



**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN  
*OCCUPATIONAL STRESS* PADA *AFFECTIVE COMMITMENT*  
MELALUI *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI**

**(Studi Pada Karyawan Jawa Pos Radar Semarang)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Universitas Negeri Semarang**

**Oleh**

**Noor Indah Fitriani**

**NIM 7311413078**

**UNNES**  
JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
2017

#### PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke Sidang Panitia Ujian Skripsi pada:

Hari : Senin  
Tanggal : 24 Juli 2017

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen



Rini Setyo Witasuti, S.E., M.M.  
NIP. 197610072006042002

Pembimbing



Dra. Palupiningdyah, M.Si  
NIP. 195208041980032001

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

**PENGESAHAN KELULUSAN**

Skripsi ini telah dipertahankan di depan sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas  
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Rabu  
Tanggal : 9 Agustus 2017

Penguji I



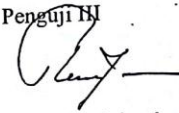
Dr. Ketut Sudarma, M.M  
NIP.195211151978031002

Penguji II



Nury Ariani Wulansari, SE., M.M.  
NIP.198501082009122004


Penguji III



Dra. Palupiningdyah, M.Si  
NIP. 195208041980032001



Mengetahui,  
Fakultas Ekonomi



Dr. Wahyono, M.M.  
NIP.195601031983121001

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

#### PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Noor Indah Fitriani

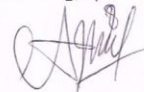
NIM : 7311413078

Tempat Tanggal Lahir : Kudus, 7 September 1995

Alamat : Desa Jetis Kapuan RT.01/RW.01,  
Kecamatan Jati, Kabupaten Kudus

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya, pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip dan dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 24 Juli 2017



Noor Indah Fitriani  
7311413078

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### **Motto**

Kesetiaan berarti ketulusan untuk menyimpan hati didalam hati, dan berjanji untuk tidak mengkhianati.

Karena kesetiaan adalah hasil dari keputusan, bukan ketidak-berdayaan

(BJ Habibie)

### **Persembahan**

Skripsi ini dipersembahkan kepada:

Ibu Suni Lestari dan Bapak Sintok tercinta atas segala doa, bimbingan, motivasi, pengorbanan, keikhlasan, dan dukungan beserta limpahan kasih sayang yang tiada henti tercurah untuk saya.

Almamaterku UNNES

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## PRAKATA

Puji syukur penulis ucapkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan. Skripsi ini mengambil judul “**Pengaruh *Leader Member Exchange* Dan *Occupational Stress* Pada *Affective Commitment* Melalui *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Jawa Pos Radar Semarang)**”.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, saran, dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum, Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu hingga menyelesaikan studi strata satu di Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, M.M, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk mengikuti perkuliahan program studi Manajemen S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M., selaku Ketua Jurusan Manajemen yang telah memberikan pengesahan dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
4. Dra. Palupiningdyah, M.Si, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, motivasi, dan arahan dalam penyusunan Skripsi.
5. Dr. Ketut Sudarma, M.M. selaku dosen penguji yang telah memberikan arahan dan saran untuk skripsi ini.



6. Nury Ariani Wulansari, SE.,M.M., selaku dosen penguji yang telah memberikan arahan dan saran untuk skripsi ini.
7. Segenap dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kemudahan dalam hal administrasi maupun sarana prasarana dalam mempermudah penyusunan skripsi.
8. Ibu Yuni dan semua karyawan Jawa Pos Radar Semarang.
9. Bapak Sintok, Ibu Suni Lestari dan segenap keluarga tercinta yang selalu memberikan dorongan dan doa baik secara moral maupun material.
10. Nur Faiz Andrianto, Afida Ulfah, Wielina Ika Pramastanti, Malinda Friska Kurnia, Dini Auliasari dan Fifit Yulfa yang selalu membantu dan memberikan dukungan sekaligus telah menjadi keluarga kedua saya selama menempuh pendidikan di Universitas Negeri Semarang.
11. Icha Puspitaning Dewanti, Fauzi Annur, Agus Budiawan sebagai kawan-kawan seperjuangan saling membantu dalam segala urusan yang berkaitan dengan penyusunan skripsi ini.
12. Seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu dan telah turut membantu kelancaran dalam pembuatan skripsi ini.

Semoga Allah Subhanahu wa Ta'ala memberikan balasan atas segala kebaikannya dan tulisan ini dapat bermanfaat bagi para pembaca yang budiman.

UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Semarang, Juli 2017  
Penulis,

Noor Indah Fitriani  
NIM. 7311413078

## SARI

**Fitriani, Noor Indah.** 2017. Pengaruh *Leader Member Exchange* Dan *Occupational Stress* Pada *Affective Commitment* Melalui *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Jawa Pos Radar Semarang). Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Dra. Palupiningdyah, M.Si,

**Kata Kunci :** *Leader Member Exchange, Occupational Stress, Affective Commitment, Job Satisfaction*

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan, baik pada organisasi publik maupun organisasi privat. Strategi untuk selalu dapat berkompetisi adalah dengan sumber daya manusia yang dimiliki. komitmen afektif merupakan tindakan ketertarikan emosional yang melekat pada seorang karyawan yang merefleksikan tingkat identifikasi dan keterikatan karyawan dalam pekerjaannya serta ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut. Beberapa faktor yang mempengaruhi *affective commitment* diantaranya *Leader Member Exchange* dan *Occupational Stress* yang dalam perkembangannya masih terdapat perbedaan pandangan atas hasil penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh mediasi variabel *job satisfaction* antara *LMX* dan *Occupational Stress* pada *affective commitment*.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Jawa Pos Radar Semarang dengan teknik pengambilan data sampel jenuh yang berjumlah 75 responden. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan kuesioner. Pengujian instrumen dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas, metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan *path analysis* dengan program *SPSS for Windows* versi 23.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *LMX* dan *occupational stress* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* dan *job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *affective commitment*. *Job satisfaction* berhasil memediasi hubungan antara *LMX* terhadap *affective commitment* dengan nilai total pengaruh tidak langsung > pengaruh sebesar  $0,136 > 0,003$ , dan juga berhasil memediasi hubungan antara *occupational* terhadap *affective commitment* dengan nilai total pengaruh tidak langsung < pengaruh sebesar  $-0,068 > -0,164$ .

Kesimpulan dari penelitian ini adalah *LMX* dan *occupational stress* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* yang pada akhirnya akan meningkatkan *affective commitment*. Saran pada penelitian ini sebaiknya perusahaan memberikan tugas atau tuntutan pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan agar karyawan tidak merasakan kekhawatiran dan tertekan, sehingga karyawan dapat maksimal dalam menyelesaikan tugasnya serta berusaha setia dan tidak akan meninggalkan perusahaan.



## ABSTRACT

**Fitriani, Noor Indah.** 2017. The influence Leader Member Exchange And Occupational Stress On Affective Commitment Through Job Satisfaction As Variable Mediation (Studies On Employees Jawa Pos Radar Semarang. Management major. Faculty of Economics. Semarang State University. Supervisor: Dra. Palupiningdyah, M.Si,

**Keywords: Leader Member Exchange, Occupational Stress, Affective Commitment, Job Satisfaction**

Human resources is one of the factors that determine the success or failure of the organization in achieving its objectives, both in public and private organizations organization. The strategy is to always be able to compete with its human resources. affective commitment is an act of emotional attraction that is attached to an employee that reflects the level of identification and employee engagement in their work as well as his unwillingness to leave the job. Some of the factors that influence the *affective commitment* among *Leader Member Exchange* and *Occupational stress* in its development there are differing views on the research results. The purpose of this study was to investigate the influence of variables mediating *job satisfaction* between *LMX* and *Occupational stress* on *affective commitment*.

The population in this study are employees of Java Post Radar Semarang with sample data retrieval techniques saturate the 75 respondents. Methods of data collection using observation, interviews and questionnaires. Tests conducted with test instrument validity and reliability, methods of analysis in this research using descriptive analysis and *path analysis* using *SPSSfor Windows* version 23.

The results of this study show that *LMX* and *occupational stress* has an influence on *job satisfaction* and *job satisfaction* have an influence on *affective commitment*. *Job satisfaction* mediates the relationship between managed *LMX* to *affective commitment* with a total value of indirect influence > influence 0.136 > 0.003, and to mediate the association between *occupational* against *affective commitment* with a total value of indirect influence < influence by -0.068 > -0.164.

The conclusion of this study is the *LMX* and *occupational stress* has an influence on *job satisfaction*, which in turn will increase *affective commitment*. Suggestion in this research is a company that provides task or work in accordance with the ability of employees to not feel the feeling and depressed, so that employees can maximize in completing their duties and strive to be faithful and will not loss the company.

## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN .....	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
PRAKATA.....	vi
SARI.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	12
1.5 Tujuan Penelitian.....	13
1.6 Kegunaan Penelitian.....	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	16
2.1 Leader Member Exchange (LMX).....	16
2.2 Occupational Stress (stres kerja).....	20
2.3 Job Satisfaction (Kepuasan Kerja).....	22
2.4 Affective Commitment (Komitmen Afektif) .....	26
2.4.1 Pengertian Affective Commitment.....	26
2.5 Penelitian Terdahulu.....	30

2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	34
2.7 Pengembangan Hipotesis .....	40
<b>BAB II METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>41</b>
3.1 Jenis dan Desain Penelitian .....	41
1.2 Populasi, Sampel Jenuh.....	41
1.3 Metode Pengumpulan Data .....	43
3.4 Variabel Penelitian .....	44
3.5 Uji Kelayakan Instrumen Penelitian.....	47
3.6 Metode Analisis Data .....	52
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>63</b>
4.1 Hasil Penelitian.....	63
4.2 Pembahasan .....	87
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>95</b>
5.1 Simpulan.....	95
5.2 Saran.....	96
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>98</b>

## DAFTAR TABEL

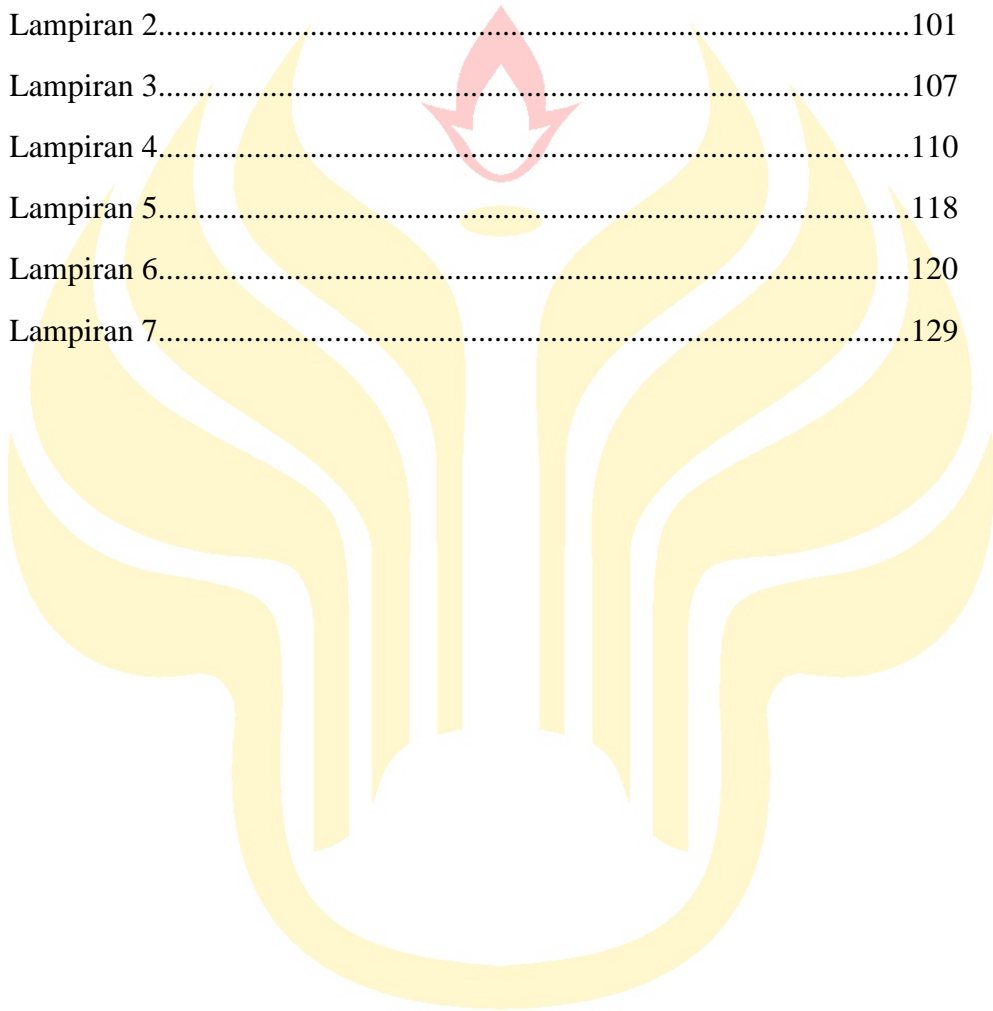
Tabel 1.1 <i>Research Gap LMX Pada Affective Commitment</i> .....	15
Tabel 1.2 <i>Research Gap Occupational Pada Stress Affective Commitment</i> .....	19
Tabel 1.3 Data Keluar Karyawan Jawa Pos Radar Semarang.....	22
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	41
Tabel 3.1 Populasi Karyawan Jawa Pos Radar Semarang.....	52
Tabel 3.2 Variabel dan Indikator Pengukuran.....	55
Tabel 3.3 Indeks Skala Likert .....	56
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Variabel <i>LMX</i> .....	58
Tabel 3.5 Hasil uji validitas variabel <i>Occupational Stress</i> .....	58
Tabel 3.6 Hasil uji validitas variabel <i>Job Satisfaction</i> .....	59
Tabel 3.7 Hasil uji validitas variabel <i>Affective Commitment</i> .....	60
Tabel 3.8 Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	61
Tabel 3.9 Kriteria Nilai Interval.....	63
Tabel 4.1 Komposisi Jenis Kelamin.....	74
Tabel 4.2 Komposisi Usia Responden.....	75
Tabel 4.3 Komposisi Masa Kerja.....	75
Tabel 4.4 Rumus Nilai Indeks.....	77
Tabel 4.5 Jawaban Responden Tentang <i>LMX</i> .....	78
Tabel 4.6 Jawaban Responden Tentang <i>Occupational Stress</i> .....	79
Tabel 4.7 Jawaban Responden Tentang <i>Job Satisfaction</i> .....	79
Tabel 4.8 Jawaban Responden Tentang <i>Affective Commitment</i> .....	80
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas.....	82
Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinearitas.....	84
Tabel 4.11 Uji Heterokedasitas.....	86
Tabel 4.12 Regresi 1.....	87
Tabel 4.13 Regresi 2.....	88
Tabel 4. 14 Output SPSS R square.....	89
Tabel 4.15 Rekap nilai koefisien jalur pengaruh langsung dan tidak langsung....	96

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	49
Gambar 4.1 Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) 1.....	69
Gambar 4.2 Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) 2.....	69
Gambar 4.3 Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) 3.....	70
Gambar 4.4 Uji Normalitas P-Plot.....	81
Gambar 4.5 Grafik <i>Scatterplot</i> .....	85
Gambar 4.6 Analisis Jalur Model 1.....	93
Gambar 4.7 Analisis Jalur Model 1.....	94
Gambar 4.8 Analisis Jalur Full Model.....	95

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.....	99
Lampiran 2.....	101
Lampiran 3.....	107
Lampiran 4.....	110
Lampiran 5.....	118
Lampiran 6.....	120
Lampiran 7.....	129



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan, baik pada organisasi publik maupun organisasi privat. Seiring dengan adanya arus globalisasi setiap perusahaan dituntut untuk mampu berkompetisi, sehingga dapat tetap bertahan dalam persaingan global. Strategi untuk selalu dapat berkompetisi adalah dengan cara memperkuat kapasitas organisasi dan sumber daya manusia yang dimiliki (Sudarmanto, 2009:1). Karyawan yang memiliki komitmen dengan perusahaan dipandang sebagai penggerak atau penguat dalam mencapai tujuan perusahaan (Rimata, 2014:2). Komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas dan merupakan proses berkelanjutan seseorang dalam mengekspresikan perhatiannya untuk kesuksesan organisasi (Chalimah, 2014:2). Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi, berarti karyawan tersebut akan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya dan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain. Karyawan dengan komitmen yang tinggi mampu menunjukkan kinerja optimal, sehingga mampu memberikan kontribusi berarti pada organisasi. Karyawan tersebut akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Fitriastuti, 2013:110).

Robbins & Judge (2007:110) menyatakan bahwa komitmen dapat dikatakan sebagai suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak kepada organisasi

tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Meyer *et al.*, (1993:539) membagi tiga komponen model komitmen organisasional yaitu *affective commitmen*, *normatif commitment*, *continuance commitment*.

Menurut Meyer *et al* (1993:539) komitmen afektif suatu tindakan ketertarikan emosional yang melekat pada seorang karyawan yang merefleksikan tingkat identifikasi dan keterikatan karyawan dalam pekerjaannya serta ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut. Dalam penelitian Luthans (1995) komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan – harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya. Salah satu faktor yang dapat berpengaruh positif pada *affective commitment* adalah *LMX (Leader Member Exchange)*. Ketika pemimpin selalu mengakui dan menghormati potensi yang dimiliki oleh karyawan serta memberikan kepercayaan pada karyawan maka karyawan tersebut akan menunjukkan balasannya dengan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan (Ansari *et al*, 2007:702). Penelitian sebelumnya tentang *LMX* menunjukkan bahwa tingkat *LMX* yang lebih tinggi akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang lebih tinggi dan jika *LMX* rendah akan berpengaruh terhadap rendahnya komitmen organisasi (Liao *et al.*, 2009:1820). Namun dalam penelitian menurut Suhermin (2014:34) menyatakan bahwa *LMX* berpengaruh tidak langsung terhadap tiga dimensi komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif.

Berikut ini merupakan riset gap pengaruh *LMX* pada komitmen afektif yang disajikan dalam tabel 1.1

**Tabel 1.1**  
**Research Gap**  
**LMX Pada Komitmen Afektif**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Liao <i>et al</i> (2009)	<i>The relationship between leader- member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Leader Member Exchange</i> berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan.
2	Ansari <i>et al</i> (2007)	<i>Leader-member exchange and attitudinal outcomes: role of procedural justice climate</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Leader Member Exchange</i> memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, khususnya dengan dimensi afektif komitmen
3	Suhermin (2014)	Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi <i>Percieved Organizational Support</i> Dan Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pertukaran pemimpin-anggota ( <i>LMX</i> ) berpengaruh tidak langsung yaitu terhadap komitmen organisasi termasuk komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif.

Sumber: Intisari berbagai hasil penelitian terdahulu

Menurut Ivancevich *et al.*, (2007:215) di dalam *LMX* ditemukan perbedaan sikap yang diberikan pemimpin kepada anggotanya. Perbedaan itu membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan antara pemimpin dan anggota yang disebut dengan in-group dan out-group.

Menurut Sterrett (2008:78) menyatakan bahwa interaksi antara pemimpin dan anggota yang terjadi secara terus menerus dapat memperkuat hubungan keduanya dan akan menciptakan tingkat kepuasan yang lebih tinggi antara pemimpin dan anggota. Erdogan & Enders (2007:322) menyatakan bahwa

karyawan dengan kualitas pertukaran pemimpin-anggota (*LMX*) yang berkualitas tinggi akan lebih puas, sementara karyawan dengan kualitas pertukaran pemimpin-anggota yang berkualitas rendah paling tidak puas dengan pekerjaannya ketika pemimpinnya memiliki dukungan tinggi terhadap perusahaan. Volmer et al (2011:536) mengatakan bahwa hubungan antara *LMX* dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaannya tetapi juga hubungan dengan pemimpin. Penelitian menurut (Öz et al., 2013:90) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan *LMX* pada kepuasan kerja. Kualitas *LMX* yang tinggi akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Namun penelitian menurut Gutama, (2015:266) menunjukkan bahwa *LMX* memiliki pengaruh pada kepuasan kerja, ketika pemimpin mengakui dan menghormati potensi yang dimiliki karyawan, memberikan karyawan kepercayaan dan kewajiban atau tugas sesuai dengan pekerjaannya maka hal tersebut dapat mendorong terciptanya kepuasan karyawan dalam bekerja. Dengan dukungan adanya gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, kesempatan untuk promosi atau naik jabatan, hubungan antara atasan dan rekan kerja yang baik. Maka kualitas pertukaran pimpinan-anggota dapat meningkat dan memiliki pengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja.

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) mempengaruhi sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan berbagai aspek lainnya (Spector, 1997:3). Kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Hal tersebut dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan mereka dan tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi (Ivancevich et al., 2007:90). Kepuasan

kerja dipengaruhi oleh faktor pribadi dan faktor organisasi yang menyebabkan reaksi emosional dan dapat mempengaruhi komitmen organisasi (Mowday *et al.*, 1979:224). Kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi komitmennya terhadap organisasi, peran manajer secara aktif dapat menciptakan kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga akan meningkatkan komitmen terhadap organisasinya (Eslami *et al.*, 2012:88). Namun dalam peneliti lain mengatakan bahwa kepuasan kerja tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, karyawan yang tetap tinggal diperusahaan karena merasa membutuhkannya bukan karena puas terhadap pekerjaannya (Gangai & Agrawal, 2015:276). Serta perbedaan lain juga ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen afektif yang dimiliki karyawan lebih cenderung menunjukkan keterikatan secara emosional secara jangka panjang terhadap organisasinya, sedangkan Kepuasan Kerja yang cenderung bersifat sementara dalam ruang lingkup yang terbatas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja, belum cukup mampu untuk dapat meningkatkan komitmen afektif pada karyawan. (Han *et al.*, 2011:116).

Menurut Liao *et al.*, (2009:1821) menganalisis penyebabnya dan pengaruh hubungan antara *Leader Member Exchange*, serta komitmen organisasi dan kepuasan kerja memanfaatkan model persamaan struktural. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Öz *et al.*, (2013:90) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* berhasil memediasi antara *LMX* dan *affective commitment*. Hasil penelitian Ariani (2012:50) menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah variable mediasi antara komitmen organisasi dan kualitas pertukaran pemimpin-anggota. karyawan lebih



mungkin untuk melakukan tugas tambahan, mendukung tujuan organisasi dan memiliki *affective commitment* jika karyawan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dengan pekerjaannya.

Stres kerja (*occupational stress*) menurut Aghdasi *et al.*, (2011:1967) bahwa stres kerja berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja, karena karyawan yang merasakan ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan dalam pekerjaannya akan mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja. Menurut Antoniou *et al.*, (2003:611) sumber peningkatan stres di lingkungan kerja seperti tekanan dan tuntutan yang tinggi serta volume pekerjaan yang berlebih membuat karyawan semakin tertekan dan merasakan stres kerja yang tinggi hal tersebut dapat berakibat pada menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Johnson *et al.*, (2004:184) menyatakan bahwa karyawan yang harus mengikuti aturan ketat perusahaan setiap harinya akan membuat karyawan mudah mengalami stres kerja serta karyawan tidak merasakan kebahagiaan dalam bekerja yang akan diikuti oleh rendahnya kepuasannya. Namun dalam penelitian menurut Tunjung Sari (2011:12) menyatakan bahwa pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan tingkat hubungan sedang, kepuasan kerja tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh stres kerja saja akan tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti gaya kepemimpinan, penilaian prestasi kerja dan kompensasi.



Berikut ini merupakan riset gap pengaruh stres kerja pada komitmen afektif yang disajikan dalam tabel 1.2

**Tabel 1.2**  
**Research Gap**  
**Stres Kerja Pada Komitmen Afektif**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Aghdasi et al (2011)	<i>Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediator Role of Occupational Stress and Job Satisfaction</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dengan komitmen afektif.
2	Mulyati (2012)	Pengaruh Konflik Peran Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Akuntan Publik Di Jakarta)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif karyawan

Sumber: Intisari berbagai hasil penelitian terdahulu

Stres kerja dapat membawa dampak yang tidak diinginkan pada karyawan melalui penciptaan komitmen organisasi yang rendah dan ketidakpuasan kerja (Leather et al, 2003:219). Stres kerja tidak hanya berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung dengan komitmen organisasi, karena karyawan yang merasakan ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan dalam pekerjaannya akan mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja dan secara tidak langsung juga mempengaruhi komitmen terhadap organisasinya (Aghdasi et al, 2011:1967). Namun menurut Mulyati menunjukkan bahwa stress kerja tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif karyawan.

Penelitian menurut Sweeney & Quirin (2009:793) menemukan bahwa stres kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *affective commitment*, namun harus melalui kepuasan kerja sebagai mediatornya. Darwish (2009:261) menemukan bahwa kepuasan kerja secara langsung dan positif mempengaruhi *affective* dan *normative commitment* tetapi berpengaruh negatif dengan *continuance commitment* serta kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja pada berbagai aspek komitmen organisasi kecuali *continuance commitment*. Serta menurut penelitian Aghdasi *et al.*, (2011:1967) kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara stress kerja dengan komitmen organisasi, karena stress kerja tidak dapat berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi namun harus melalui kepuasan kerja. Karyawan yang mengalami stres kerja rendah meliputi tuntutan dan tugas yang diberikan perusahaan belum tentu berpengaruh pada rendahnya komitmen afektif pada karyawan, karyawan perlu merasakan kepuasan dalam bekerja meliputi kesesuaian gaji dan pekerjaan yang dilakukan, kesempatan untuk promosi atau naik jabatan, serta hubungan baik dengan atasan dan sesama rekan kerja. Dengan adanya kepuasan karyawan dalam bekerja dapat menjadi pendorong terciptanya komitmen afektif pada karyawan.

Objek penelitian ini adalah Jawa Pos Radar Semarang adalah surat kabar harian pagi yang terbit di Semarang, Jawa Tengah, Indonesia. Harian ini termasuk dalam grup Jawa Pos serta memiliki sirkulasi yang tersebar di wilayah eks karesidenan Semarang, eks karesidenan Pekalongan, eks karesidenan Kedu dan sekitarnya.

Jawa Pos Radar Semarang mulai berdiri pada 1 April 2000, dengan lokasi kantor redaksi di Graha Pena Semarang. Harian Jawa Pos Radar Semarang pada pertengahan tahun 1999 terbit sebagai suplemen pada harian *Jateng Pos* yang merupakan Jawa Pos yang terbit untuk sirkulasi daerah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Jogjakarta.

Awal tahun 2000 Radar Semarang kembali menjadi suplemen/kompartemen Jawa Pos, terbit 12 halaman dengan wilayah edar sepanjang Pantura dari Pekalongan ke Timur sampai Rembang, dan ke selatan daerah Salatiga sampai sebagian wilayah eks karesidenan Kedu. Selain versi cetak, Radar Semarang juga memiliki edisi online yang berisi berita-berita yang diperbarui secara aktual.

Berdasarkan hasil wawancara pada observasi awal penelitian yang dilakukan dengan manager HRD, bahwa perusahaan telah berupaya memenuhi kebutuhan karyawan seperti pelatihan secara rutin, tempat kerja yang bersih serta menyediakan fasilitas berupa tempat untuk beribadah, kantin serta lingkungan kerja yang nyaman. Hal ini dilakukan agar terciptanya kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi. Selain itu organisasi telah memberikan hak-hak karyawan dengan baik, misalnya gaji, tunjangan, cuti dan jaminan kesehatan yang diharapkan dapat meningkatkan kesetiiaannya sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi terbaiknya pada organisasi.

Namun berdasarkan data karyawan keluar yang diperoleh peneliti dari Jawa Pos Radar Semarang menunjukkan tingkat keluar karyawan yang cenderung naik setiap tahunnya. Dengan meningkatnya karyawan yang keluar mencerminkan

perusahaan yang belum mampu mempertahankan karyawannya sehingga mengakibatkan kehilangan karyawan yang terlatih dan terampil. Hal ini juga dikhawatirkan akan berdampak pada kinerja dan kemajuan organisasi. Adapun jumlah pengunduran diri karyawan 6 tahun terakhir dapat dilihat pada tabel 1.3

**Tabel 1.3**  
**Data Keluar Karyawan Jawa Pos Radar Semarang**  
**Periode 2011-2016**

No	Tahun	Jumlah Keluar Karyawan	Total Karyawan	Prosentase
1	2011	2	75	2,6%
2	2012	1	79	1,26%
3	2013	3	78	3,84%
4	2014	1	80	1,25%
5	2015	6	78	7,69%
6	2016	7	75	9,3%

Sumber : Jawa Pos Radar Semarang

Berdasarkan Tabel 1.3 diatas, diketahui bahwa setiap tahun terjadi peningkatan jumlah karyawan yang keluar di Jawa Pos Radar Semarang. Adanya jumlah karyawan yang keluar pada setiap tahun mengidentifikasi dan menunjukkan bahwa kesetiaan yang dimiliki karyawan Jawa Pos Radar Semarang dirasa masih kurang. Kesetiaan dalam diri karyawan dapat berdampak bagi organisasi termasuk meningkatkan ataupun menurunkan tingkat karyawan yang keluar. Hal ini dapat dilihat dari indikator komitmen afektif yaitu karakteristik pekerjaan terkait, ditunjukkan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri dan memiliki tingkat kesetiaan terhadap perusahaan. Komitmen afektif pada karyawan dapat dipengaruhi oleh kualitas pertukaran pimpinan-anggota, tekanan atau stres kerja yang dirasakan serta kepuasan karyawan dalam bekerja di

perusahaan. Hal tersebut menarik untuk diteliti dan dikaitkan dengan variabel *LMX*, stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen afektif pada karyawan di Jawa Pos Radar Semarang.

Berdasarkan riset gap dan fenomena gap diatas, maka peneliti tertarik untuk memilih judul:

**“Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* dan *Occupational Stress* pada *Affective Commitment* melalui *Job Satisfaction* sebagai variable mediasi (Studi pada karyawan Jawa Pos Radar Semarang)”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui variabel apa yang mempengaruhi *affective commitment* pada karyawan Jawa Pos Radar Semarang adapun pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh positif dan signifikan *Leader Member Exchange* pada *Job Satisfaction* karyawan Jawa Pos Radar Semarang?
2. Apakah pengaruh positif dan signifikan *Leader Member Exchange* pada *Affective Commitment* karyawan Jawa Pos Radar Semarang?
3. Apakah pengaruh negatif dan signifikan *Occupational Stress* pada *Job Satisfaction* karyawan Jawa Pos Radar Semarang?
4. Apakah pengaruh negatif dan signifikan *Occupational Stress* pada *Affective Commitment* karyawan Jawa Pos Radar Semarang?
5. Apakah pengaruh positif dan signifikan *Job Satisfaction* pada *Affective Commitment* karyawan Jawa Pos Radar Semarang?
6. Apakah pengaruh *Leader Member Exchange* secara positif dan signifikan pada *Affective Commitment* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan Jawa Pos Radar Semarang?
7. Apakah pengaruh *Occupational Stress* secara negatif dan signifikan pada *Affective Commitment* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan Jawa Pos Radar Semarang?



### 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji adanya pengaruh positif dan signifikan *Leader Member Exchange* pada *Job Satisfaction* karyawan Jawa Pos Radar Semarang?
2. Menguji adanya pengaruh positif dan signifikan *Leader Member Exchange* pada *Affective Commitment* karyawan Jawa Pos Radar Semarang?
3. Menguji adanya pengaruh negatif dan signifikan *Occupational Stress* pada *Job Satisfaction* karyawan Jawa Pos Radar Semarang?
4. Menguji adanya pengaruh negatif *Occupational Stress* pada *Affective Commitment* karyawan Jawa Pos Radar Semarang?
5. Menguji adanya pengaruh positif dan signifikan *Job Satisfaction* pada *Affective Commitment* karyawan Jawa Pos Radar Semarang?
6. Menguji adanya pengaruh *Leader Member Exchange* secara positif dan signifikan pada *Affective Commitment* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan Jawa Pos Radar Semarang?
7. Menguji adanya pengaruh *Occupational Stress* secara negatif pada *Affective Commitment* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan Jawa Pos Radar Semarang?

## 1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak yang berkepentingan antara lain sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

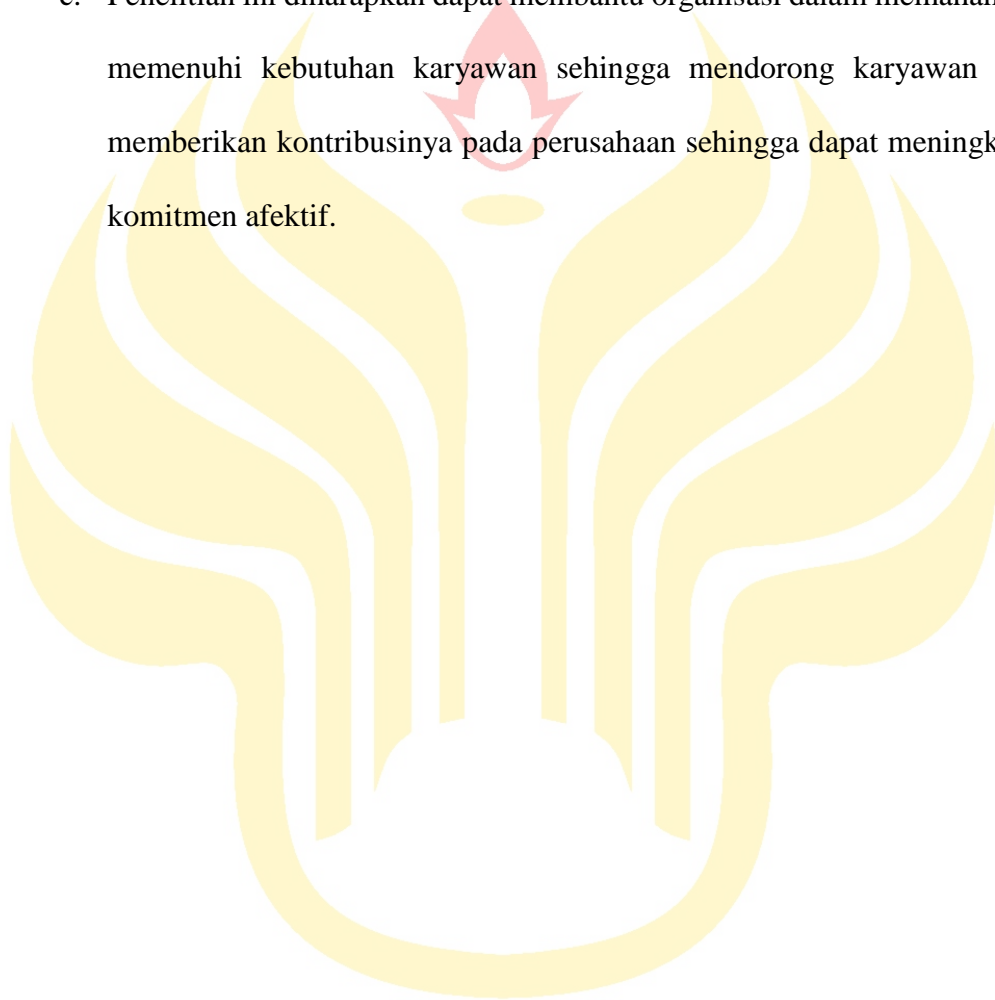
- a. Penelitian ini dilakukan untuk menambah referensi tentang komitmen afektif pada karyawan dengan melihat sistem manajemen yang mengikat serta banyak aturan yang berlaku di perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan swasta dan bukan milik negara atau BUMN.
- b. Penelitian ini memberikan tambahan pengetahuan mengenai komitmen karyawan pada perusahaan, yang biasanya diteliti keseluruhan tentang komitmen organisasional namun kali ini peneliti hanya fokus pada komitmen afektif atau *affective commitment* saja.
- c. Penelitian ini dilakukan untuk menambah referensi ilmu pengetahuan tentang *LMX*, *occupational stress* pada *affective commitment* yang dimediasi oleh *job satisfaction*.

### 2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pimpinan perusahaan dalam menangani munculnya komitmen afektif yang rendah pada karyawan. Sehingga pemimpin dapat menetapkan strategi untuk meningkatkan komitmen afektif pada karyawan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan analisis oleh pemimpin dalam meningkatkan hubungan antara pimpinan dan anggota serta mengurangi tekanan atau tuntutan pada karyawan agar karyawan

merasakan kepuasan dalam bekerja yang akhirnya dapat meningkatkan komitmen afektifnya.

- c. Penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi dalam memahami dan memenuhi kebutuhan karyawan sehingga mendorong karyawan untuk memberikan kontribusinya pada perusahaan sehingga dapat meningkatkan komitmen afektif.



# UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 2.1 Leader Member Exchange (LMX)

##### 2.1.1 Pengertian Kepemimpinan (*Leadership*)

Menurut Robbins dan Judge (2015:249), kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Ivancevich *et al.*, (2007:221) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Menurut Kreitner & Kinichi (2014:201) Kepemimpinan juga didefinisikan sebagai sebuah proses dimana seorang individu mempengaruhi yang lain untuk mencapai sasaran yang sama.

##### 2.1.2 Definisi Leader Member Exchange (LMX)

*Leader Member Exchange (LMX)* merupakan peningkatan hubungan antara pemimpin dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja antar keduanya. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan, sikap positif, dan loyalitas (Morrow, *el al.*, 2005). *LMX* (dalam unit kerja) adalah perbedaan tipe hubungan yang dibangun antara pemimpin dan anggotanya atau anggotanya. Hubungan tersebut adalah karakteristik baik fisik ataupun mental, sumber daya material, informasi dan dukungan emosional yang timbal balik antara dua pihak (Liden *et al.*, 1997:48).

Teori Hubungan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) adalah suatu teori yang mendukung penciptaan para pemimpin di dalam kelompok (*in-group*) dan di

luar kelompok (*out-group*). Seorang anggota dengan status di dalam kelompok (*in-group*) akan memiliki kinerja yang lebih tinggi, tingkat perputaran kerja yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi sedangkan seorang anggota dengan status di luar kelompok (*out-group*) dengan kondisi sebaliknya (Robbins & Jugde, 2015:257). Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2014:223), model LMX didasarkan pada asumsi bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan orang per orang yang unik dengan tiap karyawan yang melapor kepadanya.

Menurut Ivancevich *et al.*, (2007:215), daya Tarik dari pendekatan kualitas pertukaran antara pemimpin-anggota (LMX) adalah pendekatan ini mengenali bahwa tidak ada perilaku pemimpin yang konsisten pada seluruh anggotanya. Pendekatan LMX menyatakan bahwa pemimpin mengklasifikasi para anggota menjadi anggota *in-group* dan *out-group*. Anggota *in-group* memiliki ikatan yang sama dan juga sistem nilai yang sama dalam berinteraksi dengan pemimpin, sedangkan anggota *out-group* memiliki kesamaan yang lebih sedikit dan jarang berinteraksi dengan pemimpin. Teori ini menyatakan bahwa anggota *in-group* lebih mungkin mendapat penugasan yang menantang dan menerima imbalan yang lebih bermakna. Sehingga anggota *in-group* akan memiliki sikap yang lebih positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan anggota *out-group*.

### 2.1.3 Faktor yang mempengaruhi LMX

Menurut Liden *et al.*, (1997:59), faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pertukaran pemimpin-anggota yaitu :

1. Karakteristik anggota.

Pemimpin menilai kemampuan anggotanya, kinerja dan kompetensi melalui rangkaian tugas dan membangun kualitas pertukaran yang tinggi dengan kemampuan yang tinggi, kompetensi dan kinerja anggota yang tinggi.

2. Karakteristik pemimpin.

Karakteristik pemimpin penting untuk menentukan apakah keinginan seorang anggota dan penerimaan usulan pertukaran kualitas yang tinggi oleh pemimpin. Sehingga seorang anggota mungkin enggan untuk membangun kualitas pertukaran yang tinggi dengan pemimpin yang kurang cakap atau pemimpin yang tidak memiliki kekuatan.

3. Interaksi.

Dibandingkan fokus pada karakteristik anggota dan pemimpin secara terpisah, peneliti dapat meneliti variabel interaksional sebagai faktor dari kualitas pertukaran pemimpin-anggota. Pengaruh yang sesuai antara pemimpin dan anggota pada kualitas pertukaran pemimpin-anggota telah diuji pada cakupan kesamaan yang sesungguhnya, kesukaan dan merasa sama.

4. Variabel kontekstual.

Ada dua penelitian yang telah meneliti mengenai faktor kontekstual yang berhubungan dengan terciptanya kualitas pertukaran pemimpin-anggota. Faktor



tersebut yaitu beban kerja pemimpin dan konsep yang mirip dengan beban kerja yaitu waktu dasar terjadinya stres pemimpin.

#### 2.1.4 Dampak dari *LMX*

Menurut penelitian Liden *et al.*, (1997:73), dampak dari kualitas pertukaran pemimpin-anggota antara lain:

1. Sikap dan persepsi.

Ada dukungan kuat yang menentukan hubungan antara kualitas pertukaran pemimpin-anggota dan sikap kerja. Selain itu, sikap dan persepsi yang dapat timbul akibat kualitas pertukaran pemimpin-anggota antara lain; tambahan sumber daya bagi pemimpin, kepuasan kerja yang dirasakan baik oleh pekerja dan supervise, berkurangnya keinginan berpindah seorang karyawan.

2. Perilaku

Perilaku yang mungkin timbul akibat kualitas pertukaran pemimpin-anggota antara lain; meningkatnya komunikasi yang terjalin, munculnya inovasi baru, tumbuhnya perilaku kewarganegaraan dan aktivitas kerja.

3. Luaran lainnya.

Seperti menguji hubungan antara kualitas pertukaran pemimpin-anggota dan faktor lain dari organisasi seperti promosi, bonus dan kenaikan pendapatan.

### 2.1.5 Indikator Kualitas Pertukaran Pemimpin-Anggota

Menurut (Graen, Uhl-bien, & Uhl-bien, 1995) terdapat tiga dimensi yang menjadi dasar dalam membangun hubungan pada LMX (*in-group*) yaitu :

1. *Respect* (Saling menghormati)

Pimpinan mengakui dan menghargai potensi yang dimiliki oleh karyawan serta mengetahui permasalahan dan kebutuhan para karyawan dalam bekerja.

2. *Trust* (Kepercayaan)

Pimpinan memberikan kepercayaan dengan berpihak pada karyawan dan begitu juga sebaliknya.

3. *Obligation* (kewajiban)

Pemimpin dan bawahan mempunyai tugas dan kewajiban yang harus dilakukan dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan.

## 2.2 Occupational Stress (stres kerja)

### 2.2.1 Pengertian *Occupational Stress*

Menurut Leka (2004:3) stres kerja sebagai tanggapan seorang karyawan yang diberikan tuntutan dan tekanan yang tidak sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya. Definisi lain tentang stres kerja dikemukakan oleh Selye (1976) yang mengartikan stres kerja sebagai tanggapan atau respon yang tidak spesifik dari fisik manusia terhadap tuntutan dalam pekerjaan.

Ivancevich dan Matteson, (1980) mengatakan stress kerja adalah suatu respon adaptif, dihubungkan oleh karakteristik dan atau proses psikologi individu yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan eksternal, situasi atau

peristiwa yang menempatkan tuntutan psikologis atau tuntutan fisik khusus pada seseorang. Gitosudarmo dan Suditta (1997) mengatakan stress biasanya dianggap sebagai istilah negatif, stress dianggap disebabkan oleh suatu hal buruk namun tidak selalu berarti demikian karena stress yang dimaksud adalah stress kerja yang artinya suatu bentuk interaksi individu terhadap lingkungannya. Stress mempunyai dampak positif atau negatif. Dampak positif stress pada tingkat rendah sampai pada tingkat moderat bersifat fungsional dalam arti berperan sebagai pendorong peningkatan kerja pada karyawan sedangkan pada dampak negatif stress pada tingkat yang tinggi adalah penurunan kerja pada karyawan yang drastis.

### **2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Occupational Stress***

Menurut Mangkunegara (2008:157) Penyebab stres kerja, antara lain :

1. Beban kerja yang dirasakan terlalu berat
2. Waktu kerja yang mendesak
3. Kualitas pengawasan kerja yang rendah
4. Iklim kerja yang tidak sehat
5. Otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab
6. Konflik kerja
7. Perbedaan nilai antara karyawan dengan pemimpin

### 2.2.3 Indikator Occupational Stress

Menurut Herbert And Carsten, (2005:80) menjelaskan indikator yang dapat mempengaruhi stres kerja yaitu :

1. *Stress reaction*

*Stress reaction* adalah mengukur tingkat stres seorang individu di tempat kerja berkaitan dengan kekhawatiran, ketegangan, dan kegembiraan yang dirasakan seseorang di tempat kerja pada saat melaksanakan tugas-tugas kantor.

2. *Perceived environmental stressor* atau *demands* adalah tuntutan lingkungan.

Seorang karyawan akan merasakan kelelahan emosional dan hasil kerja yang tidak maksimal akibat dari tuntutan organisasi yang berlebihan (*organizational stressor*).

## 2.3 Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)

### 2.3.1 Pengertian Job Satisfaction

Menurut Wijono (2010:97), kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan yang berasal dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya.

Ivancevich *et al.*, (2007:90) mengatakan kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Hal tersebut dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan mereka dan tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2007:79), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya.

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, serta prestasi yang baik, dan akhirnya produk atau layanan yang diciptakan akan memiliki kemampuan bersaing dengan perusahaan sejenis yang lain.

### **2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Job Satisfaction***

Mangkunegara (2005:120) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor yang ada pada diri pegawai

Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan

Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

### **2.3.3 Teori *Job Satisfaction***

Rivai (2004:475) mengungkapkan bahwa ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal, yaitu:

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja

seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seseorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti gaji atau upah, keuntungan, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

3. Teori dua faktor (*two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *Satisfies* dan *Dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Sedangkan *Dissatisfies* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.



### 2.3.4 Indikator Job Satisfaction

Luthans (2006:242) menjelaskan indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan Itu Sendiri (*The work it self*)

Dimana disuatu pekerjaan-pekerjaan dapat menyediakan tugas-tugas yang menarik bagi individu itu sendiri. Hal yang menarik dari individu terhadap pekerjaan-pekerjaannya merupakan sumber utama dari kepuasan.

2. Gaji (*Pay*)

Yaitu suatu balas jasa yang diterima karyawan dalam bentuk finansial atas pekerjaan yang telah mereka lakukan.

3. Kesempatan Promosi (*Promotion opportunity*)

Yaitu peluang untuk mengalami peningkatan yang hierarki. Kesempatan promosi tampaknya memiliki berbagai pengaruh terhadap kepuasan kerja, ini dikarenakan promosi memiliki bentuk-bentuk yang berbeda, didampingi dengan imbalan-imbalan yang mendampingi.

4. Atasan (*Supervisor*)

Yaitu hal yang cukup mempengaruhi dari kepuasan kerja. Kemampuan dari supervisor untuk menyediakan bantuan teknik dan dukungan. Hal tersebut dapat berupa dari adanya pengawasan yang langsung dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap anggotanya.

5. Rekan kerja (*Work condition*)

Yaitu kondisi kerja memiliki efek yang sederhana terhadap kepuasan kerja, jika kondisi kerjanya baik (bersih, dan memiliki lingkungan yang menarik), maka

para karyawan akan menemukan bahwa sangat mudah untuk melakukan pekerjaan mereka, tetapi jika kondisi kerja buruk (panas, lingkungan yang berisik), maka para karyawan akan merasakan sangat sulit untuk melakukan pekerjaan.

## **2.4 Affective Commitment (Komitmen Afektif)**

### **2.4.1 Pengertian Affective Commitment**

Menurut Meyer *et al.*, (1993:539) mengusulkan tiga model dalam komitmen organisasi atau perusahaan yaitu komitmen afektif (*affective commitment*) dimana karyawan memiliki sebuah keterikatan dengan organisasi, komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*) persepsi karyawan atas biaya dan resiko dengan meninggalkan perusahaannya saat ini dan komitmen normatif (*normative commitment*) karyawan merasa berkewajiban untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Allen dan Mayer (2010:259) mengatakan bahwa komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dalam kegiatan di organisasi, anggota dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu. Han *et al.*, (2011:110) mengatakan Komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasional yang mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya dalam sebuah organisasi. Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja oleh karena keinginan untuk bertahan tersebut berasal

dari dalam hatinya. Komitmen afektif dapat muncul karena adanya kebutuhan, dan juga adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Komitmen ini terbentuk sebagai hasil yang mana organisasi dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas pertama, dan karyawan akan juga mempertahankan keanggotaannya.

Komitmen afektif berbeda dengan komitmen lainnya seperti normatif dan kontinuan karena mencerminkan hubungan yang mendalam antara karyawan dan organisasi (Armanu & Mandayanti.,2012:152). Komitmen afektif ini juga dapat dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi (Rhoades, Eisenberger, & Armeli,2001:825).

#### **2.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Affective Commitment***

Allen & Meyer (1990) memiliki penjelasan tersendiri mengenai antecedent atau penyebab dari komitmen afektif, yaitu :

a. Tantangan pekerjaan

Merupakan pekerjaan yang dilakukan individu dalam organisasi adalah menantang dan menarik.

b. Kejelasan peran

Merupakan kejelasan harapan dari organisasi terhadap individu.

c. Kejelasan sasaran dalam tugas

Merupakan pemahaman individu mengenai apa yang seharusnya dilakukan individu dalam pekerjaannya.

d. Kesulitan tujuan

Merupakan persyaratan pekerjaan dari organisasi yang tidak terlalu menuntut.

e. Manajemen yang menerima

Merupakan kondisi orang-orang yang berada di manajemen puncak organisasi menaruh perhatian terhadap ide yang diberikan oleh karyawan lain.

f. Kedekatan dengan sesama anggota

Merupakan adanya hubungan dekat dengan beberapa orang-orang dalam organisasi

g. Ketergantungan organisasi

Merupakan rasa kepercayaan terhadap organisasi karena apa yang dikatakan maka akan dilakukan oleh pihak organisasi

h. Keadilan atau kewajaran

Pada organisasi terdapat orang-orang mendapatkan lebih dari layak dan ada juga yang mendapatkan jauh lebih sedikit

i. Kepentingan pribadi

Pada organisasi, individu didorong untuk merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan membawa kontribusi penting terhadap tujuan besar organisasi

j. Tanggapan organisasi atas kinerja

Merupakan seberapa sering organisasi memberikan umpan balik terhadap kinerja individu

k. Partisipasi

Merupakan kesempatan individu untuk berpartisipasi dalam memutuskan mengenai standar beban kerja dan kinerja.

### 2.4.3 Indikator Affective Commitment

Mowday *et al* (1982) menjelaskan indikator yang dapat mempengaruhi komitmen afektif Allen & Meyer (1993:69), yaitu :

1. *Personal Characteristic* (karakteristik pribadi)

Karakteristik personal merupakan karakter pribadi seseorang karyawan yang berupa sikap-sikap karyawan yang ditunjukkan kepada suatu organisasi atau perusahaan. Karakteristik pribadi merupakan karakteristik pribadi merupakan karakter atau kepribadian yang muncul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa sikap dan perilaku.

2. *Structural Characteristic* (Karakteristik Struktural)

Karakteristik Struktural merupakan karakter atau sikap karyawan terhadap, struktur organisasi perusahaan, bagaimana keterlibatan karyawan tersebut kepada perusahaan.

3. *Job-related Characteristic* (Karakteristik Pekerjaan Terkait)

Karakteristik Pekerjaan terkait yaitu karakter seorang karyawan atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri. Tingkat kesetiaan karyawan terhadap

pekerjaannya masing-masing juga menentukan tingkat komitmen afektif karyawan.

#### 4. *Work Experience* (Pengalaman Kerja)

Pengalaman kerja merupakan seberapa lama karyawan bekerja kepada perusahaan tertentu, yang menunjukkan bahwa karyawan tersebut mempunyai komitmen afektif yang tinggi terhadap perusahaan. Pekerjaan yang tidak hanya dalam satu bidang saja juga dapat menambah kerja seorang karyawan.

### 2.5 Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan hasil penelitian terdahulu yang berasal dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Volmer et al., (2011)	Reciprocal Relationships between Leader–Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>LMX</i> dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaannya tetapi juga hubungan dengan pemimpin



2.	Oz et al., (2013)	<p><i>What Has Job Satisfaction Do With Employee Commitment? A Research Study On LMX And Work Attitudes</i></p>	<p><i>Analysis result shows that high quality LMX positively affect job satisfaction Additionally, the three stage of regression analysis between organizational commitment and LMX resulted with LMX affecting loyalty and necessity commitment. As main purpose of the study, the mediating affect of job satisfaction on relation between LMX and organizational commitment was measured, and it was found that job satisfaction mediates (by 60%) the relationship between loyalty commitment and LMX..</i></p>
3.	Gutama, (2015)	<p><i>Analisis Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Mediasi di Restoran De Bolivia Surabaya</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan LMX berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p>
4.	Liao et al., (2009)	<p><i>The relationship between leader-member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Leader Member Exchange</i> berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dengan tiga dimensi didalamnya.</p>

5.	Ansari et al., (2007)	<i>Leader-member exchange and attitudinal outcomes: role of procedural justice climate</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Leader Member Exchange</i> memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, khususnya dengan dimensi afektif komitmen.
6.	Suhermin (2014)	Dampak Penerapan Teori Pertukaran Sosial Terhadap Sikap Dan Perilaku Organisasional	Pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berpengaruh tidak langsung terhadap tiga dimensi komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif.
7.	Aghdasi et al (2011)	<i>Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction</i>	<p><i>The results of the study indicate that occupational stress not only has a direct negative effect on job satisfaction, it also has an indirect negative effect on organizational commitment.</i></p> <p><i>Job satisfaction has a strong direct positive effect on organizational commitment.</i></p> <p><i>The mediatory role of job satisfaction in the effect of occupational stress on organizational commitment is confirmed in the study.</i></p>

8.	Tunjungsiari (2011)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung	<p>Hasil analisis penelitian menunjukkan pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan</p> <p>menunjukkan tingkat hubungan sedang, kepuasan kerja tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh stres kerja saja akan tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti gaya kepemimpinan, penilaian prestasi kerja, kompensasi.</p>
9.	Mulyati (2012)	Pengaruh Konflik Peran Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Akuntan Publik Di Jakarta)	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa stres kerja tidak berpengaruh terhadap tiga dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif.</p>
10.	Suma <i>et al</i> (2013)	<i>Job Satisfaction And Organizational Commitment: The Case Of Shkodra Municipality</i>	<p>hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi yang didalamnya meliputi komitmen afektif, berkelanjutan dan normative.</p>

11.	Ganggai <i>et al</i> (2014)	Job Satisfaction and Organizational Commitment:  Is It important for Employee Performance	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional dan di antara tiga dimensi, Hanya komitmen kontinu dan komitmen normatif yang signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja. Dan kepuasan kerja tidak signifikan terhadap komitmen afektif.
12.	Han <i>et al</i> (2012)	Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi <i>Percieved Organizational Support</i> Dan Kepuasan Kerja	Hasil penelitian ditemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Komitmen Afektif.

## 2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis

### 1. Hubungan *LMX* dengan *Job Satisfaction*

Volmer et al (2011:536) mengatakan bahwa hubungan antara *LMX* dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaannya tetapi juga hubungan dengan pemimpin. Erdogan & Enders (2007:322) menyatakan bahwa karyawan dengan kualitas pemimpin-anggota (*LMX*) yang tinggi akan lebih puas, sementara karyawan dengan kualitas hubungan pertukaran pemimpin-anggota yang berkualitas rendah paling tidak puas dengan pekerjaannya ketika pemimpinnya memiliki dukungan tinggi terhadap perusahaan.

Hubungan pemimpin dan anggota yang baik akan memberikan efek positif bagi kedua belah pihak dalam mencapai tujuan perusahaan, sedangkan kualitas pertukaran pemimpin dan anggota yang kurang baik akan menimbulkan efek negatif dan mengganggu kegiatan perusahaan.

## 2. Hubungan *LMX* dengan *Affective Commitment*

Menurut Ansari *et al.*, (2007:702) menemukan bahwa *LMX* memiliki korelasi positif dengan komitmen organisasi, khususnya dengan dimensi afektif komitmen. Ketika pemimpin mempunyai hubungan yang baik dengan karyawannya maka karyawan akan menunjukkan balasannya dengan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Ariani (2012:50) mengatakan bahwa seorang individu atau karyawan yang merasakan kualitas tinggi pertukaran pemimpin dan anggota (*LMX*) yang baik maka akan memiliki kualitas tinggi pula dengan komitmen afektif.

Kualitas hubungan pertukaran pemimpin dan anggota yang tinggi akan membuat seorang karyawan merasa nyaman dan bangga menjadi bagian dari perusahaan tersebut dan sebaliknya jika kualitas hubungan pertukaran pemimpin dan anggota yang rendah maka akan membuat karyawan tidak nyaman dan tidak pernah menganggap baik perusahaan tersebut.

## 3. Hubungan *Occupational Stress* dengan *Job Satisfaction*

Aghdasi *et al.*, (2011:1967) menjelaskan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja, karena karyawan yang merasakan ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan dalam pekerjaannya akan mengakibatkan rendahnya

kepuasan kerja. Menurut Antoniou *et al.*, (2003:611) Sumber peningkatan stres di lingkungan kerja seperti tekanan dan tuntutan yang tinggi serta volume pekerjaan yang berlebih membuat karyawan semakin tertekan dan merasakan stres kerja yang tinggi hal tersebut dapat berakibat pada menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Johnson *et al.*, (2004:184) menyatakan bahwa karyawan yang harus mengikuti aturan ketat perusahaan setiap harinya akan membuat karyawan mudah mengalami stres kerja serta karyawan tidak merasakan kebahagiaan dalam bekerja yang akan diikuti oleh rendahnya kepuasan kerjanya.

Ketidaksesuaian antara tuntutan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan akan menyebabkan stres kerja, dalam beberapa studi menunjukkan bahwa stres kerja memiliki dampak yang negatif terhadap karyawan karena dapat menurunkan tingkat kepuasan kerjanya. Hal tersebut sangat merugikan bagi perusahaan karena tingkat kebahagiaan yang dirasakan rendah yang akan diikuti oleh turunnya kepuasan karyawan dalam bekerja.

#### 4. Hubungan *Occupational Stress* dengan *Affective Commitment*

Menurut Sweeney *et al.*, (2009:793), Stres kerja berhubungan dengan sikap kerja, kepuasan kerja, komitmen afektif, dan tingkat keinginan untuk keluar. Mathieu *et al.*, (1990:191) mengatakan bahwa karyawan yang merasakan stres kerja yang rendah maka komitmen terhadap organisasi akan tinggi. Sedangkan, karyawan yang merasakan stres kerja yang tinggi maka komitmen terhadap organisasinya rendah.

Stres kerja memiliki efek negatif terhadap komitmen afektif terhadap perusahaan karena stres kerja merupakan suatu kondisi tidak nyaman yang



dirasakan oleh karyawan baik dalam hal tekanan pekerjaan, kondisi tempat kerja dan hubungan dengan supervisor dan manajer.

#### 5. Hubungan *Job Satisfaction* dengan *Affective Commitment*

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) mempengaruhi sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan berbagai aspek lainnya (Spector, 1997:3). Kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Hal tersebut dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan mereka dan tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi (Ivancevich *et al.*, 2007:90). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor pribadi dan faktor organisasi yang menyebabkan reaksi emosional dan dapat mempengaruhi komitmen organisasi (Mowday *et al.*, 1979:224). Kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi komitmennya terhadap organisasi, peran manajer secara aktif dapat menciptakan kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga akan meningkatkan komitmen terhadap organisasinya (Eslami *et al.*, 2012:88).

Karyawan yang merasakan kesesuaian antara harapan dan kenyataan dapat merasakan kepuasan dalam bekerja sehingga akan berpengaruh pada meningkatnya *affective commitment*. Namun, jika karyawan tidak merasakan kesesuaian antara harapan dan kenyataan mereka cenderung tidak merasakan kepuasan dalam bekerja sehingga dapat berpengaruh pada menurunnya *affective commitment* karyawan.

#### 6. Hubungan *LMX*, *Job Satisfaction*, *Affective Commitment*

Liao et al., (2009) menganalisis penyebabnya dan pengaruh hubungan antara *Leader Member Exchange*, serta komitmen organisasi dan kepuasan kerja memanfaatkan model persamaan struktural. Hasil penelitian Penelitian menurut (Öz et al., 2013:90) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh sebagai mediasi antara *LMX* dan *affective commitment*. Ariani (2012:52) menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah variable mediasi antara komitmen organisasi dan kualitas pertukaran pemimpin-anggota. karyawan lebih mungkin untuk melakukan tugas tambahan, mendukung tujuan organisasi dan memiliki *affective commitment* jika karyawan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dengan pekerjaannya.

Hal tersebut dapat berarti bahwa kualitas tinggi *LMX* yang dirasakan karyawan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan jika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka akan mempengaruhi komitmen afektif.

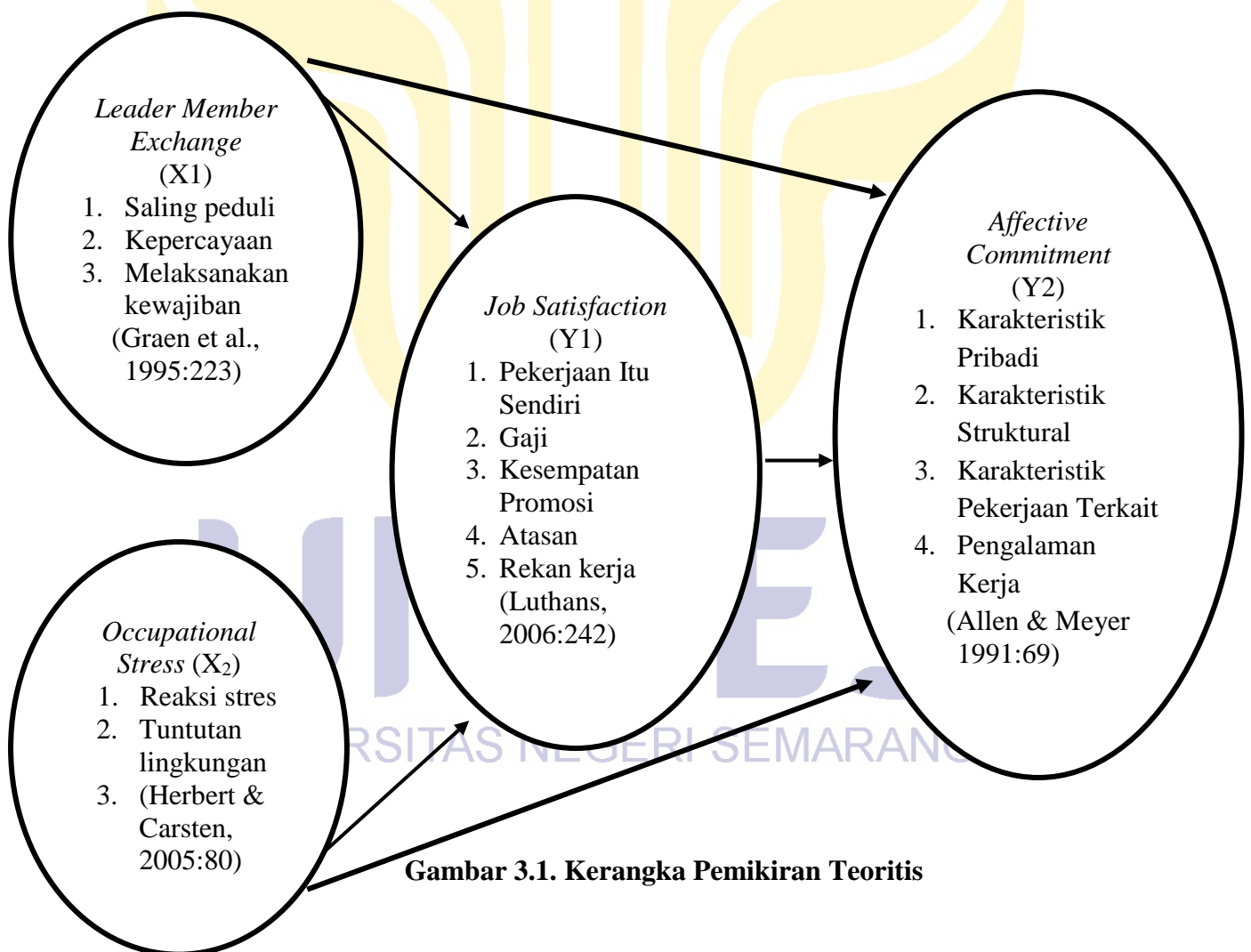
#### 7. Hubungan *Occupational Stress*, *Job Satisfaction*, *Affective Commitment*

Penelitian menurut Sweeney & Quirin (2009:793) menemukan bahwa stres kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *affective commitment*, namun harus melalui kepuasan kerja sebagai mediatornya. Darwish A.Y (2009:261) menemukan bahwa kepuasan kerja secara langsung dan positif mempengaruhi *affective* dan *normative commitment* tetapi berpengaruh negatif dengan *continuance commitment* serta kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja pada berbagai aspek komitmen organisasi kecuali *continuance commitment*. Serta menurut penelitian Aghdasi et al., (2011:1967) kepuasan kerja menjadi variable mediasi antara stress kerja dengan komitmen organisasi, karena stress kerja

tidak dapat berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi namun harus melalui kepuasan kerja. Jika melalui kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan lebih terlihat.

Hal tersebut menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif namun jika hubungannya dipengaruhi oleh kepuasan kerja maka hubungan antara stres kerja dan komitmen afektif akan menjadi lebih kuat berpengaruh.

Berdasarkan dari uraian diatas kemudian peneliti membuat model penelitian yang dijadikan dasar dalam penelitian ini yang bisa dilihat di gambar 3.1



**Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran Teoritis**

## 2.7 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan dugaan (*conjectural*) tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Hipotesis selalu mengambil bentuk kalimat pernyataan (*declarative*) dan menghubungkan secara umum maupun khusus variabel yang satu dengan variabel yang lain (Kerlinger, 2006 dalam Harjiyanti, 2014: 30).

Berdasarkan uraian penjelasan keterkaitan hubungan antar variabel dan pokok permasalahan diatas, hipotesis yang diajukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Apakah pengaruh positif dan signifikan *Leader Member Exchange* pada *Job Satisfaction*

H2 : Apakah pengaruh positif dan signifikan *Leader Member Exchange* pada *Affective Commitment*

H3 : Apakah pengaruh positif dan signifikan *Occupational Stress* pada *Job Satisfaction*

H4 : Apakah pengaruh negatif *Occupational Stress* pada *Affective Commitment*

H5 : Apakah pengaruh positif dan signifikan *Job Satisfaction* pada *Affective Commitment*

H6 : Apakah pengaruh *Leader Member Exchange* pada *Affective Commitment* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi

H7 : Apakah pengaruh *Occupational Stress* pada *Affective Commitment* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. *Leader Member Exchange* mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada *Job Satisfaction* karyawan Jawa Pos Radar Semarang. Hal ini berarti ketika kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan tinggi maka dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.
2. *Leader Member Exchange* mempunyai pengaruh yang lemah secara langsung pada *Affective Commitment* karyawan Jawa Pos Radar Semarang. Hal ini berarti tinggi rendahnya *Affective Commitment* karyawan tidak semata-mata dipengaruhi oleh *Leader Member Exchange*.
3. *Occupational Stress* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan pada *Job Satisfaction* karyawan Jawa Pos Radar Semarang. Hal ini berarti ketika *Occupational Stress* yang diterima karyawan tinggi maka *Job Satisfaction* yang dirasakan karyawan akan menurun.
4. *Occupational Stress* mempunyai pengaruh yang lemah secara langsung pada *Affective Commitment* karyawan Jawa Pos Radar Semarang. Hal ini berarti tinggi rendahnya *Affective Commitment* karyawan tidak semata-mata dipengaruhi oleh *Occupational Stress*.

5. *Job Satisfaction* mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada *Affective Commitment* karyawan Jawa Pos Radar Semarang. Hal ini berarti ketika *Job Satisfaction* yang dirasa karyawan semakin baik maka *Affective Commitment* akan meningkat.
6. *Job Satisfaction* berhasil memediasi hubungan *Leader Member Exchange* dan *Affective Commitment* pada karyawan Jawa Pos Radar Semarang. Hal ini berarti saat karyawan memiliki hubungan *Leader Member Exchange* yang baik maka akan meningkatkan *Affective Commitment* dengan *Job Satisfaction* dirasakan sesuai oleh karyawan.
7. *Job Satisfaction* berhasil memediasi hubungan *Occupational Stress* dan *Affective Commitment* pada karyawan Jawa Pos Radar Semarang. Hal ini berarti saat karyawan merasakan *Occupational Stress* yang rendah maka dapat mempengaruhi *Affective Commitment* dengan *Job Satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

### 1. Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, manajemen perusahaan sebaiknya memberikan tugas atau tuntutan pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan agar karyawan tidak merasakan kekhawatiran dan tertekan sehingga karyawan dapat maksimal dalam menyelesaikan tugasnya.



Pimpinan perusahaan sebaiknya memberikan kepercayaan lebih terhadap karyawan, mengakui potensi yang dimiliki karyawan serta melibatkan karyawan dalam kegiatan perusahaan, sehingga pimpinan dan karyawan dapat saling membantu dalam memajukan perusahaan.

Manajemen perusahaan sebaiknya mempermudah proses seleksi untuk naik jabatan pada karyawan dengan memperhatikan strata pendidikan, pengalaman kerja dan kemampuan atau potensi yang dimiliki pada karyawan tersebut.

Karyawan merupakan bagian penting dalam perusahaan sehingga perlu dilibatkan dalam keputusan atau urusan perusahaan agar karyawan dapat merasakan kenyamanan dalam bekerja. Hal tersebut dapat berpengaruh pada kesetiaan karyawan dengan perusahaan dan tidak akan memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan tersebut.

## 2. Saran Teoritis

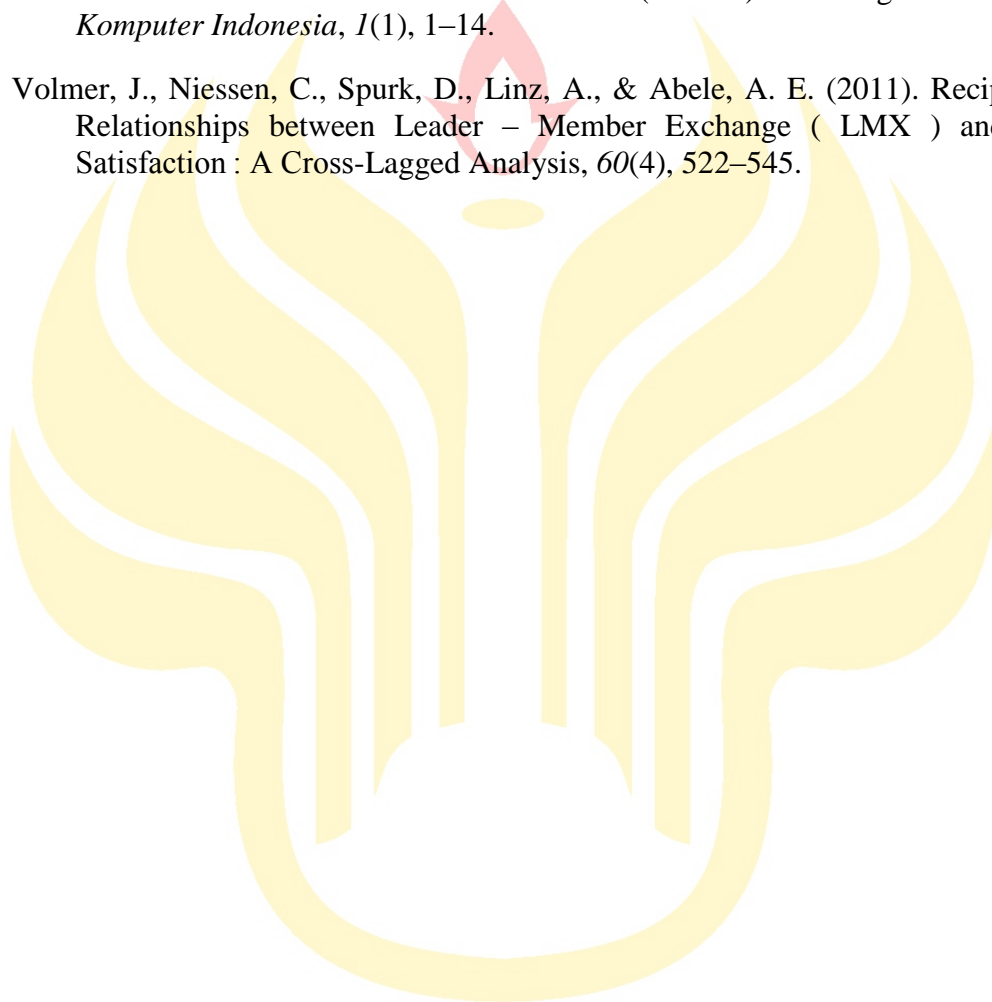
Untuk peneliti serupa dapat menganalisis variabel independent lain, sehingga faktor penyebab *affective commitment* dapat diketahui sesuai dengan harapan peneliti. Dan peneliti juga dapat menambahkan jumlah sampel agar hasil yang didapat lebih mengeneralisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aghdasi, S., Reza, A., & Naveh, A. (2011). Emotional Intelligence and Organizational Commitment : Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1965–1976.
- Ansari, M. a., Hung, D. K. M., & Aafaqi, R. (2007). Leader-member exchange and attitudinal outcomes: role of procedural justice climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 690–709.
- Antoniou, A. G., Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (2003). Occupational stress , job satisfaction and health state in male and female junior hospital doctors in Greece.
- Ariani, D. W. (2012). Leader-Member Exchanges as a Mediator of the Effect of Job Satisfaction on Affective Organizational Commitment : An Empirical Test, 29(1), 46–57.
- Carsten, H. &. (2005). The Virtue And Vice of Workplace Conflict: Counterpoint Food For (Pessimistic) Thought. *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 1–20.
- Chalimah, A. S. (2014). Implementasi Dual Identity Anggota Koperasi Sebagai Wujud Komitmen Organisasional. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 5(1), 90–99.
- Darwish A.Y. (2009). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment A study from an Arabic cultural.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support From the Top : Supervisors ' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader – Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships, 92(2), 321–330.
- Eslami J & Davood Gharakhan. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction, 2(2), 85–91.
- Fred Luthans. (2006). *Organizational Behavior 8th edition*. New York: The McGraw-Hill Co., Inc.
- Gangai, K. N., & Agrawal, R. (2015). Job Satisfaction and Organizational Commitment : Is It important for Employee Performance, 5(4), 269–278.
- Graen, G. B., Uhl-bien, M., & 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 Relationship-Based Approach to Leadership :, (Lmx).
- Gutama, G. (2015). Analisis Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Perceived Organizational Support Sebagai

- Variabel Mediasi di Restoran De Bolivia Surabaya, (2003), 256–268.
- Han, S. T., Nugroho, A., Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2011). Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja.
- Ivancevich, J. M., Konopaske R. dan M. M. . (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., & Millet, C. (2004). The experience of work-related stress across occupations.
- Leather, P., Beale, D., & Sullivan, L. (2003). Noise , psychosocial stress and their interaction in the workplace, 23, 213–222.
- Liao, S., Hu, D., & Chung, H. (2009). The relationship between leader- member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan, (November 2014), 37–41.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents , Correlates , and Consequences of Organizational Commitment, 108(2), 171–194.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a, 78(4), 538–551.
- Mowday R., S. R. and P. L. (1979). The measure of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*. 14(2): 224-7.
- Mulyati, S. (n.d.). Pengaruh Konflik Peran Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Akuntan Publik Di Jakarta).
- Öz, E. Ü., Dereköylü, T., Büyükbay, Ş. E., & Yildiz, D. (2013). What Has Job Satisfaction Got To Do With Employee Commitment ? A Research Study On Lmx And Work, (1999), 79–94.
- Rimata, E. P. (2014). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Pos Indonesia Yogyakarta. *Universitas Negeri Yogyakarta*, 1(1), 1–14.
- Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Buku 1 dan 2. Jakarta : Salemba Empat
- Sterrett, J. L. (2008). leader-member exchange and job satisfaction cross-industry comparisons and predicted employee turnover, 2(2), 63–82.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suhermin. (2014). Dampak Penerapan Teori Pertukaran Sosial Terhadap Sikap Dan Perilaku Organisasional

- Sweeney, J. T., & Quirin, J. J. (2009). Accounting , Organizations and Society Accountants as layoff survivors : A research note, *34*, 787–795.
- Tunjungsari, P. (2011). Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. *Universitas Komputer Indonesia*, *1*(1), 1–14.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., & Abele, A. E. (2011). Reciprocal Relationships between Leader – Member Exchange ( LMX ) and Job Satisfaction : A Cross-Lagged Analysis, *60*(4), 522–545.



# UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG