*, (2015) yang menyatakan bahwa tenaga penjualan memiliki target yang tinggi sehingga menuntut pendampingan dan pengarahan dari pimpinan. Ketika tercipta hubungan timbal balik antara pimpinan dengan karyawan, maka keberlanjutan hubungan kerja dengan perusahaan semakin tinggi. Selanjutnya, hasil penelitian juga mengindikasikan peran penting QWL dalam meningkatkan komitmen organisasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian Alrousan *et al.*, (2020) dan Astrianti *et al.*, (2020) yang menyatakan ketika perusahaan seperti LKM memberikan insentif dan kebijakan yang adil, maka komitmen karyawan akan semakin meningkat. Selain itu, aspek non materiil seperti suasana kerja dan hubungan antar rekan kerja menjadi elemen penting dalam QWL (Lee *et al.*, 2015) Ketika perusahaan memelihara kondisi kerja yang menyenangkan, maka tingkat stress yang dihadapi tenaga penjualan akan menurun dan pada akhirnya komitmen organisasi semakin tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Fatehi *et al.*, (2015) yang mengungkapkan kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat sejalan dengan dukungan perusahaan terhadap program QWL.

Pengujian efek mediasi variabel kerja terbukti berpengaruh signifikan. Hasil ini menunjukkan kepuasan kerja mampu menjembatani hubungan LMX dan QWL terhadap komitmen organisasi. Kepuasan

tenaga penjualan dalam hal ini adalah ketika ekspektasi target pekerjaan sejalan dengan dukungan organisasi baik berupa imbalan maupun dukungan nonfinansial. Hubungan timbal balik dengan pimpinan akan memberikan dampak pada meningkatkan kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian Robie & Roz, (2021) dimana ketika kebijakan pimpinan sejalan dengan kebutuhan karyawan, maka kepuasan karyawan angkat semakin meningkat dan pada akhirnya mendorong komitmen terhadap organisasi. Selain itu, ketika perusahaan mampu menciptakan kehidupan kerja yang berkualitas, maka kepuasan kerja dan komitmen organisasi akan semakin meningkat.

## 6. PENUTUP

### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah:

1. LMX berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
2. QWL berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
3. LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
4. QWL berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
6. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh LMX terhadap komitmen organisasi
7. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh LMX terhadap komitmen organisasi

### 6.2. Implikasi dan Saran

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada lembaga keuangan mikro. Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan *leader-member exchange*, karyawan dan pimpinan harus memiliki rasa saling menghargai dan bekerjasama dengan baik sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi. Selanjutnya, untuk dapat meningkatkan komitmen organisasi maka *quality of work-life* pada karyawan harus terpenuhi dengan cara memberikan gaji yang sesuai dengan kontribusi karyawan. Selain itu manajemen perlu memelihara lingkungan kerja yang nyaman dan rekan kerja yang supportif. Hal ini bertujuan agar karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan dan tetap berkomitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan komitmen organisasi pada dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas *leader-member exchange*, *quality of work-life* dan memelihara kepuasan kerja.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantara pengambilan sampel dengan teknik *non-probability sampling*. Hal ini dikarenakan keterbatasan karakteristik tenaga penjualan di lapangan. Selanjutnya penelitian ini menggunakan pendekatan *cross-section* sehingga tidak memungkinkan menangkap hubungan kausalitas/ timbal balik antar variabel. Oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode *longitudinal* atau eksperimen. Selanjutnya, disarankan untuk penelitian selanjutnya menguji model penelitian ini pada jenis perusahaan yang berbeda untuk mendapatkan gambaran yang lebih general terkait topik penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alrousan, M. A., & AlAli, S. M. (2020). The Role of Quality of *Work-life* in Organizational Commitment in Islamic Banks. *International Journal of Financial Research*, 11(4), 515-522.
- Astrianti, A., Najib, M., & Sartono, B. (2020). Quality of *work-life*, organizational commitment and turnover intention in account officer of micro finance company. *Sosiohumaniora*, 22(1), 17-25.
- Bhatti, G. A., Islam, T., Mirza, H. H., & Ali, F. H. (2015). The relationships between LMX, job satisfaction and turnover intention. *Science International*, 27(2), 118-127.
- Brown, O., Paz-Aparicio, C., & Revilla, A. J. (2019). Leader's communication style, LMX and organizational commitment: A study of employee perceptions in Peru. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Fatehi, B., Karimi, A., Pour, E. G., Pour, K. A., & Azizi, B. (2015). Impact of quality of *work-life* on job satisfaction. *International Journal of Sport Studies*, 5(1), 79-86.

- Ghozali, I. (2015). Aplikasi Analisis Multivariate dan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Baron & Greenberg. 1997. *Behavior in Organization Understanding and Managing The Human Side of Work*. 6th edition. USA: Prentice Hall
- Griffin, Ricky, W., 2004. *Manajemen*, Edisi Ketujuh, Jilid 2, Penerjemah: Gina Gania, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Imanni, Rifty Nur dan Andre Dwijanto Witjaksono. 2014. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Motivasi.. *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume 2 Nomor 3.
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*.
- Koçoğlu, M., Gürkan, G. Ç., & Aktaş, H. (2014). The mediating role of workload on the relationship between leader-member exchange (LMX) and job satisfaction. *Canadian Social Science*, 10(1), 41-48.
- Kónya, V., Grubić-Nešić, L., & Matić, D. (2015). The influence of leader-member communication on organizational commitment in a central European hospital. *Acta Polytechnica Hungarica*, 12(3), 109-128.
- Lee, Y. (2019). A study on the effect of authentic leadership of hospital organization on organizational commitment and organizational citizenship behavior: focusing on mediating effect of LMX. *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 10(3), 73-83.
- Lee, J. S., Back, K. J., & Chan, E. S. (2015). Quality of work-life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Leow, K. L., & Khong, K. W. (2015). Organizational commitment: The study of organizational justice and leader-member exchange (LMX) among auditors in Malaysia. *International journal of business and information*, 4(2).
- Li, L., Zhu, Y., & Park, C. (2018). Leader-member exchange, sales performance, job satisfaction, and organizational commitment affect turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(11), 1909-1922.
- 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.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Wright, P.M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*, Edisi 6. Penerbit Salemba Empat.
- Rashid, S., Dastgeer, G., & Kayani, T. (2018). A social exchange perspective through the lens of an individual: Relationship between LMX, voice and organizational commitment in academia. *Business & Economic Review*, 10(3), 41-64.
- Rivai, V., dan Sagala, E.J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Oraktik* (Edisi ke-2). Jakarta: Rajawali Press
- Robbie, I., & Roz, K. (2021). The relationship of workplace spirituality, organizational commitment on employees performance, and job satisfaction as moderating variable. *Technium Social Sciences Journal*, 21, 611-619.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi* Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
- Walton, R. (1980). Quality of work-life activities: A research agenda. *Professional Psychology*, 11(3), 484.
- Yukl, Gary. (2015), *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, PT. Indeks,. Jakarta