

# **HUBUNGAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE* DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL: STUDI PADA KARYAWAN RESTORAN D’COST SEAFOOD SURABAYA**

**Fenny Taupan, Caroline Sunyoto, Endo Wjaya Kartika**

Program Manajemen Perhotelan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

Email: [fennytaupan@gmail.com](mailto:fennytaupan@gmail.com) , [carolinepei04@gmail.com](mailto:carolinepei04@gmail.com), [endo@petra.ac.id](mailto:endo@petra.ac.id)

## **Abstrak**

*Leader-member Exchange* merupakan kualitas hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan dalam sebuah organisasi. Dalam penelitian ini menggunakan *leader-member exchange* sebagai variabel yang memiliki 4 dimensi, yaitu *affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dari *leader-member exchange* dan komitmen organisasional karyawan di restoran D’COST Seafood Surabaya. Dengan sampel yang melibatkan 61 karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *leader-member exchange* yaitu dimensi *contribution* memiliki korelasi yang signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan serta dimensi *contribution* merupakan dimensi yang paling dominan berkorelasi terhadap komitmen organisasional karyawan restoran D’COST Seafood Surabaya.

Kata Kunci :

*Leader-member Exchange*, *Affect*, *Loyalty*, *Contribution*, *Professional Respect*, dan Komitmen Organisasional.

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen terpenting yang akan memutar roda perusahaan untuk terus berjalan. Dalam menghadapi persaingan yang ketat dalam dunia bisnis saat ini, perusahaan memerlukan tenaga kerja yang berkualitas untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang baik agar dapat memenangkan persaingan. Untuk menciptakan tenaga kerja yang berkualitas, peran pemimpin sangat dibutuhkan, karena pemimpin adalah orang yang mempengaruhi pengikutnya, sehingga para pengikut secara sukarela melaksanakan tujuan organisasi (Kreitner & Kinicki, 2005). Dampak dari rasa sukarela tersebut adalah timbulnya komitmen organisasional karyawan terhadap pemimpin perusahaan.

D’COST adalah restoran spesialis *seafood* dengan motto “Mutu Bintang 5, Harga Kaki 5”. Restoran D’COST Seafood di Surabaya mulai berdiri sejak tahun 2009. D’COST bisa dikatakan merupakan restoran *seafood* paling inovatif di kelasnya. D’COST megefektifkan dan mengefisienkan operasional kerjanya dengan menggunakan sistem pelayanan *networking* yang menyajikan menu *seafood* dengan kualitas yang mewah dan harga terjangkau.

Dalam penelitian ini akan dilakukan di beberapa *outlet* D’COST Seafood Surabaya, yaitu di Kayun, Graha Family dan Royal Plaza. Berdasarkan hasil wawancara singkat yang telah dilakukan pada beberapa karyawan D’COST, fenomena yang terjadi pada 3 *outlet* D’COST tidaklah sama. Pada D’COST Royal, fenomena yang terjadi adalah karyawan merasa bahwa

*supervisor* kurang tanggap dan kurang bertanggung jawab sebagai seorang pimpinan. Pada D'COST Graha Family, fenomena yang terjadi adalah adanya hubungan yang sangat dekat antara *supervisor* dan karyawan. Hubungan yang sangat dekat antara *supervisor* dan karyawan ini juga terjadi di D'COST Kayun. Selain itu, dapat dilihat pula loyalitas karyawan D'COST yang sangat tinggi dari masa keanggotaannya sebagai karyawan D'COST. Hubungan antara *supervisor* dan karyawan sudah seperti keluarga sendiri sehingga karyawan dapat bertahan cukup lama di D'COST. Hal ini menimbulkan adanya indikasi bahwa karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi, terlepas dari bentuk komitmen itu seperti apa. Berdasarkan uraian – uraian yang telah dipaparkan di atas, peneliti merasa perlu melakukan penelitian untuk mengkaji lebih lanjut fenomena yang ada.

## **TEORI PENUNJANG**

### ***Leader-member Exchange (LMX)***

Morrow, *et al.* (2005, p. 682) berpendapat bahwa *Leader-member Exchange* merupakan kualitas hubungan antara pemimpin dengan karyawannya yang akan mampu meningkatkan kualitas hubungan keduanya. Truckenbrodt (2000, p.234) mengungkapkan bahwa fokus dari hubungan atasan dan bawahan adalah dimaksudkan untuk memaksimalkan keberhasilan suatu organisasi melalui interaksi kedua belah pihak. Perlakuan pemimpin yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan sukarela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi organisasi. Dari definisi yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa *Leader-member Exchange (LMX)* merupakan kualitas hubungan timbal balik antara pemimpin dengan karyawannya, dimana hubungan tersebut akan mempengaruhi keberhasilan dalam suatu organisasi. Dalam penelitian Liden & Maslyn (1998, p. 43), dijelaskan bahwa LMX dibagi menjadi 4 dimensi, yaitu:

#### **1. *Affect* (Afeksi)**

Afeksi merupakan perasaan dan kepedulian di antara pimpinan dan karyawannya yang terbentuk berdasarkan pada daya tarik antar individu dan bukan hanya pada pekerjaan atau nilai profesionalnya saja.

#### **2. *Loyalty* (Loyalitas)**

Loyalitas menyangkut suatu kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten dari satu situasi ke situasi lainnya.

#### **3. *Contribution* (Kontribusi)**

Kontribusi diartikan sebagai persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama.

#### **4. *Professional Respect* (Respek Profesional)**

Respek profesional mengacu pada persepsi terhadap reputasi individu dari pihak lain yang berada di dalam maupun di luar organisasi karena kemampuan dan pencapaiannya dalam menguasai pekerjaan.

## **Komitmen Organisasional**

Sidharta dan Margaretha (2011, p. 131) menjelaskan bahwa komitmen organisasional adalah semacam kesepakatan antara individu – individu di dalamnya yang bersifat mengikat dan mengarah pada keseluruhan tujuan organisasi serta tujuan – tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Definisi komitmen organisasional

dalam penelitian ini mengarah kepada teori dari Allen dan Meyer (1990) yang mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen akan bekerja penuh dedikasi.

Menurut Allen dan Meyer (1990), komitmen organisasional dapat dikategorikan menjadi 3 hal, yaitu:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasional. Karyawan dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2. Komitmen Normatif

Komitmen normatif merupakan perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasional. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban kepada karyawan untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.

3. Komitmen Berkelanjutan

Komponen berkelanjutan berarti komponen yang berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Karyawan dengan dasar organisasional tersebut disebabkan karena karyawan tersebut membutuhkan organisasi.

### Penelitian Terdahulu

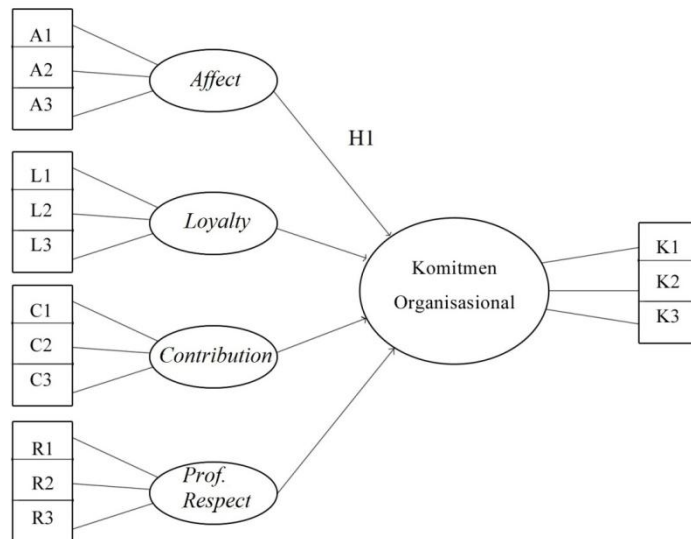
Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Ansari, Daisy & Aafaqi (2001, p.113), *Leader-member Exchange* berhubungan secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya, penelitian tersebut didukung dengan penelitian Leow & Khong (2009, p.188) yang membuktikan bahwa *Leader-member Exchange* secara positif dan signifikan berkorelasi dengan komitmen organisasional. Adanya korelasi positif tersebut dapat dilihat dari karyawan yang merasa bahwa pemimpin mengakui kemampuan dan kontribusi para karyawan, sehingga meningkatkan rasa hormat para karyawan terhadap pemimpin dan mengarah ke peningkatan yang lebih besar dalam berkomitmen pada suatu organisasi.

### Hipotesis

Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: *Leader-member Exchange* yang meliputi dimensi *affect*, *loyalty*, *contribution*, *professional respect* berkorelasi secara parsial dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan di restoran D'COST Seafood Surabaya.
- H2: Dimensi *affect* merupakan dimensi yang paling dominan berkorelasi terhadap komitmen organisasional karyawan di restoran D'COST Seafood Surabaya.

## Model Penelitian



## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif eksplanatif, dimana penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan menemukan, membuktikan dan mengembangkan pengetahuan sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam bidang tertentu. Jenis penelitian ini digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel penelitian (Sugiyono, 2012, p.7).

### Populasi

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi atau kejadian dimana seorang peneliti mempelajarinya atau menjadikannya sebagai objek penelitian (Kuncoro, 2003, p.23). Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan *service* dan *kitchen* restoran D'COST Seafood Surabaya dari tiga *outlet*, yaitu Graha Family, Kayun dan Royal Plaza dengan total 70 karyawan. D'COST Graha Family yang memiliki 25 karyawan yang terdiri dari 10 karyawan *service* dan 15 karyawan *kitchen*, D'COST Kayun yang memiliki 22 karyawan yang terdiri dari 9 karyawan *service* dan 13 karyawan *kitchen* dan D'COST Royal yang memiliki 23 karyawan yang terdiri dari 10 karyawan *service* dan 13 karyawan *kitchen*.

### Sampel

Menurut Sugiyono (2012, p. 81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Oleh karena itu, ditentukanlah jumlah sampel sebanyak 61 karyawan tetap yang telah bekerja lebih dari 2 tahun, karena dinilai telah memiliki pengalaman dalam bekerja sehingga dapat diukur komitmennya terhadap organisasi. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan yang memenuhi kriteria tersebut, tidak termasuk *daily worker*, *part-time* maupun *trainee*.

## Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data – data yang digunakan, peneliti melakukan wawancara singkat dengan *supervisor* dan beberapa karyawan terkait fenomena yang terjadi di lapangan. Wawancara dilakukan pada tanggal 4 April 2016. Selain itu, mengingat penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, maka prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah dengan membagikan kuesioner. Kuesioner dibagikan pada tanggal 16 Mei 2016 di setiap *outlet* D’COST dan kuesioner diambil kembali pada tanggal 23 Mei 2016 di D’COST Royal Plaza dan Graha Family. Sedangkan, kuesioner pada D’COST Kayun diambil pada tanggal 24 Mei 2016. Kuesioner akan dibagikan kepada seluruh karyawan *service* dan *kitchen* di D’COST Seafood Surabaya melalui *supervisor* masing – masing.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Profil Responden

Dalam penelitian ini didapat dari 61 responden di D’COST Seafood Surabaya, responden laki – laki berjumlah 33 orang. Sedangkan sisanya 28 orang adalah responden perempuan. Hal ini menunjukkan mayoritas responden adalah laki – laki. Mayoritas dari responden telah bekerja sekitar 4 – 5 tahun. Selain itu, mayoritas dari responden berusia 26 – 34 tahun dan berpendidikan terakhir SMA/SMK sederajat.

### Uji Validitas

Uji dilakukan pada 30 responden dari total 61 responden. Dengan adanya 30 responden, maka didapat nilai  $df$  adalah 28. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5%, maka didapat besar nilai  $r_{tabel}$  adalah 0.361. Semua indikator dari masing-masing variabel memiliki nilai korelasi *pearson* lebih besar dari 0.361, kecuali untuk *item* kedua dan ketiga pada variabel *loyalty*, *item* pertama pada variabel *professional respect*, dan *item* kedelapan pada variabel komitmen organisasional memiliki nilai korelasi *pearson* lebih kecil dari 0.361 sehingga tidak dapat digunakan lebih lanjut.

### Uji Reliabilitas

Hasil kuesioner dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach’s alpha* lebih dari 0.6. Hasil reliabilitas variabel *Affect* (X1) sebesar 0.647, *Loyalty* (X2) sebesar 0.898, *Contribution* (X3) sebesar 0.640, *Professional Respect* (X4) sebesar 0.795 dan komitmen organisasional (Y) sebesar 0.878. Dari hasil di atas, dapat dilihat bahwa semua variabel memiliki nilai diatas 0.6. Jadi dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel.

### Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Berikut hasil pengolahan data kuesioner dengan *software* SPSS 16.0. Hasil ini menggambarkan analisis regresi antara variabel kepuasan *affect*, *loyalty*, *contribution* dan *professional respect* terhadap variabel komitmen organisasional karyawan. Berdasarkan hasil data yang diperoleh, persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 2.543 + 0.062X_1 + 0.030X_2 + 0.175X_3 + 0.122X_4 + e$$

Koefisien yang positif pada variabel *affect* (X1) memiliki arti bahwa variabel tersebut memiliki hubungan yang searah pada komitmen organisasional di D’COST. Hal ini berarti apabila *affect* semakin meningkat, maka komitmen organisasional karyawan di D’COST akan mengalami peningkatan.

Nilai koefisien yang positif pada variabel *loyalty* (X2) memiliki arti bahwa variabel tersebut juga memiliki hubungan yang searah pada komitmen organisasional di D'COST. Jadi, apabila *loyalty* semakin meningkat, maka komitmen organisasional karyawan di D'COST akan mengalami peningkatan.

Koefisien positif pada variabel *contribution* (X3), nilai positif memiliki arti variabel tersebut juga memiliki hubungan yang searah pada komitmen organisasional di D'COST. Jadi dapat disimpulkan bahwa apabila *contribution* semakin meningkat, maka komitmen organisasional karyawan di D'COST akan mengalami peningkatan.

Koefisien positif pada variabel *professional respect* (X4), nilai positif memiliki arti variabel tersebut juga memiliki hubungan yang searah pada komitmen organisasional di D'COST. Jadi dapat disimpulkan bahwa apabila *professional respect* semakin meningkat, maka komitmen organisasional karyawan di D'COST akan mengalami peningkatan.

### Nilai Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dan *Adjusted R*<sup>2</sup>

Hasil *Adjusted R*<sup>2</sup> adalah 0.269. Hal ini berarti 26.9% komitmen organisasional karyawan di D'COST Seafood Surabaya dipengaruhi *Leader-member Exchange* (LMX). Sisanya 73.1% dipengaruhi oleh faktor - faktor lain yang tidak diteliti.

### Hasil Uji-F

Hasil uji-F diputuskan dengan cara membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ . Hasil F hitung sebesar 6.524 dengan ditingkatkan signifikansi 0.000 yang lebih kecil dari taraf nyata 0.05. Dengan F tabel sebesar 2.53, maka  $F_{hitung} < F_{tabel}$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang berarti bahwa variabel *affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect* berkorelasi secara signifikan terhadap variabel komitmen organisasional karyawan D'COST Seafood Surabaya.

### Hasil Uji-t

Tabel 1.1 Uji t

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant) Y	2.543	0.337		7.542	0.000
X1	0.062	0.083	0.105	0.749	0.457
X2	0.030	0.054	0.070	0.549	0.585
X3	0.175	0.076	0.343	2.286	0.026
X4	0.122	0.080	0.190	1.533	0.131

Hasil keputusan uji-t diperoleh dengan cara membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ .  $t_{hitung}$  memiliki nilai sebesar 1.96. Berdasarkan tabel uji t di atas, dapat dijelaskan pengujian statistik dari masing – masing variabel yaitu:

a. *Affect* (X1)

Hasil t hitung untuk variabel ini sebesar 0.749. Maka,  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan tingkat signifikansi variabel  $0.457 > 0.05$ . Hal ini berarti ada korelasi positif tetapi tidak signifikan antara *affect* terhadap komitmen organisasional karyawan di D'COST.

- b. *Loyalty* (X2)  
Hasil t hitung untuk variabel ini sebesar 0.549. Maka, t hitung < t tabel dan tingkat signifikansi variabel  $0.585 > 0.05$ . Hal ini berarti ada korelasi positif tetapi tidak signifikan antara *loyalty* terhadap komitmen organisasional karyawan di D'COST.
- c. *Contribution* (X3)  
Hasil t hitung untuk variabel ini sebesar 2.286. Maka, t hitung > t tabel dan tingkat signifikansi variabel  $0.026 < 0.05$ . Hal ini berarti ada korelasi positif dan signifikan antara *contribution* terhadap komitmen organisasional karyawan di D'COST.
- d. *Professional Respect* (X4)  
Hasil t hitung untuk variabel ini sebesar 1.533. Maka, t hitung < t tabel dan tingkat signifikansi variabel  $0.131 > 0.05$ . Hal ini berarti ada korelasi positif tetapi tidak signifikan antara *professional respect* terhadap komitmen organisasional karyawan di D'COST.

### Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* yang menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% untuk menguji normalitas, Dari hasil pengujian, *Asymp. Sig. (2-tailed)* bernilai  $0.639 > 0.05$ . Hal ini menunjukkan data memenuhi asumsi normalitas, sehingga model regresi linier berganda dapat dilakukan.

Uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0.1. Jadi dapat disimpulkan bahwa penelitian ini terbebas dari masalah multikolinearitas.

Sedangkan pada uji heteroskedastisitas penelitian ini menggunakan uji *Glejser* dimana didapatkan hasil signifikansi untuk setiap variabel di atas 5%. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas.

### Pembahasan

Berdasarkan analisis data yang telah dipaparkan di atas, diketahui bahwa *Leader-member Exchange* (LMX) berkorelasi signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan restoran D'COST Seafood Surabaya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti – peneliti sebelumnya yang menyatakan bahwa *Leader-member Exchange* berkorelasi positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan (Ansari *et al.*, 2001; Leow & Khong, 2009; Hsieh, 2012). Dari hasil analisis yang diketahui, variabel *affect*, *loyalty*, dan *professional respect* secara parsial berkorelasi positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan D'COST. Hal ini berarti variabel *affect*, *loyalty*, dan *professional respect* belum cukup mampu untuk menjelaskan korelasi terhadap komitmen organisasional karyawan secara signifikan.

Namun, terdapat satu variabel yang secara parsial berkorelasi positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan D'COST, yaitu variabel *contribution*, dimana variabel *contribution* ini sekaligus menjadi variabel yang berkorelasi paling dominan terhadap komitmen organisasional karyawan D'COST. Argumen yang dapat menjelaskan yaitu faktor demografis karyawan D'COST yang mayoritas kayawannya tergolong masih muda. Selain itu, juga disebabkan oleh faktor *power distance*. Terkadang dengan *power distance* yang tinggi, terdapat jurang atau batasan yang secara tidak sadar terbentuk antara atasan dan bawahan. Oleh karena itu, karyawan D'COST merasa bahwa dirinya tidak setara dengan *supervisor* dikarenakan karyawan merasa bahwa *supervisor* memiliki kekuasaan yang lebih tinggi dibandingkan

karyawan. Terkait dengan *Leader-member Exchange* (LMX), penilaian *supervisor* D'COST kepada karyawan hanya berdasarkan pada pekerjaan (*task oriented*) saja, bukan berdasarkan hubungan *interpersonal* (*employee oriented*). Maka hal ini mendukung argumen yang telah dipaparkan sebelumnya mengenai *power distance*, dimana *power distance* yang tinggi dapat menimbulkan adanya kecenderungan *supervisor* menilai karyawannya berdasarkan pekerjaan saja. Oleh karena itu, salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh karyawan agar dapat diakui oleh *supervisor* adalah dengan melalui kontribusi dalam pekerjaan yang baik.

Penemuan tambahan dalam penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Allen & Meyer (1996) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan teori yang bersifat multidimensional. Sehingga dalam penelitian ini, masih ada hubungan yang masih belum mampu untuk dijelaskan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Leader-member Exchange* (LMX) berkorelasi positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan di restoran D'COST Seafood Surabaya. Namun, apabila dilihat secara parsial, LMX yang meliputi dimensi *affect*, *loyalty*, dan *professional respect* terbukti berkorelasi positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan di D'COST. Sedangkan, dimensi *contribution* secara parsial terbukti berkorelasi positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan di D'COST sekaligus terbukti menjadi dimensi yang paling dominan berkorelasi terhadap komitmen organisasional karyawan di D'COST.

### Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang nantinya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi D'COST Seafood Surabaya dan penelitian selanjutnya. Bagi D'COST Seafood Surabaya, *supervisor* diharapkan untuk dapat mampu mengubah pola pikir karyawan dan mampu mengimbangi tingkat pendidikan karyawan yang tidak terlalu tinggi, *supervisor* harus dapat menjalin relasi dan komunikasi yang baik dengan setiap karyawan, serta diharapkan untuk dapat menciptakan situasi dan kondisi lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan merasa nyaman untuk tetap bekerja di D'COST. Sedangkan bagi penelitian selanjutnya, peneliti berikutnya diharapkan untuk mengukur variabel komitmen organisasional secara multidimensional apabila menggunakan teori Allen & Meyer, peneliti berikutnya disarankan untuk memperbesar fokus penelitian untuk membahas faktor – faktor lain yang dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan, dan disarankan untuk merancang dan melakukan penelitian jangka panjang atau yang bersifat longitudinal.

## DAFTAR REFERENSI

- “Leadership: Teori Kepemimpinan”. (2012, April).  
<<http://cybermanado.blogspot.co.id/2012/04/leadership-teori-kepemimpinan.html>>
- “Menggabungkan Teknologi Dan Promo Yang Unik”. (2010, October).  
<<https://www.dcostseafood.com/idx/content/Marketing%20Isi%201.jpg>>



- “Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan”. (2015, August). <<http://www.kembar.pro/2015/08/Pengelolaan-manajemen-sumber-SDM-dalam-perusahaan.html>>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1984). "Testing the "side-bet theory" of organizational commitment : Some methodological considerations". *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- \_\_\_\_\_. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- \_\_\_\_\_. (1991). A three-component model conceptualisation of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- \_\_\_\_\_. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- \_\_\_\_\_. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. 6<sup>th</sup> ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Allinson, C.W., Armstrong, S.J., & Hayes. J. (2001). The effects of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager-subordinate dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 201-220.
- Ansari, M. A., Daisy, K. M. H., & Aafaqi, R. (2001). Fairness of human resource management practices, leader-member exchange, and organizaational commitment. *Asian Academy of Management Journal*, 9, 99-120.
- Arianto, E. (2008). *Kerangka hofstede untuk pengelolaan organisasi global*. <<https://strategika.wordpress.com/2008/08/19/kerangka-hofstede/>>
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ashari, H. B., Ahmad, U. N. B. U., Rahman, S. A. B. A. (2005). *Organisational commitment among academicians: Its relationship with stress level*. Skripsi. Malaysia: Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia Universiti Teknologi Malaysia.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dwiarta, M. B. (2010). *Analisis karakteristik pekerjaan dan peluang promosi terhadap intention to quit melalui kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada hotel bintang tiga dan empat di Surabaya*. Skripsi. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- 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. (1997). *Behavior in organization*. 6<sup>th</sup> ed. (U. S. River, Trans.).

- Hsieh, H. L. (2012). Building employees' organisational commitment with LMX: The mediating role of supervisor support. *Global Journal of Engineering Education*, 14, 250-255.
- Jamil, A. (2007). *Pengaruh etika kerja Islam terhadap sikap-sikap pada perubahan organisasi: Komitmen organisasi sebagai mediator*. Tesis. Semarang: Program Studi Magister Akutansi Universitas Diponegoro.
- Kaswara, L., & Santoso, P. (2008). *Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi pada PT. Steel Pipe Industry of Indonesia unit 2*. Bachelor Thesis. Surabaya: Petra Christian University.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Krishnan, V. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(1), 14-21.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Lekatompessy, J. E. (2007). Hirarki akuntan sebagai moderasi hubungan antara komitmen afektif dan berkelanjutan dengan komitmen profesional. *Jurnal Maksi*, 7, 118-130.
- Lekatompessy, J. E., & Chariri, A. (2003). Analisis variabel-variabel anteseden dan konsekuensi organizational-professional conflict akuntan di KAP dan industri. *Symposium Nasional Akuntansi*, 6, 1048-1060.
- Leow, K. L., & Khong, K. W. (2009). Organizational commitment: The study of organizational justice and leader member exchange (LMX) among auditors in Malaysia, *International Journal of Business and Information*, 4(2), 161-198.
- 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.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personal and Human Resource Management*, 15, 47-119.
- Maslyn, J., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member Exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86, 697-708.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Journal Integrating Justice and Social Exchange*, 4, 738-748.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681-695.
- Mowday, M., Porter, L. W., Steers, R., & Boulian, R. (1974). Organization commitment, job satisfaction, and technicians. *Journal of Applied Psychology*, 54, 603-609.

- Nursyahfitri. (2010). *Pengaruh budaya kerja dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan pada divisi produksi PT. Marumitsu Indonesia*. Skripsi. Medan: Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Nystrom, P. C. (1990). Vertical exchange and organizational commitment of American business managers. *Group and Organization Studies*, 5, 296-312.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (2006). *Leaders and the leadership process: Readings, self-assessments and applications*. New York: McGraw-Hill.
- Priyatno, D. (2010). *Teknik mudah dan cepat melakukan analisis data penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Gava Media.
- Riduwan dan Sunarto. (2011). *Pengantar statistika: Untuk penelitian pendidikan, sosial, ekonomi, komunikasi dan bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. P. (1996). *Organization behavior: concepts, controversies, applications*. 7<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2008). *Organizational behaviour*. 10<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behaviour*. 12<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Santoso, S. (2008). *Panduan lengkap menguasai SPSS 16*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Gramedia.
- Shiva, M. S. A. M., & Suar, D. (2010). Leadership, LMX, commitment and NGO effectiveness: Transformational leadership, leader-member exchange, organizational commitment, organizational effectiveness and programme outcomes in non-governmental organizations. *International Journal of Rural Management*, 6(1), 117-150.
- Sidharta, N., & Margaretha, M. (2011). Dampak komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention: Studi empiris pada karyawan bagian operator di salah satu perusahaan garment di Cimahi. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 129-142.
- Sinuraya, D. S. (2011). *Perbedaan organizational citizenship behavior (OCB) ditinjau dari tipe komitmen karyawan terhadap organisasi*. Skripsi. Medan: Fakultas Psikologi Universitas Sumatera Utara.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhermin. (2012). Pemberdayaan kerja profesional sebagai mediasi dukungan organisasi dan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) terhadap komitmen organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 16(2), 209-229.
- Sumantri, S., & Suharnomo. (2011). Kajian proposisi hubungan antara dimensi budaya nasional dengan motivasi dalam suatu organisasi usaha. 1-28.
- Sutanto, E. M. (1999). The relationship between employee commitment and job performance. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(1), 47-55.
- Tobing, D. S. K. L. (2009). Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(1), 31-37.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly-Summer*, 233-244.

Wibowo, N. C. & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh kualitas leader member exchange (LMX) terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada PT. Nutrifood Surabaya. *Agora*, 1(1).

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education.