

**HUBUNGAN INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN
(*LEADER MEMBER EXCHANGE*) DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI KARYAWAN PABRIK SAWIT PT. DEWA
RENCANA PERANGIN-ANGIN**

SKRIPSI

OLEH

**Ferdinand Prakarsa
168600386**



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/6/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)22/6/22

**HUBUNGAN INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN
(LEADER MEMBER EXCHANGE) DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI KARYAWAN PABRIK SAWIT PT. DEWA
RENCANA PERANGIN-ANGIN**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Di
Fakultas Psikologi Universitas Medan Area*



**Ferdinand Prakarsa
168600386**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/6/22

Access From (repository.uma.ac.id)22/6/22

Judul Skripsi : Hubungan Interaksi Atasan Dan Bawahan (*Leader Member Exchange*) Dengan Komitmen Organisasi Karyawan Pabrik Sawit PT. Dewa Rencana Perangin-angin

Nama : Ferdinand Prakarsa

NPM : 168600386

Bagian : Psikologi Industri Dan Organisasi

Disetujui Oleh

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Endang Haryati, S.Psi, M.Psi

Hairul Anwar Dalimunte, S.Psi, M.Psi

Ka. Bagian Psikologi Industri Organisasi

Dekan

Arif Fachrian, S.Psi, M.Psi

Hasanuddin, PhD

Tanggal Lulus : Senin 14 Februari 2022

Dipertahankan di Depan Dewan Penguji Skripsi Fakultas Psikologi Universitas
Medan Area dan Diterima Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat Guna
Memperoleh Derajat Sarjana (S1) Psikologi

Pada Tanggal

Senin, 14 Februari 2022

Mengesahkan Fakultas Psikologi

Universitas Medan Area

Dekan

Hasanuddin, PhD

Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd

2. Drs. Mulia Siregar, M.Psi

3. Endang Haryati, S.Psi, M.Psi

4. Hairul Anwar Dalimunthe, S.Psi, M.Si

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencaputan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.



Ferdinand Prakarsa

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ferdinand Prakarsa
NPM : 168600368
Program Studi : Psikologi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Hubungan Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange*) dengan Komitmen Organisasi Karyawan Pabrik Sawit PT. Dewa Rencana Perangin-Angin

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan

Mengalih media/format kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Medan, 14 Februari 2022

Yang menyatakan



(Ferdinand Prakarsa)

HUBUNGAN INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN (*LEADER MEMBER EXCHANGE*) DENGAN KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN PABRIK SAWIT PT. DEWA RENCANA PERANGIN-ANGIN

Oleh:

FERDINAND PRAKASA

NPM: 168600366

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange /LMX*) Dengan Komitmen karyawan Pabrik Sawit PT. Dewa Rencana perangin-angin. Komitmen organisasi merupakan proses pada individu melibatkan dirinya dengan aturan-aturan dan tujuan suatu organisasi, serta keinginan mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi. Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange/LMX*) adalah kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (karyawan) yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja keduanya didalam suatu organisasi. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu Ada hubungan positif antara Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange*) dengan Komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Teknik sampling menggunakan purposive sampling, sampel berjumlah 75 karyawan. Metode pengambilan data menggunakan model skala likert. Penelitian ini menggunakan skala Komitmen Organisasi dan skala Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange*). Metode analisis data korelasi Product moment. Berdasarkan analisis data yang dilakukan, maka di peroleh $R^2 = 0,287$ dengan $P = 0,000$ berarti $< 0,050$, Interaksi Atasan dan Bawahan *Leader Member Exchange (LMX)* berkontribusi terhadap) komitmen organisasi sebesar 28,7%. Kemudian berdasarkan perbandingan kedua nilai rata-rata, maka dilihat bahwa Interaksi Atasan dan Bawahan *Leader Member Exchange (LMX)* tergolong sedang dimana mean hipotetik (50) lebih kecil dari mean empirik (50,586) dan selisihnya tidak melebihi bilangan satu SD (7,712) dan komitmen organisasi tergolong sedang dimana mean hipotetik (67,5) lebih kecil dari mean empirik (67,413) dan selisihnya melebihi bilangan satu SD (12,798) dan Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan, dinyatakan diterima.

Kata kunci : Komitmen Organisasi, interaksi atasan dan bawahan (*Leader Member Exchange*)

**THE CORRELATION INTERACTIONS BETWEEN SUPERIORS AND
SUBORDINATES (*LEADER MEMBER EXCHANGE*) WITH THE
ORGANIZATIONAL COMMITMENT THE EMPLOYEES OF PT. DEWA
RENCANA PERANGIN-ANGIN**

Oleh:

FERDINAND PRAKASA

NPM: 168600366

ABSTRACT

This study aims to determine the correlation interactions between superiors and subordinates (leader member exchange) with the organizational commitment the employees of pt. Dewa rencana perangin-angin. Organizational commitment is a process in which individuals involve themselves with the rules and objectives of an organization, as well as the desire to maintain their membership in the organization. Interaction between superiors and subordinates (Leader Member Exchange / LMX) is the quality of the relationship between superiors and subordinates (employees) which is expected to improve the performance of both within an organization. The hypothesis proposed in this study is that there is a positive relationship between the interaction of bosses and subordinates (Leader Member Exchange) with organizational commitment. This study uses a quantitative approach. The sampling technique used purposive sampling, the sample amounted to 75 employees. The data collection method uses a Likert scale model. This study uses a scale of Organizational Commitment and a scale of interactions between bosses and subordinates (Leader Member Exchange). Product moment correlation data analysis method. Based on the data analysis, $R^2 = 0.287$ with $P = 0.000$ means < 0.050 , the interaction of bosses and subordinates in the Leader Member Exchange (LMX contributes to) organizational commitment by 28.7%. Then based on the comparison of the two average values, it can be seen that the interaction of bosses and subordinates in the Leader Member Exchange (LMX) is classified as moderate where the hypothetical mean (50) is smaller than the empirical mean (50.586) and the difference does not exceed the number one SD (7,712) and commitment. organization is classified as moderate where the hypothetical mean (67.5) is smaller than the empirical mean (67.413) and the difference exceeds the number one SD (12.798) and thus the proposed hypothesis is accepted.

Keywords: Organizational Commitment, superior and subordinate interaction (Leader Member Exchange)

MOTTO

Tantangan adalah sesuatu yang membuat hidup lebih menarik dan mengatasinya
adalah sesuatu yang membuat hidup bermakna

(Joshua J. Marine)

Kecaplah dan lihatlah betapa baiknya Tuhan itu. Berbahagialah orang yang
berlindung kepada-Nya.

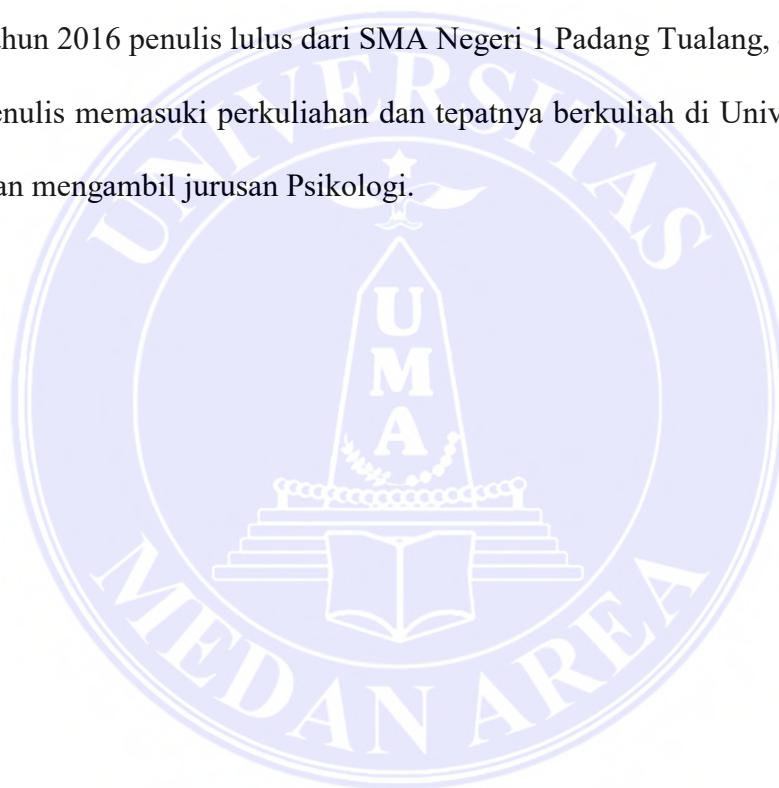
(Mazmur 34:9)

Kegagalan tidak pernah mengalahkan keinginan kuat untuk mencapai kesuksesan.

(Og Mandino)

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Desa Sei Bamban Kecamatan Batang Serangan Kabupaten Langkat pada tanggal 05 Juni 1998 dari Ayah yang bernama Benyamin Eka Faksi dan Ibu bernama Arihta Perangin-angin S.Pd, M.Psi. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara. Pada tahun 2004, penulis masuk di SD Negeri 053963 Dusun II Kampung Baru dan Lulus Pada tahun 2010. Pada Tahun 2010 penulis melanjutkan sekolah di SMP Negeri 2 Kuala dan Lulus pada tahun 2013. Pada tahun 2016 penulis lulus dari SMA Negeri 1 Padang Tualang, dan pada 2016 juga penulis memasuki perkuliahan dan tepatnya berkuliah di Universitas Medan Area dan mengambil jurusan Psikologi.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur yang tiada habisnya penulis sampaikan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas anugerah dan karunia yang diberikan, kepada penulis serta nikmat yang tiada terkira sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi penelitian yang berjudul **“HUBUNGAN INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN (LEADER MEMBER EXCHANGE) DENGAN KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN PABRIK SAWIT PT. DEWA RENCANA PERANGIN-ANGIN”** yang diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat dalam memenuhi gelar Sarjana Psikologi.

Dalam proses penyelesaian skripsi ini, peneliti menyadari bahwa skripsi yang ditulis masih jauh dari kata kesempurnaan, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan untuk kedepannya. Selain itu, terselesaikannya penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dari pihak-pihak yang turut serta dalam memberikan dukungan. Oleh karena itu, dengan segala hormat peneliti mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Drs. M. Erwin Siregar, MBA, selaku Yayasan Pendidikan Haji Agus Salim.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramadan, M. EnG, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Hasanuddin, Ph.D selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
4. Bapak Faadhil, S.Psi, M.Psi Psikolog selaku Dosen Penasehat Akademik yang telah memberikan bimbingan dan arahan terkait perkuliahan.

5. Bapak Arief Fachrian, S.Psi, M.Psi, selaku ketua bagian Psikologi Industri dan Organisasi.
6. Bapak Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd selaku ketua sidang saya
7. Bapak Drs. Mulia Siregar, M.Psi selaku sekretaris sidang saya
8. Ibu Endang Haryati, S.Psi, M.Psi selaku penguji I sekaligus pembimbing Skripsi
9. Bapak Hairul Anwar Dalimunthe, S.Psi, M.Si selaku penguji II sekaligus pembimbing Skripsi
10. Para dosen Fakultas Psikologi Universitas Medan Area yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan psikologi yang bermanfaat bagi peneliti.
11. Staf tata usaha Fakultas Psikologi yang sudah memperlancar proses penyelesaian kuliah
12. Kedua orang tua saya yang telah membesarkan dan juga mendidik saya hingga saat ini.
13. Bapak Direktur Dewa Perangin-angin yang telah mengizinkan peneliti untuk melaksanakan pengambilan data.
14. Rio Sitepu yang sudah membantu saya pada saat menyebarkan angket penelitian skripsi dan sebagai dokumentasi.
15. Teman-teman jurusan Psikologi angkatan 2016 kelas D
16. Firman Pandinata, Andreas S.Pd. Jaya SH, Nanda, Dolly, dll sebagai teman sesetongkrongan di Aceh Corner.
17. Mia Febina Br Barus sebagai perempuan yang selalu memberikan dukungan.

Meskipun telah berusaha menyelesaikan penelitian ini sebaik mungkin, penulis menyadari bahwa penelitian ini masih ada kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca guna menyempurnakan segala kekurangan dalam penyusunan proposal penelitian ini.

Medan, 14 Februari 2022

Ferdinand Prakasa



DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| HALAMAN PERNYATAAN | iii |
| HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI..... | iv |
| ABSTRAK | v |
| ABSTRACT | vi |
| MOTTO..... | vii |
| KATA PENGANTAR | ix |
| DAFTAR ISI..... | xii |
| DAFTAR TABEL..... | xv |
| DAFTAR GAMBAR | xvi |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B. Identifikasi Masalah | 8 |
| C. Batasan Masalah..... | 9 |
| D. Rumusan Masalah | 9 |
| E. Tujuan Penelitian..... | 9 |
| F. Manfaat Penelitian | 9 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 11 |
| A. Karyawan | 11 |
| 1. Pengertian Karyawan..... | 11 |
| 2. Status Karyawan | 12 |
| B. Komitmen Organisasi..... | 13 |
| 1. Pengertian Komitmen Organisasi | 13 |
| 2. Proses Pembentukan Komitmen Organisasi | 15 |

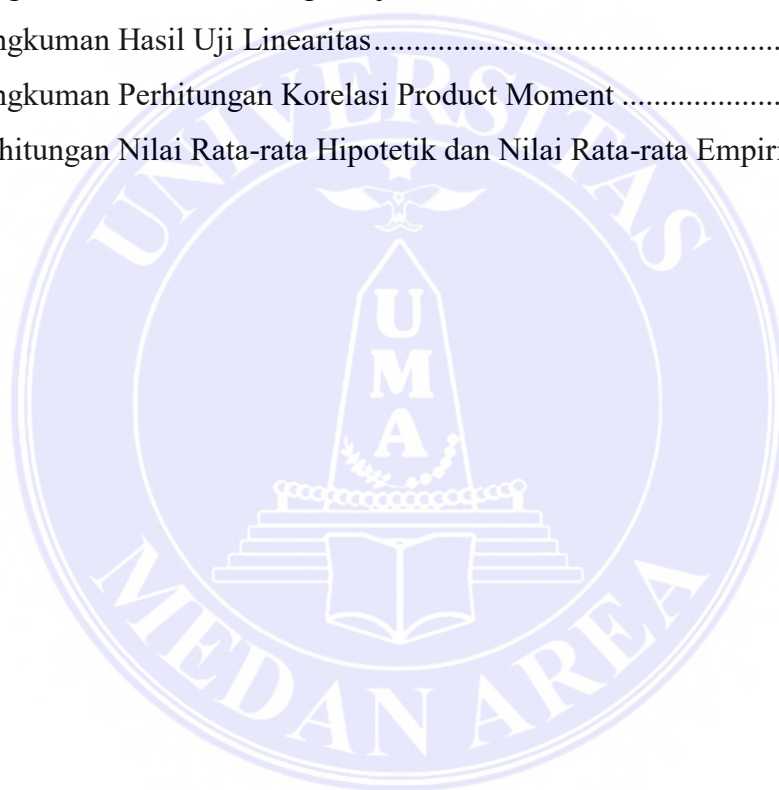
| | |
|---|----|
| 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi | 17 |
| 4. Dimensi Komitmen Organisasi | 19 |
| 5. Aspek-Aspek Komitmen Organisasi..... | 26 |
| C. Interaksi Atasan dan Bawahan (<i>Leader Member Exchange/LMX</i>) | 28 |
| 1. Pengertian Interaksi Atasan dan Bawahan (<i>Leader Member Exchange/LMX</i>)..... | 28 |
| 2. Dimensi Interaksi Atasan dan Bawahan (<i>Leader Member Exchange /LMX</i>) | 32 |
| 3. Faktor-Faktor Penyebab Interaksi Atasan dan Bawahan (<i>Leader Member Exchange /LMX</i>)..... | 33 |
| D. Dinamika Hubungan Interaksi Atasan dan Bawahan <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> Dengan Komitmen Organisasi..... | 36 |
| E. Kerangka Konseptual..... | 41 |
| F. Hipotesis Penelitian | 41 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN..... | 43 |
| A. Desain Penelitian..... | 43 |
| B. Identifikasi Variabel Penelitian | 43 |
| C. Definisi Operasional Variabel Penelitian | 43 |
| D. Populasi, teknik Pengambilan Sampel dan Sampel..... | 44 |
| E. Metode Pengambilan Data | 45 |
| F. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian | 48 |
| 1. Validitas | 48 |
| 2. Reliabilitas | 49 |
| G. Teknik Analisis Data | 51 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 52 |
| A. Orientasi Kanchah Penelitian | 52 |
| B. Persiapan Penelitian..... | 53 |
| 1. Persiapan Administrasi | 53 |
| 2. Persiapan Alat Ukur Penelitian..... | 54 |
| 3. Pelaksanaan Penelitian | 59 |
| C. Analisis Data dan Hasil Penelitian | 60 |
| 1. Uji Asumsi | 60 |
| 2. Hasil Hasil Perhitungan Korelasi Product Moment Koefesion Determinan | 62 |
| 3. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik..... | 63 |

| | |
|----------------------|----|
| D. Pembahasan..... | 67 |
| BAB V PENUTUP..... | 69 |
| A. Simpulan..... | 69 |
| B. Saran..... | 70 |
| DAFTAR PUSTAKA | 72 |



DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| 4.1 Distribusi Aitem Komitmen organisasi Sebelum Uji Coba | 55 |
| 4.2 Distribusi Aitem Interaksi Atasan dan Bawahan (<i>Leader Member Exchange/LMX</i>) Sebelum Uji Coba | 56 |
| 4.3 Distribusi Aitem Komitmen Organisasi Setelah Uji Coba | 58 |
| 4.4 Distribusi Aitem Interaksi Atasan dan Bawahan (<i>Leader Member Exchange/LMX</i>) Setelah Uji Coba | 59 |
| 4.5 Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran..... | 61 |
| 4.6 Rangkuman Hasil Uji Linearitas..... | 62 |
| 4.7 Rangkuman Perhitungan Korelasi Product Moment | 63 |
| 4.8 Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Nilai Rata-rata Empirik | 65 |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| 4.1 Kurva Distribusi Normal skala komitmen organisasi | 66 |
| 4.2 Kurva Distribusi Normal skala Interaksi Atasan dan Bawahan (<i>Leader Member Exchange</i> /LMX) | 66 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|-----|
| Lampiran A Skala Dukungan Organisasi dan <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) | |
| | 75 |
| Lampiran B Data Penelitian | 81 |
| Lampiran C Uji Validitas dan Reabilitas | 90 |
| Lampiran D Analisis Data..... | 98 |
| Lampiran E Surat Penelitian | 104 |



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan asset yang paling berharga bagi kelangsungan hidup organisasi, sebab salah satu asset yang paling berharga adalah tenaga kerja yang disebut karyawan. Setiap karyawan dituntut untuk menampilkan kinerja sebaik mungkin sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan tidak terlepas dari komitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja. (Luthans, 2012). Komitmen karyawan merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang mempunyai komitmen pada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas - tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan.

Komitmen karyawan dalam organisasi melibatkan tiga sikap : (1) identifikasi tujuan organisasi, (2) keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) loyalitas terhadap organisasi (Mowday, Porter & Steers, dalam Kreitner, 2011). Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi (Buchanan, dalam Kreitner, 2011).

Menurut pengertiannya, komitmen organisasi adalah: Keinginan yang kuat untuk menjadi sebuah anggota organisasi yang dipandang istimewa. Keinginan yang tinggi untuk menekuni pekerjaan demi kepentingan organisasi. Secara terbatas, meyakini dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi (Mowday, Steers & Porter, dalam Luthans, 2012)

Menurut Mowday et al, (dalam Robbins, 2011), komitmen organisasi adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu : a) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, b) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan c).Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Mowday et al, (dalam Robbins, 2011) menganggap komitmen sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Tujuan organisasi dapat tercapai apabila ada kerjasama dan kemauan dari semua bagian dalam organisasi. Mowday, Steers and Porter (dalam Sopiah , 2008) mengatakan bahwa untuk dapat mencapai tujuan organisasi, karyawan perlu hadir sepenuhnya dan mau berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat dimunculkan ketika karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Komitmen organisasi berdampak positif terhadap perilaku karyawan yang berpotensi memperbaiki kinerja baik secara individual maupun untuk organisasi (Hasibuan, 2013). Bentuk komitmen yang dapat dimunculkan dengan adanya keterlibatan aktif dalam mengusahakan pencapaian tujuan serta keberhasilan organisasi. Komitmen organisasi dapat dipahami dengan mengerti maksud dari komitmen organisasi sendiri.

Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki ciri-ciri antara lain sebagai berikut; rendahnya keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan baru, tingginya keinginan untuk berbagi dan berkorban terhadap perusahaan, dan menerima konsekuensi terhadap kehidupan pribadi (waktu untuk kehidupan personal jadi mahal harganya). Steers and Black (dalam Sopiah, 2008) menuliskan ciri-ciri tentang karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi. Ciri-ciri tersebut antara lain adanya penerimaan akan nilai dan tujuan organisasi, bersedia untuk berusaha sebaik mungkin bagi perusahaan, dan keinginan yang kuat berada dalam organisasi.

Perusahaan PT. Dewa Rencana Perangin-Angin merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan buah kelapa sawit, dengan hasil olahan pabrik berupa *Crude Palm Oil* (CPO) yaitu minyak sawit mentah, dengan bahan baku kelapa sawit yang diperoleh dari perkebunan rakyat di Kabupaten Langkat. Kondisi kerja di pabrik sangat menuntut adanya karyawan yang memiliki komitmen kerja yang tinggi yaitu adanya penerimaan akan nilai dan tujuan organisasi, bersedia untuk berusaha sebaik mungkin bagi perusahaan, dan keinginan yang kuat berada dalam organisasi.

Berkaitan dengan komitmen organisasi karyawan di Pabrik Sawit PT. Dewa Rencana Perangin – Angin menurut pihak SDM beberapa karyawan memiliki komitmen yang rendah: tidak betah bekerja dibagian yang dijalani sehingga meminta untuk mutasi, contohnya bagian mesin meminta mutasi ke bagian operasional, dari data diperoleh terdapat 17% karyawan yang meminta mutasi. Selanjutya ciri karyawan yang memiliki komitmen rendah ditandai dengan keterlambatan menyerahkan laporan \ hasil kerja, atau ditandai dengan

kehadiran dikantor yang terlambat sebesar 11,2 %. Ciri lain adalah adanya keluhan seperti jumlah honor yang diterima tidak sesuai sebesar 9,7% (data bulan Juli –Desember 2019 melalui interviu pihak SDM). Kondisi tersebut tentu sangat mengkhawatirkan karena mempengaruhi produktivitas pabrik, dan hal tersebut pernah terjadi pada bulan Mei – Juni 2019, dimana produktivitas Pabrik Sawit PT. Dewa Rencana Perangin – Angin menurun dari target yang telah ditentukan. Berikut adalah hasil wawancara dengan salah satu HRD di perusahaan Pabrik Sawit PT Dewa Rencana Perangin-angin.

“Belum dapat sepenuhnya pencapaian perusahaan ini, masih berattlah diharapkan mereka para karyawan untuk berkomitmen pada perusahaan ini Dek” Bapak HR wawancara personal 08 Juni 2020 pkl 09.00.

Secara stuktur organisasi Pabrik Sawit PT. Dewa Rencana Perangin-Angin terdapat beberapa bagian/devisi diantaranya operator, mesin, dan transport masing-masing memiliki pekerja dengan satu orang pimpinan, terlihat ada beberapa karyawan yang menganggab asing dengan atasannya karena merasa kurang dekat, atau tidak satu suku atau satu marga, sehingga karyawan merasa acuh, kurang peduli dengan tujuan team, dan kurang bersedia membuka komunikasi dengan atasan, hal tersebut mengindikasikan bahwa nilai sikap positif masih belum terinternalisasikan oleh para karyawan hal ini terlihat dari hubungan antara atasan dan bawahan belum harmonis.

Berikut adalah hasil wawancara dengan karyawan Pabrik Sawit PT Dewa Rencana Perangin-angin.

“Mandor kami sikapnya kurang akrab, bagi dia yang penting kami kerja sebaik-baiknya, kalau ada satu karyawan yang melakukan kesalahan, lantas marah-maraha dan kami semua kena, jarang mau bertanya kepada kami kayak dimana masalah

yang kami hadapi, atau apalah...” Wawancara personal pada IK, tgl 24 Mei 2020, pkl 13.15.

Ditambahkan oleh TR *“Kayaknya kami cuma dijadikan alat untuk produksi aja, kayak mesin aja...”* tgl 24 Mei 2020, pkl 13.15.

Komitmen terhadap organisasi menurut Riggio, (2011) sebagai perasaan karyawan untuk wajib tinggal dengan organisasi, perasaan yang dihasilkan dari internalisasi tekanan normatif diberikan pada seorang individu sebelum masuk atau setelah masuk. Chan (2016), dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen yang tinggi dari anggota kelompok akan memberikan energi dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Anggota yang berkomitmen tinggi akan saling menerima, belajar dari anggota yang lain dan berpartisipasi penuh dalam setiap kegiatan organisasi.

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, (Allen dan Meyer, 1997 dalam Kreitner, 2011): (1). yaitu Karakteristik pribadi individu; Karakteristik pribadi terbagi kedalam dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Sedangkan variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. Variabel disposisional seperti kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen berorganisasi, karena adanya perbedaan pengalaman masing-masing anggota dalam organisasi tersebut. (2). Karakteristik organisasi ; Yang termasuk dalam karakteristik organisasi itu sendiri yaitu: struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut

disosialisasikan. (3). Pengalaman organisasi; Sedangkan pengalaman berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pimpinannya (*Leader Member Exchange/LMX*) didalam perusahaan ini tidak adanya hubungan antara tinggi atau rendah pada setiap karyawan yang terlihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap salah satu karyawan yang mana menggambarkan faktor komitmen organisasi pada perusahaan tersebut .

Dari faktor di atas, peneliti tertarik untuk melihat hubungan faktor *Leader Member Exchange/LMX* terhadap komitmen karyawan. Davis, (2005). mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu kondisi psikologis yang menandai hubungan antara karyawan dengan organisasinya. Komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta berkeinginan untuk bertahan di dalam organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Bentuk keterpihakkan dan kepedulian karyawan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti terlibat dalam kegiatan organisasi, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan meninggalkan lingkungan kerja (dalam Baihaqi, 2010).

Menurut Gesterner dan Day, dalam Truckenbrodt Y.B. (2014). mengatakan teori *leader member exchange* (LMX) berkaitan dengan sifat antara pemimpin dan bawahan, bentuk dalil dasar, teori ini adalah hubungan antara

pemimpin dan bawahan yang terlibat dalam proses-proses perundingan bersama dan akhirnya mereka menentukan peran yang harus diisi oleh masing-masing pihak dan terus berhubungan antara satu dengan yang lain.

Suryanto dalam Wibowo, dkk (2013) menyatakan bahwa kualitas hubungan atasan bawahan sangat penting, dikarenakan hal itu akan menimbulkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Selain itu kualitas hubungan atasan bawahan yang baik meningkatkan kerjasama tim yang berdampak pada efektivitas perusahaan. Di Pabrik Sawit PT. Dewa Rencana Perangin-Angin belum memusatkan perhatian antara atasan dan bawahan sehingga belum mencapai tujuan perusahaan tersebut. Oleh karenanya penting untuk mengenali lebih jauh terhadap faktor-faktor yang mengungkapkan hubungan atasan-bawahan merupakan langkah penting jika ingin meningkatkan komitmen organisasi.

Miner (dalam Seniati, 2016) bahwa interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, yang akan meningkatkan komitmen organisasi dan produktifitas serta kinerja karyawan. Riggio (2011) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan mereka.

Penelitian sebelumnya mengenai interaksi atasan dan bawahan dengan komitmen karyawan dari Seniati (2016), menyatakan bahwa terdapat hubungan antara interaksi atasan dan bawahan dan komitmen karyawan. Dalam penelitian

tersebut, komitmen organisasi yang dikorelasikan dengan interaksi atasan dan bawahan dibagi ke dalam tiga komponen, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif. Interaksi atasan dan bawahan dan komitmen afektif memiliki hubungan positif yang signifikan, begitu pula dengan interaksi atasan dan bawahan dan komitmen normatif. Gunlu, dkk. (2010) juga menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara interaksi atasan dan bawahan dengan komitmen organisasi.

Dari uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Hubungan Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange /LMX*) Dengan Komitmen karyawan Pabrik Sawit PT. Dewa Rencana Perangin-Angin

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti mengidentifikasi masalah yang akan dibahas melalui penelitian ini, yaitu: adanya indikasi rendahnya komitmen karyawan yang terjadi di Pabrik Sawit PT. Dewa Rencana Perangin-Angin yaitu masih belum sepenuhnya dari ke enam nilai perusahaan dapat dicapai, dan menurut pihak SDM masih sulit untuk menyatukan komitmen dari seluruh karyawan. Selanjutnya juga terlihat interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange/LMX*) yaitu kualitas hubungan atasan bawahan yang kurang baik, masih terlihat atasan yang menjaga jarak terhadap karyawan, dan hanya dekat pada karyawan tertentu saja.

C. Batasan Masalah

Sampel merupakan karyawan pada karyawan yang bekerja shift pagi – siang (pkl. 07.00- 13.00) di PT. Dewa Perangin - angin

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Apakah ada Hubungan Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange /LMX*) Terhadap Komitmen karyawan Pabrik Sawit PT. Dewa Rencana Perangin-Angin

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat ada atau tidaknya hubungan Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange /LMX*) Terhadap Komitmen karyawan Pabrik Sawit PT Dewa Rencana Perangin-Angin.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu, khususnya dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi berkaitan dengan teori komitmen karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Perusahaan hasil penelitian ini dapat menjadi masukan untuk mengetahui seberapa besar komitmen organisasi dan Interaksi Atasan dan Bawahan (*leader member exchange*) para karyawan.

- b. Penelitian ini berguna sebagai input bagi karyawan tentang komitmen organisasi dan Interaksi Atasan dan Bawahan (*leader member exchange*) sehingga diharapkan dapat dimanfaatkan dalam pengembangan diri karyawan dan pihak manajemen terutama dalam meningkatkan komitmen terhadap organisasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Karyawan

1. Pengertian Karyawan

Pada dasarnya pengertian karyawan dipersamakan dengan pengertian buruh, tenaga kerja/pekerja atau diistilahkan juga dengan sebutan sumber daya manusia (SDM). Dalam artian secara makro, SDM meliputi semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu Negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah memasuki usia angkatan kerja, maupun yang sudah mampu memperoleh pekerjaan. Disamping itu Sumber Daya Manusia secara makro berarti juga penduduk yang berada dalam usia produktif, meskipun karena berbagai sebab dan masalah masih terdapat yang belum produktif karena belum memasuki lapangan kerja yang terdapat di masyarakatnya. Sumber Daya Manusia dalam arti mikro secara sederhana menurut Simamora (2012) adalah manusia atau orang yang bekerja atau jadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, karyawan, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain

Lebih spesifik, karyawan/i adalah manusia yang menggunakan tenaga dan kemampuannya untuk mendapatkan balasan berupa pendapatan, baik berupa uang maupun bentuk lainnya kepada pemberi kerja atau pengusaha atau majikan. Kamus Besar Bahasa Indonesia (2016) menyebutkan bahwa karyawan merupakan orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dsb) dengan mendapatkan gaji atau upah. Hasibuan (2013) mendefinisikan karyawan honorer

sebagai penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah orang yang bekerja ataupun orang yang menjual pikiran dan tenaga untuk mendapatkan upah maupun kompensasi yang besarnya telah disepakati dan ditetapkan terlebih dahulu.

2. Status Karyawan

a. Karyawan tetap

Pengertian karyawan tetap dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) 2016 adalah karyawan yang bekerja di suatu badan usaha (perusahaan) secara tetap berdasarkan surat keputusan. Sedangkan dalam kamus bisnis dan bank (dalam Mangkunegara, 2011) Pekerja tetap adalah pekerja atau mereka yang bekerja dengan memperoleh upah /gaji secara tetap baik ada kegiatan ataupun tidak, dibayar tetap, pada suatu periode tertentu dan tidak tergantung pada hari masuk kerjanya. Berdasarkan peraturan Dirjen pajak nomor 31/PJ/2009, pengertian karyawan tetap adalah karyawan yang menerima atau memperoleh penghasilan dalam jumlah tertentu secara teratur, termaksud anggota dewan komisaris dan anggota dewan pengawas yang secara teratur terus menerus ikut mengelola perusahaan secara langsung, serta karyawan yang bekerja berdasarkan kontrak untuk suatu jangka waktu sepanjang karyawan yang bersangkutan bekerja penuh (*full time*) dalam pekerjaan tersebut.

b. Karyawan honorer

Pengertian pekerja honorer dalam kamus Bisnis dan Bank adalah mereka yang bekerja tidak tetap yang upah mereka dibayar secara memperhatikan jumlah

hari kerja pekerja tersebut. Dalam peraturan pemerintah nomor 48 tahun 2005 pasal 1 yang dimaksud dengan tenaga honorer adalah seseorang yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan atau yang penghasilannya menjadi beban anggaran pendapatan dan belanja Negara atau daerah.

c. Karyawan kontrak

Pengertian karyawan kontrak adalah karyawan yang bekerja pada suatu instansi dengan kerja waktu tertentu yang didasari atas suatu perjanjian atau kontrak dapat disebut dengan perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT), yaitu perjanjian kerja didasarkan pada suatu jangka waktu yang diadakan untuk paling lama 2 tahun dan hanya dapat diperpanjang 1 kali untuk jangka waktu maksimal 1 tahun (undang-undang RI ketenagakerjaan 2013, pasal 59 ayat 1).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa jenis status karyawan diantaranya: karyawan tetap yaitu karyawan yang bekerja disuatu badan usaha secara tetap berdasarkan surat keputusan. Karyawan honorer adalah karyawan yang bekerja tidak tetap yang upah mereka dibayar dengan cara memperhatikan jumlah hari kerja pekerja tersebut, dan karyawan kontrak adalah karyawan yang bekerja pada waktu tertentu yang didasari dengan suatu perjanjian.

B. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Steers dan Porter (dalam Luthans, 2012) mendefinisikan komitmen terhadap organisasi dengan menggunakan pendekatan attitudinal commitment yaitu komitmen sebagai bentuk sikap yang merefleksikan suatu tingkatan yang

menunjukkan pengidentifikasian serta keterlibatan individu dalam suatu organisasi.

Selanjutnya Meyer & Allen (dalam Kreitner, 2011) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Lebih lanjut lagi, komitmen organisasi juga merupakan suatu kemauan individu untuk bersama organisasi yang memiliki tiga karakteristik utama yaitu antara lain *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Hsiao, H. C (2012) menambahkan bahwa komitmen terhadap organisasi sebagai suatu bentuk sikap kerja, tidak hanya terbatas pada suatu bentuk loyalitas atau kesetiaan pasif individu terhadap organisasi.

Komitmen organisasi menurut Aranya et al, (dalam Liu 2006) didefinisikan sebagai berikut (1). Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi dan atau profesi, (2). Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi dan atau profesi, (3). Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi dan atau profesi.

Komitmen sebagai suatu sikap yang melibatkan perspektif yang luas dan mencerminkan perasaan-perasaan karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan. Komitmen pada setiap individu tidak sama besarnya karena alasan yang dimiliki setiap orang untuk bertahan dalam organisasi berbeda-beda tergantung pada keinginan dan kebutuhan masing-masing karyawan. Pada pendekatan melalui teori sikap ini perusahaan merupakan target dari komitmen.

Berdasarkan uraian mengenai definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan proses pada individu dalam mengidentifikasi serta melibatkan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan suatu organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi.

2 Proses Pembentukan Komitmen Organisasi

Proses pembentukan komitmen menurut Mowday, et al (dalam Sopiah, 2008) terbagi menjadi 3 tahap proses pembentukan komitmen. Pada individu tertentu ada yang mempunyai kemampuan membangun potensi komitmen terhadap organisasi. Individu dapat dengan cepat melekatkan perasaan-perasaan komitmennya pada organisasi yang mempekerjakan mereka. Proses terbentuknya komitmen ini melalui tahapan-tahapan dimana tahapan ini merupakan serangkaian waktu yang digunakan individu dalam mencapai puncak karir, sedangkan pembagian waktu dari setiap tahap bersifat relatif. Tahapan-tahapan tersebut adalah :

a. Komitmen Awal (*Innitial Commitment*)

Komitmen awal ini terjadi sebagai akibat dari adanya interaksi antara karakteristik personal dengan karakteristik pekerjaan. Interaksi tersebut akan membentuk harapan karyawan tentang pekerjaannya, dan harapan karyawan yang akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap tingkat komitmennya. Tingkat komitmen merupakan hasil dari seberapa besar perbedaan antara karakteristik personal dengan karakteristik pekerjaan, dan keseimbangan diantara kedua karakteristik tersebut merupakan prasyarat utama untuk membentuk komitmen.

b. Komitmen Selama Bekerja (*Commitment During Early Employment*)

Proses komitmen ini dimulai selama individu bekerja di organisasi atau perusahaan. Selama bekerja karyawan mempertimbangkan hal-hal mengenai pekerjaannya, pengawasan, gaji, kelompok kerja serta keadaan organisasi yang akan menimbulkan perasaan tanggung jawab pada diri karyawan. Tanggung jawab inilah yang nantinya akan mempengaruhi komitmen karyawan disamping pengaruh dari pertimbangan masa permulaan kerja.

c. Komitmen Selama Perjalanan Karir (*Commitment During Later Career*)

Tahap ini terjadi setelah karyawan bekerja dalam waktu yang relatif lama dalam organisasi atau perusahaan, sehingga telah menimbulkan kejadian-kejadian seperti investasi, keterlibatan sosial, mobilitas pekerjaan yang cukup tinggi serta adanya pengorbanan. Kejadian-kejadian ini timbul secara bersamaan dengan meningkatnya jenjang karir, sehingga sehingga cukup banyak alasan bagi karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Komitmen organisasi terbentuk dengan melewati beberapa proses pembentukan. Proses pembentukan komitmen organisasi dimulai pada tahap awal dimana seorang individu akan dibentuk keyakinannya terhadap harapan-harapan yang akan diperoleh terhadap pekerjaan yang akan dilakukannya. Proses pembentukan komitmen organisasi kemudian bergerak pada komitmen individu selama bekerja, pengalaman kerja akan mempengaruhi pembentukan komitmen tersebut dan yang terakhir, merupakan komitmen selama perjalanan karir individu yang didalamnya terdapat keterlibatan emosional dan sosial, mobilitas pekerjaan dan pengorbanan individu yang lain terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, proses pembentukan komitmen terjadi dalam tiga tahap, yaitu komitmen pada masa awal, komitmen selama bekerja, dan komitmen selama perjalanan karir.

3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Steers dan Porter (dalam Luthans, 2012), faktor-faktor yang mempengaruhi sikap komitmen terhadap organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat karakteristik, yaitu:

a. Karakteristik Personal (*Personal Characteristics*)

Karakteristik ini merupakan ciri yang melekat atau berasal dari individu, yaitu usia, masa kerja dan motivasi berprestasi yang berkorelasi secara positif serta tingkat pendidikan yang berkorelasi secara negatif dengan komitmen.

b. Karakteristik Pekerjaan atau Peran (*Job or Role Oriented Characteristics*)

Pekerjaan yang penuh tantangan dan kreativitas, iklim organisasi dan kejelasan peran yang harus dijalankan serta adanya kesesuaian antara peran yang diberikan dengan kemampuan karyawan, secara umum berkorelasi secara positif dengan komitmen terhadap organisasi.

c. Karakteristik Struktural (*Structural Characteristics*)

Karakteristik ini berkait dengan desain organisasi itu sendiri, antara lain tingkat formalisasi, ketergantungan secara fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, tingkat kepemilikan, dan kontrol karyawan terhadap organisasi, dan kualitas hubungan atasan-bawahan (*leader member exchange*). Semua faktor tersebut berkorelasi positif dengan komitmen karyawan terhadap organisasi.

d. Karakteristik atau Kualitas Pengalaman Kerja (*Work Experiences*)

Pengalaman kerja erat kaitannya dengan perlakuan-perlakuan yang dirasakan karyawan selama bekerja dalam suatu organisasi, meliputi suatu kondisi dimana karyawan mempunyai sikap positif terhadap tim kerjanya, kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja dan karyawan merasa bahwa organisasi memperhatikan minat dan harapannya, serta merasa dirinya mempunyai arti penting bagi organisasinya.

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor personal dan organisasional (Schulz & Shultz, 2006). Faktor personal meliputi usia, masa kerja dan kebutuhan berprestasi, sedangkan faktor organisasional meliputi pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*), otonomi dalam bekerja, kesempatan untuk menggunakan keahlian, sikap yang positif terhadap tim kerja, iklim organisasi serta dukungan dari organisasi.

Northcraft dan Neale (dalam Ivancevich, M, J, 2017) mengemukakan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi selama awal masa bekerja ditentukan oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

1. Faktor personal, yang meliputi harapan terhadap pekerjaan, kontrak psikologis, kualitas kehidupan kerja, masa kerja, sikap afektif positif (kepuasan kerja) alasan pemilihan pekerjaan serta berbagai karakteristik personal.
2. Faktor organisasional, yaitu pengalaman karyawan pada saat -saat awal bekerja yang terkait dengan pekerjaan, hubungan atasan-bawahan (*leader member exchange*), supervisi atau pengawasan dari atasan, serta kesesuaian dengan tujuan organisasi.

3. Faktor non organisasional, yaitu tidak adanya alternatif bekerja di tempat lain.

Pendapat ini didukung oleh Meyer dan Allen (dalam Kreitner, 2011) yang mengatakan bahwa bentuk-bentuk pengalaman kerja yang sangat kuat dalam mempengaruhi komitmen afektif karyawan terhadap organisasi terkait dengan adanya pemenuhan berbagai kebutuhan psikologis karyawan untuk merasa nyaman selama berada dalam organisasi serta merasa berkompeten dalam menjalankan peran atau pekerjaannya. Beberapa variabel pengalaman kerja yang terbukti mempengaruhi komitmen karyawan, yaitu persepsi karyawan terhadap suatu kondisi dimana suatu pekerjaan memiliki tantangan, adanya kejelasan peran dan tujuan organisasi, manajer menanggapi saran karyawan, kecerdasan dalam hubungan tim kerja, keterandalan organisasi, perlakuan yang adil, adanya umpan balik atas prestasi kerja karyawan serta keterlibatan karyawan dalam mengambil suatu keputusan.

Berdasarkan uraian pendapat tersebut, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa secara garis besar faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen terhadap organisasi dapat berupa faktor personal atau individual diantaranya kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja, faktor organisasional berupa iklim organisasi, masa kerja, kualitas hubungan atasan-bawahan (*leader member exchange*) dan faktor non organisasional.

4. Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (dalam Kreitner, 2011) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari

komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

1. *Affective commitment* : berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Allen & Meyer, dalam Kreitner, 2011).
2. *Continuance commitment* : berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Allen & Meyer, dalam Kreitner, 2011).
3. *Normative commitment* : menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, dalam Kreitner, 2011).

Meyer dan Allen berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi

karena mereka harus melakukannya.

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan continuance. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa sebagai anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif yang menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang memiliki keinginan yang kuat untuk selalu menjadi anggota organisasi, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin seperti apa yang dilakukan oleh organisasi dan keyakinan dalam menyusun dan melakukan tugas dalam organisasi. Berdasarkan definisi tersebut penelitian yang dilakukan Greenberg, (2003) menyatakan terdapat empat dimensi untuk melihat komitmen organisasi, yaitu:

1. Loyalitas terhadap organisasi adalah faktor kebanggaan dan loyalitas yang dimiliki seseorang secara berkesinambungan dalam suatu organisasi dengan penghargaan yang diperoleh yang bermanfaat bagi anggota organisasi.
2. Tanggung jawab terhadap organisasi adalah bagaimana seluruh karyawan

bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing dan sanggup menyelesaikan tugasnya sesuai dengan rencana.

3. Keinginan untuk bekerja secara profesional demi organisasi adalah faktor yang menggambarkan suatu kecenderungan anggota untuk selalu berbuat dengan cara yang sesuai untuk memberikan pelayanan demi organisasi.
4. Kepercayaan terhadap organisasi adalah faktor yang menggambarkan keterikatan terhadap ideologi yang dibuat dan telah ditentukan oleh organisasi.

Komitmen organisasi dari Mowday, Porter dan Steers lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang didefinisikan sebagai kekuatan relatif suatu identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi tertentu (Mowday, dkk. Alam Sopiah, 2008). Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku.

a. Sikap mencakup :

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Tampil melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai perusahaan, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Keterlibatan dengan peranan pekerjaan di organisasi tersebut, karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua pekerjaan yang diberikan padanya.
3. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya keterikatan emosional dan keterikatan antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan

adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan.

b. Kehendak untuk bertindak laku mencakup :

1. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampil melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar perusahaan dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib perusahaan.
2. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari perusahaan dan ada keinginan untuk bergabung dengan perusahaan dalam waktu lama.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap perusahaan, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap perusahaan. Selain itu tampilan tingkah laku berusaha kearah tujuan perusahaan dan keinginan untuk tetap bergabung dengan perusahaan dalam jangka waktu lama.

Menurut Steers (dalam Sopiah 2008) komitmen organisasi memiliki tiga dimensi utama, yaitu : identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya.

1. Dimensi Identifikasi

Yaitu Identifikasi yang mewujud dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain perusahaan memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi

tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2. Dimensi Keterlibatan atau partisipasi karyawan

Yaitu keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian juga penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, karyawan merasakan diterima sebagai bagian utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama karena adanya rasa terikat dengan yang mereka ciptakan. Partisipasi akan meningkat apabila mereka menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama, dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh karyawan organisasi. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga karyawan memperoleh kepuasan kerja, maka karyawanpun akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan untuk menyumbang usaha bagi kepentingan organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasilah, kepentingan merekapun akan lebih terpuaskan.

3. Dimensi Loyalitas Karyawan

Yaitu loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan

seorang untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan. Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melonggarkan hubungannya dengan organisasi, bila perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

O'Reilly dan Chatman, dalam Sopiah (2008) juga mengatakan bahwa komitmen terdiri dari tiga (3) dimensi yaitu :

- a) Internalisasi nilai-nilai organisasi
- b) Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi
- c) Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (compliance)

Jex, (2012) mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai :

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Kebanggaan terhadap organisasi.
3. Kepedulian terhadap organisasi.
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.
6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

Dari uraian di atas penulis mengadaptasi dimensi komitmen organisasi menurut teori Allen & Meyer, (dalam Kreitner, 2011) yaitu 1. *Affective commitment* (Komitmen Afektif), 2. *Continuance commitment* (Komitmen

keberlanjutan dan 3. *Normative commitment* (Komitmen Normatif) sebagai landasan dalam pembuatan skala komitmen organisasi

5. Aspek-Aspek Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi sebagai bentuk sikap kerja menurut Steers dan Porter (Luthans,2012) dapat dikarakteristikkan menjadi tiga aspek yaitu :

1. Keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi.

Keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi Merupakan kunci utama terbentuknya serangkaian aspek komitmen kerja yang lain. Aspek tersebut tercermin dalam beberapa perilaku, antara lain adanya kesamaan antara lain adanya kesamaan antara nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi dan adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Pada aspek ini juga terkandung makna kepercayaan yang terjalin antara karyawan dan perusahaannya. Karyawan percaya bahwa penetapan nilai dan tujuan organisasi selalu ditujukan untuk kesejahteraan bersama dan organisasi sendiri percaya bahwa semua perilaku karyawan akan ditujukan bagi kemajuan organisasi.

2. Keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi.

Keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi tercermin dari usaha karyawan untuk menerima dan melaksanakan set iap tugas-tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Karyawan bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya, melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Karyawan akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan di luar tugasnya dan perannya (*extrarole behavior*)

apabila bantuannya dibutuhkan oleh organisasi.

3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

Karyawan dengan komitmen tinggi akan merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Karyawan hanya mempunyai sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan tetap berkeinginan untuk melanjutkan keanggotaannya pada organisasi. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan pada organisasi ini mencerminkan sikap loyalitas atau kesetiaan terhadap organisasi. Loyalitas juga tercermin dalam kehangatan afeksi yang positif serta adanya rasa memiliki terhadap organisasi.

Sejalan dengan pendapat tersebut, O'Reilly dan Chatman (dalam Luthans, 2012) berpendapat bahwa pengukuran komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Mowday, et al., (dalam Sopiah) yang dikenal dengan istilah *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) merupakan alat ukur komitmen terhadap organisasi yang mencakup tiga komponen, yaitu identifikasi pada serangkaian nilai organisasi, motivasi untuk bekerja secara maksimal, serta intensitas atau kecenderungan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa aspek komitmen terhadap organisasi memiliki tiga indikator pengukuran yaitu :

1. Keyakinan dan kesediaan untuk menerima serangkaian nilai dan tujuan organisasi.
2. Keinginan untuk bekerja semaksimal mungkin, yakni dengan memberikan segala ide, gagasan, keahlian serta kemampuan demi organisasi.

Keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi demi mewujudkan tujuan organisasi

C. Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange/LMX*)

1. Pengertian Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange/LMX*)

Interaksi Atasan dan Bawahan (LMX) adalah sebuah teori kepemimpinan yang berfokus pada hubungan *leader-follower* terhadap proses kepemimpinan (Schultz & Schultz, 2006). Dansereau, Graen dan Casman menjelaskan bahwa teori Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader-Member Exchange/LMX*) merupakan teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan (Yukl, 2013). Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader-Member Exchange /LMX*) merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan. Cakupan isi dari Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader-Member Exchange/LMX*) terdiri atas tiga hal yakni, *Leader* (pimpinan atau atasan), *Follower* (Bawahan) dan *Relationship* (Hubungan Interpersonal) (Graen dan Liden, 2005). Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange/LMX*) merupakan peningkatan kualitas hubungan antara atasan dengan karyawan yang akan mampu meningkatkan kinerja keduanya (Morrow, 2015)

Menurut Robbins (2011), Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange*) dapat didefinisikan sebagai “*The creation by leaders of in group and out groups; subordinates with in group status will have higher performance ratings, less turnover, and greater job satisfaction*”. Sehubungan dengan definisi tersebut, dapat dilihat bahwa dalam Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader*

Member Exchange) ditemukan perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasannya. Perbedaan itu membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut dengan *in group* dan *out group*. Pada *in group*, bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus (Robbins, 2011). Bawahan yang tergabung dalam *out group* mendapatkan waktu terbatas dari atasannya dan hubungan antara atasan dan bawahan berdasarkan pada hubungan formal yang biasanya dapat dilihat dari penggunaan bahasa pada saat berkomunikasi (Robbins, 2011).

Riggio (2011) dalam konsep Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader-Member Exchange*) menyatakan apabila interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan sehingga bawahan akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh perusahaan. Terlebih lagi dengan hubungan positif yang tercermin dalam interaksi yang berkualitas akan memberikan perasaan lebih dihargai oleh atasan sehingga membuat karyawan lebih menunjukkan perilaku *extra-role* mereka dalam perusahaan.

Menurut Djatmika (2005), Pemimpin atau atasan yang memiliki kepedulian yang tinggi kepada bawahan memiliki kecenderungan untuk membentuk hubungan atau interaksi yang positif dengan bawahan. Mereka berusaha untuk melakukan pendekatan kepada bawahan. Bahkan mereka tidak merasa canggung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk

menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu. Interaksi yang berkualitas yang terbentuk antara atasan dengan bawahan juga akan meningkatkan perasaan percaya. Atasan akan dianggap oleh bawahan sebagai orang yang mampu membantu mereka dalam menyelesaikan permasalahan yang mereka hadapi terkait dengan pekerjaan mereka ataupun permasalahan yang terjadi diantara rekan dalam lingkungan kerja. Salah satu indikasi interaksi atasan bawahan yang berkualitas dapat dilihat dari usaha atasan dalam membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada bawahan.

Dasar pemikiran teori Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange/LMX*) bahwa dalam sebuah organisasi, pemimpin mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya (Robbins, 2011). Robbins mengatakan akibat dari tekanan waktu, pemimpin menetapkan bahwa adanya hubungan khusus dengan suatu grup yang terdiri dari beberapa pengikutnya. Group ini dibagi menjadi dua, yaitu *in-group* dan *out-group*. Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus (Robbins, 2011). Bawahan dalam kelompok *out-group* hanya mendapat sedikit waktu yang diberikan oleh *leader*, sedikit kontrol yang diberikan oleh *leader*, dan hubungan *leader* dengan *out-group* berdasarkan hubungan wewenang yang formal (Robbins, 2011).

Menurut Graen and Cashman (dalam Truckenbrodt, 2000) karyawan dalam kelompok *in group* bisa diidentifikasi dari:

- a. Adanya perlakuan-perlakuan khusus yang diberikan pimpinan kepada karyawan. Karyawan yang masuk kelompok *in group* cenderung

- mendapatkan perlakuan khusus dari pimpinan, misalnya perihal kompensasi kerja, toleransi absensi kerja dan lainnya.
- b. Adanya perhatian yang memadai dari pimpinan terhadap karyawan Karyawan dalam kelompok *in group* akan menilai pimpinan memiliki perhatian yang memadai kepada karyawan.
 - c. Adanya kepercayaan pimpinan terhadap karyawan dan sebaliknya Pimpinan menaruh kepercayaan kepada pimpinan dan demikian pula sebaliknya yaitu karyawan mempercayai pimpinan untuk berbuat yang terbaik bagi karyawan.
 - d. Kemauan menerima tambahan tanggung jawab dari perusahaan. Karyawan yang masuk dalam kelompok *in group* mau diserahi tanggung jawab untuk pekerjaan yang lainnya, meskipun sebenarnya bukan menjadi tanggung jawab karyawan bersangkutan.
 - e. Kemauan karyawan untuk menerima tugas yang tidak terstruktur Karyawan yang masuk dalam kelompok *in group* mau menerima tugas yang tidak terstruktur yaitu tugas-tugas yang sifatnya mendadak dan mungkin bukan pekerjaan yang seharusnya ditangani karyawan bersangkutan. Misalnya karyawan bagian produksi diminta pimpinan untuk mengantarkan surat, menjemput anggota keluarga pimpinan, dan lainnya.
 - f. Kemauan karyawan untuk secara sukarela bekerja tambahan di perusahaan

Berdasarkan pemaparan defenisi Interaksi Atasan dan Bawahan (LMX) menurut para ahli diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa Interaksi

Atasan dan Bawahan (LMX) adalah teori yang menjelaskan kualitas pertukaran hubungan antara atasan dengan bawahan, yang dalam prosesnya menciptakan yang namanya kelompok dalam (*in-group*) dan kelompok luar (*out-group*).

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange /LMX*) adalah kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (karyawan) yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja keduanya didalam suatu organisasi.

2. Dimensi Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange /LMX*)

Liden dan Maslyn (dalam Morrow, 2015) mengemukakan beberapa dimensi Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange*) yaitu :

1. *Affection* (Afeksi)

Yaitu saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal, tidak hanya dari nilai profesional pekerja (Liden dan Maslyn, dalam Jex, 2012). Afeksi (*affection*) menurut Dionne (dalam Dinimartani, 2014), diwujudkan dalam keinginan untuk kejadian dari sebuah hubungan yang menghasilkan komponen penghargaan secara personal dan hasil yang diperoleh. Afeksi juga merupakan wujud penggambaran dari adanya kenyamanan dan perasaan senang atau bahagia atas hadirnya orang lain.

2. *Dukungan Dan Kepercayaan Anggota*

Yaitu mengacu pada ekspresi dari dukungan yang umum diberikan untuk tercapainya tujuan dan sesuai dengan karakter personal dari anggota lain

pada hubungan *LMX*. Menurut Dionne (dalam Dinimartani, 2014) ekspresi dari dukungan public atas tujuan dan karakter seseorang pada staf yang lain dalam lingkup *LMX*, yang melibatkan kepercayaan yang penuh pada seseorang secara konsisten dari situasi yang satu ke situasi yang lain.

3. *Contribution* (Kontribusi)

Yaitu persepsi jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama dan menguntungkan (eksplisit atau implisit). Kontribusi menurut Dionne (dalam Dinimartani, 2014) merupakan kecenderungan pada setiap anggota (staf) untuk berpartisipasi atau terlibat mengambil tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.

4. *Professional Respect* (Penghormatan Profesional)

Yaitu persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau diluar organisasi, sehingga menjadi unggul di bidang kerjanya. *Respect professional* adalah adanya perasaan saling menghargai antara pimpinan dengan staf.

Dari penjelasan dimensi-dimensi dalam Interaksi Atasan dan Bawahan (*LMX*) diatas, dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi dalam *LMX* yaitu *Affection* (Afeksi), *Dukungan Dan Kepercayaan Anggota*, *Contribution* (Kontribusi), *Professional Respect* (Penghormatan Profesional).

3. Faktor-Faktor Penyebab Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange /LMX*)

Morrow (2005), mengatakan tidak begitu banyak sumber yang mengatakan faktor-faktor yang membentuk Interaksi Atasan dan Bawahan

(*Leader Member Exchange /LMX*). Beberapa ahli menyatakan bahwa faktor yang membentuk *Leader Member Exchange (LMX)* yaitu kesamaan demografis (Bauer & Green), persepsi akan kesamaan (Liden), kinerja (Bauer &Green), locus of control (Kinicki) dan perasaan suka (Wayne & Ferris). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Jeffry Wibowo & Eddy M. Sutanto (dalam Dinimartani, 2014), mereka menyatakan bahwa Semakin tinggi kualitas hubungan atasan bawahan (LMX) dapat meningkatkan loyalitas karyawan.

Interaksi atasan bawahan tidak muncul begitu saja dalam diri pimpinan maupun bawahan, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi interaksi atasan dan bawahan tersebut.

a. Kesamaan dan Rasa Suka

Ashkanasy dan O'Connor (dalam Amonds, 2015) mengemukakan adanya tahapan awal timbulnya hubungan atasan-bawahan. Pada tahapan awal ini, baik pemimpin maupun bawahan bereaksi atas impresi awal tentang karakteristik personal dan demografi masing-masing. Pada tahap ini, akan terjadi perasaan cocok atau tidak cocok satu sama lain. Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan bisa menjadi tinggi dikarenakan adanya rasa tertarik (suka) dan cocok terhadap karakteristik personal maupun demografi masing-masing. Sebaliknya, kualitas hubungan atasan-bawahan bisa menjadi rendah karena adanya ketidakcocokan dalam memandang karakteristik personal dan demografi masing-masing.

Selain kemiripan karakteristik personal dan demografi, nilai, cara kerja, dan cara memandang/menyelesaikan masalah juga menimbulkan perasaan suka atau tidak suka antara atasan dan bawahan. Atasan dan bawahan yang memiliki

kesamaan dalam hal nilai, cara kerja dan cara memandang/menyelesaikan masalah

memiliki potensi untuk memperoleh hubungan imbal balik dengan kualitas tinggi (Lord dan Engle 1997; Ashkanasy dan O'Connor dalam Amonds, 2015).

b. Harapan

Harapan seorang atasan pada bawahan akan berpengaruh pada cara atasan tersebut memperlakukan bawahannya. Misalnya, seorang atasan yang menaruh harapan tinggi pada seorang bawahannya akan memberikan tugas-tugas yang menantang, memberikan pelatihan, *feedback*, dan sebagainya, pada bawahan tersebut. Sebaliknya, atasan yang hanya memiliki pengharapan minimal pada bawahannya akan cenderung memberikan tugas-tugas yang sifatnya tidak penting, rutin, dengan kesempatan pelatihan dan *feedback* yang lebih sedikit (Wayne, Shore dan Lyden, dalam Amonds, 2015).

Harapan seorang atasan juga berpengaruh pada persepsi mereka atas bawahan. Seorang atasan yang memiliki ekspektasi tinggi pada bawahannya cenderung untuk memberikan internal atribusi pada keberhasilan bawahan dan menganggap kegagalan bawahan dikarenakan faktor-faktor eksternal; demikian sebaliknya ketika seorang atasan memiliki harapan yang rendah pada bawahannya, akan menganggap kegagalan bawahan karena persoalan kemampuan (Heneman, Greenberger dan Anonyuo, 1989 dalam Wayne, Shore dan Lyden, dalam Amonds, 2015).

c. Kinerja

Ashkanasy dan O'Connor (dalam Amonds, 2015) mengemukakan adanya tahapan lanjutan setelah impresi awal tentang karakteristik personal dan

demografi masing-masing. Tahapan lanjutan ini adalah tahap pembentukan kepercayaan dari atasan dan bawahan, dimulai dengan proses penilaian kinerja dari atasan pada bawahannya. Pendapat Ashkansy dan O'Conner tersebut memperkuat pendapat Bauer dan Green (dalam Robbins, 2011) serta Wayne dan Ferris (dalam Robbins, 2011) yang mengatakan bahwa kinerja bawahan atas tugas-tugas yang telah diberikan akan memperkuat atau memperlemah kualitas hubungan imbal balik antara atasan-bawahan.

Dalam konteks ini, ada semacam hubungan imbal balik antara kinerja dan delegasi dari atasan kepada bawahan. Semakin tinggi kinerja bawahan, semakin tinggi delegasi akan diberikan; dan sebaliknya. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, level delegasi mencirikan tinggi rendahnya kualitas hubungan atasan bawahan. Semakin tinggi tingkat delegasi menandakan semakin tingginya kualitas hubungan atasan-bawahan. Itu berarti semakin tinggi kinerja bawahan, akan meningkatkan level delegasi, yang juga berarti meningkatnya kualitas hubungan atasan-bawahan.

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi interaksi atasan dan bawahan adalah; kesamaan rasa atau suka, harapan dan kinerja.

D. Dinamika Hubungan Interaksi Atasan dan Bawahan *Leader Member Exchange* (LMX) Dengan Komitmen Organisasi

Kenyataan yang tidak dapat diabaikan dewasa ini adalah terdapat banyak perusahaan yang ingin tumbuh, berkembang dan ingin bertahan. Dalam kondisi

yang demikian, maka berbagai perusahaan tidak cukup memiliki karyawan yang potensial saja melainkan juga membutuhkan karyawan yang bersedia untuk berusaha demi kepentingan perusahaan dan terlibat secara penuh dalam upaya mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi (Higgins, 2008). Kemauan dan kesediaan karyawan untuk bekerja keras demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi, adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan kesediaan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi yang dinamakan komitmen organisasi.

Menurut Lehman, Farabee, Holcom, and Simpson (dalam Jex, 2012); individu dengan komitmen tinggi dan perasaan puas, akan siap mendukung perubahan organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Steers dan Porter (dalam Luthans, 2012), tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi secara konsisten terbukti dapat mengurangi *turn over*, absensi (ketidakhadiran) karyawan serta dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Penelitian-penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan, dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi (Mowday, 1982, dalam Higgins, 2008). Menurut Iverson, 1996 (dalam Greenberg, 2012) komitmen organisasi adalah prediktor terbaik dalam perubahan, karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan mengerahkan usaha lebih dalam proyek perubahan guna membangun sikap positif terhadap perubahan.

Selanjutnya, tema penelitian ini terkait dengan kualitas interaksi atasan - bawahan (*Leader-Member Exchange/LMX*). Menurut Kreitner dan Kinicki

(2011), model LMX didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mengembangkan hubungan satu per satu yang unik dengan masing-masing orang yang melapor kepadanya. LMX berfokus pada hubungan diadik (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Daft, 2011).

Hubungan interaksi dari atasan ditunjukkan kepala bagian melalui pemberian informasi secara rinci pada saat pemberian tugas kepada bawahan. Pemberian informasi ini bertujuan untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diinstruksikan. Cukupnya kebutuhan informasi yang didapatkan oleh para karyawan dari pimpinan untuk mengerjakan tugas-tugas mereka mempengaruhi kenyamanan dan kepuasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Atasan dalam hal ini tidak semata-mata hanya memberikan informasi seadanya, namun juga berupaya memberikan pengawasan, masukan, berbagi pengalaman, serta menggali informasi lebih dalam mengenai tugas dan perintah yang diberikan kepada karyawan.

Interaksi sosial antara atasan dan bawahan yang baik merupakan hal yang penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Ivancevich (2017) mengungkapkan bahwa adanya kontak sosial dan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan dalam suatu perusahaan atau organisasi akan membangun komitmen organisasi yang baik. Kontak sosial dan komunikasi antara atasan dan

bawahan yang terjadi dengan intensitas yang sering, tentunya akan memberikan dampak perasaan positif dari bawahan terhadap atasan.

Gilin dan Gilin (Riyanti, 2015) menambahkan bahwa selain dua hal di atas, adanya kerjasama, persaingan, dan konflik/ pertikaian dalam suatu perusahaan atau organisasi juga mampu menciptakan komitmen organisasi karyawan. Dengan adanya kerjasama, persaingan, dan konflik/pertikaian yang baik dan positif antara atasan dan bawahan, maka suasana kerja akan menjadi lebih kondusif.

Kualitas interaksi sosial antara atasan dan bawahan yang baik merupakan hal penting dalam membangun komitmen organisasi karyawan. Terjalannya kontak sosial, komunikasi, kerja sama, persaingan, dan konflik/pertikaian yang positif antara atasan dan bawahan tentunya akan berdampak baik bagi karyawan. Oleh karena itu, maka karyawan akan merasa bersemangat dan terlibat aktif dalam mengerjakan semua tugas pekerjaan yang diberikan dan tentunya akan merasa betah berada dalam perusahaan atau organisasi, serta akan menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan perusahaan sebagai bagian dari nilai-nilai dirinya dan tujuan hidupnya sebagai wujud meningkatnya tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan atau organisasi. Interaksi sosial atasan-bawahan akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang muncul.

Komitmen organisasi berhubungan dengan kesiapan untuk berubah sehingga organisasi dapat mencapai kesuksesan perubahan yang diharapkan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi adalah karyawan yang terlibat aktif pada pencapaian nilai dan tujuan organisasi, sehingga kesiapan untuk

berubah dapat dengan mudah dicapai karyawan yang memiliki komitmen organisasi.

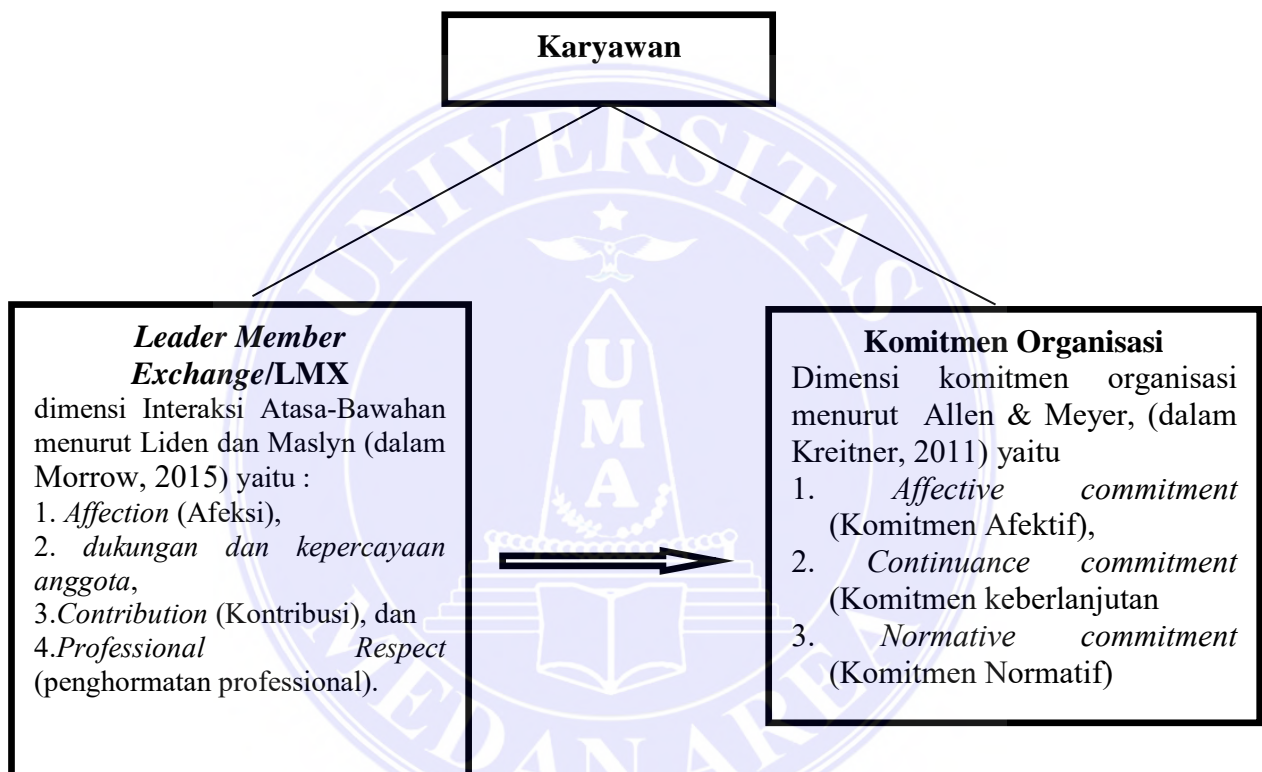
Konsep hubungan imbal balik atasan-bawahan adalah sebuah teori yang mempelajari bentuk-bentuk hubungan yang bervariasi antara atasan dengan bawahan dan pertukaran perlakuan secara vertical antara keduanya (Baron dan Grenberg, 2007). Hubungan yang berbeda-beda antara atasan dan bawahan ini bisa dikategorikan ke dalam dua titik ekstrem hubungan, yaitu hubungan dengan kualitas tinggi dan hubungan dengan kualitas rendah. Hubungan dengan kualitas tinggi ditandai dengan kedekatan antara atasan dan bawahan, kedekatan antara atasan dan bawahan sehingga hubungan ini bisa dikategorikan sebagai hubungan *in-group*, sementara hubungan dengan kualitas rendah menandakan adanya jarak tertentu sehingga bisa dikategorikan sebagai *out-group* (Dansereu dalam Greenberg, Jerald dan Baron 2007). Kualitas hubungan atasan-bawahan merupakan asas utama dalam usaha punca daripada komitmen organisasi

Menurut Luthans (dalam Wibowo dan Eddy, 2013) tingkat kualitas LMX yang tinggi, tenaga kerja akan merasa kebutuhannya terhadap supervisi telah terpenuhi, karena mereka memperoleh perhatian khusus dari pemimpinnya. Dalam diri mereka akan timbul rasa kenyamanan dan merasa diterima dalam organisasi tersebut serta timbul rasa puas karena dengan gaji tinggi, kenyamanan, promosi jabatan hasil dari kerja keras mereka yang nantinya mereka akan bekerja dengan sepenuh hati demi mencapai tujuan organisasi. Dengan begitu, mereka cenderung mempunyai komitmen tinggi dan keinginan kuat untuk tetap tinggal dan menjadi anggota organisasi tersebut *Leader Member Exchange (LMX)* yaitu hubungan dua arah yang dinamis antara pemimpin dan karyawan dimana

pemimpin akan memperlakukan karyawan secara berbeda sesuai dengan waktu dan kemampuan yang dimiliki oleh atasan tersebut (Graen dan Cashman, 1975) dalam Morrow, 2015).

E. Kerangka Konseptual

Dari uraian teori di atas, maka dapat digambarkan kerangka penelitian sebagai berikut



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Keterangan Gambar :

Hubungan antara Interaksi Atasan dan Bawahan *Leader Member Exchange* (X1) dengan Komitmen Organisasi (Y),

F. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Ada hubungan positif antara Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange*) dengan Komitmen organisasi, dengan asumsi bahwa semakin baik interaksi atasan dan bawahan (*Leader Member Exchange* (LMX) maka semakin baik komitmen karyawan, dan sebaliknya semakin tidak baik interaksi atasan dan bawahan (*Leader Member Exchange* (LMX) maka semakin tidak baik komitmen karyawan, dan sebaliknya



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan skala Likert sebagai alat pengumpulan data. Penelitian kuantitatif diartikan sebagai suatu penelitian yang menggunakan alat bantu statistik sebagai paling utama dalam memberikan gambaran atas suatu peristiwa atau gejala. Penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan maksud memperoleh data yang berbentuk angka atau data yang di angkakan. (Sugiyono, 2012)

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Terdapat 2 variabel dalam penelitian ini, yaitu:

1. Variabel bebas (*independent*), meliputi :

Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange/LMX*) (X1)

2. Variabel terikat (*dependent*): Komitmen Organisasi (Y)

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan proses pada individu dalam mengidentifikasi serta melibatkan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan suatu organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi. Komitmen organisasi diukur melalui skala yang disusun berdasarkan imensi komitmen organisasi yaitu 1. *Affective commitment* (Komitmen Afektif), 2. *Continuance commitment* (Komitmen keberlanjutan dan 3. *Normative commitment* (Komitmen Normatif)

2. Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange/LMX*)

Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader Member Exchange/LMX*) adalah kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (karyawan) yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja keduanya didalam suatu organisasi. Interaksi atasan dan bawahan diukur dengan menggunakan skala yang disusun berdasarkan Dimensi *Leader Member Exchange* (LMX) yaitu *Affection* (Afeksi), *dukungan dan kepercayaan anggota*, *Contribution* (Kontribusi), dan *Professional Respect* (penghormatan professional).

D. Populasi, teknik Pengambilan Sampel dan Sampel

1. Populasi

Suatu penelitian selalu berhadapan dengan masalah sumber data yang disebut populasi dan sampel penelitian. Sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana data dapat diperoleh (Arikunto, 2008). Sebagai suatu populasi, kelompok subjek ini harus memiliki ciri-ciri atau karakteristik bersama yang membedakannya dari kelompok subjek lain.

Populasi adalah seluruh individu yang menjadi subjek penelitian yang nantinya akan dikenai generalisasi. Populasi penelitian adalah keseluruhan (universum) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan-karyawan Pabrik Kelapa Sawit PT. Dewa Rencana Perangin-Angin yang berjumlah 172 orang.

2. Sampel

Sampel adalah subjek atau wakil dari populasi yang diteliti. Hasil dari penelitian sampel dapat di generalisasikan kepada seluruh populasi. Selanjutnya syarat utama agar dapat dilakukan generalisasi adalah bahwa sampel harus menggambarkan populasinya (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan purposive sample. Menurut Arikunto (2006) pengertiannya adalah: teknik mengambil sampel dengan tidak berdasarkan random, daerah atau strata, melainkan berdasarkan atas adanya pertimbangan yang berfokus pada tujuan tertentu. Menurut Notoatmodjo (2010) pengertiannya adalah: pengambilan sampel yang berdasarkan atas suatu pertimbangan tertentu seperti sifat-sifat populasi ataupun ciri-ciri dan berdasarkan kriteria.

3. Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Arikunto (2008), sampel adalah wakil populasi yang diteliti. Dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling, yaitu pengambilan sampel berdasarkan ciri/karakteristik. Karakteristik tersebut yaitu :

1. Karyawan yang bekerja pada shift pagi – siang (pkl. 07.00- 13.00)
2. Karyawan dengan masa kerja di atas 2 tahun.

Jumlah sampel yang digunakan adalah 75 orang.

E. Metode Pengambilan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode skala dengan menggunakan skala Likert. Metode skala adalah suatu metode penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berisi aspek-aspek yang hendak diukur, yang harus dijawab atau dikerjakan oleh subyek penelitian dan berdasarkan atas jawaban subyek, peneliti mengambil kesimpulan

mengenai subyek yang diteliti (Azwar, 2007). Dalam penelitian ini metode skala digunakan untuk variabel bebas dan variabel tergantung.

Dipilihnya metode skala ini berdasarkan atas anggapan:

1. Bahwa subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri
2. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
3. Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti. (Hadi, 2002).

Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala model Likert yang dimodifikasi. Modifikasi yang dilakukan adalah dengan tidak mengikutsertakan pilihan jawaban N (Netral) dengan alasan untuk menghindari kecenderungan subyek memilih pada satu jawaban alternatif N (netral) yang berarti tidak dapat menentukan pilihan jawaban. Menurut Hadi (2002), Skala Likert merupakan skala yang paling banyak digunakan, karena skala ini dapat dinilai setuju atau tidak setuju. Penilaian antara setuju dengan tidak setuju dapat dibagi menjadi empat kategori. Sedang bentuk pernyataannya dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu pernyataan yang *favorable* dan pernyataan yang *unfavorable*.

Sistem penilaian keempat kategori tersebut, untuk pernyataan yang *favourable*, yaitu: sangat setuju (SS) nilai 4, setuju (S) nilai 3, tidak setuju (TS) nilai 2, sangat tidak setuju (STS) nilai 1. Kemudian untuk pernyataan *unfavourable*, yaitu: sangat setuju (SS) nilai 1, setuju (S) nilai 2, tidak setuju (TS) nilai 3, sangat tidak setuju (STS) nilai 4.

a. Skala Komitmen Organisasi

Skala komitmen organisasi di susun berdasarkan konsep teori dimensi komitmen organisasi menurut teori Allen & Meyer, (dalam Kreitner, 2011) yaitu 1. *Affective commitment* (Komitmen Afektif), 2. *Continuance commitment* (Komitmen keberlanjutan dan 3. *Normative commitment* (Komitmen Normatif)

b. Skala Interaksi Atasan dan Bawahan *Leader Member Exchange* (LMX)

Skala Interaksi Atasan dan Bawahan *Leader Member Exchange* (LMX) disusun berdasarkan dimensi-dimensi LMX menurut Liden dan Maslyn (dalam Munisa, 2016) yaitu *Affection* (Afeksi), *dukungan dan kepercayaan anggota*, *Contribution* (Kontribusi), dan *Professional Respect* (penghormatan professional).

- a. *Affection* (afeksi) : Yaitu saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal, tidak hanya dari nilai professional pekerja. Afeksi juga merupakan wujud penggambaran dari adanya kenyamanan dan perasaan senang atau bahagia atas hadirnya orang lain.
- b. *Dukungan dan kepercayaan anggota* : Yaitu mengacu pada ekspresi dari dukungan yang umum diberikan untuk tercapainya tujuan dan sesuai dengan karakter personal dari anggota lain pada hubungan *LMX*.
- c. *Contribution* (kontribusi) : Yaitu persepsi jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama dan menguntungkan (eksplisit atau implisit).

- d. *Professional Respect* (penghormatan profesional) : Yaitu persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau diluar organisasi, sehingga menjadi unggul di bidang kerjanya.

F. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian

1. Validitas

Menurut Hadi (2002) suatu alat ukur dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang sebenarnya harus diukur. Alat ukur dikatakan teliti apabila alat itu mempunyai kemampuan yang cermat menunjukkan ukuran besar kecilnya gejala yang diukur.

Validitas menunjukkan kepada ketepatan dan kecermatan tes dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Suatu tes dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila tes tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan diadakannya tes tersebut.

Dalam penelitian ini skala diuji validitasnya dengan menggunakan teknik analisis *product moment* rumus angka kasar dari Pearson, yaitu mencari koefisien korelasi antara tiap butir dengan skor total (Hadi, 2002), dimana rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left[\left(\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \right) \left(\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right) \right]}}$$

Keterangan:

- r_{xy} : Koefisien korelasi anatara variabel x (skor subjek tiap item) dengan variabel y (total skor subjek dari keseluruhan item)
- XY : Jumlah dari hasil perkalian antara setiap X dengan setiap Y
- X : Jumlah skor seluruh subjek tiap item
- Y : Jumlah skor keseluruhan item pada subjek
- X^2 : Jumlah kuadrat skor X
- Y^2 : Jumlah kuadrat skor Y
- N : Jumlah subjek

Nilai validitas setiap butir (koefisien r *product moment*) sebenarnya masih perlu dikorelasikan karena kelebihan bobot. Kelebihan bobot ini terjadi karena skor butir yang dikorelasikan dengan skor total ikut sebagai komponen skor total. Dan hal ini menyebabkan koefisien r menjadi lebih besar (Hadi, 2002). Formula untuk membersihkan kelebihan bobot ini dipakai Formula *Part Whole*.

Adapun Formula *Part Whole* adalah sebagai berikut:

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy})(SD_y) - (SD_x)}{\sqrt{(SD_y)^2 - (SD_x)^2 - 2(r_{xy})(SD_x)(SD_y)}}$$

Keterangan :

- r_{bt} : Koefisien r setelah dikoreksi
- r_{xy} : Koefisien r sebelum dikoreksi
- SD_x : Standart deviasi skor item
- SD_y : Standart deviasi skor total

Dalam menentukan valid atau tidaknya suatu aitem, Azwar (2011) menyatakan jika suatu aitem memiliki nilai pencapaian koefisien korelasi minimal 0,30 dianggap memiliki daya pembeda yang cukup memuaskan atau dianggap valid.

2. Reliabilitas

Konsep reliabilitas alat ukur adalah untuk mencari dan mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Reliabel dapat juga dikatakan

kepercayaan, keajegan, kestabilan, konsistensi, dan sebagainya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama selama aspek dalam diri subjek yang diukur memang belum berubah. Analisis reliabilitas kedua alat ukur digunakan metode *Cronbach's Alpha*, metode ini sangat populer dan *commonly* digunakan pada skala uji yang berbentuk Likert. Uji ini dengan menghitung koefisien alpha. Data dikatakan reliabel apabila "r alpha" positif atau $r\ alpha > r\ tabel$. Nilai uji akan dibuktikan dengan menggunakan uji dua sisi pada taraf signifikansi 0,05, program SPSS secara *default* menggunakan nilai ini (Azwar, 2011).

Sekaran (dalam Azwar, 2011) menyatakan untuk melihat suatu data dikatakan reliabel dapat dilihat dengan menggunakan nilai batasan penentu, misalnya 0,6. Nilai yang kurang dari 0,6 dianggap dianggap memiliki reliabilitas yang kurang, sedangkan nilai 0,7 dianggap dapat diterima atau cukup baik, dan nilai diatas 0,8 dianggap baik.

Untuk mencari besaran angka reliabilitas dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dapat digunakan suatu rumus berikut (Azwar, 2011).

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

r_{11} = reliabilitas instrumen
 k = jumlah butir pernyataan
 $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian pada butir
 σ_1^2 =varian total

G. Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu Hubungan *Leader Member Exchange/LMX* dengan Komitmen Organisasi digunakan analisis *korelasi product moment*

Rumus :

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy})(SD_y) - (SD_x)}{\sqrt{(SD_y)^2 - (SD_x)^2 - 2(r_{xy})(SD_x)(SD_y)}}$$

Sebelum data dianalisis dengan teknik analisis *product moment*, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi penelitian, yaitu:

1. Uji normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian masing-masing variabel telah menyebar secara normal.
2. Uji Linieritas, yaitu untuk mengetahui apakah data dari variabel bebas memiliki hubungan yang linier dengan variabel terikat.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah di analisis maka dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu :

1. Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara Interaksi Atasan dan Bawahan *Leader Member Exchange (LMX)* dengan komitmen organisasi. Artinya semakin tinggi Interaksi Atasan dan Bawahan *Leader Member Exchange (LMX)*, maka semakin tinggi komitmen organisasi,
2. Sebaliknya semakin rendah hubungan *Interaksi Atasan dan Bawahan Leader Member Exchange (LMX)* maka semakin rendah komitmen organisasi.

Dimana koefisien determinan $R^2 = 0,287$ dengan $P = 0,000$ berarti $< 0,050$, Interaksi Atasan dan Bawahan *Leader Member Exchange (LMX)* berkontribusi terhadap) komitmen organisasi sebesar 28,7%. Kemudian berdasarkan perbandingan kedua nilai rata-rata, maka dilihat bahwa Interaksi Atasan dan Bawahan *Leader Member Exchange (LMX)* tergolong sedang dimana mean hipotetik (50) lebih kecil dari mean empirik (50,586) dan selisihnya tidak melebihi bilangan satu SD (7,712) dan komitmen organisasi tergolong sedang dimana mean hipotetik (67,5) lebih kecil dari mean empirik (67,413) dan selisihnya melebihi bilangan satu SD (12,798) dan Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan, dinyatakan diterima.

B. Saran

Berdasarkan dari pengkajian hasil penelitian dilapangan maka penulis bermaksud memberikan saran yang mudah-mudahan dapat bermanfaat bagi lembaga maupun bagi penelitian yang selanjutnya, yaitu sebagai berikut:

1. Saran kepada karyawan

Sesuai dengan penelitian, saran yang diberikan kepada karyawan PT. Dewa Rencana Perangin-angin ialah diharapkan dapat meningkatkan dan menjaga interaksi atasan dan Bawahan *Leader Member Exchange (LMX)* dan *Komitmen Organisasi* dalam dirinya, hal ini dapat dilakukan untuk meningkatkan hubungan baik dengan rekan kerja. Caranya yaitu: (1). Sampaikan tujuan bersama segala sesuatu tidak mungkin akan tercapai tanpa tujuan yang jelas, (2). Ciptakan suasana harmonis di lingkungan kerja, (3). Tingkatkan motivasi kerja karyawan.

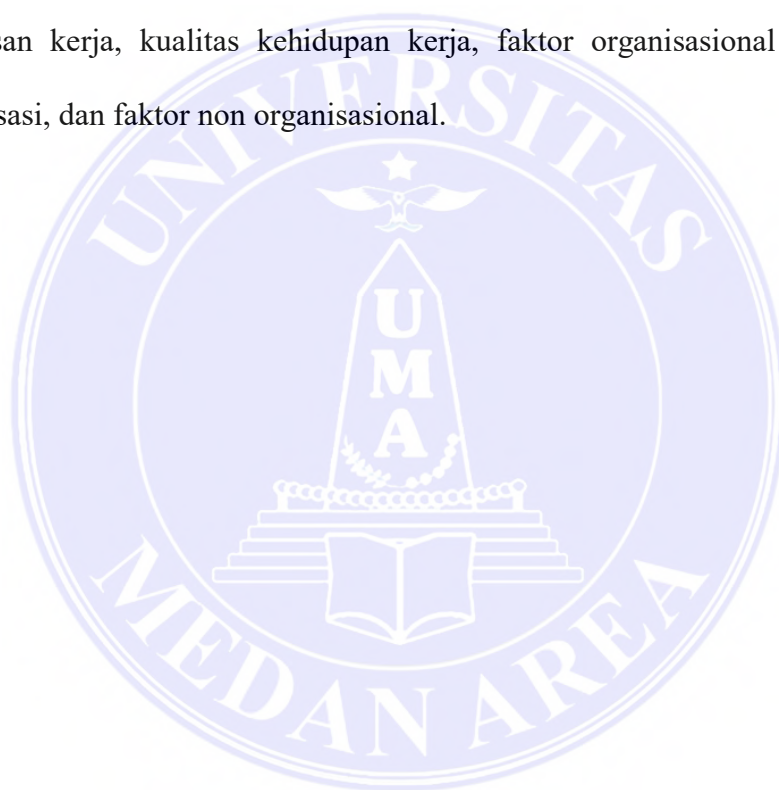
2. Saran kepada perusahaan

Disarankan kepada perusahaan untuk memajukan perusahaan dengan menjaga komitmen organisasi dan memberi dukungan secara emosional kepada rekan kerja serta memberi reward atas prestasi yang di capai karyawan. Dengan demikian akan tumbuh rasa cinta dan bangga terhadap perusahaan karena hal ini juga mendorong tercapainya tujuan perusahaan.

3. Saran kepada peneliti selanjutnya

Saran yang dapat diberikan kepada peneliti ialah peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti faktor lain yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap *Interaksi Atasan dan Bawahan Leader Member Exchange (LMX)*. Selain itu, disarankan agar peneliti selanjutnya memperhatikan kondisi lingkungan agar

mengurangi kesalahan-kesalahan dalam penelitian. Menyadari bahwa penelitian ini belum sempurna dan memiliki berbagai kekurangan, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya yang ingin melanjutkan penelitian ini untuk diharapkan dapat melakukan penelitian dengan menggunakan metode pengumpulan data yang lebih bervariasi, karena data yang diperoleh akan lebih bervariasi. Sehingga hasil yang diperoleh dapat lebih maksimal. Selain itu, peneliti disarankan untuk meneliti Komitmen organisasi dengan faktor lain selain komitmen organisasi, misalnya kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja, faktor organisasional berupa iklim organisasi, dan faktor non organisasional.

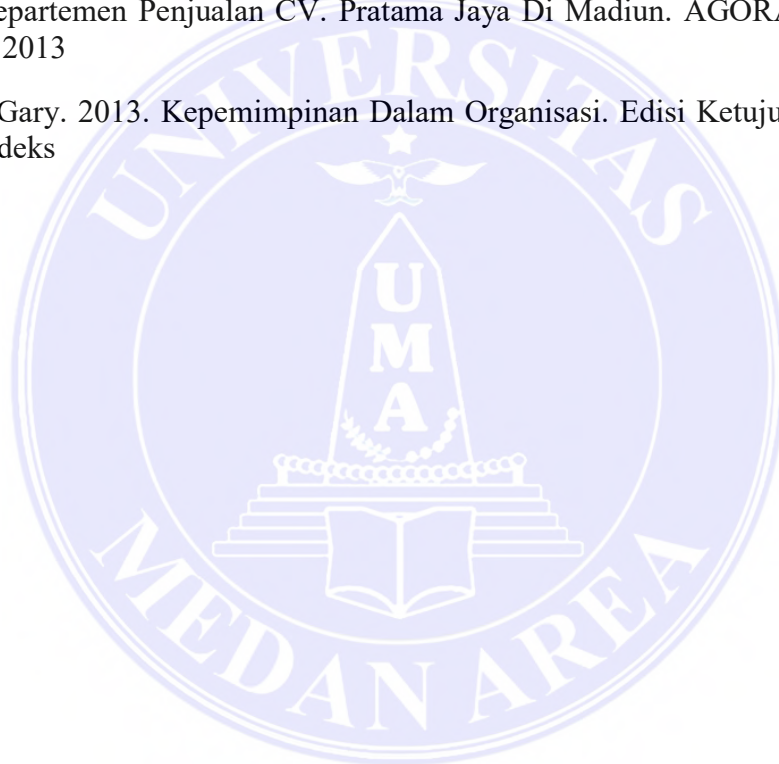


DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rieneka Cipta. Jakarta.
- Azwar, Saifuddin, 1996, *Tes Prestasi dan Pengembangan Pengukuran Prestasi Belajar*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Azwar, Syaifuddin, 1992, *Tes Prestasi*, Yogyakarta: Liberty
- Baihaqi, Fauzan. 2010. Skripsi Pengaruh hubungan atasan dan bawahan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta). Universitas Diponegoro.
- Chan, S. H., (2016). Organizational identification and commitment of members of a human development organization. *Journal of Management Development*, 25(3), 249 – 268
- Daft, L.R. 2011. *Era Baru Manajemen, New Era Of Management*. Buku 2. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom 2005. *Perilaku dalam Organisasi*. Erlangga : Jakarta.
- Dinimartani, D.A. (2014). *Pengaruh Pelatihan "Courageous Followership" Untuk Meningkatkan Kualitas Leader Member Exchange Karyawan di BP2KB Provinsi Jawa Timur*. Jurnal Psikologi Universitas Surabaya. Vol 3, No 1, 2014
- Djarmika, Ery Tri. 2005. "Pengaruh Variabel Hubungan Atasan-Bawahan terhadap Komitmen Organisasional" *Jurnal Eksekutif*, Volume 2, Nomor 2, Agustus 2005
- Dwi Riyanti, Ginanjar dan Benedicta P. 2015. Hubungan Interaksi Atasan dan Bawahan Dengan Komitmen Organisasi Pada Pekerja Lepas Biro Konsultan. *Jurnal. Ilmiah Psikologi MANASA* 2015, Vol. 4, No. 2, 125-139.
- Graen, G.B & Liden, R.C. (2005). Short Notes: Role of Leadership in the Employee Withdrawl Process. *Journal of Applied Psychology*, Vol.67:868-872.
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prentice Hall

- Gunlu, E., Aksarayli, M., Sahin Perçin, N., (2010). Leader Member Exchange and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693 – 717
- Hadi, Sutrisno. 2002. Dasar Metode Research. Jilid II. Yogyakarta: Andi Offset.
- Higgins, 2008, Hubungan antara Kepemimpinan dengan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja. Terjemahan: Abdul Rasyid dan Ramelan, Jakarta: PPM
- Hsiao, H. C., Chang, J. C., & Tu, Y. L. (2012). The Influence of Hospital Organizational Culture on Organizational Commitment Among Nursing Executives. *African Journal of Business Management*, 6(44), 10888–10895.
- Ivancevich, M. J., Robert, K., Michael, T. M. 2017. Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jilid 1. Edisi 7. Jakarta: Erlangga
- Jex, Steve M. 2012. *Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Cetakan ke delapan Belas Edisi IV. 2016. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. 2011. Perilaku organisasi. Jakarta: Salemba Empat
- Liu, A. M., Fellow, R., and Chiu, W. M. (2006), Work Empowerment as an Antecedent to Organisational Commitment in the Hong Kong Quantity Surveying Profession. *Surveying and Built Environment*. 17 (2) : 63 - 72
- Luthans, F. (2012). Perilaku Organisasi (Edisi Sepuluh). Yogyakarta: Andy Offset.
- Malayu S.P. Hasibuan, 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu., Dr., drs., M.Si., Psi. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Morrow, P.C., et al. (2015). The Role Of Leader-Member Exchange In High Turnover Work Environments. *Journal Of Managerial Psychology*; 20,8.
- RI, Undang Undang Nomor 13 Tahun 2013 Tentang *Ketenagakerjaan*. depnakertrans.go.id, diakses 20 Desember 2019
- Riggio, R. E. 2011. *Introduction to industrial organizational psychology, Third Edition, Printice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458*
- Robbins SP, dan Judge. 2011. Perilaku Organisasi, Salemba Empat, Jakarta
- Schultz, D., Schultz, S E. 2006. *Psychology & Work Today Ninth Edition*. New Jersey : Pearson Education. Inc

- Seniati, L. (2016). Pengaruh masa kerja, *trait* kepribadian, kepuasan kerja, dan iklim psikologis terhadap komitmen dosen pada Universitas Indonesia. *Jurnal Makara, Sosial Humaniora*, 10(2), Desember 2016, 88-97
- Simamora, H. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Truckenbrodt Y.B. (2014). *The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. Research. Acquisition Review Quarterly*. (233-242).
- Wibowo, Jefri, dan Sutanto, Edi.M. (2013). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX), Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Departemen Penjualan CV. Pratama Jaya Di Madiun. *AGORA*, Vol. 1, No. 3, 2013
- Yukl, Gary. 2013. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: PT Indeks





LAMPIRAN A

PETUNJUK PENGISIAN SKALA DATA IDENTITAS DIRI

Isilah data-data berikut ini sesuai dengan keadaan diri Saudara

Nama : _____ (L/P)

Unit Kerja : _____

Masa Kerja : _____

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

Berikut ini saya sajikan beberapa pernyataan dalam bentuk skala. Saudara diminta untuk memberikan pendapatnya terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam skala ukur tersebut :

PETUNJUK BAGIAN I

Pada angket ini Saudara diminta untuk memberi satu jawaban pada setiap soal, yang dianggap sesuai dengan keadaan diri Saudara serta apa yang Saudara rasakan, dan sangat kami harapkan pula kejujuran dan keterbukaan Saudara. Saudara tinggal memilih jawaban dengan menyilang (X) salah satu huruf pada jawaban yang disediakan.

SS : jika merasa Sangat Sesuai

S : jika merasa Sesuai

TS : jika merasa Tidak Sesuai

STS : jika merasa Sangat Tidak Sesuai

Bila telah selesai, jangan lupa memeriksa kembali, agar tidak ada nomor yang terlewat.

SELAMAT MENGERJAKAN

SKALA A

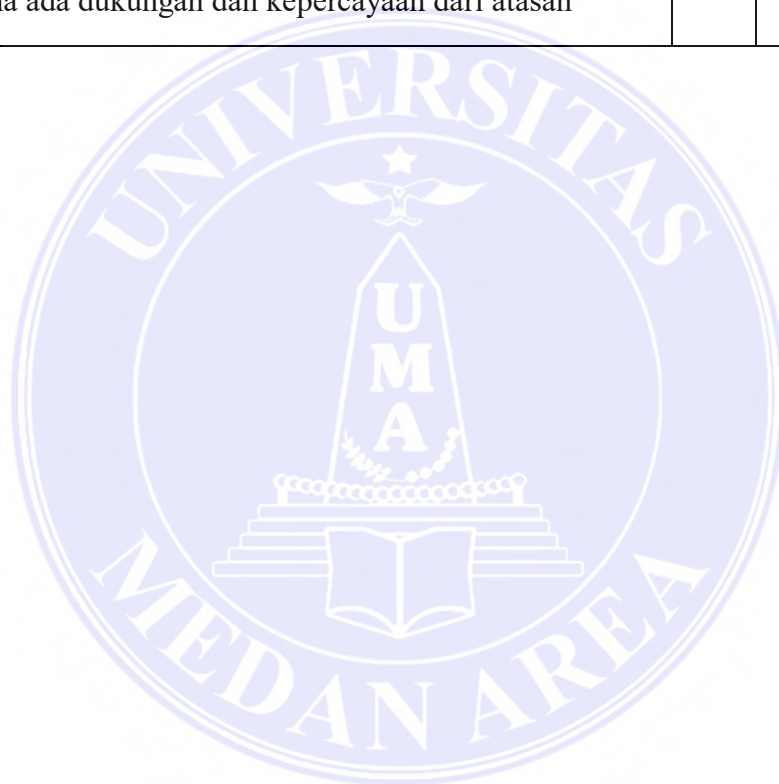
| No | Pernyataan | Pilihan Jawaban | | | |
|----|--|-----------------|---|----|-----|
| | | SS | S | TS | STS |
| 1 | Saya merasa masalah yang ada di tempat kerja merupakan bagian dari masalah saya. | SS | S | TS | STS |
| 2 | Bagi saya, pindah ke perusahaan yang lain adalah tindakan yang tidak perlu dilakukan | SS | S | TS | STS |
| 3 | Saya bersedia untuk menghabiskan masa kerja saya di perusahaan ini | SS | S | TS | STS |
| 4 | Bekerja di perusahaan ini merupakan peluang yang tidak boleh disia-siakan | SS | S | TS | STS |
| 5 | Saya merasa menjadi bagian dari keluarga besar di perusahaan ini. | SS | S | TS | STS |
| 6 | Di bagian manapun saya ditempatkan, saya akan berusaha untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab | SS | S | TS | STS |
| 7 | Saya akan menyelesaikan setiap tugas yang diberikan atasan dengan baik dan tepat waktu | SS | S | TS | STS |
| 8 | Terasa sulit jika membayangkan harus meninggalkan perusahaan ini. | SS | S | TS | STS |
| 9 | Meskipun ada tawaran lain, saya tetap memilih untuk bertahan diperusahaan ini. | SS | S | TS | STS |
| 10 | Salah satu alasan utama saya untuk terus bekerja di tempat ini adalah keuntungan yang belum tentu di dapatkan dari tempat kerja lain | SS | S | TS | STS |
| 11 | Sudah menjadi kewajiban bagi saya untuk bekerja sebaik mungkin di tempat kerja ini | SS | S | TS | STS |
| 12 | Semua peraturan yang ada diperusahaan ini akan saya patuhi | SS | S | TS | STS |
| 13 | Saya merasa bahwa jam kerja harus dimanfaatkan sebaik mungkin untuk menyelesaikan semua pekerjaan. | SS | S | TS | STS |
| 14 | Alasan utama untuk tetap bekerja disini adalah kesetiaan saya terhadap perusahaan ini. | SS | S | TS | STS |
| 15 | Menyelesaikan setiap pekerjaan dengan sebaik-baiknya merupakan bentuk kepedulian saya kepada perusahaan | SS | S | TS | STS |

| | | | | | |
|----|--|----|---|----|-----|
| 16 | Tidak peduli dengan masalah yang ada di tempat kerja, karena itu bukan urusan saya. | SS | S | TS | STS |
| 17 | Saya berniat untuk keluar dari pekerjaan ini suatu saat nanti. | SS | S | TS | STS |
| 18 | Tidak merasakan adanya ikatan kekeluargaan di tempat kerja ini. | SS | S | TS | STS |
| 19 | Begitu ada kesempatan saya akan segera meninggalkan tempat kerja ini | SS | S | TS | STS |
| 20 | Jika ada tawaran pekerjaan yang lebih baik dari perusahaan lain, saya akan menerimanya | SS | S | TS | STS |
| 21 | Saya kurang memahami harapan perusahaan terhadap keberadaan saya di sini. | SS | S | TS | STS |
| 22 | Saya akan meninggalkan tempat kerja ini, jika ada peluang pekerjaan lain dengan gaji yang lebih besar | SS | S | TS | STS |
| 23 | Saya tidak memiliki kewajiban untuk setia dengan tempat kerja ini. | SS | S | TS | STS |
| 24 | Saya merasa sulit untuk mematuhi aturan-aturan yang ada di tempat kerja. | SS | S | TS | STS |
| 25 | Keputusan saya untuk bekerja di perusahaan ini adalah keputusan yang kurang tepat | SS | S | TS | STS |
| 26 | Saya terpaksa bekerja disini, karena tidak ada pilihan lain. | SS | S | TS | STS |
| 27 | Setiap kebijakan perusahaan senantiasa mempertimbangkan aspirasi dari karyawan, sehingga saya merasa betah kerja disini. | SS | S | TS | STS |
| 28 | Saya kurang ingin berprestasi dalam bekerja jika perusahaan tidak memberikan imbalan yang seimbang | SS | S | TS | STS |
| 29 | Saya merasa tidak perlu melaksanakan kebijakan perusahaan agar segera di PHK | SS | S | TS | STS |
| 30 | Saya pikir tidak ada gunanya saya bekerja keras demi kepentingan perusahaan | SS | S | TS | STS |

SKALA B

| No | PERNYATAAN | PILIHAN JAWABAN | | | |
|----|--|-----------------|---|----|-----|
| | | SS | S | TS | STS |
| 1 | Atasan saya tidak akan membela saya terhadap pihak lain dalam organisasi jika saya membuat kesalahan. | SS | S | TS | STS |
| 2 | Atasan saya termasuk orang yang disukai oleh bawahannya sebagai teman. | SS | S | TS | STS |
| 3 | Saya tidak menemukan solusi jika berdiskusi dengan atasan saya | SS | S | TS | STS |
| 4 | Saya bersedia untuk melakukan usaha ekstra melebihi dari yang diwajibkan untuk memenuhi tujuan kerja yang diinginkan atasan saya | SS | S | TS | STS |
| 5 | Atasan saya selalu menegur bawahan tanpa memberikan contoh kepada bawahannya | SS | S | TS | STS |
| 6 | Saya bersedia bekerja dengan sangat keras untuk atasan saya | SS | S | TS | STS |
| 7 | Saya merasa keberatan bekerja dengan sangat keras untuk atasan saya | SS | S | TS | STS |
| 8 | Atasan saya mempertahankan (membela) pekerjaan saya, ketika ada orang lain yang menyalahkan hasil kerja saya. | SS | S | TS | STS |
| 9 | Saya tidak terkesan dengan pengetahuan atasan saya mengenai pekerjaannya | SS | S | TS | STS |
| 10 | Saya lebih senang berdiskusi dengan atasan mengenai masalah yang muncul dilembaga | SS | S | TS | STS |
| 11 | Atasan kurang memiliki pertimbangan dalam memberikan pekerjaan dan deadline kepada bawahannya | SS | S | TS | STS |
| 12 | Atasan saya memberikan perhatian dan mendukung apa yang saya kerjakan | SS | S | TS | STS |
| 13 | Atasan selalu menyalahkan bawahan jika target tidak tercapai | SS | S | TS | STS |
| 14 | Saya bersedia bekerja untuk atasan saya melebihi apa yang diminta dalam uraian pekerjaan saya | SS | S | TS | STS |
| 15 | Saya mengagumi keahlian professional atasan saya | SS | S | TS | STS |

| | | | | | |
|----|--|----|---|----|-----|
| 16 | Saya menghormati pengetahuan atasan saya dan kompetensinya dalam pekerjaan. | SS | S | TS | STS |
| 17 | Atasan dan bawahan saling menghargai satu sama lain untuk tercapainya tujuan suatu lembaga | SS | S | TS | STS |
| 18 | Atasan saya selalu mengontrol dan mengikuti perkembangan penyelesaian pekerjaan sesuai target perusahaan | SS | S | TS | STS |
| 19 | Atasan memiliki kepercayaan yang cukup besar terhadap bawahannya dalam bekerja | SS | S | TS | STS |
| 20 | Pekerjaan saya berjalan dengan lancar dan sukses karena ada dukungan dan kepercayaan dari atasan | SS | S | TS | STS |





LAMPIRAN B

Data Penelitian

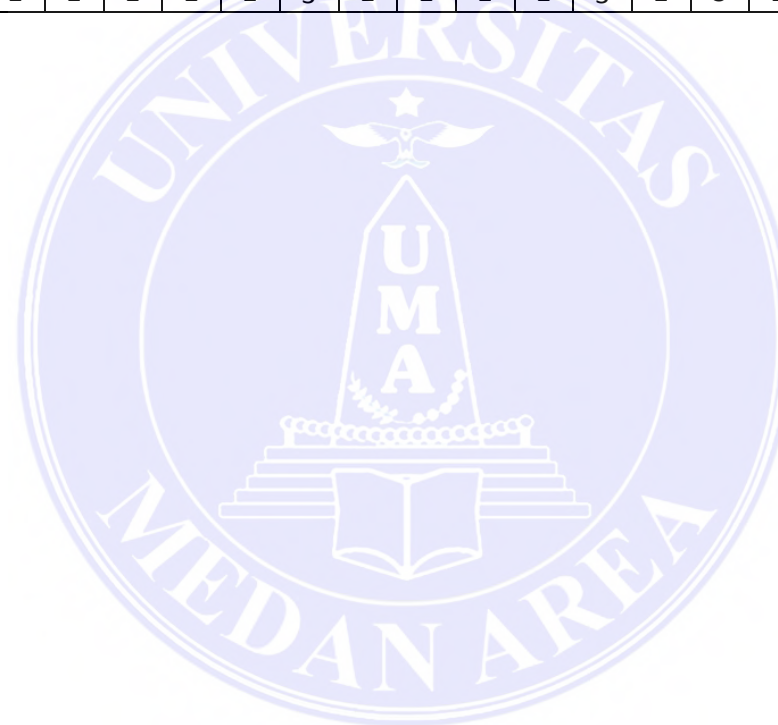
Komitmen Organisasi

| No | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | Total |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 82 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 62 |
| 3 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 68 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 56 |
| 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 67 |
| 6 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 88 |
| 7 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 71 |
| 8 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 47 |
| 9 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 81 |
| 10 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 73 |
| 11 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 91 |
| 12 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 73 |
| 13 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 56 |
| 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 62 |
| 15 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 83 |
| 16 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 84 |
| 17 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 84 |
| 18 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 64 |
| 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 66 |
| 20 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 52 |
| 21 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 92 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 22 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 87 |
| 23 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 69 |
| 24 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 87 |
| 25 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 79 |
| 26 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 85 |
| 27 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 83 |
| 28 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 76 |
| 29 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 82 |
| 30 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 69 |
| 31 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 62 |
| 32 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 70 |
| 33 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 47 |
| 34 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 75 |
| 35 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 79 |
| 36 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 69 |
| 37 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 85 |
| 38 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 57 |
| 39 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 76 |
| 40 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 51 |
| 41 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 43 |
| 42 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 64 |
| 43 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 78 |
| 44 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 63 |
| 45 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 64 |
| 46 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 64 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 47 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 63 |
| 48 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 48 |
| 49 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 68 |
| 50 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 74 |
| 51 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 75 |
| 52 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 43 |
| 53 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 44 |
| 54 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 76 |
| 55 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 79 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 78 |
| 57 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 58 |
| 58 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 64 |
| 59 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 46 |
| 60 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 63 |
| 61 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 70 |
| 62 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 64 |
| 63 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 51 |
| 64 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 57 |
| 65 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 75 |
| 66 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 52 |
| 67 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 52 |
| 68 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 66 |
| 69 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 76 |
| 70 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 47 |
| 71 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 64 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 72 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 59 |
| 73 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 51 |
| 74 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 67 |
| 75 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 60 |



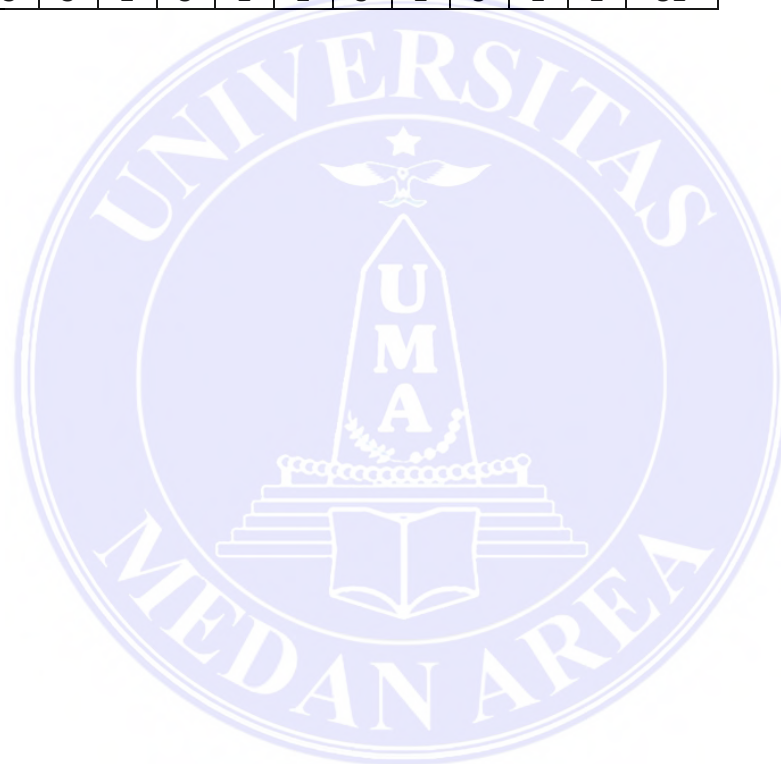
Interaksi Atasan dan Bawahan *Leader Member Exchange (LMX)*

| No | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | Total |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 58 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 37 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 48 |
| 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 47 |
| 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 48 |
| 6 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 54 |
| 7 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 49 |
| 8 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 43 |
| 9 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 60 |
| 10 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 62 |
| 11 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 57 |
| 12 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 50 |
| 13 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 48 |
| 14 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 38 |
| 15 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 67 |
| 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 56 |
| 17 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 41 |
| 18 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 48 |
| 19 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 52 |
| 20 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 37 |
| 21 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 62 |
| 22 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 57 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 23 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 47 |
| 24 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 54 |
| 25 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 38 |
| 26 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 58 |
| 27 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 65 |
| 28 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 49 |
| 29 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 66 |
| 30 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 45 |
| 31 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 48 |
| 32 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 51 |
| 33 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 48 |
| 34 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 50 |
| 35 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 51 |
| 36 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 60 |
| 37 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 65 |
| 38 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 59 |
| 39 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 58 |
| 40 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 48 |
| 41 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 54 |
| 42 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 38 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 54 |
| 44 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 42 |
| 45 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 51 |
| 46 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 51 |
| 47 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 41 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 48 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 46 |
| 49 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 40 |
| 50 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 59 |
| 51 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 54 |
| 52 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 45 |
| 53 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 51 |
| 54 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 57 |
| 55 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 62 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 61 |
| 57 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 43 |
| 58 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 51 |
| 59 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 42 |
| 60 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 38 |
| 61 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 56 |
| 62 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 52 |
| 63 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 43 |
| 64 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 53 |
| 65 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 56 |
| 66 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 50 |
| 67 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 45 |
| 68 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 40 |
| 69 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 60 |
| 70 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 53 |
| 71 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 44 |
| 72 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 42 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|-----------|
| 73 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 48 |
| 74 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 42 | |
| 75 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 51 | |





LAMPIRAN C

UJI VALIDITAS DAN REABILITAS

Reliability

Scale: Komitmen Organisasi

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 45 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 45 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .913 | 30 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|----------|--------|----------------|----|
| VAR00001 | 2.7556 | .85694 | 45 |
| VAR00002 | 3.0889 | .87444 | 45 |
| VAR00003 | 3.0444 | .70568 | 45 |
| VAR00004 | 3.2889 | .72683 | 45 |
| VAR00005 | 3.2444 | .67942 | 45 |

| | | | |
|----------|--------|--------|----|
| VAR00006 | 3.1556 | .73718 | 45 |
| VAR00007 | 3.3333 | .70711 | 45 |
| VAR00008 | 3.1111 | .83182 | 45 |
| VAR00009 | 3.0889 | .87444 | 45 |
| VAR00010 | 3.4889 | .54864 | 45 |
| VAR00011 | 3.2667 | .80904 | 45 |
| VAR00012 | 3.1556 | .73718 | 45 |
| VAR00013 | 3.3333 | .70711 | 45 |
| VAR00014 | 3.2667 | .86340 | 45 |
| VAR00015 | 2.9778 | .58344 | 45 |
| VAR00016 | 3.0444 | .92823 | 45 |
| VAR00017 | 3.0889 | .84805 | 45 |
| VAR00018 | 2.9778 | .78303 | 45 |
| VAR00019 | 2.7556 | .85694 | 45 |
| VAR00020 | 3.0889 | .87444 | 45 |
| VAR00021 | 3.0444 | .70568 | 45 |
| VAR00022 | 2.8667 | .94388 | 45 |
| VAR00023 | 3.0889 | .87444 | 45 |
| VAR00024 | 3.0444 | .70568 | 45 |
| VAR00025 | 3.3556 | .48409 | 45 |
| VAR00026 | 3.4889 | .54864 | 45 |
| VAR00027 | 3.0889 | .84805 | 45 |
| VAR00028 | 2.9778 | .78303 | 45 |
| VAR00029 | 3.1556 | .73718 | 45 |
| VAR00030 | 3.3333 | .70711 | 45 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| VAR00001 | 91.2444 | 142.825 | .403 | .912 |
| VAR00002 | 90.9111 | 140.628 | .503 | .910 |
| VAR00003 | 90.9556 | 141.680 | .574 | .909 |
| VAR00004 | 90.7111 | 151.346 | -.003 | .917 |
| VAR00005 | 90.7556 | 150.143 | .073 | .916 |
| VAR00006 | 90.8444 | 140.043 | .644 | .908 |
| VAR00007 | 90.6667 | 139.455 | .710 | .907 |
| VAR00008 | 90.8889 | 144.737 | .319 | .913 |
| VAR00009 | 90.9111 | 140.628 | .503 | .910 |
| VAR00010 | 90.5111 | 145.483 | .456 | .911 |
| VAR00011 | 90.7333 | 138.836 | .647 | .908 |
| VAR00012 | 90.8444 | 140.043 | .644 | .908 |
| VAR00013 | 90.6667 | 139.455 | .710 | .907 |
| VAR00014 | 90.7333 | 138.064 | .641 | .908 |
| VAR00015 | 91.0222 | 142.840 | .619 | .909 |
| VAR00016 | 90.9556 | 140.180 | .490 | .910 |
| VAR00017 | 90.9111 | 140.446 | .530 | .910 |
| VAR00018 | 91.0222 | 144.249 | .370 | .912 |
| VAR00019 | 91.2444 | 142.825 | .403 | .912 |
| VAR00020 | 90.9111 | 140.628 | .503 | .910 |
| VAR00021 | 90.9556 | 141.680 | .574 | .909 |

| | | | | |
|----------|---------|---------|------|------|
| VAR00022 | 91.1333 | 139.027 | .535 | .910 |
| VAR00023 | 90.9111 | 140.628 | .503 | .910 |
| VAR00024 | 90.9556 | 141.680 | .574 | .909 |
| VAR00025 | 90.6444 | 151.507 | .006 | .915 |
| VAR00026 | 90.5111 | 145.483 | .456 | .911 |
| VAR00027 | 90.9111 | 140.446 | .530 | .910 |
| VAR00028 | 91.0222 | 144.249 | .370 | .912 |
| VAR00029 | 90.8444 | 140.043 | .644 | .908 |
| VAR00030 | 90.6667 | 139.455 | .710 | .907 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 94.0000 | 151.818 | 12.32145 | 30 |

Reliability

Scale: Leader Member Exchange (LMX)

Case Processing Summary

| | N | % |
|-----------------------------|----|-------|
| Valid | 45 | 100.0 |
| Cases Excluded ^a | 0 | .0 |
| Total | 45 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .948 | 20 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|----------|--------|----------------|----|
| VAR00001 | 2.9778 | .75344 | 45 |
| VAR00002 | 2.9778 | .78303 | 45 |
| VAR00003 | 2.9778 | .69048 | 45 |
| VAR00004 | 2.9778 | .78303 | 45 |
| VAR00005 | 2.6444 | 1.00353 | 45 |
| VAR00006 | 2.9778 | .75344 | 45 |

| | | | |
|----------|--------|---------|----|
| VAR00007 | 2.9111 | .87444 | 45 |
| VAR00008 | 2.9111 | .87444 | 45 |
| VAR00009 | 2.7778 | .84984 | 45 |
| VAR00010 | 2.7556 | .85694 | 45 |
| VAR00011 | 2.9111 | .87444 | 45 |
| VAR00012 | 2.7778 | .84984 | 45 |
| VAR00013 | 2.6889 | 1.04059 | 45 |
| VAR00014 | 2.6222 | 1.00654 | 45 |
| VAR00015 | 2.6222 | 1.11373 | 45 |
| VAR00016 | 2.9778 | .78303 | 45 |
| VAR00017 | 2.9778 | .69048 | 45 |
| VAR00018 | 2.9778 | .78303 | 45 |
| VAR00019 | 2.9111 | .87444 | 45 |
| VAR00020 | 2.7111 | .92004 | 45 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| VAR00001 | 54.0889 | 140.719 | .544 | .948 |
| VAR00002 | 54.0889 | 136.401 | .766 | .944 |
| VAR00003 | 54.0889 | 139.219 | .695 | .946 |
| VAR00004 | 54.0889 | 136.401 | .766 | .944 |
| VAR00005 | 54.4222 | 132.613 | .753 | .944 |
| VAR00006 | 54.0889 | 137.537 | .731 | .945 |
| VAR00007 | 54.1556 | 138.225 | .585 | .947 |
| VAR00008 | 54.1556 | 138.225 | .585 | .947 |

| | | | | |
|----------|---------|---------|------|------|
| VAR00009 | 54.2889 | 134.074 | .824 | .943 |
| VAR00010 | 54.3111 | 135.765 | .727 | .945 |
| VAR00011 | 54.1556 | 138.225 | .585 | .947 |
| VAR00012 | 54.2889 | 134.074 | .824 | .943 |
| VAR00013 | 54.3778 | 135.149 | .611 | .947 |
| VAR00014 | 54.4444 | 132.207 | .769 | .944 |
| VAR00015 | 54.4444 | 139.343 | .397 | .952 |
| VAR00016 | 54.0889 | 136.401 | .766 | .944 |
| VAR00017 | 54.0889 | 139.219 | .695 | .946 |
| VAR00018 | 54.0889 | 136.401 | .766 | .944 |
| VAR00019 | 54.1556 | 138.225 | .585 | .947 |
| VAR00020 | 54.3556 | 134.871 | .716 | .945 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 57.0667 | 151.018 | 12.28895 | 20 |



LAMPIRAN D

NPar Tests

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Minimum | Maximum |
|------------------------|----|---------|----------------|---------|---------|
| Leader Member Exchange | 75 | 50.5867 | 7.71291 | 37.00 | 67.00 |
| Komitmen Organisasi | 75 | 67.4133 | 12.79896 | 43.00 | 92.00 |

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Leader Member Exchange | Komitmen Organisasi |
|----------------------------------|----------------|------------------------|---------------------|
| N | | 75 | 75 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 50.5867 | 67.4133 |
| | Std. Deviation | 7.71291 | 12.79896 |
| | Absolute | .065 | .072 |
| Most Extreme Differences | Positive | .065 | .072 |
| | Negative | -.052 | -.070 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | .565 | .627 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .906 | .826 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Regression

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | Leader Member Exchange ^b | | Enter |

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .536 ^a | .287 | .278 | 10.87854 |

a. Predictors: (Constant), Leader Member Exchange

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 3483.177 | 1 | 3483.177 | 29.433 | .000 ^b |
| | Residual | 8639.010 | 73 | 118.343 | | |
| | Total | 12122.187 | 74 | | | |

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. Predictors: (Constant), Leader Member Exchange

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------------------|---------------------------|---|------|
| | | | | |

| | B | Std. Error | Beta | | |
|-----------------------------|--------|------------|------|-------|------|
| (Constant) | 22.416 | 8.389 | | 2.672 | .009 |
| 1 Leader Member Exchange | .890 | .164 | .536 | 5.425 | .000 |

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Curve Fit

Model Description

| | | |
|---|---|------------------------|
| Model Name | | MOD_3 |
| Dependent Variable | 1 | Komitmen Organisasi |
| Equation | 1 | Linear |
| Independent Variable | | Leader Member Exchange |
| Constant | | Included |
| Variable Whose Values Label Observations in Plots | | Unspecified |

Case Processing Summary

| | N |
|-----------------------------|----|
| Total Cases | 75 |
| Excluded Cases ^a | 0 |
| Forecasted Cases | 0 |
| Newly Created Cases | 0 |

a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.

Variable Processing Summary

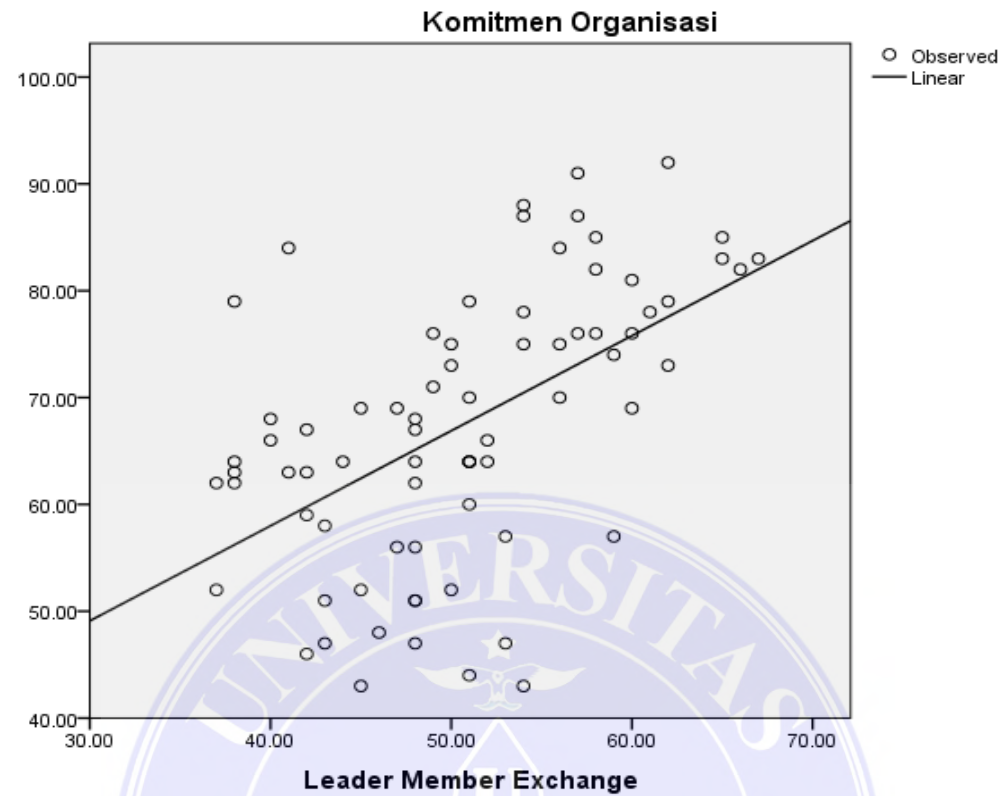
| | Variables | |
|---------------------------|---------------------|------------------------|
| | Dependent | Independent |
| | Komitmen Organisasi | Leader Member Exchange |
| Number of Positive Values | 75 | 75 |
| Number of Zeros | 0 | 0 |
| Number of Negative Values | 0 | 0 |
| Number of Missing Values | 0 | 0 |
| User-Missing | 0 | 0 |
| System-Missing | 0 | 0 |

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Komitmen Organisasi

| Equation | Model Summary | | | | | Parameter Estimates | |
|----------|---------------|--------|-----|-----|------|---------------------|------|
| | R Square | F | df1 | df2 | Sig. | Constant | b1 |
| Linear | .287 | 29.433 | 1 | 73 | .000 | 22.416 | .890 |

The independent variable is Leader Member Exchange.



Correlations

Correlations

| | | Leader Member Exchange | Komitmen Organisasi |
|------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| Leader Member Exchange | Pearson Correlation | 1 | .536** |
| | Sig. (1-tailed) | | .000 |
| | N | 75 | 75 |
| Komitmen Organisasi | Pearson Correlation | .536** | 1 |
| | Sig. (1-tailed) | .000 | |
| | N | 75 | 75 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).



LAMPIRAN E



UNIVERSITAS MEDAN AREA

FAKULTAS PSIKOLOGI

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 📠 (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Seiabadi Nomor 79 / Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 8225602 📠 (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 081 / FPSI/01.10/1/2021

Medan, 22 Januari 2021

Lampiran : -

Hal : Pengambilan Data

Yth. Direktur PT. Dewa Rencana Perangin Angin

Di

Tempat

Dengan hormat, bersama ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin dan kesempatan kepada mahasiswa kami :

Nama : Ferdinand Prakarsa
NPM : 168600386
Program Studi : Ilmu Psikologi
Fakultas : Psikologi

Untuk melaksanakan pengambilan data di PT. Dewa Rencana Perangin Angin, Raja Tengah, Kecamatan Kuala, Kabupaten Langkat guna penyusunan skripsi yang berjudul "Hubungan Interaksi Atasan Dan Bawahan (Leader Member Exchange) Dengan Komitmen Organisasi Karyawan Pabrik Sawit PT. Dewa Rencana Perangin Angin".

Perlu kami informasikan bahwa penelitian dimaksud adalah semata-mata untuk tulisan ilmiah dan penyusunan skripsi, yang merupakan salah satu syarat bagi mahasiswa tersebut untuk mengikuti ujian Sarjana Psikologi di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.

Sehubungan dengan hal tersebut kami mohon kiranya Bapak/Ibu dapat memberikan kemudahan dalam pengambilan data yang diperlukan, dan apabila telah selesai melakukan penelitian maka kami harapkan Bapak/Ibu dapat menuliskan Surat Keterangan yang menyatakan bahwa mahasiswa tersebut telah selesai melaksanakan pengambilan data di Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya yang baik diucapkan terima kasih.

Wakil Dekan Bidang Akademik,

Laili Alfita, S.Psi, MM, M.Psi, Psikolog

Tembusan

- Mahasiswa Ybs
- Arsip





PT. DEWA RENCANA PERANGIN ANGIN

Dusun III Raja Tengah Hut
Dewa Raja Tengah

SURAT KETERANGAN

Nomor :001/DRP-MM/1/2021

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sumanto
Jabatan : Pti Mill Manager

Menerangkan nama tersebut dibawah ini :

Nama : Ferdinand Prakarsa
NPM : 168600386
Program Studi : Ilmu Psikologi
Fakultas : Psikologi

Judul Skripsi : *Hubungan Interaksi Atasan Dan Bawahan (Leader Member Exchange) Dengan Komitmen Organisasi Karyawan Pabrik Sawit PT. Dewa Rencana Perangin Angin*

Adalah benar telah selesai melakukan Kegiatan Penelitian Dan Pengambilan Data pada tanggal 28 Januari 2021 s/d 16 Februari 2021, untuk penyusunan skripsi.

Demikian Surat Keterangan ini kami perbuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Raja Tengah, 18 Februari 2021

Pimpinan

Sumanto
Pti. Mill Manager