

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN MOTIVASI
BERPRESTASI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF PADA PEGAWAI
SEKTOR JASA PENDIDIKAN KOTA BANDUNG**

**Aan Hardiyana¹, Vicky Achmad Zulfikar², Rd. Okky Satria³, Kadir⁴, R. Deni
Purana⁵**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan, Bandung^{1,2,3,4,5}

*Email: aan@stiepas.ac.id¹, vicky@stiepas.ac.id², okky@stiepas.ac.id³, kadir@stiepas.ac.id⁴,
deni@stiepas.ac.id⁵*

Abstract

This study aims to determine the effect of Leader-Member Exchange (LMX) and achievement motivation on affective commitment to employees of the education service sector in Bandung. Previous research has shown that delegative leadership consisting of competency readiness, quality of time together, suitability of goals, level of job position, and quality of superior-subordinate relationship (LMX) has affected achievement motivation and continuous commitment. However, after more profound analysis of partial parameters, it turns out that only job position and LMX affect achievement motivation significantly, and only in terms of goal compatibility significantly affect continuance commitment. This situation demands to conduct further research on leadership. On the other hand, previous research shows that LMX does not significantly affect continuance commitment. Therefore, the affective commitment chose to investigate whether it will be significantly affected and improved by LMX simultaneously and partially with parameters. Therefore, achievement motivation was selected and appointed as the focus of research to find out and analyze its effect more deeply on the affective commitment that previous researchers had developed. As a result, there is a significant direct effect of LMX on the affective commitment by 17.2%. Furthermore, there is an indirect effect of LMX through achievement motivation on the affective commitment of 12.3%, so the total direct and indirect effect of LMX on affective commitment is 29.6%. Likewise, there is a significant direct effect of achievement motivation on the affective commitment by 23.8%, and there is an indirect effect of achievement motivation through LMX on the affective commitment of 12.3% so that the total direct and indirect effect of achievement motivation on affective commitment is equal to 36.1%. Then the total effect of LMX and achievement motivation on affective commitment is 65.7%. So, if

Hardiyana,

Pengaruh Leader Member Exchange dan Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Afektif pada Pegawai Sektor Jasa Pendidikan Kota Bandung

LMX and achievement motivation are more effective on the job, it will increase affective commitment.

Keywords : *Leader-Member Exchange, Achievement Motivation, Affective Commitment.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Leader – Member Exchange (LMX) dan motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif pada pegawai sektor jasa pendidikan di kota Bandung. Telaah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan delegatif yang terdiri dari kesiapan kompetensi, kualitas waktu bersama, kesesuaian tujuan, tingkat posisi pekerjaan dan kualitas hubungan atasan dengan bawahan (LMX) terbukti berpengaruh terhadap motivasi berprestasi dan komitmen kontinu, namun setelah dilakukan analisis lebih dalam secara parameter parsial ternyata menunjukkan bahwa hanya dari segi tingkat posisi pekerjaan dan LMX saja yang mempengaruhi motivasi berprestasi dengan signifikan, dan hanya dari segi kesesuaian tujuan mempengaruhi komitmen kontinu dengan signifikan. Hal ini menuntut untuk melakukan penelitian lebih lanjut lagi mengenai kepemimpinan. Penelitian sebelumnya juga, LMX tidak memberikan pengaruh secara signifikan pada komitmen kontinu, maka komitmen afektif terpilih untuk diteliti apakah akan signifikan dipengaruhi dan ditingkatkan dengan LMX secara simultan dan secara parameter parsial. Motivasi berprestasi dipilih dan diangkat menjadi fokus penelitian juga untuk mengetahui dan menganalisis lebih dalam mengenai pengaruhnya pada komitmen afektif yang telah dikembangkan instrumennya oleh peneliti terdahulu. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari LMX terhadap komitmen afektif sebesar 17,2% dan terdapat pengaruh tidak langsung dari LMX melalui motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif sebesar 12,3%, sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung LMX terhadap komitmen afektif sebesar 29,6%. Begitu pula terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif sebesar 23,8% dan terdapat pengaruh tidak langsung dari motivasi berprestasi melalui LMX terhadap komitmen afektif sebesar 12,3%, sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif sebesar 36,1%. Maka total pengaruh LMX dan motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif sebesar 65,7%. Jadi, jika LMX dan motivasi berprestasi lebih efektif akan meningkatkan komitmen afektif.

Kata kunci: Leader Member Exchange, Motivasi Berprestasi, Komitmen Afektif.

PENDAHULUAN

Disrupsi besar-besaran telah terjadi dalam dunia manajemen sumber daya manusia ketika Pandemi Covid-19 melanda, disrupsi ini mengarah pada pekerja dalam perubahan cara hidup, cara bekerja dan cara menggunakan teknologi terbaru (Nurbaya dkk, 2020). Manajemen sumber daya manusia di masa pandemi covid-19 dan sebelum pandemi covid-19 tentunya sangat berbeda dalam melaksanakan manajemennya (Fatimah,2021). Seiring dengan potensi perlambatan pertumbuhan ekonomi tahun 2020 akibat pandemi corona COVID-19 menjadikan banyak sektor yang terdampak, sehingga mau tidak mau akhirnya banyak orang harus kehilangan pekerjaan di sektor yang terdampak tersebut (Dewanti,2020), salah sektor yang terdampak yaitu pada jasa pendidikan yang mana pembelajaran dilakukan secara jarak jauh atau dalam jaringan (daring). Jauh sebelum pandemic covid-19, pada tahun 1990 United Nations Development Programme (UNDP) menciptakan sebuah Indeks Pembangunan Manusia (IPM) yang bertujuan untuk meningkatkan aspek kehidupan masyarakat.

Dalam aspek IPM ini meliputi angka harapan hidup, pendapatan, dan pendidikan yang dijadikan sebagai laporan tahunan yang dilakukan oleh negara berkembang dan negara maju. Data IPM juga sebagai rujukan dalam pengukuran keberhasilan kinerja membangun kualitas sumber daya

manusia. Laporan Human Development Index Ranking 2019 menunjukkan bahwa Indonesia menduduki peringkat ke-111 dari 189 negara. Khusus berkenaan dengan pendidikan, menurut Organisasi untuk Kerja Sama Ekonomi dan Pembangunan (OECD) melaporkan, peringkat *Programme for International Student Assessment* (PISA) Indonesia berdasarkan survei tahun 2018 berada dalam urutan bawah.

PISA merupakan metode penilaian internasional yang menjadi indikator untuk mengukur kompetensi siswa Indonesia di tingkat global. Untuk nilai Membaca, Indonesia berada dalam peringkat 72 dari 77 negara. Untuk nilai Matematika, berada di peringkat 72 dari 78 negara. Sedangkan nilai Sains berada di peringkat 70 dari 78 negara. Nilai tersebut cenderung stagnan dalam 10 - 15 tahun terakhir. PISA pun mengindikasikan kemampuan siswa untuk bertahan hidup di masa yang akan datang, ditambah data yang menunjukkan bahwa rendahnya tingkat keterserapan lulusan SMK di dunia kerja merupakan sebuah fakta. Implikasi dari laporan ini melatar belakangi untuk melakukan penelitian, pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan erat dengan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan.

Di sisi lain, hasil PISA salah satunya ditentukan oleh kualitas dari pemberi jasa pendidikan dalam bentuk organisasi bagi pemakai jasa pendidikan yaitu siswa atau pelajar, maka permasalahan pada penelitian ini yaitu

bahwa pendidikan yang dilaksanakan oleh organisasi jasa pendidikan belum memberikan kinerja yang sesuai dengan diharapkan yang mana tidak bisa terlepas dari peran sumber daya manusianya.

Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sebagai anggota dari organisasinya maka seorang pegawai akan sangat membutuhkan adanya dorongan ataupun motivasi dari dirinya sendiri dan dari pimpinan serta harus mempunyai komitmen untuk memihak dan memelihara keberlangsungan organisasi walaupun terdampak pandemic covid-19, sebab hal ini merupakan modal yang sangat penting sehingga hampir setiap tindakan dan kebijakan yang diambil atau yang dilakukan oleh seorang pemimpin mempunyai dampak yang positif dan negatif bagi bawahan yang dipimpinya. Oleh karena itu peran dan efektifitas kepemimpinan sangat penting dalam mengoptimalkan pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Tujuan khusus yang akan diteliti merujuk pada hasil penelitian sebelumnya yaitu menunjukkan bahwa kepemimpinan delegatif dari segi dimensi kualitas hubungan antara atasan dan bawahan atau Leader member – exchange (LMX) mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi berprestasi, namun tidak menjadi prediktor bagi komitmen kontinu, sehingga penelitian ini memprediksi akan ada hubungan dan pengaruh terhadap komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional pegawai, identifikasi pegawai, dan keterlibatan pegawai pada organisasional. Maka

urgensi dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh LMX dan motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif pada pegawai sektor jasa pendidikan kota Bandung di masa pandemic covid-19.

LITERATURE REVIEW

Leader – Member Exchange (LMX)

Menciptakan keunggulan bersaing merupakan prioritas utama bagi para pemimpin (Zulfikar, 2016), maka diperlukan sebuah kepemimpinan yang efektif. Teori kepemimpinan sebelumnya telah mengasumsikan bahwa semua bawahan memiliki karakteristik yang sama dan bahwa semua atasan berperilaku dengan cara yang sama dengan semua bawahan mereka (Day, 2016). Dalam teori kepemimpinan tradisional dijelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan berkaitan dengan karakteristik pribadi pemimpin, fitur situasi, atau interaksi antara keduanya (Gerstner et al, 1997). Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan (Titi & Zulfikar, 2019).

Teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX) merupakan pendekatan kepemimpinan berbasis hubungan yang berfokus pada hubungan dua arah (diadik) yaitu antara pemimpin dan pengikut (Graen & Uhl-Bien, 1995). Teori LMX menjelaskan bahwa para pemimpin tidak memperlakukan setiap bawahan dengan perlakuan yang sama. Sikap dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dari bawahan tersebut

Hardiyana,

Pengaruh Leader Member Exchange dan Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Afektif pada Pegawai Sektor Jasa Pendidikan Kota Bandung

tergantung pada bagaimana mereka diperlakukan oleh pemimpin mereka (Rockstuhl et al, 2012). LMX bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Daft, 2011; Graen & Uhl- Bien, 1995). Kepemimpinan LMX berdasarkan role theory dan Social Exchange Theory (SET) yaitu membentuk hubungan professional dan hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan (Graen & Scandura, 1987).

LMX merupakan hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja keduanya dari waktu ke waktu (Yukl, 1998) Truckenbrodt (2000) menyatakan bahwa dalam sebuah organisasi, dilihat dari hubungan dan interaksi antara atasan dan bawahan dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu in Group dan Out Group. Perbedaan antara dua kelompok ini adalah tingkat kedekatan hubungan dan interaksi antara pimpinan dan bawahan.



Gambar.1 Effect of LMX
(Conceptual Framework for the Case for LMX)

Sumber: Power (2013) dalam
deleaders.pbworks.com

Berikut adalah definisi dari kelompok in Group dan Out Group:

1. In Group: Dalam hubungan ini, atasan dan bawahan membangun suatu hubungan partnership yang dicirikan oleh adanya pengaruh timbal balik, saling mempercayai, dan perasaan senasib.
2. Out Group: Dalam hubungan ini, atasan dicirikan sebagai orang yang mengawasi, bawahan memperoleh lebih sedikit waktu pemimpin, mendapatkan hubungan antara atasan dengan bawahan dalam koridor interaksi otoritas yang formal

Kepemimpinan LMX dibagi menjadi 4 dimensi (Liden & Maslyn, 1998):

- 1) *Affection*, diukur dari kepedulian yang timbul antara atasan dan bawahan yang terbentuk pada daya tarik individu, bukan hanya nilai profesionalnya saja.
- 2) *Loyalty*, menyangkut suatu kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten.
- 3) *Contribution*, diukur dari persepsi yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
- 4) *Professional Respect*, diukur dari hubungan yang baik antara atasan dan bawahan melebihi apa yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Hardiyana,

Pengaruh Leader Member Exchange dan Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Afektif pada Pegawai Sektor Jasa Pendidikan Kota Bandung

Motivasi Berprestasi

Beberapa definisi motivasi berprestasi diantaranya terdapat tiga jenis motivasi yang mendorong individu, dengan dua lainnya adalah afiliasi, dan kekuasaan (McClelland, 1958). Definisi motivasi berprestasi yaitu dorongan yang gigih untuk mencapai standar yang tinggi kinerja dalam aktivitas apapun dan menjaganya setinggi mungkin (Smith et al, 2020). Dengan kata lain, motivasi yaitu dorongan memenuhi standar kinerja yang tinggi yang ditandai dengan dorongan kompetitif (Jennet, 2008). Menurut Smith et al (2020) terdapat 2 pendekatan motivasi berprestasi yaitu prestasi berpikir (Achievement Thoughts) dan perilaku berprestasi (Achievement Behaviours). Prestasi berpikir tercermin oleh Kebutuhan individu, tindakan terencana, mengharapkan kesuksesan, khawatir tentang kegagalan, perasaan setelah sukses, perasaan buruk setelah kegagalan, rintangan, hambatan pribadi, dan bantuan yang akan diperoleh untuk mencapai kesuksesan (Atkinson, 1957; Atkinson & Feather, 1966; McClelland, 1958).

Perilaku berprestasi berfokus pada karakteristik dan perilaku individu yang berprestasi. Karakteristik dan perilaku ini termasuk pengambilan risiko sedang serta penggunaan umpan balik konkrit. Mereka menggunakan umpan balik untuk mengubah tujuan atau perilaku, dan menyukai situasi di mana mereka dapat menganggapnya tanggung jawab pribadi atas kesuksesan dan kegagalan mereka, selalu waspada, ingin tahu, dan disengaja ketika mendekati situasi baru. Mereka menilai situasi, memeriksa batas

dan kemungkinan - dengan tujuan akhir untuk mencapai atau bergerak menuju tujuan (Atkinson, 1957; Atkinson & Feather, 1966; McClelland, 1958).

Komitmen Afektif

Ada dua bentuk dasar dari komitmen organisasi yaitu komitmen afektif dan komitmen kontinu, selanjutnya muncul bentuk dasar yang ketiga yaitu komitmen normative (Greenber, & Baron, 2000). Komitmen merupakan keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: Komitmen afektif (affective commitment), yaitu: keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasan cinta pada organisasi; Komitmen kontinyu (continuance commitment), yaitu: persepsi seseorang atas biaya dan risiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat dua aspek pada komitmen kontinyu, yaitu: melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut dapat diartikan bahwa perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi.; dan Komitmen normatif (normative commitment), yaitu: sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan

wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya. (Allen & Meyer, 1993 dalam Zulfikar & Rahman, 2019). Penelitian ini menggunakan komitmen afektif sesuai dengan relevansi dengan objek penelitian. Komitmen afektif ini juga dapat dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan (Siaputra dkk, 2012). Komitmen afektif mengacu pada identifikasi, keterlibatan, dan emosional keterikatan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan memiliki afektif yang kuat komitmen tetap bersama organisasi karena mereka ingin melakukannya (Allen dan Meyer, 1996). Emosional Komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama. Identifikasi Komitmen afektif muncul karena kebutuhan, dan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Keterlibatan komitmen afektif karyawan dalam organisasional merupakan sikap selalu hadir pada setiap tugas organisasi. Ikatan afektif karyawan terhadap organisasinya ini terkarakteristikan pada sebuah kepercayaan yang kuat dan penerimaan atas tujuan dan nilai yang dimiliki organisasi oleh karyawan; keinginan untuk menggunakan usaha yang lebih dengan mengatasnamakan organisasi; dan keinginan yang kuat untuk menjaga

keanggotaan dalam organisasi (Steers, 1977).

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian berada di Kota Bandung dengan objek populasi penelitian adalah beberapa organisasi jasa yang bergerak di sektor pendidikan yang berada di Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan metode survey yang dilakukan terhadap pegawai (baik atasan dan bawahan) di sektor jasa pendidikan di Kota Bandung. Berdasarkan review dari studi konsep, teori, dan penelitian sebelumnya hasil, desain penelitian didefinisikan sebagai berikut:

Variabel bebas (*independen variabel*) LMX (X1) dan motivasi berprestasi (X2) merupakan variabel bebas yaitu variabel yang keadaannya tidak dipengaruhi oleh variabel lain, bahkan inivariabel bebas merupakan faktor penyebab yang akan mempengaruhi variabel terkait.

Variabel Terikat (*Dependent Variables*)

Variabel yang terikat dalam penelitian ini adalah komitmen afektif (Y), yaitu variabel yang keberadaan adalah sesuatu yang dipengaruhi oleh variabel bebas berdasarkan penelitian pendekatan yang digunakan.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur untuk menentukan pengaruh langsung dan tidak langsung, dan pengolahan direncanakan menggunakan SPSS. Langkah-langkahnya diambil dalam analisis jalur adalah sebagai berikut:

- 1) Menghitung dan menyusun korelasi matriks koefisien untuk menentukan korelasiantar variabel.

- 2) Hitung koefisien jalur
- 3) Menghitung koefisien determinasi
- 4) Menghitung koefisien jalur epsilon
- 5) Analisis determinasi, untuk menentukan pengaruh variabel LMX dan motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif.

Instrumen LMX mengacu pada LMX-MDM (Liden & Maslyn, 1998) dan SLMX-MDM (Greguras, 2006) yang masing-masing terdiri dari 12 indikator. Greguras dan Ford (2006) menyatakan bahwa penilaian LMX dari satu sudut pandang akan menghasilkan penggambaran yang tidak lengkap dan tidak akurat, sehingga hubungan LMX harus selalu dinilai dari dua sudut pandang, yaitu sudut pandang pegawai terhadap pemimpin atau disebut dengan Leader Member Exchange-Multidimensional (LMX-MDM) dan sudut pandang pemimpin terhadap karyawan atau disebut Supervisor Leader Member Exchange-Multidimensional (SLMX-MDM). Maka pada penelitian ini akan memodifikasi dengan menggabungkan dua sudut pandang tersebut sekaligus sehingga sudut pandang pemimpin dan sudut pandang bawahan secara bersamaan bisa teridentifikasi.

Instrumen motivasi berprestasi mengacu pada motivasi berprestasi dari Mclelland yang terdapat 9 indikator.

Instrumen komitmen afektif mengacu pada Affective Commitment Scale items yang telah dikembangkan oleh Allen & Meyer (1990) yang terdiri dari 8 indikator. Instrumen ini telah banyak digunakan tetapi belum

dilakukan oleh peneliti pada penelitian sebelumnya.

Pada penelitian ini pun ingin melakukan validasi apakah instrument diatas bisa replikasikan pada model penelitian ini terutama pada pegawai sektor jasa pendidikan di kota Bandung.

Populasi merupakan keseluruhan sumber data dari subjek penelitian. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan Metode Deskriptif Eksplanasi, yakni penelitian yang menjelaskan pola keterkaitan variabel-variabel penelitian dengan analisa statistik, sehingga didapatkan suatu gambaran yang jelas mengenai keadaan obyek penelitian.

Metode pengambilan sampel berdasarkan purposive sampling dengan teknik accidental sampling. Objek penelitian dibagi berdasarkan pada purposive sampling dimana ditentukan organisasi jasa pendidikan yang memiliki pegawai terbanyak di Kota Bandung. Kemudian accidental sampling akan di lakukan terhadap pegawai di organisasi sektor jasa pendidikan tersebut.

Untuk kepentingan penarikan sampel dari sebuah populasi apabila ukuran populasi kurang dari 100 orang, lebih baik diambil semuanya untuk dijadikan sampel sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Pengumpulan data kuantitatif untuk uji coba instrumen menggunakan minimal 100 subjek untuk mengukur seluruh item pernyataan yang dihasilkan pada penyusunan kuisisioner. Dengan demikian ukuran sample untuk penelitian dapat

Hardiyana,

Pengaruh Leader Member Exchange dan Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Afektif pada Pegawai Sektor Jasa Pendidikan Kota Bandung

menggunakan 100 sampai 200 subjek. Dalam penelitian ini minimum sample adalah sebesar 115 sample.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan penelitian dilakukan di kota Bandung, Metode pengambilan sampel berdasarkan purposive sampling dengan teknik accidental sampling. Objek penelitian dibagi berdasarkan pada purposive sampling dimana ditentukan sektor jasa pendidikan di Kota Bandung. Kemudian accidental sampling di lakukan terhadap pegawai sektor jasa Pendidikan di kota Bandung.

Untuk uji validitas didapat hasil sebagai berikut:

Table 1. Validitas Variabel X1 (LMX)

Instrumen	R Kritis	Nilai Validitas
X1.1	0.300	0.490**
X1.2	0.300	0.418**
X1.3	0.300	0.535**
X1.4	0.300	0.519**
X1.5	0.300	0.663**
X1.6	0.300	0.623**
X1.7	0.300	0.454**
X1.8	0.300	0.408**
X1.9	0.300	0.462**
X1.10	0.300	0.639**
X1.11	0.300	0.346**
X1.12	0.300	0.322**

Dari Tabel 1 diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil uji validitas untuk setiap indikator dari variabel LMX yaitu 12 indikator menunjukkan hasil

yang valid, hal ini karena nilai dari hasil uji validitas setiap indikator lebih dari nilai r kritis yaitu sebesar 0.300.

Table 2. Validitas Variabel X2 (Motivasi Berprestasi)

Instrumen	R Kritis	Nilai Validitas
X2.1	0.300	0.441**
X2.2	0.300	0.789**
X2.3	0.300	0.499**
X2.4	0.300	0.482**
X2.5	0.300	0.561**
X2.6	0.300	0.597**
X2.7	0.300	0.566**
X2.8	0.300	0.458**
X2.9	0.300	0.465**

Dari Tabel 2 diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil uji validitas untuk setiap indikator dari variabel motivasi berprestasi yaitu 9 indikator menunjukkan hasil yang valid, hal ini karena nilai dari hasil uji validitas setiap indikator lebih dari nilai r kritis yaitu sebesar 0.300.

Table 3. Validitas Variabel Y (Komitmen Afektif)

Instrumen	R Kritis	Nilai Validitas
Y.1	0.300	0.639**
Y.2	0.300	0.604**
Y.3	0.300	0.418**
Y.4	0.300	0.454**
Y.5	0.300	0.553**
Y.6	0.300	0.471**
Y.7	0.300	0.589**
Y.8	0.300	0.565**

Hardiyana,

Pengaruh Leader Member Exchange dan Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Afektif pada Pegawai Sektor Jasa Pendidikan Kota Bandung

Dari Tabel 3 diatas dapat ditarik kesimpulan juga bahwa hasil uji validitas untuk setiap indikator dari variabel komitmen afektif yaitu 8 indikator menunjukkan hasil yang valid, hal ini karena nilai dari hasil uji validitas setiap indikator lebih dari nilai r kritis yaitu sebesar 0.300. Hasil uji reabilitas sebagai berikut:

Table 4. Reabilitas X1,X2 dan Y

Variabel	R Kritis	Nilai Reliabilitas
X1 (LMX)	0.700	0.862
X2 (Motivasi Berprestasi)	0.700	0.892
Y (Komitmen Afektif)	0.700	0.890

Tabel 4 diatas menunjukkan dari ketiga variabel yang diuji memiliki hasil uji reabilitas lebih dari 0.700, Artinya bahwa ketiga variabel tersebut dinyatakan reliabel.

Adapun hasil analisis korelasi LMX dan motivasi berprestasi berikut:

Tabel 5. Hasil Korelasi

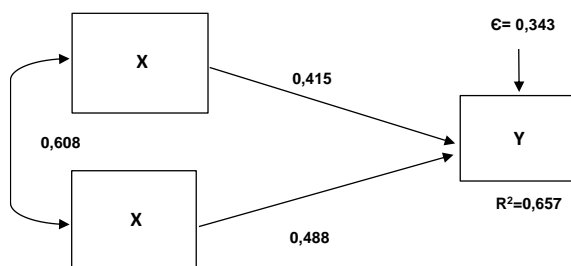
		Correlations	
		X1	X2
X1	Pearson Correlation	1	0.608**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	115	115
X2	Pearson Correlation	0.608**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	115	115

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara LMX dan motivasi berprestasi adalah 0,608, sedangkan koefisien jalur LMX terhadap komitmen afektif sebesar 0,415 dan koefisien jalur motivasi berprestasi

terhadap komitmen afektif sebesar 0,488 melalui uji data yang diperoleh sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Regresi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.460	4.229		1.528	.134
	X1	.420	.111	.415	3.779	.000
	X2	.469	.105	.488	4.443	.000



Gambar 2. Hasil Analisis Jalur

Peneliti kemudian menghitung jumlah pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari variabel independen pada variable dependen. Perhitungan dilakukan dengan cara:

- Pengaruh langsung dihitung dengan mengkuadratkan koefisien jalur X1. Pengaruh langsung X1 terhadap Y adalah $(0,415)^2$ atau 17,2%.
- Pengaruh langsung X2 terhadap Y adalah $(0,488)^2$ atau 23,8%.
- Pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan nilai koefisien jalur dengan nilai korelasi untuk variabel yang dilalui. Pengaruh X1 sampai X2 adalah $yx1$ dikalikan dengan $rx1x2$ dikalikan dengan $yx2$ atau $0,415$ dikalikan $0,608$ dikalikan $0,488 = 12,3\%$

Hardiyana,

Pengaruh Leader Member Exchange dan Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Afektif pada Pegawai Sektor Jasa Pendidikan Kota Bandung

Tabel 7. Hasil Perhitungan Total Pengaruh

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung		Total Pengaruh
		X1	X2	
LMX (X1)	17,2%		12,3%	29,5%
Motivasi Berprestasi (X2)	23,8%	12,3%		36,1%
Pengaruh Simultan X1 dan X2 terhadap Y				65,7%
Pengaruh Variabel Luar				34,3%
Total Pengaruh				100%

Tabel 8. Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.881	.657	.642	4.91170

Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari LMX terhadap komitmen afektif sebesar 17,2% dan terdapat pengaruh tidak langsung dari LMX melalui motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif sebesar 12,3%, sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung LMX terhadap komitmen afektif sebesar 29,6%. Begitu pula terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif sebesar 23,8% dan terdapat pengaruh tidak langsung dari motivasi berprestasi melalui LMX terhadap komitmen afektif sebesar 12,3%, sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif sebesar 36,1%. Maka total pengaruh LMX dan motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif sebesar 65,7%.

Jadi, jika LMX dan motivasi berprestasi lebih efektif akan meningkatkan komitmen afektif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian membuktikan bahwa LMX dan motivasi berprestasi dapat meningkatkan komitmen afektif. LMX merupakan hubungan interaksi antara pimpinan dan bawahan yang tidak hanya mengembangkan hubungan profesional namun juga hubungan interpersonal, semakin baik hubungan ini maka makin terbentuk “in-Group”, maka semakin baik in-Group akan semakin meningkatkan komitmen afektif. Begitu juga motivasi berprestasi yang merupakan dorongan kompetitif seseorang secara pikiran dan tindakan sehingga akan makin terlibat emosional seseorang pada organisasinya yang berupa perasan cinta pada organisasi (komitmen afektif).

Rekomendasi penelitian lebih lanjut dimasa depan yaitu perlu meneliti lebih dalam mengenai LMX dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasional secara simultan dan parsial, dan meneliti mengenai motivasi yang diiringi dengan faktor emosional, kognisi dan perilaku, sebagai implikasi akademik dan praktis untuk mengkonfirmasi hasil keterbatasan pada penelitian ini.

REFERENSI

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Hardiyana,

Pengaruh Leader Member Exchange dan Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Afektif pada Pegawai Sektor Jasa Pendidikan Kota Bandung

-
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64, 359-372.
- Atkinson, J. W., & Feather, N. T. (1966). A theory of achievement motivation. New York, NY: Wiley.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2011). The leadership experience. South-Western Cengage Learning.
- Day, D. V., & Miscenko, D. (2016). Leader-member exchange (LMX): Construct evolution, contributions, and future prospects for advancing leadership theory.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). The relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations*. Upper SaddleRiver. New Jersey: Prentice-Hall.
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(3), 433-465.
- Fatihah, S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di SDN Legundi 1, Kecamatan Karangjati, Kabupaten Ngawi)* (Doctoral dissertation, IAIN Ponorogo).
- Jennett, S. (2008). *Churchill Livingstone's Dictionary of Sport and Exercise Science and Medicine E-Book*. Elsevier Health Sciences.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Nurbaya, S., Wahyu, E. E., & Kurniawan, C. N. (2020, October). Analisis strategic flexibility dalam melakukan penyesuaian fungsi hrd dalam masa covid-19. In *SENABISMA: Prosiding Seminar Nasional Bisnis dan Manajemen* (Vol. 5, pp. 60-68)
- Sidharta, I., & Lusiana, D. (2015). Pengaruh Orientasi Hubungan Dan Orientasi Tugas Dalam Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pelaku Usaha. *Jurnal Ekonomi*,
-

-
- Bisnis & Entrepreneurship*, 9(1), 45-55.
- McClelland, D. C. (1958). Methods of measuring human motivation. Motives in fantasy, action, and society, 7-42.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). Achievement motive. New York, NY: Appleton-Century-Crofts.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Power, R. L. (2013). Leader-member exchange theory in higher and distance education. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 14(4), 277-284.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of applied psychology*, 97(6), 1097.
- Smith, R. L., Karaman, M. A., Balkin, R. S., & Talwar, S. (2020). Psychometric properties and factor analyses of the achievement motivation measure. *British Journal of Guidance & Counselling*, 48(3), 418-429.
- Siaputra, H., Nugroho, A., Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2012). Komitmen afektif dalam organisasi yang dipengaruhi perceived organizational support dan kepuasan kerja (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
- Titi, T., & Zulfikar, V. A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Konsultatif Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi. *Majalah Bisnis Dan IPTEK*, 12(2), 88-97.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3), 233
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Zulfikar, V. A. (2016). Pengaruh Pengarahan, Pembimbingan, Partisipasi Dan Pelimpahan Dalam Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Oto Multiartha Cabang Bandung. *Majalah Bisnis Dan IPTEK*, 9(1), 28-38.
- Zulfikar, V. A., & Rahman, R. S. (2019). Effect of Delegative Leadership on Achievement Motivation and Continuous Commitment. *Kontigensi: Scientific Journal of Management*, 7(2), 44-53.
-