

**HUBUNGAN *LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)* DAN KEPUASAN  
KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA TENAGA  
PENDIDIK (GADIK) SEKOLAH POLISI NEGARA  
KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA UTARA**

**TESIS**

**OLEH**

**WAHYU SUKOCO  
NPM. 17.180.4006**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 9/3/20

Access From ([repository.uma.ac.id](http://repository.uma.ac.id))9/3/20

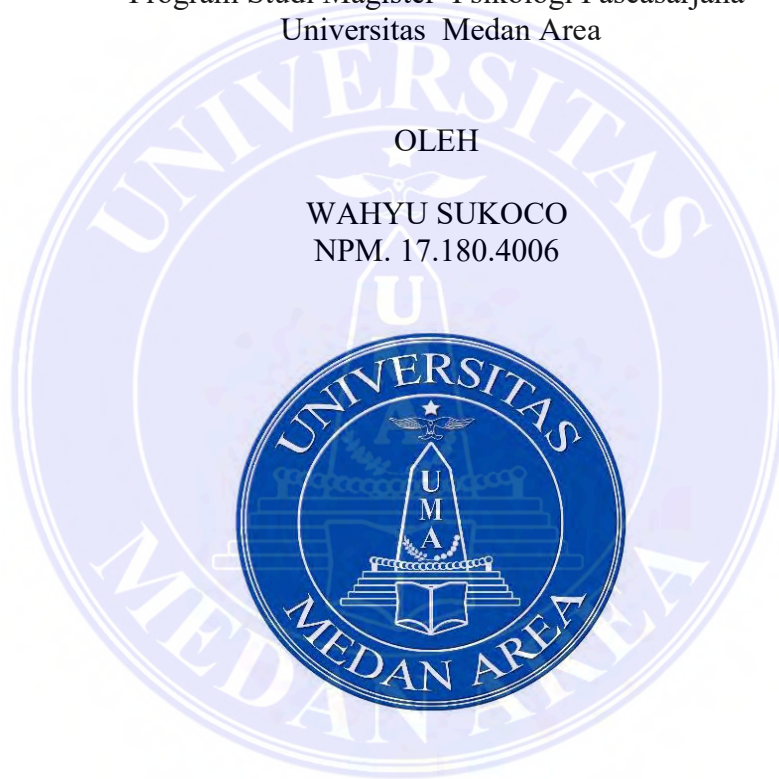
HUBUNGAN *LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)* DAN KEPUASAN  
KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA TENAGA PENDIDIK  
(GADIK) SEKOLAH POLISI NEGARA  
KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA UTARA

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar M.Psi  
Program Studi Magister Psikologi Pascasarjana  
Universitas Medan Area

OLEH

WAHYU SUKOCO  
NPM. 17.180.4006



PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 9/3/20

Access From ([repository.uma.ac.id](http://repository.uma.ac.id))9/3/20

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER PSIKOLOGI

HALAMAN PERSETUJUAN

JUDUL : HUBUNGAN LEADER MEMBER EXCHANGE DAN  
KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
PADA TENAGA PENDIDIK SEKOLAH POLISI NEGARA  
HINAI POLDA SUMUT

NAMA : WAHYU SUKOCO

NPM : 171804006

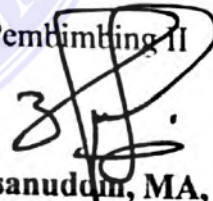
Menyetujui :

Pembimbing I



Dr. M. Rajab Lubis, MS

Pembimbing II



Drs. Hasanuddin, MA, Ph.D.

Ketua Program Studi  
Magister Psikologi



Prof. Dr. Sri Milayetty, MS, Kons

Direktur  
Program Pascasarjana - UMA



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER PSIKOLOGI**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Tesis ini dipertahankan di depan Panitia Penguji Tesis  
Program Pascasarjana Magister Psikologi  
Universitas Medan Area**

Pada Hari : Rabu  
Tanggal : 25 April 2019  
Tempat : Program Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area

**PANITIA PENGUJI**

Ketua : Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si  
Sekretaris : Suryani Hardjo, S.Psi.MA  
Anggota I : Dr. Muhammad Rajab Lubis, MS  
Anggota II : Drs. Hasanuddin.,M.Ag.,Ph.D  
Penguji Tamu : Dr. Sjahril Effendy, M.Si, MA, M.Psi,MH




## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



Medan, April 2019

  
**WAHYU SUKOCO**  
**NPM. 171804006**

## ABSTRAK

Hubungan *Leader Member Exchange* Dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Pada Tenaga Pendidik Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara

Oleh

Wahyu Sukoco

NPM. 17.180.4006

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan *Leader Member Exchange* Dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Pada Tenaga Pendidik Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Hipotesis yang diajukan adalah ada hubungan *Leader Member Exchange* Dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Pada Tenaga Pendidik Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Penelitian dilakukan terhadap 75 orang tenaga pendidik. Pengumpulan data adalah metode skala, yaitu skala *Leader Member Exchange*, skala kepuasan kerja dan skala komitmen organisasi. Sebelum skala digunakan dilakukan uji coba skala terhadap 40 orang tenaga pendidik PNS/sipil. Data dianalisis menggunakan Regresi Berganda. Hasil penelitian menunjukkan ; Ada hubungan yang sangat signifikan antara *leader member exchange* dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Hasil ini ditunjukkan dengan koefisien  $F_{reg} = 205,538$  ;  $sig < 0,010$ . Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Kedua variabel dalam penelitian ini, yakni *leader member exchange* dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 84,8%. Artinya kedua variabel (*leader member exchange* dan kepuasan kerja) memberikan kontribusi sebesar 84,8% terhadap tinggi rendahnya komitmen organisasi. Secara terpisah, *leader member exchange* memberikan kontribusi sebesar 66,9% terhadap tinggi rendahnya komitmen organisasi, sementara kepuasan kerja memberikan kontribusi sebesar 83,3% terhadap tinggi rendahnya komitmen organisasi. Berdasarkan hasil ini, diketahui bahwa total sumbangan kedua variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sebesar 84,8%. Berarti masih terdapat 15,2% pengaruh dari variabel lain terhadap komitmen organisasi, dimana faktor-faktor lain tersebut dalam penelitian ini tidak dilihat, diantaranya adalah faktor personal atau individual diantaranya kualitas kehidupan kerja, faktor organisasional berupa iklim organisasi, dan faktor non organisasional.

Kata Kunci ; komitmen organisasi, *leader member exchange* dan kepuasan kerja

## ABSTRACT

*Relationship Leader Member Exchange And Job Satisfaction With  
Organizational Commitment On The Educators Schools State Police  
North Sumatera Regional Police*

by

*Wahyu Sukoco  
NPM. 17.180.4006*

*This research aims to look at the relationship of Leader Member Exchange and job satisfaction With organizational commitment on the Educators Schools State Police North Sumatera regional police. The hypothesis proposed is no relationship Leader Member Exchange and Organizational Commitment job satisfaction In Educators School State Police North Sumatera regional police. Research done to 75 people educators. Data collection is a method of scale, i.e. the scale of Leader Member Exchange, the scale of the job satisfaction and organizational commitment scale. Before the scale used is done against 40 scale test people educators of CIVIL SERVANTS/civil. The data were analyzed using Multiple Regression. The results showed; There is a very significant relationship between leader member exchange and job satisfaction with the commitment of the organization. This result was shown by Freg coefficient = 205.538; SIG < 0.010. Based on the results of this study, it can be stated that the hypothesis presented in this research were declared admissible. Both variables in this study, namely the leader member exchange and job satisfaction towards organizational commitment is 84.8%. This means that these two variables (leader member exchange and job satisfaction) contribute to a high of 84.8% against low organizational commitment. Separately, leader member exchange contribute of 66.9% against high low organizational commitment, while contributing to job satisfaction of 83.3% against high low organizational commitment. Based on these results, note that the total contribution of both the free variable is bound to a variable against amounting to 84.8%. Means there is still a 15.2% the influence of other variables against the commitment of organizations, where these other factors in this study are not seen, which are personal or individual factors include the quality of working life, the form of organizational climate organizational organizational factors, and non.*

*Keywords; organizational commitment, leader member exchange and job satisfaction*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul ” **HUBUNGAN LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA TENAGA PENDIDIK (GADIK) SEKOLAH POLISI NEGARA KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA UTARA** Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, April 2019

**WAHYU SUKOCO**  
**NPM. 171804006**



## UCAPAN TERIMAKASIH



Syukur Alhamdulillah, atas hidayah, inayah serta ridha Allah SWT peneliti akhirnya dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“HUBUNGAN *LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)* DAN KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA TENAGA PENDIDIK (GADIK) SEKOLAH POLISI NEGARA KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA UTARA ”**

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Psikologi (M.Psi.) Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

- Rektor Universitas Medan Area. Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc.
- Ibu Prof. Dr. H. Retna Astuti K, M.Si sebagai Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area.
- Ibu Prof. Dr. Sri Milfayetty., MS.Kons sebagai Ketua Prodi Magister Psikologi Universitas Medan Area.
- Bapak Dr. Muhammad Rajab Lubis, MS. atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada peneliti untuk berdiskusi selama menjadi dosen pembimbing I pada penulisan tesis ini
- Bapak Dr. Hasanuddin.,M.Ag.,Ph.D selaku Dosen Pembimbing II, yang dengan penuh kesabaran dalam mengarahkan dan memberikan saran dan kritik yang sangat berarti, serta memotivasi peneliti untuk menyelesaikan tesis ini.

- Kepala Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara Kombes Pol Teguh Yuswardhie.S.I.K.,M.H yang telah memberi izin untuk melaksanakan penelitian.
- Kepada para Tenaga Pendidik Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara yang telah membantu dan bersedia menjadi sampel penelitian ini
- Seluruh Dosen program Pascasarja Psikologi khususnya dosen Psikologi Pendidikan yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu Psikologi.
- Kepada seluruh keluarga : Ayahanda, Ibunda, Istri dan anak-anak yang selalu mendukung dengan semangat dan do'a dari awal kuliah hingga selesainya sidang tesis ini.
- Teman-teman seperjuangan satu angkatan di minat Psikologi Pendidikan yang banyak memberi masukan dan motivasi, terima kasih atas kerjasama dan informasi yang telah diberikan.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan semoga Allah SWT melimpahkan pahala atas segala amal baik yang telah peneliti terima.

Medan, April 2019  
Penulis

WAHYU SUKOCO  
NPM 171804006

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1. Latar Belakang Masalah .....	1
2. Identifikasi Masalah .....	9
3. Rumusan Masalah .....	9
4. Tujuan Penelitian .....	10
5. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	12
<b>A. Komitmen Organisasi</b> .....	12
1. Pengertian Komitmen Organisasi .....	12
2. Proses Pembentukan Komitmen Organisasi .....	13
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	15
4. Dimensi Komitmen Organisasi .....	18
5. Aspek Komitmen Organisasi .....	24
<b>B. <i>Leader Member Exchange/LMX</i></b> .....	26
1. Pengertian <i>Leader Member Exchange/LMX</i> .....	26
2. Dimensi <i>Leader Member Exchange/LMX</i> .....	31
3. Faktor yang Mempengaruhi <i>Leader Member Exchange/LMX</i> .....	32
<b>C. Kepuasan Kerja</b> .....	33
1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	33
2. Teori-Teori Kepuasan Kerja .....	34
3. Dimensi Kepuasan Kerja .....	40

<b>D. Hubungan <i>Leader Member Exchange</i>/LMX dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Tenaga Pendidik Di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara .....</b>	42
<b>E. Hubungan <i>Leader Member Exchange</i>/LMX Dengan Komitmen Organisasi Tenaga Pendidik Di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara .....</b>	47
<b>F. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Tenaga Pendidik Di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara .....</b>	48
<b>G. Kerangka Penelitian .....</b>	51
<b>H. Hipotesis .....</b>	52
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	53
A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	53
B. Variabel Penelitian .....	53
C. Definisi Operasional .....	54
D. Instrumen Penelitian .....	55
E. Populasi dan Tehnik Sampling .....	60
F. Validitas Dan Reliabilitas Alat Ukur .....	61
G. Metode Analisis Data .....	64
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	66



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1. Kisi-kisi Distribusi Skala Komitmen Organisasi .....	57
Tabel 3.2 Kisi-Kisi Distribusi Skala <i>Leader Member Exchange (LMX)</i>	59
Tabel 3.3. Kisi-Kisi Distribusi Skala Kepuasan Kerja .....	60



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 : Faktor- faktor dalam teori faset yang berpengaruh pada kepuasan kerja.....	40
Gambar 2 : Kerangka Penelitian .....	51



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Institusi Kepolisian Republik Indonesia tidak dapat dilepaskan dari upaya penegakkan hukum yang dilakukan oleh pemerintah. Tugas Pokok Polri itu sendiri menurut Undang-undang No 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian adalah memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum dan memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat.

Agusdwiyanto, (2010) mengemukakan bahwa dalam Konteks demokrasi, institusi Kepolisian merupakan pelayan masyarakat. Kepolisian sebagai bagian dari perangkat pemerintahan harus tunduk pada mandat yang diberikan rakyat yaitu memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum serta memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka Polri sebagai Sub Sistem dari Pemerintah secara responsif telah berupaya memberi kontribusi mewujudkan prinsip *Good Government* dan *clean Government* baik dalam pelaksanaan tugas pokok memelihara Kamtibmas, menegakkan hukum dan melindungi, mengayomi serta melayani masyarakat maupun dikalangan internal Polri sendiri sebagaimana dicanangkan dalam *Grand Strategi* Polri berupa Trust Building (membangun kepercayaan)

Selanjutnya Sadjijono (2013) mengemukakan bahwa hal yang mendasar keterikatan Polri dengan *Good Government*. Pertama melekatnya fungsi Kepolisian sebagai alat Negara yang menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat bertugas melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat serta menegakkan hukum. Kedua, sebagai salah satu fungsi pemerintahan negara dibidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakkan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan terhadap masyarakat yang diperoleh secara atribut melalui Pasal 30 ayat (4) Undang-Undang Dasar 1945 dan Pasal 2

Undang-undang Nomor 2 Tahun 2002. Kedua instrumen hukum tersebut meletakkan Kepolisian sebagai lembaga yang mengembang tugas untuk menjaga, memelihara dan menciptakan keamanan, ketentraman dan ketertiban umum bagi warga Negara.

Sarre (dalam Bryett dan Harrison 2014) mengungkapkan tugas Polisi modern bersifat berat dan beragam. Polisi diandalkan tidak hanya untuk menegakkan hukum, yang merupakan sebagian kecil dari proporsi tugasnya, tetapi juga untuk menjadi tenaga pendidik (Gadik), konselor, pekerja sosial, psikiatris, menteri atau bahkan dokter.

Dalam menciptakan seorang anggota kepolisian yang berkomitmen tinggi, professional dan berintelektual sesuai dengan tugas dan fungsi Kepolisian sebagaimana diamanatkan dalam UUD 1945 Pasal 30 ayat (4) dan UU Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia Pasal 13 ayat (1, 2, dan 3), yaitu “Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, dan memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, maka dibukalah wadah pembekalan bagi anggota-anggota Kepolisian

Republik Indonesia yang salah satunya adalah Sekolah Polisi Negara (SPN). Sekolah Polisi Negara adalah Lembaga Pendidikan Kepolisian (Lemdikpol) yang bergerak dibawah tanggung jawab Polda masing-masing Provinsi, Sekolah Polisi Negara ini bertujuan untuk mendidik dan melatih para siswa-siswa calon anggota Polisi yang dinyatakan lulus setelah melewati berbagai tes yang dilaksanakan sesuai dengan pendidikan yang akan diikuti.

Proses belajar mengajar pada Pendidikan Pembentukan (Diktuk) Bintara Polri diajarkan oleh Tenaga Pendidik (Gadik) dan Instruktur menggunakan komunikasi instruksional. Tenaga Pendidik (Gadik) merupakan pengajar yang bertanggung jawab dalam pemberian pembelajaran untuk mata pelajaran Pendidikan Pembentukan (Diktuk) Bintara Polri, sedangkan Instruktur sama dengan Tenaga Pendidik (Gadik) akan tetapi Instruktur bertanggung jawab pada proses pembelajaran di lapangan.



Penyelenggaraan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh teknologi (sistem, kurikulum, sarana prasarana, biaya dan manajemen) saja, tetapi juga oleh tenaga kependidikan, sehingga dibutuhkan komitmen yang tinggi bagi para tenaga pendidik terhadap kelangsungan organisasi tersebut. Komitmen organisasi pendidikan dibangun oleh komitmen pemimpin, bawahan, peserta didik, serta orang tua dan masyarakat. Hubungan konstruktif antara tenaga kependidikan dan pemimpin pendidikan dan hubungan antara tenaga kependidikan adalah hal yang krusial untuk membangun komitmen.

Sumber daya manusia merupakan asset yang paling berharga bagi kelangsungan hidup perguruan tinggi. Salah satu asset yang paling berharga adalah tenaga dosen di perguruan tinggi. Untuk meningkatkan kinerja dosen tentunya tidak terlepas dari komitmen dosen terhadap lembaga atau organisasi tempat mereka bekerja. (Luthans, Coaul & Dowd, 1985 dalam Gibson et al., 1996).

Komitmen dalam organisasi melibatkan tiga sikap : (1) identifikasi tujuan organisasi, (2) keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) loyalitas terhadap organisasi (Mowday, Porter & Steers, 1982, dalam Gibson et al., 1996). Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi (Buchanan, 1975, dalam Gibson et al., 1996).

Menurut pengertiannya, komitmen organisasi adalah: Keinginan yang kuat untuk menjadi sebuah anggota organisasi yang dipandang istimewa. Keinginan yang tinggi untuk menekuni pekerjaan demi kepentingan organisasi. Secara terbatas, meyakini dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi (Mowday, Porter & Steers, 1982, Mowday, Steers & Porter, 1979, dalam Luthans, 2002)

Menurut Porter (Mowday et al., 1982 dalam Robbins, 2011), komitmen organisasi adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu : a)

Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, b) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan c).Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Mowday et al.1982 (dalam Robbins, 2011) menganggap komitmen sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Fenomena yang terjadi berkaitan dengan komitmen organisasi tenaga pendidik di SPN Hinai Polda SUMUT adalah, adalah sejak SPN pindah dari Sampali ke Kecamatan Hinai Kabupaten Langkat, banyak Tenaga Pendidik (Gadik) yang meminta mutasi untuk tidak menjadi Gadik, (12%) datang ke Sekolah Polisi Negara (SPN) (7,2%) terlambat, terlihat kurang tulus dalam mengajar (terjadi banyak keluhan; honor yang diterima tidak sesuai dengan jarak mengajar yang ditempuh) (10%) . (data bulan Juli –Desember 2018). Kondisi tersebut tentu sangat mengkhawatirkan karena tidak mendukung visi dan misi SPN.

Peneliti mencoba menggali mengenai komitmen para Gadik dengan interviu, berikut adalah petikan wawancara ;

“Dulu Masih di SPN SAMPALI Medan dari rumah cukup 15 menit sekarang dari Medan ke Hinai mesti 2 Jam belum lagi Biaya Tol yang mahal, BBM, serta resiko di jalan,banyak lah pokok nya yang mesti di fikirkan “ (interview tgl 15/11/2018 pukul 10.15 terhadap bapak MS)

Selanjutnya petikan interviu kedua

“Kalau saya ngajar cuman 1 unit (2JP) satu hari, baru dua ratus ribu ongkos di jalan, resiko lagi, mending saya kasihkan saja (gantian) sama yang tinggal di asrama SPN Hinai biar honor buat mereka walaupun saya Ka Team PBM Fungsi Reskrim” (interview tgl 15/11/2018 pukul 15.00 terhadap bapak ZE )

Petikan interviu di atas menggambarkan rendahnya komitmen organisasi para Gadik.

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu (Allen dan Meyer,

1997): (1). Karakteristik pribadi individu ; Karakteristik pribadi terbagi kedalam dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Sedangkan variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. Variabel disposisional seperti kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen berorganisasi, karena adanya perbedaan pengalaman masing-masing anggota dalam organisasi tersebut. (2). Karakteristik organisasi ; Yang termasuk dalam karakteristik organisasi itu sendiri yaitu: struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan. (3). Pengalaman organisasi ; Sedangkan pengalaman berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pimpinannya (*Leader Member Exchange/LMX*).

Dari ketiga faktor di atas, peneliti tertarik untuk melihat hubungan faktor *Leader Member Exchange/LMX* dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi para Gadik di SPN Hinai Poldo SUMUT.

Davis, (2005). mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu kondisi psikologis yang menandai hubungan antara karyawan dengan organisasinya. Komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta berkeinginan untuk bertahan di dalam organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Bentuk keterpihakan dan kepedulian karyawan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti

terlibat dalam kegiatan organisasi, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan meninggalkan lingkungan kerja (Baihaqi, 2010).

Menurut Gesterner dan Day (1975) dalam Truckenbrodt Y.B. (2014). mengatakan teori *leader member exchange* (LMX) berkaitan dengan sifat antara pemimpin dan bawahan, bentuk dalil dasar, teori ini adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang terlibat dalam proses-proses perundingan bersama dan akhirnya mereka menentukan peran yang harus diisi oleh masing-masing pihak dan terus berhubungan antara satu dengan yang lain.

Suryanto (2005) dalam Wibowo, dkk (2013) kualitas hubungan atasan bawahan sangat penting, dikarenakan hal itu akan menimbulkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Selain itu kualitas hubungan atasan bawahan yang baik meningkatkan kerjasama tim yang berdampak pada efektivitas perusahaan. Oleh karenanya penting untuk mengenali lebih jauh terhadap faktor-faktor yang mengungkapkan hubungan atasan-bawahan merupakan langkah penting jika ingin meningkatkan komitmen organisasi.

Miner (1988) bahwa interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, yang akan meningkatkan komitmen organisasi dan produktifitas serta kinerja karyawan. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan mereka.

Salah satu faktor yang dapat membuat karyawan berkomitmen terhadap organisasi adalah adanya rasa nyaman dengan pekerjaannya adalah kepuasan karyawan akan pekerjaannya. Menurut Hoppeck (dalam Riyanti, 2015), kondisi ini disebut sebagai kepuasan kerja, yang didefinisikan sebagai penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya



dirasakan dapat memuaskan kebutuhannya. Kemudian ditambahkan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan, dimana perasaan ini merupakan refleksi dari perilaku seseorang terhadap pekerjaannya. Jika karyawan memiliki kepuasan dalam bekerja, karyawan akan cenderung berkomitmen terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Komitmen terhadap organisasi menurut Allen dan Mayer (1997) sebagai perasaan karyawan untuk wajib tinggal dengan organisasi, perasaan yang dihasilkan dari internalisasi tekanan normatif diberikan pada seorang individu sebelum masuk atau setelah masuk. Chan (2016), dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen yang tinggi dari anggota kelompok akan memberikan energi dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Anggota yang berkomitmen tinggi akan saling menerima, belajar dari anggota yang lain dan berpartisipasi penuh dalam setiap kegiatan organisasi.

Penelitian sebelumnya mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasi dari Senianti (2016), menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dalam penelitian tersebut, komitmen organisasi yang dikorelasikan dengan kepuasan kerja dibagi ke dalam tiga komponen, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif. Kepuasan kerja dan komitmen afektif memiliki hubungan positif yang signifikan, begitu pula dengan kepuasan kerja dan komitmen normatif. Sebaliknya, kepuasan kerja dan komitmen kontinuitas tidak memiliki hubungan yang signifikan. Gunlu, dkk. (2010) juga menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Dari uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Hubungan *Leader Member Exchange* (LMX) Dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Tenaga Pendidik (GADIK) Di SPN Hinai Polda SUMUT.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti mengidentifikasi masalah yang akan dibahas melalui penelitian ini, yaitu:

- Keberhasilan Sekolah Polisi Negara sangat tergantung dari kualitas kerja para Tenaga Pendidik (Gadik) yang memiliki komitmen dalam mencapai visi dan misi organisasi, sehingga dibutuhkan Gadik yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi.
- *Leader Member Exchange (LMX)* yaitu kualitas hubungan atasan bawahan sangat penting, dikarenakan hal itu akan menimbulkan komitmen tenaga pendidik terhadap organisasi. Selain itu kualitas hubungan atasan bawahan yang baik meningkatkan kerjasama tim yang berdampak pada efektivitas organisasi.
- Kepuasan Kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan, dimana perasaan ini merupakan refleksi dari perilaku seseorang terhadap pekerjaannya. Jika karyawan memiliki kepuasan dalam bekerja, karyawan akan berkomitmen terhadap organisasi tempatnya bekerja

### 1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada Hubungan *Leader Member Exchange (LMX)* Terhadap Komitmen Organisasi Tenaga Pendidik (GADIK) Di SPN Hinai Polda SUMUT.
2. Apakah ada Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Tenaga Pendidik (GADIK) Di SPN Hinai Polda SUMUT.
3. Apakah ada Hubungan *Leader Member Exchange (LMX)* Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Tenaga Pendidik (GADIK) Di SPN Hinai Polda SUMUT.

#### 1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat

1. Hubungan *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Komitmen Organisasi Tenaga Pendidik (GADIK) Di SPN Hinai Polda SUMUT.
2. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Tenaga Pendidik (GADIK) Di SPN Hinai Polda SUMUT.
3. Hubungan *Leader Member Exchange* (LMX) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Tenaga Pendidik (GADIK) Di SPN Hinai Polda SUMUT.

#### 1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

- Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu, khususnya dalam bidang Psikologi Pendidikan berkaitan dengan teori komitmen tenaga pendidik terhadap organisasi sekolah.

- Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

- Bagi Sekolah Polisi Negara (SPN) hasil penelitian ini dapat menjadi masukan untuk mengetahui seberapa besar komitmen organisasi dan *leader member exchange* dan kepuasan kerja para tenaga pendidik.
- Penelitian ini berguna sebagai input bagi tenaga pendidik tentang komitmen organisasi, *leader member exchange* dan kepuasan kerja sehingga diharapkan dapat dimanfaatkan dalam pengembangan diri tenaga pendidik terutama dalam meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Komitmen Organisasi

##### 2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Steers dan Porter (1983) mendefinisikan komitmen terhadap organisasi dengan menggunakan pendekatan attitudinal commitment yaitu komitmen sebagai bentuk sikap yang merefleksikan suatu tingkatan yang menunjukkan pengidentifikasian serta keterlibatan individu dalam suatu organisasi.

Selanjutnya Meyer & Allen (1990) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Lebih lanjut lagi, komitmen organisasi juga merupakan suatu kemauan individu untuk bersama organisasi yang memiliki tiga karakteristik utama yaitu antara lain *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Northcraft dan Neale (2002) menambahkan bahwa komitmen terhadap organisasi sebagai suatu bentuk sikap kerja, tidak hanya terbatas pada suatu bentuk loyalitas atau kesetiaan pasif individu terhadap organisasi.

Komitmen organisasi menurut Aranya et al. 1981 (dalam Liu 2006) didefinisikan sebagai berikut (1). Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi dan atau profesi, (2). Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi dan atau profesi, (3). Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi dan atau profesi.

Komitmen sebagai suatu sikap yang melibatkan perspektif yang luas dan mencerminkan perasaan-perasaan pegawai terhadap organisasi secara keseluruhan. Komitmen pada setiap individu tidak sama besarnya karena alasan yang dimiliki setiap orang untuk bertahan dalam organisasi berbeda-beda tergantung pada keinginan dan kebutuhan masing-

masing pegawai. Pada pendekatan melalui teori sikap ini perusahaan merupakan target dari komitmen.

Berdasarkan uraian mengenai definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan proses pada individu dalam mengidentifikasi serta melibatkan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan suatu organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi, menyiratkan suatu hubungan yang aktif antara individu dengan organisasi, dan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam bagi keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

### 2.1.2. Proses Pembentukan Komitmen Organisasi

Proses pembentukan komitmen menurut Mowday, et al (1982) terbagi menjadi 3 tahap proses pembentukan komitmen. Pada individu tertentu ada yang mempunyai kemampuan membangun potensi komitmen terhadap organisasi. Individu dapat dengan cepat melekatkan perasaan-perasaan komitmennya pada organisasi yang mempekerjakan mereka. Proses terbentuknya komitmen ini melalui tahapan-tahapan dimana tahapan ini merupakan serangkaian waktu yang digunakan individu dalam mencapai puncak karir, sedangkan pembagian waktu dari setiap tahap bersifat relatif. Tahapan-tahapan tersebut adalah :

- **Komitmen Awal (*Innitial Commitment*)**

Komitmen awal ini terjadi sebagai akibat dari adanya interaksi antara karakteristik personal dengan karakteristik pekerjaan. Interaksi tersebut akan membentuk harapan pegawai tentang pekerjaannya, dan harapan pegawai yang akan mempengaruhi sikap pegawai terhadap tingkat komitmennya. Tingkat komitmen merupakan hasil dari seberapa besar perbedaan antara karakteristik personal dengan karakteristik pekerjaan, dan keseimbangan



diantara kedua karakteristik tersebut merupakan prasyarat utama untuk membentuk komitmen.

- **Komitmen Selama Bekerja (*Commitment During Early Employment*)**

Proses komitmen ini dimulai selama individu bekerja di organisasi atau perusahaan. Selama bekerja pegawai mempertimbangkan hal-hal mengenai pekerjaannya, pengawasan, gaji, kelompok kerja serta keadaan organisasi yang akan menimbulkan perasaan tanggung jawab pada diri pegawai. Tanggung jawab inilah yang nantinya akan mempengaruhi komitmen pegawai disamping pengaruh dari pertimbangan masa permulaan kerja.

- **Komitmen Selama Perjalanan Karir (*Commitment During Later Career*)**

Tahap ini terjadi setelah pegawai bekerja dalam waktu yang relatif lama dalam organisasi atau perusahaan, sehingga telah menimbulkan kejadian-kejadian seperti investasi, keterlibatan sosial, mobilitas pekerjaan yang cukup tinggi serta adanya pengorbanan. Kejadian-kejadian ini timbul secara bersamaan dengan meningkatnya jenjang karir, sehingga sehingga cukup banyak alasan bagi pegawai untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Komitmen organisasi terbentuk dengan melewati beberapa proses pembentukan. Proses pembentukan komitmen organisasi dimulai pada tahap awal dimana seorang individu akan dibentuk keyakinannya terhadap harapan-harapan yang akan diperoleh terhadap pekerjaan yang akan dilakukannya. Proses pembentukan komitmen organisasi kemudian bergerak pada komitmen individu selama bekerja, pengalaman kerja akan mempengaruhi pembentukan komitmen tersebut dan yang terakhir, merupakan komitmen selama perjalanan karir individu yang didalamnya terdapat keterlibatan emosional dan sosial, mobilitas pekerjaan dan pengorbanan individu yang lain terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, proses pembentukan komitmen terjadi dalam tiga tahap, yaitu komitmen pada masa awal, komitmen selama bekerja, dan komitmen selama perjalanan karir.

### 2.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Steers dan Porter (1983), faktor-faktor yang mempengaruhi sikap komitmen terhadap organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat karakteristik, yaitu:

- Karakteristik Personal (*Personal Characteristics*)

Karakteristik ini merupakan ciri yang melekat atau berasal dari individu, yaitu usia, masa kerja dan motivasi berprestasi yang berkorelasi secara positif serta tingkat pendidikan yang berkorelasi secara negatif dengan komitmen.

- Karakteristik Pekerjaan atau Peran (*Job or Role Oriented Characteristics*)

Pekerjaan yang penuh tantangan dan kreativitas, iklim organisasi dan kejelasan peran yang harus dijalankan serta adanya kesesuaian antara peran yang diberikan dengan kemampuan pegawai, secara umum berkorelasi secara positif dengan komitmen terhadap organisasi.

- Karakteristik Struktural (*Structural Characteristics*)

Karakteristik ini berkait dengan desain organisasi itu sendiri, antara lain tingkat formalisasi, ketergantungan secara fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, tingkat kepemilikan, dan kontrol pegawai terhadap organisasi, dan kualitas hubungan atasan-bawahan (*leader member exchange*). Semua faktor tersebut berkorelasi positif dengan komitmen pegawai terhadap organisasi.

- Karakteristik atau Kualitas Pengalaman Kerja (*Work Experiences*)

Pengalaman kerja erat kaitannya dengan perlakuan-perlakuan yang dirasakan pegawai selama bekerja dalam suatu organisasi, meliputi suatu kondisi dimana pegawai mempunyai sikap positif terhadap tim kerjanya, kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja dan pegawai merasa bahwa organisasi memperhatikan minat dan harapannya, serta merasa dirinya mempunyai arti penting bagi organisasinya.

Komitmen dipengaruhi oleh faktor-faktor personal dan organisasional (Schulz & Shultz, 1994). Faktor personal meliputi usia, masa kerja dan kebutuhan berprestasi, sedangkan faktor organisasional meliputi pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*), otonomi dalam bekerja, kesempatan untuk menggunakan keahlian, sikap yang positif terhadap tim kerja, iklim organisasi serta dukungan dari organisasi.

Northcraft dan Neale (2002) mengemukakan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi selama awal masa bekerja ditentukan oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- Faktor personal, yang meliputi harapan terhadap pekerjaan, kontrak psikologis, kualitas kehidupan kerja, sikap afektif positif (kepuasan kerja) alasan pemilihan pekerjaan serta berbagai karakteristik personal.
- Faktor organisasional, yaitu pengalaman pegawai pada saat-saat awal bekerja yang terkait dengan pekerjaan, hubungan atasan-bawahan (*leader member exchange*), supervisi atau pengawasan dari atasan, serta kesesuaian dengan tujuan organisasi.
- Faktor non organisasional, yaitu tidak adanya alternatif bekerja di tempat lain.

Pendapat ini didukung oleh Meyer dan Allen (1990) yang mengatakan bahwa bentuk-bentuk pengalaman kerja yang sangat kuat dalam mempengaruhi komitmen afektif pegawai terhadap organisasi terkait dengan adanya pemenuhan berbagai kebutuhan psikologis pegawai untuk merasa nyaman selama berada dalam organisasi serta merasa berkompeten dalam menjalankan peran atau pekerjaannya. Beberapa variabel pengalaman kerja yang terbukti mempengaruhi komitmen pegawai, yaitu persepsi pegawai terhadap suatu kondisi dimana suatu pekerjaan memiliki tantangan, adanya kejelasan peran dan tujuan organisasi, manajer menanggapi saran pegawai, keeratan dalam hubungan tim kerja, keterandalan organisasi, perlakuan yang adil, adanya umpan balik atas prestasi kerja pegawai serta keterlibatan pegawai dalam mengambil suatu keputusan.

Berdasarkan uraian pendapat tersebut, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa secara garis besar faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen terhadap organisasi dapat berupa faktor personal atau individual diantaranya kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja, faktor organisasional berupa iklim organisasi, kualitas hubungan atasan-bawahan (*leader member exchange*) dan faktor non organisasional.

#### 2.1.4. Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1991) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

1. *Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Allen & Meyer, 1997).
2. *Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997).
3. *Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997).



Meyer dan Allen berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu karyawan dengan komponen continuance tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan continuance. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa sebagai anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif yang menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang memiliki keinginan yang kuat untuk selalu menjadi anggota organisasi, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin seperti apa yang dilakukan oleh organisasi dan keyakinan dalam menyusun dan melakukan tugas dalam organisasi. Berdasarkan definisi tersebut penelitian yang dilakukan Greenberg, (2003) menyatakan terdapat empat aspek untuk melihat komitmen organisasi, yaitu:

1. Loyalitas terhadap organisasi adalah faktor kebanggaan dan loyalitas yang dimiliki seseorang secara berkesinambungan dalam suatu organisasi dengan penghargaan yang diperoleh yang bermanfaat bagi anggota organisasi.



2. Tanggung jawab terhadap organisasi adalah bagaimana seluruh karyawan bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing dan sanggup menyelesaikan tugasnya sesuai dengan rencana.
3. Keinginan untuk bekerja secara profesional demi organisasi adalah faktor yang menggambarkan suatu kecenderungan anggota untuk selalu berbuat dengan cara yang sesuai untuk memberikan pelayanan demi organisasi.
4. Kepercayaan terhadap organisasi adalah faktor yang menggambarkan keterikatan terhadap ideologi yang dibuat dan telah ditentukan oleh organisasi.

Komitmen organisasi dari Mowday, Porter dan Steers lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang didefinisikan sebagai kekuatan relatif suatu identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi tertentu (Mowday, dkk. 1982). Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku.

a. Sikap mencakup :

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Tampil melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai perusahaan, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Keterlibatan dengan peranan pekerjaan di organisasi tersebut, karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua pekerjaan yang diberikan padanya.
3. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya keterikatan emosional dan keterikatan antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan.

b. Kehendak untuk bertingkah laku mencakup :

1. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampil melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar perusahaan dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib perusahaan.
2. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari perusahaan dan ada keinginan untuk bergabung dengan perusahaan dalam waktu lama.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap perusahaan, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap perusahaan. Selain itu tampilan tingkah laku berusaha kearah tujuan perusahaan dan keinginan untuk tetap bergabung dengan perusahaan dalam jangka waktu lama.

Menurut Steers (1995) komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu : identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya.

#### 1. Aspek Identifikasi

Yaitu Identifikasi yang mewujud dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain perusahaan memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

#### 2. Aspek Keterlibatan atau partisipasi karyawan

Yaitu keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian juga penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman

kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, karyawan merasakan diterima sebagai bagian utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama karena adanya rasa terikat dengan yang mereka ciptakan. Partisipasi akan meningkat apabila mereka menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama, dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh karyawan organisasi. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga karyawan memperoleh kepuasan kerja, maka karyawanpun akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan untuk menyumbang usaha bagi kepentingan organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasilah, kepentingan merekapun akan lebih terpuaskan.

### 3. Aspek Loyalitas Karyawan

Yaitu loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seorang untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan. Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, bila perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

O'Reilly dan Chatman (1986) dalam Mc Neesse-Smith (1996) juga mengatakan bahwa komitmen terdiri dari tiga (3) aspek yaitu :

#### a) Internalisasi nilai-nilai organisasi

- b) Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi
- c) Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (compliance)

Jex, (2012) mengidentifikasikan komitmen organisasional sebagai :

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Kebanggaan terhadap organisasi.
3. Kepedulian terhadap organisasi.
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.
6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

Dari uraian di atas penulis mengadaptasi dimensi komitmen organisasi menurut teori Allen & Meyer, (1997) yaitu 1. *Affective commitment* (Komitmen Afektif), 2. *Continuance commitment* (Komitmen keberlanjutan dan 3. *Normative commitment* (Komitmen Normatif) sebagai landasan dalam pembuatan skala komitmen organisasi

### 2.1.5. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi sebagai bentuk sikap kerja menurut Steers dan Porter (1983) dapat dikarakteristikan menjadi tiga aspek yaitu :

- Keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi.

Keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi merupakan kunci utama terbentuknya serangkaian aspek komitmen kerja yang lain. Aspek tersebut tercermin dalam beberapa perilaku, antara lain adanya kesamaan antara lain adanya kesamaan antara nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi dan adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

Pada aspek ini juga terkandung makna kepercayaan yang terjalin antara pegawai dan perusahaannya. Pegawai percaya bahwa penetapan nilai dan tujuan organisasi selalu ditujukan untuk kesejahteraan bersama dan organisasi sendiri percaya bahwa semua perilaku pegawai akan ditujukan bagi kemajuan organisasi.

## 2. Keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi.

Keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi tercermin dari usaha pegawai untuk menerima dan melaksanakan set iap tugas-tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Pegawai bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya, melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Pegawai akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan di luar tugasnya dan perannya (*extrarole behavior*) apabila bantuannya dibutuhkan oleh organisasi.

## 3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

Pegawai dengan komitmen tinggi akan merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Pegawai hanya mempunyai sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan tetap berkeinginan untuk melanjutkan keanggotaannya pada organisasi. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan pada organisasi ini mencerminkan sikap loyalitas atau kesetiaan terhadap organisasi. Loyalitas juga tercermin dalam kehangatan afeksi yang positif serta adanya rasa memiliki terhadap organisasi.

Sejalan dengan pendapat tersebut, O'Reilly dan Chatman (1986) berpendapat bahwa pengukuran komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Mowday, et al., yang dikenal dengan istilah *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) merupakan alat ukur komitmen terhadap organisasi yang mencakup tiga komponen, yaitu identifikasi pada serangkaian nilai organisasi, motivasi untuk bekerja secara maksimal, serta intensitas atau kecenderungan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.



Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa sikap komitmen terhadap organisasi memiliki tiga indikator pengukuran yaitu :

- Keyakinan dan kesediaan untuk menerima serangkaian nilai dan tujuan organisasi.
- Keinginan untuk bekerja semaksimal mungkin, yakni dengan memberikan segala ide, gagasan, keahlian serta kemampuan demi organisasi.
- Keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi demi mewujudkan tujuan organisasi.

## **2.2 Leader Member Exchange (LMX)**

### **2.2.1. Pengertian Leader Member Exchange (LMX)**

LMX adalah sebuah teori kepemimpinan yang berfokus pada hubungan *leader-follower* terhadap proses kepemimpinan (Schultz & Schultz, 2006). Dansereau, Graen dan Casman menjelaskan bahwa teori *Leader-Member Exchange (LMX)* merupakan teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan (Yukl, 2013). *Leader-Member Exchange (LMX)* merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan. Cakupan isi dari *Leader-Member Exchange (LMX)* terdiri atas tiga hal yakni, *Leader* (pimpinan atau atasan), *Follower* (Bawahan) dan *Relationship* (Hubungan Interpersonal) (Graen dan Liden, 1995). *Leader Member Exchange (LMX)* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara atasan dengan karyawan yang akan mampu meningkatkan kinerja keduanya (Morrow, 2005)

Menurut Robbins (2011), *Leader Member Exchange* dapat didefinisikan sebagai “*The creation by leaders of in group and out groups; subordinates with in group status will have*

*higher performance ratings, less turnover, and greater job satisfaction*". Sehubungan dengan definisi tersebut, dapat dilihat bahwa dalam *Leader Member Exchange* ditemukan perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasannya. Perbedaan itu membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut dengan *in group* dan *out group*. Pada *in group*, bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus (Robbins, 2011). Bawahan yang tergabung dalam *out group* mendapatkan waktu terbatas dari atasannya dan hubungan antara atasan dan bawahan berdasarkan pada hubungan formal yang biasanya dapat dilihat dari penggunaan bahasa pada saat berkomunikasi (Robbins, 2011).

Riggio (2009) dalam konsep *Leader-Member Exchange* menyatakan apabila interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan sehingga bawahan akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh perusahaan. Terlebih lagi dengan hubungan positif yang tercermin dalam interaksi yang berkualitas akan memberikan perasaan lebih dihargai oleh atasan sehingga membuat karyawan lebih menunjukkan perilaku *extra-role* mereka dalam perusahaan.

Menurut Djatmika (2005), Pemimpin atau atasan yang memiliki kepedulian yang tinggi kepada bawahan memiliki kecenderungan untuk membentuk hubungan atau interaksi yang positif dengan bawahan. Mereka berusaha untuk melakukan pendekatan kepada bawahan. Bahkan mereka tidak merasa canggung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu. Interaksi yang berkualitas yang terbentuk antara atasan dengan bawahan juga akan meningkatkan perasaan percaya. Atasan akan dianggap oleh bawahan sebagai orang yang mampu membantu mereka dalam menyelesaikan permasalahan yang mereka hadapi terkait dengan pekerjaan mereka

ataupun permasalahan yang terjadi diantara rekan dalam lingkungan kerja. Salah satu indikasi interaksi atasan bawahan yang berkualitas dapat dilihat dari usaha atasan dalam membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada bawahan.

Dasar pemikiran teori *Leader Member Exchange* (LMX) bahwa dalam sebuah organisasi, pemimpin mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya (Robbins, 2011). Robbins mengatakan akibat dari tekanan waktu, pemimpin menetapkan bahwa adanya hubungan khusus dengan suatu grup yang terdiri dari beberapa pengikutnya. Group ini dibagi menjadi dua, yaitu *in-group* dan *out-group*. Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus (Robbins, 2011). Bawahan dalam kelompok *out-group* hanya mendapat sedikit waktu yang diberikan oleh *leader*, sedikit kontrol yang diberikan oleh *leader*, dan hubungan *leader* dengan *out-group* berdasarkan hubungan wewenang yang formal (Robbins, 2011).

Menurut Graen and Cashman (dalam Truckenbrodt, 2000) karyawan dalam kelompok *in group* bisa diidentifikasi dari:

- Adanya perlakuan-perlakuan khusus yang diberikan pimpinan kepada karyawan. Karyawan yang masuk kelompok *in group* cenderung mendapatkan perlakuan khusus dari pimpinan, misalnya perihal kompensasi kerja, toleransi absensi kerja dan lainnya.
- Adanya perhatian yang memadai dari pimpinan terhadap karyawan. Karyawan dalam kelompok *in group* akan menilai pimpinan memiliki perhatian yang memadai kepada karyawan.
- Adanya kepercayaan pimpinan terhadap karyawan dan sebaliknya. Pimpinan menaruh kepercayaan kepada pimpinan dan demikian pula sebaliknya yaitu karyawan mempercayai pimpinan untuk berbuat yang terbaik bagi karyawan.

- Kemauan menerima tambahan tanggung jawab dari perusahaan. Karyawan yang masuk dalam kelompok *in group* mau disertai tanggung jawab untuk pekerjaan yang lainnya, meskipun sebenarnya bukan menjadi tanggung jawab karyawan bersangkutan.
  - Kemauan karyawan untuk menerima tugas yang tidak terstruktur Karyawan yang masuk dalam kelompok *in group* mau menerima tugas yang tidak terstruktur yaitu tugas-tugas yang sifatnya mendadak dan mungkin bukan pekerjaan yang seharusnya ditangani karyawan bersangkutan. Misalnya karyawan bagian produksi diminta pimpinan untuk mengantarkan surat, menjemput anggota keluarga pimpinan, dan lainnya.
  - Kemauan karyawan untuk secara sukarela bekerja tambahan di perusahaan
- Berdasarkan pemaparan definisi LMX menurut para ahli diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa LMX adalah teori yang menjelaskan kualitas pertukaran hubungan antara atasan dengan bawahan, yang dalam prosesnya menciptakan yang namanya kelompok dalam (*in-group*) dan kelompok luar (*out-group*).

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) adalah kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (karyawan) yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja keduanya didalam suatu organisasi.

### 2.2.2. Dimensi-Dimensi dalam *Leader Member Exchange* (LMX)

Liden dan Maslyn (dalam Morrow, 2005) mengemukakan beberapa dimensi *Leader Member Exchange* yaitu :

- *Affection* (Afeksi)

Yaitu saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal, tidak hanya dari nilai profesional pekerja (Liden dan

Maslyn, 1998). Afeksi (*affection*) menurut Dionne (dalam Dinimartani, 2014), diwujudkan dalam keinginan untuk kejadian dari sebuah hubungan yang menghasilkan komponen penghargaan secara personal dan hasil yang diperoleh. Afeksi juga merupakan wujud penggambaran dari adanya kenyamanan dan perasaan senang atau bahagia atas hadirnya orang lain.

- *Dukungan Dan Kepercayaan Anggota*

Yaitu mengacu pada ekspresi dari dukungan yang umum diberikan untuk tercapainya tujuan dan sesuai dengan karakter personal dari anggota lain pada hubungan *LMX*. Menurut Dionne (dalam Dinimartani, 2014) ekspresi dari dukungan public atas tujuan dan karakter seseorang pada staf yang lain dalam lingkup *LMX*, yang melibatkan kepercayaan yang penuh pada seseorang secara konsisten dari situasi yang satu ke situasi yang lain.

- *Contribution* (Kontribusi)

Yaitu persepsi jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama dan menguntungkan (eksplisit atau implisit). Kontribusi menurut Dionne (dalam Dinimartani, 2014) merupakan kecenderungan pada setiap anggota (staf) untuk berpartisipasi atau terlibat mengambil tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.

- *Professional Respect* (PENGHORMATAN PROFESIONAL)

Yaitu persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau diluar organisasi, sehingga menjadi unggul di



bidang kerjanya. *Respect professional* adalah adanya perasaan saling menghargai antara pimpinan dengan staf.

Dari penjelasan dimensi-dimensi dalam LMX diatas, dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi dalam LMX yaitu *Affection* (Afeksi), *Dukungan Dan Kepercayaan Anggota*, *Contribution* (Kontribusi), *Professional Respect* (Penghormatan Profesional).

### 2.2.3. Faktor-Faktor Penyebab *Leader Member Exchange* (LMX)

Morrow (2005), mengatakan Tidak begitu banyak sumber yang mengatakan faktor-faktor yang membentuk *Leader Member Exchange* (LMX). Beberapa ahli menyatakan bahwa faktor yang membentuk *Leader Member Exchange* (LMX) yaitu kesamaan demografis (Bauer & Green), persepsi akan kesamaan (Liden), kinerja (Bauer & Green), locus of control (Kinicki) dan perasaan suka (Wayne & Ferris). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Jeffrey Wibowo & Eddy M. Sutanto (dalam Dinimartani, 2014), mereka menyatakan bahwa Semakin tinggi kualitas hubungan atasan bawahan (LMX) dapat meningkatkan loyalitas karyawan.

## 2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja termasuk masalah yang penting untuk diperhatikan dalam suatu organisasi. Perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan melibatkan aspek pembayaran, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan rekan kerja, penempatan kerja, jenis pekerjaan struktur organisasi, dan mutu pengawasan.

Perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Konsep kepuasan kerja mempunyai definisi yang berbeda beda jika dilihat dari pendapat para ahli, namun pada prinsipnya mereka mempunyai pandangan yang sama tentang pengertian kepuasan kerja sebagai respon emosional dan afeksi.

### 2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja.

Banyak ahli mendefinisikan tentang kepuasan kerja, diantaranya adalah Cascio (2003) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyenangkan, yang timbul sebagai akibat dari persepsi karyawan, bahwa dengan menyelesaikan tugas atau dengan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan memiliki nilai yang penting dalam pekerjaan tersebut. Cranny dkk (1992) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai reaksi afektif (emosional) terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan karyawan antara hasil atau imbalan aktual yang diterima dengan apa yang diinginkan atau diharapkan karyawan. Senada dengan itu Wexley dan Yukl (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara pekerja merasakan pekerjaannya atau perasaan pekerja terhadap kondisi perasaan tentang dirinya.

Siegel dan Lane (1987) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara seseorang merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap pekerja terhadap pekerjaannya yang memiliki berbagai aspek. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan dimasa depan.

Sementara itu Gibson, dkk (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga merupakan perasaan senang atau tidak senang yang relative berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku.

### **2.3.2. Teori-Teori Kepuasan Kerja**

Silverthorne (2015) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dilihat dari segi Teori 2 faktor Herzberg. Teori 2 faktor Herzberg mengatakan bahwa kepuasan dan ketidak puasan kerja melibatkan dua jenis kebutuhan, yaitu hygiene need dan motivator need.

Hygiene need berkaitan dengan faktor lingkungan, yang dikenal dengan istilah kondisi fisik dan psikologis ditempat kerja, meliputi gaji, kondisi kerja, rekan kerja dan struktur manajemen. Ketidak puasan muncul jika kondisi-kondisi tersebut tidak terpenuhi atau tidak didapatkan. Misalnya saja, karyawan tidak merasa senang jika tempat kerjanya kotor, gaji rendah. Perusahaan tersebut berusaha menciptakan lingkungan atau kondisi kerja yang menyenangkan dan aman serta memberikan gaji yang baik untuk mengurangi ketidak puasan karyawan, sehingga karyawan akan bekerja dengan senang serta giat bekerja.

Motivator need melekat pada pekerjaan itu sendiri, yaitu berupa tanggung jawab, kesempatan untuk mengembangkan diri, memperoleh penghargaan terhadap keberhasilan mereka menyelesaikan tugas, serta adanya potensi promosi. Pemenuhan atas kebutuhan tersebut akan menimbulkan kepuasan, dan Herzberg menganggap bahwa karyawan akan bekerja lebih giat untuk mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Kepuasan kerja yang tinggi akan muncul ketika semua kebutuhan tersebut terpenuhi. Kemungkinan akan terjadi tumpang tindih ketika harus memisahkan antara hygiene need dan motivasi ekstrinsik dengan motivator need dan motivasi intrinsik. Gaji yang tinggi dapat menimbulkan kepuasan, menggantikan kebosanan terhadap pekerjaan yang cenderung menyebabkan rendahnya harga diri seseorang dimata orang lain.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja menyangkut sikap dan penilaian positif atau negatif seseorang atas hasil pekerjaannya dan merupakan selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan) dengan kenyataan.

Secara ringkas teori kepuasan kerja yang berkaitan dengan teori motivasi antara lain:

a. Teori dua faktor (*motivator-hygiene*).

Herzberg (dalam Kreitner dan Kinicki, 1995) memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari dua kelompok yaitu *satisfiers* dan *dissatisfiers*. Kelompok *satisfiers* adalah kelompok yang akan membuat orang puas terhadap pekerjaannya. Kelompok *satisfiers* disebut juga

motivator intrinsik, meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang. Kelompok dissatisfiers adalah kelompok yang tidak akan membuat orang puas dengan pekerjaannya. Kelompok tersebut disebut hygiene faktor atau faktor ekstrinsik. Ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik, meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu hubungan interpersonal antara sesama rekan kerja, atasan dan bawahan. Faktor yang termasuk dalam kelompok motivator cenderung merupakan faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif, sedangkan faktor yang termasuk dalam kelompok faktor hygiene cenderung menghasilkan motivasi kerja yang lebih reaktif.

b. Teori nilai (*value theory*).

Nilai merupakan sesuatu yang diinginkan atau didambakan yang muncul dari proses belajar dan bukan secara alami. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional akibat anggapan bahwa individu mendapatkan apa yang dinilai tinggi. Locke, 1976 (dalam Silverthorne, 2015) membuat pemilahan antara nilai dan kebutuhan. Orang sering memberi nilai pada hal-hal yang sebetulnya tidak ia butuhkan namun bisa juga terjadi sebaliknya dimana ia membutuhkan hal-hal yang sebenarnya tidak ia hargai. Kebutuhan adalah kondisi kodrati yang diperlukan individu demi kesejahteraan fisiologik maupun psikologiknya.

c. Teori proses-lawan (*opponent-process theory*).

Landy (dalam Silverthorne, 2015) menekankan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan lebih pada usaha untuk mempertahankan keseimbangan emosional. Seseorang merasa puas sangat ditentukan oleh sejauh mana penghayatan emosionalnya terhadap situasi yang dihadapi. Apabila situasi tersebut memberikan keseimbangan emosional bagi dirinya maka



orang tersebut merasa puas, sebaliknya jika situasi tersebut memberikan ketidak setabilan emosional bagi dirinya maka orang tersebut merasa tidak puas.

d. Teori Kesenjangan (*Discrepancy Theory*)

Teori kesenjangan oleh Porter menjelaskan bahwa kepuasan adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan) dengan sesuatu yang sesungguhnya ada. Locke (dalam Robbins, 2011) juga berpendapat bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada kesenjangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang diperoleh ternyata lebih besar daripada yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas walaupun terjadi kesenjangan karena yang terjadi adalah kesenjangan positif. Sebaliknya, semakin jauh kenyataan yang dirasakan itu dan dibawah standar minimum sehingga menjadi kesenjangan negatif maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil yang diperoleh.

e. Teori Instrumentalia (*Instrumentality Theory*)

Dikemukakan oleh Porter & Lawler (dalam Berry, 1998) yang menyatakan bahwa kepuasan tergantung pada kecocokan antara penghargaan yang diharapkan dengan penghargaan yang diterima. Porter membuat seperangkat pernyataan yang mencakup lima kategori kebutuhan yaitu kebutuhan rasa aman, kebutuhan penghargaan, kebutuhan sosial, kebutuhan otonomi, dan kebutuhan aktualisasi diri. Pada setiap butir pernyataan diajukan mengenai tiga hal, yaitu (1) kepuasan yang dinyatakan ada atau kenyataan, (2) kepuasan yang diinginkan, (3) derajat pentingnya keadaan puas tersebut.



f. Teori model aspek kepuasan (*facet satisfaction*).

Dikemukakan oleh Lawler, 1973 (dalam Berry, 1998) dimana individu dipuaskan dengan suatu aspek khusus dari pekerjaan mereka, misalnya rekan kerja, atasan, upah, dan sebagainya, jika jumlah aspek yang mereka alami adalah yang seharusnya mereka peroleh karena telah melaksanakan pekerjaannya sama dengan jumlah yang benar-benar mereka peroleh. Jumlah dari bidang yang dipersepsikan individu tergantung dari bagaimana individu tersebut mempersepsikan pekerjaannya. Teori Lawler memperluas teori sebelumnya ke dalam perspektif yang lebih kompleks mengenai kepuasan kerja. Model aspek kepuasan kerja meramalkan kepuasan kerja dengan aspek-aspek pekerjaan yang berbeda. Lawler dalam analisisnya menggunakan hipotesis kesenjangan dan teori keadilan. Menurut Lawler tingkatan kepuasan terhadap aspek kerja ditentukan oleh perbandingan antara pengharapan dari yang seharusnya diterima dari aspek-aspek pekerjaan dan persepsi dari apa yang telah diterima.

Pengharapan dari yang seharusnya diterima ditentukan oleh persepsi individu terhadap input pada pekerjaannya, input dan hasil dari orang lain, serta tuntutan pekerjaan. Persepsi terhadap hasil yang diterima dari pekerjaan ditentukan dari pertimbangan keadilan, secara spesifik melalui jumlah aktual yang diterima individu dibandingkan jumlah yang diterima orang lain yang relevan.

Kepuasan dihasilkan ketika jumlah yang diterima sama dengan yang diharapkan. Ketidakpuasan dihasilkan ketika individu mendapatkan kurang dari apa yang diharapkan. Lawler menjelaskan bahwa ukuran kesenjangan ini akan menentukan jumlah ketidakpuasan. Ketidakpuasan kerja terjadi ketika individu menerima :

- 1). Input (kemampuan, pendidikan, pelatihan dan lainnya) individu terlalu tinggi terhadap pekerjaannya
- 2). Tuntutan pekerjaan

- 3). Tingkatan hasil yang diterima rendah
- 4). Rekan-rekan sekerja memiliki input dan output yang lebih seimbang
- 5). Rekan sekerja memiliki hasil aktual yang lebih baik.

Pada kesenjangan yang positif, yaitu ketika yang diterima lebih dari yang seharusnya atau kompensasi yang berlebihan (*overcompensation*), menurut Lawler individu akan merasa bersalah dan tidak nyaman, pada akhirnya menghasilkan ketidakpuasan

Gambar 1. Faktor- faktor dalam teori faset yang berpengaruh pada kepuasan kerja. Sumber: Berry (1998).

Teori model aspek kepuasan digunakan dalam penelitian ini untuk memahami aspek-aspek kepuasan kerja karyawan. Teori tersebut menjelaskan bahwa seseorang akan dipuaskan dengan aspek dari pekerjaan mereka. Implikasi teori ini adalah seseorang akan menyesuaikan kontribusinya sesuai dengan tingkat keadilan atau kepuasan yang diperolehnya.

### 2.3.3. Dimensi-Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans (1992) membagi dimensi-dimensi pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu imbalan, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi, kelompok kerja dan kondisi kerja. Gilmer, 1984 (dalam Robbins, 2011) menyatakan bahwa ada sepuluh dimensi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yakni keamanan, kesempatan untuk maju, perusahaan dan manajemen, gaji, aspek intrinsik dari pekerjaan, supervisi, aspek sosial dari pekerjaan, komunikasi, kondisi kerja, dan benefit.

Locke dalam Dunnette, 1983 (dalam Luthans, 2002) membagi tujuh dimensi kerja yang merupakan pengembangan Locke sebelumnya dan mempunyai kontribusi terhadap kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pekerjaan, termasuk minat intrinsik, variasi tugas, kesempatan belajar, kesulitan kerja, jumlah kerja, kesempatan untuk berhasil, kontrol terhadap langkah-langkah pekerjaan dan metode pekerjaan.
- b. Pembayaran, termasuk jumlah pembayaran, keadilan pembayaran, serta cara pembayarannya.
- c. Promosi termasuk keadilan mendapatkan promosi dan kesempatan mendapat promosi.
- d. Pengakuan termasuk penghargaan terhadap prestasi, kepercayaan atas tugas yang diberikan serta kritik atas tugas yang dikerjakan.
- e. Benefit termasuk memperoleh pensiun, mendapat kesehatan, adanya cuti tahunan dan adanya pembayaran pada saat liburan.
- f. Kondisi kerja termasuk jam kerja, jam istirahat, peralatan kerja, temperatur di tempat kerja, ventilasi, kelembaban, lokasi serta tata ruang kerja.
- g. Supervisi termasuk gaya dan pengaruh supervisi, hubungan manusia dan keterampilan administratif.
- h. Rekan kerja termasuk kompetensi, saling membantu, dan keramahan antar rekan kerja.
- i. Perusahaan dan manajemen termasuk kebijakan akan perhatian terhadap pekerja baik untuk pembayaran ataupun benefit-benefit.

Dari kesamaan pendapat para ahli yang telah dijelaskan diatas, terlihat ada tujuh dimensi yang sama dipergunakan para ahli tersebut dalam mengungkap dimensi kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji, supervisi, rekan kerja, kondisi kerja, serta perusahaan dan manajemen. Penelitian ini menggunakan tujuh dimensi tersebut dalam mengungkap kepuasan kerja karyawan agar dapat diketahui faktor mana yang lebih dominan diantara tujuh dimensi tersebut.

## 2.4 Hubungan *Leader Member Exchange* (LMX) dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi pada Tenaga Pendidik SPN Polda SUMUT

Perubahan adalah sesuatu yang mutlak adanya. Setiap organisasi besar atau kecil pasti pernah mengalami perubahan. Jika pegawai merasa sudah yakin dan menyatu dengan organisasi, maka perubahan organisasi tidak menjadi masalah, demikian juga perubahan yang terjadi pada SPN yang awalnya beralamat di Jalan Bhayangkara Medan, saat ini berpindah ke Kecamatan Hinai Kabupaten Langkat yang berjarak sekitar 60 km dari kota Medan. Organisasi SPN akan berjalan dengan baik apabila mampu mengelola perubahan tersebut dengan baik, untuk itu manajemen SPN perlu memiliki tenaga pendidik yang mau bekerja keras demi tujuan yang akan dicapai bersama. Hal ini mampu berjalan karena adanya komitmen dari tenaga pendidik terhadap SPN sehingga mampu menghadapi perubahan dalam organisasi.

Kenyataan yang tidak dapat diabaikan dewasa ini adalah terdapat banyak perusahaan yang ingin tumbuh, berkembang dan ingin bertahan. Dalam kondisi yang demikian, maka berbagai perusahaan tidak cukup memiliki pegawai yang potensial saja melainkan juga membutuhkan pegawai yang bersedia untuk berusaha demi kepentingan perusahaan dan terlibat secara penuh dalam upaya mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi (Higgins, 2008). Kemauan dan kesediaan pegawai untuk bekerja keras demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi, adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan kesediaan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi yang dinamakan komitmen organisasi. Menurut Lehman, Farabee, Holcom, and Simpson (1995) (dalam Jex, 2002); individu dengan komitmen tinggi dan perasaan puas, akan siap mendukung perubahan organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Steers dan Porter (1983), tingginya komitmen pegawai terhadap organisasi secara konsisten terbukti

dapat mengurangi *turn over*, absensi (ketidakhadiran) pegawai serta dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Penelitian-penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan, dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi (Mowday, 1982, dalam Higgins, 2008). Menurut Iverson, 1996 (dalam Pramadani & Fajrianti, 2012) komitmen organisasi adalah prediktor terbaik dalam perubahan, karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan mengerahkan usaha lebih dalam proyek perubahan guna membangun sikap positif terhadap perubahan.

Selanjutnya, tema penelitian ini terkait dengan kualitas interaksi atasan-bawahan (*Leader-Member Exchange/LMX*). Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), model LMX didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mengembangkan hubungan satu per satu yang unik dengan masing-masing orang yang melapor kepadanya. LMX berfokus pada hubungan diadik (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Daft, 2011).

Hubungan interaksi dari atasan ditunjukkan kepada SPN melalui pemberian informasi secara rinci pada saat pemberian tugas kepada bawahan. Pemberian informasi ini bertujuan untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diinstruksikan. Cukupnya kebutuhan informasi yang didapatkan oleh para pegawai dari pimpinan untuk mengerjakan tugas-tugas mereka mempengaruhi kenyamanan dan kepuasan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Atasan dalam hal ini tidak semata-mata hanya memberikan informasi seadanya, namun juga berupaya memberikan pengawasan, masukan, berbagi pengalaman, serta



menggali informasi lebih dalam mengenai tugas dan perintah yang diberikan kepada pegawai.

Interaksi sosial antara atasan dan bawahan yang baik merupakan hal yang penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Ivancevich (2007) mengungkapkan bahwa adanya kontak sosial dan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan dalam suatu perusahaan atau organisasi akan membangun komitmen organisasi yang baik. Kontak sosial dan komunikasi antara atasan dan bawahan yang terjadi dengan intensitas yang sering, tentunya akan memberikan dampak perasaan positif dari bawahan terhadap atasan.

Gilin dan Gilin (Riyanti, 2015) menambahkan bahwa selain dua hal di atas, adanya kerjasama, persaingan, dan konflik/ pertikaian dalam suatu perusahaan atau organisasi juga mampu menciptakan komitmen organisasi karyawan. Dengan adanya kerjasama, persaingan, dan konflik/pertikaian yang baik dan positif antara atasan dan bawahan, maka suasana kerja akan menjadi lebih kondusif.

Kualitas interaksi sosial antara atasan dan bawahan yang baik merupakan hal penting dalam membangun komitmen organisasi karyawan. Terjalannya kontak sosial, komunikasi, kerja sama, persaingan, dan konflik/pertikaian yang positif antara atasan dan bawahan tentunya akan berdampak baik bagi karyawan. Oleh karena itu, maka karyawan akan merasa bersemangat dan terlibat aktif dalam mengerjakan semua tugas pekerjaan yang diberikan dan tentunya akan merasa betah berada dalam perusahaan atau organisasi, serta akan menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan perusahaan sebagai bagian dari nilai-nilai dirinya dan tujuan hidupnya sebagai wujud meningkatnya tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan atau organisasi. Interaksi sosial atasan-bawahan akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang muncul.

Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan dengan komitmen organisasi.

Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Seniati (2006) yang berjudul pengaruh masa

kerja, terkait kepribadian, kepuasan kerja, dan iklim psikologis terhadap komitmen dosen pada Universitas Indonesia, yang menyatakan bahwa ada pengaruh langsung yang positif dan bermakna dari kepuasan kerja terhadap komitmen dosen pada universitas. Selain itu hasil lain diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Seniati (2016) adalah kepuasan kerja merupakan variabel mediator antara iklim psikologis dan komitmen dosen pada universitas. Hidayat (2018) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa secara keseluruhan kepuasan kerja memberikan pengaruh kepada komitmen organisasi karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Djatmika (2005), mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi, juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan komitmen organisasi.

Kepuasan kerja adalah anteseden dari komitmen organisasi. Puspitawati & Riana (2014) melakukan pengujian mengenai komitmen organisasi pada karyawan Bali Hyat Hotel, hasilnya adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya Ismail & Razak (2016) menjelaskan ketika karyawan puas dalam pekerjaannya secara intrinsik maupun ekstrinsik dari kondisi pekerjaannya dapat menyebabkan komitmen organisasi yang lebih besar.

## **2.5 Hubungan *Leader Member Exchange* (LMX) Dengan Komitmen Organisasi Pada Tenaga Pendidik SPN Polda SUMUT**

Komitmen organisasi berhubungan dengan kesiapan untuk berubah sehingga organisasi dapat mencapai kesuksesan perubahan yang diharapkan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi adalah karyawan yang terlibat aktif pada pencapaian nilai dan tujuan organisasi, sehingga kesiapan untuk berubah dapat dengan mudah dicapai karyawan yang memiliki komitmen organisasi.

Konsep hubungan imbal balik atasan-bawahan adalah sebuah teori yang mempelajari bentuk-bentuk hubungan yang bervariasi antara atasan dengan bawahan dan

pertukaran perlakuan secara vertical antara keduanya (Baron dan Grenberg, 2000). Hubungan yang berbeda-beda antara atasan dan bawahan ini bisa dikategorikan ke dalam dua titik ekstrem hubungan, yaitu hubungan dengan kualitas tinggi dan hubungan dengan kualitas rendah. Hubungan dengan kualitas tinggi ditandai dengan kedekatan antara atasan dan bawahan, kedekatan antara atasan dan bawahan sehingga hubungan ini bisa dikategorikan sebagai hubungan *in-group*, sementara hubungan dengan kualitas rendah menandakan adanya jarak tertentu sehingga bisa dikategorikan sebagai *out-group* (Dansereu dalam Wayne dan Green, at el 1997; Bauer dan Green, 1996). Kualitas hubungan atasan-bawahan merupakan asas utama dalam usaha punca daripada komitmen organisasi

Menurut Luthans (dalam Wibowo dan Eddy, 2013) tingkat kualitas LMX yang tinggi, tenaga kerja akan merasa kebutuhannya terhadap supervisi telah terpenuhi, karena mereka memperoleh perhatian khusus dari pemimpinnya. Dalam diri mereka akan timbul rasa kenyamanan dan merasa diterima dalam organisasi tersebut serta timbul rasa puas karena dengan gaji tinggi, kenyamanan, promosi jabatan hasil dari kerja keras mereka yang nantinya mereka akan bekerja dengan sepenuh hati demi mencapai tujuan organisasi. Dengan begitu, mereka cenderung mempunyai komitmen tinggi dan keinginan kuat untuk tetap tinggal dan menjadi anggota organisasi tersebut *Leader Member Exchange* (LMX) yaitu hubungan dua arah yang dinamis antara pemimpin dan karyawan dimana pemimpin akan memperlakukan karyawan secara berbeda sesuai dengan waktu dan kemampuan yang dimiliki oleh atasan tersebut (Graen dan Cashman, 1975) dalam Anggriawan (2012).

## **2.6 Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Pada Tenaga Pendidik SPN Poldas SUMUT**

Menurut Norton (2008) ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu pekerjaan yang menantang kepuasan kerja karyawan, kesempatan

pengembangan karir, tujuan organisasi yang jelas serta adanya keseimbangan antara kebutuhan kehidupan dan pekerjaan. Kepuasan kerja menjadi fokus peneliti pada isu ini. Peneliti mengindikasikan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi seorang tenaga pendidik, Kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi komitmen organisasi seorang karyawan dalam hal ini adalah tenaga pendidik. Kepuasan kerja yang tinggi tidak akan membuat seorang karyawan menyalahi jabatan atau tugas yang diemban. Kepuasan kerja adalah suatu cara pandang seseorang yang bersifat positif tentang pekerjaannya.

Seperti dikatakan Mowday dalam Jex (2012) bahwa terdapat hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi *“the main reason is that job satisfaction is viewed as one of the determinants of organizational commitment.”* Kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat menentukan komitmen organisasi. Ditinjau dari beberapa indikator seperti kepuasan terhadap penghasilan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap pekerjaan serta kepuasan akan supervisi dapat mempengaruhi komitmen organisasi tenaga pendidik di sekolah.

Kemudian pendapat Mowdy juga diperkuat oleh Hackman dan Lawler dalam Jex (2012) mengungkapkan bahwa *“the cumulative effect of job satisfaction may lead to overwhelming and relatively stable feeling of organizational commitment.”* Apabila seorang tenaga pendidik sudah memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka kestabilan komitmen organisasi yang ditinjau dari indikator loyalitas, kontribusi, kesamaan tujuan serta tanggung jawab akan relatif stabil dan akan meningkat. Tinggi rendahnya komitmen organisasi akan dipengaruhi kepuasan kerja.

Persepsi yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya disebut kepuasan kerja. Jika persepsinya positif maka dia akan merasakan kepuasan kerja, sebaliknya apabila persepsinya negatif maka dia akan merasakan ketidakpuasan kerja. Sementara, komitmen organisasi



merupakan keadaan seseorang yang memilih organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Bryan, Karlan, & Nelson, 2010).

Banyak penelitian terdahulu yang mencoba menguji hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi Puspitawati & Riana (2014) terhadap 166 orang responden karyawan Hotel Bali Hyat, Ismail & Razak (2016) terhadap 100 orang responden karyawan Fire and Rescue Department Malaysia, serta Hsiao, Chang, & Tu (2012) terhadap 300 responden karyawan salah satu perusahaan manufaktur komponen telepon genggam terbesar di Taiwan.

Puspitawati & Riana (2014) menjelaskan kepuasan kerja merupakan antecedent komitmen organisasi dan memiliki korelasi positif. Kepuasan kerja diukur dengan beban kerja, kenaikan jabatan, pengawas, dan rekan kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan kelima indikator kepuasan kerja karyawan telah dilaksanakan dengan sempurna dan berkontribusi besar dalam komitmen organisasi. Karyawan menilai baik manajer, rekan kerja maupun kesempatan promosi karyawan semua berjalan dengan baik. Ismail & Razak (2016) menyatakan kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan berkomitmen terhadap organisasi.

Dalam penelitian Ismail & Razak (2016), kepuasan seorang karyawan dibagi menjadi dua jenis berdasarkan sumbernya, yaitu *intrinsic satisfaction* dan *extrinsic satisfaction*. *Intrinsic satisfaction* merupakan suatu situasi ketika seorang karyawan menerima kepuasan kerja yang berasal dari faktor internal pekerjaan, seperti faktor motivasi (pengakuan, prestasi, kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas, kemajuan dan tanggung jawab). Sedangkan *extrinsic satisfaction* yang juga disebut faktor kebersihan merupakan kepuasan yang berasal dari kompensasi, hubungan interpersonal, supervisi, kebijakan dan administrasi, keselamatan dan kesehatan, kesempatan untuk terus bertumbuh, integrasi sosial, dan lain-lain.



Hsiao, Chang, & Tu (2012) juga menampilkan hasil yang sama, yaitu komitmen merupakan konsekuensi dari kepuasan kerja dan memiliki hubungan positif. Hasil serupa membuktikan kepuasan kerja sebagai anteseden terhadap komitmen organisasi sebagai hasil di beberapa perusahaan yang diuji di Bali, Malaysia, dan Taiwan (Ismail & Razak 2016; Puspitawati & Riana, 2014).

## 2.7 Kerangka Penelitian

Dari uraian teori di atas, maka dapat digambarkan kerangka penelitian sebagai berikut

### *Leader Member Exchange/LMX*

**dimensi Interaksi Atasa-Bawahan menurut Liden dan Maslyn (dalam Munisa, 2016) yaitu :**

1. *Affection* (Afeksi),
2. *dukungan dan kepercayaan anggota*,
3. *Contribution* (Kontribusi), dan
4. *Professional Respect* (penghormatan profesional).

### **Komitmen Organisasi**

**Dimensi komitmen organisasi menurut teori Allen & Meyer, (1997) yaitu**

1. *Affective commitment* (Komitmen Afektif),
2. *Continuance commitment* (Komitmen keberlanjutan)
3. *Normative commitment* (Komitmen Normatif)

### Kepuasan Kerja

Dimensi Kepuasan Kerja menurut Locke dalam Dunnette, 1983 (dalam Luthans, 2002) yaitu:

- a. Pekerjaan, b. Pembayaran,
- c. Promosi. d. Pengakuan termasuk penghargaan terhadap prestasi,
- e. Benefit f. Kondisi kerja g. Supervisi h. Rekan kerja i. Perusahaan dan manajemen

## 2.8 Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Ada hubungan *Leader Member Exchange* (LMX) Dengan Komitmen Organisasi Tenaga Pendidik Di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara
2. Ada Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Tenaga Pendidik Di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara
3. Ada hubungan yang positif antara *Leader Member Exchange* (LMX) Dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Tenaga Pendidik Di SPN Kepolisian Daerah Sumatera Utara, dengan asumsi bahwa semakin baik *Leader Member Exchange* dan Kepuasan Kerja, maka semakin baik Komitmen Organisasinya, dan sebaliknya

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Sekolah Polisi Negara Kecamatan Hinai Polda SUMUT, pada bulan Nopember 2018– April 2019.

#### 3.2 Variabel Penelitian

Terdapat 3 variabel dalam penelitian ini, yaitu:

- Variabel bebas (*independent*), meliputi :
  - *Leader Member Exchange/LMX* (X1)
  - Kepuasan Kerja (X2)
- Variabel terikat (*dependent*): Komitmen Organisasi (Y)

#### 3.3 Definisi Operasional

##### 1. Komitmen Organisasi

Merupakan proses pada individu dalam mengidentifikasi serta melibatkan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan suatu organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi, menyiratkan suatu hubungan yang aktif antara individu dengan organisasi, dan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam bagi keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Data komitmen organisasi diperoleh melalui skala yang disusun berdasarkan dimensi komitmen organisasi menurut Allen & Meyer, (1997) yaitu 1. *Affective commitment* (Komitmen Afektif), 2. *Continuance commitment* (Komitmen keberlanjutan dan 3. *Normative commitment* (Komitmen Normatif)

2. *Leader Member Exchange* (LMX) adalah kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (karyawan) yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja keduanya didalam suatu organisasi. skala *Leader Member Exchange* (LMX) disusun berdasarkan dimensi-dimensi LMX menurut Liden dan Maslyn (dalam Munisa, 2016) yaitu *Affection* (Afeksi), *dukungan dan kepercayaan anggota*, *Contribution* (Kontribusi), dan *Professional Respect* (penghormatan professional).

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap suka atau tidak suka individu terhadap pekerjaannya yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, kondisi kerja, supervisi, rekan kerja, pekerjaan dan manajemen. Data mengenai kepuasan kerja diungkap dengan menggunakan angket kepuasan kerja. Semakin tinggi skor yang didapat maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, dan sebaliknya semakin rendah skor pada angket kepuasan kerja maka semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan.

## 3.4 Populasi dan Sampel

### 1. Populasi Penelitian

Suatu penelitian selalu berhadapan dengan masalah sumber data yang disebut populasi dan sampel penelitian. Sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana data dapat diperoleh (Arikunto, 2002). Sebagai suatu populasi, kelompok subjek ini harus memiliki ciri-ciri atau karakteristik bersama yang membedakannya dari kelompok subjek lain.

Populasi adalah seluruh individu yang menjadi subjek penelitian yang nantinya akan dikenai generalisasi. Populasi penelitian adalah keseluruhan (universum) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap

hidup, dan sebagainya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pendidik di SPN Hinai Poldas SUMUT yang berjumlah 150 orang.

## 2. Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Arikunto (2002), sampel adalah wakil populasi yang diteliti. Dalam menentukan jumlah sampel Arikunto (2002), menjelaskan apabila subjek kurang dari 100 lebih baik di ambil semua, sehingga penelitian merupakan penelitian populasi (Total Sampling). Semua populasi dalam penelitian ini akan dijadikan sampel penelitian yaitu berjumlah 75 orang.

## 3.5 Instrumen Penelitian

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode skala dengan menggunakan skala Likert. Metode skala adalah suatu metode penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berisi aspek-aspek yang hendak diukur, yang harus dijawab atau dikerjakan oleh subyek penelitian dan berdasarkan atas jawaban subyek, peneliti mengambil kesimpulan mengenai subyek yang diteliti (Azwar, 1997). Dalam penelitian ini metode skala digunakan untuk variabel bebas dan variabel tergantung.

Dipilihnya metode skala ini berdasarkan atas anggapan:

- Bahwa subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri
- Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
- Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti. (Hadi, 2002).

Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala model Likert yang dimodifikasi. Modifikasi yang dilakukan adalah dengan tidak mengikutsertakan pilihan jawaban N (Netral) dengan alasan untuk menghindari kecenderungan subyek memilih pada



satu jawaban alternatif N (netral) yang berarti tidak dapat menentukan pilihan jawaban. Menurut Hadi (2002), Skala Likert merupakan skala yang paling banyak digunakan, karena skala ini dapat dinilai setuju atau tidak setuju. Penilaian antara setuju dengan tidak setuju dapat dibagi menjadi empat kategori. Sedang bentuk pernyataannya dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu pernyataan yang *favorable* dan pernyataan yang *unfavorable*.

Sistem penilaian keempat kategori tersebut, untuk pernyataan yang *favourable*, yaitu: sangat setuju (SS) nilai 4, setuju (S) nilai 3, tidak setuju (TS) nilai 2, sangat tidak setuju (STS) nilai 1. Kemudian untuk pernyataan *unfavourable*, yaitu: sangat setuju (SS) nilai 1, setuju (S) nilai 2, tidak setuju (TS) nilai 3, sangat tidak setuju (STS) nilai 4.

- **Skala Komitmen Organisasi**

Skala komitmen organisasi di susun berdasarkan konsep teori dimensi komitmen organisasi menurut teori Allen & Meyer, (1997) yaitu 1. *Affective commitment* (Komitmen Afektif), 2. *Continuance commitment* (Komitmen keberlanjutan dan 3. *Normative commitment* (Komitmen Normatif)

Berikut adalah kisi-kisi penyebaran butir item skala komitmen organisasi:

Tabel 3.1 kisi-kisi penyebaran butir item skala komitmen organisasi:

No	Dimensi	Indikator	Sebaran Butir Aitem	
			Favourable	Unfavourable
1	Komitmen Afektif	Kelekatan emosional terhadap organisasi	1	4
		Mempunyai keinginan untuk menghabiskan waktu dalam organisasi	7	10
		Merasa menjadi bagian dari keluarga besar organisasi yang diikuti	13, 20	16
2	Komitmen Berkelanjutan	Perasaan tidak nyaman ketika meninggalkan organisasi.	2	5
		Tidak tertarik untuk mengikuti organisasi lain.	8	11
		Membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain dalam organisasi.	14	17
3	Komitmen	Kewajiban moral untuk	3, 19	6

Normatif	memelihara hubungan dengan organisasi		
	Kesadaran dalam diri terhadap nilai-nilai yang timbul di organisasi.	9	12
	Adanya tanggung jawab moral pada diri sendiri terhadap rekan kerja dan organisasi.	15	18
Jumlah		11	9

### b. Skala *Leader Member Exchange* (LMX)

Skala *Leader Member Exchange* (LMX) disusun berdasarkan dimensi-dimensi LMX menurut Liden dan Maslyn (dalam Munisa, 2016) yaitu *Affection* (Afeksi), *dukungan dan kepercayaan anggota*, *Contribution* (Kontribusi), dan *Professional Respect* (penghormatan profesional).

- *Affection* (afeksi) : Yaitu saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal, tidak hanya dari nilai profesional pekerja. Afeksi juga merupakan wujud penggambaran dari adanya kenyamanan dan perasaan senang atau bahagia atas hadirnya orang lain.
- *Dukungan dan kepercayaan anggota* : Yaitu mengacu pada ekspresi dari dukungan yang umum diberikan untuk tercapainya tujuan dan sesuai dengan karakter personal dari anggota lain pada hubungan *LMX*.
- *Contribution* (kontribusi) : Yaitu persepsi jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama dan menguntungkan (eksplisit atau implisit).
- *Professional Respect* (penghormatan profesional) : Yaitu persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau diluar organisasi, sehingga menjadi unggul di bidang kerjanya.

Berikut adalah kisi-kisi penyebaran butir aitem skala loyalitas karyawan yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Kisi-Kisi Distribusi Skala *Leader Member Exchange (LMX)***

No	Dimensi	Indikator	Sebaran Butir Aitem		Jlh
			<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1	<i>Affection</i>	Saling mempengaruhi antara atasan dan karyawan, adanya kenyamanan dan perasaan senang atau bahagia atas hadirnya orang lain	2,6,10	3,5	5
2	<i>Dukungan dan Kepercayaan Anggota</i>	Dukungan untuk tercapainya tujuan, melibatkan kepercayaan yang penuh pada karyawan secara konsisten	8,12	1	3
3	<i>Contribution</i>	Kecenderungan pada setiap karyawan untuk berpartisipasi atau terlibat mengambil tanggungjawab dalam menyelesaikan tugas.	4,14,18,20	7,11	6
4	<i>Professional Respect</i>	Perasaan saling menghargai antara pimpinan dengan karyawan	15,16,17,19	9,13	6
TOTAL			13	7	20

### c. Skala Kepuasan Kerja

Skala ini berisi aitem yang bertujuan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan. Skala terdiri dari aitem yang merupakan penjabaran dari tujuh aspek, yaitu: pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, kondisi kerja, supervisi, rekan kerja, perusahaan dan manajemen

**Tabel 3.3. Kisi-Kisi Distribusi Skala Kepuasan Kerja**

No.	Aspek-aspek Kepuasan Kerja	Nomor Aitem		Jlh
		<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1.	Pekerjaan itu sendiri	1, 15, 22, 29	8, 36, 43	7
2.	Pembayaran	2, 16, 44	23, 30, 37	6
3.	Promosi	3, 17, 31, 38, 45	10, 24	7
4.	Kondisi kerja	4, 18, 46	9, 11, 25, 39	7
5.	Supervisi	5, 19, 32, 33, 47	12, 26, 40	8
6.	Rekan kerja	6, 20, 34, 48	13, 27, 41, 50	8
7.	Manajemen	7, 21, 35, 49	14, 28, 42	7
	<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>50</b>

### 3.6 Validitas Dan Reliabilitas Alat Ukur

#### 1. Validitas

Menurut Hadi (2002) suatu alat ukur dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang sebenarnya harus diukur. Alat ukur dikatakan teliti apabila alat itu mempunyai kemampuan yang cermat menunjukkan ukuran besar kecilnya gejala yang diukur.

Validitas menunjukkan kepada ketepatan dan kecermatan tes dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Suatu tes dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila tes tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan diadakannya tes tersebut.

Dalam penelitian ini skala diuji validitasnya dengan menggunakan teknik analisis *product moment* rumus angka kasar dari Pearson, yaitu mencari koefisien korelasi antara tiap butir dengan skor total (Hadi, 2002), dimana rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left[ \left( \sum X^2 \right) - \frac{(\sum X)^2}{N} \right] \left[ \left( \sum Y^2 \right) - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right]}}$$

Keterangan:

- $r_{xy}$  : Koefisien korelasi antara variabel x (skor subjek tiap item) dengan variabel y (total skor subjek dari keseluruhan item)  
 XY : Jumlah dari hasil perkalian antara setiap X dengan setiap Y  
 X : Jumlah skor seluruh subjek tiap item  
 Y : Jumlah skor keseluruhan item pada subjek  
 $X^2$  : Jumlah kuadrat skor X  
 $Y^2$  : Jumlah kuadrat skor Y  
 N : Jumlah subjek

Nilai validitas setiap butir (koefisien r *product moment*) sebenarnya masih perlu dikorelasikan karena kelebihan bobot. Kelebihan bobot ini terjadi karena skor butir yang dikorelasikan dengan skor total ikut sebagai komponen skor total. Dan hal ini menyebabkan koefisien r menjadi lebih besar (Hadi, 2002). Formula untuk membersihkan kelebihan bobot ini dipakai Formula *Part Whole*.

Adapun Formula *Part Whole* adalah sebagai berikut:

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy})(SD_y) - (SD_x)}{\sqrt{(SD_y)^2 - (SD_x)^2 - 2(r_{xy})(SD_x)(SD_y)}}$$

Keterangan :

- $r_{bt}$  : Koefisien r setelah dikoreksi  
 $r_{xy}$  : Koefisien r sebelum dikoreksi  
 $SD_x$  : Standart deviasi skor item  
 $SD_y$  : Standart deviasi skor total



Dalam menentukan valid atau tidaknya suatu aitem, Azwar (2011) menyatakan jika suatu aitem memiliki nilai pencapaian koefisien korelasi minimal 0,30 dianggap memiliki daya pembeda yang cukup memuaskan atau dianggap valid.

## 2. Reliabilitas

Konsep reliabilitas alat ukur adalah untuk mencari dan mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Reliabel dapat juga dikatakan kepercayaan, kejelasan, kestabilan, konsistensi, dan sebagainya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama selama aspek dalam diri subjek yang diukur memang belum berubah. Analisis reliabilitas kedua alat ukur digunakan metode *Cronbach's Alpha*, metode ini sangat populer dan *commonly* digunakan pada skala uji yang berbentuk Likert. Uji ini dengan menghitung koefisien alpha. Data dikatakan reliabel apabila "r alpha" positif atau  $r_{\alpha} > r_{\text{tabel}}$ . Nilai uji akan dibuktikan dengan menggunakan uji dua sisi pada taraf signifikansi 0,05, program SPSS secara *default* menggunakan nilai ini (Azwar, 2011).

Sekaran (dalam Azwar, 2011) menyatakan untuk melihat suatu data dikatakan reliabel dapat dilihat dengan menggunakan nilai batasan penentu, misalnya 0,6. Nilai yang kurang dari 0,6 dianggap memiliki reliabilitas yang kurang, sedangkan nilai 0,7 dianggap dapat diterima atau cukup baik, dan nilai diatas 0,8 dianggap baik.

Untuk mencari besaran angka reliabilitas dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dapat digunakan suatu rumus berikut (Azwar, 2011).

$$r_{11} =$$

$r_{11}$  = reliabilitas instrumen  
 $k$  = jumlah butir pernyataan  
 $\sum \sigma_b^2$  = jumlah varian pada butir

$\sigma_1^2$  =varian total

### 3.7 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu Hubungan *Leader MemberExchange/LMX* dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi digunakan Analisis Regresi Berganda. Penggunaan analisis Regresi Berganda akan menunjukkan variabel yang dominan dalam mempengaruhi variabel terikat dan mengetahui sumbangan efektif dari masing-masing variabel.

Rumus Regresi Berganda adalah sebagai berikut :  $Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$

Dimana :

Y : Komitmen Organisasi

X1 : *Leader MemberExchange*

X2 : Kepuasan Kerja

$b_0$  : besarnya nilai Y jika X1 dan X2 = 0

$b_1$  : besarnya pengaruh X1 terhadap Y dengan asumsi X2 tetap

$b_2$  : besarnya pengaruh X2 terhadap Y dengan asumsi X1 tetap

Sebelum data dianalisis dengan teknik analisis regresi, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi penelitian, yaitu:

- Uji normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian masing-masing variabel telah menyebar secara normal.
- Uji Linieritas, yaitu untuk mengetahui apakah data dari variabel bebas memiliki hubungan yang linier dengan variabel terikat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agusdwiyanto, 2010. mewujudkan Good Governance melayani publik, Gadjah Mada University, Yogyakarta.
- Allen, J., Meyer, J. P., (1997). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journals of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Rieneka Cipta. Jakarta.
- Azwar, Saifuddin, 1996, Tes Prestasi dan Pengembangan Pengukuran Prestasi Belajar, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Azwar, Syaifuddin, 1992, Tes Prestasi, Yogyakarta: Liberty
- Baihaqi, 2010. Psikologi Pertumbuhan (Kepribadian Sehat untuk Optimisme), Penerbit Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Berry , L.M, (1998). Psychology at Work : An Introduction to Industrial and Organisational Psychology. McGraw Hill, Singapore.
- Bryett, Keith & Arch Harrison, 2014. An Introduction to Policing Volume 4; Trends and Procedures In Policing, Butterwords, Australia.
- Cascio, Wayne F. 2003. Managing Human Resources. Colorado: Mc Graw–Hill
- Chan, S. H., (2016). Organizational identification and commitment of members of a human development organization. *Journal of Management Development*, 25(3), 249 – 268
- Cranny, C. J., dan Smith, R. C., dkk. 1992. Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How it Affects Their Performance. Lexington, New York.
- Daft, L.R. 2011. Era Baru Manajemen, New Era Of Management. Buku 2. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom 2005. Perilaku dalam Organisasi. Erlangga : Jakarta.
- Dinimartani, D.A. (2014). *Pengaruh Pelatihan "Courageous Followership" Untuk Meningkatkan Kualitas Leader Member Exchange Pegawai di BP2KB Provinsi Jawa Timur*. Jurnal Psikologi Universitas Surabaya. Vol 3, No 1, 2014
- Dwi Riyanti, Ginanjar dan Benedicta P. 2015. Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Pekerja Lepas Biro Konsultan. *Jurnal. Ilmiah Psikologi MANASA* 2015, Vol. 4, No. 2, 125-139.
- Djarmika, Ery Tri. 2005. "Pengaruh Variabel Hubungan Atasan-Bawahan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional". *Jurnal Eksekutif*, Volume 2, Nomor 2, Agustus 2005

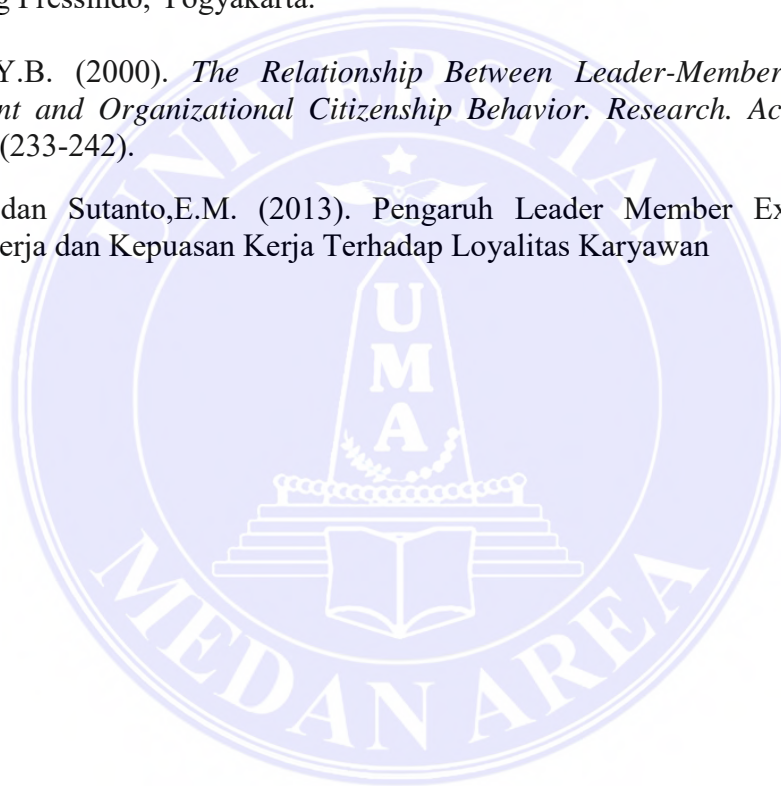
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (2007). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Graen, G.B & Liden, R.C. (1995). Short Notes: Role of Leadership in the Employee Withdrawl Process. *Journal of Applied Psychology*, Vol.67:868-872.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly.1996. Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Greenberg, J & Baron, R.A. 2003. *Behavior in Organization*. 8 th Edition. New Jersey : Perason Education.
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2000. Perilaku Organisasi . Jakarta: Prentice Hall
- Gunlu, E., Aksarayli, M., Sahin Perçin, N., (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693 – 717
- Hadi, Sutrisno. 2002. Dasar Metode Research. Jilid II. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hidayat, Agi Syarif. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan *Turnover Intention*. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa* Vol. 11 No. 1 Maret 2018 : 51-66. ISSN 2442 – 9732.
- Higgins, 2008, Hubungan antara Kepemimpinan dengan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja. Terjemahan: Abdul Rasyid dan Ramelan, Jakarta: PPM
- Hidayat, Agi Syarif. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan *Turnover Intention*. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa* Vol. 11 No. 1 Maret 2018 : 51-66. ISSN 2442 – 9732.
- Hsiao, H. C., Chang, J. C., & Tu, Y. L. (2012). The Influence of Hospital Organizational Culture on Organizational Commitment Among Nursing Executives. *African Journal of Business Management*, 6(44), 10888–10895.
- Ismail, A., & Razak, M. R. A. (2016). Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment. *Jurnal Management & Marketing*, XIV(1), 26–40.
- Ivancevich, M.J., Robert, K., Michael, T.M. 2007. Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jilid 1. Edisi 7. Jakarta: Erlangga
- Jex, Steve M. 2012. *Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. 2005. Perilaku organisasi. Jakarta: Salemba Empat



- Liu, A. M., Fellow, R., and Chiu, W. M. (2006), Work Empowerment as an Antecedent to Organisational Commitment in the Hong Kong Quantity Surveying Profession. *Surveying and Built Environment*. 17 (2) : 63 - 72
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior: 7<sup>th</sup> Edition*. New York: McGraw-Hill Inc
- Mc Nees-Smith, Dona, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Hospital and Health Services Administration*, Vol.41, No.2, pp.160-175
- Meyer, J. and Allen, N. 1997. *Commitment in the Workplace*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, 27,665-683.
- Miner, John. 1998. *Organizational Behavior, Performance and Productivity*. New York: Random House Business Division.
- Morrow, P.C., et al. (2005). The Role Of Leader-Member Exchange In High Turnover Work Environments. *Journal Of Managerial Psychology*; 20,8.
- Mowday, Richard T. et. al., 1982. *Employee – Organizational Linkages: The Psychology Of Commitment Absentism And Turnover*. Academic Press Inc., New York.
- Northcraft, G. B. Stroh, L. K., and Neale, M. A. 2002, *Organizational Behavior : A Management Challenge*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Norton, M. Scott. 2008. *Human Resources Administration for Educational Leaders*. California: Sage Publication
- O'Reilly, C. A. and Chatman, J. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Puspitawati, N. M. D., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen Organisasional dan kualitas layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(1), 68–80.
- Riggio, R.E. 1990. *Introduction to Industrial and Organization Psychology*. London: Scott, Forestman and Company.
- Robbins SP, dan Judge. 2011. *Perilaku Organisasi, Salemba Empat*, Jakarta
- Schultz, Duane. P., Schultz, Sydney Ellen. (2006). *Psychology And Industry Today (An Introduction To Industrial And Organizational Psychology 5<sup>th</sup> Edition)*. New York : Macmillan Publishing Company



- Seniati, L. (2016). Pengaruh masa kerja, *trait* kepribadian, kepuasan kerja, dan iklim psikologis terhadap komitmen dosen pada Universitas Indonesia. *Jurnal Makara, Sosial Humaniora*, 10(2), Desember 2016, 88-97
- Siegel, L., & Lane, L. M. (1987). *Personnel And Organizational Psychology*. 2<sup>nd</sup> Ed. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Silverthorne, Colin P. (2015). *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. New York: New York University Press.
- Steers, R.M dan Porter, L.W. 1983. *Employee organization Link ages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, New York.
- Sadjijono, 2013. *Prinsip Good Governance dalam penyelenggaraan Kepolisian di Indonesia*, Laks Bang Pressindo, Yogyakarta.
- Truckenbrodt Y.B. (2000). *The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. Research. Acquisition Review Quarterly*. (233-242).
- Wibowo, Jefri, dan Sutanto, E.M. (2013). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX), Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan



## Reliability

### Scale: Leader Member Exchange

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.882	20

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2.2250	.65974	40
VAR00002	2.5250	.84694	40
VAR00003	2.2500	.83972	40
VAR00004	3.3000	.72324	40
VAR00005	2.5000	.59914	40
VAR00006	2.3250	.94428	40
VAR00007	2.3750	.70484	40
VAR00008	2.4500	.81492	40
VAR00009	2.2750	.64001	40

VAR00010	2.4500	.74936	40
VAR00011	3.3000	.72324	40
VAR00012	1.9000	.77790	40
VAR00013	2.3500	.89299	40
VAR00014	2.4500	.74936	40
VAR00015	3.3000	.72324	40
VAR00016	2.3500	.89299	40
VAR00017	2.2250	.65974	40
VAR00018	3.3000	.72324	40
VAR00019	2.5000	.59914	40
VAR00020	2.4500	.74936	40

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	48.5750	64.507	.522	.875
VAR00002	48.2750	64.871	.358	.881
VAR00003	48.5500	64.921	.358	.881
VAR00004	47.5000	62.103	.688	.870
VAR00005	48.3000	64.421	.592	.874
VAR00006	48.4750	64.153	.359	.882
VAR00007	48.4250	68.610	.117	.887
VAR00008	48.3500	69.003	.059	.891
VAR00009	48.5250	63.948	.597	.873
VAR00010	48.3500	63.464	.540	.874

VAR00011	47.5000	62.103	.688	.870
VAR00012	48.9000	65.323	.361	.880
VAR00013	48.4500	61.228	.604	.872
VAR00014	48.3500	63.464	.540	.874
VAR00015	47.5000	62.103	.688	.870
VAR00016	48.4500	61.228	.604	.872
VAR00017	48.5750	64.507	.522	.875
VAR00018	47.5000	62.103	.688	.870
VAR00019	48.3000	64.421	.592	.874
VAR00020	48.3500	63.464	.540	.874

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
50.8000	70.472	8.39475	20

## Reliability

### Scale: Leader Member Exchange

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.899	18

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2.2250	.65974	40
VAR00002	2.5250	.84694	40
VAR00003	2.2500	.83972	40
VAR00004	3.3000	.72324	40
VAR00005	2.5000	.59914	40
VAR00006	2.3250	.94428	40
VAR00009	2.2750	.64001	40
VAR00010	2.4500	.74936	40
VAR00011	3.3000	.72324	40



VAR00012	1.9000	.77790	40
VAR00013	2.3500	.89299	40
VAR00014	2.4500	.74936	40
VAR00015	3.3000	.72324	40
VAR00016	2.3500	.89299	40
VAR00017	2.2250	.65974	40
VAR00018	3.3000	.72324	40
VAR00019	2.5000	.59914	40
VAR00020	2.4500	.74936	40

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	43.7500	62.295	.528	.894
VAR00002	43.4500	62.049	.410	.899
VAR00003	43.7250	63.897	.270	.903
VAR00004	42.6750	60.020	.686	.890
VAR00005	43.4750	62.102	.611	.893
VAR00006	43.6500	61.567	.389	.900
VAR00009	43.7000	61.805	.598	.893
VAR00010	43.5250	60.974	.572	.893
VAR00011	42.6750	60.020	.686	.890
VAR00012	44.0750	63.456	.336	.900
VAR00013	43.6250	58.702	.638	.891
VAR00014	43.5250	60.974	.572	.893

VAR00015	42.6750	60.020	.686	.890
VAR00016	43.6250	58.702	.638	.891
VAR00017	43.7500	62.295	.528	.894
VAR00018	42.6750	60.020	.686	.890
VAR00019	43.4750	62.102	.611	.893
VAR00020	43.5250	60.974	.572	.893

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
45.9750	68.230	8.26015	18

## Reliability

Scale: Kepuasan Kerja

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.883	25

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2.2500	.83972	40
VAR00002	3.3000	.72324	40
VAR00003	2.5000	.59914	40
VAR00004	2.3250	.94428	40
VAR00005	1.8250	.67511	40
VAR00006	3.2500	.86972	40
VAR00007	2.4500	.81492	40
VAR00008	2.2750	.64001	40
VAR00009	2.4500	.74936	40

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 9/3/20

Access From (repository.uma.ac.id)9/3/20

VAR00010	3.3000	.72324	40
VAR00011	1.9000	.77790	40
VAR00012	2.3500	.89299	40
VAR00013	2.4500	.74936	40
VAR00014	3.1500	.83359	40
VAR00015	3.3000	.72324	40
VAR00016	2.3500	.89299	40
VAR00017	2.2250	.65974	40
VAR00018	3.3000	.72324	40
VAR00019	2.5000	.59914	40
VAR00020	2.4500	.74936	40
VAR00021	2.3250	.94428	40
VAR00022	2.3750	.70484	40
VAR00023	2.4500	.74936	40
VAR00024	1.9000	.77790	40
VAR00025	2.5000	.59914	40

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	61.2000	89.292	.391	.881

VAR00002	60.1500	86.541	.679	.873
VAR00003	60.9500	89.997	.514	.878
VAR00004	61.1250	87.138	.464	.879
VAR00005	61.6250	89.112	.521	.878
VAR00006	60.2000	95.138	.018	.891
VAR00007	61.0000	93.949	.101	.888
VAR00008	61.1750	89.584	.512	.878
VAR00009	61.0000	88.103	.536	.877
VAR00010	60.1500	86.541	.679	.873
VAR00011	61.5500	89.177	.437	.879
VAR00012	61.1000	84.913	.638	.874
VAR00013	61.0000	88.103	.536	.877
VAR00014	60.3000	95.754	-.015	.892
VAR00015	60.1500	86.541	.679	.873
VAR00016	61.1000	84.913	.638	.874
VAR00017	61.2250	90.128	.450	.879
VAR00018	60.1500	86.541	.679	.873
VAR00019	60.9500	89.997	.514	.878
VAR00020	61.0000	88.103	.536	.877
VAR00021	61.1250	87.138	.464	.879
VAR00022	61.0750	93.302	.177	.886
VAR00023	61.0000	88.103	.536	.877
VAR00024	61.5500	89.177	.437	.879
VAR00025	60.9500	89.997	.514	.878



Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
63.4500	96.203	9.80829	25



## Reliability

Scale: Kepuasan Kerja

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.915	21

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2.2500	.83972	40
VAR00002	3.3000	.72324	40
VAR00003	2.5000	.59914	40
VAR00004	2.3250	.94428	40
VAR00005	1.8250	.67511	40
VAR00008	2.2750	.64001	40
VAR00009	2.4500	.74936	40
VAR00010	3.3000	.72324	40

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 9/3/20

Access From (repository.uma.ac.id)9/3/20

VAR00011	1.9000	.77790	40
VAR00012	2.3500	.89299	40
VAR00013	2.4500	.74936	40
VAR00015	3.3000	.72324	40
VAR00016	2.3500	.89299	40
VAR00017	2.2250	.65974	40
VAR00018	3.3000	.72324	40
VAR00019	2.5000	.59914	40
VAR00020	2.4500	.74936	40
VAR00021	2.3250	.94428	40
VAR00023	2.4500	.74936	40
VAR00024	1.9000	.77790	40
VAR00025	2.5000	.59914	40

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	49.9750	87.820	.314	.917
VAR00002	48.9250	84.276	.652	.909
VAR00003	49.7250	86.820	.563	.911
VAR00004	49.9000	83.374	.533	.912
VAR00005	50.4000	85.374	.612	.910
VAR00008	49.9500	86.408	.558	.911
VAR00009	49.7750	85.153	.560	.911
VAR00010	48.9250	84.276	.652	.909

VAR00011	50.3250	86.174	.463	.913
VAR00012	49.8750	81.958	.662	.909
VAR00013	49.7750	85.153	.560	.911
VAR00015	48.9250	84.276	.652	.909
VAR00016	49.8750	81.958	.662	.909
VAR00017	50.0000	86.974	.492	.913
VAR00018	48.9250	84.276	.652	.909
VAR00019	49.7250	86.820	.563	.911
VAR00020	49.7750	85.153	.560	.911
VAR00021	49.9000	83.374	.533	.912
VAR00023	49.7750	85.153	.560	.911
VAR00024	50.3250	86.174	.463	.913
VAR00025	49.7250	86.820	.563	.911

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
52.2250	93.461	9.66752	21

## Reliability

### Scale: Komitmen Organisasi

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.887	20

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	1.8250	.67511	40
VAR00002	2.5000	.59914	40
VAR00003	2.4500	.74936	40
VAR00004	2.2750	.64001	40
VAR00005	2.4500	.74936	40
VAR00006	3.3000	.72324	40
VAR00007	1.9000	.77790	40
VAR00008	2.3500	.89299	40
VAR00009	2.4500	.74936	40



VAR00010	3.1500	.83359	40
VAR00011	3.3000	.72324	40
VAR00012	2.3500	.89299	40
VAR00013	2.2250	.65974	40
VAR00014	3.3000	.72324	40
VAR00015	2.5000	.59914	40
VAR00016	2.4500	.74936	40
VAR00017	2.3250	.94428	40
VAR00018	2.3750	.70484	40
VAR00019	2.4500	.74936	40
VAR00020	1.9000	.77790	40

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	48.0000	65.436	.545	.881
VAR00002	47.3250	66.430	.517	.882
VAR00003	47.3750	63.317	.668	.877
VAR00004	47.5500	65.844	.538	.881
VAR00005	47.3750	63.317	.668	.877
VAR00006	46.5250	64.051	.628	.878
VAR00007	47.9250	66.225	.396	.885
VAR00008	47.4750	62.256	.624	.878
VAR00009	47.3750	63.317	.668	.877
VAR00010	46.6750	72.635	-.105	.902

VAR00011	46.5250	64.051	.628	.878
VAR00012	47.4750	62.256	.624	.878
VAR00013	47.6000	66.400	.466	.883
VAR00014	46.5250	64.051	.628	.878
VAR00015	47.3250	66.430	.517	.882
VAR00016	47.3750	63.317	.668	.877
VAR00017	47.5000	64.513	.424	.886
VAR00018	47.4500	71.023	.027	.895
VAR00019	47.3750	63.317	.668	.877
VAR00020	47.9250	66.225	.396	.885

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
49.8250	71.840	8.47587	20

## Reliability

### Scale: Komitmen Organisasi

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.911	18

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	1.8250	.67511	40
VAR00002	2.5000	.59914	40
VAR00003	2.4500	.74936	40
VAR00004	2.2750	.64001	40
VAR00005	2.4500	.74936	40
VAR00006	3.3000	.72324	40
VAR00007	1.9000	.77790	40
VAR00008	2.3500	.89299	40
VAR00009	2.4500	.74936	40

VAR00011	3.3000	.72324	40
VAR00012	2.3500	.89299	40
VAR00013	2.2250	.65974	40
VAR00014	3.3000	.72324	40
VAR00015	2.5000	.59914	40
VAR00016	2.4500	.74936	40
VAR00017	2.3250	.94428	40
VAR00019	2.4500	.74936	40
VAR00020	1.9000	.77790	40

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	42.4750	65.281	.584	.906
VAR00002	41.8000	66.472	.541	.907
VAR00003	41.8500	63.515	.673	.903
VAR00004	42.0250	65.922	.556	.906
VAR00005	41.8500	63.515	.673	.903
VAR00006	41.0000	64.513	.609	.905
VAR00007	42.4000	66.451	.399	.911
VAR00008	41.9500	62.408	.631	.904
VAR00009	41.8500	63.515	.673	.903
VAR00011	41.0000	64.513	.609	.905
VAR00012	41.9500	62.408	.631	.904
VAR00013	42.0750	66.533	.478	.908

VAR00014	41.0000	64.513	.609	.905
VAR00015	41.8000	66.472	.541	.907
VAR00016	41.8500	63.515	.673	.903
VAR00017	41.9750	64.384	.451	.911
VAR00019	41.8500	63.515	.673	.903
VAR00020	42.4000	66.451	.399	.911

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
44.3000	72.113	8.49193	18



## NPar Tests

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Leader Member Exchange	75	44.9867	7.72062	31.00	60.00
Kepuasan Kerja	75	52.8267	8.23206	38.00	70.00
Komitmen Organisasi	75	43.8133	6.83531	32.00	59.00

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Leader Member Exchange	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi
N		75	75	75
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	44.9867	52.8267	43.8133
	Std. Deviation	7.72062	8.23206	6.83531
Most Extreme Differences	Absolute	.111	.088	.079
	Positive	.082	.088	.073
	Negative	-.111	-.066	-.079
Kolmogorov-Smirnov Z		.966	.759	.688
Asymp. Sig. (2-tailed)		.309	.612	.731
a. Test distribution is Normal.				

b. Calculated from data.

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Leader Member Exchange <sup>b</sup>		Enter
a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi			
b. All requested variables entered.			

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.921 <sup>a</sup>	.848	.844	2.69769	.848	201.538	2	72	.000
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Leader Member Exchange									
ANOVA <sup>a</sup>									
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.			
1	Regression	2933.403	2	1466.702	201.538	.000 <sup>b</sup>			
	Residual	523.984	72	7.278					
	Total	3457.387	74						

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi						
b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Leader Member Exchange						
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.917	2.061		1.415	.161
	Leader Member Exchange	.193	.070	.218	2.738	.008
	Kepuasan Kerja	.610	.066	.735	9.237	.000
a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi						

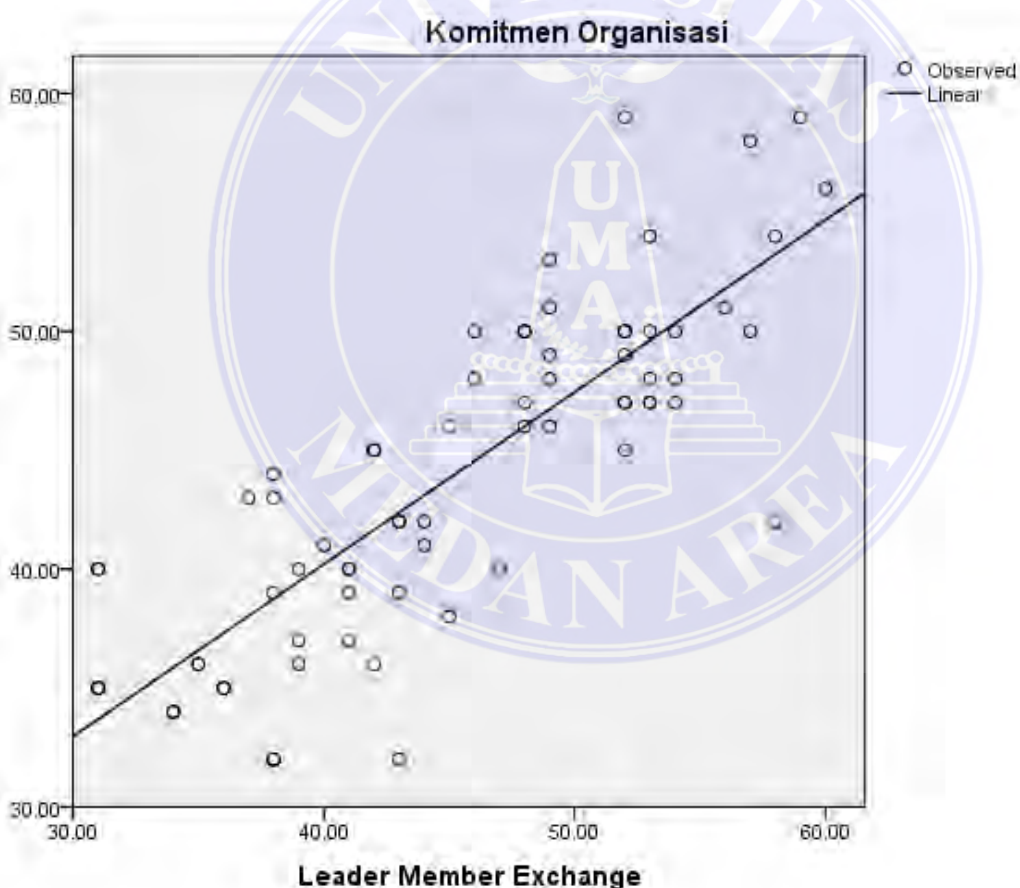
### Curve Fit

Model Description		
Model Name	MOD_1	
Dependent Variable	1	Komitmen Organisasi
Equation	1	Linear
Independent Variable	Leader Member Exchange	
Constant	Included	
Variable Whose Values Label Observations in Plots	Unspecified	

<b>Case Processing Summary</b>		
	N	
Total Cases	75	
Excluded Cases <sup>a</sup>	0	
Forecasted Cases	0	
Newly Created Cases	0	
a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.		
<b>Variable Processing Summary</b>		
	Variables	
	Dependent	Independent
	Komitmen Organisasi	Leader Member Exchange
Number of Positive Values	75	75
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	0	0
Number of Missing Values	User-Missing	0
	System-Missing	0

Model Summary and Parameter Estimates							
Dependent Variable: Komitmen Organisasi							
Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.669	147.451	1	73	.000	11.240	.724

The independent variable is Leader Member Exchange.



**Curve Fit**

**Model Description**



Model Name	MOD_2	
Dependent Variable	1	Komitmen Organisasi
Equation	1	Linear
Independent Variable	Kepuasan Kerja	
Constant	Included	
Variable Whose Values Label Observations in Plots	Unspecified	

Case Processing Summary	
	N
Total Cases	75
Excluded Cases <sup>a</sup>	0
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

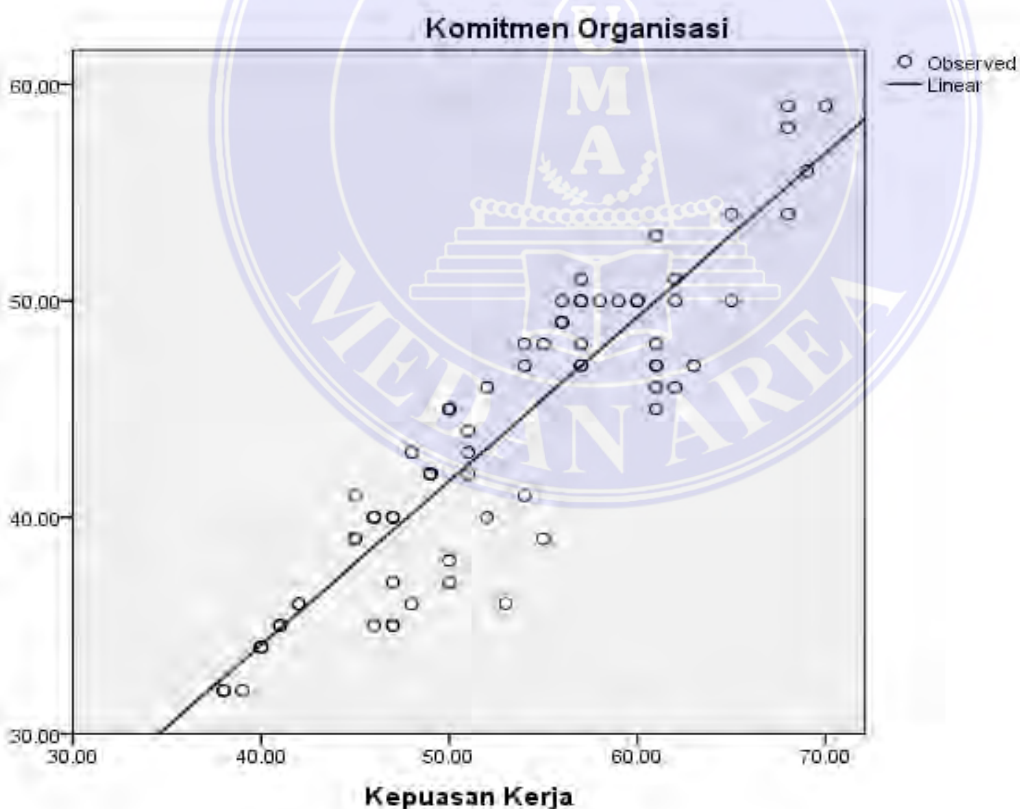
a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.

Variable Processing Summary			
		Variables	
		Dependent	Independent
		Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja
Number of Positive Values		75	75
Number of Zeros		0	0
Number of Negative Values		0	0
Number of Missing	User-Missing	0	0

Values	System-Missing	0	0
--------	----------------	---	---

Model Summary and Parameter Estimates							
Dependent Variable: Komitmen Organisasi							
Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.833	363.263	1	73	.000	3.788	.758

The independent variable is Kepuasan Kerja.



**Correlations**

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Leader Member Exchange	44.9867	7.72062	75
Kepuasan Kerja	52.8267	8.23206	75
Komitmen Organisasi	43.8133	6.83531	75

Correlations				
		Leader Member Exchange	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi
Leader Member Exchange	Pearson Correlation	1	.817**	.818**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000
	N	75	75	75
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.817**	1	.913**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000
	N	75	75	75
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	.818**	.913**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	
	N	75	75	75
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).				