



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 3 (2025) pp: 1369-1374

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kendari

Ilham Musa¹, Arifuddin Mas'ud², Indira Yuana³

¹²³Program Studi Magister Manajemen · Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam-Enam kendari
ilhamarin@gmail.com

Abstrak

Kinerja pegawai merupakan elemen kunci dalam menentukan efektivitas organisasi sektor publik, termasuk di lingkungan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Leader–Member Exchange (LMX) terhadap kinerja pegawai dengan mempertimbangkan peran mediasi komitmen organisasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode survei terhadap 57 pegawai, yang dianalisis menggunakan teknik Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi ($\beta = 0,701$; $p < 0,001$) dan kinerja pegawai ($\beta = 0,476$; $p < 0,01$). Komitmen organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,390$; $p < 0,05$) dan memediasi secara parsial hubungan antara LMX dan kinerja ($\beta = 0,273$; $p < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas hubungan atasan–bawahan dapat mendorong kinerja pegawai secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan komitmen terhadap organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap penguatan model perilaku kerja dalam organisasi publik dan menyarankan pentingnya pengelolaan hubungan kerja yang bersifat suportif dan partisipatif guna meningkatkan efektivitas birokrasi.

Kata Kunci : Leader–Member Exchange, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai, Organisasi Publik, PLS-SEM

1. Latar Belakang

Kinerja pegawai dalam sektor publik merupakan indikator utama keberhasilan suatu organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. di lingkungan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai, efektivitas kerja pegawai sangat menentukan kelancaran arus barang ekspor dan impor, serta berkontribusi terhadap penerimaan negara (Zulkifli, 2022). Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menjadi penting untuk memastikan tercapainya tujuan institusi secara optimal dan berkelanjutan.

Salah satu faktor internal yang memengaruhi kinerja pegawai adalah kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Hubungan ini, yang dikenal dengan konsep *Leader–Member Exchange* (LMX), menitikberatkan pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan anggota tim dalam konteks kerja (Taqiuddin et al., 2018). Kualitas pertukaran tersebut meliputi kepercayaan, loyalitas, dukungan emosional, dan penghargaan atas kontribusi masing-masing pihak. Ketika hubungan ini berjalan dengan baik, pegawai merasa dihargai dan didukung, sehingga lebih termotivasi untuk memberikan performa terbaiknya (Anam et al., 2023).

Namun demikian, dalam praktiknya, tidak semua organisasi memiliki hubungan atasan–bawahan yang berkualitas tinggi. Permasalahan seperti komunikasi yang minim, kurangnya kejelasan peran, serta lemahnya pengakuan terhadap kontribusi pegawai masih sering terjadi (Setiawan & Hadi, 2017). Hal ini berdampak pada menurunnya motivasi kerja dan loyalitas pegawai, yang pada akhirnya berimplikasi negatif terhadap kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan (Adriani et al., 2023).

Selain hubungan kerja, komitmen organisasi juga merupakan aspek penting yang memengaruhi kinerja pegawai (Elshifa, 2018). Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana pegawai memiliki keterikatan emosional, moral, dan rasional terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi umumnya menunjukkan dedikasi, tanggung jawab, dan kesediaan untuk berkontribusi lebih demi pencapaian tujuan organisasi (Suryadi, 2017)

Komitmen organisasi bukan hanya berdampak langsung terhadap kinerja pegawai, namun juga berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara LMX dan kinerja (Taqiuddin et al., 2018). Ketika hubungan antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik, hal tersebut akan meningkatkan komitmen pegawai, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan (Anam et al., 2023). Dengan demikian, komitmen organisasi menjadi faktor kunci dalam menjembatani pengaruh LMX terhadap performa kerja pegawai

Di lingkungan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kendari, tuntutan terhadap kinerja yang tinggi sangat krusial mengingat institusi ini memiliki peran strategis dalam pengawasan arus barang lintas negara. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk memahami secara lebih mendalam bagaimana dinamika hubungan atasan-bawahan serta tingkat komitmen organisasi memengaruhi kualitas kinerja pegawai di lingkungan tersebut (Pusparini, 2018)

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan hasil yang beragam mengenai hubungan antara LMX, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Beberapa studi menemukan pengaruh signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, namun tidak sedikit pula yang melaporkan ketidaksignifikanan hubungan tersebut (Arijadi, 2017). Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk melakukan penelitian kontekstual yang lebih mendalam, khususnya di sektor publik seperti instansi kepabeanan

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap kinerja pegawai melalui peran mediasi komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kendari. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, serta rekomendasi praktis bagi peningkatan efektivitas organisasi sektor publik di Indonesia

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal yang bertujuan untuk menguji pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi komitmen organisasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu mengukur hubungan antarvariabel secara objektif dan sistematis melalui analisis statistik.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kendari, dengan jumlah total sebanyak 57 orang. Mengingat ukuran populasi yang relatif kecil, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, yaitu melibatkan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, data yang diperoleh mewakili keseluruhan pegawai pada instansi tersebut.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif diperoleh dari hasil pengukuran melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert, yang mencerminkan persepsi responden terhadap variabel *Leader-Member Exchange*, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Sementara itu, data kualitatif bersumber dari deskripsi naratif responden serta informasi tambahan dari dokumentasi internal organisasi, yang digunakan untuk memperkaya analisis.

Sumber data primer berasal dari hasil penyebaran kuesioner kepada seluruh responden yang menjadi sampel, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen pendukung, seperti struktur organisasi dan daftar nama pegawai. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui metode survei, dengan penyebaran langsung kuesioner kepada responden serta pendampingan untuk menjelaskan maksud dan tujuan penelitian.

Instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan untuk analisis. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak **SmartPLS (Partial Least Squares Structural Equation Modeling)**. Teknik PLS-SEM digunakan karena sesuai untuk model penelitian dengan variabel laten yang kompleks serta jumlah sampel yang relatif kecil. Model ini juga memungkinkan pengujian hubungan langsung

dan tidak langsung antarvariabel, termasuk pengaruh mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara LMX dan kinerja pegawai.

3. Hasil dan Diskusi

Hasil

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara *Leader–Member Exchange* (LMX), komitmen organisasi, dan kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kendari. Analisis data dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Terdapat empat hipotesis yang diuji untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel yang diteliti selanjutnya dapat dilihat di table 1

Tabel : 1 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Koefisien Jalur ($\hat{\beta}$)	T-statistik	p-value	Keterangan
H1: LMX dan Komitmen Organisasi	0.701	6.951	0	Signifikan
H2: LMX dan Kinerja Pegawai	0.476	2.674	0.008	Signifikan
H3: Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai	0.39	2.132	0.034	Signifikan
H4: LMX dan Komitmen dan Kinerja (Mediasi)	0.273	2.119	0.035	Signifikan

Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa *Leader–Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Nilai koefisien jalur (path coefficient) sebesar **0,701** dengan nilai **T-statistik 6,951** dan nilai **p-value 0,000**, yang berarti hipotesis pertama (H1) diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi.

Selanjutnya, LMX juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan nilai koefisien sebesar **0,476**, dengan **T-statistik 2,674** dan **p-value 0,008**. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim mampu mendorong peningkatan produktivitas dan efektivitas kinerja individu di lingkungan kerja sektor public

Komitmen organisasi pun terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji menunjukkan nilai koefisien sebesar **0,390**, dengan **T-statistik 2,132** dan **p-value 0,034**. Artinya, pegawai yang memiliki keterikatan emosional dan loyalitas tinggi terhadap organisasi akan menunjukkan performa kerja yang lebih baik

Analisis selanjutnya dilakukan untuk menguji peran mediasi dari komitmen organisasi dalam hubungan antara LMX dan kinerja pegawai. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa LMX berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasi, dengan nilai koefisien mediasi sebesar **0,273**, nilai **T-statistik 2,119**, dan **p-value 0,035**. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi secara parsial hubungan antara LMX dan kinerja, sehingga hipotesis keempat (H4) juga diterima.

Secara keseluruhan, nilai *R-squared* (R^2) untuk variabel komitmen organisasi adalah **0,491**, yang berarti bahwa variabel LMX mampu menjelaskan 49,1% variabilitas komitmen organisasi. Sementara itu, nilai R^2 untuk variabel kinerja pegawai adalah **0,603**, yang menunjukkan bahwa kombinasi LMX dan komitmen organisasi dapat menjelaskan sebesar 60,3% variasi dalam kinerja pegawai. Nilai ini termasuk kategori sedang hingga kuat dalam interpretasi PLS-SEM.



Gambar 1. Diagram Jalur pengaruh Antarvariabel

Diskusi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Leader–Member Exchange* (LMX) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kualitas hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan merupakan faktor kunci dalam membangun keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Hubungan yang ditandai oleh kepercayaan, dukungan, dan komunikasi yang terbuka menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana pegawai merasa dihargai dan diakui perannya dalam organisasi

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh (Saputri, 2022) dan (Aisy & Afrianty, 2024) yang menegaskan bahwa hubungan LMX yang berkualitas tinggi berkontribusi terhadap peningkatan komitmen afektif dan loyalitas pegawai. Dalam konteks Kantor Bea dan Cukai, di mana struktur organisasi bersifat hierarkis dan tugas bersifat kompleks, peran atasan dalam menciptakan hubungan kerja yang suportif menjadi sangat penting dalam membangun ikatan psikologis antara pegawai dan institusi

Selain itu, hasil penelitian juga mengungkap bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini menandakan bahwa hubungan kerja yang sehat antara pemimpin dan anggota tim tidak hanya memengaruhi aspek afektif seperti komitmen, tetapi juga berdampak langsung pada perilaku kerja dan pencapaian hasil kerja (Andriani, 2022). Pegawai yang merasa didukung oleh atasannya lebih termotivasi untuk memenuhi target dan menunjukkan kinerja optimal.

Penemuan ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh (Asrori, 2016), yang menunjukkan bahwa kualitas interaksi LMX dapat meningkatkan kepercayaan diri pegawai, memperbaiki komunikasi tugas, dan memperkuat tanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam konteks organisasi publik, seperti Bea dan Cukai, kinerja pegawai yang optimal sangat menentukan efektivitas pelayanan dan pengawasan di bidang kepabeanan (Arijadi, 2017).

Komitmen organisasi juga ditemukan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menegaskan pentingnya keterikatan kognitif dan emosional pegawai terhadap nilai dan tujuan organisasi. Ketika pegawai memiliki komitmen afektif yang kuat, mereka akan lebih terdorong untuk bekerja keras, bertahan dalam organisasi, serta menunjukkan perilaku kerja yang melebihi ekspektasi formal (Angelia, 2013).

Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian (Darmawan & Mardikaningsih, 2021), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berperan penting dalam menciptakan kinerja yang berorientasi pada kontribusi jangka panjang. Dalam organisasi sektor publik, penguatan komitmen menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas birokrasi, yang pada akhirnya berdampak pada persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara LMX dan kinerja pegawai. Ini mengindikasikan bahwa hubungan yang dibangun antara atasan dan bawahan tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui penguatan komitmen

pegawai. Dengan kata lain, LMX yang baik mendorong munculnya komitmen, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja kerja.

Peran mediasi ini menunjukkan bahwa pengaruh LMX terhadap kinerja tidak bersifat linier, melainkan melalui proses psikologis internal yang kompleks, sebagaimana dijelaskan dalam pendekatan perilaku organisasi. Hasil ini selaras dengan temuan (Muslim, 2023), yang menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu variabel mediasi yang paling konsisten dalam menjelaskan hubungan antara kualitas hubungan kerja dan hasil kinerja.

Implikasi dari temuan ini sangat relevan bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Organisasi perlu memfasilitasi pengembangan hubungan kerja yang konstruktif antara atasan dan bawahan melalui pelatihan kepemimpinan transformatif, komunikasi dua arah yang efektif, serta sistem penghargaan yang mendorong keterlibatan emosional pegawai. Dengan memperkuat aspek LMX dan komitmen organisasi, instansi pemerintah dapat meningkatkan kinerja aparatur secara berkelanjutan.

Secara teoritis, penelitian ini turut memberikan kontribusi terhadap pengembangan model perilaku kerja dalam konteks organisasi sektor publik di Indonesia. Temuan ini tidak hanya mengonfirmasi teori LMX dan komitmen organisasi dalam setting birokrasi, tetapi juga menunjukkan pentingnya pendekatan struktural dan psikologis dalam membangun sistem kerja yang berorientasi kinerja. Oleh karena itu, upaya reformasi birokrasi hendaknya tidak hanya berfokus pada sistem prosedural, tetapi juga pada aspek hubungan manusiawi dan dinamika organisasi.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Leader–Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai, serta komitmen organisasi terbukti memediasi secara parsial hubungan antara LMX dan kinerja pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kendari. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan kerja yang berkualitas antara atasan dan bawahan tidak hanya meningkatkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, tetapi juga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, penguatan hubungan interpersonal dalam organisasi serta pengelolaan komitmen secara strategis merupakan pendekatan efektif dalam mendorong kinerja pegawai di sektor publik.

Referensi

1. Adriani, A., Alhadar, F. M., & Sabuhari, R. (2023). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Team Member Exchange (TMX) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 1(3), 142–162.
2. Aisy, Q., & Afrianty, T. W. (2024). Pengaruh LMX Quality Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepercayaan Pada Pimpinan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PT. XYZ di Sidoarjo). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 6(1).
3. Anam, K., Baiturrahman, J. R., Bahari, B. A., & Anshori, M. I. (2023). Pertukaran Anggota dan Pemimpin (Leader Member Exchange). *Journal of Management and Social Sciences*, 2(3), 163–182.
4. Andriani, Y. (2022). *Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Padang*. Universitas Putra Indonesia YPTK.
5. Angelia, N. (2013). Hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi pada karyawan perusahaan Genteng Mutiara. *Jurnal Psikologi*, 2(1).
6. Arijadi, D. P. (2017). *Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Afektif Karyawan (Studi Kasus PT. Perusahaan Listrik Negara Rayon Kopo, Jawa Barat)*.
7. Asrori, A. (2016). Keterkaitan Antara Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support, Komitmen Afektif Dan Kinerja Studi Pada Karyawan PT Adikencana Mahkotabuana Kebakkramat Karanganyar. *Cano Ekonomos*, 5(1), 25–32.
8. Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2021). Studi Tentang Peran Kualitas Kehidupan Kerja, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Simki Economic*, 4(1), 89–98.
9. Elshifa, A. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Organization Citizen Behaviour (Ocb)(Studi Kasus Pada Karyawan Kospin Jasa

- Pekalongan). *Economicus*, 12(1), 26–39.
10. Muslim, M. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB (Organizational Citizenship Behavior) Sebagai Variabel Intervening. *Manajemen Inovasi Bisnis Dan Strategi*. <https://jurnal.usk.ac.id/manis/article/view/32773>
 11. Pusparini, A. C. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange Dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 38–50.
 12. Saputri, T. A. (2022). *Pengaruh Hubungan Pertukaran Pemimpin Anggota (LMX) Dan Dukungan Organisasi (POS) Dalam Membentuk Komitmen Afektif Terhadap Kinerja*. STIE Indonesia Banking School.
 13. Setiawan, E. W., & Hadi, L. P. (2017). *Pengaruh Transformational Leadership dan Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan di Moi Garden Surabaya*. Petra Christian University.
 14. Suryadi, A. (2017). Pengaruh leader member exchange (Imx) terhadap kinerja pegawai (Studi pada Pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang). *Dinamika Bahari*, 8(1), 1775–1785.
 15. Taqiuddin, H., Tricahyadinata, I., & Sampeliling, A. (2018). Pengaruh leader member exchange dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan teladan prima group kota samarinda. *FORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 20(2), 111–122.
 16. Zulkifli, Z. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai: Kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja (Studi literature review MSDM). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 414–423.