

PAPER NAME

**KOMITMEN ORGANISASI DITINJAU DARI
KEPUASAN KERJA DAN KUALITAS HUB
UNGAN ATASAN-BAWAHAN (Q-LMX).pd
f**

WORD COUNT

3513 Words

CHARACTER COUNT

23771 Characters

PAGE COUNT

11 Pages

FILE SIZE

4.1MB

SUBMISSION DATE

Mar 21, 2024 10:41 AM GMT+7

REPORT DATE

Mar 21, 2024 10:42 AM GMT+7

● **57% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 54% Internet database
- 14% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 36% Submitted Works database

● **Excluded from Similarity Report**

- Bibliographic material
- Quoted material
- Cited material
- Small Matches (Less than 10 words)
- Manually excluded sources
- Manually excluded text blocks

KOMITMEN ORGANISASI DITINJAU DARI KEPUASAN KERJA DAN KUALITAS HUBUNGAN ATASAN-BAWAHAN (Q-LMX)

Estuning Ristianar dan Kristiana Haryanti
Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang

ABSTRAK

Pada era perkembangan organisasi dewasa ini perusahaan dituntut untuk dapat mengelola sumber daya manusia secara optimal. Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting bagi perusahaan untuk tercapainya tujuan perusahaan. Selain sumber daya manusia yang berkualitas, perusahaan juga membutuhkan sumber daya manusia yang berkomitmen terhadap organisasi. Komitmen organisasi dapat ditingkatkan apabila karyawan puas dengan pekerjaan dan memiliki kualitas relasi hubungan atasan dan bawahan baik (Q-LMX). Apabila kualitas hubungan atasan-bawahan(Q-LMX) baik, maka karyawan akan merasa lebih dihargai dan diperhatikan oleh atasannya sehingga membuat karyawan merasa nyaman tetap bertahan di perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dan kualitas hubungan atasan-bawahan(Q-LMX) dengan komitmen organisasi. Subjek penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT Tiga Manunggal di Salatiga, sebanyak 85 orang. Hasil penelitian menunjukkan: a) ada hubungan yang sangat signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dan kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX); b) ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja; dan c) tidak ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kualitas hubungan atasan-bawahan(Q-LMX).

Kata kunci: komitmen organisasi, kepuasan kerja, kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX).

Persaingan yang semakin ketat di dunia bisnis dan usaha menuntut perusahaan untuk bisa optimal dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Beberapa sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan antara lain modal, mesin, bahan baku dan sumber daya manusia. Dari sekian banyak sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber daya penting yang dimiliki oleh perusahaan. Memiliki SDM yang berkualitas sangat dibutuhkan oleh perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Robbins (2001) kualitas SDM yang berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi adalah komitmen organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi mempunyai potensi untuk memperbaiki kinerja baik secara individual, kelompok maupun organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan memberikan usaha yang maksimal secara sukarela untuk kemajuan organisasi. Mereka akan berusaha mencapai tujuan organisasi dan menjaga nilai-nilai organisasi. Selain itu, mereka akan berpartisipasi dan terlibat aktif untuk memajukan perusahaan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan bertanggung jawab dengan bersedia memberikan seluruh kemampuannya karena

merasa memiliki organisasi. Rasa memiliki yang kuat akan membuat karyawan merasa berguna dan nyaman berada dalam organisasi (Yuwono, 2005). Menurut Hodge & Anthony (1988) salah satu faktor yang memengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas pada tugas dan lingkungannya akan merasakan adanya persatuan dengan organisasi dan teibat pada aktivitas perusahaan. Hasil penelitian Angel & Perry (1981) serta Batemen & Stresser (1984) menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi jugam (Yuwono, 2005).

Faktor lain yang memengaruhi komitmen organisasi menurut Mowday, Porters dan Steers (dalam Prasetyo, Nurtjahjanti, Indrawati, 2005) adalah kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX). Dalam hubungan atasan-bawahan sering dijumpai istilah “tangan kanan” atau orang kepercayaan, yaitu karyawan yang lebih istimewa dibandingkan karyawan lain karena memiliki kesempatan dan dispensasi yang lebih besar. Hal ini termasuk hubungan atasan-bawahan yang dapat diterangkan dengan teori *Leader Member Exchange* (LMX) dari Dansereau (dalam Vibriwati, 2005). Dalam teori LMX, atasan akan mengembangkan hubungan yang berbeda-beda dengan setiap bawahannya dalam suatu unit kerja yang terjalin (Graen & Uhl-Bien, 1995 dalam Klein dan Kini, 1998).

Hubungan antara atasan dan bawahan dapat memengaruhi komitmen organisasi karyawan. Hubungan ini dapat terwujud dalam bentuk dukungan dari atasan kepada bawahan, kepercayaan yang diberikan dan adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Penelitian Trukenbrodt (2000) menunjukkan adanya hubungan antara komitmen organisasi dengan kualitas hubungan atasan-bawahan(Q-LMX). Selain itu penelitian Jean Lee (2004) serta Maslyn dan Uhl-Bien (2003) menunjukkan korelasi yang sangat signifikan antara komitmen organisasi dengan kualitas hubungan atasan-bawahan(Q-LMX).

Kepuasan kerja dan kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX) keduanya bersama-sama dapat memengaruhi komitmen organisasi karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap seluruh aspek pekerjaannya akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Selain itu juga kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX) yang tinggi akan berpengaruh pada komitmen organisasi. Karyawan yang merasa dihargai, dipercaya dan didukung oleh atasannya akan merasa lebih nyaman untuk berada dalam organisasi sehingga memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Organisasi menginginkan karyawannya memiliki komitmen. Kenyataannya, banyak karyawan yang kurang komit terhadap organisasi. Sependapat dengan ini, Pambudi (dalam Tanzaq,2007, h.3) menjejaskan bahwa hasil penelitian AMI (*Asia Market Intelligence*) menemukan bahwa karyawan di Indonesia memiliki komitmen yang rendah pada organisasi. Komitmen karyawan yang rendah di Indonesia ditandai dengan maraknya aksi pemogokan, tingkat absensi yang tinggi, ketidakpuasan kerja, dan keluarnya karyawan.

Dari hasil wawancara terungkap bahwa ketika karyawan berprestasi, organisasi tidak memberikan penghargaan. Bila produktivitasnya rendah maka karyawan akan mendapat teguran atau peringatan. Selain itu, ada beberapa karyawan yang merasa kurang diberi kesempatan untuk berpendapat, karena kadang-kadang atasan yang 'galak' membuat takut untuk berbicara dan memilih untuk diam saja, tidak mengungkapkan keluhan daripada dimarahi. Teguran dari atasan yang bernada marah biasanya memengaruhi kinerja karyawan. Setelah mendapat teguran karyawan menjadi malas dan kinerjanya menjadi menurun. Menurut beberapa karyawan lain, ada atasan yang sering memberi tambahan tugas sebelum jam pulang. Karyawan menjadi pulang tidak tepat waktu, hal itu juga membuat jengkel karyawan. Menurut teori-teori yang dijelaskan di atas penting bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan dan kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan. Memiliki karyawan yang kepuasan kerja dan kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan baik akan menghasilkan komitmen organisasi yang baik juga.

Berdasarkan hal tersebut peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan (Q-LMX) mempunyai peran yang penting dalam meningkatkan komitmen bawahan terhadap organisasi. Oleh sebab itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai komitmen organisasi ditinjau dari kepuasan kerja dan kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan (Q-LMX).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui komitmen organisasi ditinjau dari kepuasan kerja dan kualitas hubungan atasan dengan bawahan (Q-LMX).

TINJAUAN PUSTAKA

Komitmen Organisasi

Robbins dan Jugde (2007) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Luthans (2006) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan yaitu anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Dari definisi ini terlihat bahwa komitmen tidak hanya merupakan sebuah keanggotaan namun juga suatu loyalitas yang bersifat positif dan juga melibatkan hubungan aktif dengan organisasi, yaitu membantu dengan segala kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Mowday, Streers and Porter (dalam Schultz dan Schultz, 1994, h.290) ada tiga komponen dalam komitmen yaitu: a) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi b) Kemauan untuk melakukan usaha-usaha bagi organisasi c) Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Aspek-aspek ini yang dipakai dalam mengukur tingkat komitmen dalam penelitian ini.

Kepuasan Kerja

Locke (dalam Luthans, 2006) mengungkapkan definisi yang komprehensif dari kepuasan kerja yaitu meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi yang positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Peneliti lain yaitu Hoppeck (dalam As'ad, 2004) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Spector (2000) memberikan penjelasan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang merupakan refleksi dari perasaan karyawan terhadap keseluruhan pekerjaannya yang terdiri dari berbagai macam aspek. Secara singkat, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai rasa suka karyawan terhadap pekerjaannya.

Berikut ini adalah faktor kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Luthans (2006) yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: a) Pekerjaan seperti tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab; b) Gaji, yaitu sejumlah upah yang diterima yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi; c) Kesempatan promosi, yaitu kesempatan untuk maju dalam organisasi; d) Pengawasan, yaitu kemampuan penyelia/supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku kepada bawahannya; e) Rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja memiliki kemampuan teknis dan saling mendukung secara sosial.

Kualitas Hubungan Atasan – Bawahan (Q-LMX)

Pemikiran teori LMX didasarkan pada pendapat bahwa dalam suatu unit kerja, atasan akan mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan masing-masing bawahannya (Erdogan dkk dalam Vibriwati, 2005). Atasan akan mengembangkan hubungan yang dekat hanya dengan beberapa bawahannya dan hubungan yang terjalin adalah hubungan yang berkualitas tinggi. Selain itu atasan juga dapat memiliki hubungan yang jauh dengan bawahannya. Jadi menurut teori LMX, atasan akan mengembangkan hubungan yang berbeda-beda dengan setiap bawahannya dalam suatu hubungan kerja atasan dengan bawahan (*dyad*) (Graen dan Uhl-Bien dlm Klein dan Kim, 1998).

Penelitian ini akan didasarkan pada hasil penelitian Liden dan Maslyn (1998) yang menemukan bahwa LMX adalah multidimensional dan memiliki empat aspek yaitu *affect*, *loyalty*, *contribution* dan *professional respect* (Haryanti, 2008). *Affect* (afek) adalah afeksi timbal balik yang dimiliki antara atasan dengan bawahan dalam suatu *dyad* yang didasarkan terutama pada ketertarikan secara pribadi dari pada pekerjaan atau nilai-nilai (misal: persahabatan). *Loyalty* (loyalitas) adalah ungkapan dukungan terhadap tujuan dan karakter personal dari anggota hubungan atasan-bawahan (atasan loyal terhadap bawahan, bawahan loyal terhadap atasan). Loyalitas melibatkan kepercayaan terhadap individu (seseorang) yang secara umum konsisten dari satu situasi ke situasi yang lain.

Contribution (kontribusi) adalah persepsi dari tingkat aktivitas orientasi kerja setiap anggota dalam *dyad* saat ini yang diletakkan kearah tujuan bersama (baik secara eksplisit maupun implisit) dalam hubungan atasan-bawahan. Pentingnya aktivitas evaluasi orientasi kerja dan tingkat di mana bawahan bertanggung jawab dan mengerjakan semua tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan atau kontrak kerja, demikian juga sejauhmana atasan mendapatkan keuntungan tenaga dan kesempatan pada setiap aktivitas. *Professional respect* (respek terhadap profesi) adalah persepsi pada tingkat dimana setiap anggota dalam *dyad* membentuk suatu reputasi, baik itu di dalam atau di luar organisasi. Persepsi ini dapat didasarkan pada data sejarah tentang seseorang, seperti: pengalaman pribadi dengan seseorang, komentar yang dibuat mengenai seseorang yang diperoleh secara pribadi dari dalam maupun dari luar organisasi, dan penghargaan atau pengakuan profesional yang diperoleh seseorang. Dapat terjadi kemungkinan seseorang membangun persepsi rasa hormat terhadap keprofesionalan sebelum bekerja dengan atau bahkan bertemu dengan orang tersebut.

Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Karyawan dengan komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan memberikan usaha maksimal untuk tercapainya tujuan organisasi, bersedia berkorban demi kepentingan organisasi dan mempunyai keinginan kuat untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Salah satu faktor yang memengaruhi komitmen organisasi menurut Hodge & Anthony (1988) adalah kepuasan kerja. Muchinsky (Yuwono, 2005) juga mengatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga. Selain itu penelitian Jones (Widianingtanti, 2007) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja.

Apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka karyawan akan memiliki komitmen terhadap organisasi. Imbalan atau gaji yang memuaskan bagi karyawan juga akan menimbulkan komitmen terhadap organisasi. Adanya kesempatan untuk promosi bagi karyawan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan diperhatikan sehingga karyawan merasa lebih nyaman berada dalam organisasi. Dukungan dan perhatian dari atasan kepada karyawannya membuat karyawan merasa lebih bersemangat dalam bekerja dan merasa nyaman untuk meneruskan keanggotaannya dalam organisasi. Selain itu rekan kerja yang saling mendukung akan membuat suasana kerja menjadi lebih kondusif sehingga menimbulkan komitmen organisasi dalam diri karyawannya.

Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan (Q-LMX)

Menurut Mowday, Porter dan Steers (Prase dkk, 2005) faktor lain yang memengaruhi komitmen organisasi adalah kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX). Penelitian yang dilakukan oleh Epitropaki dan Martin (1999) menemukan

bahwa LMX memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *well being*. Penelitian Trukenbrodt (2000) juga menemukan adanya hubungan positif antara sikap atasan terhadap bawahan dengan komitmen organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Bila atasan memiliki hubungan yang dekat dengan bawahannya atau disebut *affect*, maka karyawan akan merasa mendapat dukungan dan dipercaya oleh atasannya sehingga menimbulkan komitmen terhadap organisasi. Adanya petunjuk dan dukungan dari atasan kepada bawahannya akan menimbulkan *loyalty* antara atasan dengan bawahannya yang penting digunakan untuk penentuan komitmen organisasi.

Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan(Q-LMX)

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi komitmen organisasi. Tingginya kepuasan terhadap pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan akan membuat karyawan merasa mempunyai ikatan dengan organisasi. Tingginya kepuasan terhadap imbalan atau gaji yang diterima termasuk rasa keadilan dari besarnya gaji dengan pekerjaan yang dilakukan juga membuat tingginya komitmen terhadap organisasi. Besarnya kesempatan mendapatkan promosi dari perusahaan akan membuat karyawan merasa dihargai sehingga karyawan akan bertahan dalam organisasi. Selanjutnya rekan kerja yang saling mendukung dan bisa diajak kerjasama akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga akan menimbulkan rasa nyaman yang akan membuat karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Komitmen organisasi dapat terjadi terwujud jika kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX) terjalin dengan baik. Adanya *affect* yang terjalin antara atasan dengan bawahan secara dekat akan membuat bawahan merasa diperhatikan dan memilib bertaban dalam organisasi. Karyawan yang memiliki keterdekatan dengan atasan atau sebaliknya akan melakukan hal-hal yang saling mendukung dan saling percaya yang pada akhirnya akan membentuk *loyalty* dimana akan muncul perasaan saling merasa memiliki satu dengan yang lain. Sulitnya tugas dan tanggung jawab yang diberikan pada bawahan dan tuntutan bahwa bawahan akan melakukan sesuai dengan yang diinginkan membuat *contribution* sebagai dimensi yang paling berdampak besar. Atasan harus memberikan dukungan penuh pada bawahannya agar memiliki rasa percaya diri pada kemampuannya sendiri untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya. Hal ini akan membuat bawahan memiliki komitmen terhadap organisasi. Kualitas relasi atasan-bawahan juga tercermin dari sikap saling menghormati dan saling menghargai satu dengan yang lain. Situasi ini akan membuat karyawan merasa nyaman bekerja dan memiliki komitmen yang tinggi. Dapat disimpulkan bahwa baik kepuasan kerja maupun kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX) dapat memberikan pengaruh atau

menjadi faktor penentu dalam penciptaan komitmen terhadap organisasi dalam suatu perusahaan.

Hipotesis

Sesuai dengan permasalahan yang diajukan di atas maka disusun hipotesis sebagai berikut: 1) ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kualitas hubungan atasan bawahan (Q-LMX) dengan komitmen organisasi; 2) ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula komitmen organisasi dan begitu sebaliknya; 3) ada hubungan yang positif antara kualitas hubungan atasan bawahan (Q-LMX) dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX) maka semakin tinggi komitmen organisasinya dan begitu sebaliknya.

METODE

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang terdiri dari dua variabel bebas (kepuasan kerja dan kualitas hubungan atasan dengan bawahan/Q-LMX) dan satu variabel tergantungan yaitu komitmen organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan tekstil PT X dengan karakteristik sebagai berikut: a) Karyawan bagian produksi (*sizing, twisting, weaving, dying*); b) Berada dalam bagiannya sekarang minimal 1 tahun; c) Masa kerja sebagai karyawan minimal 1 tahun; d) Pendidikan minimal SMA.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *quota cluster sampling*, yaitu memilih sampel yang didasarkan pada clusternya dengan jumlah yang ditentukan. Dari 120 subyek yang diminta mengisi skala yang disusun berdasarkan aspek-aspek di setiap variabel, hanya kembali 85 subyek. Untuk mengukur ke-tiga variabel yang diteliti dalam penelitian ini digunakan tiga skala yaitu: Skala Komitmen Organisasi, Skala Kepuasan Kerja dan Skala Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan(Q-LMX).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji hipotesis mayor menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dan kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX) yang berarti bahwa hipotesis mayor yang diajukan diterima ($r_{y(1,2)} = 0,411, p < 0.01$). Semakin tinggi kepuasan kerja dan semakin baik kualitas hubungan atasan-bawahan yang dimiliki karyawan akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Hodge & Anthony (1988) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi komitmen organisasi.

Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi juga akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, karena karyawan merasa seluruh kebutuhannya dapat dipenuhi oleh perusahaan. Karyawan merasa puas dengan apa yang telah diberikan oleh perusahaan sehingga karyawan akan merasa nyaman berada dalam perusahaan dan akhirnya memilih untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Selain kepuasan kerja, komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX), walaupun kontribusinya sedikit dibandingkan kepuasan kerja. Dengan memiliki kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX) yang cukup baik, karyawan akan merasa didukung, dipercaya, dihargai dan diperhatikan oleh atasannya yang bisa berpengaruh pada kinerja menjadi semakin baik. Selain itu juga perhatian dan dukungan dari atasan akan membuat karyawan merasa nyaman untuk tetap berada dalam organisasi. Mowday, Porters dan Steers (Prasetyo, Hurtjahjanti, Indrawati, 2005) juga menemukan bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX) juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh pada komitmen organisasi.

Analisis terhadap hipotesis minor pertama mengatakan ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi diterima ($r_{xy} = 0,396$, $p < 0,05$). Berdasarkan hasil ini maka semakin tinggi kepuasan kerja maka komitmen organisasi juga tinggi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Muchinsky (dalam Yuwono, 2005) bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Selanjutnya analisis hipotesis minor yang ke dua menyatakan bahwa ada hubungan antara komitmen organisasi dengan kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX) ternyata tidak terbukti ($r_{xy} = 0,111$, $p > 0,05$). Hal ini berarti tidak ada korelasi antara kualitas hubungan atasan-bawahan dengan komitmen organisasi. Ini berbeda dengan pendapat Lee (2004) yang mengungkapkan bahwa ada hubungan antara komitmen organisasi dengan kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX). Selain itu berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mowday, Porters dan Steers (Prasetyo, Hurtjahjanti, Indrawati, 2005) yang menemukan bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX) merupakan salah satu faktor yang berpengaruh pada komitmen organisasi.

Hipotesis minor ke dua yang tidak terbukti kemungkinan disebabkan karena karyawan tidak memiliki pilihan lain. Mereka terpaksa masih bertahan bekerja di organisasi meskipun kualitas relasi atasan bawahan mereka kurang baik. Sulitnya mencari pekerjaan karena pendidikan terbatas (mayoritas SMA) dan alasan kebutuhan keluarga dapat juga menjadi salah satu alasan mengapa kepuasan mereka dan relasi kualitas hubungan atasan-bawahan termasuk sedang namun komitmen mereka terhadap organisasi termasuk tinggi. Karyawan lebih memikirkan biaya untuk memenuhi kebutuhannya sehari-hari daripada harus memikirkan perlakuan atasan maupun kepuasan kerja yang kurang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1) ada hubungan yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dan kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX) dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi kepuasan kerja dan kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX), semakin tinggi pula komitmen organisasi; 2) ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dapat diterima. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi pula komitmen organisasi; 3) hipotesis minor kedua yang menyatakan ada hubungan positif antara kualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX) dengan komitmen organisasi ditolak.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan maka saran yang diberikan adalah: 1) peneliti lain yang tertarik dengan penelitian tentang komitmen organisasi sebaiknya dapat mengembangkannya dengan memperhatikan faktor-faktor lain yaitu karakteristik personal, organisasi, pekerjaan dan pengalaman kerja; 2) perusahaan hendaknya lebih memperhatikan peningkatan kepuasan kerja kayawannya karena dengan kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh pada komitmennya.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Dienesch, R.M dan Robert C. Liden. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review* Vol 11 No 3 (618-634).
- Epitropaki, O dan Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchange and Employee Outcome. *Journal of Applied Psychology*. America: American Psychological Association Vol 90 No 4 (659-676).
- Haryanti, K. (2008). New Workers and Their Supervisors In Central Java Organizations "The LMX-Java Project". *Disertation*. The Nederland: Radboud University, Nijmegen.
- _____. 2008. Tinjauan Terhadap Leader-Member Exchange (LMX) Sebagai Salah Satu Teori Leadership Modern. *Psikodimensia*. Semarang: Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata. Vol 7 No 1 (26-38).
- Hodge B.J dan Anthony W.B. (1988). *Organization Theory (third edition)*. America: Allyn dan Bacon.

- Klein.H.J & Jay S Kim. (1998). A Field Study Of The Influence Of Situational Constraint, Leader-Member Exchange and Goal Commitment on Performance. *Academy of Management Journal*. Vol 41 No 1 (88-95).
- Lee, J. (2004). Effect of Leadership and Leader-Member Exchange on Commitment. *Leadership & Organization Developmental Journal*. UK: Emerald Group Publishing limited.Vol 26 No 8(655-672).
- Luthans,F. (2006). *Perilaku Organisasi edisi 10*.Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Prasetyo E, Harlina H dan Endang S.I. (2005). Komitmen Organisasi Ditinjau dari Komunikasi Interpersonal yang Efektif di Tempat Kerja. *Jurnal Psikologi Undip*. Semarang: Universitas Diponegoro. Vol 2 no 1(33-39)
- Robbins,S.P. (2001). *Perilaku Organisasi jilid 2*. Jakarta: PT. Prenhallindo
- _____ dan Timothy A.J. (2007). *Perilaku Organisasi edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schultz, D.P & Sidney Ellen Schultz. (1994). *Psychology and Work Today sixth edition An Introducing to Industrial and Organizational Psychology*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Spector, P.E (2000). *Industrial & Organizational Psychology Research and Practice Second Edition*. United State of America: John Wiley & Sons Inc.
- Truckenbrodt Y.B. (2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Research. Acquisition Review Quarterly*. (233-242)
- Uhl-Bien, M & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Component, Configurations and Outcomes. *Journal of Management*. Toronto: Elsevier Vol 29 no 4(511-532).
- Vibriwati. (2005). Hubungan Pertukaran Pemimpin – Anggota dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional yang Dimediasi oleh Keadilan Organisasional. *Kinerja*. Yogyakarta: Universitas Pembangunan Nasional “Veteran“. Vol 9 No 2 (162-172).

Estuning Ristanar dan Kristiana Haryanti

Widyaningtanti, L.T. (2007). Kepuasan Kerja Karyawan Ditinjau dari Komitmen terhadap Organisasi dan Iklim Organisasi. *Psikodimensia*. Semarang: Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata. Vol 6 No 1(39-50).

Yuwono, I dkk. (2005). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.

● 57% Overall Similarity

Top sources found in the following databases:

- 54% Internet database
- 14% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 36% Submitted Works database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	docplayer.info Internet	5%
2	lib.ui.ac.id Internet	5%
3	askaganesha77.blogspot.com Internet	5%
4	iGroup on 2016-01-21 Submitted works	4%
5	repository.unibos.ac.id Internet	3%
6	digilib.uinsgd.ac.id Internet	3%
7	Universitas Diponegoro on 2018-01-01 Submitted works	2%
8	digilib.unhas.ac.id Internet	2%

9	iGroup on 2016-01-21 Submitted works	2%
10	repository.uma.ac.id Internet	2%
11	digilib.uns.ac.id Internet	2%
12	jurnal.stkipngawi.ac.id Internet	2%
13	text-id.123dok.com Internet	2%
14	core.ac.uk Internet	2%
15	adoc.pub Internet	1%
16	id.123dok.com Internet	1%
17	prezi.com Internet	<1%
18	repository.uin-suska.ac.id Internet	<1%
19	id.scribd.com Internet	<1%
20	Universitas Negeri Jakarta on 2016-11-18 Submitted works	<1%

21	jurnal-sosioekotekno.org Internet	<1%
22	repository.unair.ac.id Internet	<1%
23	lib.unnes.ac.id Internet	<1%
24	repository.uir.ac.id Internet	<1%
25	Sultan Agung Islamic University on 2023-07-25 Submitted works	<1%
26	Universitas Islam Indonesia on 2018-08-28 Submitted works	<1%
27	eprints.uny.ac.id Internet	<1%
28	estiningdyah.blogspot.com Internet	<1%
29	pt.scribd.com Internet	<1%
30	scribd.com Internet	<1%
31	dspace.uii.ac.id Internet	<1%
32	repository.usd.ac.id Internet	<1%

33	repositori.usu.ac.id Internet	<1%
34	ejurnal.untag-smd.ac.id Internet	<1%
35	lib.ibs.ac.id Internet	<1%
36	Universitas Semarang on 2023-12-06 Submitted works	<1%
37	repository.trisakti.ac.id Internet	<1%
38	repository.unhas.ac.id Internet	<1%

● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Cited material
- Manually excluded sources
- Quoted material
- Small Matches (Less than 10 words)
- Manually excluded text blocks

EXCLUDED SOURCES

repository.unika.ac.id 95%

Internet

unika.ac.id 90%

Internet

blog.unika.ac.id 90%

Internet

123dok.com 41%

Internet

EXCLUDED TEXT BLOCKS

KOMITMEN ORGANISASI DITINJAU DARI KEPUASAN KERJADAN KUALITAS HUBU...

onesearch.id

dan Kristiana HaryantiFakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata, Sema...

adoc.pub

perusahaan dituntut untuk dapat mengelola sumberdaya manusia

text-id.123dok.com

perusahaan. Selain sumber daya manusia yang

Universitas International Batam on 2018-02-28

memilikikualitas relasi hubungan atasan dan bawahan baik

text-id.123dok.com

Penelitianini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara

adoc.pub

Hasil penelitian menunjukkan

repository.radenintan.ac.id

kerja dankualitas hubungan atasan-bawahan (Q-LMX); b) ada hubungan yang signi...

adoc.pub

Ditinjau dari Kepuasan Kerjadan Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan (Q-LMX

docplayer.info