

# HUBUNGAN PERTUKARAN PEMIMPIN-PENGIKUT, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL

**D. Wahyu Ariani**

Universitas Atma Jaya Yogyakarta  
dwariani@gmail.com

## *Abstract*

*This study examined the relationship between leader-member exchange, job satisfaction, and organizational commitment in service industry. Following social exchange theory and role theory, we compare three relationship models. Results from correlation and regression study with 430 respondents of service industry indicate that leader-member exchange, job satisfaction, continuance organizational commitment are the predictors of affective organizational commitment in service industry.*

**Keywords:** *leader-member exchange, affective organizational commitment, continuance organizational commitment, job satisfaction*

## LATAR BELAKANG MASALAH

Pertukaran pemimpin-pengikut menjelaskan hubungan antara pemimpin dan pengikut, dan bagaimana mereka saling mempengaruhi dan saling tergantung (Yukl, 1998; Scandura, 1999). Premis dasar dalam pertukaran pemimpin dan pengikut adalah hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut tersebut akan mempengaruhi hasil atau prestasi organisasional. Studi awal tentang pertukaran pemimpin-pengikut menyebutnya dengan *in-group* dan *out-group* untuk membedakan pertukaran pemimpin-pengikut tinggi dan rendah. Pertukaran pemimpin-pengikut yang tinggi (*in-group*) menunjukkan hubungan yang luas antara pemimpin dan pengikut dan adanya negosiasi dalam tanggungjawab peran yang tidak tercatat dalam kontrak kerja antara pemimpin dan pengikutnya (Lo, Ramayah, & Hui, 2006).

Menurut Scott dan Bruce (1994), pertukaran pemimpin-pengikut berhubungan positif dengan dukungan organisasi terhadap inovasi dan kreativitas organisasional. Selain itu, pertukaran pemimpin-pengikut juga berhubungan dengan kondisi organisasi seperti struktur kerja, pemahaman terhadap pekerjaan, tanggung jawab, penekanan tugas supervisor, kerja tim, kerjasama antarkelompok, serta kesadaran dan perhatian manajer (Kozlowski & Doherty, 1989). Menurut Coglister dan Schrieschein (2000), ada beberapa teori kepemimpinan dalam penelitian yang melihat pemimpin dari berbagai situasi, yaitu *Path-Goal Theory*, *Contingency Theory of Leadership*, dan *Leadership Substitute Model*.

Menurut Mowday, komitmen dalam organisasi didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi (Aldag & Reschke, 1997). Komitmen organisasional terdiri dari kesukaan atau ketertarikan (*attachment*) karyawan

terhadap organisasi tempat karyawan itu bekerja (Laschinger, Finegan, & Shamian, 2001). Menurut Kreitner dan Kinicki (2004), komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah keberpihakan individu pada organisasi dan tujuan organisasi. Herscovitch dan Meyer (2002) mendefinisikan komitmen organisasional secara umum sebagai kekuatan atau cara pikir (*mind set*) yang mengikat individu ke dalam serangkaian kegiatan yang relevan dengan satu atau beberapa target. Dalam penelitian ini, komitmen organisasional didefinisikan sebagai komitmen untuk mencapai kinerja. Menurut Bateman dan Strasser, organisasi yang anggotanya mempunyai komitmen organisasional akan menunjukkan kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi, serta ketidakhadiran dan kelambanan yang rendah (Cohen, 1992).

Dalam dua dekade penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan prediktor positif bagi kepuasan kerja, kinerja yang sesuai peran, dan kinerja di luar peran yang harus dimainkan, serta berhubungan negatif dengan konflik, *overload* dalam pekerjaan yang dipersepsikan, ketidakhadiran, keinginan keluar dari organisasi, dan pindah kerja. Ekspresi komitmen organisasional ditunjukkan seperti sikap positif terhadap pekerjaan, memperkuat usaha untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Selanjutnya, kepuasan kerja dikenal sebagai komponen komitmen dalam organisasi dan merupakan kesenangan yang didapatkan dari penerapan nilai-nilai dalam pekerjaan (Feinstein, 2002). Namun, karena masih menjadi perdebatan, maka hubungan kepuasan kerja dengan komitmen dalam berbagai penelitian masih belum ada keseragaman. Kepuasan kerja dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, komitmen, dan kualitas pelayanan. Dari hasil penelitian yang dilakukan Feinstein (2002), kepuasan kerja karyawan dapat memprediksi komitmen terhadap organisasi. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, individu mendapatkan tingkat pencapaian pendidikan yang lebih tinggi, sementara pengalaman yang sedikit menyebabkan kepuasan kerja ekstrinsiknya rendah. Untuk meningkatkan komitmen, maka kepuasan terhadap kompensasi, kebijakan, dan kondisi kerja harus ditingkatkan. Selain itu, tidak ada komponen kepuasan intrinsik yang mempengaruhi komitmen. Menurut Mowday, kepuasan kerja juga dipandang sebagai hasil afektif atau sikap yang berhubungan dengan situasi dan pengalaman kerja dan merupakan variabel yang penting bagi organisasi (Parnell, 2003). Dalam penelitian Bishop dan Scott (2000) juga diungkapkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen dalam organisasi, dan hubungan negatif antara komitmen dalam organisasi dengan sumber yang berkaitan dengan konflik.

Penelitian ini bertujuan menguji hubungan antara hubungan pertukaran pemimpin-pengikut, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan tiga model yang menggunakan variabel hubungan pertukaran pemimpin-pengikut, komitmen organisasional afektif, komitmen organisasional abadi, dan kepuasan kerja. Model pertama adalah menguji pengaruh hubungan pertukaran pemimpin-pengikut, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional abadi sebagai variabel independen, dan komitmen organisasional afektif sebagai variabel dependen. Model kedua adalah menguji pengaruh hubungan pertukaran pemimpin-pengikut, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional abadi, dan komitmen organisasional afektif sebagai variabel dependen sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Model ketiga adalah menguji pengaruh hubungan pertukaran pemimpin-pengikut, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional afektif

organisasional sebagai variabel independen, dan komitmen organisasional abadi sebagai variabel dependen.

## TINJAUAN PUSTAKA

Melalui Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut, setiap karyawan mampu menyusun hubungan pertukaran sosial yang unik dengan pemimpinnya. Kualitas pertukaran pemimpin-pengikut tersebut biasanya berhubungan dengan kinerja tugas dan sikap kerja (Janssen & Van Yperen, 2004). Kualitas pertukaran yang tinggi ditunjukkan dengan saling percaya, tanggap, dan bertanggung jawab. Sementara itu, kualitas pertukaran yang rendah ditunjukkan dengan hubungan formal, interaksi yang hanya sesuai dengan peran yang harus dimainkan, dan berhubungan berdasarkan hirarki. Kualitas pertukaran yang rendah tersebut berhubungan dengan rendahnya kinerja tugas, inovasi, dan kepuasan kerja. Selain itu, pertukaran pemimpin-pengikut yang lebih tinggi akan meningkatkan motivasi (Klein & Kim, 1998). Karyawan dengan kualitas pertukaran pemimpin-pengikut yang lebih tinggi lebih sukses dibandingkan karyawan dengan kualitas pertukaran pemimpin-pengikut yang lebih rendah. Karyawan dengan kualitas hubungan pertukaran pemimpin-pengikut tinggi ingin meningkatkan usaha ekstra dengan keterikatannya pada kegiatan yang secara khusus ditentukan oleh organisasi, yaitu perilaku di luar peran yang harus dimainkan (Graen & Uhl-Bien, 1995). Sementara itu, karyawan dengan kualitas hubungan pertukaran pemimpin-pengikut rendah hanya mengerjakan yang diharapkan oleh organisasi.

Hubungan pertukaran antarkaryawan meliputi pertukaran sosial dan pertukaran ekonomi. Pertukaran ekonomi merupakan pertukaran dengan kontrak formal. Sementara itu, pertukaran sosial merupakan pengembangan jangka panjang yang tidak ada pengembalian uang, tidak ada mekanisme formal untuk menjamin pengembalian, hubungannya bersifat intrinsik, dan adanya pengembangan perasaan tanggungjawab personal, kepercayaan, dan penghargaan atau apresiasi (Moideenkuty, 2006). Kualitas hubungan pertukaran pemimpin dan pengikut berpengaruh pada beberapa hal. Pertukaran pemimpin-pengikut akan mempengaruhi perilaku pemimpin terhadap pengikut dan sebaliknya. Menurut Wayne dan Green (1993), bila supervisor atau pemimpin terikat dalam perilaku yang menunjukkan perhatian positif terhadap karyawan, maka karyawan akan membalas perilaku tersebut. Tingginya kualitas pertukaran pemimpin-pengikut akan mendorong karyawan terikat dalam pelaksanaan perilaku kewargaan organisasional. Pertukaran pemimpin-pengikut berhubungan dengan perilaku kewargaan organisasional, kinerja tugas, keinginan keluar dari organisasi, hasil organisasional, dan taktik pengaruh.

Selain itu, Klein dan Kim (1998) mengatakan bahwa karena pertukaran pemimpin-pengikut yang tinggi maka komitmen yang tinggi akan meningkatkan kinerja, sedang dalam pertukaran pemimpin-pengikut yang rendah, komitmen pada sasaran tidak akan berhubungan positif dengan kinerja. Karyawan atau pengikut dengan kualitas pertukaran lebih tinggi ingin menambah usaha ekstra dengan keterikatannya pada kegiatan yang tidak secara khusus ditentukan oleh organisasi (yaitu *extra role behavior*). Pertukaran pemimpin-pengikut yang lebih rendah cenderung hanya mengerjakan yang diharapkan organisasi (yaitu *in role*

*behavior*). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa pertukaran pemimpin-pengikut yang lebih tinggi akan mendorong pengikut untuk melakukan perilaku sesuai peran ataupun perilaku di luar peran yang harus dimainkan, sedangkan pertukaran pemimpin-pengikut yang rendah hanya berpengaruh pada perilaku yang sesuai peran yang dimainkannya (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Selain itu, pertukaran pemimpin-pengikut yang tinggi berdampak pada kinerja yang penting seperti perilaku kewargaan organisasional dan kepuasan kerja. Individu dengan kualitas hubungan tinggi akan menerima pekerjaan yang menantang, lebih bertanggung jawab terhadap tugas, mempunyai akses yang lebih besar dengan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Hackett & Lapierre, 2004). Steiner (1997) menyatakan bahwa dalam teori pertukaran pemimpin-pengikut selalu diikuti dengan Teori Atribusi mengenai mengapa pemimpin atau pengikut melakukan tindakan tertentu. Menurut Kelley, ada dua Teori Atribusi, yaitu atribusi internal yaitu perilaku individu berasal dari karakteristik individu, yaitu kemampuan dan motivasi, dan atribusi eksternal yaitu perilaku individu berasal dari sesuatu di luar individu atau situasi (Steiner, 1997). Pertukaran pemimpin-pengikut berhubungan negatif dengan *turnover*, berhubungan positif dengan evaluasi kinerja dan penugasan kerja, dan berhubungan positif dengan frekuensi promosi. pertukaran pemimpin-pengikut juga berhubungan dengan sikap terhadap pekerjaan, perhatian pimpinan, partisipasi, dukungan pemimpin, partisipasi dalam membuat keputusan, dan masih banyaknya waktu dan energi dicurahkan dalam pekerjaan.

Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut didasarkan pada penyusunan peran, pertukaran sosial, timbal balik, dan keadilan (Deluga, 1994). Para pemimpin menyampaikan harapan peran terhadap pengikutnya dan menyediakan penghargaan yang tampak dan tidak tampak bagi pengikut yang memuaskan harapannya. Pengikut juga melakukan apa yang diharapkan pemimpinnya. Namun demikian, pengikut bukan pelaksana peran yang pasif. Pengikut bisa saja menolak, menerima, atau bernegosiasi kembali tentang peran yang dijelaskan oleh pemimpinnya. Adanya proses timbal balik dalam pertukaran antara pemimpin dan pengikut, di mana masing-masing memiliki sumber daya yang dapat dipertukarkan.

Pertukaran pemimpin-pengikut berkembang didasari oleh teori dan penelitian mengenai harapan baik dari pemimpin maupun dari pengikut (Liden, Wayne, & Stilwell 1993). Harapan positif pemimpin terhadap pengikut ditunjukkan dengan pendelegasian tugas-tugas yang menantang, penyediaan umpan balik yang konstruktif, penghargaan yang diharapkan, dan pelatihan yang diberikan. Harapan negatif pemimpin terhadap pengikut ditunjukkan dengan pendelegasian kegiatan rutin saja, tugas-tugas yang biasa, umpan balik yang lebih kecil atau berkurang, berkurangnya penghargaan yang diharapkan, dan sedikit kesempatan yang diberikan untuk mengikuti pelatihan. Selain itu, Hofmann, Morgeson, dan Gerras (2003) menyatakan bahwa pertukaran pemimpin-pengikut didasari oleh teori peran (*role theory*) dan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Kualitas pertukaran pemimpin-pengikut yang tinggi akan mendorong pengikut untuk memperluas perannya di luar peran yang diharapkan secara formal, yaitu dengan melakukan perilaku kewargaan organisasional. Melalui teori pertukaran sosial setiap karyawan atau pengikut menyusun hubungan pertukaran sosial yang unik dengan supervisor atau pemimpinnya, dan kualitas pertukatan pemimpin-pengikut

tersebut biasanya juga berhubungan positif dengan kinerja tugas dan sikap kerja (Janssen & Van Yperen, 2004).

Selanjutnya, menurut Meyer dan Allen, komitmen organisasional mempunyai tiga bentuk, yaitu komitmen organisasional afektif (*affective organizational commitment*), komitmen organisasional keberlanjutan atau abadi (*continuance organizational commitment*), dan komitmen organisasional normatif (*normative organizational commitment*) (Herscovitch & Meyer, 2002). Komitmen organisasional afektif adalah ketertarikan emosi individu, memihak, dan terlibat dalam organisasi secara khusus (Laschinger *et al.*, 2001). Komitmen organisasional afektif juga merupakan perasaan suka atau tertarik pada organisasi (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Karyawan dengan komitmen organisasional afektif yang kuat bekerja dalam organisasi karena “mereka ingin”. Komitmen organisasional afektif merupakan hubungan emosional antara karyawan dan organisasi. Individu dengan komitmen organisasional afektif tinggi akan tinggal dalam organisasi.

Komitmen organisasional abadi menggambarkan kesadaran karyawan terhadap biaya yang berhubungan dengan meninggalkan organisasi (Laschinger *et al.*, 2001). Individu dengan komitmen organisasional abadi yang tinggi yakin akan manfaat untuk menetap atau bertahan dalam organisasi daripada konsekuensi meninggalkan organisasi karena “mereka membutuhkan”. Meskipun karyawan dengan komitmen organisasional abadi yang tinggi juga memungkinkan meninggalkan organisasi, karena rendahnya perputaran (*turnover*) terjadi atas biaya perjanjian karyawan, kepuasan kerja, dan rasa percaya diri. Hackett, Bycio, & Hausdorf (1994) menyatakan bahwa komitmen organisasional afektif dalam organisasi berhubungan secara positif dengan kinerja, tetapi hubungan antara komitmen organisasional abadi dalam organisasi dengan kinerja tidak signifikan. Hal ini juga dinyatakan oleh Meyer dan Schoorman, bahwa hubungan antara komitmen organisasional abadi dengan kinerja tidak signifikan (Hackett *et al.*, 1994). Individu dengan komitmen organisasional abadi tinggi akan tinggal dalam organisasi karena mereka harus atau wajib tinggal dalam organisasi, atau tidak ada perusahaan lain yang mau menerimanya bekerja pada perusahaan tersebut.

Sementara itu, komitmen organisasional normatif menggambarkan perasaan kewajiban individu untuk tetap berada dalam organisasi (Laschinger *et al.*, 2001). Karyawan mempunyai komitmen organisasional normatif tinggi karena mereka merasa bahwa mereka harus melakukan hal tersebut (Meyer *et al.*, 1993). Pengalaman yang positif akan memberikan kontribusi terhadap komitmen, khususnya komitmen organisasional afektif. Namun pengalaman yang sama tersebut akan berpengaruh negatif bila berhubungan dengan komitmen organisasional abadi. Baik komitmen organisasional afektif maupun komitmen organisasional normatif berhubungan positif dengan kinerja maupun perilaku organisasional, sementara komitmen organisasional abadi tidak berhubungan atau berhubungan negatif dengan kinerja dan perilaku organisasional (Meyer *et al.*, 1993).

Aldag dan Reschke (1997) berpendapat bahwa komitmen organisasional afektif merupakan komitmen yang disebabkan adanya emosi positif mengenai organisasi, sedang komitmen organisasional abadi merupakan komitmen terhadap organisasi karena persepsi yang tinggi terhadap biaya yang ditanggung karyawan karena meninggalkan organisasi.

Komitmen organisasional normatif merupakan komitmen organisasional karena internalisasi terhadap nilai dan sasaran organisasi yang berhubungan dengan perasaan kewajibannya. Mereka juga mengungkapkan beberapa hal yang dipengaruhi oleh ketiga dimensi komitmen tersebut. Komitmen organisasional afektif tergantung pada tantangan pekerjaan, kejelasan peran, penerimaan manajemen, kepaduan dengan rekan kerja, persepsi yang sama, terdapat umpan balik pada kinerja, dan mendapat kesempatan yang sama untuk berpartisipasi. Komitmen organisasional abadi tergantung terutama pada keahlian, pendidikan, investasi diri dalam organisasi, alternatif yang dipersepsikan, dan biaya meninggalkan organisasi. Komitmen organisasional normatif dipengaruhi oleh pengalaman bersosialisasi di tempat kerja dan oleh norma dalam organisasi yang berhubungan dengan tanggungjawab. Dunham, Grube, dan Castaneda (1994) mengatakan bahwa komitmen organisasional afektif dan normatif berhubungan secara signifikan dengan perilaku bertanggungjawab, sementara komitmen organisasional abadi sedikit atau tidak berhubungan dengan perilaku bertanggungjawab.

Ada berbagai perbedaan pendapat mengenai keterkaitan antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja. Perbedaan pendapat tersebut adalah mengenai hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Pendapat para peneliti sebelumnya, kedua konstruk ini berhubungan, yaitu bahwa kepuasan akan berpengaruh pada komitmen organisasional karyawan (Robert, Probst, Martocchio, Drasgow, & Lawler, 2000), walaupun hubungan kausal diantara kedua konstruk tersebut menimbulkan berbagai pertentangan (Martin & Bennett, 1996). Komitmen organisasional seseorang dalam mengerjakan pekerjaannya dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerjanya dan sangat berpengaruh pada kinerja. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Martin dan Bennett (1996), komitmen organisasional dan kepuasan kerja adalah *causally independent*. Menurut mereka, kepuasan kerja tidak secara langsung berhubungan dengan komitmen, tetapi keduanya akan berhubungan bila ada faktor lain, misalnya keadilan. Namun hal ini bertentangan dengan penelitian dari Robert *et al.*, 2000 yang menyatakan bahwa komitmen dipengaruhi secara langsung oleh kepuasan kerja. Sementara itu, penelitian Brooke *et al.* dan penelitian Mathieu dan Farr menyatakan bahwa hanya komitmen afektif yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja, sementara dua jenis komitmen lainnya tidak, kecuali untuk komitmen normatif akan dipengaruhi oleh kepuasan kerja pada studi kedua (Meyer, Irving, & Allen, 1998).

Selain itu, kepuasan kerja dikenal sebagai komponen komitmen dalam organisasi dan merupakan kesenangan yang didapatkan dari penerapan nilai-nilai dalam pekerjaan (Feinstein, 2002). Namun, karena masih menjadi perdebatan, maka hubungan kepuasan kerja dengan komitmen dalam berbagai penelitian masih belum ada keseragaman. Kepuasan kerja dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, komitmen, dan kualitas pelayanan. Dari hasil penelitian yang dilakukan Feinstein (2002), kepuasan kerja karyawan dapat memprediksi komitmen terhadap organisasi. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, individu mendapatkan tingkat pencapaian pendidikan yang lebih tinggi, sementara pengalaman yang sedikit menyebabkan kepuasan kerja ekstrinsiknya rendah. Untuk meningkatkan komitmen, maka kepuasan terhadap kompensasi, kebijakan, dan kondisi kerja harus ditingkatkan. Tidak ada komponen kepuasan intrinsik yang mempengaruhi komitmen.

Namun demikian, berbagai perbedaan pendapat tersebut memang harus terjadi agar perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia tetap berjalan dengan baik. Berdasarkan pandangan psikologis yang didasarkan pada tingkat pemberian penghargaan ekstrinsik, dikatakan bahwa seseorang akan bertanggungjawab pada organisasi apabila orang tersebut merasa puas terhadap hasil yang diinginkannya (Martin & Bennett, 1996). Selanjutnya, pertentangan yang muncul adalah, pengaruh komitmen organisasional terhadap *outcome* yang dapat dicapai. Hasil penelitian dari Somers dan Birnbaum (1998) menyatakan bahwa komitmen organisasional akan mempengaruhi kinerja. Namun mereka menyatakan bahwa komitmen organisasional afektif dan normatiflah yang berpengaruh positif pada kinerja, namun komitmen organisasional abadi berpengaruh negatif pada kinerja.

Berbicara mengenai hubungan antarfaktor yang mempengaruhi dan yang dipengaruhi komitmen organisasional, maka dapat dilihat terlebih dahulu hal-hal apa yang merupakan anteseden dan konsekuensi masing-masing variabel tersebut. Masih banyak yang harus diuji mengenai faktor-faktor apa saja yang menjadi penyebab komitmen organisasional, faktor-faktor apa saja yang menjadi akibat komitmen organisasional, dan faktor apa saja yang berhubungan dengan komitmen dalam organisasi. Hal ini disebabkan dari waktu ke waktu, faktor-faktor ini berubah, di samping pendapat antarpara peneliti pun masih belum menemukan kesamaan. Sebagai anteseden, komitmen organisasional digunakan untuk membuat prediksi mengenai ketidakhadiran, kinerja, perputaran kerja, dan perilaku lainnya. Membahas mengenai anteseden dan konsekuensi komitmen organisasional, hasil penelitian Hackett *et al.* (1994) juga menyatakan adanya beberapa variabel atau konstruk yang merupakan anteseden dan konsekuensi komitmen organisasional, yaitu motivasi dan kepuasan kerja sebagai anteseden, sedang kinerja dan keinginan untuk keluar dari organisasi atau meninggalkan pekerjaan tersebut merupakan konsekuensi komitmen organisasional. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Mathieu dan Zajac (1990). Menurut Hollenbeck, Williams, dan Klein (1989), yang merupakan anteseden komitmen organisasional adalah faktor situasional (yang meliputi suasana, lingkungan organisasi dan sebagainya) dan faktor personal (yang meliputi *need for achievement* dan *locus of control*).

Di samping adanya faktor yang menjadi anteseden dan konsekuensi, ada pula beberapa faktor yang berhubungan dengan komitmen organisasional, namun tidak dapat tergolong sebagai anteseden dan konsekuensi. Faktor-faktor yang berhubungan tersebut antara lain keterlibatan dan kepuasan kerja. Komitmen organisasional berbeda dengan keterlibatan kerja maupun kepuasan kerja. Namun demikian, menurut William dan Hazer (1986), ketiganya mempunyai hubungan yang hingga saat ini masih menjadi pertentangan. Baik kepuasan kerja maupun komitmen organisasional merupakan dua hal yang berpengaruh terhadap perputaran. Semakin besar kepuasan kerja maka komitmen organisasional semakin besar pula. Menurut Porter *et al.* hal ini disebabkan kepuasan kerja lebih merupakan tanggapan yang langsung dirasakan dalam pekerjaan seseorang yang berada dalam organisasi dan bekerja dalam organisasi, sementara komitmen organisasional dalam organisasi lebih lambat berkembangnya karena didasarkan tidak hanya pada pekerjaan tetapi juga karena adanya aspek lain dari

pekerjaan seperti tujuan dan nilai (Cramer, 1996). Berdasarkan paparan berbagai teori dan konsep tersebut, maka hipotesis yang dapat disusun adalah:

H1: Hubungan Pertukaran Pemimpin-Pengikut, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Abadi berpengaruh pada Komitmen Organisasional Afektif

H2: Hubungan Pertukaran Pemimpin-Pengikut, Komitmen Organisasional Afektif, dan Komitmen Organisasional Abadi berpengaruh pada Kepuasan Kerja

H3: Hubungan Pertukaran Pemimpin-Pengikut, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Afektif berpengaruh pada Komitmen Organisasional Abadi

## METODE PENELITIAN

### Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan metode survei. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei berdasar pada kriteria yang disarankan oleh Sekaran (2003), yaitu tujuan penelitian, keakuratan metode survei, tersedianya sumber data dan fasilitas penelitian, waktu yang diperlukan untuk penelitian, dan biaya yang dikeluarkan. Selain itu, penelitian survei dikembangkan dalam pendekatan positivistis dengan memberikan pertanyaan pada responden mengenai keyakinan, pendapat, karakteristik, dan perilaku di masa lalu atau masa kini (Neuman, 2006). Penelitian survei digunakan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel dan mampu memprediksi level atau variabel dengan mengetahui variabel lain (Saks, Schmitt, & Klimoks, 2000).

Penelitian survei seringkali digunakan untuk melakukan survei sikap dan mempelajari hubungan antara sikap kerja seperti kepuasan kerja dan perilaku karyawan. Metode survei memberikan hasil yang akurat, ilmiah, cepat, efisien, dan meliputi sampel dalam jumlah besar (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2010). Data yang diperoleh dengan metode survei juga dapat diandalkan (Saks *et al.*, 2000). Penelitian ini menggunakan metode survei dengan kuesioner yang dilakukan sendiri. Dibandingkan dengan empat metode survei lainnya (wawancara tatap muka, kuesioner melalui surat, kuesioner melalui telepon, kuesioner melalui media elektronik, atau kombinasi metode-metode survei tersebut), metode survei yang dilakukan sendiri merupakan metode yang terbaik (Cooper & Schindler, 2001; Neuman, 2006; Sekaran, 2003). Keunggulan metode ini antara lain dalam hal tingkat respon, kerjasama responden, kerahasiaan responden, mendapatkan jawaban atas pertanyaan sensitif, banyaknya data yang dapat dikumpulkan, fleksibilitas dalam pengumpulan data, penggunaan stimulus fisik, adanya kontrol terhadap sampel, dan mampu meminimalkan item pertanyaan yang tidak terjawab. Walaupun demikian, ada beberapa kelemahan atau kesalahan yang ditemui peneliti dalam survei, yaitu kesalahan non respon, akibat bias, dan kesalahan administratif. Namun peneliti telah berusaha meminimalkannya. Kesalahan non respon, direduksi dengan pemberitahuan awal kepada responden, memotivasi responden, membuat kuesioner yang baik dan menarik, memberikan insentif berupa hadiah atau cinderamata kepada responden, dan mengecek kelengkapan kuesioner saat menerima kuesioner.



## Metode Pengambilan Sampel

Penelitian ini dilakukan di beberapa perusahaan jasa di Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Tengah, Jawa Barat, dan Jawa Timur dengan karyawan yang langsung berhubungan dengan pelanggan dan telah bekerja minimal satu tahun sebagai responden. Setelah menentukan lokasi penelitian, peneliti mengirimkan surat ijin ke berbagai perusahaan jasa pendidikan di berbagai kota di keempat propinsi tersebut. Selanjutnya dilakukan pemilihan karyawan yang memenuhi kriteria, yaitu sebagai karyawan tetap (bukan kontrak, honorer, maupun paruh waktu) dan masa kerja lebih dari satu tahun. Peneliti mendapatkan ijin dari 10 perusahaan. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling*. Dalam metode ini, elemen-elemen dalam populasi tidak memiliki probabilitas yang sama untuk dipilih sebagai sampel dalam penelitian (Sekaran, 2003; Cooper & Schindler, 2001). Teknik pengambilan sampel nonprobabilistik yang dipilih adalah *purposive sampling*. Metode ini dipilih karena karyawan yang merupakan obyek penelitian akan mampu memberikan informasi yang diharapkan karena memenuhi kriteria yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria responden yang dipilih sebagai sampel adalah responden yang merupakan karyawan tetap perusahaan tersebut dan telah bekerja minimal satu tahun. Peneliti mendapatkan responden sebanyak 430 karyawan. Penelitian ini menggunakan penilaian diri. Penilaian diri sendiri biasanya dihadapkan pada permasalahan *common method variance*, *consistency motif*, ataupun *leniency biases*.

## Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh beberapa peneliti terdahulu yang dialihbahasakan (*translation*) dan dikembalikan ke dalam bahasa aslinya, (*back translation*). Analisis faktor dilakukan untuk menguji validitas konstruk. Item pertanyaan yang digunakan diekstraksi menurut teori yang digunakan dalam penelitian ini. Kemudian, dengan rotasi varimax dan menggunakan *factor loading* minimal 0,4 sesuai dengan yang disarankan Hair, Black, Anderson, Babin, dan Tatham (2006) dicapai hasil pengujian validitas konstruk yang signifikan secara praktek (*practically significant*). Selanjutnya, item-item pernyataan yang telah memenuhi validitas konstruk dengan analisis faktor tersebut diuji reliabilitasnya. Tabel 1 merangkum banyaknya kuesioner yang valid dan hasil pengujian reliabilitas (*internal consistency*) dengan  $\alpha$ .

Tabel 1  
*Factor Loading dan Internal Consistency*

	Komitmen Organisasional Afektif	Komitmen Organisasional Abadi	Kepuasan Kerja	Hubungan Pemimpin-Pengikut
KOM1	0,522			
KOM2	0,705			
KOM3	0,695			
KOM4	0,637			
KOM5	0,635			
KOM6	0,631			
KOM7	0,589			
KOM8	0,567			
KOM9	0,609			
KOM10		0,697		
KOM11		0,807		
KOM12		0,808		
PUAS1			0,558	
PUAS2			0,694	
PUAS3			0,627	
PUAS4			0,561	
PUAS5			0,566	
PUAS6			0,713	
PUAS7			0,450	
PUAS8			0,579	
PUAS9			0,572	
HUB1				0,604
HUB2				0,670
HUB3				0,623
HUB4				0,681
HUB5				0,761
HUB6				0,673
HUB7				0,657
HUB8				0,712
HUB9				0,678
<b>Cronbach's Alpha</b>	0,8163	0,7167	0,7959	0,8676

Sumber: Data Primer Diolah

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari beberapa penelitian sebelumnya. Kuesioner hubungan pertukaran pemimpin-pengikut diambil dari penelitian Janssen dan Van Yperen (2004) dan penelitian Wayne, Shore, dan Liden (1997). Kuesioner komitmen organisasional diambil dari penelitian Herscovitch dan Meyer (2002), Dunham *et al.* (1994), dan Wayne *et al.* (1997). Sementara itu, kuesioner kepuasan kerja diambil dari penelitian Janssen dan Van Yperen (2004). Tabel 1 memaparkan bahwa komitmen organisasional afektif diukur dengan sembilan item pernyataan yang valid dengan konsistensi internal 0,8163 dan komitmen organisasional abadi diukur dengan tiga item pernyataan valid dengan konsistensi internal 0,7167. Sementara itu, kepuasan kerja diukur dengan sembilan item pernyataan valid dengan konsistensi internal 0,7959 dan hubungan pertukaran

pemimpin-pengikut diukur dengan sembilan item pernyataan valid dengan konsistensi internal 0,8676.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif dan Korelasi Antar Variabel Penelitian

Dari 450 kuesioner untuk responden yang disebarkan, sebanyak 430 kuesioner penilaian diri dikembalikan dengan lengkap, sehingga penelitian ini menggunakan 430 responden. Tabel 2 menunjukkan rerata dan deviasi standar masing-masing konstruk yang digunakan dalam penelitian ini. Tabel 2 juga memaparkan korelasi antar konstruk yang digunakan dengan korelasi *pearson product moment* karena berdasarkan pada asumsi bahwa semua variabel adalah metrik. Korelasi antar variabel penelitian tersebut positif dan signifikan.

Tabel 2  
Korelasi Antar Variabel Penelitian (N=430)

		Rerata	Std. Dev.	1	2	3	4
1	Kepuasan Kerja	3,5073	0,56096	1,000			
2	Hubungan Pemimpin-Pengikut	3,7017	0,66245	0,518**	1,000		
3	Komitmen Organisasional Afektif	3,8997	0,52047	0,366**	0,340**	1,000	
4	Komitmen Organisasional Abadi	3,5953	0,80429	0,054	0,115*	0,338**	1,000

\*  $p \leq 0,05$  \*\* $p \leq 0,01$

Sumber : data primer diolah

Tabel 2 memaparkan korelasi antarvariabel dalam penelitian ini. Semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini saling berkorelasi, kecuali variabel komitmen organisasional abadi tidak berkorelasi dengan kepuasan kerja. Selanjutnya, dalam penelitian ini digunakan analisis regresi linier untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini menguji tiga model hubungan antarvariabel yang digunakan dalam penelitian ini.

### Model 1: Komitmen Afektif sebagai Variabel Dependen

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	.507 <sup>a</sup>	.257	.252	.45025	.257	49.086	3	426	.000

a. Predictors: (Constant), KOMABADI, PUAS, ATASBAWA

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.853	3	9.951	49.086	.000 <sup>a</sup>
	Residual	86.360	426	.203		
	Total	116.213	429			

a. Predictors: (Constant), KOMABADI, PUAS, ATASBAWA

b. Dependent Variable: KOMAFKT

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.844	.172		10.715	.000
	PUAS	.243	.045	.262	5.365	.000
	ATASBAWA	.133	.039	.170	3.460	.001
	KOMABADI	.197	.027	.305	7.250	.000

a. Dependent Variable: KOMAFKT

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan komitmen organisasional afektif sebagai variabel dependen, sementara hubungan pertukaran pemimpin-pengikut, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional abadi sebagai variabel independen tersebut tampak bahwa hubungan pertukaran pemimpin-pengikut, komitmen abadi, dan kepuasan kerja hanya berpengaruh sebesar 25% terhadap komitmen organisasional afektif. Pengaruh ketiga variabel independen terhadap variabel dependen signifikan, dengan besar pengaruh kepuasan kerja 26,2%, hubungan pertukaran pemimpin-pengikut 17%, dan komitmen organisasional abadi 30,5% terhadap komitmen organisasional afektif.

**Model 2: Kepuasan Kerja sebagai Variabel Dependen**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	.561 <sup>a</sup>	.314	.310	.46608	.314	65.146	3	426	.000

a. Predictors: (Constant), KOMABADI, ATASBAWA, KOMAFKT

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.456	3	14.152	65.146	.000 <sup>a</sup>
	Residual	92.541	426	.217		
	Total	134.997	429			

a. Predictors: (Constant), KOMABADI, ATASBAWA, KOMAFKT

b. Dependent Variable: PUAS

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.297	.191		6.801	.000
	ATASBAWA	.377	.036	.445	10.423	.000
	KOMAFKT	.260	.049	.242	5.365	.000
	KOMABADI	-.055	.030	-.079	-1.861	.063

a. Dependent Variable: PUAS

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan kepuasan kerja sebagai variabel dependen, sementara hubungan pertukaran pemimpin-pengikut, komitmen organisasional afektif, dan komitmen organisasional abadi sebagai variabel independen tersebut tampak bahwa hubungan pertukaran pemimpin-pengikut, komitmen abadi, dan kepuasan kerja hanya berpengaruh sebesar 31% terhadap komitmen organisasional afektif. Pengaruh dua variabel independen terhadap variabel dependen signifikan dan satu variabel independen yaitu komitmen organisasional abadi tidak signifikan pengaruhnya pada kepuasan kerja. Pengaruh hubungan pertukaran pemimpin-pengikut 44,5% dan komitmen organisasional afektif 24,2% pada kepuasan kerja.

**Model 3: Komitmen Abadi sebagai Variabel Dependen**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	.349 <sup>a</sup>	.122	.115	.75643	.122	19.667	3	426	.000

a. Predictors: (Constant), KOMAFKT, ATASBAWA, PUAS

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.760	3	11.253	19.667	.000 <sup>a</sup>
	Residual	243.751	426	.572		
	Total	277.510	429			

a. Predictors: (Constant), KOMAFKT, ATASBAWA, PUAS

b. Dependent Variable: KOMABADI

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.733	.315		5.505	.000
	PUAS	-.146	.078	-.102	-1.861	.063
	ATASBAWA	.055	.066	.045	.832	.406
	KOMAFKT	.557	.077	.360	7.250	.000

a. Dependent Variable: KOMABADI

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan variabel komitmen organisasional abadi sebagai variabel dependen sedangkan kepuasan kerja, hubungan pertukaran pemimpin-pengikut, dan komitmen organisasional afektif sebagai variabel independen tersebut tampak bahwa hubungan pertukaran pemimpin-pengikut, komitmen afektif, dan kepuasan kerja hanya berpengaruh sebesar 11,5% terhadap komitmen organisasional abadi. Pengaruh dua variabel independen terhadap variabel dependen tidak signifikan dan satu variabel independen yaitu komitmen organisasional afektif signifikan pengaruhnya pada komitmen organisasional abadi. Pengaruh komitmen organisasional afektif sebesar 36% pada komitmen organisasional abadi.

Hasil analisis ketiga model persamaan regresi menunjukkan bahwa hubungan pertukaran pemimpin-pengikut, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional abadi berpengaruh secara signifikan pada komitmen organisasional afektif (H1 didukung). Hubungan pertukaran pemimpin-pengikut dan komitmen organisasional afektif berpengaruh secara signifikan pada kepuasan kerja, sedangkan komitmen organisasional abadi tidak berpengaruh secara signifikan pada kepuasan kerja (H2 didukung sebagian). Sementara itu, hanya komitmen organisasional afektif yang berpengaruh secara signifikan pada komitmen organisasional abadi. Kepuasan kerja dan hubungan pertukaran pemimpin-pengikut tidak berpengaruh secara signifikan pada komitmen organisasional abadi (H2 didukung sebagian).

## **Pembahasan**

Hasil korelasi antarvariabel yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa baik semua variabel tersebut berhubungan satu dengan yang lain, kecuali antara komitmen organisasional abadi dan kepuasan kerja. Hal ini disebabkan komitmen afektif merupakan komitmen yang disebabkan adanya emosi positif mengenai organisasi, sedang komitmen abadi merupakan komitmen terhadap organisasi karena persepsi yang tinggi terhadap biaya karena meninggalkan organisasi (Aldag & Reschke, 1997). Komitmen afektif tergantung pada tantangan pekerjaan, kejelasan peran, penerimaan manajemen, kepaduan dengan rekan kerja, persepsi yang sama, terdapat umpan balik pada kinerja, dan mendapat kesempatan yang sama untuk berpartisipasi. Komitmen abadi tergantung terutama pada keahlian, pendidikan, investasi diri dalam organisasi, alternatif yang dipersepsikan, dan biaya meninggalkan organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi oleh pengalaman bersosialisasi di tempat kerja dan oleh norma dalam organisasi yang berhubungan dengan tanggungjawab. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Martin dan Bennett (1996), komitmen dan kepuasan kerja adalah *causally independent*.

Bateman dan Strasser (1984) menyatakan bahwa semakin besar komitmen dalam organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karena komitmen dapat memprakarsai rasionalisasi proses di mana sikap konsisten dengan perilaku. Oleh karena itu, menurut Bateman dan Strasser (1984), pengaruh komitmen dalam organisasi yang menyebabkan kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, sementara kepuasan kerja yang menyebabkan komitmen dalam organisasi tidak signifikan, sehingga kepuasan kerja merupakan hasil dari komitmen dalam organisasi (Cramer, 1996). Temuan ini didukung oleh Vandenberg dan Lance (1992) yang menyatakan bahwa komitmen dalam organisasi akan menyebabkan kepuasan kerja. Sementara itu, Curry *et al.* (1986) menemukan bahwa tidak ada hubungan

antara kepuasan kerja dengan komitmen dalam organisasi, sedangkan Elangovan (2001) menemukan bahwa justru kepuasan kerjalah yang mempengaruhi komitmen dalam organisasi. Becker dan Billings (1993) juga mengungkapkan bahwa komitmen berhubungan erat dengan beberapa faktor seperti kepuasan, keinginan untuk keluar, perilaku keorganisasian prososial, ketidakhadiran, perputaran kerja, dan kelambanan.

Karyawan dengan komitmen organisasional afektif tinggi akan puas dengan pekerjaannya, keterlibatan kerjanya tinggi, dan kemampuan bersaing dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif merasa puas terhadap pekerjaannya, keterlibatan kerjanya tinggi, dan terikat dalam organisasi yang mampu meningkatkan kemampuan bersaing organisasi. Anteseden komitmen organisasional juga dapat meliputi iklim organisasional, dukungan organisasional, jenis pekerjaan atau tugas, dan kepemimpinan transformasional (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topoltsky, 2002). Target komitmen merupakan konsep abstrak yang relevan bagi individu dan penting dalam memahami perilaku terhadap supervisor, manajemen, dan tim dalam organisasi. Menurut Mowday *et al*, kepuasan kerja juga dipandang sebagai hasil afektif atau sikap yang berhubungan dengan situasi dan pengalaman kerja dan merupakan variabel yang penting bagi organisasi (Parnell, 2003). Dalam penelitian Bishop dan Scott (2000) juga diungkapkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen dalam organisasi, dan hubungan negatif antara komitmen dalam organisasi dengan sumber yang berkaitan dengan konflik.

Berdasarkan data yang ada, tampak bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh variabel hubungan pertukaran pemimpin-pengikut, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional abadi. Oleh karena itu, hanya model satu yang didukung sepenuhnya. Menurut Deluga (1994) dan Duchan, Green, dan Taber (1986), kualitas pertukaran pemimpin-pengikut yang tinggi menyebabkan pemimpin dan pengikut tersebut saling mendukung, adanya hubungan interpersonal yang hangat dan saling membutuhkan, loyalitas yang tinggi, antara pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi, dan meningkatkan pertukaran perilaku kontekstual mereka. Sementara itu, menurut Gerstner & Day (1997), kualitas pertukaran pemimpin dan pengikut yang tinggi akan meningkatkan kinerja tugas, kepuasan terhadap supervisor, kepuasan kerja secara menyeluruh, komitmen, rendahnya konflik peran, adanya kejelasan peran, adanya anggota yang kompeten, dan perputaran kerja rendah.

Hubungan pertukaran pemimpin-pengikut merupakan hubungan satu per satu antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin seringkali memperlakukan secara berbeda terhadap pengikutnya. Hubungan yang diciptakan tersebut berpengaruh pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan (Mardanov, Sterrett, & Baker, 2007). Pengembangan hubungan pertukaran pemimpin-pengikut akan berkembang menjadi hubungan pertukaran dari waktu ke waktu dalam berbagai cara. Oleh karena itu, semakin tinggi atau erat hubungan pertukaran pemimpin-pengikut maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja terhadap organisasi dan komitmen organisasional afektif karyawan yang pada akhirnya dapat memotivasi.

Klein dan Kim (1998) juga menyatakan bahwa kualitas pertukaran pemimpin-pengikut yang tinggi akan menciptakan komitmen untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi pula.

Interaksi antara pertukaran pemimpin-pengikut dan kinerja tergantung pada level komitmen pada sasaran. Hubungan negatif antara pertukaran pemimpin-pengikut dan kinerja terjadi ketika komitmen untuk mencapai sasaran rendah dan hubungan positif antara pertukaran pemimpin-pengikut dan kinerja terjadi ketika komitmen untuk mencapai komitmen tujuan tinggi. Dalam pertukaran pemimpin-pengikut dengan kualitas tinggi, pertukaran sosial meningkat ke level yang lebih tinggi, dikelola dengan saling percaya, saling menanggapi, dan saling bertanggung jawab (Graen & Uhl-Bien, 1995). Karakteristik pertukaran pemimpin-pengikut yang berkualitas adalah adanya emosi positif, tanggap, loyalitas, merasa bertanggung jawab. Ada dua tipe hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, yaitu kualitas pertukaran pemimpin-pengikut tinggi dan kualitas pertukaran pemimpin-pengikut rendah. Kualitas pertukaran pemimpin-pengikut tinggi ditunjukkan dengan adanya saling percaya, saling mendukung, adanya daya tarik interpersonal, loyalitas, ada saling mempengaruhi, dan hubungan pertukaran perilaku kontraktual (Deluga, 1994).

### DAFTAR PUSTAKA

- Aldag, R. dan Reschke, W. (1997). Employee Value Added : Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization. *Employee and Value Added*. Center of Organization Effectiveness, Inc.
- Bishop, J.W. dan Scott, K.D. (2000). An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 439-450
- Cogliser, C.C. dan Schriesheim, C.A. (2000). Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 487-551
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups : A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558
- Cooper, D.R dan Schindler, P.S. (2001). *Business Research Methods*. 7<sup>th</sup> edition. Singapore : McGraw – Hill/ Irwin
- Cramer, D. (1996). Job satisfaction and Organizational Continuance Commitment : A Two-Wave Panel Study. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 289-400
- Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 315-326
- Duchan, D.; Green, S.G.; dan Taber, T.D. (1986). Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71: 56-60
- Dunham R.B.; Grube, J.A.; dan Castaneda, M.B. (1994). Organizational Commitment : The Utility of An Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79 (3), 370-380



- Feinstein, A.H. (2002). A Study of Relationship Between Job Satisfaction and Organization Commitment Among Restaurant Employees. Working Paper. Las Vegas : Department of Food and Beverage Management, University of Nevada, Working Paper
- Gerstner, L.R. dan Day, D.U. (1997). Meta Analysis Review of LMX Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82: 522-552
- Graen, G.B. dan Uhl-Bien, N. (1995). Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6: 219-247
- Hackett, R.D. dan Lapiere, L.M. (2004). A Meta-Analysis Exhalation of The Relationship Between LMX and OCB. *Academy of Management Proceeding*. OB: T1-T6
- Hackett, R.D.; Bycio, P.; dan Hausdorf, P.A. (1994). Further Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1), 15-23
- Hair, J.E.; Black, W.C. ; Babin, B.J. ; Anderson, R.E. ; dan Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6<sup>th</sup> edition. New Jersey : Prentice-Hall International Inc.
- Herscovitch, L. dan Meyer, J.P. (2002). Commitment to Organizational Change : Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487
- Hofmann, D.A.; Morgeson, F.P.; dan Gerras, S.J. (2003). Climate as Moderator of The Relationship Between Leader-Member Exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate an Exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88, 170-178
- Hollenback, J.R.; Williams, C.R.; dan Klein, H.J. (1989). An Empirical Examination of The Antecedents of Commitment to Difficult Goals. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 18-23
- Janssen, D. dan Van Yperen, N.W. (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 368-384
- Klein, H.J. dan Kim, J.S. (1998). A Field Study of The Influence of Situational Constraints, Leader-member Exchange, and Goal Commitment on Performance. *Academy of Management Journal*, 41(1): 88-95
- Kozlowski, S.W.J. dan Douherty, M.L. (1989). Integration of Climate and Leadership: An Examination of Neglected Issues. *Journal of Applied Psychology*, 74: 546-553
- Laschinger, H.K.; Finegan, J.; dan Shamian, J. (2001). The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment. *Health Care Management Review*, 26 (3), 7-23. Dari CD-ROM
- Liden, R.C.; Wayne, S.J.; dan Stilwell, D. (1993). Longitudinal Study on The Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78: 662-674

- Lo, M.C.; Ramayah, T.; dan Hui, J.K.S. (2006). An Investigation of Leader-Member Exchange on Organization Citizenship Behavior in Malaysia. *Journal of Business and Management*, 12 (1): 5-23
- Mardanov, I.; Sterrett, J.; dan Baker, J. (2007). Satisfaction with Supervision and Member Job satisfaction in Leader-Member Exchange: An Empirical Study in The Restaurant Industry. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12 (3): 37-55
- Martin, C.L. dan Bennett, N. (1996). The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Group & Organization Management*, 21 (1), March, 84-104
- Mathieu, J.E. dan Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194
- Mayer, R. dan Schoorman, F.D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes Through A Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 35:671-684
- Meyer, J.P.; Stanley, D.J.; Herscovitch, L.; dan Topoltytsky, 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
- Moideenkutty, U. (2006). Supervisor Downward Influence and Supervisor-Directed Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Culture, Communication, and Conflict*, 10 (1): 1-9
- Neuman, W.L. (2006). *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches*. 6<sup>th</sup> edition. New York : Allyn and Bacon
- Parnell, J.A. (2003). Propensity for Participative Decision-Making, Job satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intention to Leave Among Egyptian Managers. *Multinational Business Review*, 11(1): 45-65
- Robert, C.; Probst, T.M.; Martocchio, J.J.; Drasgow, F.; dan Lawler, J.J. (2000). Empowerment and Continuous Improvement in The United States, Mexico, Poland and India : Predicting Fit on The Basis of The Dimensions of Power Distance and Individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 643-658
- Saks, A.M.; Schmitt, N.W.; dan Klimoski, R.J. (2000). *Research, Measurement, and Evaluation of Human Resources*. United States : Nelson : Thomson Learning
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *Leadership Quarterly*, 10 (1): 25-40
- Scott, S.G. dan Bruce, R.A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace. *Academy of Management Journal*, 37: 580-607
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business : Skill Building Approach*. 4<sup>th</sup> edition. New York : John Wiley & Sons, Inc.

- Steiner, D.D. (1997). Attributions in Leader-Member Exchanges: Implications for Practices. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1): 59-71
- Wayne, S.D. dan Green, S.A. (1993). Effects of Employee Citizenship on Employee Citizenship and Impression Management Behavior. *Human Relations*, 46: 1431-1440
- William, L.J. dan Hazer, J.T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2): 219-231
- Yukl, G.A. (1998). *Leadership In Organization*, 4<sup>th</sup> edition. New York: Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Zikmund, W.G.; Babin, B.J.; Carr, J.C.; dan Griffin, M. (2010). *Business Research Methods*, 9<sup>th</sup> edition. Australia: South-Western Cengage Learning