

Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Leader Member Exchange Serta Dampaknya Pada Kinerja

Latifah^{1*}, Nia Rifanda Putri², Ari Nugroho Cahyono³

^{1,2}Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Kendal Batang, Indonesia

³Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Kendal Batang, Indonesia

E-mail: khaiyra201978@gmail.com, niarifanda26@gmail.com, ari8cahyono@gmail.com

Article History:

Received: 15 Desember 2025

Revised: 17 Januari 2026

Accepted: 02 Maret 2026

Keywords: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Leader–Member Exchange, Kinerja Karyawan.

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap Leader–Member Exchange (LMX) serta dampaknya pada kinerja karyawan di PT Budaya Alam Lestari Semarang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode survey, di mana data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 90 karyawan sebagai sampel penelitian yang ditentukan melalui teknik purposive sampling. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan dengan bantuan SPSS melalui uji validitas, reliabilitas, regresi linear, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX, demikian pula komitmen organisasi yang terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kualitas hubungan pemimpin–anggota. Selain itu, LMX terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai adjusted R^2 sebesar 0,677 mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mampu menjelaskan variasi LMX sebesar 67,7%, sedangkan nilai R^2 sebesar 0,753 menunjukkan bahwa LMX dapat menjelaskan kinerja karyawan sebesar 75,3%. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kualitas interaksi pemimpin–bawahan dalam meningkatkan kinerja individu di dalam organisasi.

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen fundamental dalam keberlangsungan dan daya saing sebuah organisasi, terutama pada perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis. SDM tidak hanya berperan sebagai (Avida & Suci, 2022) pelaksana operasional, tetapi juga sebagai penggerak utama inovasi, efektivitas, dan pencapaian tujuan strategis organisasi (Nafisa & Priyono, 2023). Perusahaan yang mampu mengelola SDM secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena

kualitas kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja serta komitmen mereka terhadap organisasi. Dalam konteks tersebut, pemahaman atas faktor-faktor yang memengaruhi dinamika hubungan antara pemimpin dan bawahan menjadi krusial, mengingat kualitas hubungan tersebut dapat memengaruhi motivasi, loyalitas, dan kontribusi karyawan terhadap organisasi (Andriani, 2022).

Penataan sumber daya manusia pada dasarnya tidak hanya berkaitan dengan penempatan karyawan pada posisi yang tepat, tetapi juga mencakup pengembangan hubungan kerja yang sehat, produktif, dan berorientasi pada kolaborasi. Dalam kerangka ini, konsep Leader–Member Exchange (LMX) menjadi relevan karena menekankan kualitas hubungan diadik antara pemimpin dan bawahan sebagai faktor kunci dalam efektivitas pengelolaan SDM (Mulya, 2025). Organisasi yang mampu menata SDM dengan baik akan menciptakan struktur kerja yang mendukung kejelasan peran, komunikasi yang efektif, serta pembagian tugas yang proporsional, sehingga membuka ruang bagi terciptanya hubungan LMX yang berkualitas tinggi. Kualitas hubungan kerja ini turut memengaruhi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, rasa keadilan, dan tingkat kepercayaan terhadap pimpinan (Maurits et al., 2022).

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Leader–Member Exchange (LMX) merupakan determinan penting dalam meningkatkan kualitas hubungan kerja dan kinerja karyawan. Sebagai salah satu pionir teori LMX, menemukan bahwa kualitas pertukaran antara pemimpin dan bawahan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen, serta perilaku ekstra-rol karyawan (*organizational citizenship behavior*). Temuan ini diperkuat oleh studi-studi lanjutan yang mengonfirmasi bahwa hubungan LMX yang berkualitas tinggi mendorong rasa percaya, loyalitas, dan dukungan timbal balik yang lebih kuat (Sari, 2025).

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah mengonfirmasi bahwa Leader–Member Exchange (LMX) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen, keterlibatan, dan kinerja karyawan, sebagian besar studi tersebut lebih menekankan pada hubungan langsung antara kualitas LMX dan berbagai outcome individu, namun belum banyak yang menempatkan LMX sebagai variabel yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal karyawan seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan. Selain itu, penelitian sebelumnya cenderung berfokus pada konteks organisasi besar atau sektor jasa tertentu, sehingga masih terdapat keterbatasan pemahaman mengenai bagaimana dinamika LMX terbentuk pada perusahaan (Sari, 2025).

Dengan demikian, terdapat ruang penelitian untuk menguji apakah kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersamaan dapat memperkuat kualitas hubungan pemimpin–anggota, serta bagaimana hubungan tersebut pada akhirnya memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks organisasi lokal yang memiliki karakter operasional berbeda (Purwanti, 2023). Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan simultan yang menguji kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai faktor antecedent dari Leader–Member Exchange (LMX), sekaligus menempatkan LMX sebagai variabel mediasi yang memengaruhi kinerja karyawan.

Berbeda dari sebagian besar penelitian terdahulu yang hanya meneliti LMX sebagai prediktor langsung terhadap berbagai outcome organisasi, penelitian ini menawarkan perspektif berbeda dengan melihat bagaimana kualitas hubungan pemimpin–anggota terbentuk melalui kondisi psikologis dan afektif karyawan. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada konteks organisasi lokal, yaitu PT Budaya Alam Lestari Semarang, yang memiliki karakteristik manajerial, budaya kerja, dan struktur organisasi yang berbeda dari perusahaan besar atau institusi publik yang umumnya menjadi objek penelitian LMX, sehingga memberikan kontribusi empiris baru bagi literatur kepemimpinan dan manajemen SDM di Indonesia (Gunawan et al.,

2022).

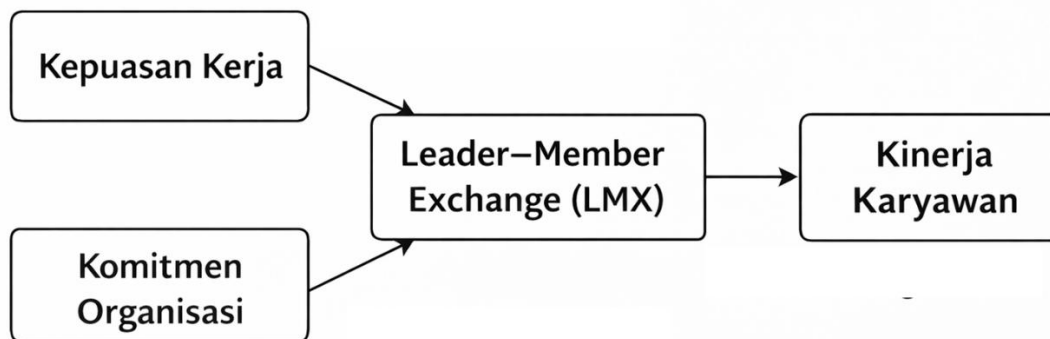
Urgensi penelitian ini didasarkan pada kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui strategi pengelolaan SDM yang berorientasi pada hubungan interpersonal antara pemimpin dan bawahan. Dalam kondisi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk memastikan bahwa karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang memadai agar interaksi mereka dengan pemimpin dapat berlangsung secara produktif dan konstruktif (Iska, 2023). PT Budaya Alam Lestari Semarang sebagai organisasi yang tengah berupaya memperkuat stabilitas operasional dan efektivitas kinerja membutuhkan pemahaman empiris mengenai bagaimana kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat meningkatkan kualitas LMX serta dampaknya terhadap kinerja. Temuan penelitian ini akan menjadi dasar strategis dalam merancang kebijakan manajemen SDM, pengembangan kepemimpinan, serta perbaikan sistem kerja yang mampu meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan (Prameswari, 2024).

Perumusan Masalah Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap leader member exchange pada PT. Budaya Alam Lestari di Semarang?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap leader member exchange pada PT. Budaya Alam Lestari di Semarang?
3. Bagaimana pengaruh leader member exchange terhadap kinerja pada PT. Budaya Alam Lestari di Semarang ?

Tujuan Penelitian Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap leader member exchange pada PT. Budaya Alam Lestari di Semarang
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap leader member exchange pada PT. Budaya Alam Lestari di Semarang
3. Untuk menganalisis pengaruh leader member exchange terhadap kinerja pada PT. Budaya Alam Lestari di Semarang



Gambar 1. kerangka penelitian

Kerangka penelitian ini dibangun untuk menggambarkan hubungan antarvariabel yang diteliti, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, Leader-Member Exchange (LMX), dan kinerja karyawan pada PT Budaya Alam Lestari Semarang. Secara konseptual, kepuasan kerja dan komitmen organisasi diposisikan sebagai variabel independen yang berperan sebagai antecedent atau faktor penentu dalam pembentukan kualitas hubungan pertukaran antara pemimpin dan

anggota (LMX) (Wiranti et al., 2024). LMX kemudian berfungsi sebagai variabel mediasi yang memengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Dengan demikian, penelitian ini memfokuskan analisis pada bagaimana kondisi psikologis dan afektif karyawan (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) dapat memperkuat kualitas hubungan diadik dengan pemimpin, serta bagaimana hubungan tersebut berdampak pada peningkatan kinerja individu (DEWI, n.d.).

KAJIAN TEORITIS

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian karyawan terhadap pekerjaan, mencakup kesesuaian antara harapan, kebutuhan, dan realitas kerja. Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi karakteristik pekerjaan, kompensasi, supervisi, hubungan rekan kerja, serta peluang pengembangan. Secara teoretis, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kualitas hubungan antara bawahan dan atasan, di mana karyawan yang puas lebih mampu membangun interaksi yang produktif, saling percaya, serta mendukung terbentuknya hubungan Leader–Member Exchange (LMX) yang lebih baik (Rahayu, 2025).

Komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dari loyalitas, identifikasi nilai, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi. Karyawan dengan komitmen tinggi memiliki kecenderungan bekerja lebih tekun, mematuhi aturan, dan memberikan kontribusi optimal. Dalam hubungan dengan LMX, komitmen organisasi memperkuat kualitas interaksi antara pemimpin dan bawahan, karena individu yang berkomitmen memiliki kecenderungan untuk menjaga hubungan kerja yang harmonis, terbuka, dan kooperatif (Irfan et al., 2025).

Leader–Member Exchange (LMX) adalah teori kepemimpinan yang menekankan kualitas hubungan diadik antara pemimpin dan bawahan, yang dapat berkualitas tinggi (berbasis kepercayaan dan dukungan) atau berkualitas rendah (bersifat formal dan transaksional). LMX yang baik memungkinkan pertukaran informasi, bimbingan, dan sumber daya yang lebih efektif sehingga berdampak pada peningkatan perilaku positif karyawan. Dalam konteks penelitian ini, LMX dipandang sebagai variabel yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dan sekaligus menjadi faktor penting yang meningkatkan kinerja karyawan (Dewi & Setyowati, 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus pada PT Budaya Alam Lestari di Semarang. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian berfokus pada pengujian hubungan kausal antarvariabel, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, Leader–Member Exchange (LMX), dan kinerja karyawan. Metode deskriptif dimanfaatkan untuk menggambarkan kondisi empiris masing-masing variabel, sementara pendekatan studi kasus dipilih guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks organisasi yang spesifik (Andri & Kasran, 2023).

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden terhadap seluruh variabel penelitian, dengan rentang jawaban dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Penelitian dilaksanakan di PT Budaya Alam Lestari Semarang selama periode Januari hingga April 2025. Sampel penelitian terdiri atas 90 karyawan yang dipilih karena dianggap mampu merepresentasikan kondisi aktual hubungan kerja dan kepemimpinan di perusahaan tersebut, sehingga data yang diperoleh dapat menggambarkan

fenomena yang diteliti secara komprehensif(Rikmaratri et al., 2025).

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja (X1) dan komitmen organisasi (X2) berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi Leader–Member Exchange (LMX) sebagai variabel dependen pertama. Selanjutnya, LMX juga berfungsi sebagai variabel independen yang memengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel dependen akhir. Metode penentuan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun dan memiliki interaksi langsung dengan atasan, sehingga data yang dikumpulkan relevan dan sesuai dengan tujuan analisis penelitian(Pranggi, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan skala pengukuran Likert lima poin untuk menilai tingkat persepsi responden terhadap variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, Leader–Member Exchange (LMX), dan kinerja karyawan. Skala Likert digunakan karena mampu menggambarkan intensitas sikap atau pendapat responden secara kuantitatif dengan rentang jawaban mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”, sehingga memudahkan proses analisis statistik(ARIFIN, 2024). Lokasi penelitian dilaksanakan di PT Budaya Alam Lestari Semarang, sebuah perusahaan yang menjadi fokus studi kasus karena struktur organisasinya dianggap relevan dalam mengamati dinamika hubungan antara pemimpin dan karyawan. Pengumpulan data dilakukan selama periode Januari hingga April 2025, yang memberikan waktu yang cukup untuk memperoleh respons secara komprehensif dari 90 karyawan yang dijadikan sampel penelitian. Periode ini juga dipandang representatif dalam menggambarkan kondisi aktual manajemen sumber daya manusia di perusahaan tersebut.

Sampel penelitian ini berjumlah 90 karyawan PT Budaya Alam Lestari yang dipilih menggunakan teknik total sampling, mengingat populasi penelitian relatif kecil dan seluruh anggota populasi memenuhi kriteria sebagai responden yang memahami variabel-variabel yang diteliti. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, kualitas LMX, dan kinerja. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan teknik statistik inferensial, termasuk uji validitas, reliabilitas, analisis regresi, dan pengujian hipotesis. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi pengaruh langsung antarvariabel secara objektif dan terukur, sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah(Yolanda & Yulianti, 2024).

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner terhadap 90 karyawan PT. Budaya Alam Lestari di Semarang, dapat diperoleh gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian, khususnya aspek kepuasan kerja yang berperan sebagai variabel X1. Secara umum, responden menunjukkan tingkat kepuasan yang berada pada kategori cukup tinggi, ditinjau dari nilai indeks yang berada pada rentang 3,24 hingga 3,51 pada skala Likert lima poin. Indeks tertinggi ditunjukkan oleh indikator “menyukai pekerjaan yang diberikan” dengan nilai 3,51, mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan merasa nyaman dan sesuai dengan tugas yang mereka emban(Yolanda & Yulianti, 2024). Hal ini diperkuat dengan indikator kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, yang juga memperoleh nilai cukup tinggi, yakni 3,44, menunjukkan adanya kecocokan antara kompetensi karyawan dan beban kerja yang diberikan perusahaan.

Variabel	Item Pernyataan	r hitung	Sig.	Kriteria	Keterangan
----------	-----------------	----------	------	----------	------------

Kepuasan Kerja	Semua item	> 0,30	0,000	Sig < 0,05	Valid
Komitmen Organisasi	Semua item	> 0,30	0,000	Sig < 0,05	Valid
Leader–Member Exchange	Semua item	> 0,30	0,000	Sig < 0,05	Valid
Kinerja Karyawan	Semua item	> 0,30	0,000	Sig < 0,05	Valid

Indikator kepuasan terhadap tanggung jawab pekerjaan memperoleh nilai 3,30, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup puas terhadap porsi tanggung jawab yang diberikan. Namun demikian, aspek kecukupan gaji memperoleh nilai paling rendah, yaitu 3,24, meskipun masih berada dalam kategori cukup. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa kompensasi finansial merupakan salah satu aspek yang paling perlu mendapat perhatian manajemen. Sementara itu, indikator hubungan dengan rekan kerja memiliki nilai 3,32, mencerminkan kondisi hubungan interpersonal yang relatif harmonis di lingkungan kerja. Secara keseluruhan, profil data tersebut menunjukkan bahwa aspek intrinsik pekerjaan memberikan kontribusi lebih tinggi terhadap kepuasan kerja dibandingkan aspek ekstrinsik seperti kompensasi (Murseha, 2023).

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Batas Minimum	Kriteria	Keterangan
Kepuasan Kerja	5 item	0,79	0,70	Reliabel	Reliabel
Komitmen Organisasi	6 item	0,82	0,70	Reliabel	Reliabel
Leader–Member Exchange	6 item	0,85	0,70	Reliabel	Reliabel
Kinerja Karyawan	5 item	0,78	0,70	Reliabel	Reliabel

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel komitmen organisasi menunjukkan bahwa nilai indeks rata-rata sebesar 3,35, yang mengindikasikan bahwa tingkat komitmen organisasi para responden berada pada kategori cukup baik. Temuan ini memberikan gambaran bahwa secara umum karyawan menunjukkan loyalitas dan keterikatan yang memadai terhadap perusahaan.

Selanjutnya, hasil analisis terhadap variabel Leader–Member Exchange (LMX) menghasilkan nilai indeks rata-rata sebesar 3,59, yang berarti para responden menilai bahwa pimpinan PT Budaya Alam Lestari telah menerapkan pola hubungan pemimpin–anggota secara relatif efektif (Madjid, 2024). Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah aspek penghormatan terhadap pengetahuan dan wawasan pimpinan, dengan skor 3,73, yang menunjukkan bahwa karyawan menilai pemimpin memiliki kompetensi dan wawasan yang mendukung pelaksanaan tugas bawahan. Sementara itu, nilai indeks terendah terdapat pada indikator pengakuan pimpinan terhadap potensi karyawan dengan nilai 3,43. Hal ini mengandung makna bahwa meskipun pimpinan bersedia mengakui kemampuan bawahan, aspek ini belum menjadi perhatian utama dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

Variabel Bebas	Koefisien Beta	t hitung	Sig.	Keterangan
Kepuasan Kerja (X1)	0,468	4,940	0,000	Signifikan
Komitmen Organisasi (X2)	0,411	4,345	0,000	Signifikan

Nilai indeks rata-rata untuk variabel kinerja karyawan adalah 3,30, yang menunjukkan bahwa secara umum kinerja responden berada pada kategori cukup baik. Indikator dengan nilai tertinggi adalah inisiatif karyawan dalam melaksanakan tugas tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan, dengan skor 3,47. Temuan ini mengindikasikan bahwa aspek kinerja yang paling menonjol pada karyawan PT Budaya Alam Lestari adalah kemampuan mereka untuk bekerja secara proaktif dan menunjukkan tanggung jawab terhadap tugas sehari-hari meskipun tidak

diminta secara langsung oleh atasan(Rizki, 2025).

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa nilai korelasi antara setiap item pertanyaan dengan skor total jawaban responden memiliki signifikansi sebesar 0,000, yang berada di bawah batas $\alpha = 0,05$. Dengan demikian, seluruh item pada kuesioner variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, leader–member exchange, dan kinerja karyawan dinyatakan valid, sehingga layak digunakan sebagai instrumen pengukuran dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SPSS, diperoleh model regresi yang menggambarkan pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap leader–member exchange. Mengacu pada nilai *standardized coefficients*, persamaan regresi yang terbentuk adalah:

Variabel	Koefisien Beta	t hitung	Sig.	Keterangan
LMX (Y1)	0,869	16,495	0,000	Signifikan

$$Y_1 = 0,468X_1 + 0,411X_2$$

Interpretasi persamaan tersebut adalah sebagai berikut:

- Koefisien kepuasan kerja sebesar 0,468 menunjukkan hubungan positif, yang berarti bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan berkontribusi pada meningkatnya kualitas hubungan *leader–member exchange* di lingkungan perusahaan.
- Koefisien komitmen organisasi sebesar 0,411 juga bernilai positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, semakin baik pula implementasi *leader–member exchange* yang terjadi di perusahaan.

Hasil pengolahan data menggunakan SPSS menunjukkan bahwa terdapat hubungan regresi antara variabel leader–member exchange dan kinerja karyawan (Rizki, 2025) . Berdasarkan nilai *standardized coefficients*, persamaan regresi yang terbentuk adalah: $Y_2 = 0,869Y_1$

Persamaan tersebut mengindikasikan bahwa koefisien leader–member exchange sebesar 0,869 bernilai positif, sehingga dapat diartikan bahwa semakin baik kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan (*leader–member exchange*), maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan di perusahaan.

Nilai *adjusted R square* sebesar 0,753 menunjukkan bahwa 75,3% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Leader–Member Exchange (LMX). Dengan kata lain, kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota merupakan faktor yang sangat dominan dalam menentukan tingkat kinerja karyawan di PT Budaya Alam Lestari Semarang.

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan melalui uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 94,476, yang menunjukkan bahwa model regresi yang dibangun adalah signifikan dan layak digunakan. Nilai F yang sangat besar tersebut mengindikasikan bahwa variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Leader–Member Exchange (LMX) (Avida & Suci, 2022) . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel independen mampu menjelaskan variasi LMX secara kuat dan berarti, sehingga model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid untuk memprediksi kualitas hubungan pemimpin–anggota di PT Budaya Alam Lestari Semarang.

Pengujian	Nilai	Keterangan
F hitung (X1 & X2 → Y1)	94,476	Model signifikan
Sig. F	0,000	< 0,05 (layak)
Adjusted R ² (X1 & X2 → Y1)	0,677	67,7% variabilitas LMX dijelaskan model
Adjusted R ² (Y1 → Y2)	0,753	75,3% kinerja dijelaskan LMX

Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 94,476 berada jauh di atas nilai F

tabel, dengan nilai signifikansi berada di bawah 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa H_0 , yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap Leader–Member Exchange (LMX), ditolak, sedangkan H_a , yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap LMX, diterima (Yolanda & Yulianti, 2024). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel independen tersebut secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas hubungan pemimpin–anggota pada PT Budaya Alam Lestari Semarang.

No	Variabel Independen Dependen	→	Koefisien β	t hitung	t tabel	Sig.	Keputusan	Keterangan
1	Kepuasan Kerja (X1) → LMX (Y1)		0,468	4,940	1,662	0,000	Ha diterima	Berpengaruh positif dan signifikan
2	Komitmen Organisasi (X2) → LMX (Y1)		0,411	4,345	1,662	0,000	Ha diterima	Berpengaruh positif dan signifikan
3	LMX (Y1) → Kinerja Karyawan (Y2)		0,869	16,495	1,662	0,000	Ha diterima	Berpengaruh positif dan signifikan

Berdasarkan hasil uji t pada variabel kepuasan kerja terhadap Leader–Member Exchange (LMX), pengujian dilakukan dengan terlebih dahulu menetapkan hipotesis penelitian. Hipotesis nol (H_0) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap LMX, sedangkan hipotesis alternatif (H_a) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap LMX (Pranggi, 2023). Kriteria pengambilan keputusan didasarkan pada nilai signifikansi dan nilai t hitung, yaitu: H_0 ditolak apabila nilai signifikansi $< 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel, sebaliknya H_0 diterima apabila nilai signifikansi $> 0,05$ dan t hitung $< t$ tabel. Dengan tingkat signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (df) sebesar $n - 2 = 90 - 2 = 88$, diperoleh nilai t tabel sebesar 1,662. Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 4,940, lebih besar dari t tabel 1,662, serta nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Leader–Member Exchange (LMX) pada PT Budaya Alam Lestari Semarang.

Berdasarkan hasil uji t pada variabel Leader–Member Exchange (LMX) terhadap kinerja karyawan, pengujian dilakukan dengan menetapkan hipotesis penelitian sebagai langkah awal. Hipotesis nol (H_0) menyatakan bahwa LMX tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan hipotesis alternatif (H_a) menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Pranggi, 2023). Kriteria pengambilan keputusan ditetapkan bahwa H_0 diterima apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 dan nilai t hitung lebih kecil dari t tabel, sedangkan H_0 ditolak apabila nilai signifikansi kurang dari atau sama dengan 0,05 dan t hitung lebih besar dari t tabel. Dengan tingkat signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (df) sebesar $n - 2 = 90 - 2 = 88$, diperoleh nilai t tabel sebesar 1,662. Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi berada di bawah 0,05, sehingga keputusan yang diambil adalah menolak H_0 dan menerima H_a . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Leader–Member Exchange memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Budaya Alam Lestari Semarang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, penelitian ini menyimpulkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan terbukti dan diterima secara empiris. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Leader–Member Exchange (LMX) pada karyawan PT Budaya Alam Lestari Semarang (DEWI, n.d.). Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi serta komitmen organisasi yang kuat mampu meningkatkan kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan yang ditandai dengan kepercayaan, komunikasi, dan dukungan kerja yang lebih baik (Wiranti et al., 2024).

Selanjutnya, Leader–Member Exchange (LMX) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan kerja yang berkualitas antara pemimpin dan bawahan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif, memiliki inisiatif yang lebih tinggi (Hartono, 2025), serta menunjukkan tanggung jawab yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas. Hal ini menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan berbasis hubungan interpersonal merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja karyawan (Gunawan et al., 2022).

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan adanya keterkaitan yang jelas dan berurutan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap Leader–Member Exchange, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan (Sari, 2025). Dengan demikian, Leader–Member Exchange berperan sebagai variabel kunci yang menjembatani faktor sikap kerja karyawan dengan hasil kinerja. Model penelitian yang diuji telah mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara komprehensif dan relevan, sehingga temuan penelitian ini dapat menjadi dasar pengambilan kebijakan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia (Maurits et al., 2022).

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen PT Budaya Alam Lestari Semarang disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui perbaikan sistem kompensasi, keadilan pembagian beban kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang lebih kondusif, sekaligus memperkuat komitmen organisasi dengan membangun budaya kerja yang partisipatif dan memberikan kejelasan pengembangan karier (Mulya, 2025). Selain itu, pimpinan perlu mengoptimalkan penerapan Leader–Member Exchange (LMX) melalui peningkatan kualitas komunikasi, pengakuan terhadap potensi karyawan, serta pemberian dukungan yang konsisten agar kinerja karyawan dapat terus meningkat. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain atau memperluas objek dan metode penelitian guna meningkatkan daya generalisasi temuan.

DAFTAR REFERENSI

- Andri, D., & Kasran, M. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan. ... *Member Exchange Terhadap* <http://repository.umpalopo.ac.id/3891/>
- Andriani, Y. (2022). *PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* repository.upiypk.ac.id. <http://repository.upiypk.ac.id/id/eprint/5903>
- ARIFIN, A. (2024). ... *DEWAN PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA* repository.upstegal.ac.id. [http://repository.upstegal.ac.id/8760/1/cover - bab 3 - Agus Arifin.doc](http://repository.upstegal.ac.id/8760/1/cover-bab3-AgusArifin.doc)

- Avida, U. F., & Suci, R. P. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Innovative Work Behavior. *Conference on Economic and* <https://jurnal.widyagama.ac.id/index.php/cebi/article/view/55>
- DEWI, R. (n.d.). PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN. *Arpusda.Semarangkota.Go.Id.* https://arpusda.semarangkota.go.id/uploads/data_karya_ilmiah/20220608093844-2022-06-08data_karya_ilmiah093624.pdf
- Dewi, R., & Setyowati, W. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pemoderasi Budaya Organisasi (Studi pada Sekretariat *Magisma: Jurnal Ilmiah* <http://jurnal.stiebankbpdjateng.ac.id/jurnal/index.php/magisma/article/view/231>
- Gunawan, K., Yudiaatmaja, F., & ... (2022). Pengaruh leader member exchange terhadap kinerja karyawan dengan budaya tri hita karena sebagai pemoderasi. *Jurnal Ekonomi* <https://ejournal.unikama.ac.id/index.php/JEKO/article/view/7449>
- Hartono, A. T. (2025). *Pengaruh Leader member exchange (LMX) dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (SMK* [eprints.universitaspurabangsa.ac.id. http://eprints.universitaspurabangsa.ac.id/id/eprint/7078/](http://eprints.universitaspurabangsa.ac.id/id/eprint/7078/)
- Irfan, M., Hayat, N., & Ramadhan, R. A. (2025). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Karyawan melalui Self Efficacy pada PDAM Kabupaten Dompu. *Jurnal Economic Resource.* <https://jurnal.feb-umi.id/index.php/JER/article/view/1884>
- Iska, A. (2023). *Pengaruh Leader Member Exchange, Organizational Culture, dan Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kantor Pos Kebumen).* [eprints.universitaspurabangsa.ac.id. http://eprints.universitaspurabangsa.ac.id/id/eprint/1289/](http://eprints.universitaspurabangsa.ac.id/id/eprint/1289/)
- Madjid, R. (2024). Peran Organizational Citizenship Behavior Dalam Memediasi Pengaruh Manajemen Pengetahuan Dan Leader Member Exchange Terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO).* <https://journal.uho.ac.id/index.php/jumbo/article/view/1247>
- Maurits, J. C., Lewaherilla, N. C., & ... (2022). Komitmen Organisasional Kepuasan Kerja dan sebagai Variabel Intervening pada Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada *Jurnal* <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2462198%5C&val=13365%5C&title=Komitmen Organisasional Kepuasan Kerja dan sebagai Variabel Intervening pada Leader Member Exchange LMX terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT Fif Group Cabang Ambon>
- Mulya, F. F. (2025). *PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI* [repository.upiypk.ac.id. http://repository.upiypk.ac.id/14169/](http://repository.upiypk.ac.id/14169/)
- Murseha, L. (2023). ... *PERSETUJUAN PUBLIKASI, UPLOAD ULANG)... Pengaruh Leader Member Exchange dan Disiplin Kerja Kepala Madrasah terhadap Kinerja Pegawai di MTs Negeri* [etheses.iainponorogo.ac.id. https://etheses.iainponorogo.ac.id/25022/](https://etheses.iainponorogo.ac.id/25022/)
- Nafisa, A. H., & Priyono, S. (2023). Pengaruh Leader Member Exchange, Karakteristik Pekerjaan, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan.* <http://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/4273>

- Prameswari, J. A. (2024). *Pengaruh leader member exchange dan stres kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja di kantor Pemerintah Kota Malang*. etheses.uin-malang.ac.id. <http://etheses.uin-malang.ac.id/id/eprint/67685>
- Pranggi, T. (2023). *PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX), ORGANIZATIONAL CULTURE, DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS) TERHADAP KINERJA* repository.upiypk.ac.id. <http://repository.upiypk.ac.id/id/eprint/11043>
- Purwanti, A. (2023). *PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP* repository.upiypk.ac.id. <http://repository.upiypk.ac.id/11053/>
- Rahayu, M. P. (2025). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, LEADER MEMBER EXCHANGE DAN BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT YAMAHA MUSIC* repository.pelitabangsa.ac.id. <https://repository.pelitabangsa.ac.id/id/eprint/13977/>
- Rikmaratri, K. Y., Kurniawan, I. S., & ... (2025). ... , dan Pertukaran Pemimpin-Anggota terhadap Kinerja Pegawai (The Influence of Intrinsic Motivation, Organizational Culture, and Leader-member exchange on *Akuntansi Bisnis \&* <https://journal.stiemce.ac.id/index.php/jabm/article/view/1557>
- Rizki, M. A. (2025). *Pengaruh Leader-Member Exchange (LMX), motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Perusahaan PD. DDN Kota Bandung*. digilib.uinsgd.ac.id. <https://digilib.uinsgd.ac.id/120079/>
- Sari, H. N. (2025). *PENGARUH SERVANT LEADERSHIP, LEADER MEMBER EXCHANGE, DAN LOCUS OF CONTROL TERHADAP KINERJA GURU DENGAN WORK LIFE BALANCE* repository.upiypk.ac.id. <http://repository.upiypk.ac.id/14144/>
- Wiranti, S., Baidlowi, I., & Poernomo, A. H. (2024). *PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN EFIKASI DIRI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Rumah Sakit Dian Husada Mojokerto)*. repository.unim.ac.id. <http://repository.unim.ac.id/id/eprint/5478>
- Yolanda, D. I. E., & Yulianti, E. (2024). *Pengaruh Digital Leadership Terhadap Kreativitas Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Milenial: Peran Leader Member Exchange*. *Dialektika: Jurnal Ekonomi* <https://ejournal.uniramalang.ac.id/dialektika/article/view/3937>