

# **PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP MOTIVASI, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI**

Nopriyati

Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of Leader member exchange of the motivation, job satisfaction and organizational commitment in PT. MONTAIGNE FURNITURE. The subjects in this study were employees of the field at PT. MONTAIGNE FURNITURE in Jepara. In this study sample of 132 respondents were chosen by population. The analysis tool used is SEM (Structural Equation Modeling). Based on the analysis that have been made the results are The leader member exchange no significant to the job satisfaction, motivation, and organizational commitment, motivation is not significant to organizational comitment, motivation significant on job satisfaction and job satisfaction significant to organizational commitment.*

*Keywords: Leader Member Exchange, Job Satisfaction, Motivation, and Organizational Commitment*

## **I. PENDAHULUAN**

### **LATAR BELAKANG PENELITIAN**

Era globalisasi adalah era dunia persaingan bisnis yang semakin ketat. Organisasi haruslah mempersiapkan segala sesuatunya untuk menghadapi persaingan global. Ada beberapa faktor penting yang harus dikelola dengan baik oleh organisasi agar dapat bersaing dengan organisasi-organisasi baik dari dalam maupun dari luar, yaitu sumber daya manusia, sumber daya fisik, maupun keuangan. Ketiga faktor penting tersebut ada salah satu faktor yang paling penting yaitu sumber daya manusia, sebab apabila sumber daya manusianya dikelola dengan baik maka sumberdaya yang lainnya pasti akan baik pula.

Menyadari pentingnya peran sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi, maka hendaknya organisasi mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin, karena kunci sukses suatu organisasi bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana, tapi sektor manusianya. Segala tindakan dan keputusan yang dibuat dalam organisasi adalah semata-mata untuk mencapai tujuan organisasi, untuk itu diperlukan manusia-manusia

yang handal yang mampu menjalankan tindakan dan kemudi organisasi agar dapat selalu *survive*.

*Leader member exchange* yang di kembangkan di dalam sebuah organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja dan komitmen organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Monica, Marcella, dan Endo (2013) pada karyawan restoran "x" di Surabaya mengatakan bahwa LMX berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hubungan atasan-bawahan memiliki peran penting untuk membangun keeratan hubungan antar individu dalam organisasi. Tingkat kepercayaan atasan melalui proses pendelegasian tugas kepada bawahan sesuai tanggungjawabnya akan membangkitkan kepuasan kerja di antara bawahan, baik karena faktor pekerjaan maupun hubungan dengan rekan kerja.

PT. MONTAIGNE FURNITURE merupakan perusahaan Industri pengolahan kayu dan meubel. PT. MONTAIGNE FURNITURE adalah perusahaan mebel dengan perdagangan skala besar yang fokus pada ekspor, yang bertujuan menyuplai barang mebel dari bahan kayu ke negara Shanghai China. Beberapa tahun ini PT. MONTAIGNE FURNITURE sering membuka lowongan pekerjaan. Fenomena seperti itulah yang dapat berpengaruh pada kualitas hubungan antar atasan dengan bawahan yang baru. Apakah atasan bisa memulai pendekatan dengan bawahannya dengan baik atau tidaknya. Hubungan antara atasan dengan bawahan juga dikhawatirkan akan mempengaruhi kualitas pekerjaan mereka. Hal seperti inilah yang menjadi dasar kajian penulis untuk mengangkat tema penelitian ini yaitu untuk membuktikan dan memperkuat apakah *leader member exchange*, kepuasan kerja dan motivasi dapat mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan PT. MONTAIGNE FURNITURE.

Berdasarkan uraian diatas bahwa fenomena seperti itu menjadi hal yang sangatlah menarik bagi penulis untuk meneliti dan mengetahui lebih lanjut, tentang pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja, motivasi dan komitmen organisasi. Selain itu, *Leader member exchange* ini menjadi fenomena yang sudah sangat umum dalam hubungan atasan dan bawahan pada suatu organisasi, akan tetapi masih sedikit yang meneliti. Itulah mengapa penulis mengambil topik tersebut dalam sebuah penelitiannya.

## TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis ada pengaruh dan hubungan *Leader member exchange* terhadap motivasi pada karyawan PT. MONTAIGNE FURNITURE?
2. Menganalisis ada pengaruh dan hubungan *Leader member exchange* terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. MONTAIGNE FURNITURE?
3. Menganalisis ada pengaruh dan hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. MONTAIGNE FURNITURE?
4. Menganalisis ada pengaruh dan hubungan *Leader member exchange* terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. MONTAIGNE FURNITURE?
5. Menganalisis ada pengaruh dan hubungan motivasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. MONTAIGNE FURNITURE?
6. Menganalisis ada pengaruh dan hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. MONTAIGNE FURNITURE?
7. Menganalisis ada pengaruh dan hubungan *Leader member exchange* terhadap komitmen organisasi kepuasan kerja pada karyawan PT. MONTAIGNE FURNITURE?
8. Menganalisis ada pengaruh dan hubungan *Leader member exchange* terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja pada karyawan PT. MONTAIGNE FURNITURE?
9. Menganalisis ada pengaruh dan hubungan *Leader member exchange* terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja pada karyawan PT. MONTAIGNE FURNITURE?

### **Leader member exchange**

*Leader member exchange* menurut Morrow (2005), *Leader member exchange* adalah peningkatan kualitas hubungan antara supervisor dan bawahan/karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. *Leader member exchange* menurut Yukl (2004) adalah bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan antara atasan-bawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahan. Menurut Robbins (2007) *Leader Member Exchange* adalah suatu akibat dari tekanan waktu, pemimpin menetapkan bahwa adanya sebuah hubungan khusus dengan suatu group yang terdiri dari beberapa pengikutnya. Group ini dibagi menjadi dua, pertama disebut dengan *in group*, yang terdiri dari orang-orang yang dipercaya dan mendapat ketidakseimbangan dalam hal ini perhatian dari seorang leader dan cenderung mendapatkan hak-hak khusus. Kedua disebut dengan *out-group*, mereka mendapat sedikit waktu yang diberikan oleh atasannya, sedikit control yang diberikan oleh atasannya, dan hubungan atasan dengan *out group* berdasarkan pada hubungan dan wewenang yang formal. Agar hubungan leader member exchange tetap utuh, pemimpin dan pengikutnya harus saling mengerti bagaimana cara membina hubungan yang baik.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja menurut beberapa ahli yaitu menurut Hasibuan (2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik mungkin supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi keduanya. Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu. Seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai suatu keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana para karyawan memandang dari sudut pandang pekerjaan mereka, Handoko (2009). Kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku karyawan pada saat bekerja, terutama tingkah lakunya yang akan tercermin dari tingkat kecelakaan kerja, tingkat absensi, tingkat moral, dan tingkat perputaran tenaga kerja. Dimana semua ini akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.

### **Motivasi Kerja**

Perkembangan teoritis motivasi kerja menurut Luthans (2006) sebagai berikut: Teori kepuasan motivasi kerja menentukan apa yang memotivasi orang dalam bekerja. Teori kepuasan mengacu pada statis karena teori tersebut berhubungan hanya pada satu atau beberapa hal dalam suatu waktu tertentu baik masa lalu maupun sekarang. Oleh karena itu, teori ini tidak perlu memprediksi motivasi atau erilaku kerja, tetapi memahami apa yang memotivasi orang dalam bekerja. Teori ini menekankan pentingnya pengertian akan faktor-faktor internal individu tersebut. Seperti ada hirarki kebutuhan dari Maslow berikut ini. Menurut Maslow dalam Handoko (2009), manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki. Lima hirarki tersebut adalah sebagai berikut: a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*). b. Kebutuhan akan rasa aman (*Safety and Security Needs*). c. Kebutuhan sosial, atau afiliasi (*affiliation or acceptance Needs*)

### **Komitmen Organisasi**

Robbins (2003) berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah suatu sikap merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi dan menurut Mowday (1982) komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan menurut Steers dan Porter (1983) dalam truckenbrodt (2000), suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan

hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

## II. METODE PENELITIAN

### JENIS DATA

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara). Data primer yang ada dalam penelitian ini adalah kuesioner. Data primer tersebut berupa jawaban – jawaban atas pertanyaan mengenai *leader-member exchange*, motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

### TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survei yang melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden. Proses penyebaran ini dilakukan secara langsung ditempat penelitian atau objek. Tujuan daripada menggunakan penelitian ini adalah agar dapat menghemat waktu dan tenaga.

### POPULASI

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan lapangan (tenaga lepas) yang bekerja di PT. MONTAIGNE FURNITURE. Berdasarkan informasi yang diperoleh saat ini jumlah seluruh berjumlah karyawan lapangan (tenaga lepas) 180 orang.

### UJI KUALITAS INSTRUMEN

Uji Validitas merupakan pengujian yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang kita gunakan mampu mengukur apa yang ingin kita ukur. Dalam penelitian pengujian kualitas data yang sering dilakukan adalah uji validitas untuk validitas konstruk (*construct validity*). Dikatakan valid jika signifikan < 0,05 atau < 5% (Sugiyono, 2012). Pengujian validitas instrument diolah menggunakan program *software* AMOS 22. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah dirancang dalam bentuk kuesioner dapat diandalkan. Pengukuran reliabilitas didasarkan pada indeks numerik yang disebut koefisien. Dikatakan reliabilitas jika nilai *cronbach alpha* > 0,7 (Ghozali, 2011). Pengujian reliabilitas instrument diolah menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Construct – Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

### UJI HIPOTESIS DAN ANALISIS DATA

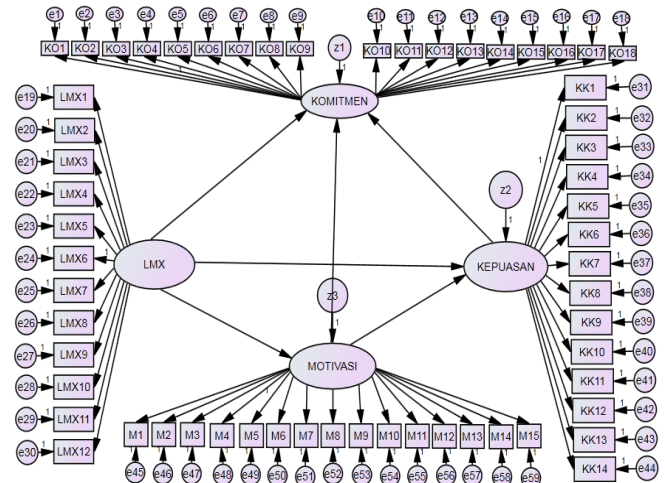
Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model yang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*), yang dioperasikan melalui program AMOS 22 (Hair et al, 1998; Ghozali, 2008) . Menggunakan tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 langkah, yaitu : 1. Pengembangan model secara teoritis; 2. Menyusun diagram jalur; 3. Mengubah diagram jalur menjadi persamaan struktural; 4. Memilih matriks

input untuk analisis data; 5. Menilai identifikasi model; 6. Menilai Kriteria *Goodness-of-Fit*; 7. Interpretasi estimasi model.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Model hipotesis

Model hipotesis dari output ditampilkan pada gambar berikut ini:



Gambar 4.7 Model penelitian Output Amos

Untuk menganalisis hubungan antar variabel *leader member exchange* (LMX), motivasi (M), kepuasan kerja (KK), dan komitmen organisasi (MO) serta penurunan hipotesis, hasil dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11 Hubungan antar variabel

Variabel			Esti	S.E.	C.R.	P	Ket
MOTIVASI	<-		-.01	.07	-.25	.80	Tidak signifikan
	--	LMX	.09	.05	1.81	.072	Signifikan
KEPUASAN	<-		-.06	.04	-1.48	.138	Tidak signifikan
	--	LMX	.03	.03	0.84	.408	Tidak signifikan
KEPUASAN	<-	MOTIVASI	.26	.10	2.59	.009	Signifikan
	--	LMX	.08	.04	1.81	.072	Signifikan
KOMITMEN	<-		-.07	.07	-.95	.340	Tidak signifikan
	--	MOTIVASI	.07	.07	0.95	.340	Tidak signifikan
KOMITMEN	<-	KEPUASAN	.44	.21	2.09	.041	Signifikan
	--	LMX	.06	.04	1.48	.138	Tidak signifikan

Sumber: Lampiran 6 input matriks dan estimasi model

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan hubungan antar variabel.

- a. Hubungan *leader member exchange* (LMX) terhadap motivasi. Angka estimate adalah -0,091 hal ini menunjukkan bahwa hubungan *leader member exchange* (LMX) dan Motivasi negatif. Artinya semakin tinggi *leader member exchange* (LMX), maka semakin rendah motivasinya. Angka *p* adalah 0,802, hal ini menunjukkan angka *p* diatas 0.05. Sehingga H1 tidak terdukung dan dapat dinyatakan bahwa tidak ada hubungan positif dan signifikan antara *leader member exchange* (LMX) terhadap motivasi. Artinya Motivasi karyawan lapangan PT. MONTAIGNE FURNITURE tidak ada hubungannya secara langsung dengan LMX yang dilakukan oleh kepala mandornya.
- b. Hubungan *leader member exchange* (LMX) terhadap Kepuasan kerja. Angka estimate adalah -0,063 hal ini menunjukkan bahwa hubungan *leader member exchange* (LMX) dan Kepuasan kerja negatif. Artinya semakin tinggi *leader member exchange* (LMX), maka semakin rendah kepuasan kerjanya. Angka *p* adalah 0,138 hal ini menunjukkan angka *p* diatas 0.05. Sehingga H2 tidak terdukung dan dapat dinyatakan bahwa tidak ada hubungan positif dan signifikan antara *leader member exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja. Artinya LMX yang dilakukan oleh kepala mandor PT. MONTAIGNE FURNITURE tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan lapangannya.
- c. Hubungan Motivasi terhadap Kepuasan kerja. Angka estimate adalah 0,260 hal ini menunjukkan bahwa hubungan Motivasi positif terhadap Kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi Motivasi, maka semakin tinggi pula Kepuasan kerja. Angka *p* adalah 0,009 hal ini menunjukkan angka *p* dibawah 0.05. Sehingga H3 terdukung dan dapat dinyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara Motivasi ke Kepuasan kerja. Artinya Motivasi karyawan lapangan PT. MONTAIGNE FURNITURE mempengaruhi kepuasannya dalam pekerjaannya.
- d. Hubungan *Leader member exchange* terhadap komitmen organisasi Angka estimate adalah 0,086 hal ini menunjukkan bahwa hubungan *leader member exchange* (LMX) dan Komitmen organisasi positif. Artinya semakin tinggi *leader member exchange* (LMX), maka semakin tinggi pula Komitmen organisasinya. Angka *p* adalah 0,061 hal ini menunjukkan angka *p* diatas 0.05. Sehingga H4 tidak terdukung dan dapat dinyatakan bahwa tidak ada pengaruh secara langsung yang signifikan antara *leader member exchange* (LMX) dengan komitmen organisasi. Artinya LMX yang dilakukan oleh kepala mandor PT. MONTAIGNE FURNITURE tidak ada hubungannya secara langsung dan tidak mempengaruhi komitmen organisasi karyawan lapangannya.
- e. Hubungan Motivasi terhadap komitmen organisasi Angka estimate adalah -0,072 hal ini menunjukkan bahwa hubungan Motivasi terhadap komitmen organisasi negatif. Artinya semakin tinggi Motivasi maka semakin rendah komitmen organisasinya.

Angka *p* adalah 0,340 hal ini menunjukkan angka *p* diatas 0.05. Sehingga H5 tidak terdukung dan dapat dinyatakan bahwa tidak ada hubungan positif dan signifikan antara Motivasi terhadap komitmen organisasi. Artinya Motivasi karyawan lapangan PT. MONTAIGNE FURNITURE tidak ada hubungannya secara langsung dan tidak mempengaruhi komitmen organisasi.

- f. Hubungan Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi Angka estimate adalah 0,448 hal ini menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja positif terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi. Angka *p* adalah 0,041 hal ini menunjukkan angka *p* dibawah 0.05. Sehingga H6 terdukung dan dapat dinyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Artinya perasaan puas karyawan lapangan dapat mempengaruhi komitmen pada PT. MONTAIGNE FURNITURE.

Untuk melihat pengaruh dari variabel intervening atau mediasi antara pengaruh *leader member exchange* (LMX), kepuasan kerja, motivasi dan komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.12**  
**Standardized direct effect**

	LM X	MOTIV ASI	KEPUA SAN	KOMIT MEN
MOTIV ASI	-	.000	.000	.000
KEPUAS AN	.026	.470	.000	.000
KOMIT MEN	.210	-.126	.433	.000

**Tabel 4.13**  
**Standardized indirect effects**

	LM X	MOTIV ASI	KEPUA SAN	KOMIT MEN
MOTIV ASI	.000	.000	.000	.000
KEPUAS AN	-.012	.000	.000	.000
KOMIT MEN	.071	.204	.000	.000

**Tabel 4.14**  
**Standardized total effects**

	LM X	MOTIV ASI	KEPUA SAN	KOMIT MEN
MOTIV	-	.000	.000	.000

	LM X	MOTIVASI	KEPUASAN	KOMITMEN
ASI	.044			
KEPUASAN	.164	.426	.000	.000
KOMITMEN	.165	.053	.447	.000

Pada tabel diatas, untuk melihat hubungan atau apakah ada pengaruh Motivasi dan kepuasan kerja diantara LMX dan komitmen organisasi yaitu dengan cara membandingkan nilai LMX *standarized direct effects* (0.210) dengan nilai LMX *standarized indirect effects* (-0.071). Artinya bahwa jika nilai *standarized direct effects* lebih kecil dari *standarized indirect effects* dapat dikatakan bahwa variabel mediasi atau intervening tersebut mempunyai pengaruh tidak langsung dalam hubungan kedua variabel tersebut (eksogen dan indogen). Dapat disimpulkan bahwa hubungan antara pengaruh LMX dengan komitmen organisasi yang di mediasi oleh variabel motivasi dan kepuasan kerja, tidak terdukung karena hubungan langsung antara LMX dengan komitmen organisasi tidak signifikan. Oleh karena itu, variabel motivasi dan kepuasan kerja tidak bisa menjadi mediasi atau variabel intervening dalam pengaruh hubungan tersebut.

*Standardized total effects* merupakan penjumlahan antara *standardized direct effects* dan *standardized indirect effects*. Variabel motivasi *standardized direct effects* (-0.026) dan *standardized indirect effects* (0.000). Sehingga *standardized total effects* motivasi adalah -0.044. Variabel kepuasan kerja nilai *standardized direct effects* adalah -0.159 dan *standardized indirect effects* adalah -0.012. Sehingga *standardized total effects* variabel kepuasan kerja adalah -0.164. Variabel komitmen organisasi nilai *standardized direct effects* adalah 0.210 dan *standardized indirect effects* adalah -0.071. Sehingga *standardized total effects* variabel komitmen organisasi adalah -0.165.

1. Identifikasi model struktural

Tabel 4.15

Notes for model

of distinct sample moments:  
of distinct parameters to be estimated:  
of freedom (1770 - 124):

Hasil (Model Standar)

Minimum yang dicapai  
Chi-square = 4918.830  
Degrees of freedom = 1646  
Probability level = .000

Sumber: Lampian 7 identifikasi model struktural

Berdasarkan output *notes for model* diatas dengan jumlah sampel N=132, total jumlah kovarian 1770 sedangkan jumlah parameter yang akan diestimasi adalah 124. Dari hasil tersebut, maka *degree of freedom* yang dihasilkan adalah 1770-124=1646 karena 1646>0 (df positif) dan kalimat "*minimum was achieved*", maka proses pengujian estimasi *maksimum likelihood* telah dapat dilakukan dan diidentifikasi estimasinya dengan hasil data berdistribusi normal.

Setelah model diestimasi dengan *maksimum likelihood* dan dinyatakan berdistribusi normal, maka model dinyatakan fit. Proses selanjutnya menganalisis hubungan antara indikator dengan variabel yang ditunjukkan oleh faktor *loading*. Untuk melihat hubungan tersebut telah disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16

Hubungan antar indikator dengan variabel

		Estimate
KO2	<--- KOMITMEN	.409
KO3	<--- KOMITMEN	.560
KO4	<--- KOMITMEN	.417
KO5	<--- KOMITMEN	.356
KO6	<--- KOMITMEN	.565
KO7	<--- KOMITMEN	.421
KO8	<--- KOMITMEN	.290
KO9	<--- KOMITMEN	.507
KO18	<--- KOMITMEN	.604
KO17	<--- KOMITMEN	.533
KO1	<--- KOMITMEN	.350
KO16	<--- KOMITMEN	.630
KO15	<--- KOMITMEN	.698
KO14	<--- KOMITMEN	.683
KO13	<--- KOMITMEN	.573
KO12	<--- KOMITMEN	.609
KO11	<--- KOMITMEN	.513
KO10	<--- KOMITMEN	.309
LMX6	<--- LMX	.649
LMX5	<--- LMX	.608
LMX4	<--- LMX	.510
LMX3	<--- LMX	.169
LMX2	<--- LMX	.186

	Estimate
LMX1 <--- LMX	.171
LMX7 <--- LMX	.813
LMX8 <--- LMX	.833
LMX9 <--- LMX	.762
LMX10 <--- LMX	.290
LMX11 <--- LMX	.154
LMX12 <--- LMX	.193
KK2 <--- KEPUASAN	.611
KK3 <--- KEPUASAN	.532
KK4 <--- KEPUASAN	.522
KK5 <--- KEPUASAN	.389
KK6 <--- KEPUASAN	.019
KK1 <--- KEPUASAN	.311
KK7 <--- KEPUASAN	.423
KK8 <--- KEPUASAN	.798
KK9 <--- KEPUASAN	.699
KK10 <--- KEPUASAN	.636
KK11 <--- KEPUASAN	.598
KK12 <--- KEPUASAN	.577
KK13 <--- KEPUASAN	.038
M5 <--- MOTIVASI	.648
M4 <--- MOTIVASI	.253
M3 <--- MOTIVASI	.261
M2 <--- MOTIVASI	.215
M1 <--- MOTIVASI	.173
M6 <--- MOTIVASI	.559
M7 <--- MOTIVASI	.730
M8 <--- MOTIVASI	.513
M9 <--- MOTIVASI	.528
M10 <--- MOTIVASI	.697
M11 <--- MOTIVASI	.585
M12 <--- MOTIVASI	.519
M13 <--- MOTIVASI	.540
M14 <--- MOTIVASI	.637
M15 <--- MOTIVASI	.549
KK14 <--- KEPUASAN	.114

Sumber: lampiran 7 identifikasi model struktural

Berdasarkan output *standardized regression weight* di atas, angka pada kolom estimate menunjukkan *factor loadings* dari setiap indikator terhadap variabel terkait. Pada variabel komitmen terdapat delapan belas (18) indikator, maka ada delapan belas *factor loadings*. Angka 0.409, 0.417, 0.365, 0.421, 0.290, 0.350, dan 0.309 menunjukkan hubungan yang lemah antara indikator KO2, KO4, KO5, KO7, KO8, KO1, dan KO10 dengan variabel komitmen organisasi. Sementara, sebelas variabel lainnya menunjukkan adanya hubungan dengan variabel komitmen organisasi yang dapat digunakan untuk menjelaskan keberadaan variabel keomitmen organisasi karena mempunyai nilai *factor loadings* diatas 0,5.

Pada variabel LMX terdapat dua belas (12) indikator, maka ada dua belas *factor loadings*. Angka 0.169, 0.186, 0.171, 0.290, 0.290, 0.154 dan 0.193 menunjukkan hubungan yang lemah antara indikator LMX3, LMX2, LMX1, LMX10, LMX11, dan LMX12 dengan Leader member exchange (LMX). sementara, enam variabel lainnya menunjukkan adanya hubungan dengan variabel LMX yang dapat digunakan untuk menjelaskan keberadaan variabel LMX karena mempunyai nilai *factor loadings* diatas 0,5.

Pada variabel kepuasan kerja terdapat empat belas (14) indikator, maka ada empat belas *factor loadings*. Angka 0.389, 0.019, 0.311, 0.423, dan 0.038 menunjukkan hubungan yang lemah antara indikator KK5, KK6, KK1, KK7, dan KK13 dengan kepuasan kerja. Sementara, sembilan variabel lainnya menunjukkan adanya hubungan dengan variabel kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk menjelaskan keberadaan variabel kepuasan kerja karena mempunyai nilai *factor loadings* diatas 0,5.

Pada variabel motivasi terdapat lima belas (15) indikator, maka ada lima belas *factor loadings*. Angka 0.253, 0.261, 0.215, 0.173, dan 0.114 menunjukkan hubungan yang lemah antara indikator M4, M3, M2, M1, dan M14 dengan motivasi. sementara, sepuluh variabel lainnya menunjukkan adanya hubungan dengan variabel motivasi yang dapat digunakan untuk menjelaskan keberadaan variabel motivasi karena mempunyai nilai *factor loadings* diatas 0,5.

## 2. Menilai Kriteria *Goodness of Fit*

Menilai *goodness of fit* menjadi tujuan utama dalam SEM untuk mengetahui sampai seberapa jauh model yang dihipotesiskan "*fit*" atau cocok dengan sampel data. Hasil *goodness of fit* ditampilkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.17

N	Goodness of fit index	Nilai rekomendasi	Hasil model	Keterangan
1	Chi-square (X <sup>2</sup> )	Direkomendasikan kecil	4918.830	Buruk
2	Significance probability	≥0.05	0.000	Buruk
3	CMIN/Df	≤2.00	2.988	Buruk
4	GFI	≥0.90	0.417	Buruk
5	AGFI	≥0.90	0.373	Buruk
6	TLI	≥0.95	0.272	Buruk
7	CFI	≥0.95	0.300	Buruk
8	RMSEA	≤0.08	0.123	Buruk

Hasil *Goodness of Fit*

Sumber: Lampiran 8 menilai kriteria *Goodness of Fit* ada di model fit

Berdasarkan hasil pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa model penelitian mendekati sebagai model fit. Hal ini ditunjukkan pada nilai CMIN/DF (2.988), GFI (0.417), AGFI (0.373), TLI (0.272), CFI (0.300) dan RMSEA (0.123) dinyatakan memiliki nilai buruk karena jauh dari nilai model fit. Pada proses berikutnya dilakukan pengujian model untuk memberikan alternatif model yang dapat digunakan untuk meningkatkan nilai pada *goodness of fit* pada model yang telah ada.

3. Interpretasi dan Modifikasi Model

Modifikasi model dilakukan untuk menurunkan nilai Chi-Square dan model menjadi fit. Analisis modifikasi model, menggunakan hasil dari *output modification indices* berikut ini:

Tabel 4.18

*Modification indices*

			M.I.	Par Change
e44	<-->	z1	13.415	.046
e59	<-->	z2	10.554	.051
e59	<-->	z1	14.037	-.063
e59	<-->	e44	6.726	-.121
e58	<-->	z1	4.512	-.025
e58	<-->	e59	23.749	.214
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Berdasarkan tabel diatas menjelaskan perubahan pada angka Chi-Square hitung jika ada hubungan di antara variabel error. Jika z1 dengan z2 dihubungkan satu dengan yang lain. Berdasarkan data di atas maka hasil modifikasi pada output model fit:

Tabel 4.19

Output hasil *Goodness of Fit* modifikasi

No	<i>Goodness of Fit index</i>	Nilai rekomendasi	Hasil model sebelum	Hasil model setelah	Keterangan
1	Chi-square (X2)	Diharapkan kecil	4918.830	1851.460	Marginal
2	<i>Significance probability</i>	≥0.05	0.000	0.000	Marginal
3	CMIN/Df	≤2.00	2.988	1.499	Fit
4	GFI	≥0.90	0.417	0.730	Marginal
5	AGFI	≥0.90	0.373	0.613	Marginal
6	TLI	≥0.95	0.272	0.817	Marginal
7	CFI	≥0.95	0.300	0.868	Marginal
8	RMSEA	≤0.08	0.123	0.062	Fit

Berdasarkan hasil pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai CMIN/DF (1.499), GFI (0.730) AGFI (0.613) TLI (0.817) CFI (0.868) dan RMSEA (0.062). Terlihat bahwa terdapat 2 nilai yang telah fit sehingga dapat dinyatakan model penelitian ini adalah fit/ baik. Menurut Singgih

Santoso jika terdapat 2 nilai yang fit terutama CMIN/df dan RMSEA maka dapat dikatakan model tersebut sudah fit/ baik.

**HASIL PEMBAHASAN**

1. Hubungan *leader member exchange* (LMX) dengan motivasi Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa *leader member exchange* tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini dikarenakan hubungan karyawan dengan atasannya kurang begitu baik. Atasan memiliki hubungan yang sangat dekat hanya dengan karyawan yang dipercaya. Misalnya, yang memiliki kemampuan baik dari pada yang lain, memiliki ketangkasan, yang bekerja lama, dan juga atasan kurang mengayomi karyawannya. Sehubungan dengan hal itu, maka karyawan yang tidak begitu dekat dengan atasan akan merasa kurang suka, dan pada akhirnya menurunkan motivasi karyawan. Jadi, semakin tinggi LMX maka semakin rendah motivasinya. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini tidak terdukung. Oleh karena pengaruhnya tidak signifikan, maka variabel *leader member exchange* tidak terlalu penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan dalam meningkatkan motivasi karyawan.
2. Hubungan *leader member exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa *leader member exchange* tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan hubungan karyawan dengan atasannya kurang begitu baik. Atasan memiliki hubungan yang sangat dekat hanya dengan karyawan yang dipercaya. Misalnya, yang memiliki kemampuan baik dari pada yang lain, memiliki ketangkasan, yang bekerja lama, dan juga atasan kurang mengayomi karyawannya. Sehubungan dengan hal itu, maka karyawan yang tidak begitu dekat dengan atasan akan merasa kurang suka, dan pada akhirnya ada perasaan cemburu terhadap rekan sekerjanya, dan inilah yang menjadikan karyawan tidak puas. Jadi, semakin tinggi LMX maka semakin rendah kepuasan kerjanya. Hal ini berarti hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis yang diajukan oleh peneliti. Oleh karena pengaruhnya tidak signifikan, maka variabel *leader member exchange* tidak terlalu penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan dalam meningkatkan kepuasan karyawan.
3. Hubungan motivasi dengan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan motivasi karyawan yang begitu tinggi terhadap pekerjaannya, maka karyawan akan merasa puas dengan keadaan apapun, karena karyawan merasa tujuan kerjanya tercapai. Seorang karyawan yang memiliki energi kerja atau tujuan kerja yang tinggi, maka akan menciptakan suatu perasaan yang senang dan puas terhadap hal yang ia lakukan, karena mereka merasa tujuan atau usahanya sudah

tercapai dengan baik. Jadi, semakin tinggi motivasi karyawan PT. MONTAIGNE FURNITURE maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau terdukung. Artinya semakin tinggi motivasi karyawan maka semakin tinggi pula rasa kepuasan kerja karyawan. Oleh karena pengaruhnya positif dan signifikan, maka variabel motivasi sangat penting untuk dipertimbangkan oleh PT. MONTAIGNE FURNITURE dalam meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya.

4. Hubungan *leader member exchange* (LMX) dengan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa *leader member exchange* tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini dikarenakan hubungan atasan dengan karyawan pada PT. MONTAIGNE FURNITURE tidak ada hubungannya dan tidak berpengaruh dengan komitmen organisasi. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini tidak terdukung. Oleh karena pengaruhnya tidak signifikan, maka variabel *leader member exchange* tidak terlalu penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan dalam meningkatkan komitmen organisasi.
5. Hubungan motivasi dengan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa motivasi tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Seberapa besar motivasi yang dimiliki karyawan PT. MONTAIGNE FURNITURE tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Jadi semakin tinggi motivasi maka semakin rendah komitmen organisasinya. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini tidak terdukung. Oleh karena pengaruhnya tidak signifikan, maka variabel motivasi tidak terlalu penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan.
6. Hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Rasa puas yang dimiliki karyawan PT. MONTAIGNE FURNITURE terhadap pekerjaannya berpengaruh terhadap komitmen karyawannya terhadap organisasi atau perusahaan. Seorang karyawan yang merasa aman dengan lingkungan kerjanya, merasa nyaman dengan keadaan tempat kerjanya, merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan sesuai dengan beban dan tanggung jawabnya, merasa nyaman dengan atasan bahkan rekan kerjanya maka akan menimbulkan perasaan puas. Perasaan puas tersebut yang akan membuat seorang karyawan merasa betah, merasa memiliki perusahaan dan merasa tidak ingin berpindah kerja, sehingga berkomitmen terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan suatu pekerjaannya, maka mereka akan melakukan bagaimana cara agar bertahan pada perusahaan yang di tempatinya. Jadi,

semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula komitmen organisasinya.

7. Hubungan *leader member exchange* (LMX) terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa variabel *leader member exchange* mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Variabel kepuasan kerja tidak bisa menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung antara variabel *leader member exchange* dan komitmen organisasi dan tidak menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Jadi variabel kepuasan kerja tidak terbukti memberikan mediasi. Hal ini juga berarti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini tidak terdukung. Oleh karena pengaruhnya tidak signifikan, maka variabel kepuasan kerja tidak bisa menjadi mediasi antara *leader member exchange* dengan komitmen organisasi. Jadi semakin tinggi *leader member exchange* yang dilakukan oleh atasan dan di mediasi oleh kepuasan kerja karyawan maka tidak akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan pada PT. MONTAIGNE FURNITURE.
8. Hubungan *leader member exchange* (LMX) terhadap komitmen organisasi dengan motivasi sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa variabel *leader member exchange* mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dengan motivasi sebagai variabel intervening. Variabel motivasi tidak bisa menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung antara variabel *leader member exchange* dan komitmen organisasi dan tidak menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Jadi variabel motivasi tidak terbukti memberikan mediasi. Hal ini juga berarti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini tidak terdukung. Oleh karena pengaruhnya tidak signifikan, maka variabel motivasi tidak bisa menjadi mediasi antara *leader member exchange* dengan komitmen organisasi. Jadi semakin tinggi *leader member exchange* yang dilakukan atasan dan di mediasi oleh motivasi karyawan maka tidak akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan pada PT. MONTAIGNE FURNITURE.
9. Hubungan *leader member exchange* (LMX) terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dan motivasi sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa variabel *leader member exchange* mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dan motivasi sebagai variabel intervening. Kedua variabel tersebut tidak bisa menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung antara variabel *leader member exchange* dan komitmen organisasi dan tidak menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Jadi variabel motivasi dan kepuasan kerja tidak terbukti memberikan mediasi. Hal ini juga berarti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini tidak terdukung.



Oleh karena pengaruhnya tidak signifikan, maka variabel motivasi dan kepuasan kerja tidak bisa menjadi mediasi antara *leader member exchange* dengan komitmen organisasi. Jadi semakin tinggi *leader member exchange* yang dilakukan oleh atasan dan di mediasi oleh kepuasan dan motivasi karyawan maka tidak akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan pada PT. MONTAIGNE FURNITURE.

#### IV. SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

##### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Leader member exchange* memiliki pengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi.
2. *Leader member exchange* memiliki pengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan.
3. Motivasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. *Leader member exchange* memiliki pengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.
5. Motivasi memiliki pengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.
6. Kepuasan kerja memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
7. Variabel kepuasan kerja tidak bisa menjadi variabel intervening atau mediator antara variabel *leader member exchange* dan komitmen organisasi.
8. Variabel motivasi tidak bisa menjadi variabel intervening atau mediator antara variabel *leader member exchange* dan komitmen organisasi.
9. Variabel motivasi dan kepuasan kerja tidak bisa menjadi variabel intervening atau mediator antara variabel *leader member exchange* dan komitmen organisasi.

##### Saran

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. MONTAIGNE FURNITURE berkontribusi untuk meningkatkan komitmen organisasi. Selain komitmen organisasi, motivasi yang dimiliki karyawan juga ikut berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerjanya. Maka dari itu PT. MONTAIGNE FURNITURE seharusnya memperhatikan hal-hal yang dapat menjadikan karyawan merasa puas, sehingga komitmen organisasi karyawan akan tinggi. Hal ini juga demi kemajuan dan kesuksesan PT. MONTAIGNE FURNITURE sendiri

##### Keterbatasan Penelitian

- a. Kurangnya jumlah responden yang diteliti sehingga data yang diolah kurang representatif.

Oleh karena itu responden harus diperbanyak lagi agar lebih representatif.

- b. Ketiga variabel yang diteliti belum cukup untuk mengukur variabel *Leader member exchange*.
- c. Dengan menggunakan metode wawancara mungkin hasilnya akan bias dan lebih baik.
- d. Tidak dibedakannya karyawan tetap dengan karyawan lepas.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anggreani Wijanto Erin dan Eddy M. Sutanto., 2013. Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan Pada Pt. X, Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, AGORA Vol. 1, No. 1.
- As'ad, M. 1991. *Seri ilmu sumber daya manusia : Psikologi industri* : Edisi keempat. Yogyakarta: Liberty.
- Bhal. OC. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Book Empat.
- Colquitt., LePine. & Wesson. 2009. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Goh Samuel, Molly Wasko., 2013. *The Effects of Leader-Member Exchange on Member Performance in Virtual World Teams, Jurnal Of The Association for Information System*, Volume 13, Special Issue, pp. 861-885.
- Graen George B, Mary Uhl-Bien.,1995. "*Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*", Management Department Faculty Publications.
- Handoko. T.H, 2009. *Manajemen Edisi ke 2*. Yogyakarta. BPFE.
- Harris.K.J, Anthony R dan K.Michele Kamar.,2011. "*The Mediating Role Of Organizational Job Embeddedness In The LMX-Outcomes Relationship*", Science Direct, The Leadership Quarterly Elsevier 22 (2011) 271–281.
- Hasibuan, M. 2001. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- John E. Barbuto, Jr. 2012 *Motivation and Leader member exchange: evidence counter to similarity attraction theory*.
- Kreitner Robert, Knicki Angelo.,2005. *Perilaku Organisasi (edisi kelima)*, Jakarta:Salemba Empat.

- Liden R.C, Wayne, S.J, and Stil well, D. 1993. *A Longitudinal study on the early Development of Leader Member Exchange, Journal of Aplied Psychology*, Vol.78.
- Liden, C.R. & Maslyn, J.M. 1998. *Multidimensionafity of leader-member exchange: an emperial assessment through scale development. Journal of Management*, Vol.24, No. 1
- Liden, R. C., S.J. Wayne, H. Zhao and D. Henderson. 2008. *Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Luthans, F., 2006, *Organizational Behavior* (ed.11), New York, McGraw-Hill.
- Morrow, K Settoon, R. P, Benett, N, & Liden, R. C. 2005. "social exchange in organizations: "Perceived organizational support, leader member exchange, and employee reciprocity. *Journal of psychology*,81.
- Mowday, R.T, Porter, L.W & Steers, RM. 1982. *Employee organization lonkage, the Psychology of Commitment, Absenteeism, and turnover*, Academy Press, New York.
- Prisetyadi Amiruddin, 2011. Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Midian Karya Pasuruhan, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Malang, Malang, Indonesia.
- Robbins, Stephen (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2007. *Organizational Behaviour, 12thEdition*. Pearson Education, Inc., New Jersey
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Sekaran Uma.,2006. *Metodelogi Penelitian Untuk Bisnis, Edisi Keempat*, Jakarta: Salemba
- Siahaan, E.E. Edison. 2002. *Kepuasan Kerja dan Produktivitas Pegawai*, Erlangga, Jakarta
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasional*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Sudirjo Frans dan Agustinus Andy Toryanto, 2012, Pengaruh Leader Member Exchange Dan Pemberdayaan Melalui Mediasi Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi Pada Kantor Notaris Di Propinsi Jawa Tengah), Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1845, Semarang, Indonesia.
- Sugiyono. (2009). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tania Anastasia dan Eddy M. Sutanto, 2013. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja TerhadapKomitmen Organisasional Karyawan PT. DAI Knife di Surabaya, Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Petra Surabaya, Surabaya, Indonesia.
- Truckenbrodt. Yolanda B. 2002. *Leader member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. Journal of Acquisition Review Quarterly*.
- Valensia Monica, Marcella Kusumo, Endo Wijaya Kartika.,2013. Analisa Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Mediator Di Restoran "X" Surabaya, Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia.
- Widiyati Rahayu.,2012. Hubungan Kualitas Pertukaran Pemimpin-Anggota (Lmx) dan Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja Pada Karyawan di PG Kebon Agung Kabupaten Malang, Universitas Negeri Malang, Malang, Indonesia.
- Witasari, L. 2009. Analisis Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap intention to quit (studi empiris pada Novotel Semarang). *Unpublished undergraduate thesis*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Yukl, Gary, 1989. *Managerial Leadership: A Review Theory and Research*, Yearly Review Management.
- Yukl, Gary. (2004). *Leadership in Organizations* (6th ed.), New Jersey: Prentice Hall.