

**PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGE TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi pada Perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong)**

**Dwi Wicaksono**  
wsono2315@gmail.com

**Susi Widjajani**  
susiwidjajani@umpwr.ac.id

**Agus Saur Utomo**  
agussaur@umpwr.ac.id

**Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Purworejo**

**ABSTRAK**

Perawat merupakan salah satu unsur penting untuk mencapai tujuan Rumah Sakit karena perawat sebagai sumber daya manusia menjadi pengelola sumber daya penunjang lainnya. Perawat adalah seseorang yang telah lulus pendidikan tinggi keperawatan, baik di dalam maupun di luar negeri yang diakui oleh pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Tenaga keperawatan terdiri atas perawat vokasi, *ners*, dan *ners* spesialis. Perawat sebagai sumber penting dalam keberhasilan suatu Rumah Sakit hendaknya diperhatikan, terutama mengenai kepuasannya dalam bekerja atau yang lazim dikenal dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya oleh *leader-member exchange*, dan komitmen organisasional.

Tujuan dalam penelitian ini adalah menguji: pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja, pengaruh *leader-member exchange* terhadap komitmen organisasional, pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini yaitu perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *sampling purposive*, sampel yang digunakan sebanyak 169 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data berupa *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan efek mediasi menggunakan SmartPLS.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa: *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja.

**Kata kunci** : *leader-member exchange, kepuasan kerja, komitmen organisasional*

## A. PENDAHULUAN

Salah satu fasilitas pelayanan kesehatan yang sangat diperlukan dalam mendukung penyelenggaraan upaya kesehatan yaitu Rumah Sakit. Dalam menjalankan pelayanan kesehatan Rumah Sakit diperlukan sumber daya manusia atau lazim disebut perawat. Perawat adalah seseorang yang telah lulus pendidikan tinggi keperawatan, baik di dalam maupun di luar negeri yang diakui oleh pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2014 Tentang Keperawatan). Tenaga keperawatan terdiri atas perawat vokasi, *ners*, dan *ners* spesialis (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 Tentang Kesehatan). Perawat merupakan salah satu unsur penting untuk mencapai tujuan Rumah Sakit karena perawat menjadi pengelola sumber daya penunjang lainnya. Tanpa adanya sumber daya manusia, dapat dipastikan tujuan dari Rumah Sakit yang telah ditetapkan tidak akan terwujud. Oleh sebab itu, perawat sebagai sumber penting dalam keberhasilan suatu Rumah Sakit hendaknya diperhatikan, terutama mengenai kepuasannya dalam bekerja atau yang lazim dikenal dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dianggap penting (Luthans, 2011:141). Menurut George dan Jones (2012:75) kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki orang tentang pekerjaan mereka saat ini. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya oleh *leader-member exchange* (Robbins dan Judge, 2017:428), dan komitmen organisasional (Mowday dkk., 1979:237).

*Leader-member exchange* adalah hubungan pertukaran interpersonal antara pemimpin dan bawahan (Liden dan Maslyn, 1998:50). Teori *leader-member exchange* menyatakan bahwa di awal interaksi antara seorang pemimpin dan anggota, pemimpin secara implisit mengelompokkan anggota menjadi orang dalam (*ingroup*) dan bukan orang dalam (*outgroup*). Para pemimpin menjalankan *leader-member exchange* dengan cara memberikan penghargaan kepada anggota tertentu yang dianggap menjalin hubungan dan memberikan sanksi kepada anggota yang tidak diinginkan. Pemimpin cenderung memilih anggota kelompok karena adanya kesamaan kepribadian dan sikap, dibandingkan dengan anggota yang tidak

diinginkan (Robbins dan Judge, 2017:428). Menurut Robbins dan Judge (2017:428) *leader-member exchange* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal serupa disampaikan Luthans (2011:440) yang menyatakan bahwa *leader-member exchange* berhubungan positif dengan kepuasan. Hasil penelitian Alwi dan Mahrani (2021) membuktikan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Faktor selanjutnya yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu komitmen organisasional (Mowday dkk., 1979:237). Komitmen organisasional adalah kemampuan seseorang dalam mengidentifikasi dan melibatkan diri dalam kepentingan organisasi (Mowday dkk., 1979:226). Menurut Allen dan Meyer (1990:3) komitmen organisasional merupakan keadaan psikologis yang mencerminkan hubungan pegawai terhadap organisasi. Mowday dkk., (1979:237) menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan. Menurut Thamrin (2012:568) komitmen pegawai pada organisasi memberikan tingkat kemungkinan yang lebih tinggi bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Jika suatu perusahaan dapat mencapai suatu tujuan, sudah barang tentu pegawai akan merasa puas atas hasil tersebut. Hasil penelitian Akhtar dkk., (2015) membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Mengacu pada penjelasan sebelumnya diketahui bahwa *leader-member exchange* dapat berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Namun demikian *leader-member exchange* bisa juga mempengaruhi komitmen organisasional. Hal ini sesuai dengan pernyataan Luthans (2011:440) yang menyatakan bahwa *leader-member exchange* berhubungan positif dengan komitmen organisasional. Menurut Robbins dan Judge (2017:429) *leader-member exchange* sangat terkait dengan komitmen organisasional. Hasil penelitian Shaikh dkk., (2019) membuktikan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Kemudian, komitmen organisasional mempengaruhi kepuasan kerja. Ketika *leader-member exchange* tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung, maka komitmen organisasional diharapkan dapat memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Shaikh dkk., (2019)

membuktikan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja.

Pada penelitian ini objek penelitian akan difokuskan ke Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Ibu Septi Masitoh selaku Manajer Diklit diketahui bahwa ada beberapa perawat yang merasa kurang puas dengan pekerjaannya, yang ditandai dengan perawat merasa pekerjaannya monoton, gaji yang diterima belum mencukupi kebutuhan hidupnya, dan menilai atasan kurang mampu merangkul bawahannya dengan baik. Selain itu, ada juga perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong yang merasa kurang ada hubungan pertukaran interpersonal antara pemimpin dan bawahan, yang ditandai dengan perawat kurang memiliki persepsi positif terhadap pimpinan, perawat kurang memiliki sikap mendukung pemimpinnya, perawat kurang berkontribusi pada pimpinan, dan perawat kurang memiliki rasa hormat terhadap pimpinan. Ada juga perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong yang kurang memiliki komitmen organisasional yang ditandai dengan perawat kurang menunjukkan kesediaan untuk melakukan berbagai upaya demi kemajuan rumah sakit, perawat kurang bangga saat bekerja, dan ada perawat yang ingin bekerja ditempat lain.

Tujuan dalam penelitian ini adalah menguji pengaruh: *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja, *leader-member exchange* terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, dan peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong?
2. Apakah *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong?
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong?

4. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong?

## C. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

### 1. Kajian Teori

#### a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dianggap penting (Luthans, 2011:141). Menurut Robbins dan Judge (2017:118) kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Rivaidalam Juwita (2021:27) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah faktor intrinsik yaitu faktor yang berasal dari dalam diri pegawai dan dibawa oleh setiap pegawai sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya; dan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dan luar diri pegawai seperti kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan pegawai lain, sistem penggajian, dan sebagainya. Kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh *leader-member exchange* (Robbins dan Judge, 2017:428; Luthans, 2011:440; Robbins dan Coulter, 2012:478; Griffin dan Moorhead, 2014:351; Kinicki dan Fugate, 2016:467). Selain itu, kepuasan ditemukan lebih tinggi terkait dengan komitmen organisasional (Mowday dkk., 1979:237; Thamrin, 2012:568; Adekola, 2012:4)

#### b. *Leader-Member Exchange*

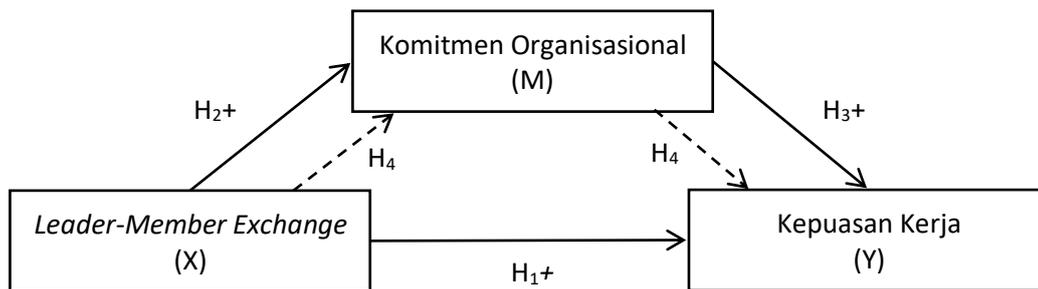
*Leader-member exchange* adalah hubungan pertukaran interpersonal antara pemimpin dan bawahan yang ditandai dengan pengaruh, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan profesional (Liden dan Maslyn, 1998:50). *Leader-member exchange* telah menjadi teori kepemimpinan yang paling banyak diteliti. Teori ini berfokus pada kualitas hubungan antara manajer dan bawahan yang bertentangan dengan perilaku atau sifat pemimpin atau pengikut. Sebagian besar model kepemimpinan menganggap seorang pemimpin memperlakukan semua pegawai dengan

cara yang hampir sama. Sebaliknya, teori *leader-member exchange* didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mengembangkan hubungan unik *one-to-one relationships* dengan masing-masing orang. Para ilmuwan perilaku menyebut hubungan semacam ini sebagai *vertical dyad* (Kinicki dan Fugate, 2016:466).

**c. Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional adalah kemampuan seseorang dalam mengidentifikasi dan melibatkan diri dalam kepentingan organisasi (Mowday dkk., 1979:226). Komitmen organisasional yang efektif adalah keterikatan emosional karyawan, keterlibatan dalam, dan identifikasi dengan suatu organisasi (McShane dan Glinow, 2018:106). Komitmen organisasional terdiri dari tiga bentuk yaitu afektif, berkesinambungan, dan normatif (Allen dan Meyer, 1990:4).

**2. Kerangka Pikir**



**Gambar 1**  
**Kerangka Pikir**

Keterangan :

- > : pengaruh langsung
- > : pengaruh tidak langsung (mediasi)

**D. RUMUSAN HIPOTESIS**

**1. Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja**

*Leader-member exchange* berhubungan positif dengan kepuasan (Luthans, 2011:440). Teori *leader-member exchange* mengatakan bahwa para pemimpin menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar dan mereka yang berada dalam kelompok akan memiliki dan kepuasan kerja yang lebih besar (Robbins dan Coulter, 2012:478; Griffin dan Moorhead, 2014:351; Robbins dan

Judge, 2017:428). *Leader-member exchange* berkaitan dengan kepuasan kerja (Kinicki dan Fugate, 2016:467). Pegawai yang merasakan *leader-member exchange* baik, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja pada diri pegawai yang bersangkutan. Hasil penelitian Shaikh dkk., (2019), Hirnawati dan Pradana (2023), serta Hadi dan Riva'i (2022) membuktikan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis pertama yang diajukan adalah:

H<sub>1</sub> : *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

## **2. Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Komitmen Organisasional**

*Leader-member exchange* berhubungan positif dengan komitmen organisasional (Luthans, 2011:440). *Leader-member exchange* berkaitan dengan komitmen organisasional (Kinicki dan Fugate, 2016:467). *Leader-member exchange* sangat terkait dengan komitmen organisasional (Robbins dan Judge, 2017:429). Pegawai yang merasakan *leader-member exchange* baik, dapat meningkatkan komitmen organisasional pada diri pegawai yang bersangkutan. Hasil penelitian Shaikh dkk., (2019), Hirnawati dan Pradana (2023), serta Andika dan Supartha (2018) membuktikan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis kedua yang diajukan adalah:

H<sub>2</sub> : *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

## **3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan (Mowday dkk., 1979:237). Komitmen pegawai pada organisasi memberikan tingkat kemungkinan yang lebih tinggi bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Jika suatu perusahaan dapat mencapai suatu tujuan, sudah barang tentu pegawai akan merasa puas atas hasil tersebut (Thamrin, 2012:568). Tidak ada keraguan bahwa komitmen organisasi mengarah pada kepuasan kerja (Adekola, 2012:4). Pegawai yang memiliki komitmen organisasional tinggi, akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula. Hasil penelitian Shaikh dkk., (2019), Amin (2022), Halilintar dan Sobirin (2022), serta Rachman dkk., (2022) membuktikan bahwa komitmen

organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis ketiga yang diajukan adalah:

H<sub>3</sub> : komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

#### **4. Peran Komitmen Organisasional dalam Memediasi Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja**

Mengacu pada penjelasan hipotesis sebelumnya diketahui bahwa *leader-member exchange* dapat berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Namun demikian *leader-member exchange* bisa juga mempengaruhi komitmen organisasional, kemudian komitmen organisasional mempengaruhi kepuasan kerja. Ketika *leader-member exchange* tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung, maka komitmen organisasional diharapkan dapat memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Shaikh dkk., (2019) membuktikan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis keempat yang diajukan adalah:

H<sub>4</sub> : komitmen organisasional memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja

## **E. METODE PENELITIAN**

### **1. Definisi Operasional**

#### **a. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dianggap penting (Luthans, 2011:141). Pengukuran kepuasan kerja pada penelitian ini mengacu pada pendapat Luthans (2011:141), yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

#### **b. *Leader-Member Exchange***

*Leader-member exchange* adalah hubungan pertukaran interpersonal antara pemimpin dan bawahan yang ditandai dengan pengaruh, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan profesional (Liden dan Maslyn, 1998:50). Pengukuran *leader-member exchange* pada penelitian ini

mengacu pada pendapat Liden dan Maslyn (1998:50), yaitu: pengaruh, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan profesional.

**c. Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional adalah kemampuan seseorang dalam mengidentifikasi dan melibatkan diri dalam kepentingan organisasi (Mowday dkk., 1979:226). Pengukuran komitmen organisasional pada penelitian ini mengacu pada pendapat Mowday dkk., (1979:226), yaitu: keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk mengerahkan upaya besar atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

**2. Analisis Data**

Analisis data pada penelitian berupa analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan efek mediasi menggunakan program SmartPLS (*Partial Least Square*) yang mengacu pada prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (Ghozali, 2021:183).

**F. PENGUJIAN HIPOTESIS DAN PEMBAHASAN**

**1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

**a. *Convergent Validity***

Validitas convergent berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Rule of thumb untuk pengujian validitas convergent dengan indikator reflektif yaitu nilai loading factor harus lebih dari 0,7 (Ghozali, 2021:68). Berdasarkan uji *convergent validity* diketahui bahwa pada umumnya masing-masing indikator kepuasan kerja, *leader-member exchange*, dan komitmen organisasional memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,7 artinya pernyataan-pernyataan dalam kuesioner untuk mengukur variabel valid untuk digunakan. Selain melihat nilai *loading factor*, pengujian validitas indikator reflektif juga dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yaitu lebih dari 0,5 (Ghozali, 2021:68). Berdasarkan uji *Average Variance Extracted*, diketahui bahwa nilai *Average Variance Extracted* indikator kepuasan kerja, *leader-member exchange*, dan komitmen organisasional lebih dari 0,5. Hasil

tersebut menunjukkan bahwa kuesioner terbukti valid, artinya pernyataan dalam kuesioner dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

**b. Discriminant Validity**

Validitas *discriminant* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. *Rule of thumb* untuk pengujian validitas *discriminant* indikator refleksif dilihat dari nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus lebih dari 0,7 (Ghozali, 2021:68). Berdasarkan uji *discriminant validity* diketahui bahwa keseluruhan indikator untuk kepuasan kerja, *leader-member exchange*, dan komitmen organisasional sudah memiliki nilai *cross loading* di atas 0,7. Dengan demikian, indikator pembentuk konstruk terkategori valid.

**c. Composite Reliability**

Berdasarkan uji *composite reliability* diketahui bahwa nilai *composite reliability* variabel kepuasan kerja, *leader-member exchange*, dan komitmen organisasional lebih dari 0,7. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel memenuhi syarat nilai *composite reliability*, dan instrumen dapat dikatakan reliabel, sehingga dapat digunakan untuk mengumpulkan data.

**2. Analisis Model Struktural (Inner Model)**

**a. R-Squares**

Berdasarkan uji *R-Squares* diketahui bahwa komitmen organisasional memiliki nilai *R-Squares* sebesar 0,890 yang menunjukkan pengaruh yang kuat. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada penelitian ini 89,0% komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh variabel *leader-member exchange*. Sedangkan kepuasan kerja memiliki nilai *R-Squares* sebesar 0,957 yang menunjukkan 95,7% kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel *leader-member exchange* dan komitmen organisasional.

**b. Goodness of Fit Model (GoF)**

Berdasarkan uji *Average Variance Extracted* (AVE) dan *R-Squares* diketahui bahwa nilai rata-rata *R-Squares* adalah sebesar 0,924 dan nilai rata-rata AVE sebesar 0,775 sehingga nilai GoF adalah sebesar 0,849 berarti tingkat kesesuaian dan kelayakan dari seluruh model penelitian ini dinyatakan besar.

### c. Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada Tabel 1 dan 2 sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung**

Model	Koefisien Jalur	t-statistik	P-values	Keterangan
X → Y	0,667	6,814	0,000	Positif dan Signifikan
X → M	0,943	92,383	0,000	Positif dan Signifikan
M → Y	0,324	3,245	0,001	Positif dan Signifikan

Sumber: data primer diolah (2024)

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Model	Koefisien Jalur	t-statistik	P-values	Keterangan
X → M → Y	0,306	3,307	0,001	Positif dan Signifikan

Sumber: data primer diolah (2024)

#### 1. Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai koefisien jalur variabel *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja sebesar 0,667 dengan nilai t-statistik sebesar 6,814 serta nilai *p-value* sebesar 0,000. Hasil ini membuktikan hipotesis pertama diterima, dimana *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Apabila perawat merasa cara pemimpin memperlakukan anggota timnya sesuai dengan yang diharapkan, maka kepuasan kerja akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, Apabila perawat merasa cara pemimpin memperlakukan anggota timnya tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka kepuasan kerja akan menurun.

*Leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong dapat dilihat dari perawat yang bangga dengan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki pimpinan, menilai pimpinan sebagai sosok yang baik, suka membela tindakan para perawat sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja pada perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong. Hal ini sejalan dengan pendapat Luthans (2011:440) yang menyatakan bahwa *leader-member exchange* berhubungan positif dengan kepuasan.

Diterimanya hipotesis pertama pada penelitian ini sesuai dan menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shaikh dkk., (2019), Hirnawati dan Pradana (2023), serta Hadi dan Riva'i (2022) yang membuktikan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

## **2. Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai koefisien jalur variabel *leader-member exchange* terhadap komitmen organisasional sebesar 0,943 dengan nilai t-statistik sebesar 92,383 serta nilai *p-value* sebesar 0,000. Hasil ini membuktikan hipotesis kedua diterima, dimana *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Apabila perawat merasa cara pemimpin memperlakukan anggota timnya sesuai dengan yang diharapkan, maka komitmen organisasional akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, Apabila perawat merasa cara pemimpin memperlakukan anggota timnya tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka komitmen organisasional akan menurun.

*Leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong dapat dilihat dari perawat yang bangga dengan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki pimpinan, menilai pimpinan sebagai sosok yang baik, suka membela tindakan para perawat sehingga hal tersebut dapat meningkatkan komitmen organisasional pada perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2017:429) menyatakan bahwa *leader-member exchange* sangat terkait dengan komitmen organisasional.

Diterimanya hipotesis kedua pada penelitian ini sesuai dan menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shaikh dkk., (2019), Hirnawati dan Pradana (2023), serta Andika dan Supartha (2018) yang membuktikan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

### 3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai koefisien jalur variabel komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,324 dengan nilai t-statistik sebesar 3,245 serta nilai *p-value* sebesar 0,001. Hasil ini membuktikan hipotesis ketiga diterima, dimana komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Apabila perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong memiliki komitmen organisasional yang tinggi, maka perawat yang bersangkutan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Begitu pula sebaliknya, apabila perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong memiliki komitmen organisasional rendah, maka perawat yang bersangkutan akan memiliki kepuasan kerja rendah.

Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong dapat dilihat dari perawat memiliki keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong, perawat bersedia untuk mengerahkan upaya untuk Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong, dan perawat memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja pada perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong. Hal ini sejalan dengan pendapat Mowday dkk., (1979:237) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan.

Diterimanya hipotesis ketiga pada penelitian ini sesuai dan menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shaikh dkk., (2019), Amin (2022), Halilintar dan Sobirin (2022), serta Rachman dkk., (2022) yang membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

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

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai koefisien jalur variabel *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasional sebesar 0,306 dengan nilai t-statistik sebesar 3,307 dan *p-value*

sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh variabel *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja secara signifikan. Hal ini juga membuktikan hipotesis keempat diterima, dimana komitmen organisasional memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja.

Hasil uji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung memiliki hasil yang sama-sama signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk mediasi yang terjadi berupa *partial mediation*, artinya peningkatan kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh *leader-member exchange*, tetapi juga secara tidak langsung dimediasi oleh komitmen organisasional yang tinggi. *Leader-member exchange* dapat mempengaruhi komitmen organisasional perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong dan pada akhirnya mempengaruhi kepuasan kerja perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong.

Hasil pengujian tersebut sesuai dan menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shaikh dkk., (2019) membuktikan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja.

## G. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

1. *Leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong.
2. *Leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong.
3. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong.
4. Komitmen organisasional memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja pada perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adekola, B. 2012. The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 2 (2): 1-17.
- Akhtar, A., Durrani, A.B., dan Hassan, W. 2015. The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Study from Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 17 (6): 75-80.
- Allen, N.J., dan 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.
- Alwi, S., dan Mahrani, S.W. 2021. The Effect of Leader-Member Exchange on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Job Satisfaction. *International Journal of Management and Education in Human Development*, 03 (01): 221-228.
- Amin, M.S. 2022. Organizational Commitment, Competence on Job Satisfaction and Lecturer Performance: Social Learning Theory Approach. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2 (1): 40-56.
- Andika, I.W., dan Supartha, W.G. 2018. The Effect of Leader-Member Exchange on Turnover Intention. *The International Journal of Business & Management*, 6 (8): 249-258.
- George, J.M., dan Jones, G. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Ghozali, I. 2021. *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R.W., dan Moorhead, G. 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. USA: South-Western, Cengage Learning.
- Hadi, M.I., dan Riva'i, A.R. 2022. Effect of Servant Leadership and Leader-Member Exchange on Organizational Commitment through Job Satisfaction. *Management Analysis Journal*, 12 (3): 206-213.
- Halilintar, R., dan Sobirin, A. 2022. The Influence of Training and Organizational Commitment on Employee Performance through Job Satisfaction. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 01 (05): 1-22.

- Hirnowati, D.B., dan Pradana, H.A. 2023. Analysis of Leader-Member Exchange toward Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Performance: Is Virtual Work Moderating? *Journal of Business and Management Review*, 4 (4): 237-253.
- Juwita, K. 2021. *Perilaku Organisasi*. Malang: Literasi Nusantara.
- Kinicki, A., dan Fugate, M. 2016. *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Liden, R., dan Maslyn, J.M. 1998. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24 (1): 43-72.
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- McShane, S.L., dan Glinow, M.A.V. 2018. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., dan Porter, L.W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (1):224-247.
- Rachman, M.M., Handayani, C.M.S., dan Sugijanto 2022. The Mediating Role Of Job Satisfaction: The Impact Of Organizational Commitment On Employee Intention To Quit. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 11 (2): 201-220.
- Robbins, S.P., dan Coulter, M. 2012. *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. 2017. *Organizational Behavior*. England: Pearson Education Limited.
- Shaikh, G.M., Thebo, J.A., Jamali, M., Sangi, F., Sangi, S.A., dan Sheikh, G.M. 2019. The Impact of Quality Leader Member Exchange on Job Satisfaction Mediating Effect of Organizational Commitment. *Sociol Int J*, 3 (5): 411-419.
- Thamrin, H.M. 2012. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3 (5): 566-572.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 Tentang Kesehatan.*
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2014 Tentang Keperawatan.*