

Hubungan antara Leader-Member Exchange (LMX) dengan Persepsi Karyawan terhadap Perubahan Organisasi pada PT. PLN Surabaya Utara

Herlina N. Muaya

*Change Management Staff, PT. Asuransi Astra Buana
Alumni Fakultas Psikologi Universitas Airlangga*

Abstract.

Globalization reinforces organization to change. This study aims to explain the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) and employee perception of organizational change. PT. PLN (Persero) APJ North Surabaya was chosen, due to many media report about the organizational change of the company. LMX questionnaire was completed by supervisor (N=16) and employee (N=52), and perception of organizational change questionnaire was completed by employee (N=52). According to the correlation test obtained, the correlation value is -0,161 with coeff correlation 0,255 ($p\text{-value} < 0,05$), indicates that there wasn't significant correlation between LMX and Employee Perception of Organizational change in PT. PLN (Persero) APJ North Surabaya. Related to this result it was suggested for the company to encourage discussions in every sub units and also provide outbound training to increase cooperation and harmony in the organization.

Keywords: *Leadership, perception, organizational change*

Abstrak.

Adanya tantangan global yang semakin kuat mendorong perubahan organisasi. Terkait dengan hal tersebut penelitian ini bermaksud melihat hubungan antara Leader-Member Exchange (LMX) dengan Persepsi Karyawan terhadap Perubahan Organisasi. PT. PLN (Persero) Surabaya Utara dipilih dikarenakan banyak dipublikasikan sedang melalui fase perubahan di berbagai bidang. Kuesioner LMX diisi oleh atasan (N=16) dan karyawan (N=52), sedangkan kuesioner persepsi karyawan terhadap perubahan organisasi diisi oleh 52 karyawan. Hasil koefisien korelasi sebesar -0,161 dengan koefisien korelasi sebesar 0,255 (dengan $p\text{-value} < 0,05$) menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara Leader-Member Exchange (LMX) dengan Persepsi Karyawan terhadap Perubahan Organisasi. PT. PLN (Persero) Surabaya Utara. Atas dasar hal tersebut, PT. PLN (Persero) APJ Surabaya utara seyogyanya membuka ruang diskusi di tiap sub bidang dan menyediakan outbound training untuk meningkatkan kerjasama dan kebersamaan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Persepsi, Perubahan Organisasi*

Korespondensi: **Herlina Natalia Muaya.** Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Jalan Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya 60286, Telp. (031) 5032770, (031) 5014460, Fax (031) 5025910 Email: e-mail: natalia_muaya@yahoo.com; hmuaya@asuransi.astra.co.id

Perubahan global yang merupakan kombinasi dari kompetisi global, metode komputerisasi, internet dan model komunikasi instan (Donelly, dkk., 2006: 480). Organisasi bukan lagi menjadi sistem tertutup, melainkan sebaliknya, organisasi sebagai sistem terbuka yang harus senantiasa secara berkelanjutan menyesuaikan diri dengan lingkungan luar (Daft, 2004: 14).

PT. PLN (Persero) adalah salah satu organisasi yang dipublikasikan tengah melalui fase transformasi di banyak bidang. Salah satu perubahan PT. PLN (Persero) yang mengundang kontroversi adalah dengan dilantikannya Dahlan Iskan, seorang profesional yang bukan berasal dari internal PT. PLN (Persero), menjadi CEO PT. PLN (Persero) dengan tugas utama melaksanakan restrukturisasi korporat (Persero) Pusat (Daryoko, 2010, 6 Februari). Perubahan tonggak kepemimpinan ini menimbulkan banyak sekali pertentangan dari internal PLN.

Media mencatat bahwa Serikat Pekerja PT PLN (Persero) yang menegaskan sangat menolak kehadiran Dahlan Iskan untuk menjabat Direktur Utama dan menegaskan jika pergantian Dirut PLN tetap dilakukan, maka akan terjadi disharmonisasi antara Dirut dengan pekerja PLN sekaligus tidak menjamin terjalinnya hubungan yang harmonis dan kondusif dengan manajemen PLN yang baru nantinya (NN, 2009, 11 Desember). Penolakan terhadap Dahlan Iskan menurut mereka didasari tiga alasan utama yaitu: (1) Dahlan Iskan tidak mempunyai kompetensi di bidang sistem ketenagalistrikan; (2) adanya konflik kepentingan karena Dahlan Iskan pengusaha IPP (Independence Power Producer) PLTU EMBALUT (KALTIM) 2 X 15 MW yang menjual SETROOM-nya ke PLN wilayah Kalimantan Timur khususnya; (3) Dahlan Iskan dicurigai akan mempercepat pelaksanaan privatisasi PLN (SPPLN, 2010).

Konflik yang dialami PT. PLN (Persero) adalah hal yang alami terjadi dalam proses perubahan organisasi (Yukl, 2002: 274). Konflik atau hambatan yang terjadi dalam melaksanakan perubahan organisasi salah satunya disebabkan oleh karena tidak adanya kepercayaan (Connor, 1995 dalam Yukl, 2002: 274-275)) dan perbedaan penilaian yang mana tiap orang memandang perubahan dengan cara yang berbeda (Donelly,

dkk., 2006: 484-485).

Kedua faktor penyebab hambatan dalam perubahan PT. PLN (Persero) tersebut berbicara mengenai persepsi, karena persepsi merupakan proses yang dilakukan individu untuk memilih, mengatur dan menafsirkan stimulus ke dalam gambaran yang berarti tentang lingkungan sekitarnya (Schiffman & Kanuk, 2004) dan persepsi berhubungan dengan sikap dan perilaku seseorang (Suharnan, 2005: 65) sehingga apa yang diinterpretasikan oleh karyawan terhadap perubahan yang terjadi di dalam tubuh PT. PLN (Persero) akhirnya mempengaruhi tindakan mereka dengan melakukan aksi unjuk rasa.

Dalam kondisi semacam ini peran dari pemimpin menjadi sangat penting karena perubahan organisasi adalah proses yang kompleks, dinamis, tidak teratur dan dalam proses pelaksanaannya membutuhkan figur kepemimpinan yang kuat dan gigih (Daft, 2004: 423). Pemimpin seharusnya menyadari bahwa organisasi adalah kesatuan sosial, sehingga elemen utama dari organisasi sangat perlu untuk diperhatikan yaitu organisasi dibentuk berdasarkan atas orang-orang yang ada didalamnya dan saling berhubungan satu dengan yang lain. Karena sebuah organisasi dapat tetap berjalan hanya ketika orang-orang yang ada di dalam organisasi saling berinteraksi satu dengan yang lain untuk menampilkan fungsi yang paling utama dalam mencapai tujuan organisasi (Daft, 2004: 11). Lalu yang menjadi pertanyaan adalah, tipe kepemimpinan seperti apa yang dapat memfasilitasi perubahan organisasi yang seringkali nampak tidak teratur dan penuh konflik tersebut?

Di tengah perubahan kepemimpinan yang efektif dibutuhkan untuk merevitalisasi dan memfasilitasi dalam menyesuaikan diri pada perubahan (Yukl, 2002: 273). Pendekatan yang sejalan dengan kebutuhan ini ada pada level *dyadic*, dimana kunci dari pendekatan ini adalah bagaimana membangun kerjasama, kepercayaan dengan *subordinate* dan bagaimana mempengaruhi *subordinate* menjadi lebih berkomitmen dan termotivasi (Yukl, 2002: 15). Dan contoh terbaik dari level *dyadic* adalah teori *Leader-member Exchange* (LMX).

Leader-Member Exchange (LMX) diteliti dan

dikembangkan oleh Scandura dan Graen (1984) menyediakan cara yang berguna untuk mengkonseptualisasikan hubungan antara pemimpin dengan persepsi pengikutnya. Hubungan akan berkembang di dalam pertukaran kualitas tinggi yang diwujudkan dengan tingkat saling percaya dan hormat yang tinggi, dan kualitas rendah didasarkan pada kontrak kerja formal.

Perubahan organisasi merupakan hal yang kompleks dan menjadi tantangan tersendiri khususnya bagi pemimpin organisasi, terlebih bagi organisasi besar seperti PT. PLN (Persero) sehingga dibutuhkan strategi kepemimpinan agar fungsi pemimpin dalam memfasilitasi proses penyesuaian terhadap perubahan organisasi dapat tercapai. Maka yang menjadi pertanyaan, apakah terdapat hubungan antara Tingkat kualitas hubungan timbal-balik antara atasan dan *subordinate* (LMX) dengan persepsi karyawan terhadap perubahan organisasi yang tengah dialami PT. PLN (Persero). Pertanyaan inilah yang menarik perhatian peneliti dan akan dijawab dalam penelitian ini.

Perubahan Organisasi

Memahami organisasi secara keseluruhan maka harus memandang organisasi sebagai sebuah sistem (Daft, 2004: 14). De Ven & Ferry (1980 dalam Daft, 2004: 33); Daft & Steers (1986 dalam Daft, 2004: 33) mengemukakan bahwa sebagai sebuah sistem, terdapat empat level analisa organisasi yang dapat dipilih satu sebagai pokok bahasan utama dalam menganalisa fenomena yang terjadi di dalam organisasi, yaitu level individu, level kelompok, level organisasi dan level kelompok organisasi.

Perubahan dari sudut pandang organisasi adalah proses dimana organisasi beralih dari kedudukan awal kepada suatu kedudukan akan masa depan yang diinginkan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas organisasi (Bharmbri: 1992; Jones: 2003, and Paton & McCalman: 2000). Maka dapat disimpulkan perubahan organisasi adalah sebuah proses perpindahan atau mengubah keadaan awal kepada keadaan yang baru pada level organisasi, kelompok dan individu dengan tujuan meningkatkan efektifitas organisasi.

Perubahan memicu reaksi emosional yang rasional maupun tidak karena ketidakjelasan. Berbagai reaksi yang muncul diakibatkan oleh beberapa alasan, yaitu ketertarikan pribadi yang sempit, tidak adanya kesepahaman dan kurangnya kepercayaan, perbedaan penilaian, dan toleransi yang rendah terhadap perubahan (Donnelly, dkk., 2006: 484-485).

Persepsi Karyawan

Persepsi adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi terhadap lingkungannya baik lewat penglihatan, pendengaran, perasaan, penciuman (Thoha, 1986: 138). Donnelly, dkk., (2006: 100) memberikan pengertian persepsi sebagai proses menerima stimulus, mengorganisasi, dan menginterpretasi stimulus yang telah terorganisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku dan bentuk sikap. Maka persepsi karyawan terhadap perubahan organisasi adalah proses yang dilakukan karyawan untuk menafsirkan atau menginterpretasi perubahan organisasi yang terjadi di tingkat organisasi, kelompok, individu.

Leader-Member Exchange (LMX)

Yulk (2002: 273) menegaskan bahwa memimpin perubahan adalah satu hal yang paling penting sekaligus tanggung jawab yang sulit bagi pemimpin. Karena seperti yang telah dijelaskan bahwa sebuah perubahan seringkali memicu penolakan dan usaha untuk melaksanakan perubahan di dalam organisasi akan berhasil jika pemimpin memahami alasan-alasan penolakan terhadap perubahan (Yulk, 2002: 273).

Pendekatan *dyadic* lebih fokus pada hubungan antara pemimpin dan individu lain, dalam hal ini adalah bawahan atau *subordinate*. Pertanyaan kuncinya adalah bagaimana mengembangkan kerjasama, hubungan yang saling mempercayai antara atasan dengan bawahan dan bagaimana mempengaruhi *subordinate* agar lebih termotivasi dan memiliki komitmen yang tinggi. Contoh terbaik dari pendekatan ini adalah teori *Leader-Member Exchange* (LMX) (Yulk, 2002: 15).

Model LMX fokus pada keunikan pertukaran hubungan diantara pimpinan dan *subordinate*

(Graen & Uhl-Bien, 1995 dalam Nahavandi, 2009). Premis dasar dari teori ini, bahwa pemimpin mengembangkan hubungan timbal-balik tersendiri dengan setiap *subordinate*, sebagai kedua belah pihak yang memiliki peranan yang saling menguntungkan. (Yukl, 2002: 116). Berdasarkan teori dasarnya, kebanyakan atasan membentuk hubungan timbal-balik yang spesial dengan sejumlah kecil *subordinate* yang dapat dipercaya, biasanya berfungsi sebagai asisten, penasihat atau sebagai tangan kanan atasan, sejumlah kecil *subordinate* ini disebut dengan *in-group*. Hubungan timbal-balik dengan *subordinate* yang lain berbeda secara substansial dan ini dikelompokkan sebagai *out-group* (Yukl, 2002: 116).

METODE PENELITIAN

Subyek dalam penelitian ini adalah pria dan wanita yang bekerja sebagai karyawan tetap PT. PLN (Persero) APJ Surabaya Utara di kantor pusat yang memiliki atasan langsung. Diperoleh 52 orang subyek yang merupakan perwakilan dari 16 sub bidang dengan rentang usia antara 20-51 tahun. Komposisi subyek laki-laki dan perempuan sebesar 75% dan 25%. Rentang variasi masa kerja antara 6 bulan hingga lebih dari 21 tahun.

Instrument penelitian yang digunakan adalah skala LMX-7 yang diberikan kepada atasan

dan subordinate; dan skala persepsi karyawan terhadap perubahan organisasi. Tabel 1 merangkum alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini. Pada skala LMX-7 terdiri dari 7 pertanyaan *favorable* bagi atasan (seperti, “sebaik apa anda mengetahui permasalahan yang dialami karyawan ini?”, “Seberapa baik anda mengenali potensi karyawan ini?”, “Bagaimana anda menggambarkan hubungan anda dengan karyawan ini?”) dan format yang sama untuk subordinate.

Skala persepsi karyawan terhadap perubahan organisasi mengukur persepsi karyawan terhadap perubahan yang terjadi di tiga level organisasi yang terdiri dari 39 pernyataan *favorable* (seperti, “Saya merasa nyaman dengan sistem pengembangan karyawan di perusahaan saya”) dan 39 pernyataan *favorable* (seperti, “Saya merasa perlu mencari cara-cara baru guna mencapai sasaran perusahaan”) dengan menggunakan skala Likert. Kedua instrumen penelitian tersebut memiliki koefisien reliabilitas *alfa Cronbach* sebesar 0,809 dan 0,87; menunjukkan bahwa angket tersebut reliabel.

Data yang dikumpulkan dari subyek penelitian tersebut kemudian dianalisis dengan teknik statistik inferensial. Wawancara pada 2 orang subyek penelitian dilakukan untuk memperkaya pemahaman mengenai hasil kuantitatif.

Tabel 1. Rangkuman Alat Ukur yang Digunakan

Nama alat ukur	Deskripsi	Variabel yang diukur	Sumber data
Skala LMX-7 untuk supervisor/atasan (MLMX) (Scandura dan Graen, 1984)	7 pertanyaan tertutup yang terdiri dari 5 rentang pilihan jawaban yang dibuat untuk supervisor/atasan	<i>Leader-Member Exchange</i>	Supervisor/atasan mengevaluasi hubungan mereka dengan bawahan mereka (interaksi <i>timbale-balik/dyadic exchange</i>)
Skala LMX-7 untuk bawahan (ELMX) (Scandura dan Graen, 1984)	7 pertanyaan tertutup yang terdiri dari 4 rentang pilihan jawaban yang dibuat untuk bawahan/subordinate	<i>Leader-Member Exchange</i>	Bawahan mengevaluasi hubungan mereka dengan atasan (interaksi <i>timbale-balik/dyadic exchange</i>)
Skala Persepsi Karyawan terhadap Perubahan Organisasi	78 item yang terdiri dari 3 level: Organisasi, kelompok, dan individu	Persepsi Karyawan terhadap Perubahan Organisasi	Bawahan (<i>self report</i>)

HASIL DAN BAHASAN

Hasil

Dari penghitungan yang dilakukan, diketahui bahwa koefisien korelasi antara variabel

Tabel 2
Deskripsi Data Penelitian

Var	N	Min	Max	Mean	Std deviation
LMX-1	52	15,5	28	23,33	2,91
Persepsi Karyawan terhadap Perubahan Organisasi	52	128	183	157,81	12,25

Data tersebut menunjukkan hasil rata-rata total skor LMX sebesar 23,47 ($LMX \leq 23$) sehingga dapat dikategorikan sebagai *low-quality* LMX. Dari 16 Sub Bidang yang ada terdapat 9 Sub Bidang yang dikategorikan memiliki *low-quality* LMX atau sebanyak 56, 25% dan 7 sub bidang yang dikategorikan memiliki *high-quality* LMX atau sebanyak 43, 75%.

LMX dengan persepsi karyawan terhadap perubahan organisasi adalah sebesar -0,161 dengan nilai signifikansi (p) sebesar 0,255 ($p > 0,05$). Maka dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tidak berkorelasi atau tidak ada hubungan yang bermakna diantara kedua variabel.

Tabel 3
Rata-rata Skor MLMX & ELMX

Var	N	Min	Max	Mean	Std deviation
MLMX	52	16	35	26.42	3,632
ELMX	52	15	27	20.17	3.282

Dari data yang diperoleh selanjutnya diketahui rata-rata skor MLMX sebesar 26,42 ($LMX_1 \geq 24$), sedangkan rata-rata skor ELMX yang diperoleh sebesar 20.17 ($LMX_1 \leq 23$). Dalam hal ini, seorang atasan cenderung memberikan skor yang lebih besar dibandingkan skor yang diberikan oleh *subordinate*.

Bahasan

Berdasarkan uji statistik yang telah dilakukan dengan uji hipotesis yang menggunakan teknik korelasi *product moment*, korelasi sebesar -0,161 menunjukkan tidak ada hubungan antara tingkat *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan persepsi karyawan terhadap perubahan organisasi. Hal ini

Tabel 4
Uji Korelasi

		LMX	PERSEPSI
LMX	Pearson Correlation	1	-.161
	Sig. (2-tailed)		.255
	N	52	52
PERSEPSI	Pearson Correlation	-.161	1
	Sig. (2-tailed)	.255	
	N	52	52

berarti hipotesis *null* yang berbunyi tidak ada hubungan antara tingkat *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan persepsi karyawan terhadap perubahan organisasi diterima, sehingga hubungan tersebut dapat dianggap tidak atau diabaikan (Muhidin, 2007).

Tidak adanya hubungan antara tingkat *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan persepsi karyawan terhadap perubahan organisasi bersumber dari model organisasi yang mekanistik dengan birokrasi ketat. Model mekanistik dicirikan dengan aturan dan prosedur yang ketat, hirarki otoritas terpusat, dan spesialisasi (Donnelly, 2006: 408). Likert (1967, dalam Donnelly, 2006: 410) menjelaskan bahwa dampak model ini tiga diantaranya adalah akar pokok dari bekerja hanya motif fisik, keamanan dan ekonomi, karena mempergunakan ketakutan dan sangsi. Selain itu interaksi tertutup dan kaku yang mana *subordinate* memiliki pengaruh yang kecil dalam mencapai sasaran departemen, metode dan beraktivitas. Pengaruh yang kecil ini karena penetapan sasaran perusahaan hanya berada di *top* manajemen sehingga tidak mendorong partisipasi kelompok, demikian juga dalam hal pengambilan keputusan yang terpusat di *top* manajemen.

Melihat skor rata-rata perhitungan tingkat LMX secara keseluruhan, diperoleh skor rata-rata LMX sebesar 23,47 yang menandakan kualitas hubungan timbal balik (LMX) yang rendah atau *low-quality* LMX antara atasan dan *subordinate* secara keseluruhan yang nampak di 9 sub bidang dari 16 sub bidang yang ada atau sebesar 56,25%, sedangkan 7 sub bidang yang lainnya tergolong dalam *high-quality* LMX atau memiliki kualitas hubungan timbal-balik (LMX) yang tinggi. Kesembilan sub bidang tersebut dapat dikategorikan ke dalam kelompok *out-group*.

Hasil pengukuran tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan salah satu perwakilan perusahaan yang menyatakan bahwa secara umum di 9 sub bidang dengan kualitas hubungan yang rendah disebabkan karena penambahan karyawan baru, selain itu *supervisor* lebih sering keluar untuk dinas. Kondisi semacam ini muncul juga dikarenakan karakteristik pekerjaan di sub bidang itu sendiri, misalnya sub bidang keuangan, narasumber menyatakan bahwa sub bidang keuangan pekerjaannya memiliki target pekerjaan

yang banyak lebih dari sub bidang yang lainnya, selain itu sub bidang keuangan juga bertanggung jawab dengan keuangan UPJ (Unit Pelayanan dan Jaringan). Dengan beban tugas yang demikian padat, maka berdiskusi atau berkomunikasi hanya saat ada masalah penting saja yang perlu dipecahkan bersama atasan. proses komunikasi yang terjadi di dalam sub bidangnya antara atasan dan *subordinate*, berkisar antara 25% sampai dengan 30% dalam sehari, sedangkan hampir 70% dihabiskan di depan komputer meskipun antara atasan dan bawahan di dalam sub bidang ini berada di dalam satu ruangan yang sama.

Berdasarkan deskripsi data mengenai variabel LMX dilihat dari sudut pandang atasan (MLMX) dan sudut pandang bawahan (ELMX), terlihat bahwa terdapat kesenjangan perbedaan persepsi mengenai hubungan atasan dan bawahan yang terjadi diantara mereka. Dari data yang diperoleh, dapat terlihat bahwa atasan cenderung memberikan penilaian yang tinggi mengenai hubungan antara atasan tersebut dengan bawahannya, dimana seorang atasan merasa memiliki hubungan timbal-balik (LMX) yang baik dengan bawahan mereka. Di sisi lain, bawahan cenderung memberikan penilaian yang lebih rendah terhadap hubungan mereka dengan atasannya, dimana mereka merasa memiliki hubungan timbal-balik yang tidak terlalu baik atau tinggi dengan atasan mereka.

Adanya perbedaan persepsi antara atasan dan bawahan ini dalam menilai hubungan timbal-balik yang mereka lakukan karena sebagai organisasi dengan birokrasi yang ketat *subordinate* memiliki persepsi bahwa pemimpin memiliki pengaruh karena otoritas yang terlegitimasi yang dikombinasikan dengan kekuasaan yang sifatnya koersif atau memaksa (*coercive power*) dan kekuasaan untuk memberikan *reward* yang terbatas (Yukl, 2002: 116). Sehingga kembali lagi *subordinate* secara umum memiliki *low-quality* LMX dengan atasannya hanya menuruti atau patuh terhadap peran formal yang dibutuhkan (misalnya kewajiban, peraturan, prosedur standar, dan arahan yang logis dari pemimpin. Selama hal tersebut dilakukan, *subordinate* akan menerima keuntungan standar dari pekerjaannya, seperti karyawan mendapatkan gajinya (Yukl, 2002: 116).

SIMPULAN

Secara umum peneliti menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan antara tingkat *Leader-Member Exchange* (LMX) yang rendah dengan persepsi karyawan terhadap perubahan organisasi pada PT. PLN (Persero) APJ Surabaya Utara hal ini dikarenakan model organisasi yang mekanistik dengan birokrasi ketat. Dampak paling dasar dari model organisasi ini adalah karyawan hanya terjebak pada rutinitas pekerjaan dan ketakutan akan sanksi dalam bekerja. Karyawan tidak merasa

banyak berperan dalam memajukan perusahaannya, karena mereka hanya sekedar pelaku dari kebijakan yang telah ditetapkan. Melihat kenyataan ini, PT. PLN (Persero) APJ Surabaya utara seyogyanya membuka ruang-ruang diskusi di tiap subbidang, memberikan tempat untuk gagasan-gagasan baru dan mengadakan *outbound training* yang khusus bertujuan untuk meningkatkan kerjasama dan kebersamaan di masing-masing sub bidang yang memiliki kualitas hubungan timbal-balik yang rendah secara berkala.

PUSTAKA ACUAN

- Anggraeni, B. (2007). *Hubungan antara leader-member exchange dengan organizational citizenship behavior pada tenaga kependidikan di kantor administrasi dan rektorat Universitas Airlangga*. Skripsi (Tidak diterbitkan). Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Cumming, Waddell & Worley. (2000). *Organizational development and change*. South Melbourne Victoria: Nelson Thomson Learning
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design 8th Edition*. USA: South-Western.
- Daryoko, A. (2010). *Dahlan Iskan & power sector restructuring program*. Diakses pada tanggal 6 Februari pukul 08:16. Pada http://www.sppln.org/index.php?option=com_content&view=article&id=83:dahlan-iskan-a-power-sector-restructuring-program&catid=36:ketua-umum&Itemid=54
- Donnelly, Gibson, Ivancevich, & Konopaske. (2006). *Organizations behavior structure processes 12th Edition*. New York: McGraw Hill.
- Gomes, Daniel. R. (2009). *Organizational change and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment*. Lisboa: ISCTE. Tese de mestrado em Psicologia Social e Organizational.
- Humas. (2010). *Stop pemberangusan serikat pekerja PT. PLN (Persero)*. DPP SP PT. PLN (Persero)
- . (2010). *RAKERNAS II*. SP PT. PLN (Persero)
- Hutabarat, L. Kusnanto, H. (2008). *Persepsi pengembangan karier perawat: Studi kasus di RSUD Abepura*, 1, 3-17.
- Nahavandi, A. (2000). *The art and science of leadership 2nd Edition*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- NN. (2009). *Serikat pekerja PLN tolak Dahlan Iskan*. Diakses pada 11 Desember pukul 15:51 wib ET. Pada <http://www.kabarbisnis.com/umum/kelistrikan/287939.html>.
- Quinn, Robert. E. & Weick, Karl. E. (1999). *Organizational change and development*. Michigan: Annual Reviews Psychology 50: 361-386.
- Santoso, S. (2008). *Panduan lengkap menguasai SPSS 16*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Suharnan, M. S. (2005). *Psikologi kognitif*. Surabaya: Srikandi.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). *An empirical assessment of the relationship between leader-member exchange and organizational commitment and organizational citizenship behavior*. Dissertation. Nova Southeastern University: Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship.

Hubungan antara Leader-Member Exchange (LMX) dengan Persepsi Karyawan terhadap Perubahan Organisasi pada PT. PLN Surabaya Utara

Winarsunu, T.(2006). *Statistik dalam penelitian psikologi dan pendidikan*. .Malang: Universitas Muhamadiyah Malang

Yukl, G. (2002). *Leadership in organization 5th Edition*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.