

# DAMPAK PENERAPAN TEORI PERTUKARAN SOSIAL TERHADAP SIKAP DAN PERILAKU ORGANISASIONAL

Suhermin<sup>1</sup>

## **ABTRACT**

*Medical sales representative are sales force that is spearheading the sales and distribution of products in the health care organization. The tasks performed by medical sales representative has a high degree of difficulty that requires the support of the company and good communication with your boss.*

*Research objectives to be achieved are: 1) To analyze the direct effect of organizational support on job satisfaction; 2) To analyze the direct effect of leader-member exchange (LMX) on job satisfaction; 3) To analyze the indirect effect of organizational support on organizational commitment; 4) to analyze the indirect influence of leader-member exchange (LMX) on organizational commitment.*

*The approach used for this research is a quantitative approach. The population in this study medical sales representative at the Government General Hospital in Surabaya, Dr. Soetomo and Haji General Hospital. The number of samples is four or five times the number of variables or attributes are specified by 72 respondents. Data were collected in person by the distributing questionnaires to a number of respondents to obtain primary data. Analysis using path analysis. Based on the research results, and the discussion that banks have outlined, it can be concluded that 1) The better the support given to the medical company sales representative will be able to increase the job satisfaction of medical sales representative directly; 2) Perception of medical sales representatives to leader-member exchange (LMX) are better able to increase job satisfaction directly; 3) support organization is also better to have an impact on increasing organizational commitment; 4) leader-member exchange (LMX) indirect effect on organizational commitment*

*Keywords: perceived organizational support, leader member exchange, job satisfaction, commitment organization*

## **ABSTRAK**

*Medical sales representative adalah tenaga penjualan yang ujung tombak bagi penjualan dan penyebaran produk pada organisasi layanan kesehatan. Tugas-tugas yang dilakukan oleh medical sales representative tersebut memiliki tingkat kesulitan yang tinggi sehingga memerlukan dukungan dari pihak perusahaan dan komunikasi dengan atasan yang baik.*

*Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah 1) Untuk menganalisis pengaruh langsung dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja; 2) Untuk*

---

<sup>1</sup> Suhermin adalah Dosen Tetap pada di STESIA Surabaya

menganalisis pengaruh langsung pertukaran pemimpin-anggota (LMX) terhadap kepuasan kerja; 3) Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional; 4) Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung pertukaran pemimpin-anggota (LMX) terhadap komitmen organisasional.

Pendekatan yang digunakan untuk penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini *medical sales representatif* pada Rumah Sakit Umum Pemerintah di Surabaya yaitu Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soetomo dan Rumah Sakit Umum Haji. Jumlah sampel adalah empat atau lima kali jumlah variabel atau atribut yang ditentukan yaitu sebesar 72 responden. Data dikumpulkan secara personal dengan menyebarkan kuesioner kepada sejumlah responden untuk memperoleh data primer. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur.

Berdasarkan hasil penelitian, dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa 1) Semakin baik dukungan yang diberikan perusahaan kepada *medical sales representatif* akan dapat meningkatkan kepuasan kerja *medical sales representatif* secara langsung; 2) Persepsi *medical sales representatif* terhadap pertukaran pemimpin-anggota (LMX) yang semakin baik dapat meningkatkan kepuasan kerja secara langsung; 3) Dukungan organisasi yang semakin baik memiliki dampak pula terhadap peningkatan komitmen organisasional; 4) Pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional.

Kata kunci: dukungan organisasi, pertukaran pemimpin-anggota, kepuasan kerja, komitmen organisasi

## 1. PENDAHULUAN

Perusahaan farmasi merupakan perusahaan manufaktur yang berhubungan dengan dunia kesehatan. Dalam penyebaran produknya perusahaan menjalin hubungan kerja dengan kalangan rumah sakit, dokter, apotik, dan lain-lain. *Medical sales representative* adalah tenaga penjualan yang ujung tombak bagi penjualan dan penyebaran produk pada organisasi layanan kesehatan. *Medical sales representative* ini berperan sebagai garis depan perusahaan yang berhubungan dengan organisasi jasa layanan kesehatan. Berbagai macam kendala yang ditemukan dan dialami oleh *medical sales representative*, sehingga memerlukan motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan. Mobilitas kerja,

membuat janji, memelihara hubungan baik dengan pihak dokter, apotik, rumah sakit dan jasa pelayanan kesehatan lainnya adalah hal-hal yang harus dilakukan oleh *medical sales representatif*. *Medical sales representatif* juga harus mengambil keputusan terkait dengan tugasnya secara cermat dan bijak. Tugas-tugas yang dilakukan tersebut memiliki tingkat kesulitan yang tinggi sehingga memerlukan dukungan dari pihak perusahaan dan komunikasi dengan atasan yang baik.

Sikap adalah perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari, dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, obyek-obyek, dan keadaan (Gibson,1996:144). Beberapa sikap karyawan untuk bekerja dan organisasi adalah merupakan bagian penting yang terdiri dari motivasi kerja, pekerjaan itu sendiri, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, tanggung jawab (Kolman *et al*, 2007).

Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan ini membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para karyawan mengenai aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Sebagian besar penelitian perilaku organisasi telah terfokus pada tiga sikap: kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen pada organisasi. (Robbins, 2007:94). Harrison (2006) menemukan bahwa sikap kerja secara keseluruhan sangat penting untuk memahami perilaku hasil. Dalam modelnya, kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah dimensi yang mendasari keseluruhan sikap kerja.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum dari individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2007). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai perasaan keyakinan dan nilai-nilai berbagi dengan seseorang seluruh organisasi (Meyer dan Allen 1991). Porter (Robbins, 2007:95) mengemukakan bahwa komitmen organisasi agaknya merupakan indikator yang lebih baik karena hal itu merupakan tanggapan yang lebih global dan awet terhadap organisasi sebagai keseluruhan daripada kepuasan kerja.

Dukungan organisasi merupakan keyakinan umum karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusinya dan peduli dengan kehidupannya (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Penelitian Valentine *et al.* (2006) menunjukkan bahwa POS menghubungkan konteks etika dengan respon kerja, khususnya kepuasan kerja. Dengan meningkatkan nilai etika, perusahaan dapat meningkatkan beragam sikap yang mendukung pekerjaan.

Tim kerja dalam perusahaan terdiri dari atasan dan bawahan. Setiap organisasi memiliki pemimpin (*leader*) dan bawahan atau pengikut (*followers*) dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Organisasi modern biasanya sudah mempunyai visi dan misi, serta telah menetapkan sasaran, tujuan, dan langkah-langkah strategis yang disepakati bersama pimpinan dan bawahannya (Bennis *et al.*, 1996). Para pemimpin membangun hubungan yang istimewa dengan kelompok kecil bawahan mereka (Robbins, 2007:446). Pada saat yang sama, bawahan secara resiprokal membentuk skema diri pemimpin melalui respons bawahan, baik melalui reaksi individual maupun reaksi kelompok (Luthans, 2006:647).

Sampai saat ini, penelitian tentang dukungan organisasi umumnya telah diikuti dua aliran utama, pertama berfokus pada keterkaitan antara dukungan organisasi dengan komitmen organisasional, pertukaran pemimpin-anggota, dan kepuasan kerja dan yang kedua berfokus pada anteseden dan konsekuensi dari dukungan organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka terdapat pertanyaan penelitian adalah; 1) Apakah dukungan organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja?; 2) Apakah pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja?; 3) Apakah dukungan organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional?; 4) Apakah pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional?

## **2. TINJAUAN TEORITIS**

### **Sikap dan Perilaku**

Sikap adalah perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari, dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, obyek-obyek, dan keadaan (Gibson, 1996:144). Beberapa teori berusaha untuk menjelaskan pembentukan dan perubahan sikap. Salah satu teori menyatakan bahwa seseorang “mencari kecocokan antara kepercayaan dan perasaan mereka terhadap obyek” dan “menyarankan bahwa perubahan sikap tergantung pada baik perubahan perasaan atau kepercayaan.

Robin (2007:94) berpendapat bahwa sikap yang berkaitan dengan pekerjaan ini membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang karyawan mengenai aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Sebagian besar penelitian dalam perilaku organisasi telah berfokus pada tiga sikap yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen pada organisasi. Namun Laschinger (2003) menyatakan bahwa sikap dan perilaku organisasional adalah komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kepercayaan kepada organisasi.

Bhargava (2008) mengemukakan bahwa ketika organisasi memberikan karyawan dengan apa yang dijanjikan dan dihargai oleh karyawan, maka karyawan akan membalas dalam bentuk sikap positif dan perilaku (komitmen, kepuasan kerja, tidak ada niat untuk meninggalkan organisasi dan berperilaku biasa) yang membantu sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat digambarkan sebagai evaluasi individual dari seberapa baik pekerjaan tersebut bertemu harapan dan kebutuhan personal (McKenna, 2000), atau, dengan suatu pendekatan global, ketika perasaan dan emosi karyawan ke arah pengalaman pekerjaan mereka (Price, 2001). Mathis (2006:121) menjelaskan bahwa dalam arti yang paling mendasar, kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Locke (Luthans, 2006:243) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap

kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Selanjutnya Robbins (2007:149) menyatakan bahwa terdapat elemen-elemen kepuasan kerja yang lazim digunakan dalam studi kepuasan kerja meliputi "tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan akan kinerja, dan kesempatan untuk maju. Selanjutnya, para ahli teori psikologi dan perilaku organisasi, berpendapat bahwa kepuasan kerja menyeluruh (*overall*) ditentukan oleh beberapa kombinasi dari beragam aspek (*facets*) pekerjaan, seperti upah, rekan kerja, dan penyelia (Richards *et al.*, 2002). Pertama, kepuasan kerja dan dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan. Selama bertahun-tahun, lima dimensi pekerjaan telah diidentifikasi untuk merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting di mana karyawan memiliki respons afektif. Kelima dimensi tersebut adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri. dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

3. Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
4. Pengawasan. kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja. Tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

### **Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasi adalah derajat sejauhmana seorang karyawan memihak pada organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi (Robbins, 2007). Komitmen organisasi telah dikonseptualisasikan sebagai keadaan psikologis atau pola pikir yang mengikat individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan satu atau lebih target, dan kemauan untuk bertahan dalam suatu tindakan (Cooper-Hakim dan Viswesvaran, 2005). Mathis (2006:122) mendefinisikan komitmen sebagai tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Sebagai sikap, komitmen organisasi didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan keberhasilan serta kemajuan berkelanjutan (Luthans, 2006:249)

Buchanan (Gibson, 1996:315) mengatakan bahwa komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap: (1) Identifikasi dengan tujuan organisasi, (2)

Perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) Perasaan loyalitas terhadap organisasi. Komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Komitmen organisasional juga dapat diartikan sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari pegawai terhadap organisasi (Robbin, 2007).

Allen dan Meyer (Aube, 2007) membagi komitmen dalam tiga dimensi yang meliputi komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen keberlangsungan. Komitmen afektif merupakan keterikatan karyawan dengan organisasi. Individu dengan tingkat komitmen afektif yang terus bekerja untuk sebuah organisasi. Komitmen normatif mengacu pada kewajiban moral untuk terus bekerja bagi organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi percaya bahwa mereka memiliki tugas dan tanggung jawab untuk terus bekerja untuk organisasi saat ini. Komitmen berkelanjutan menunjukkan sejauh mana karyawan tetap bekerja pada organisasi tersebut, karena biaya meninggalkan pekerjaan akan menjadi tinggi.

### **Dukungan Organisasi**

Teori dukungan organisasi (OST) (Rhoades dan Eisenberger, 2002) mengatakan bahwa untuk memenuhi kebutuhan sosio-emosional dan menilai keuntungan dari membaiknya pekerjaan, pegawai menciptakan persepsi tentang kondisi saat organisasi menghargai kontribusinya dan peduli dengan kehidupan. Berdasarkan teori tersebut, perkembangan POS didasari oleh kecenderungan pegawai untuk mewujudkan karakteristik organisasi yang mirip-manusia.

Teori dukungan organisasi juga menjelaskan proses psikologi yang mendasari akibat dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*). Pertama, berbasis norma resiprositas, POS seharusnya menghasilkan kewajiban untuk mempedulikan kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi dalam bereaksi terhadap tujuan. Kedua, kepedulian, persetujuan, dan kehormatan yang ditunjukkan POS harus memenuhi kebutuhan sosioemosional, yang membuat pekerja menggunakan keanggotaan organisasinya dan status perannya sebagai identitas sosialnya. Ketiga, POS berusaha memperkuat keyakinan pegawai bahwa organisasi merekognisi dan mereward kinerja yang naik (yaitu harapan reward-kinerja). Proses ini menciptakan hasil yang baik bagi pegawai (yaitu peningkatan kepuasan jabatan dan mood positif) dan bagi organisasi (yaitu meningkatnya komitmen afektif dan kinerja, dan berkurangnya *turnover*) (Rhoades dan R. Eisenberger, 2002).

Dukungan organisasi menjelaskan pula bahwa pegawai berkeyakinan bahwa organisasi memiliki orientasi positif atau negatif yang membuatnya mengakui kontribusi dan mempertimbangkan tentang kesejahteraan (Eisenberger, 2002). Erickson (2007) menjelaskan pula bahwa perspektif dukungan organisasi dipandu oleh prinsip bahwa sebagian besar karyawan merasa bahwa organisasi mereka menghargai dan mendukung mereka dalam rangka untuk mendorong komitmen organisasi, loyalitas, kepuasan kerja, dan kemauan untuk bekerja keras.

### **Teori Pertukaran Pimpinan-Anggota (*Leader Member Exchange*)**

Teori LMX menyatakan bahwa pemimpin memperlakukan masing-masing bawahan dengan berbeda (Luthans, 2006:646). Graen (Yukl, 2007:141) mengembangkan hubungan dalam dyad kepemimpinan-bawahan dijelaskan dalam model siklus hidup yang memiliki tiga kemungkinan tahapan, yaitu:

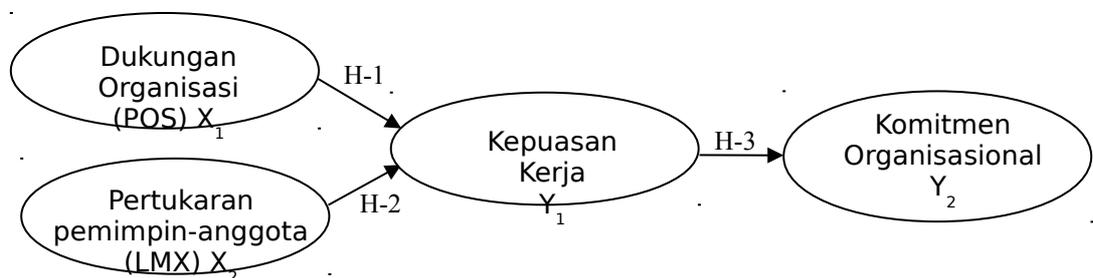
- 1) Hubungan itu dimulai dengan sebuah tahapan pengujian awal dimana pemimpin dan bawahan saling mengevaluasi motif dan sikap sumber daya masing-masing, dan potensi sumber daya yang akan diperlukan, dan dibangunnya harapan peran bersama. Beberapa hubungan tidak pernah bergerak melampaui tahapan pertama ini.
- 2) Jika hubungan ini berlanjut hingga ke tahapan kedua, pengaturan pertukaran dibersihkan kembali, dan saling mempercayai, kesetiaan dan rasa hormat dikembangkan.
- 3) Beberapa hubungan pertukaran maju terus hingga tahapan ketiga (matang) dimana pertukaran yang didasarkan pada kepentingan sendiri diubah menjadi komitmen bersama terhadap misi sasaran unit kerja.

Luthans (2006:646) menjelaskan bahwa pemimpin membentuk bawahan “*in-group*” dan “*out-group*”, dan memperlakukan mereka sesuai dengan predikatnya. Bawahan *in-group* (mereka yang memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan pemimpinnya) memiliki pertanggungjawaban kerja yang lebih baik, lebih memiliki kontribusi terhadap unitnya, dan mendapat peringkat sebagai orang yang memiliki kinerja tinggi daripada mereka yang memiliki kualitas hubungan rendah.

Maslyn dan Uhl-Bien (2001) selanjutnya mengusulkan bahwa dimensi pengaruh (*affect*), kesetiaan (*loyalty*), dan penghargaan profesional (*professional respect*) adalah lebih dari nilai sosial lebih yang berfokus pada pertukaran sosial antara pemimpin dan anggota, sedangkan dimensi kontribusi (*contribution*) lebih mirip seperti hubungan kerja yang berfokus pada pada hubungan-kerja antara pemimpin dan anggota. Jadi, pertukaran "kontribusi-dominan" yang tinggi (kaitannya dengan pekerjaan) cenderung melibatkan interaksi yang intensif pada kegiatan yang berkaitan dengan tugas, sedangkan seorang "pengaruh- dominan" tukar (nilai tukar sosial) cenderung melibatkan diluar pekerjaan, afektif dan interaksi pribadi. Akibatnya, perbedaan nilai tukar LMX cenderung untuk memprediksi berbagai hasil kerja yang berbeda.

### Kerangka Konseptual Dan Hipotesis Penelitian

Penelitian ini menguji pengaruh dukungan organisasi dan pertukaran pimpinan-anggota (LMX) terhadap terhadap sikap dan perilaku organisasional (kepuasan dan komitmen organisasional). Adapun kerangka penelitian tersebut, dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Kerangka Konsep Penelitian**

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian, serta kajian teori dan kerangka konseptual seperti yang telah dijelaskan di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis penelitian adalah:

- 1) Dukungan organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja;
- 2) Pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja;
- 3) Dukungan organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional;
- 4) Pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **Pendekatan Penelitian**

Pendekatan yang akan digunakan untuk penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini karena dengan melalui pendekatan tersebut proses penelitian dilakukan secara terstruktur dan menggunakan sampel penelitian yang jumlahnya relatif cukup besar sebagai representasi atau mewakili gambaran populasi yang diteliti.

#### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini *medical sales representatif* pada Rumah Sakit Umum Pemerintah di Surabaya. Terdapat 2 (dua) Rumah Sakit Umum dengan kepemilikan pemerintah daerah Propinsi Surabaya yaitu Rumah Sakit

Umum Daerah Dr. Soetomo dan Rumah Sakit Umum Haji. Teknik pengambilan sampel, adalah *accidental sampling*.

Penentuan sampel menurut Malhotra (1996) minimal adalah empat atau lima kali jumlah variabel atau atribut yang ditentukan. Jumlah indikator dalam penelitian ini adalah sebanyak 18 indikator, jadi jumlah responden sebesar 4 kali jumlah indikator yaitu sebesar 72 responden.

### **Metode Pengambilan Data**

Data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang merupakan data yang langsung berkaitan dengan pengujian variabel penelitian bersumber dari responden. Data dikumpulkan secara personal dengan menyebarkan kuesioner kepada sejumlah responden untuk memperoleh data primer.

Pertanyaan dalam daftar pertanyaan disajikan dalam bentuk pernyataan dan skala untuk menyatakan respon. Pernyataan yang ada dalam daftar pertanyaan berkaitan dengan persepsi responden tentang dukungan organisasi, pertukaran pemimpin-anggota, dan sikap dan perilaku organisasional.

### **Definisi Operasional Variabel**

#### **Dukungan Organisasi ( $X_1$ )**

Dukungan organisasi adalah mekanisme untuk memenuhi kebutuhan sosio-emosional dan menilai keuntungan dari membaiknya pekerjaan, pegawai menciptakan persepsi tentang kondisi saat organisasi menghargai kontribusinya dan peduli dengan kehidupan. Adapun indikator yang digunakan adalah:

1. Berbasis norma resiprositas, dukungan organisasi seharusnya menghasilkan kewajiban untuk mempedulikan kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi dalam bereaksi terhadap tujuan.
2. Kepedulian, persetujuan, dan kehormatan yang ditunjukkan oleh dukungan organisasi harus memenuhi kebutuhan sosioemosional, yang membuat pekerja menggunakan keanggotaan organisasinya dan status perannya sebagai identitas sosialnya.
3. Dukungan organisasi berusaha memperkuat keyakinan pegawai bahwa organisasi merekognisi dan mereward kinerja yang naik (yaitu harapan *reward*-kinerja).

### **Pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader-Member Exchange*) ( $Y_1$ )**

Pertukaran pemimpin-anggota didefinisikan sebagai penilaian terhadap hubungan dan interaksi antara supervisor (atasan) dan bawahan yang ditunjukkan oleh tingkat kedekatan dari hubungan antara pimpinan dan bawahan. Adapun indikator dari pertukaran pimpinan-anggota yang digunakan adalah :

1. Afeksi (mempengaruhi), yaitu hubungan dyads untuk satu sama lain terutama didasarkan pada ketertarikan antar pribadi, bukan bekerja atau nilai-nilai profesional. Kasih sayang seperti itu dapat terwujud dalam keinginan untuk dan / atau terjadinya suatu hubungan yang memiliki komponen secara pribadi menguntungkan dan hasil (misalnya, sebuah persahabatan).

2. Loyalitas, yaitu ekspresi dukungan publik untuk tujuan dan karakter pribadi dari anggota lain LMX. Kesetiaan melibatkan suatu kesetiaan kepada individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi.
3. Kontribusi, yaitu persepsi dari tingkat saat ini bekerja-kegiatan yang berorientasi menempatkan setiap anggota saling maju ke arah tujuan (eksplisit atau implisit) dari dyads.
4. Profesional Respek, yaitu persepsi sejauh mana setiap anggota dyad telah membangun reputasi, di dalam dan / atau di luar organisasi, dari unggul di garis nya kerja.

### **Sikap dan Perilaku Organisasional (Y<sub>2</sub>)**

Sikap dan perilaku organisasional merupakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah dua hal yang paling menonjol dalam pengujian sikap kerja dan perilaku dalam pekerjaan dan organisasi. Kepuasan kerja, dan komitmen organisasional digunakan sebagai dimensi yang menjelaskan sikap dan perilaku organisasional, sebagai berikut:

#### **1. Kepuasan Kerja (*job satisfaction*)**

Yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

#### **2. Komitmen Organisasi (*organizational comitment*)**

Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasinya, dan keinginan para anggota

organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi.

### **Analisis Data**

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian menggunakan teknik analisis statistik deskriptif, dan teknik analisis jalur (*path analysis*).

Teknik analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik masing-masing responden dalam penelitian. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya ditabulasikan ke dalam tabel dan dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka-angka, baik dalam jumlah responden maupun dalam bentuk persentase.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*), dimana alat tersebut dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen.

## **4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui tingkat tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan yang diajukan. Dengan menggunakan SPSS 16.0 maka didapat hasil analisis sebagai berikut :

## Dukungan Organisasi

Hasil tanggapan responden untuk masing-masing indikator pada variabel dukungan organisasi, tersaji pada tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Hasil Analisis Deskriptif Variabel Dukungan Organisasi (X<sub>1</sub>)**

Indikator	Skor Tanggapan Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Norma Resiprositas (X <sub>1.1</sub> )	-	-	1	1,4	14	19,4	40	55,6	17	23,6	4,01
Kepedulian (X <sub>1.2</sub> )	-	-	1	1,4	17	19,4	43	59,7	14	19,4	3,97
Persetujuan (X <sub>1.3</sub> )	-	-	1	1,4	9	12,5	48	66,7	14	19,4	4,04
Kehormatan (X <sub>1.4</sub> )	-	-	-	-	10	19,9	48	66,7	14	19,4	4,05
Pengakuan (X <sub>1.5</sub> )	-	-	-	-	10	13,9	42	58,3	20	27,8	4,13
Reward (X <sub>1.6</sub> )	-	-	5	6,9	13	18,1	38	52,8	16	22,2	3,90
<b>Total Mean Dukungan Organisasi</b>											4,01

Persepsi responden secara umum pada variabel dukungan organisasi ini berhasil mengungkapkan bahwa responden memiliki kepedulian, tanggung jawab legal, moral dan finansial atas kontribusi yang telah diberikan oleh karyawannya. Hal ini terlihat pada nilai rata-rata total yang dihasilkan oleh variabel ini adalah sebesar 4.01 yang berarti dalam skor yang baik.

## Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX)

Hasil tanggapan responden untuk masing-masing indikator pada variabel dukungan organisasi, tersaji pada tabel berikut:

**Tabel 2**  
**Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pertukaran Pemimpin-Anggota (Y<sub>1</sub>)**

Indikator	Skor Tanggapan Responden					Mean
	1	2	3	4	5	

	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Pengaruh (Y <sub>1.1</sub> )	-	-	-	-	12	16,7	44	61,1	16	22,2	4,05
Kesetiaan (Y <sub>1.2</sub> )	-	-	-	-	19	26,4	37	51,4	16	22,2	3,95
Kontribusi (Y <sub>1.3</sub> )	-	-	-	-	11	15,3	43	59,7	48	25	4,09
Penghargaan											
Profesional (Y <sub>1.4</sub> )	-	-	-	-	12	16,7	40	55,6	20	27,8	4,11
<b>Total Mean Pertukaran Pemimpin-Anggota</b>											4,05

Persepsi responden secara umum pada variabel *leader member exchange* (LMX) ini mengungkapkan bahwa interaksi yang dilakukan tidak hanya pada ikatan fisik, dimana bawahan harus selalu mengikuti instruksi atasan, namun lebih dalam lagi yaitu kedekatan antara atasan dan bawahan yang menyangkut pada ikatan emosional antara atasan dan bawahan. Hal tersebut nampak pada nilai rata-rata total yang dihasilkan variabel ini adalah sebesar 4.05 yang berarti baik.

## Sikap dan Perilaku Organisasional

### Kepuasan Kerja

Tanggapan responden untuk masing-masing indikator disajikan pada Tabel 4.3 berikut:

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>2</sub>)**

Indikator	Skor Tanggapan Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Gaji atau upah (Y <sub>2.1</sub> )	-	-	-	-	11	15,3	49	68,1	12	16,7	4,01
Pekerjaan (Y <sub>2.2</sub> )	-	-	-	-	11	15,3	48	66,7	13	18,1	4,02

Peluang promosi (Y <sub>2.3</sub> )	-	-	-	-	8	11,1	56	77,8	8	11,1	4,00
Supervisor (Y <sub>2.4</sub> )	-	-	-	-	13	18,1	38	52,8	21	29,2	4,11
Rekan sekerja (Y <sub>2.5</sub> )	-	-	2	2,8	9	12,5	47	65,3	14	19,4	4,01
<b>Total Mean Kepuasan Kerja</b>											4,03

Persepsi responden secara umum pada variabel kepuasan kerja ini mengungkapkan bahwa kepuasan dalam pekerjaan dinilai baik, dengan nilai rata-rata total yang dihasilkan variabel ini adalah sebesar 4.03 yang berarti baik

### **Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasinya, dan keinginan para anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Hasil tanggapan responden tentang komitmen organisasional tampak pada tabel berikut:

**Tabel 4**  
**Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional (Y<sub>3</sub>)**

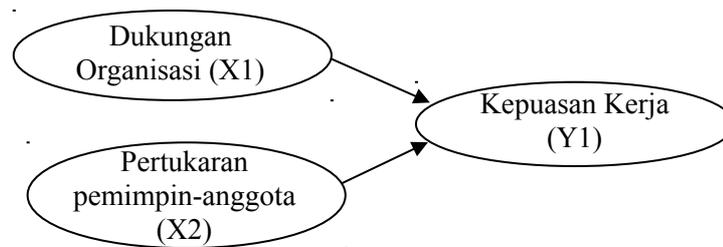
Indikator	Skor Tanggapan Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Keyakinan (Y <sub>3.1</sub> )	-	-	1	1,4	9	12,5	39	54,2	23	31,9	4,16
Kemauan (Y <sub>3.2</sub> )	-	-	-	-	11	15,3	49	68,1	12	16,7	4,01
Keinginan (Y <sub>3.3</sub> )	-	-	2	2,8	11	15,3	45	62,5	14	19,4	3,98
<b>Total Mean Komitmen Organisasional</b>											4,05

### **Hasil Analisis Jalur dan Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan *t-test* pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Analisis jalur digunakan untuk memprediksi perubahan nilai variabel dependen apabila nilai variabel independen naik atau turun nilainya. Dalam penelitian ini analisis jalur digunakan karena variabel yang menjadi kajian dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel independen yaitu dukungan organisasi sebagai variabel  $X_1$  dan pertukaran pemimpin-anggota ( $X_2$ ), dan dua variabel dependen yaitu kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dan komitmen organisasional sehingga dapat diketahui dan dapat dibuktikan sejauh mana hubungan diantara variabel tersebut.

### Analisis Sub Struktur 1

Analisis sub struktur 1 (satu) akan menguji pengaruh langsung variabel dukungan organisasi, dan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) terhadap kepuasan kerja. Hubungan sub struktur 1 dapat dilihat pada gambar 2 berikut:



**Gambar 2**  
**Hubungan Sub-Struktur X1 dan X2 Terhadap Y1**

Pada sub struktur 1, digunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel exogen terhadap variabel endogennya.

**Tabel 5**

**Model Summary – Sub Struktur 1**

Model	R	R square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimated
1	0,717	0,514	0,500	0,330

Besarnya angka R square ( $r^2$ ) sebesar 0,514 menunjukkan bahwa pengaruh dukungan organisasi dan pertukaran pemimpin-anggota terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 51,4%, sedangkan sisanya sebesar 49,6% dipengaruhi oleh variabel lain.

**Tabel 6**

**Anova Model 1 – Sub Struktur 1**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.966	2	3.983	36,474	0,000 <sup>a</sup>
	Residual	7.534	69	.109		
	Total	15.500	71			

Nilai F pada Tabel 6 diatas sebesar 36,474 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan sudah layak atau benar.

**Tabel 7**

**Model Summary – Sub Struktur 1**

Model		Unstandardized coefficient		Standardized coefficient	t	Sign
		B	Std error	Beta		
1	Constant	1,412	0,317		4,461	0,000
	Dukungan organisasi	0,347	0,071	0,457	4,907	0,000
	Pertukaran pemimpin-anggota	0,302	0,072	0,390	4,190	0,000

Tabel 7 di atas tampak pada variabel dukungan organisasi ( $X_1$ ) memiliki nilai t sebesar 4,907 dengan signifikansi sebesar  $0,000 < 0,005$ . Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Koefisien jalur yang dihasilkan adalah sebesar 0,457 yang menandakan besarnya pengaruh dukungan organisasi terhadap pertukaran pemimpin-anggota adalah sebesar 0,457.

Variabel pertukaran pemimpin-anggota ( $X_2$ ) memiliki nilai t sebesar 4,190 dengan signifikansi sebesar  $0,000 < 0,005$ . Hal ini menunjukkan bahwa pertukaran pemimpin-anggota memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Koefisien jalur yang dihasilkan adalah sebesar 0,390 yang menandakan besarnya pengaruh pertukaran pemimpin-anggota terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,390.

### **Analisis Sub Sutruktur 2**

Sub struktur 2 digunakan untuk menguji pengaruh dukungan organisasi ( $X_1$ ) dan pertukaran pemimpin-anggota ( $X_2$ ) secara langsung terhadap komitmen organisasional ( $Y_2$ ).

**Tabel 8**  
**Model Summary – Sub Struktur 2**

Model	R	R square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimated
1	0,713	0,508	0,486	0,439

Besarnya angka R square ( $r^2$ ) sebesar 0,508 menunjukkan bahwa pengaruh dukungan organisasi dan pertukaran pemimpin-anggota terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 48,6%, sedangkan sisanya sebesar 32,4% dipengaruhi oleh variabel lain.

**Tabel 9**  
**Anova Model 1 – Sub Struktur 2**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,532	3	4,511	23,377	0,000 <sup>a</sup>
	Residual	13,121	68	0,193		
	Total	26,653	71			

Nilai F pada Tabel 9 diatas sebesar 23,377 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan sudah layak atau benar.

**Tabel 10**  
**Model Summary – Sub Struktur 2**

Model		Unstandardized coefficient		Standardized coefficient	t	Sign
		B	Std error	Beta		
1	Constant	0,200	0,478		0,418	0,677
	Dukungan organisasi	0,234	0,109	0,235	2,145	0,036
	Pertukaran pemimpin-anggota	0,355	0,17	0,350	3,309	0,001
	Kepuasan Kerja	0,350	0,160	0,267	2,190	0,032

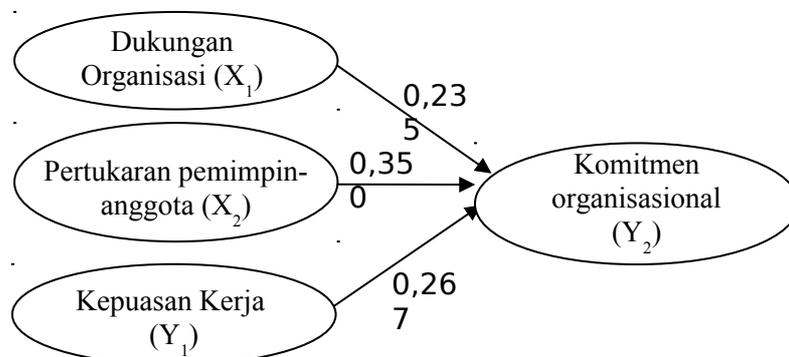
Tabel 10 di atas tampak pada variabel dukungan organisasi ( $X_1$ ) memiliki nilai t sebesar 2,145 dengan signifikansi sebesar  $0,036 < 0,005$ . Hal ini

menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional. Koefisien jalur yang dihasilkan adalah sebesar 0,235 yang menandakan besarnya pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0,235.

Variabel pertukaran pemimpin-anggota ( $X_2$ ) memiliki nilai t sebesar 3,390 dengan signifikansi sebesar  $0,001 < 0,005$ . Hal ini menunjukkan bahwa pertukaran pemimpin-anggota memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional. Koefisien jalur yang dihasilkan adalah sebesar 0,350 yang menandakan besarnya pengaruh pertukaran pemimpin-anggota terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0,390.

Variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) memiliki nilai t sebesar 2,190 dengan signifikansi sebesar  $0,032 < 0,005$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional. Koefisien jalur yang dihasilkan adalah sebesar 0,267 yang menandakan besarnya pengaruh pertukaran pemimpin-anggota terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0,267.

Pengujian sub struktur 2 dapat dilihat pula pada gambar berikut :



**Gambar 3**  
**Hasil Pengujian Sub Struktur 2**

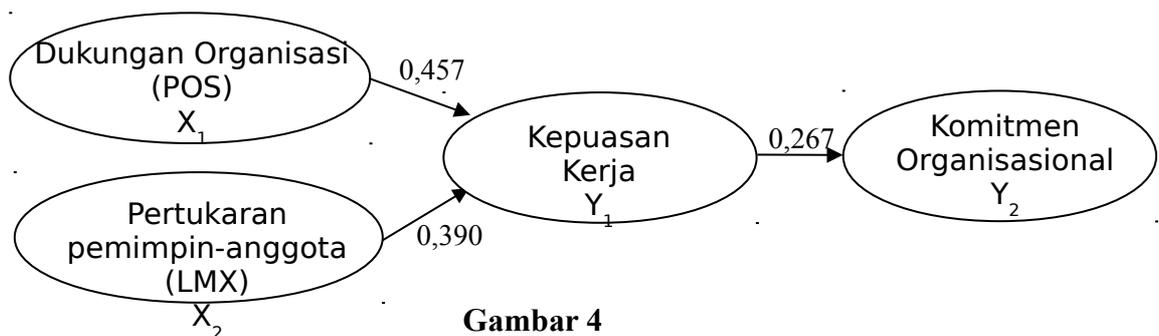
## Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan pada sub struktur 1 dan sub struktur 2, maka dapat diperoleh rangkuman hasil untuk pengujian hipotesis sebagai berikut:

**Tabel 11**  
**Rangkuman Hasil Koefisien Jalur**

Pengaruh variabel	Pengaruh		Total
	Langsung	Tidak Langsung	
X1 → Y1	0,457		0,457
X2 → Y1	0,390		0,390
Y1 → Y2	0,267		0,267
X1 → Y1 → Y2	0,235	$0,267 \times 0,457 = 0,122$	$0,235 + 0,122 = 0,357$
X2 → Y1 → Y2	0,350	$0,267 \times 0,390 = 0,104$	$0,350 + 0,104 = 0,454$

Berdasarkan Tabel 11 di atas, maka koefisien jalur dapat dilihat pula pada gambar berikut:



**Gambar 4**  
**Hasil Koefisien Jalur**

## Pembahasan

### Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis ini untuk mengetahui peningkatan kualitas pertukaran pemimpin-anggota yang diprediksi dari peningkatan dukungan organisasi. Koefisien jalur yang dihasilkan pada hubungan ini adalah sebesar 0,457 (Tabel 11) dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang semakin baik akan berakibat pada kepuasan kerja yang meningkat. Hal ini berarti bahwa dukungan organisasi memberi kontribusi yang besar dalam penciptaan kepuasan kerja.

Kondisi empiris (hasil analisis deskriptif) menghasilkan indikator pengakuan sebagai salah satu parameter untuk mengukur variabel dukungan organisasi memiliki nilai rata-rata deskriptif tertinggi yaitu sebesar 4,13 (Tabel 1) dibandingkan dengan indikator lainnya pada variabel dukungan organisasi. Pengakuan yang merupakan kebutuhan sosio-emosional individu tentang status perannya sebagai bagian dari organisasi. Dengan nilai rata-rata tersebut, menunjukkan bahwa pengakuan karyawan oleh perusahaan sudah dilakukan dengan baik.

Teori dukungan organisasi yang menyatakan bahwa organisasi siap memberikan penghargaan dan memenuhi kebutuhan emosional pegawainya, sehingga akan dapat menciptakan keyakinan bahwa organisasi menghargai kontribusinya dan peduli akan kehidupannya. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Alhusami (2008) tentang kepuasan kerja perawat hubungannya dengan komitmen organisasi, dukungan organisasi, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan tingkat pendidikan. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa dukungan organisasi adalah variabel yang berpengaruh paling

besar terhadap kepuasan kerja. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Andrew *et al.* (2009) bahwa karyawan akan lebih puas dalam melakukan pekerjaannya ketika merasakan dukungan organisasi yang tinggi.

Teori dukungan organisasi berkiblat dari teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa individu dengan sukarela memberikan manfaat kepada orang lain sehingga menyebabkan pihak lain memiliki kewajiban untuk membalasnya dengan cara memberikan manfaat kepada pihak pemberi. Dukungan organisasi dapat ditingkatkan dengan memberikan penghargaan kepada karyawan untuk hasil kerja mereka melalui media seperti ucapan terima kasih atau hadiah kecil (Andrew *et al.*, 2009).

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat diperoleh temuan bahwa dukungan organisasi yang telah dipersepsikan baik oleh responden dapat memberikan peningkatan pada kepuasan kerja *medical sales representatif*. Temuan ini berhasil membuktikan hubungan yang telah dihipotesiskan sekaligus memperkaya hasil temuan yang terbatas tentang peningkatan kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh dukungan organisasi.

### **Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis ini untuk mengetahui peningkatan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) terhadap peningkatan kepuasan kerja. Kondisi empiris (hasil analisis deskriptif) menghasilkan indikator *supervisor* sebagai salah satu parameter untuk mengukur variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata deksriptif tertinggi yaitu sebesar 4,11 (Tabel 3) dibandingkan dengan indikator lainnya pada variabel

dukungan organisasi. Pengawasan yang dilakukan oleh penyelia (supervisor) merupakan bentuk perhatian ketika *medical sales representative* menemukan kesulitan di lapangan.

Teori LMX menggambarkan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan berbagai bawahan (Yukl, 2007:140). Penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Andrew *et al.* (2009) menghasilkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara LMX dan kepuasan karyawan. Hasil ini disebabkan karena karyawan berstatus relawan (*volunteer*) sehingga pemimpin tidak memiliki kekuatan yang sah atas relawan tersebut (misalnya; evaluasi, kompensasi). Penelitian Masterson (2009) dilakukan kepada karyawan restaurant dan menghasilkan bahwa kualitas hubungan LMX memiliki hubungan linear langsung dengan kepuasan kerja.

Analisis deskriptif pertukaran pemimpin-anggota (LMX) ditunjukkan oleh penghargaan profesional dengan angka rata-rata sebesar 4,11 (Tabel 2). Hal ini menunjukkan bahwa dalam kondisi yang sebenarnya pemimpin dan anggota mampu menciptakan hubungan pertukaran yang tinggi sehingga anggota dapat merasakan penghargaan dari atasannya terhadap hasil kerjanya secara profesional. Penghargaan tersebut dapat berupa rekomendasi kenaikan gaji, jabatan, ataupun rekomendasi dalam mengikuti program pengembangan yang berkaitan dengan pekerjaan. Oleh karena itu penelitian ini konsisten dengan teori yang secara implisit dapat terungkap bahwa tingkat pertukaran antara atasan dan bawahan yang tinggi akan menyebabkan kepuasan kerja bawahan.

## **Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja**

Penelitian ini menemukan bahwa dukungan organisasi memberikan pengaruh yang signifikan kepada komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti baik buruknya dukungan organisasi yang diberikan oleh pihak perusahaan mampu meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasional. Besarnya pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,357 (Tabel 11). Pengaruh ini lebih kecil apabila dibandingkan dengan pengaruh langsung dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional sebesar 0,457 (Tabel 7).

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Wood *et al.* (2003) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi yang tinggi dapat meningkatkan komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan kepada karyawan Sekolah Umum Patologi (*Speech-language pathologists* (SLPs)) di Midwest, Amerika Serikat. Seratus orang responden yang didapatkan secara acak di daerah Illinois, Indiana, Iowa, Michigan, Minnesota, Wisconsin dan Ohio. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa persepsi atas dukungan organisasi dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Konsisten pula dengan penelitian Allen *et al.* (2003), bahwa dukungan organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasional melalui peningkatan kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang meningkat dapat meningkatkan komitmen organisasional pula.

Penggunaan teori yang sama pada sampel dan lokasi yang berbeda mendapat hasil yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional karyawan baik pada organisasi jasa maupun manufaktur. Dukungan organisasi yang diberikan oleh perusahaan farmasi kepada *medical sales representatif* telah dipersepsikan baik dengan nilai rata-rata deskriptif sebesar 4,03 mampu memberikan kepuasan kerja sehingga hal tersebut membuat *medical sales representatif* memiliki komitmen yang tinggi kepada perusahaan. Temuan berhasil membuktikan hubungan yang dihipotesiskan dan konsisten dengan penelitian pendahulunya, serta dapat memperkaya penemuan tentang pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada *medical sales representatif*.

### **Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja**

Penelitian ini menemukan bahwa pertukaran pemimpin-anggota (LMX) memberikan pengaruh yang signifikan kepada komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti tingginya tingkat pertukaran pemimpinan-anggota yang diberikan oleh perusahaan mampu meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasional. Besarnya pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,454 (Tabel 11). Hasil ini lebih tinggi jika dibandingkan pengaruh

langsung pertukaran pemimpin-anggota terhadap komitmen organisasional sebesar 0,390 (Tabel 7).

Yousaf *et al.*, (2009) telah melakukan penelitian terhadap mahasiswa program doktoral di Ducth University, dan menghasilkan bahwa baik LMX promotor dan LMX asisten promotor memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional afektif yang dimediasi sepenuhnya oleh kepuasan mahasiswa doktoral dan praktek sumber daya manusia. Penelitian Colins (2007) dilakukan kepada karyawan paruh waktu dan penuh waktu di restoran yang berlokasi di Midwestern Amerika Serikat. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kualitas pertukaran pemimpin-anggota dapat meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya dapat menurunkan tingkat perputaran karyawan (*turnover intention*). Penelitian Ouyang *et al.* (2010) menduga bahwa pertukaran pemimpin-anggota dapat mempengaruhi komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Instrumen penelitian disebarkan kepada 400 karyawan bank, sekuritas, dan perusahaan asuransi di Taiwan dengan menggunakan skala Likert tujuh point. Penelitian menghasilkan bahwa dengan menjaga hubungan baik antara manajer dan bawahan menyebabkan keduanya merasa lebih puas dalam pekerjaan, sehingga lebih membuat karyawan bersedia mematuhi peraturan organisasi, dan berkomitmen pada organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian di atas, bahwa semakin tinggi tingkat pertukaran pemimpin-anggota, maka akan semakin baik tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasional. Penggunaan teori tentang variabel penelitian yang sama

pada lokasi yang berbeda, serta pada sampel yang berbeda pula mendapatkan hasil penelitian yang sama.

## 5. SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Semakin baik dukungan yang diberikan perusahaan kepada *medical sales representatif* akan dapat meningkatkan kepuasan kerja *medical sales representatif* secara langsung. Dukungan dalam bentuk sosio-emosional kepada karyawan mampu memberikan kenyamanan dan rasa aman kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya sebagai *sales medical representatif*.
2. Persepsi *medical sales representatif* terhadap pertukaran pemimpin-anggota (LMX) yang semakin baik dapat meningkatkan kepuasan kerja secara langsung. Pengawasan yang diberikan oleh atasan langsung dipersepsikan sebagai bentuk perhatian kepada bawahan, sehingga dapat membantu mendapatkan pemecahan masalah jika *medical sales representatif* mengalami kesulitan.
3. Dukungan organisasi yang semakin baik memiliki dampak pula terhadap peningkatan komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara dukungan organisasi dengan komitmen organisasional.

4. Pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional. Pertukaran pemimpin-anggota (LMX) yang semakin baik akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja dan berdampak pada peningkatan komitmen organisasional.

### **Implikasi**

Hasil penelitian ini memberikan implikasi kepada beberapa hal berikut:

#### 1. Implikasi teoritis

- a) Temuan penelitian ini, menunjukkan bahwa teori pertukaran sosial dapat diterapkan pada organisasi. Pola interaksi antara individu dengan individu yang lain pada perusahaan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Pola-pola interaksi seperti yang dihasilkan penelitian ini adalah pola hubungan kerja yang menguntungkan antara satu dengan yang lain.
- b) Temuan penelitian ini memperkaya hasil penelitian tentang teori pertukaran sosial. Kepuasan kerja yang merupakan refleksi sikap individu terhadap kondisi pekerjaannya mampu memediasi terhadap peningkatan komitmen organisasional.
- c) Teori pertukaran sosial memperkuat hubungan antar individu yang membentuk suatu interaksi dan menghasilkan suatu usaha, untuk mencapai keseimbangan dalam hubungan tersebut.

#### 2. Implikasi praktis

- a) Pemberian reward dan kesetiaan antara atasan dan bawahan perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen. Reward merupakan indikator yang memotivasi karyawan untuk semangat dalam melakukan tugasnya sebagai *medical sales representatif* sedangkan kesetiaan merupakan interaksi atasan dan bawahan yang harus selalu diperhatikan.
- b) Menumbuhkan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dengan meningkatkan hubungan timbal balik yang harmonis antara karyawan dengan organisasi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Allen, D.G., L.M. Shore, dan R.W. Griffeth. 2003. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*. 29(1):99–118.
- Aggarwal, U., dan S. Bhargava. 2009. Reviewing the Relationship Between Human Resource Practices and Psychological Contract and Their Impact on Employee Attitude and Behaviours: A Conceptual Model. *Journal of European Industrial Training*. 33 (1): 4-31
- Andrew, D., May, K., and Seungmo, K. 2009. Influence of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support on Volunteer Satisfaction and Turnover Intention of Older LPGA Volunteers. *North American Society for Sport Management Conference (NASSM)*. May 27-30, 2009 : 146
- Aube, C., Vincent R., dan Estelle M.M. 2007. Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy. *Journal of Managerial Psychology*. 22(5): 479-495.
- Collins, M.D. 2007. Understanding the Relationships Between Leader-Member Exchange (LMX). Psychological Empowerment, Job Satisfaction, and Turnover Intent in a Limited-Service Restaurant Environment. *Presented*

*in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.*

- Cooper, H.A. dan Viswesvaran C. 2005. The Construct Of Work Commitment: Testing An Integrative Framework. *Psychological Bulletin*. 131(2): 241-59
- Eisenberger, R., Florence, S., Christian, V., Ivan, L. S., dan Linda, R. 2002. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*. ( 87)3:565–573
- Erickson, R.A., dan Michael E.R.. 2007. Reducing Attrition After Downsizing Analyzing the Effects of Organizational Support, Supervisor Support, and Gender on Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Analysis*. (15)1: 35-55
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, J.H. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Terjemahan Nunuk Adiarni. Editor Lyndon Saputra. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara
- Harrison, D.A., Daniel, A.N., dan Philip, L.R. 2006. Important are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*. 49 (2): 305–325
- Kolman, L dan Prymesova, P. 2007. Attitude To Work and Organization As A Part Of A Competency Model. *Agricultural Economic, Czech University of Life Science*. 53 (6): 271-275
- Laschinger H.K.S, Almost, J., dan Tuer-Hodes, D. 2003. Workplace Empowerment And Magnet Hospital Characteristics: Making The Link. *Journal of Nursing Administration*. 33(7-8): 410-422
- Luthans, F. 2006. *Organizational Behavior*, Ninth Edition, Boston: McGraw Hill
- Malhotra, K. N. 2009. *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan*. PT. Indeks. Jakarta.
- Masllyn, J. dan Uhl-Bien, M. 2001. Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Others' Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*. 86: 697-708
- Masterson, S. S., Kyle, L., Barry, M. G., dan Susan, T. 2000. Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738–748.

- Mathis, R. L., dan Jackson, J.H. 2006. *Human Resources Management*, 10th edition, Thomson South Western
- Meyer, J.P. dan Allen, N.J. 1991. A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*. 1(1): 61-89
- Mowday, R., Porter, L., dan Steers, R.. 1982. *Employee–organization linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press
- Ouyang, Y., Chun, H.C., dan Chi, J.H. 2010. Does LMX Enhance the Job Involvement of Financial Service Personnel by the Mediating Roles?. *Problems and Perspectives in Management*. 8(1): 174
- Polly, L. M. 2002. Social Exchange And Customer Service The Relationship Between Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, And Customer Service Behavior. A *Dissertation*. Louisiana State University
- Price, J.L. 2001. Reflections on the determinants of voluntary turnover”, *International Journal of Manpower*. 22(7):600-24.
- Richards B, O'Brien, T., dan Akroyd, D. 2002. Predicting ihe Organizational Commitment of Marketing Education and Health Occupations Education Teachers by Work Related Rewards. *Journal of Industrial Teacher Education*. (32)1
- Robbins, S.P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Molan, Benyamin (penerjemah). Jakarta: Prenhallindo
- Valentine, S., Martin, M. G., dan Sandra, B.R. 2006. Employee Job Response as a Function of Ethical Context and Perceived Organization Support. *Journal Of Business Research*. 59: 582-588
- Wood, L.R. (Rod). 2003. Corelating Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment Of Public Scholl Speech-Language Pathologists. *Call for Papers of the American Sociological Association*.
- Yousaf, A., Karin. S., Nicole, T., dan Joost, A. 2009. Having Two Bosses: Considering the Relationship between LMX, Satisfaction witj HR Practices, and Organizational Commitment. *Organizational Psychology and Human Resource Development*. University of Twente, Enschede, the Netherlands.

Yukl, Gary. 2007. *Leadership in Organization*, Fifth Edition. Supriyanto, Budi (penerjemah). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. PT. Indeks Indonesia. Jakarta