

**ANALISA PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP
ORGANIZATIONAL COMMITMENT: STUDI PADA KARYAWAN HOTEL X,
SURABAYA**

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra

David Rizky Wijaya

Email: david.rizkywijaya@yahoo.com

Budianto Siswoyo

Email: xu.wenxien94@gmail.com

ABSTRAK

David Rizky Wijaya

Budianto Siswoyo

Skripsi

Analisa Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Commitment*:
Studi pada Karyawan Hotel X, Surabaya

Karya tulis ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Commitment*: studi pada karyawan hotel X, Surabaya. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari empat dimensi *Leader Member Exchange*, dimensi *contribution* dan *professional respect* yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*. Sedangkan dimensi *Leader Member Exchange* lainnya yakni *affect* berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap *organizational commitment* dan dimensi *Loyalty* memiliki pengaruh negative signifikan terhadap *organizational commitment*. Dimensi *Professional respect* adalah dimensi yang paling berpengaruh terhadap *Organizational Commitment*.

Kata Kunci: *Leader Member Exchange*, *Organizational Commitment*

ABSTRACT

David Rizky Wijaya

Budianto Siswoyo

Thesis

Analysis of *Leader Member Exchange* towards *Organizational Commitment*: study in
Hotel X, Surabaya

This research was conducted to analyze of *Leader Member Exchange* towards *Organizational Commitment*: study in Hotel X, Surabaya. The method that was used is a quantitative method. The result shows that from four dimensions of *Leader Member Exchange*, *contribution dimension* and *professional respect* have positive and significant influence toward *organization commitment*. While other dimensions of *Leader Member Exchange* which is *affect* influence positively but not significant towards *organizational commitment* and *loyalty* dimension have significant and negative influence towards *organizational commitment*. *Professional respect* is the most influential dimension towards *Organizational Commitment*.

Keywords: *Leader Member Exchange*, *Organizational Commitment*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam peningkatan kinerja organisasi (Hasibuan, 2012). Lebih lanjut menurut Dessler (2004) berkaitan tentang *high performance organization* bahwa untuk dapat menghadapi persaingan global, perusahaan perlu mengarahkan segenap kemampuannya dimana sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih dalam. Terutama dalam bidang jasa seperti industry perhotelan, diperlukan karyawan yang memiliki kompetensi yang mumpuni dalam menghadapi persaingan.

Dalam menciptakan sumber daya yang memiliki kompetensi maka dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Pemimpin yang baik hendaknya dapat memberikan pengaruh yang positif terutama dalam memberikan contoh perilaku yang baik sehingga karyawan mau bekerja sama dan bekerja lebih efektif dan efisien dalam mencapai sebuah tujuan organisasi. Menurut Yukl (2015) bahwa dalam memaksimalkan peran karyawan, pemimpin perlu mengembangkan hubungan serta interaksi dari waktu ke waktu dengan bawahannya dalam menegosiasikan peran bawahan dalam organisasi yang sering disebut dengan *Leader Member Exchange (LMX)*. Menurut Graen & Uhl-Bien (1995), LMX didasarkan pada hubungan timbal balik antara karyawan dan pemimpin. LMX dianggap sebagai pertukaran sosial kepercayaan, ide dan kewajiban. Selain itu, Liden & Maslyn (1998, p.50) menyatakan bahwa perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, menghormati keterampilan para pemimpin dan pengetahuan, kesetiaan kepada satu sama lain, dan menyukai satu sama lain dapat berkontribusi untuk pengembangan LMX. Sistem kepemimpinan *Leader Member Exchange* dalam penerapannya dapat menghasilkan feedback antar individu tanpa terpengaruh batas atau strata sosial. Pemimpin dan karyawan dapat berkomunikasi tanpa memandang senioritas dan jabatan sehingga dapat berdampak positif terhadap perusahaan.

LMX diyakini dapat menjadikan karyawan memiliki kepuasan tersendiri dalam melakukan suatu pekerjaan dan dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas karyawan. Menurut Yukl (2015) ketika interaksi antara atasan dan bawahan memiliki kualitas yang tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya demikian pula seorang bawahan akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Menurut Liden & Maslyn (1998, p.50) LMX yang terdiri dari empat dimensi yaitu *affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect* akan mendorong seorang bawahan untuk secara sukarela melakukan tugas-tugas yang tidak terstruktur, menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab tambahan. *Affect* merupakan interaksi interpersonal antara pimpinan dan bawahan yang tidak hanya berdasarkan profesionalitas kerja tapi juga didasarkan pada hubungan pribadi yang bermanfaat (Liden & Maslyn, 1998). Untuk *loyalty* dimensi ini menunjukkan sejauh mana kesetiaan pada pemimpin dan bawahannya atau dengan kata lain sejauh mana pemimpin dan bawahan saling mendukung satu sama lain. Sedangkan *Contribution* didefinisikan sebagai kesatuan interaksi dalam menangani tanggung jawab dan menyelesaikan tugas-tugas bersama antar karyawan yang melampaui deskripsi pekerjaan atau kontrak kerja serta sejauh mana atasan memberikan sumber daya dan peluang untuk kegiatan tersebut (Liden & Maslyn 1998). *Professional respect* mengarah pada persepsi terhadap reputasi individu dari pihak lain di dalam maupun di luar organisasi karena kemampuan dan pencapaian dalam memahami pekerjaan. Karyawan yang merasa dirinya berada dalam hubungan yang mendukung dengan pimpinan cenderung akan memiliki kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional yang lebih tinggi (Lussier & Achua, 2010).

Dalam menghadapi persaingan, perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi. Komitmen organisasional merupakan perasaan individu karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan yang berkaitan dengan ikatan psikologis yang dialami seorang karyawan dengan organisasi, serta keinginan untuk tetap berada dalam organisasi (Mowday, Porter & Steers, 1979). Sopiah (2008, p.166) menyatakan bahwa karyawan yang

berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan, dan lain-lain. Komitmen pada organisasi membahas kedekatan karyawan terhadap organisasinya, dimana komitmen merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi. Keterlibatan dan kesetiaan ini sangat dipengaruhi oleh seberapa besar pekerjaan yang dibebankan pada karyawan sesuai dengan harapan karyawan. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam organisasi (Alwi, 2008, p.56). Menurut Mowday *et al.* (1979) terdapat tiga faktor utama untuk melihat komitmen organisasional, yaitu : Keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh seseorang terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi. Kesediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi. Keinginan kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Leow & Khong (2009, p 113), menunjukkan LMX memiliki dampak yang positif terhadap komitmen organisasional, selanjutnya penelitian tersebut didukung oleh Prasetyadi (2011) pada yang memperkuat bahwa LMX yang memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini ditunjukkan pimpinan memperhatikan kompensasi, absensi, kebutuhan dan kondisi bawahan. Pimpinan memiliki kepercayaan yang kuat terhadap kemampuan dan potensi bawahan. Bawahan bersedia menerima tanggung-jawab diluar pekerjaan, tanggung jawab, menerima perintah yang bersifat mendadak, menerima pekerjaan diluar rutinitas dan bersedia menerima pekerjaan tambahan diluar kewajiban. Tetapi pada penelitian yang dilakukan oleh Taupan, Sunyoto & Kartika (2016), menunjukkan dimensi *affect*, *loyalty*, dan *professional respect* tidak berdampak terhadap peningkatan komitmen organisasional, sedangkan dimensi *contribution* yang memberikan dampak pada peningkatan komitmen organisasional karyawan. Beberapa penelitian terkait topik ini pernah dilakukan di Indonesia (Prasetyadi, 2011; Taupan *et al.*, 2016; Kamila & Arwiyah, 2019; Lay, 2015) akan tetapi masih belum ada yang secara spesifik dilakukan di industri perhotelan di Indonesia.

Penelitian ini mengambil obyek penelitian yaitu Hotel X. Hotel X merupakan salah satu hotel berbintang 4 yang terletak di Ibu Kota Jawa Timur Surabaya. Hotel telah berdiri sejak tahun 1995 dan direnovasi pada tahun 2013. Pada tahap awal dilakukan wawancara singkat pada masing masing 3 karyawan pada departemen *kitchen*, *pastry*, *steward* dan *service* di hotel X Surabaya.

Dari hasil wawancara tersebut, fenomena yang terjadi adalah sebagian besar karyawan *kitchen* dan *pastry* merasa bahwa *supervisor* cukup tanggap dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di hotel dalam operasional sehari-hari. Selain itu karyawan menganggap bahwa *supervisor kitchen*, *pastry*, dan *steward* merupakan pimpinan yang memiliki *skill* dan pengetahuan yang luas. Hal ini menunjukkan kecenderungan bawahan memiliki aspek *professional respect* yang baik dalam melihat pimpinannya dilihat dari aspek *skill* dan cara *supervisor* menyelesaikan masalah yang ada di tempat kerja.

Pada saat operasional pemimpin dan karyawan bersama sama berkerja sama dalam mengatasi masalah yang ada. Karyawan menganggap pemimpin selalu ada untuk melindungi mereka saat mendapatkan komplain dari tamu dan berusaha membantu karyawan dalam menyelesaikan masalah yang muncul pada saat operasional seperti menawarkan bantuan pada saat hotel memiliki *occupancy* yang tinggi. Hal ini menunjukkan adanya dimensi *loyalty* LMX pada hubungan antara karyawan dan pemimpin.

Selanjutnya hampir seluruh karyawan pada tiga departemen merasakan adanya kesenjangan sosial dilihat pembuatan jadwal *shift* yang dilakukan bergilir oleh beberapa *supervisor*. Ada beberapa karyawan yang merasa rekan kerjanya lebih diistimewakan karena memiliki hubungan dekat dengan pemimpin dan mayoritas karyawan juga mengatakan hubungan yang erat dalam pekerjaan tidak berlanjut di luar jam operasional. Karyawan dan *supervisor* jarang melakukan aktivitas bersama diluar jam operasional, hal ini menunjukkan

bahwa dimensi *affect* karyawan pada pemimpin terlihat rendah.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa karyawan memiliki dimensi *contribution* yang tinggi. Hal ini dapat dilihat pada sikap karyawan yang rela memberikan waktu lebih dalam menyelesaikan tugas yang diberikan pemimpin, selain itu mayoritas karyawan juga mengatakan bahwa mereka rela mengerjakan pekerjaan tambahan diluar *job desk* mereka dalam memberikan pelayanan *extra-mile* kepada tamu.

Dari hasil wawancara ada kecenderungan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan memiliki variasi hubungan yang bermacam-macam, terdapat hubungan yang positif maupun negatif.

Pada organisasional komitmen hasil wawancara dan observasi menunjukkan tingkat komitmen tinggi hal ini dapat dilihat dari indikator kesediaan karyawan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi, karyawan memiliki sikap yang rela memberikan waktu lebih, dalam menyelesaikan tugas dan memberikan pekerjaan yang maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu komitmen yang tinggi dapat dilihat dari masa kerja karyawan, hal ini mengacu kepada keinginan untuk bertahan dalam organisasi (Mowday *et al.*, 1979). Dari beberapa karyawan yang diwawancarai oleh peneliti rata-rata karyawan Hotel X sudah bekerja lebih dari 3 tahun bahkan ada yang melebihi 10 tahun. Para karyawan bekerja cukup lama dikarenakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif.

TEORI PENUNJANG

Menurut Truckenbrodt (2000) *Leadership member exchange* (LMX) didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada hubungan dua arah antara pemimpin dan karyawan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan. Pemimpin membentuk pertukaran sosial berkualitas tinggi (berdasarkan kepercayaan dan keinginan) dengan beberapa pengikut dan pertukaran ekonomi berkualitas rendah dengan pengikut lain yang tidak melampaui kontrak kerja. Kualitas LMX mempengaruhi etika kinerja karyawan, produktivitas, kepuasan, dan persepsi. Karyawan yang merasa dirinya berada dalam hubungan yang mendukung dengan *supervisor* cenderung memiliki kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang lebih tinggi. Pengertian LMX sebagaimana pendapat Morrow, Suzuki, Crum, Ruben, & Pautasch (2005, p. 682) bahwa LMX merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya. Pengertian LMX menurut Organ (1998) bahwa perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan sukarela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja. Truckenbrodt (2000, p.234) mengungkapkan bahwa dalam organisasi yang dilihat dari hubungan dan interaksi antara atasan dan bawahan dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu kelompok *In Group* dan kelompok *Out Group*. Perbedaan dua kelompok ini terdapat pada tingkat kedekatan hubungan dan interaksi antara pimpinan dan bawahan. Karyawan yang memiliki hubungan interaksi tinggi antara pimpinan dan bawahan digolongkan dalam kelompok *In Group*, sedangkan karyawan yang memiliki hubungan interaksi rendah antara pimpinan dan bawahan digolongkan dalam kelompok *Out Group*. Berikut definisi dari kelompok *In Group* dan *Out Group*:

1. *In Group*: Atasan dan bawahan membangun hubungan kerjasama yang dicirikan pada pengaruh timbal balik, saling percaya, dan perasaan senasib.

2. *Out Group*: Atasan dicirikan sebagai orang yang mengawasi, bawahan memperoleh sedikit waktu pemimpin, mendapatkan hubungan antara atasan dengan bawahan dalam koridor interaksi otoritas yang formal.

DIMENSI LMX

1. *Affect* (Afeksi)

Afeksi merupakan interaksi interpersonal antara pemimpin dan bawahan yang tidak hanya berdasarkan profesionalitas kerja tapi juga berdasarkan pada hubungan pribadi yang bermanfaat (Liden & Maslyn, 1998). Dimensi ini mengukur bagaimana hubungan antara karyawan dan pimpinan saling menyukai dan mengagumi satu sama lain (Sin, Nahrgang, & Morgeson, 2009). Dimensi afeksi yang terjalin baik antara atasan dan bawahan dapat dicerminkan dalam beberapa hal, seperti:

1. Pemimpin memiliki hubungan baik dengan karyawan, tidak hanya di dalam pekerjaan, namun juga diluar pekerjaan.
2. Sikap pemimpin kepada bawahan, selayaknya seperti sahabat.
3. Atasan mendukung bawahan dalam bekerja sama sebagai seorang individu.

Dengan adanya tingkat afeksi yang tinggi, pemimpin dan karyawan akan menikmati hubungan yang menguntungkan dan bermanfaat sehingga interaksi yang terjadi antara pemimpin dan karyawan juga akan meningkat. Dalam hubungan tersebut, afeksi dapat menjadi dimensi yang dominan karena tingkat afeksi yang tinggi dapat memicu terbentuknya hubungan LMX yang semakin baik.

2. *Loyalty* (Loyalitas)

Dimensi kedua LMX menurut Liden & Maslyn (1998, p. 46) adalah loyalitas. Dimensi ini menunjukkan sejauh mana kesetiaan pada pemimpin dan bawahannya atau dengan kata lain sejauh mana pemimpin dan bawahan saling mendukung satu sama lain. Dimensi loyalitas yang terjalin baik antara atasan dan bawahan dapat dicerminkan dalam beberapa hal, seperti:

1. Pemimpin memiliki sikap melindungi rekan kerja apabila terjadi masalah yang harus diselesaikan.
2. Pemimpin memiliki sikap saling melindungi rekan kerja apabila terjadi komplain dari pihak luar.
3. Pimpinan mendukung bawahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Loyalitas juga merupakan salah satu faktor yang berperan dalam menentukan tugas apa yang akan dipercayakan oleh pemimpin kepada karyawannya. Pemimpin cenderung akan memberikan tugas yang membutuhkan tanggung jawab yang tinggi kepada karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi.

3. *Contribution* (Kontribusi)

Liden & Maslyn (1998, p. 45) mendefinisikan kontribusi sebagai kesatuan interaksi dalam menangani tanggung jawab dan menyelesaikan tugas-tugas bersama antar karyawan yang melampaui deskripsi pekerjaan atau kontrak kerja serta sejauh mana atasan memberikan sumber daya dan peluang untuk kegiatan tersebut. Bawahan yang mengerjakan tugas melebihi deskripsi pekerjaannya dan Bawahan yang kinerjanya mengesankan pemimpin akan menimbulkan kualitas pertukaran yang lebih tinggi daripada bawahan yang kinerjanya buruk (Liden & Maslyn, 1998). Dimensi kontribusi yang terjalin baik antara atasan dan bawahan dapat dicerminkan dalam beberapa hal, seperti:

1. Karyawan memberikan waktu yang lebih untuk bekerja melebihi apa yang menjadi kewajibannya.
2. Adanya usaha lebih yang diberikan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal.
3. Karyawan rela memberikan waktu lebih untuk berkerja demi pimpinannya.

4. *Professional respect* (Respek Profesional)

Respek profesional mengarah pada persepsi terhadap reputasi individu dari pihak lain di dalam maupun di luar organisasi karena kemampuan dan pencapaian dalam memahami pekerjaan (Liden & Maslyn, 1998, p. 47). Respek profesional dapat berasal dari data historis orang tersebut, seperti pengalaman pribadi dengan individu, komentar yang dibuat orang lain di dalam atau di luar organisasi, dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang dicapai oleh orang tersebut. Jadi ada kemungkinan, persepsi tentang rasa hormat pada seseorang telah ada sebelum bekerja atau bertemu dengan seseorang tersebut. Dimensi respek profesional yang terjalin baik antara atasan dan bawahan dapat dicerminkan dalam beberapa hal, seperti:

1. Kekaguman atas pengetahuan luas yang dimiliki pemimpin.
2. Apresiasi atas kompetensi dalam bekerja yang dimiliki oleh pemimpin.
3. Respek atas keterampilan profesional yang dimiliki oleh pemimpin.

KOMITMEN ORGANISASIONAL

Komitmen dipandang sebagai suatu nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu tersebut sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Luthans (2011) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sebuah sikap mengenai loyalitas pekerja kepada organisasi mereka dan merupakan suatu proses terus menerus yang dengan proses ini para anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kesejahteraannya.

Komitmen organisasional telah didefinisikan sebagai kekuatan relatif individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Dalam sudut pandang ini, komitmen merupakan karakteristik dari kepercayaan yang kuat dan penerimaan pada tujuan serta nilai organisasi, kesediaan untuk berusaha dengan maksimal, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Berdasarkan berbagai definisi tersebut terlihat adanya persamaan komitmen dengan loyalitas, dimana individu bersedia merealisasikan tujuan dan kelangsungan organisasi. Komitmen organisasional berkaitan dengan perasaan individu karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan dimana hal ini merupakan ikatan psikologis yang dialami seorang karyawan dengan organisasi, serta berhubungan dengan tujuan dan nilai kongruen, investasi perilaku dalam organisasi, dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi (Mowday *et al.*, 1979).

Dari beberapa pendapat dapat dikatakan komitmen organisasi adalah keyakinan karyawan yang dapat memberi respon efektif dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dimana mereka bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen kuat pada perusahaan mereka akan memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan mereka akan menunjukkan loyalitas dan kepercayaan mereka terhadap perusahaan, sehingga dengan adanya komitmen tersebut maka akan mendorong kinerja perusahaan yang maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan.

DIMENSI KOMITMEN ORGANISASIONAL

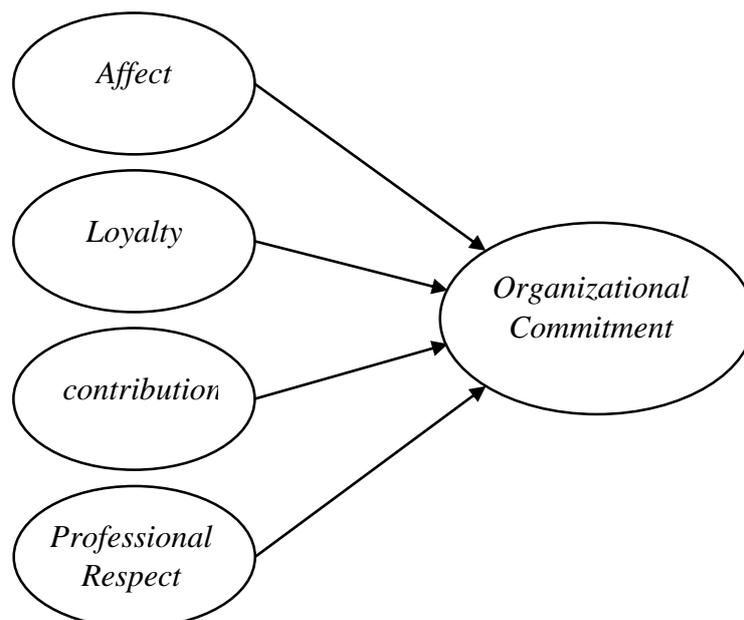
Komitmen Organisasional adalah konseptualisasi dari respon afektif yang dihasilkan dari evaluasi situasi kerja yang menghubungkan individu karyawan dengan organisasi. Menurut Mowday *et al.* (1979) terdapat tiga faktor utama untuk melihat komitmen organisasional, yaitu :

1. Keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh seseorang terhadap tujuan - tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kesediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi.
3. Keinginan kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Berdasarkan ketiga faktor tersebut kemudian dikembangkan beberapa item pernyataan untuk menggali tingkat komitmen organisasional. Mowday *et al.* (1979) mengembangkan instrumen pengukuran komitmen organisasional yang lazim dikenal sebagai *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Dimensi yang telah dikembangkan oleh Mowday *et al.* (1979) untuk menggali komitmen organisasional dengan berdasarkan pendekatan sikap dan pendekatan perilaku. Berikut pernyataan yang digunakan dalam mengukur komitmen organisasi :

1. Saya berkerja keras lebih yang diharapkan agar perusahaan dapat sukses.
2. Saya membanggakan perusahaan ini kepada teman-teman saya.
3. Saya kurang loyal pada perusahaan ini. (R)
4. Saya akan menerima setiap pekerjaan berbeda yang ditugaskan kepada saya agar tetap bekerja di perusahaan ini.
5. Saya menemukan bahwa nilai yang saya miliki sama dengan sistem nilai perusahaan.
6. Saya bangga memberitahu orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini.
7. Saya dapat dengan mudah bekerja di perusahaan lain selama jenis pekerjaannya sama. (R)
8. Perusahaan menginspirasi yang terbaik dalam diri saya dalam kinerja pekerjaan.
9. Hanya dibutuhkan perubahan kecil dalam kondisi saya, agar saya memutuskan untuk meninggalkan perusahaan ini.(R)
10. Saya sangat senang bahwa saya lebih memilih bergabung di organisasi ini dibandingkan dengan pilihan lain pada awal saya bergabung.
11. Tidak banyak oportunity yang bisa diperoleh dengan tetap bergabung dengan organisasi ini. (R)
12. Sering saya tidak setuju dengan kebijakan penting organisasi ini dalam hal yang berkaitan dengan karyawannya. (R)
13. Saya sangat peduli dengan nasib organisasi ini.
14. Bagi saya ini adalah perusahaan yang terbaik dari semua perusahaan lain yang memungkinkan untuk bekerja.
15. Memutuskan untuk bekerja untuk organisasi ini adalah keputusan yang salah bagi saya. (R)

MODEL PENELITIAN



Gambar 1. Model Penelitian

METODE

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif kausal. Menurut Sugiyono (2013) penelitian kausal menganalisis hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Menurut Sugiyono (2013) non probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Jenis *Nonprobability Sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*. Menurut Sugiyono (2013) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Adapun pertimbangan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan tetap hotel X yang telah bekerja minimal satu tahun. Menurut Sugiyono (2013) bahwa ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 – 500. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sampel berjumlah 31 responden. Karena kuota dari Hotel X hanya diberikan sebanyak 31 responden, setidaknya sampel ini masih dianggap layak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational commitment*. Data dalam penelitian ini berasal dari jawaban responden terhadap pernyataan di dalam angket yang dibagikan peneliti. Dalam penelitian ini variabel independen merupakan variabel yang dimiliki oleh *leader member exchange*, dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. *Affect* (A)
 - a. Pemimpin memiliki hubungan baik dengan karyawan, tidak hanya di dalam pekerjaan, namun juga diluar pekerjaan. (A1)
 - b. Sikap pemimpin kepada bawahan, selayaknya seperti sahabat. (A2)
 - c. Atasan mendukung bawahan dalam bekerja sama sebagai seorang individu. (A3)
2. *Loyalty* (L)
 - a. Pemimpin memiliki sikap melindungi rekan kerja apabila terjadi masalah yang harus diselesaikan. (L1)
 - b. Pemimpin memiliki sikap saling melindungi rekan kerja apabila terjadi komplain dari pihak luar. (L2)
 - c. Pimpinan mendukung bawahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. (L3)
3. *Contribution* (C)
 - a. Karyawan memberikan waktu yang lebih untuk bekerja melebihi apa yang menjadi kewajibannya. (C1)
 - b. Adanya usaha lebih yang diberikan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal. (C2)
 - c. Karyawan rela memberikan waktu lebih untuk berkerja demi pimpinannya. (C3)
4. *Professional Respect* (PR)
 - a. Kekaguman atas pengetahuan luas yang dimiliki pemimpin (PR1)
 - b. Apresiasi atas kompetensi dalam bekerja yang dimiliki oleh pemimpin. (PR2)
 - c. Respek atas keterampilan profesional yang dimiliki oleh pemimpin. (PR3)

Sedangkan variabel dependen merupakan variabel yang dimiliki oleh *organizational commitment* (K), dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Saya berkerja keras lebih yang diharapkan agar perusahaan dapat sukses. (K1)
2. Saya membanggakan perusahaan ini kepada teman-teman saya. (K2)
3. Saya memiliki loyalitas yang besar pada perusahaan ini. (K3)
4. Saya akan menerima setiap pekerjaan berbeda yang ditugaskan kepada saya agar tetap bekerja di perusahaan ini. (K4)
5. Saya menemukan bahwa nilai yang saya miliki sama dengan sistem nilai perusahaan. (K5)
6. Saya bangga memberitahu orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini. (K6)
7. Saya tidak akan bekerja untuk perusahaan lain meskipun jenis pekerjaannya sama. (K7)

8. Perusahaan menginspirasi yang terbaik dalam diri saya dalam kinerja pekerjaan. (K8)
9. Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini dalam kondisi apapun. (K9)
10. Saya sangat senang bahwa saya lebih memilih bergabung di organisasi ini dibandingkan dengan pilihan lain pada awal saya bergabung. (K10)
11. Banyak oportunitas yang bisa diperoleh dengan tetap bergabung dengan organisasi ini. (K11)
12. Saya setuju mengenai kebijakan organisasi ini dalam hal penting yang berkaitan dengan karyawannya. (K12)
13. Saya sangat peduli dengan nasib organisasi ini. (K13)
14. Bagi saya ini adalah perusahaan yang terbaik dari semua perusahaan lain yang memungkinkan untuk bekerja. (K14)
15. Memutuskan untuk bekerja untuk organisasi ini adalah keputusan yang benar bagi saya. (K15)

Setelah semua kuesioner telah terisi, peneliti mengolah data kuesioner tersebut dengan menggunakan *software SmartPLS 3*. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modelling (SEM)* yaitu pendekatan dengan menggunakan diagram yang memungkinkan untuk memasukkan semua observasi variabel sesuai dengan model teori yang dibangun.

Analisis PLS adalah teknik statistika *multivariate* yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian yang kecil, adanya data yang hilang (*missing value*) dan multikolinearitas (Abillah & Jogiyanto, 2015). PLS dibagi menjadi dua elemen atau bagian. Bagian pertama adalah *structural model* atau *inner model* yang digambarkan dalam bentuk lingkaran atau oval. *Inner model* juga menunjukkan hubungan jalur antar konstruk. Bagian kedua adalah *outer model* atau yang biasa disebut dengan *measurement models*.

BAHASAN

1. Pengaruh *Affect* terhadap *Organizational Commitment*

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa dimensi afeksi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan pada komitmen organisasional. Oleh karena itu dimensi afeksi belum cukup mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap komitmen organisasional. Hasil analisa mean menunjukkan *affect* berada pada kategori tinggi namun memiliki nilai terendah kedua setelah *loyalty*, yang menandakan bahwa LMX belum cukup baik pada Hotel X namun belum dapat memberikan pengaruh yang positif. Studi dari penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Taupan *et al* (2016). Pengaruh tidak signifikan disebabkan oleh budaya Indonesia menggambarkan budaya *power distance* tinggi. Menurut Hofstede (2020) Negara dengan *power distance* yang tinggi sangat mementingkan hierarki, adanya ketidakadilan antara pemimpin dengan bawahan, selain itu gaya pemimpin cenderung kaku dan kurangnya delegasi. Pemimpin cenderung ingin dihormati dan komunikasi bersifat tidak langsung dan tertutup, perasaan negatif yang dialami bawahan cenderung di sembunyikan. Dengan *power distance* yang tinggi akan menciptakan batasan antara pemimpin dengan atasan. Bawahan akan selalu merasa tidak memiliki kesetaraan dengan pemimpin dikarenakan perasaan bahwa pemimpin memiliki kekuasaan yang lebih tinggi. Oleh karena itu afeksi tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada komitmen organisasional. karena budaya *power distance* yang menyebabkan hubungan kaku dan tertutup antara pemimpin dan bawahan.

2. Pengaruh *Loyalty* terhadap *Organizational Commitment*
Dimensi *loyalty*, hasil analisa menunjukkan bahwa semakin tinggi loyalitas karyawan terhadap pimpinannya akan berdampak pada penurunan nilai komitmen organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Chen, Tsui and Farh (2002) perbedaan antara *supervisor loyalty* dan *organizational commitment* terlihat pada sudut pandang kerja karyawan. *Supervisor loyalty* didasarkan pada perilaku karyawan yang berusaha untuk memberikan hasil terbaik bagi pemimpin. Karyawan memiliki keterikatan dan kepuasan untuk bekerja dibawah *supervisor* dan mendukung seluruh keputusan yang dibuat oleh pemimpin. Karyawan akan memberikan kontribusi yang lebih pada pekerjaannya agar pemimpin dapat mendapatkan pujian atau *reward* atas hasil kerja karyawan. Sedangkan pada komitmen organisasional sikap karyawan lebih mengenai loyalitas kepada organisasi dan cara karyawan dalam mengungkapkan perhatian terhadap organisasi, keberhasilan organisasi serta kesejahteraannya. Semakin tingginya *supervisor loyalty* menyebabkan karyawan cenderung lebih membela, mementingkan dan berpihak pemimpin ketika terjadi perbedaan pendapat antara pemimpin dengan organisasi bahkan apabila pemimpin keluar dari sebuah organisasi ada kemungkinan karyawan akan mengikuti pemimpin dan meninggalkan perusahaan/ organisasi tempat dia berkerja. Pada LMX loyalitas lebih diukur dan dilihat dari sikap karyawan terhadap pemimpin/ *supervisor loyalty* dibandingkan dengan sikap karyawan pada organisasi. Oleh karena itu pada penelitian ini LMX memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasional.
3. Pengaruh *Contribution* terhadap *Organizational Commitment*
Hasil analisa menunjukkan bahwa semakin tinggi *contribution* karyawan akan berdampak pada peningkatan nilai komitmen organisasi. Dalam penelitian ini *contribution* menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya demi mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memberikan kontribusi lebih dengan memberikan waktu dalam mencapai tujuan organisasi akan menciptakan komitmen organisasi yang tinggi. Hasil analisa *mean* juga menunjukkan nilai yang tinggi pada *contribution* dengan nilai 3,69. Hal ini memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh Taupan *et al.* (2016) dan Prasetyadi (2011). Karyawan yang bersedia menerima pekerjaan yang bersifat tambahan atau perintah yang bersifat mendadak, akan menciptakan solidaritas tim kerja yang berlandaskan pada komitmen bersama untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu pekerjaan tambahan akan meningkatkan tanggung jawab dan meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam bekerja.
4. Pengaruh *Professional respect* terhadap *Organizational Commitment*
Hasil analisa menunjukkan bahwa semakin tinggi *professional respect* karyawan akan berdampak pada peningkatan nilai komitmen organisasi. Dalam penelitian ini *professional respect* merupakan dimensi yang memiliki pengaruh paling dominan pada *organizational commitment*. Hasil analisa *mean* juga menunjukkan nilai yang tinggi pada *professional respect* dengan nilai 3,68. Hal ini menandakan bahwa LMX telah dijalankan dengan baik oleh pemimpin pada hotel X. Pemimpin yang memiliki ketrampilan dalam bekerja dan kompetensi yang bagus akan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan. Karyawan akan melihat pemimpin sebagai *role model* dan menciptakan rasa bangga terhadap pekerjaannya maupun perusahaan yang dimilikinya. Penelitian ini juga memperkuat penelitian yang diadakan oleh Lay (2015) yang menyimpulkan bahwa dimensi *professional respect* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*, dimana perhatian pemimpin pada profesionalitas anggotanya akan meningkatkan *organizational commitment*. Pemimpin dapat memberikan contoh positif bagi bawahannya dan

menjadikan pemimpin sebagai role model dalam mendorong bawahannya untuk dapat berkembang dalam hal skill dan karir di perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis menarik beberapa kesimpulan seperti berikut:

1. Dari empat dimensi LMX, dimensi *contribution* dan *professional respect* yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*. Sedangkan dimensi LMX lainnya yakni *affect* berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap *organizational commitment* dan dimensi *Loyalty* memiliki pengaruh negative signifikan terhadap *organizational commitment*.
2. Hasil penelitian menunjukkan dimensi *professional respect* adalah dimensi yang paling berpengaruh terhadap *organizational commitment* yang artinya bahwa semakin tinggi *professional respect* karyawan pada pemimpin di hotel X akan berdampak pada peningkatan nilai komitmen organisasi.

Berdasarkan kesimpulan di atas, dikemukakan beberapa saran yang nantinya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya, yaitu:

Bagi Hotel X, Surabaya

1. Manajer-manajer Hotel X Surabaya hendaknya lebih memperhatikan karyawannya dengan meningkatkan kualitas hubungan antara karyawan dan *supervisor* agar menjadi lebih baik lagi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan acara formal dalam perusahaan seperti *outing* maupun acara tidak formal dengan interaksi di luar jam kerja baik secara langsung maupun melalui media sosial sehingga mampu meningkatkan kualitas hubungan karyawan dan *supervisor* menjadi lebih baik lagi.
2. Dalam menerapkan LMX pada karyawan, para manajer Hotel X diharapkan tidak terlalu melindungi karyawan bila terjadi *complaint* atau terdapat masalah pada pekerjaannya. Pemimpin lebih dapat memberikan kebebasan pada karyawan dalam menyelesaikan masalah ataupun *complaint* yang ada agar para karyawan dapat lebih mandiri dan terampil dalam menghadapi tamu sekaligus meningkatkan kontribusi karyawan bagi perusahaan.
3. *Supervisor* diharapkan dapat tetap menjaga skill sehingga meningkatkan *professional respect* dari karyawan. Hal ini dapat dilakukan organisasi dengan melakukan *leadership* dan *skill training* untuk para supervisor dan manajer sehingga menjaga ketrampilan dan karisma pada pemimpin. Dengan hal ini karyawan akan merasa memiliki pemimpin yang kompeten sekaligus menjadikan pemimpin sebagai role model yang baik untuk karyawan. Selain itu karyawan akan termotivasi untuk terus belajar dan berkerja dalam perusahaan.

Bagi penelitian selanjutnya

1. Peneliti berikutnya disarankan untuk dapat mengambil jumlah sampel yang lebih banyak. Karena jumlah sampel dalam penelitian ini terbilang sedikit, maka diharapkan dengan adanya penambahan jumlah sampel maka penelitian akan menghasilkan hasil yang lebih akurat.
2. Penelitian ke depan diharapkan mampu memperluas penelitian ini dengan ruang lingkup penelitian yang lebih luas, misalnya dengan melibatkan seluruh departemen pada sebuah hotel. Selain itu juga dapat menambah variabel mediasi yang dapat memperkuat dampak yang diberikan LMX terhadap *organizational commitment*, misalnya variabel *job satisfaction*, *organizational justice* maupun *external factor* seperti *incentive*.

DAFTAR REFRENSI

Abillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Alternatif structural equation model (SEM) dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: Andi.

- Alwi, S. (2011). *Manajemen sumber daya manusia strategi keunggulan kompetitif*. Yogyakarta: BPPE.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J.-L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 339-356.
- Dessler, G. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. (Ed. 9). 1. Jakarta: Gramedia.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (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. *Leadership Quarterly* 6(2), 219-247.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Pt. Bumi Aksara.
- Hofstede, G. (2020, June 15th). *Geert-Hofstede*. Retrieved from Geert-Hofstede What About Indonesia?: <https://geert-hofstede.com/indonesia.html>
- Kamila, R., & Arwiyah, M. Y. (2019). Pengaruh leader member exchange (lmx) terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi studi pada kantor kecamatan semen kabupaten kediri. *e-Proceeding of Management* 6(1), 1213-1228.
- Lay, A. (2015). Hubungan antara dimensi leader member exchange (LMX) dengan komitmen organisasi. *Jurnal Universitas Sanata Dharma*.
- Leow, K., & Khong, K. (2009). Organizational commitment: The study of organizational justice and leader member exchange (LMX) among auditors in malaysia. *International Journal of Business and Information*, 4, 161-198.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management Volume* 24(1), 43-72.
- Lussier, R. N., & Achua, F. C. (2010). *Leadership : Theory, application and skill development*, (4th ed.). Ohio: Cengage Learning.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior*, (12th ed.). New York: McGraw Hill, Inc.
- Morrow, P., Suzuki, Y., Crum, M., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681-694.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-257.
- Organ, D. W. (1998). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Prasetyadi. (2011). Pengaruh leader member exchange terhadap komitmen organisasi pada PT Midian Karya Pasuruan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1, 1-6.
- Sin, H., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048-1057.
- Sopiah. (2008). *Perilaku organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Taupan, F., Sunyoto, C., & Kartika, E. W. (2016). Hubungan leader member exchange dan komitmen organisasional: Studi pada karyawan restoran D'Cost Seafood Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 4(2), 147-158.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly-Summer*, 233-244.
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam organisasi* (Ed. 7). Jakarta: PT. Indeks.