

PENGARUH KUALITAS *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA PT. NUTRIFOOD SURABAYA

Novebry C Wibowo dan Eddy M Sutanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: novebry_09242@yahoo.com; esutanto@petra.ac.id

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara kualitas LMX terhadap produktivitas kerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada PT. Nutrifood Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kausal. Populasi dari penelitian ini berjumlah 33 orang dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan *software SmartPLS 2,0 M3*. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kualitas LMX tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja, kualitas LMX berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kualitas LMX berpengaruh terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Dari hasil penelitian tersebut diketahui bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, cara yang paling tepat adalah dengan meningkatkan kualitas LMX disertai peningkatan terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, PT. Nutrifood sebaiknya meningkatkan kualitas LMX dan juga kepuasan kerja karyawan agar produktivitas kerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya dapat lebih ditingkatkan lagi.

Kata kunci: *Leader-Member Exchange* (LMX), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Produktivitas Kerja.

I. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan yang ketat dalam dunia bisnis saat ini, perusahaan memerlukan tenaga kerja yang berkualitas untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang berkualitas agar dapat memenangkan persaingan. Untuk menciptakan tenaga kerja yang berkualitas, peran pemimpin sangat dibutuhkan, karena pemimpin adalah orang yang mempengaruhi pengikutnya, sehingga mereka secara sukarela melaksanakan tujuan organisasi (Kreitner & Kinicki, 2005). Dalam Sutanto (1999) juga disebutkan bahwa komitmen karyawan terhadap pemimpin mempunyai dampak yang lebih signifikan terhadap hasil kerja karyawan daripada komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi dapat tercipta dengan sendirinya apabila karyawan tersebut memiliki komitmen terhadap pemimpinnya. Oleh karena itu, komunikasi dan hubungan yang

baik antara pemimpin dan pengikut sangat penting untuk menciptakan kepercayaan, rasa hormat, rasa tanggung jawab yang tinggi, dan kesetiaan yang kuat antara pemimpin dan pengikut, seperti yang dibahas dalam teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange - LMX theory*.)

Dalam sebuah organisasi dengan tingkat kualitas LMX yang tinggi, tenaga kerja akan merasa kebutuhannya terhadap supervisi telah terpenuhi, karena mereka mendapat perhatian dan pendampingan secara khusus dari pemimpinnya. Mereka akan merasa diterima dalam organisasi tersebut dan kesempatan untuk promosi 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 melaksanakan mencapai tujuan organisasi. Mereka ini 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.

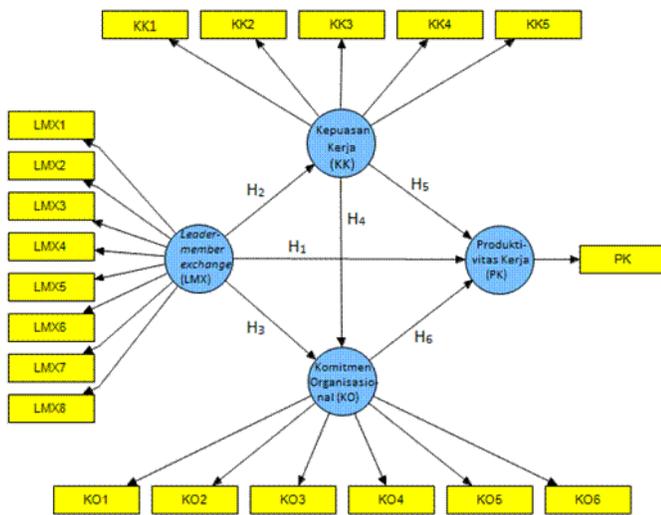
PT. Nutrifood merupakan perusahaan yang memproduksi dan memasarkan berbagai produk makanan dan minuman kesehatan berkualitas dengan berbagai merek terkemuka di Indonesia seperti Tropicana Slim, HiLo, Nutrisari, L-men, dan WRP. Berdiri sejak tahun 1979, Nutrifood telah menginspirasi hidup sehat banyak orang melalui kegiatan dan program pemasaran serta *event-event* yang diadakannya. Nutrifood menganggap bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah investasi, sehingga Nutrifood selalu ingin mendorong setiap karyawannya untuk berkembang. Dengan begitu berarti PT. Nutrifood menganggap bahwa tenaga kerja merupakan aset berharga yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan adanya tenaga kerja yang berkualitas khususnya dalam bidang pemasaran, perusahaan bukan hanya mampu menghasilkan produk-produk yang berkualitas, tetapi juga dapat memasarkan produk-produk tersebut dengan baik sehingga mencapai angka penjualan yang tinggi dan mampu memenangkan persaingan dengan perusahaan lain yang sejenis.

Tenaga kerja yang tidak diberdayakan dengan baik pasti akan mengakibatkan ketidakpuasan dalam bekerja, sehingga

mereka akan asal-asalan dalam bekerja dan akhirnya menghasilkan produktivitas yang buruk pula. Namun dengan kesuksesan PT. Nutrifood saat ini, tampaknya ada indikasi kualitas LMX yang tinggi, sehingga kerjasama tim yang solid dapat terbangun dalam proses pemasarannya.

Seperti yang telah dijelaskan, kualitas LMX yang tinggi dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dan berdampak pada komitmen hingga produktivitas kerja, sehingga keempat hal yang saling berkaitan ini pun merupakan fenomena yang menarik untuk diteliti dan dilihat apakah ada pengaruh antara keempat variabel tersebut. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini akan menguji pengaruh kualitas LMX terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada PT. Nutrifood Surabaya.

Berikut ini merupakan kerangka berpikir dan hipotesis yang ada dalam penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka berpikir dan hipotesis
 Sumber: Bangun (2007); Graen dan Uhl-Bien (1995); Luthans (2008); Mulyadi (2007); Pierce dan Newstorm (2006); Robbins dan Judge (2007); Sutanto (1999); Yukl (2006)

- H₁: Kualitas LMX berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya.
- H₂: Kualitas LMX berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya
- H₃: Kualitas LMX berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Nutrifood Surabaya
- H₄: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Nutrifood Surabaya
- H₅: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya
- H₆: Komitmen organisasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya

Untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi, perlu adanya kepemimpinan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan berkaitan dengan perubahan. Pemimpin menentukan arah dengan cara mengembangkan suatu visi masa depan, kemudian

mereka menyatukan orang-orang dengan mengkomunikasikan visi ini; dan menginspirasi mereka untuk mengatasi berbagai rintangan (Robbins & Judge, 2007, p.356).

Teori kepemimpinan yang banyak dipelajari sebagian besar mengasumsikan bahwa pemimpin memperlakukan semua pengikut mereka dengan cara yang sama. Dalam kenyataannya, pemimpin bisa bertindak dengan sangat berbeda kepada orang yang satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain, pemimpin cenderung memiliki orang-orang kesayangan dalam suatu organisasi. Inilah yang menjadi dasar teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader member exchange-LMX-theory*). Teori ini menyatakan bahwa karena tekanan waktu, pemimpin membangun suatu hubungan khusus dengan sekelompok kecil dari para pengikutnya. Orang-orang ini kemudian menjadi anggota kelompok orang dalam (*in group*) atau kelompok kesayangan yang terpercaya dan mendapat perhatian lebih besar dari pemimpin, bahkan mereka mungkin menerima hak istimewa tertentu. Sementara itu, pengikut-pengikut yang lain yang tidak termasuk dalam kelompok orang dalam, disebut sebagai kelompok bukan orang dalam (*out group*) atau kelompok bukan kesayangan, mendapat lebih sedikit waktu dan penghargaan dari pemimpinnya. Hubungan antara pemimpin dengan kelompok bukan orang dalam ini hanya didasarkan pada interaksi otoritas formal saja (Robbins & Judge, 2007).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), model LMX didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mengembangkan hubungan satu per satu yang unik dengan masing-masing orang yang melapor kepadanya. Biasanya pemimpin cenderung memilih anggota kelompok orang dalam (*in group*) karena mereka memiliki berbagai karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau karena tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada pengikut yang lainnya. Sebagai contoh, para pengikut yang memiliki orientasi penguasaan keahlian tertentu akan memiliki hubungan LMX yang lebih tinggi dengan atasannya, karena karyawan-karyawan seperti itu akan berpaling kepada atasan mereka untuk mencari informasi dan pengalaman berharga yang bisa memberi mereka prospek untuk mengembangkan keterampilan dan perbaikan diri yang selanjutnya bisa mendatangkan keuntungan bagi perusahaan (Robbins & Judge, 2007).

LMX berfokus pada hubungan diadik (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Daft, 2011; Graen & Uhl- Bien, 1995; Yukl, 2006).

Karyawan yang memiliki kualitas LMX yang tinggi akan mendapat tugas yang lebih menarik dan sesuai dengan yang diinginkannya, frekuensi komunikasi yang lebih sering dengan pemimpin, partisipasi dan pengaruh serta kontrol yang lebih tinggi terhadap aktivitas tim, dan juga menerima lebih banyak dukungan, pengakuan, penghargaan, dan imbalan (*reward*) dibanding karyawan yang memiliki kualitas LMX rendah. Namun, ada harga yang harus dibayar oleh para karyawan

dengan kualitas LMX yang tinggi, karena mereka diharapkan untuk bekerja lebih keras, berkorban lebih banyak, mengambil resiko yang lebih besar, menerima tanggung jawab yang lebih besar, lebih setia dan berkomitmen tinggi, serta memberi lebih banyak waktu mereka demi kepuasan dan kebutuhan pemimpin serta tercapainya tujuan organisasi (Pierce & Newstrom, 2006).

Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Hal tersebut dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan mereka dan tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi (Ivancevich, Konopaske, & Matteson 2007, p.90).

Menurut Robbins dan Judge (2007), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya (p.79). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan menguntungkan perusahaan tersebut, karena dengan kepuasan yang tinggi, maka akan memiliki semangat kerja yang tinggi, kemudian menunjukkan kinerja yang merupakan kesuksesan seseorang dalam melakukan pekerjaannya (As'ad,) serta prestasi yang baik, dan akhirnya produk atau layanan yang diciptakan akan memiliki kemampuan bersaing dengan perusahaan sejenis yang lain (dalam Sutanto, 2011).

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2007, p.74). Menurut Tobing (2009), komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya (p.32). Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan peristiwa dimana individu sangat tertarik dan mempunyai ikatan pada tujuan, nilai-nilai, dan sasaran-sasaran organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi juga merupakan ukuran kemauan karyawan untuk tinggal atau bertahan di dalam perusahaan. (Kaswara & Santoso, 2008, p.5).

Tiga jenis komitmen organisasional adalah (Robbins & Judge, 2007):

1. *Affective Commitment* (Komitmen afektif)

Yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen ini menggambarkan kesetiaan karyawan terhadap suatu organisasi.

2. *Continuance Commitment* (Komitmen berkelanjutan)

Yaitu komitmen karena nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi tersebut lebih tinggi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen ini mendeskripsikan seorang karyawan yang terikat dengan organisasi hanya karena tidak ada hal lain yang lebih baik.

3. *Normative Commitment* (Komitmen normatif)

Yaitu komitmen untuk bertahan dalam suatu organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Menurut Allen dan Meyer (dalam Tobing, 2009), karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*), karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukannya (*ought to*).

Produktivitas merupakan rasio antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*) (Mulyadi, 2007). Untuk mengukur produktivitas tenaga kerja, ukuran keluaran (*output*) dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah satuan fisik produk/jasa, nilai rupiah, dan jumlah pekerjaan, sedangkan ukuran masukan (*input*) dapat dinyatakan dalam jumlah jam kerja, jumlah tenaga kerja, maupun jumlah biaya tenaga kerja (Bangun, 2007).

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah berupa penelitian asosiatif atau hubungan yang lebih menagarah ke hubungan kausal yang merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara dua atau lebih variabel (Sugiyono, 2007, p.11-12).

Populasi dan Sampel

Yang akan menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian SPG, *salesman*, dan *merchandiser* yang berjumlah 33 orang karena pengukuran produktivitas karyawan dengan ketiga jenis jabatan tersebut memenuhi kriteria yang ditetapkan dalam variabel produktivitas kerja dalam penelitian ini.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Karena anggota populasi dalam penelitian ini berjumlah 33 orang, maka digunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2010).

Definisi Operasional

Dalam penelitian ini, variabel yang akan diteliti adalah kualitas LMX (LMX), kepuasan kerja (KK), komitmen organisasional (KO), dan produktivitas kerja (PK). Definisi operasional masing-masing variabel penelitian adalah :

1. Variabel Kualitas LMX

Kualitas LMX merupakan persepsi karyawan terhadap hubungannya dengan pemimpinnya. Dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa tinggi kualitas LMX adalah (dikembangkan dari kuesioner LMX-7, Graen dan Uhl-Bien, 1995):

a. *Respect*, diukur dengan indikator :

- i. Pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawan (LMX1)
- ii. Pemimpin mengakui dan menghargai potensi karyawan (LMX2)

- b. *Trust*, diukur dengan indikator :
 - i. Karyawan berpihak kepada pemimpinnya, dan sebaliknya (LMX3).
 - ii. Karyawan mengetahui tingkat kepuasan pemimpin terhadap pekerjaannya (LMX4).
- c. *Obligation* diukur dengan indikator :
 - i. Pemimpin bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan (LMX5).
 - ii. Pemimpin bersedia menjamin karyawan yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki
 - iii. Karyawan memiliki keyakinan terhadap pemimpinnya sehingga karyawan akan membela dan mempertahankan keputusan pemimpin sekalipun pemimpin tidak hadir untuk melakukannya (LMX7).
 - iv. Efektivitas hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan (LMX8).

2. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif seseorang tentang pekerjaannya. Ada lima indikator untuk mengukur tinggi-rendahnya kepuasan kerja yang diadopsi dari lima faktor pengukur kepuasan kerja (Robbins dan Judge, 2007):

- i. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya (KK1).
- ii. Kepuasan karyawan terhadap gaji yang diterimanya dari perusahaan (KK2).
- iii. Kepuasan karyawan terhadap kesempatan promosi dan kenaikan jabatan yang ada dalam perusahaan (KK3).
- iv. Kepuasan karyawan terhadap supervisi yang diberikan oleh atasannya (KK4).
- v. Kepuasan karyawan terhadap rekan kerja di dalam perusahaan (KK5).

3. Variabel Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Tiga dimensi komitmen organisasional menurut O'Reilly (dalam Yuwono, Purwanto, & Kurniawan, 2006) yang dapat digunakan untuk mengukur tinggi-rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi, yaitu :

- a. Kerelaan dan kepatuhan, diukur dengan indikator :
 - i. Karyawan menerima peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan (KO1).
 - ii. Karyawan melaksanakan setiap tugas yang diberikan (KO2).
- b. Identifikasi, diukur dengan indikator :
 - iii. Karyawan bangga menjadi bagian dari perusahaan (KO3).
 - iv. Karyawan ingin terus menjadi bagian dari perusahaan (KO4).
- c. Internalisasi, diukur dengan indikator :
 - v. Karyawan merasa bahwa nilai-nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan apa yang diyakini (KO5).
 - vi. Karyawan merasa nyaman dengan nilai-nilai organisasi (KO6).

4. Variabel Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan rasio antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Output yang dihasilkan oleh karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian *SPG*, *salesman*, dan *merchandiser* adalah berupa pencapaian target penjualan, sedangkan input yang diperlukan untuk menghasilkannya adalah jumlah waktu kerja untuk mendapatkannya, di sini akan dihitung bulanan. Jadi produktivitas karyawan diukur dari seberapa mampu seorang karyawan dalam mencapai target penjualan yang diberikan kepadanya dalam jangka waktu satu bulan ia bekerja.

Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian *SPG*, *salesman*, dan *merchandiser* sebagai responden. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2007, p. 162). Kuesioner terdiri atas tiga bagian. Bagian pertama berisi identitas responden, meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama waktu bekerja, dan status perkawinan. Bagian kedua berisi pernyataan-pernyataan yang menyangkut kualitas LMX (pernyataan no 1-12), kepuasan kerja (pernyataan no 13-17), dan komitmen organisasional (pernyataan no 18-29). Bagian terakhir, yaitu bagian ketiga dari kuesioner ini berisi pertanyaan terbuka yang memungkinkan responden untuk memberi pendapat mereka mengenai kualitas LMX (pertanyaan no.1), kepuasan kerja (pertanyaan no.2), dan komitmen organisasional (pertanyaan no.3).

Pengumpulan data sekunder berupa data dan laporan yang didapat dari perusahaan, berupa profil perusahaan, struktur organisasi serta data produktivitas karyawan bagian *SPG*, *salesman* dan *merchandiser*. Data sekunder juga diperoleh melalui studi kepustakaan dengan cara membaca buku-buku, jurnal ilmiah, dan hasil penelitian sebelumnya sebagai referensi. Dari kegiatan riset kepustakaan ini, diperoleh data sekunder berupa teori-teori, dimensi, dan indikator yang relevan dengan penelitian ini.

Uji Kesahihan dan Keterandalan

Uji kesahihan merupakan pengujian apakah suatu instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur (Sugiyono, 2010, p.348). Uji kesahihan pada analisis PLS-SEM dilakukan dengan menggunakan model pengukuran atau *outer model* yang dievaluasi dengan menggunakan instrumen *convergent validity* dan *discriminant validity* (Latan, 2012).

Uji keterandalan yaitu berhubungan dengan konsistensi dan stabilitas dari sebuah instrumen atau alat ukur, apakah instrumen tersebut handal atau tidak. Instrumen dikatakan memenuhi kriteria keterandalan apabila dengan alat ukur yang sama, digunakan pada orang yang sama, pada waktu yang berbeda, hasilnya tetap sama (Cooper & Schindler, 2008). Uji

keterandalan dilakukan dengan menggunakan model pengukuran *outer model* yang dievaluasi dengan menggunakan *composite reliability* (Latan, 2012).

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif menggunakan alat ukur mean, yang digunakan untuk mengetahui bobot rata-rata jawaban dari responden terhadap masing-masing pertanyaan pada tiap total variabel maupun pada tiap dimensi dan indikator dari variabel tersebut.

Untuk satu indikator dengan lebih dari satu butir pernyataan dalam kuesioner, maka bobot rata-rata terhadap keseluruhan butir pertanyaan tersebut merupakan bobot indikator. Untuk dimensi yang memiliki lebih dari satu indikator, bobot rata-rata keseluruhan indikator yang membentuk dimensi tersebut akan menjadi bobot dimensi, dan bobot rata-rata dimensi-dimensi tersebut akan menjadi bobot variabel yang dalam penelitian ini kemudian akan dikategorikan ke dalam dua kelas. Ketentuan penilaian untuk tinggi-rendahnya kualitas LMX, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, dan produktivitas kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.

Kriteria penilaian tinggi-rendahnya variabel kualitas LMX, kepuasan kerja, komitmen organisasional, produktivitas kerja.

Variabel	Rentang Nilai Rata-Rata	Interpretasi
Kualitas LMX	1,00 – 3,00	Rendah
	3,01 – 5,00	Tinggi
Kepuasan Kerja	1,00 – 3,00	Rendah
	3,01 – 5,00	Tinggi
Komitmen Organisasional	1,00 – 3,00	Rendah
	3,01 – 5,00	Tinggi
Produktivitas Kerja	0,00 – 0,50	Rendah
	0,51 – 1,00	Tinggi

Sumber: Diolah penulis

Ketentuan penilaian untuk kecenderungan jenis komitmen adalah dengan membandingkan bobot antara ketiga jenis komitmen tersebut. Untuk bobot *affective commitment* didapat dari total skor jawaban responden atas pernyataan no. 24-25 pada kuesioner, *continuance commitment* merupakan total skor jawaban responden atas pernyataan no 26-27 pada kuesioner, dan *normative commitment* didapat dari total skor jawaban responden atas pernyataan no 28-29. Ketiga jenis komitmen tersebut kemudian dibandingkan skornya, dan skor yang paling tinggi merupakan kecenderungan jenis komitmen yang dimiliki karyawan PT. Nutrifood Surabaya.

Teknik Analisis

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling-SEM*), yang merupakan kombinasi metodologi dua disiplin ilmu, yaitu model analisis faktor dan analisis jalur, sehingga memungkinkan untuk menguji dan mengestimasi hubungan antara *multiple* variabel dengan banyak indikator dalam satu kali estimasi untuk menyelesaikan model penelitian. Alasan penggunaan SEM yaitu karena variabel yang diteliti dalam penelitian ini merupakan variabel yang multidimensional,

sehingga variabel yang ada tidak dapat langsung terukur atau biasanya juga disebut sebagai variabel laten. Analisis SEM yang digunakan yaitu dengan jenis *Partial Least Square* (PLS-SEM) dengan proses perhitungan dibantu dengan program aplikasi *software SmartPLS* versi 2,0 M3. Alasan menggunakan model PLS-SEM adalah karena PLS-SEM dapat digunakan untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil antara 30-100 (Ghozali, 2011) sehingga cocok digunakan dalam penelitian ini.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Kesahihan dan keterandalan

Sebuah instrumen dikatakan sah jika mampu mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat (Sugiyono, 2011). Uji kesahihan dalam PLS dilakukan dengan menggunakan model pengukuran atau *outer model* yang dievaluasi dengan menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*.

Convergent validity merupakan uji kesahihan yang berhubungan dengan prinsip bahwa indikator dengan variabelnya seharusnya berkorelasi tinggi. Dengan uji kesahihan menggunakan *convergent validity*, indikator dikatakan sah apabila nilai *loading* indikator terhadap variabelnya melebihi angka 0,5 (Ghozali, 2011) yang artinya bahwa indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian. Jika nilai *loading* indikator tidak mencapai angka 0,5 maka indikator tersebut akan dikeluarkan dari model penelitian karena dinilai tidak dapat digunakan untuk mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian. Hasil uji kesahihan masing-masing indikator dengan menggunakan *convergent validity* dapat dilihat dalam Tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2.

Hasil uji kesahihan dengan *convergent validity*

Indikator	Nilai Loading	Keterangan
LMX1	0,79	Sahih
LMX2	0,82	Sahih
LMX3	0,72	Sahih
LMX4	0,66	Sahih
LMX5	0,62	Sahih
LMX6	-0,06	Tidak Sahih
LMX7	0,41	Tidak Sahih
LMX8	0,72	Sahih
KK1	0,73	Sahih
KK2	0,13	Tidak Sahih
KK3	0,76	Sahih
KK4	0,80	Sahih
KK5	0,62	Sahih
KO1	0,78	Sahih
KO2	0,56	Sahih
KO3	0,64	Sahih
KO4	0,74	Sahih
KO5	0,79	Sahih
KO6	0,85	Sahih
PK	1,00	Sahih

Sumber: Hasil PLS

Dari Tabel 2 di atas dapat dilihat bahwa nilai loading indikator KK2, LMX6 dan LMX7 kurang dari 0,5. Oleh karena itu, indikator tersebut untuk selanjutnya akan dikeluarkan dari model penelitian karena tidak memenuhi kriteria kesahihan. Dikeluarkannya indikator yang tidak memenuhi kriteria kesahihan dalam penelitian ini dilakukan agar supaya indikator yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar hanya indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Discriminant validity merupakan uji kesahihan yang berhubungan dengan prinsip bahwa indikator-indikator variabel yang berbeda seharusnya tidak memiliki korelasi tinggi. Pengujian kesahihan *discriminant validity* dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai loading indikator terhadap masing-masing variabelnya dengan *cross loading* terhadap variabel lain. Hasil uji kesahihan menggunakan *discriminant validity* dikatakan sah apabila nilai *loading* indikator terhadap variabelnya lebih tinggi dibandingkan nilai *cross loading* indikator terhadap variabel lain (Ghozali, 2011).

Pada Tabel 3 di bawah menunjukkan bahwa seluruh nilai *loading* indikator terhadap masing-masing variabelnya lebih tinggi dibandingkan nilai *cross loading* dengan variabel lain, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria kesahihan dengan menggunakan *discriminant validity*. Hal ini berarti bahwa masing-masing indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk mengukur variabelnya lebih baik dibandingkan dengan variabel lainnya.

Tabel 3.
Hasil uji kesahihan dengan *discriminant validity*

	Cross Loadings				Keterangan
	LMX	KK	KO	PK	
LMX1	0,78	0,57	0,34	0,18	Sahih
LMX2	0,84	0,71	0,33	0,37	Sahih
LMX3	0,73	0,69	0,38	0,17	Sahih
LMX4	0,65	0,59	0,49	0,30	Sahih
LMX5	0,64	0,35	0,36	0,12	Sahih
LMX8	0,70	0,58	0,24	0,23	Sahih
KK1	0,64	0,73	0,27	0,27	Sahih
KK3	0,64	0,75	0,42	0,14	Sahih
KK4	0,67	0,80	0,16	0,44	Sahih
KK5	0,40	0,62	0,36	0,29	Sahih
KO1	0,38	0,23	0,78	0,30	Sahih
KO2	0,44	0,28	0,57	0,06	Sahih
KO3	0,37	0,44	0,64	0,03	Sahih
KO4	0,20	0,21	0,73	0,19	Sahih
KO5	0,34	0,23	0,78	0,26	Sahih
KO6	0,37	0,39	0,85	0,16	Sahih
PK	0,33	0,39	0,24	1,00	Sahih

Sumber: Hasil PLS

Uji keterandalan dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas alat ukur dalam penggunaannya, atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang sama apabila digunakan pada waktu yang berbeda (Cooper & Schlinder, 2008). Uji keterandalan dalam PLS dilakukan dengan

menggunakan model pengukuran *outer model* yang dievaluasi dengan menggunakan *composite reliability*.

Tabel 4.
Hasil uji keterandalan dengan *composite reliability*

Variabel	Composite Reliability
LMX	0,868945
KK	0,819618
KO	0,871932
PK	1

Sumber: Hasil PLS

Hasil uji keterandalan dengan *composite reliability* keempat variabel tersebut menunjukkan nilai di atas 0,7. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa keempat variabel yang diamati dalam penelitian ini adalah handal, atau dengan kata lain dapat digunakan untuk mengukur variabel yang ada dalam penelitian ini secara konsisten dari waktu ke waktu.

Pengujian *Inner Model*

Inner model dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten endogen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q Square test* (Q^2) (Ghozali, 2011). Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa nilai Q^2 sebesar 79,28%, yang berarti bahwa variabilitas kualitas LMX yang dapat dijelaskan oleh produktivitas kerja, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja sebesar 79,28%, dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Analisis Deskriptif Kualitas *Leader-Member Exchange*

Tabel 5
Tanggapan responden terhadap variabel kualitas LMX

Indikator dan Dimensi	Mean	Kategori
LMX1	4,09	Tinggi
LMX2	3,97	Tinggi
LMX3	3,52	Tinggi
LMX4	3,58	Tinggi
LMX5	4,09	Tinggi
LMX8	3,61	Tinggi
TOTAL LMX	3,94	Tinggi

Sumber: Pengolahan data primer

Dari Tabel 5 di atas, dapat dikatakan bahwa hubungan antara karyawan dengan atasan langsung yang terjadi di PT. Nutrifood Surabaya pada karyawan bagian SPG, salesman, dan merchandiser menggambarkan kualitas LMX yang tinggi (*in group*) yaitu sebesar 3,9394. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa bahwa atasan dalam memimpin dan membimbing mereka selalu bersikap ramah, sabar, informatif, peduli serta mau menerima saran dan masukan dari bawahan. Hal ini juga sesuai dengan salah satu ciri kualitas LMX yang baik menurut Mansoni dan Barsoux (dalam Daft, 2011) yaitu pemimpin bersedia mendengarkan saran dan gagasan dari bawahan, dan juga mau menghargai pendapat bawahan. Pemimpin juga dinilai mengenal dan

mengetahui kemampuan masing-masing bawahannya sehingga interaksi antara pemimpin dan anggota dapat terbangun dengan baik.

Rata-rata indikator kualitas LMX yang paling tinggi bobotnya adalah indikator pertama dan kelima yaitu sebesar 4,09, yang artinya bahwa kedua indikator tersebut memberi kontribusi paling besar terhadap meningkatnya kualitas LMX karyawan bagian SPG, salesman, merchandiser pada PT. Nutrifood Surabaya. Indikator LMX pertama adalah “pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawan.” Hal ini disebabkan karena dalam bekerja, pemimpin harus mengetahui apa saja masalah yang biasanya dihadapi oleh karyawan dan apa saja kebutuhan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari, sehingga pemimpin dapat membimbing karyawan dalam memberikan solusi-solusi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan tersebut. Indikator LMX kelima adalah “pemimpin bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.” Indikator ini memiliki skor tinggi disebabkan karena menurut karyawan ketika mereka mengalami kesulitan dalam pekerjaan sehari-hari, atasan bersedia untuk membantu memberikan solusi kepada mereka dalam menyelesaikan kesulitan tersebut.

Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja

Tabel 6.

Tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja		
Indikator	Mean	Kategori
KK1	3,82	Tinggi
KK3	3,73	Tinggi
KK4	3,61	Tinggi
KK5	3,67	Tinggi
TOTAL KK	3,85	Tinggi

Sumber: Pengolahan data primer

Dari Tabel 6 di atas dapat dikatakan bahwa karyawan PT Nutrifood Surabaya bagian SPG, salesman, dan merchandiser memiliki kepuasan kerja yang tinggi yaitu sebesar 3,85. Indikator yang memberikan kontribusi paling besar terhadap meningkatnya kepuasan karyawan bagian SPG, salesman, dan merchandiser pada PT Nutrifood Surabaya adalah indikator kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini disebabkan karena pekerjaan yang mereka lakukan dapat menambah pengetahuan dan wawasan mereka tentang kesehatan, sehingga karyawan merasa pekerjaan yang dilakukannya bermanfaat dan memberi nilai tambah bagi mereka maupun bagi pelanggan. Hal ini juga sesuai dengan salah satu ciri *job characteristic model* menurut Hackman dan Oldham (dalam Robbins & Judge, 2007) yang mengatakan bahwa ketika karyawan merasa pekerjaan yang dilakukannya bermakna, maka ia akan puas terhadap pekerjaan tersebut.

Tabel 6 di atas juga menunjukkan bahwa karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian SPG, salesman, dan merchandiser memiliki kepuasan yang tinggi terhadap rekan kerjanya. Hal ini berarti bahwa karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian SPG, salesman, dan merchandiser puas terhadap sikap rekan

kerja mereka dalam berinteraksi dan bekerjasama. Kepuasan karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian SPG, salesman, dan merchandiser terhadap supervisi atasan mereka juga tinggi, berarti atasan dinilai sudah cukup baik dalam memberikan dukungan dan pengarahan kepada karyawan dalam bekerja.

Analisis Deskriptif Komitmen Organisasional

Tabel 7

Tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasional		
Indikator dan Dimensi	Mean	Kategori
KO1	3,76	Tinggi
KO2	4,03	Tinggi
KO3	4,21	Tinggi
KO4	3,85	Tinggi
KO5	3,76	Tinggi
KO6	3,73	Tinggi
TOTAL KO	3,94	Tinggi

Sumber: Pengolahan data primer

Dari Tabel 7 di atas dapat dikatakan bahwa karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian SPG, salesman, dan merchandiser memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, terlihat dari bobot total komitmen organisasional karyawan sebesar 3,94. Indikator yang memberi kontribusi paling besar terhadap meningkatnya komitmen organisasional karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian SPG, salesman, dan merchandiser adalah rasa bangga karyawan menjadi bagian dalam organisasi, yaitu sebesar 4,2121. Hal ini berarti karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian SPG, salesman, dan merchandiser bangga menjadi bagian dari PT. Nutrifood sendiri. Hal ini disebabkan karena menurut pendapat karyawan, tidak semua orang dapat dengan mudah bekerja di PT. Nutrifood Surabaya, sehingga mereka yang diterima bekerja di sana merasa terpilih dan kemudian timbul rasa bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Berikut ini adalah bobot rata-rata dari hasil tanggapan responden yang menggambarkan kecenderungan jenis komitmen organisasional:

Tabel 8.

Tanggapan responden terhadap kecenderungan jenis komitmen organisasional	
Indikator dan Kategori	Mean
Karyawan merasa menjadi keluarga dalam perusahaan	4,15
Karyawan merasa senang menghabiskan sisa karirnya di perusahaan	3,79
Affective commitment	4,06
Karyawan bekerja di perusahaan hanya karena memerlukan gaji	3,03
Karyawan tidak berani meninggalkan perusahaan karena takut tidak bisa mendapat pekerjaan yang lebih baik	2,94
Continuance commitment	2,98
Karyawan merasa harus bekerja dengan baik sebagai balasan karena telah diperlakukan dengan baik dan adil	3,91
Karyawan merasa bahwa sikap loyal terhadap perusahaan merupakan suatu keharusan yang pantas dilakukan	3,79
Normative commitment	3,85

Sumber: Pengolahan data primer

Dari tabel 8 di atas dapat dilihat bahwa kecenderungan jenis komitmen organisasional karyawan PT. Nutrifood Surabaya termasuk dalam kategori jenis komitmen afektif, yaitu karyawan senang menjadi bagian dari perusahaan dan berniat menghabiskan sisa karirnya di perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif berarti karyawan tersebut berada dalam perusahaan karena menginginkannya (Tobing, 2009). Hal ini disebabkan karena perusahaan mempunyai sistem kekeluargaan yang erat sehingga mereka merasa akrab satu sama lain dalam perusahaan. Selain itu juga, karyawan sudah merasa nyaman bekerja di PT. Nutrifood Surabaya sehingga untuk saat ini karyawan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Analisis Deskriptif Produktivitas Kerja

Tabel 9.

Rata-rata presentase produktivitas kerja responden bulan Oktober 2012		
Variabel	Mean	Kategori
TOTAL PK	0,9594	Tinggi

Sumber: Pengolahan data primer

Tabel 9 di atas menunjukkan kecenderungan produktivitas karyawan PT. Nutrifood Surabaya, yaitu sejauh mana karyawan mampu memenuhi target-target yang diberikan kepadanya. Dari tabel tersebut, dapat dikatakan bahwa karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian SPG, *salesman*, dan *merchandiser* memiliki produktivitas kerja yang tinggi pada bulan Oktober 2012, terlihat dari pemenuhan target penjualan yang mencapai 95,94% dari apa yang ditargetkan oleh perusahaan.

Pengujian Hipotesis

Tabel 10.

Hasil pengujian hipotesis

Pengaruh	Original Sample	T Statistic	Nilai t tabel ($\alpha=0,05$)	Keterangan
LMX → PK	-0,04	0,76	1,96	Terima H_0
LMX → KK	0,82	84,06	1,96	Tolak H_0
LMX → KO	0,49	5,54	1,96	Tolak H_0
KK → KO	0,00	0,00	1,96	Terima H_0
KK → PK	0,38	5,25	1,96	Tolak H_0
KO → PK	0,10	2,12	1,96	Tolak H_0

Sumber: Hasil PLS dan pengolahan data primer

Analisis Pengaruh Kualitas LMX Terhadap Produktivitas Kerja

Hipotesis pertama dalam penelitian ini ditolak, berarti kualitas LMX tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya pada level signifikansi $\alpha = 0,05$.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kinicki dan Vecchio (1994) yang menyebutkan bahwa LMX berpengaruh signifikan dan positif terhadap hasil kerja atau produktivitas karyawan. Berdasarkan hasil analisis kuesioner, terlihat ada beberapa karyawan memiliki persepsi bahwa jika hubungan dengan

atasan sudah baik maka mereka akan cenderung kurang berusaha dalam memenuhi target yang diberikan, sedangkan karyawan yang merasa hubungan dengan atasan kurang baik cenderung lebih berusaha untuk memenuhi target yang diberikan, sementara beberapa karyawan lainnya meskipun telah merasa hubungan dengan atasan sudah baik namun mereka tetap berusaha dalam mencapai target yang diberikan. Hal inilah yang dapat menyebabkan tidak adanya pengaruh signifikan dalam hipotesis ini.

Analisis Pengaruh Kualitas LMX Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima, berarti bahwa kualitas LMX memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya pada level signifikansi $\alpha = 0,05$.

Pada Tabel 4.16 di atas, dapat dilihat bahwa pengaruh antara kualitas LMX terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh positif sebesar 0,82, yang berarti bahwa semakin tinggi kualitas LMX pada PT. Nutrifood Surabaya, maka kepuasan kerja karyawan pun akan semakin tinggi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Volmer *et al.* (2011) yang menunjukkan bahwa kualitas hubungan LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena ketika karyawan merasa hubungannya dengan pemimpinnya baik, maka ia akan senang bekerja karena ia merasa puas terhadap supervisi pemimpinnya. Dengan begitu, karyawan tersebut juga akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Analisis Pengaruh Kualitas LMX Terhadap Komitmen Organisaional

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima, berarti bahwa kualitas LMX memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Nutrifood Surabaya pada level signifikansi $\alpha = 0,05$.

Pada Tabel 4.17 di atas, dapat dilihat bahwa pengaruh antara kualitas LMX terhadap komitmen organisasional memiliki pengaruh positif sebesar 0,49, yang berarti bahwa semakin tinggi kualitas LMX pada PT. Nutrifood Surabaya, maka komitmen organisasional karyawan pun akan semakin tinggi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Sutanto (1999) dan juga Soemardi dan Susanto (2008) yang menunjukkan bahwa karyawan dengan kualitas LMX yang tinggi (*in group*) cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Hal ini disebabkan karena ketika karyawan merasa bahwa hubungannya dengan pemimpin baik, maka ia akan memiliki keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut, dan hal ini menghasilkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisaional

Hipotesis keempat dalam penelitian ini ditolak, berarti kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Nutrifood Surabaya pada level signifikansi $\alpha = 0,05$.

Hal ini disebabkan karena seorang karyawan bisa saja tidak menyukai pekerjaan yang dilakukannya pada saat ini namun ia merasa senang bekerja dalam organisasi, sehingga karena alasan tersebut ia tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima, berarti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya pada level signifikansi $\alpha = 0,05$.

Pada Tabel 10 di atas, dapat dilihat bahwa antara kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja memiliki pengaruh positif sebesar 0,38, yang berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pada PT. Nutrifood Surabaya, maka produktivitas kerja karyawan pun akan semakin tinggi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Judge *et al.* pada tahun 2001 yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan dan produktivitas kerja karyawan. Dalam Sutanto (2011) juga disebutkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan menguntungkan perusahaan tersebut karena dengan kepuasan kerja yang tinggi, maka karyawan tersebut akan memiliki semangat kerja yang tinggi dan kemudian menunjukkan prestasi kerja yang baik. Hal ini disebabkan karena ketika seseorang senang dengan pekerjaan yang ia lakukan, maka ia akan bekerja dengan senang hati, dan ia akan selalu berusaha untuk melakukan yang terbaik sehingga akan menghasilkan pencapaian target yang maksimal pula.

Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Produktivitas Kerja

Hipotesis keenam dalam penelitian ini diterima, berarti bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya pada level signifikansi $\alpha = 0,05$.

Pada Tabel 4.20 di atas, dapat dilihat bahwa pengaruh antara komitmen organisasional terhadap produktivitas kerja memiliki pengaruh positif sebesar 0,10. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasional karyawan pada PT. Nutrifood Surabaya, maka produktivitas kerjanya pun akan semakin tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Lum *et al.* (1998) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Hal ini disebabkan karena karyawan yang mempunyai komitmen organisasional yang tinggi akan berupaya untuk mempertahankan keanggotaannya di perusahaan (Robbins & Judge, 2007). Karyawan yang ingin tetap berada dalam perusahaan akan berusaha sebaik mungkin untuk mencapai

target-target yang diberikan kepadanya agar ia dapat terus bekerja dan turut andil dalam memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

Pembahasan

Dari Tabel 10 di atas, dapat dilihat bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan bagian promosi dan penjualan PT. Nutrifood Surabaya, cara yang paling tepat dilakukan adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena kepuasan kerja memiliki kontribusi yang paling besar terhadap meningkatnya produktivitas kerja karyawan, sehingga dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan, maka produktivitas kerjanya pun akan meningkat.

Pada Tabel 10 di atas juga menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas LMX, akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan juga dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas LMX antara supervisor dan karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian SPG, *salesman*, dan *merchandiser*.

Dari Tabel 10 di atas, dapat dilihat bahwa jika perusahaan ingin meningkatkan komitmen organisasional karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian SPG, *salesman*, dan *merchandiser*, maka cara yang paling tepat dilakukan adalah dengan meningkatkan kualitas LMX, karena kualitas LMX memiliki kontribusi paling besar bagi meningkatnya komitmen organisasional, sehingga peningkatan pada kualitas LMX akan berdampak juga pada peningkatan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian SPG, *salesman*, dan *merchandiser*.

Untuk meningkatkan komitmen organisasional sendiri juga dapat dilakukan dengan cara meningkatkan rasa bangga karyawan terhadap organisasi, karena indikator tersebut merupakan kontributor terbesar bagi variabel komitmen organisasional. Dengan meningkatnya kebanggaan karyawan terhadap organisasi, maka akan berdampak pada meningkatnya komitmen organisasional karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian SPG, *salesman*, dan *merchandiser*.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Semakin tinggi kualitas LMX tidak dapat meningkatkan secara langsung produktivitas kerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian SPG, *salesman*, dan *merchandiser*. Akan tetapi, semakin tinggi kualitas LMX dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian SPG, *salesman*, dan *merchandiser*, dan semakin tinggi kepuasan kerja maupun komitmen organisasional karyawan, maka dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian SPG, *salesman*, dan *merchandiser*.

Semakin tinggi kepuasan kerja tidak dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian SPG, *salesman*, dan *merchandiser*, tetapi semakin tinggi kualitas LMX akan dapat meningkatkan

komitmen organisasional karyawan PT. Nutrifood Surabaya bagian SPG, *salesman*, dan *merchandiser*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2007, September). Produktivitas kerja: Konsep dan pengukuran, serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. *Jurnal Ekonomi*, 17(2), 81-87.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2008). *Business research method*. New York: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2011). *Leadership*. Florence: Cengage Learning.
- Ghozali, I. (2011). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan manajemen organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton. G. K. (2001, May). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kaswara, L. & Santoso, P. (2008). *Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi pada PT. Steel Pipe Industry of Indonesia Unit 2*. (TA No. 05012396/MAN/2008). Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Kinicki, A. & Vecchio, R. (1994, January). Influences on the quality on supervisor-subordinate relations: The role of time pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behaviour*, 15(1), 75-28.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2005). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Latan, H. (2012). *Structural equation modeling: Konsep dan aplikasi menggunakan program Lisrel 8.80*. Bandung: Alfabeta.
- Lum L., Kervin J., Clark K., Reid F. & Sirola W. (1998, May). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behaviour*, 19(3), 305-320.
- Luthans, F. (2008). *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Mulyadi. (2007). *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pierce, J. L. & Newstrom, J. W. (2006). *Leaders and the leadership process: Readings, self-assessments and applications*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational behaviour*. New Jersey: Pearson Education.
- Soemardi, A. & Susanto, R. (2008). *Studi komparatif leader member exchange terhadap perbedaan komitmen organisasi di PT. Sari Guna Prima Tirta*. (TA No. 05012334/MAN/2008). Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Sugiyono. (2007). *Metode penelitian administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutanto, E. M. (1999, September). The relationship between employee commitment and job performance. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(1), 47-55.
- Sutanto, E. M. (2011, October). Analisis kepuasan kerja karyawan hotel Hyatt Regency Yogyakarta dilihat dari sisi demografis. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 172-191.
- Tobing, D. S. K. L. (2009, March). Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(1), 31-37.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A. & Abele, A.E. (March, 2011). Reciprocal relationships between leader-member exchange (LMX) and job satisfaction: A cross-lagged analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 10(1), 1-24.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education.
- Yuwono, S., Purwanto, Y. & Kurniawan, A. (2006, August). Hubungan antara persepsi manajemen lini terhadap turnover di manajemen puncak dengan komitmen organisasional. *Jurnal Siasat Bisnis*, 11(2), 181-188.