

**HUBUNGAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX)* DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI PADA PEGAWAI DI BALAI
DIKLAT PKN MEDAN**

SKRIPSI

Oleh:

**CENDY ALFARISYI
18.860.0503**



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
2024**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/1/25

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

**HUBUNGAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX)* DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI PADA PEGAWAI DI BALAI
DIKLAT PKN MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan

Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi

Universitas Medan Area



Oleh :

CENDY ALFARISYI
18.860.0503

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : **Hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan Komitmen Organisasi Pada Pegawai di Balai Diklat PKN Medan**

Nama : **Cendy Alfarisyi**

Npm : **18.860.0503**

Fakultas : **Psikologi Industri dan Organisasi**

Disetujui Oleh
Komisi Pembimbing

Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA
Pembimbing



Dr. Siti Aisyah, S.Psi, M.Psi, Psikolog
Dekan

Faadhil, S.Psi, M.Psi Psikolog
Ketua Program Studi Psikologi

Tanggal Lulus : 25 Juni 2024

HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS

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

Medan, 25 Juni 2024



Cendy Alfariysi
18.860.0503

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHR/ SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK

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

Nama : Cendy Alfarisyi

NPM : 18.860.0503

Program Studi : S1 Psikologi

Fakultas : Psikologi

Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah yang berjudul: **Hubungan Leaderp-Member Exchange (LMX) dengan Komitmen Organisasi pada Pegawai di Balai Diklat PKN Medan.** Dengan **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif** ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/memformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan skripsi milik saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Medan, 25 Juni 2024



Cendy Alfarisyi

18.860.0503

Hubungan Leaderp-Member Exchange (LMX) dengan Komitmen Organisasi pada Pegawai di Balai Diklat PKN Medan

Cendy Alfariysi

18.860.0503

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan Leader Member Exchange dengan komitmen organisasi pada pegawai di Balai Diklat PKN Medan. Interaksi atasan dan bawahan (Leader Member Exchange/LMX) adalah kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (pegawai) yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja keduanya didalam suatu organisasi. Komitmen organisasi adalah 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. Tinggi rendahnya Leader Member Exchange dapat di lihat dari skala yang disusun peneliti berdasarkan dimensi-dimensi affection (afeksi), dukungan dan kepercayaan anggota, contribution (kontribusi), dan professional respect (penghormatan professional). Pendekatan penelitian adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasi. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai di Balai Diklat PKN berjumlah 59 orang, dengan teknik pengambilan sampel total sampling. Pengambilan data digunakan dengan menggunakan skala Leader Member Exchange dan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan korelasi r Product Moment diketahui bahwa ada hubungan positif antara Leader Member Exchange dengan komitmen organisasi pada pegawai di Balai Diklat PKN Medan, dimana $r_{xy} = 0.988$ dengan signifikan $p = 0.000 < 0,050$. Artinya, semakin tinggi Leader Member Exchange semakin tinggi komitmen organisasi sebaliknya semakin rendah Leader Member Exchange semakin rendah komitmen organisasi pegawai di Balai Diklat PKN Medan. Penelitian ini membuktikan bahwa Leader Member Exchange berhubungan dengan komitmen organisasi sebesar 98.8% hal ini dapat dari $r_{xy}=0.988$. Berdasarkan hasil nilai rata-rata empirik dan hipotetik dapat disimpulkan bahwa Leader Member Exchange yang diterima tergolong tinggi dengan mean hipotetik (65) lebih kecil dari mean empiris (75,54) dan selisihnya melebihi bilangan SD (10,575) dan komitmen organisasi tergolong tinggi dimana mean hipotetik (65) lebih kecil dari mean empiris (75,33) dan selisihnya melebihi bilangan dua SD (10,429).

Kata kunci: Leader Member Exchange, Komitmen organisasi, Pegawai

The Correlation Between Leaderp-Member Exchange (LMX)) with Organizational Commitment to Employees In PKN Medan Training Center

Cendy Alfarisyi

Npm: 18.860.0503

ABSTRACT

This study aims to look at the correlation between Leader Member Exchange and organizational commitment to employees at the PKN Medan Training Center. The interaction of 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. Organizational commitment is the process of individuals identifying and involving themselves with the values, rules and goals of an organization, as well as the desire to maintain membership in the organization. The level of Leader Member Exchange can be seen from the scale compiled by researchers based on the dimensions of affection, support and trust in members, contribution and professional respect. The research approach is a quantitative approach to the type of correlation research. The population in this study were all employees at the PKN Training Center, totaling 59 people, using the total sampling technique. Data collection is used using the Leader Member Exchange scale and organizational commitment. Based on the results of calculating the correlation r Product Moment it is known that there is a positive relationship between Leader Member Exchange and organizational commitment to employees at the PKN Medan Training Center, where $r_{xy} = 0.988$ with a significant $p = 0.000 < 0.050$. That is, the higher the Leader Member Exchange, the higher the organizational commitment, conversely, the lower the Leader Member Exchange, the lower the employee organizational commitment at the PKN Medan Training Center. This study proves that Leader Member Exchange is related to organizational commitment by 98.8%, this can be from $r_{xy} = 0.988$. Based on the results of the empirical and hypothetical average values, it can be concluded that the Leader Member Exchange received is classified as high with a hypothetical mean (65) smaller than the mean. empirical (75.54) and the difference exceeds the SD number (10.575) and organizational commitment is high where the hypothetical mean (65) is smaller than the empirical mean (75.33) and the difference exceeds the two SD numbers (10.429).

Keywords: *Leader Member Exchange, Organizational commitment, Employee*



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kesehatan, kekuatan, ketenangan, dan daya pikir sehingga dapat mengerjakan proposal yang berjudul **“Hubungan Leaderp-Member Exchange (LMX) dengan Komitmen Organisasi pada Pegawai di Balai Diklat PKN Medan.** Tidak lupa pula dan salam penulis tujukan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan hikmat dan kebijaksanaan bagi peneliti dalam menulis karya ilmiah ini.

Dalam menyusun skripsi ini tidak sedikit hambatan dan kesulitan yang penulis alami, namun berkat dukungan, dorongan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, sehingga membuat peneliti mampu menyelesaikannya tepat waktu. Oleh karena itu dalam kesempatan yang berbahagia ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada Ibu Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, M.Psi selaku dosen pembimbing dalam penelitian ini terimakasih atas bimbingannya selama penyusunan karya ilmiah ini. Terimakasih kepada Ibu Farida Hanun Siregar, S.Psi, M.Psi dan Ibu Cut Sarah, S.Psi, M.Psi selaku dosen penguji dalam penelitian ini. Kepada kedua orangtua penulis dan seluruh keluarga. Terimakasih untuk semua pihak yang terlibat dalam membantu dan memberikan dukungannya kepada peneliti dan tidak bisa di sebutkan satu persatu. Semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas semua kebaikan kawan-kawan semua dan memberikan kebahagiaan dunia akhirat. Amin.

Medan, 25 Juni 2023

Penulis



Cendy Alfarisyi

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHR/ SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Hipotesis.....	8
1.3 Batasan Penelitian.....	8
1.4 Rumusan Masalah.....	8
1.5 Manfaat Penelitian	8
1.5.1 Manfaat Teoritis	8
1.5.2 Manfaat Praktis.....	9
BAB II LANDASAN TEORI	10
2.1 Komitmen Organisasi	10
2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi	10
2.1.2 Proses Pembentukan Komitmen Organisasi.....	11
2.1.3 Ciri-ciri Komitmen Organisasi	13
2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	14
2.1.5 Dimensi Komitmen Organisasi.....	17
2.1.6 Aspek-Aspek Komitmen Organisasi.....	23
2.2 Interaksi Atasan dan Bawahan (<i>Leader Member Exchange/LMX</i>)	25
2.2.1 Pengertian Interaksi Atasan dan Bawahan (<i>Leader Member Exchange/LMX</i>).....	25
2.2.2 Faktor-Faktor Penyebab Interaksi Atasan dan Bawahan (<i>Leader Member Exchange /LMX</i>)	29

2.2.3	Aspek-aspek <i>Leader Member Exchange</i>	34
2.2.4	Indikator Leaderp Member Exchange	37
2.2.5	Proses Leaderp Member Exchange.....	39
2.3.	Pegawai.....	40
2.3.1	Defenisi Pegawai	40
2.3.2	Ciri-ciri Pegawai.....	40
2.3.3	Kewajiban Pegawai	41
2.3.4	Hak-Hak Pegawai.....	43
2.3.5	Status Pegawai.....	46
2.4	Dinamika Hubungan Interaksi Atasan dan Bawahan <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) Dengan Komitmen Organisasi.....	48
2.5	Kerangka Konseptual.....	53
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		54
3.1	Lokasi dan waktu penelitian	54
3.2	Alat dan bahan penelitian.....	55
3.2.1	Alat.....	55
3.2.2	Bahan.....	55
3.3	Metodologi penelitian.....	55
3.4	Populasi penelitian.....	57
3.4.1	Populasi	57
3.4.2	Sampel.....	58
3.4.3	Teknik Pengambilan Sampel	58
3.5	Prosedur Kerja.....	58
3.5.1	Validitas.....	63
3.5.2	Reliabilitas.....	65
3.5.3	Teknik Analisis Data.....	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		67
4.1	Hasil.....	67
4.4.1	Hasil uji validitas dan reliabilitas.....	67
4.4.2	Uji Asumsi.....	70
4.4.3	Hasil Perhitungan Analisis Data Korelasi Person Product Moment	71
4.4.4	Hasil Perhitungan Mean Empirik dan Mean Hipotetik.....	72

4.2 Pembahasan	75
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	79
5.1 Simpulan.....	79
5.2 Saran.....	80
DAFTAR PUSTAKA	82



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Distribusi Butir Skala Komitmen Organisasi Sebelum Uji Coba	61
Tabel 2. Distribusi Sebaran Item Leader Member Exchange Sebelum Uji Coba....	62
Tabel 3. Distribusi Sebaran Item Leader Member Exchange Setelah Uji Coba	68
Tabel 4. Uji reliabilitas LMX.....	68
Tabel 5. Distribusi Sebaran Item Komitmen Organisasi Setelah Uji Coba.....	69
Tabel 6. Uji reliabilitas komitmen organisasi.....	69
Tabel 7. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran.....	70
Tabel 8. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linieritas	71
Tabel 9. Rangkuman Hasil Perhitungan Korelasi <i>Product Moment</i>	72
Tabel 10. Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Empirik.....	73



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kurva Distribusi Leader member exchange	74
Gambar 2. Kurva Distribusi komitmen organisasi.....	74



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I	86
SKALA PENELITIAN	86
SKALA KOMITMEN ORGANISASI	89
LAMPIRAN II	91
DATA PENELITIAN	91
LAMPIRAN III	98
UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS	98
LAMPIRAN IV	104
UJI NORMALITAS	104
LAMPIRAN V	106
UJI LINIERITAS	106
LAMPIRAN VI	109
UJI HIPOTESIS DAN UJI KORELASI	109
LAMPIRAN	111
DATA SURAT IJIN PENELITIAN	111

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia menjadi faktor yang paling menentukan dalam setiap organisasi karena selain sebagai unsur kekuatan daya saing bangsa, sumber daya manusia juga menjadi penentu utama pada kemajuan organisasi. Oleh sebab itu penting untuk memperhatikan sumber daya manusia agar menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Salah satu sumber daya manusia di dunia kerja adalah daya pikir dan daya fisik setiap manusia dengan kata lain terdiri dari jasmani dan rohani. Sumber daya manusia menjadi motor penggerak dalam sebuah perusahaan. Pegawai sebagai salah satu sumber daya manusia menjadi faktor penting yang menentukan kesuksesan organisasi.

Pegawai adalah penduduk usia kerja (15-64) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga kerja dan berpartisipasi dalam aktivitas tersebut. Pegawai akan lebih mengembangkan rasa kepercayaan dengan atasan jika mereka merasa diperlakukan dengan adil dalam hal pemberian penghargaan, diberi kesempatan untuk memberikan masukan terhadap perusahaan dalam proses evaluasi, mendapatkan informasi dengan jelas dan tepat serta mendapatkan perlakuan yang menyenangkan dari pihak manajemen. (Chen dan Jin, 2014).

Pegawai menjadi salah satu sumber daya organisasi yang paling penting dan dianggap sebagai aset paling berharga bagi organisasi. Pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai memiliki dampak langsung pada produktivitas organisasi (Sequiera

& Dhriti, 2015), sehingga komitmen terhadap organisasi sangat dituntut bagi pegawai. Komitmen dalam organisasi melibatkan tiga sikap antara lain identifikasi tujuan organisasi, keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan loyalitas terhadap organisasi. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi.

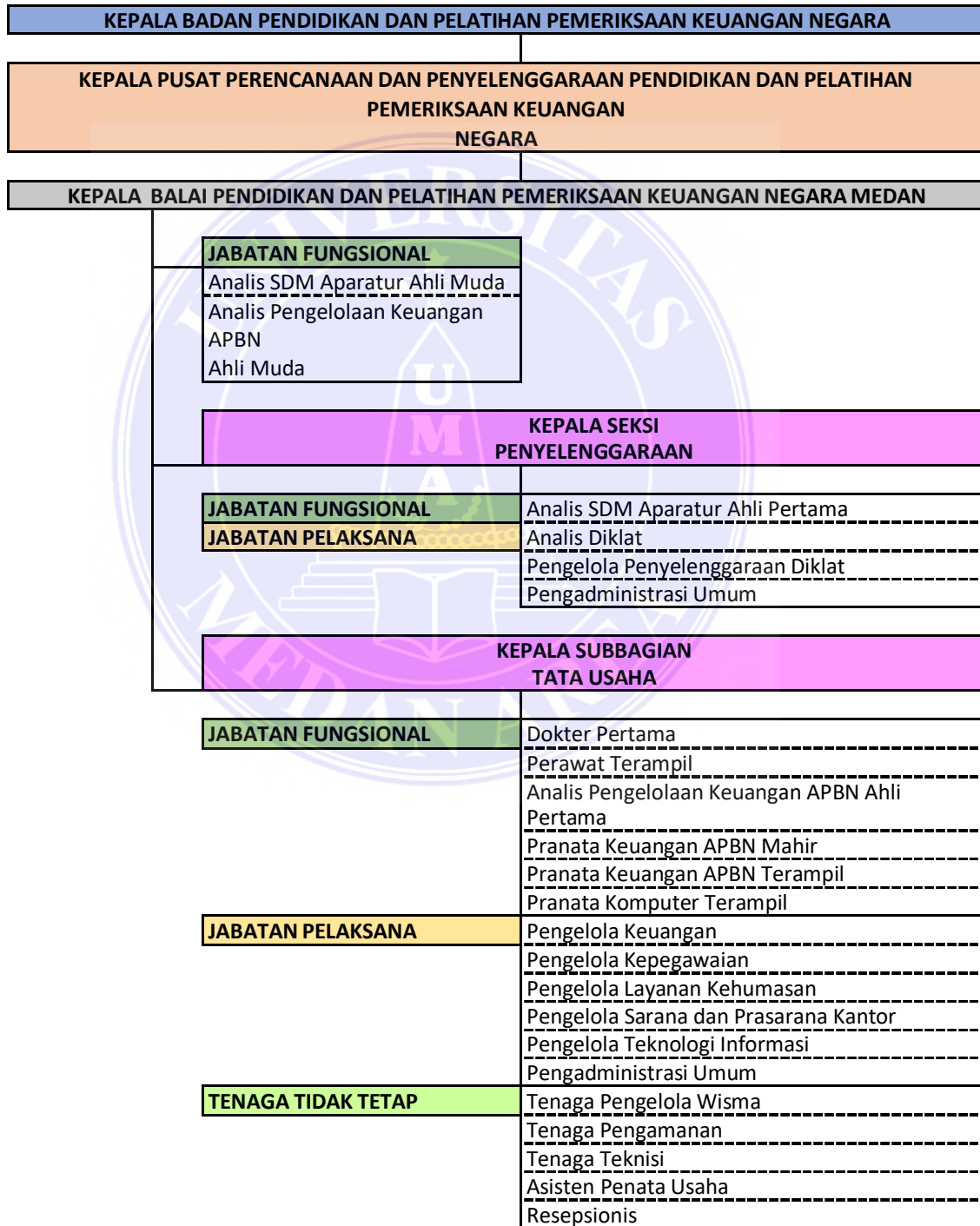
Menurut pengertiannya, komitmen organisasi adalah antara lain keinginan yang kuat untuk menjadi sebuah anggota organisasi yang dipandang istimewa. Keinginan yang tinggi untuk menekuni pekerjaan demi kepentingan organisasi. Secara terbatas, meyakini dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi (Mowday dkk, dalam Luthans, 2002)

Menurut Porter (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, penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi ataupun menjadi bagian dari organisasi.

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

Balai diklat PKN Medan adalah salah satu balai diklat yang ada di kota Medan. Balai Diklat PKN ini beralamat di jalan jamin ginting KM 10,5 Simpang Selayang, Kecamatan Medan Tuntungan, Kota Medan, Sumatera Utara 20135,

Indonesia. Balai diklat ini berfungsi sebagai penyelenggara pelatihan, penataran, pengembangan SDM dan penyusunan program pendidikan. Pelatihan ditujukan bagi peserta untuk pengangkatan pegawai, kenaikan jabatan dan lainnya. Berikut ini peta jabatan balai pendidikan dan pelatihan pemeriksaan keuangan Negara Medan.



Fenomena yang terjadi di balai diklat PKN Medan adalah kurangnya keyakinan dan penerimaan pegawai terhadap nilai dan tujuan organisasi. Hal ini tampak dari kurangnya semangat pegawai dalam pengembangan dan evaluasi program pelatihan sebagai salah satu tugas dari PKN. Pegawai bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya, melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Akan tetapi fenomena yang terjadi pada pegawai di balai diklat PKN Medan, pegawai umumnya hanya mengerjakan pekerjaannya sehari-hari dan ketika jam pulang kerja dan pekerjaan belum selesai maka pegawai memilih pulang tanpa menyelesaikan pekerjaannya terlebih dahulu.

Fenomena in group di balai diklat PKN Medan adalah adanya kedekatan antara kelompok kerja seperti sesama cleaning service makan bersama ketika jam istirahat, begitu juga sesama administrasi saling memanggil ketika ingin makan siang. Sesama pegawai muslim saling mengajak sholat di hari jumat, beberapa teman dekat buka puasa bersama. Setiap tahun di bulan puasa selalu ada buka puasa bersama sesama pegawai balai diklat Medan. Fenomena out group di balai diklat PKN Medan adalah pegawai yang berprestasi dianggap lebih berpotensi mengembangkan di cabang lain sehingga pegawai yang berprestasi cenderung di mutasi untuk mengembangkan daerah lain.

Fenomena ini tentu tidak terjadi dengan sendirinya tanpa ada faktor penyebab. Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut (Allen dan Meyer, 2013) antara lain 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. Karakteristik organisasi, yang termasuk dalam karakteristik organisasi itu sendiri seperti struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan. 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*).

Dari ketiga faktor di atas, peneliti tertarik untuk melihat hubungan faktor *Leader Member Exchange/LMX* terhadap komitmen organisasi para pegawai balai diklat PKN Medan. Davis, (2005) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu kondisi psikologis yang menandai hubungan antara pegawai dengan organisasinya. Komitmen organisasi adalah loyalitas pegawai 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 pegawai memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Bentuk keterpihakan dan kepedulian pegawai tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti terlibat dalam kegiatan organisasi, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan meninggalkan lingkungan kerja (Baihaqi, 2010).

Menurut Gesterner dan Day (dalam Truckenbrodt Y.B, 2014) 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) kualitas hubungan atasan bawahan sangat penting, dikarenakan hal itu akan menimbulkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Selain itu kualitas hubungan atasan bawahan yang baik meningkatkan kerjasama tim yang berdampak pada efektivitas perusahaan. Oleh karenanya penting untuk mengenali lebih jauh terhadap faktor-faktor yang mengungkapkan hubungan atasan-bawahan merupakan langkah penting jika ingin meningkatkan komitmen organisasi.

Interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, yang akan meningkatkan komitmen organisasi dan produktifitas serta kinerja pegawai. 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.

Leader Member Exchange adalah salah satu pendekatan kepemimpinan yang unik dengan memusatkan perhatian pada hubungan yang khusus yang diciptakan pemimpin dengan setiap bawahannya (Northouse, 2013). LMX

berdasarkan kualitasnya dibagi menjadi dua yaitu in group dan out group. LMX dengan kualitas in group memiliki kualitas yang tinggi dikarenakan bawahan akan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan uraian jabatan serta kontrak kerja yang diterima. Sedangkan LMX kualitas outgroup memiliki kualitas yang rendah dimana bawahan melakukan tugas-tugas secara berkala dari unit dan pertukaran yang dilakukan dengan atasan bersifat formal. Hubungan yang informal dengan atasan (akibat dari kualitas in group) akan menimbulkan dampak positif yaitu kepuasan kerja, komitmen pada organisasi, pengembangan karir, dan mengurangi *turn over*.

Leader Member Exchange menjadi salah satu aspek yang diduga berkontribusi terhadap optimalnya kinerja pegawai. Adanya jalinan interaksi positif antara pemimpin dan pegawainya akan berefek baik untuk pegawai, bagi pegawai jika interpersonal baik dengan pimpinan dapat memberikan dorongan moral kepada mereka, hal itu berdampak pada optimalisasi hasil capaian organisasi. Suryadi (2017) meneliti value interaksi *Leader Member Exchange* dalam memberikan dampak pada capaian kerja. Penelitian memberikan hasil bahwa jika value *Leader Member Exchange* kearah positif maka akan menghasilkan kinerja pegawai lebih baik. Penelitian lain dengan hasil serupa dilakukan oleh Justina (2019) menerangkan LMX yang baik menjadikan kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Fenomena *Leader Member Exchange* di balai diklat PKN tampak bahwa atasan memberikan harapan kepada pegawai dalam jenjang karir dan kenaikan gaji. Atasan menyarankan pegawai menempuh pendidikan lebih lanjut agar dapat meniti karir lebih tinggi di perusahaan. Setiap pegawai yang berprestasi dimutasi

sehingga mengembangkan perusahaan di wilayah lain dengan benefit pegawai naik jabatan dan naik golongan lebih cepat. Kinerja setiap pegawai dihargai oleh atasan. Akan tetapi tidak semua pegawai siap untuk melanjutkan pendidikan lebih lanjut lagi dan tidak siap dimutasi dengan alasan ingin dekat dengan keluarga di Medan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Balai Diklat PKN Medan peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut dengan judul hubungan *Leaderp Member Exchange* dengan komitmen organisasi pada pegawai.

1.2 Hipotesis

Berdasarkan yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah 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 pegawai, dan sebaliknya semakin tidak baik interaksi atasan dan bawahan (*Leader Member Exchange /LMX*) maka semakin tidak baik komitmen pegawai, dan sebaliknya.

1.3 Batasan Penelitian

Batasan dalam penelitian ini hanya membahas tentang hubungan antara *Leader Member Exchange/LMX*) dengan komitmen organisasi pegawai.

1.4 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini apakah ada hubungan antara *Leader Member Exchange/LMX*) dengan komitmen organisasi pegawai?

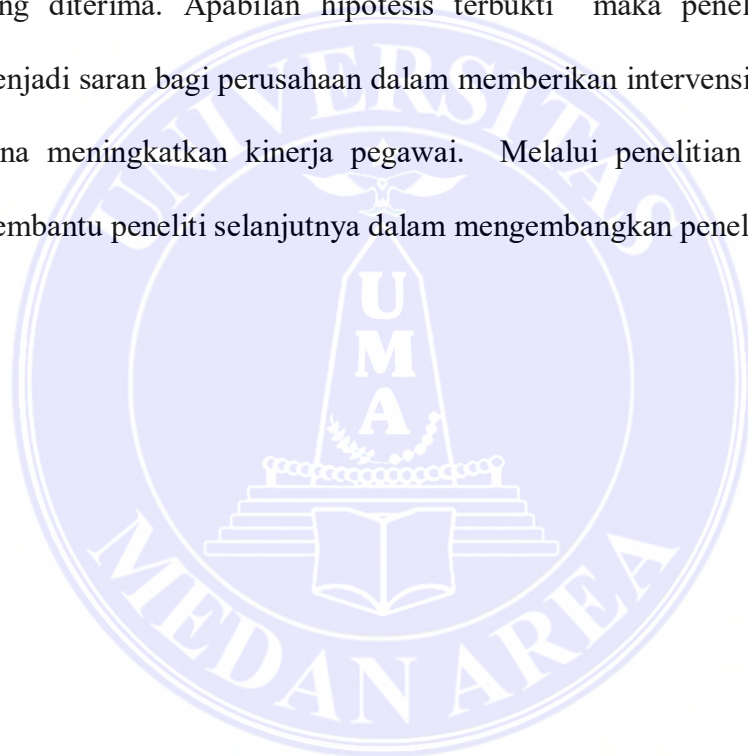
1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu dalam bidang psikologi tentang *Leader Member Exchange/LMX* dengan kinerja pegawai.

1.5.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kepada pihak perusahaan tentang kinerja pegawai berdasarkan *leaderp member exchange* yang diterima. Apabilan hipotesis terbukti maka penelitian ini dapat menjadi saran bagi perusahaan dalam memberikan intervensi kepemimpinan guna meningkatkan kinerja pegawai. Melalui penelitian ini juga dapat membantu peneliti selanjutnya dalam mengembangkan penelitian.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Komitmen Organisasi

2.1.1 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 pegawai 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 (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 (dalam Liu 2006) ada tiga defenisi antara lain sebagai berikut: Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi dan atau profesi, sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang

sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi dan atau profesi, dan sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi dan atau profesi.

Komitmen sebagai suatu sikap yang melibatkan perspektif yang luas dan mencerminkan perasaan-perasaan pegawai 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 pegawai. Pada pendekatan melalui teori sikap ini perusahaan adalah target dari komitmen.

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

2.1.2 Proses Pembentukan Komitmen Organisasi

Proses pembentukan komitmen menurut Mowday (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 proses pembentukan komitmen organisasi antara lain sebagai berikut:

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 pegawai tentang pekerjaannya, dan harapan pegawai yang akan mempengaruhi sikap pegawai terhadap tingkat komitmennya. Tingkat komitmen merupakan hasil dari seberapa besar perbedaan antara karakteristik personal dengan karakteristik pekerjaan, dan keseimbangan diantara kedua karakteristik tersebut adalah 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 pegawai mempertimbangkan hal-hal mengenai pekerjaannya, pengawasan, gaji, kelompok kerja serta keadaan organisasi yang akan menimbulkan perasaan tanggung jawab pada diri pegawai. Tanggung jawab inilah yang nantinya akan mempengaruhi komitmen pegawai disamping pengaruh dari pertimbangan masa permulaan kerja.

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

Tahap ini terjadi setelah pegawai 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 pegawai 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, adalah 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.

2.1.3 Ciri-ciri Komitmen Organisasi

Menurut Michaels dalam Setiawan (2011), ciri-ciri komitmen organisasi dijelaskan sebagai berikut: a. Komitmen pada pekerjaan Refleksi dari tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya dan ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut. Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan: menyenangkan pekerjaannya, tidak pernah melihat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaannya, tetap memikirkan pekerjaannya walaupun tidak bekerja. b. Komitmen dalam kelompok Tekad bersama untuk bekerja demi tujuan yang diinginkan bersama-sama. ciri-ciri komitmen dalam kelompok: sangat memperhatikan bagaimana 15 orang lain bekerja, selalu siap menolong teman kerjanya, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerjanya, memperlakukan teman kerjanya sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran teman kerja baru. c. Komitmen pada organisasi Suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

tersebut. ciri-ciri komitmen pada organisasi: selalu berupaya untuk mengsucceskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi, selalu mencoba mencari komplementaris antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadinya, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berfikir positif pada kritik dari teman-teman, menempatkan prioritas di atas departemennya, tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih baik, memiliki keyakinan bahwa organisasinya memiliki harapan untuk berkembang, berfikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

Luthans 2012 memiliki pendapat hampir senada. Dia mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi bisa dilihat dari ciri-cirinya sebagai berikut: a. Adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi b. Adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi c. Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi.

2.1.4 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 pegawai, 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 pegawai terhadap organisasi, dan kualitas hubungan atasan-bawahan (*Leader Member Exchange*). Semua faktor tersebut berkorelasi positif dengan komitmen pegawai terhadap organisasi.

d. Karakteristik atau kualitas pengalaman kerja (*Work Experiences*)

Pengalaman kerja erat kaitannya dengan perlakuan-perlakuan yang dirasakan pegawai selama bekerja dalam suatu organisasi, meliputi suatu kondisi dimana pegawai mempunyai sikap positif terhadap tim kerjanya, kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja dan pegawai 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 Ivancevich2017) mengemukakan bahwa komitmen pegawai 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 pegawai 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 pegawai terhadap organisasi terkait dengan adanya pemenuhan berbagai kebutuhan psikologis pegawai untuk merasa nyaman selama berada dalam organisasi serta merasa berkompeten dalam menjalankan peran atau pekerjaannya. Beberapa variabel pengalaman kerja yang terbukti mempengaruhi komitmen pegawai, yaitu persepsi pegawai terhadap suatu kondisi dimana suatu pekerjaan memiliki tantangan, adanya kejelasan peran dan tujuan organisasi, manajer menanggapi saran pegawai, kecermatan dalam hubungan

tim kerja, keterandalan organisasi, perlakuan yang adil, adanya umpan balik atas prestasi kerja pegawai serta keterlibatan pegawai 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.

2.1.5 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. Pegawai dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai 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 pegawai. Komponen normatif yang menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai 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 pegawai 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. (Sopiah, 2008). Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk

bertingkah 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, pegawai 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 pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan.

b. Kehendak untuk bertingkah laku mencakup :

1. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampil melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar perusahaan dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib perusahaan.
2. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai 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 pegawai terhadap organisasi atau perusahaannya.

1. Dimensi Identifikasi

Yaitu identifikasi yang mewujudkan dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain perusahaan memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2. Dimensi Keterlibatan atau partisipasi pegawai

Yaitu keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian juga penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai 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 pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, pegawai 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 pegawai organisasi. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga pegawai memperoleh kepuasan kerja, maka pegawaipun 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 Pegawai

Yaitu loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seorang untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan. Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, bila perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai 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 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

2.1.6 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 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 pegawai dan perusahaannya. Pegawai percaya bahwa penetapan nilai dan tujuan organisasi selalu ditujukan untuk kesejahteraan bersama dan organisasi sendiri percaya bahwa semua perilaku pegawai 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 pegawai untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas-tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Pegawai bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya, melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Pegawai 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

Pegawai dengan komitmen tinggi akan merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Pegawai 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 (dalam Sopiah) yang dikenal dengan istilah *organizational commitment questionnaire* (OCQ) adalah 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.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi demi mewujudkan tujuan organisasi.

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

2.2.1 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). Sereau,dkk menjelaskan bahwa teori interaksi atasan dan bawahan (*Leader-Member Exchange/LMX*) adalah teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan (Yukl, 2013). Interaksi atasan dan bawahan (*Leader-Member Exchange /LMX*) adalah 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*) adalah peningkatan kualitas hubungan antara atasan dengan pegawai 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 pegawai 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) pegawai dalam kelompok *in group* bisa diidentifikasi dari:

- a. Adanya perlakuan-perlakuan khusus yang diberikan pimpinan kepada pegawai. Pegawai 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 pegawai. Pegawai dalam kelompok *in group* akan menilai pimpinan memiliki perhatian yang memadai kepada pegawai.
- c. Adanya kepercayaan pimpinan terhadap pegawai dan sebaliknya. Pimpinan menaruh kepercayaan kepada pimpinan dan demikian pula sebaliknya yaitu pegawai mempercayai pimpinan untuk berbuat yang terbaik bagi pegawai.
- d. Kemauan menerima tambahan tanggung jawab dari perusahaan. Pegawai yang masuk dalam kelompok *in group* mau diserahi tanggung jawab untuk pekerjaan yang lainnya, meskipun sebenarnya bukan menjadi tanggung jawab pegawai bersangkutan.

- e. Kemauan pegawai untuk menerima tugas yang tidak terstruktur
Pegawai 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 pegawai bersangkutan. Misalnya pegawai bagian produksi diminta pimpinan untuk mengantarkan surat, menjemput anggota keluarga pimpinan, dan lainnya.
- f. Kemauan pegawai 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 (pegawai) yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja keduanya didalam suatu organisasi.

2.2.2 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 pegawai.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *LMX* menurut Gupta (2009), antara lain sebagai berikut:

- a. Pelanggaran kontrak. Seorang pegawai tergabung dalam organisasi dengan beberapa harapan timbal balik dan janji-janji terhadap pelayanannya, ini merupakan kontrak yang dirasakan dan kontrak tertulis tidak sebenarnya. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi telah tidak hidup sesuai dengan harapan itu, ketika seorang pegawai tidak hidup sesuai dengan harapan organisasi itu pada saat perekrutan, juga menghasilkan *LMX* rendah.
- b. Rendahnya kemampuan dan kemauan. Seperti model kepemimpinan situasional, ketika individu memiliki kemampuan dan kemauan rendah, pemimpin dipaksa untuk mengambil gaya direktif yang inheren adalah *LMX* rendah.
- c. Kesamaan kognitif. Ketika pemimpin dan anggota memiliki pendekatan yang sama untuk pemecahan masalah, itu dapat disebut sebagai persamaan kognitif dan penelitian telah menunjukkan bahwa itu mengarah ke *LMX* tinggi.
- d. Komunikasi organisasi. Ada unsur kepuasan pada pegawai ketika mereka benar dikomunikasikan tentang berbagai aspek organisasi, ini kepuasan komunikasi telah terbukti meningkatkan *LMX* tersebut. Komunikasi pribadi

dan interpersonal dengan pemimpin dan rekan kerja memiliki hasil dalam LMX yang lebih tinggi. Ini memberikan rasa kewarganegaraan organisasi terhadap bawahan, bahwa ia adalah bagian integral dari organisasi. Kekuatan putusan dari pemimpin dalam hirarki organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap LMX tersebut. Ketika pemimpin memiliki 39 pengaruh yang tinggi pada hirarki atas organisasi, bawahan merasa puas dan termotivasi. Pengaruh tersebut dapat dibagi sebagai kedua yaitu strategis yang berkaitan dengan pengambilan keputusan serta yang berhubungan dengan pekerjaan yaitu penilaian kinerja, tugas tugas dll. Keterbukaan informasi juga memiliki pengaruh positif terhadap LMX, ketika transparans dalam organisasi, lebih percaya diri dan motivasi anggota harus melebihi harapan.

- e. Pertukaran sosial. Interaksi yang tidak bekerja terkait yang juga telah positif mempengaruhi LMX, mungkin membantu dalam membangun saling percaya dan kepercayaan dan motivasi.
- f. Tugas karakteristik. Ketika tugas yang tidak terstruktur atau tidak jelas, metode pekerjaan mereka tidak dikenal atau baru, maka itu juga berpengaruh terhadap *LMX*. Ketika tugas tidak jelas, sulit untuk mengevaluasi efisiensi dan hasil dari individu dan menyediakan kesempatan bagi individu untuk menunjukkan perluasan peran semu tanpa ada kontribusi yang signifikan.

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 (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, dkk 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 (Wayne dkk, 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.

Peneliti dapat menyimpulkan bahwa faktor-faktor penyebab *Leader Member Exchange (LMX)* antara lain pelanggaran kontrak, rendahnya kemampuan dan kemauan, kesamaan kognitif, komunikasi organisasi, pertukaran sosial, dan tugas karakteristik.

2.2.3 Aspek-aspek *Leader Member Exchange*

Menurut Liden dan Maslyn (2008), aspek-aspek *LMX* dibagi menjadi empat bagian antara lain sebagai berikut:

- a. *Affect*. Afeksi terbentuk karena adanya daya tarik antar individu yang timbul dari rasa kepedulian antara atasan dan bawahan yang tidak hanya dinilai dari tingkat profesionalitas atau pekerjaannya.
- b. *Loyalty*. Loyalitas adalah sikap konsisten berupa kesetiaan penuh terhadap seseorang.
- c. *Contribution*. Kontribusi merujuk pada sebuah persepsi tentang suatu kegiatan pada tingkat tertentu terjadi antara masing-masing anggota yang berorientasi pada tugas untuk mencapai tujuan bersama.
- d. *Professional Respect*. Respek profesional merujuk pada sebuah persepsi terhadap reputasi seseorang dari pihak lain yang berada di dalam maupun luar organisasi dikarenakan pencapaiannya dan kemampuan dalam menguasai pekerjaan.

Liden dan Maslyn (dalam Munisa, 2016) mengemukakan beberapa aspek *Leader Member Exchange* antara lain sebagai berikut:

- a. *Affection* (Afeksi). Afeksi adalah saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal, tidak hanya dari nilai profesional pekerja (Liden dan Maslyn, 2008). 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.
- b. Dukungan dan kepercayaan anggota. Dukungan dan kepercayaan anggota 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.
- c. *Contribution* (Kontribusi). Kontribusi adalah 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) adalah kecenderungan pada setiap anggota (staf) untuk berpartisipasi atau terlibat mengambil tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.

- d. *Professional Respect* (Penghormatan Profesional). Penghormatan profesional persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau diluar organisasi, sehingga menjadi unggul di bidang kerjanya. Penghormatan Profesional adalah adanya perasaan saling menghargai antara pimpinan dengan staf. Dari penjelasan dimensi-dimensi dalam *LMX* diatas, dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi dalam *LMX* yaitu *affection* (afeksi), dukungan dan kepercayaan anggota, *contribution* (kontribusi), *professional respect* (penghormatan profesional).

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) adalah 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.

Kesimpulannya aspek-aspek *Leader Member Exchange* antara lain afeksi sebagai saling mempengaruhi satu sama lain bawahan dan atasan, dukungan dan kepercayaan anggota untuk mencapai tujuan, kontribusi sebagai persepsi jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi pada tugas dan penghormatan profesional.

2.2.4 Indikator Leaderp Member Exchange

Indikator *leaderp membership exchange* antara lain sebagai berikut:

- a. *Respect*. Hubungan antar atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain.
- b. *Trust*. Tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan antara atasan dengan bawahan akan sulit terbentuk.
- c. *Obligation*. Pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

Indikator LMX antara lain sebagai berikut:

- a. *Respect* sebagai syarat pembentukan hubungan antara atasan dan bawahan. *Respect* akan diukur dengan sub-indikator sebagai berikut: Pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan pegawai sehingga timbul rasa hormat pada pegawai terhadap pemimpin. Pemimpin mengakui dan menghargai potensi pegawai sehingga pegawai juga menghargai pemimpin.
- b. *Trust*, tanpa ada rasa saling percaya yang timbal balik maka hubungan antara atasan dan bawahan akan sulit terbentuk. *Trust* akan diukur dengan subindikator sebagai berikut: Pegawai memiliki rasa percaya untuk dapat berpihak atau membela pemimpinnya dan sebaliknya. Pegawai dipercaya untuk dapat melakukan pekerjaan secara independen oleh pemimpin artinya terdapat unsur kepercayaan pemimpin kepada kinerja Pegawai.

Obligation, pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan. Pemimpin bersedia menolong pegawai dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. Pemimpin bersedia menjamin pegawai yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki. Pegawai memiliki

keyakinan terhadap pemimpinnya sehingga pegawai akan membela dan mempertahankan keputusan pemimpin. Hubungan kerja antara pemimpin dan pegawai yang efektif.

2.2.5 Proses Leaderp Member Exchange

Menurut Sparrowe dan Liden (1997), terdapat beberapa tahapan dalam proses hubungan Leader-Member Exchange (LMX) atau antara atasan dan bawahan, yaitu sebagai berikut:

- a. Menilai bawahan (Testing and Assessment). Pada tahap ini masih belum ada hubungan di antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin masih menimbang mana yang dapat masuk ke dalam kategori in-group maupun out-group berdasarkan pada kriteria subjektif maupun objektif.
- b. Pengembangan kepercayaan (Development of Trust). Tahapan ini pemimpin memberikan kesempatan dan tantangan yang baru untuk menumbuhkan rasa percaya di antara mereka. Sebagai timbal baliknya, maka para bawahan yang termasuk ke dalam kategori in-group akan memperlihatkan loyalitas kepada pemimpinnya.
- c. tercipta ikatan emosional (Creation of Emotional Bond). Seorang bawahan yang memiliki hubungan yang baik dengan pemimpinnya dapat masuk ke dalam tahapan ini, dimana hubungan dan juga ikatan di antara keduanya menjadi kuat secara emosional. Pada tahap ini, seorang bawahan memiliki komitmen yang tinggi terhadap atasan.

2.3. Pegawai

2.3.1 Defenisi Pegawai

Menurut Hasibuan (2005) pegawai adalah orang penjual jasa (baik fikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Menurut Subri (dalam Manulang, 2002) pegawai adalah penduduk usia kerja (15-64) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga kerja dan berpartisipasi dalam aktivitas tersebut. Menurut Undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenaga kerjaan pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa pegawai adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan jasa baik dalam maupun luar hubungan kerja. Tenaga kerja melakukan pekerjaan pada setiap bentuk usaha (perusahaan) atau perorangan dengan menerima upah termasuk tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di luar hubungan kerja.

Berdasarkan beberapa defenisi yang dipaparkan oleh ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Pegawai adalah orang yang bersedia menjual jasanya baik pikiran maupun tenaga dengan syarat mendapat kompensasi dari perusahaan atas persetujuan kedua belah pihak.

2.3.2 Ciri-ciri Pegawai

Menurut Suharno (2008) ada beberapa ciri-ciri pegawai antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Berkata jujur. Dalam melakukan apapun, lakukan segalanya di atas label kejujuran. Jika anda membuat kesalahan, jangan ragu untuk mengakui kemudian memperbaikinya.

- b. Tepat waktu. Ketepatan waktu menjadi bentuk konsistensi kepada atasan anda bersungguh-sungguh menjalani pekerjaan tersebut.
- c. Menjaga kerapian ruang kerja. Dengan menjaga kerapian meja kerja, anda membuktikan diri seorang pekerja yang patut diperhitungkan.
- d. Mengikuti kebijakan kantor. Jika anda berpikir bahwa ada aturan yang tidak adil terhadap anda, maka gunakan saluran yang tepat untuk mengubahnya. Sementara itu, ikutilah semua aturan yang diberlakukan di tempat kerja anda.
- e. Bekerja keras. Bekerja dengan tekun dan giat, tempat kerja akan menghargai jerih payah anda.
- f. Bersikap sopan. Bersikap sopan ketika berada ditempat kerja, adalah keunggulan dari kriteria Pegawai yang baik.

Kesimpulannya ciri ciri pegawai antara lain adalah mampu berkata jujur, tepat waktu, menjaga kerapian ruang kerja, mengikuti kebijakan kantor, bekerja keras, dan bersikap sopan.

2.3.3 Kewajiban Pegawai

Kewajiban adalah norma hukum positif yang memerintahkan perilaku individu dengan menetapkan sanksi atas perilaku yang sebaliknya. Konsep kewajiban hukum pada dasarnya terkait dengan konsep sanksi. Berikut ini beberapa kewajiban pegawai menurut Ivonne (2009) dalam perusahaan antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan pekerjaan dengan baik. Seorang pegawai dituntut memiliki dedikasi dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas yang

diberikan kepadanya. Pegawai harus mengesampingkan masalah pribadinya dan harus melaksanakan pekerjaan dengan baik karena merupakan suatu kewajiban yang akhirnya dapat menghasilkan produksi yang optimal.

- b. Kepatuhan pada aturan perusahaan. Setiap perusahaan ada suatu aturan yang mengatur tentang kewajiban dari masing-masing pihak. Dengan adanya kewajiban itu harus dipenuhi dan ditaati agar tidak timbul masalah dalam pekerjaan.
- c. Menciptakan ketenangan kerja. Salah satu indikator keberhasilan bahwa hubungan internal perusahaan terjalin dengan harmonis adalah terwujudnya ketenangan kerja di suatu lingkungan perusahaan.

Menurut Hans (2006) hak-hak dan kewajiban tenaga kerja dalam ruang lingkup undang undang republik indonesia nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan diatur hak-hak para tenaga kerja antara lain sebagai berikut.

- a. Dalam melaksanakan hubungan industrial, pekerja dan serikat pekerja mempunyai fungsi menjalankan pekerjaan sesuai dengan kewajibannya, menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokrasi, mengembangkan keterampilan dan keahliannya serta ikut memajukan perusahaan dan memperjuangkan kesejahteraan anggota beserta keluarganya.
- b. Pengusaha, serikat pekerja dan pekerja wajib melaksanakan ketentuan yang ada dalam perjanjian kerja bersama. Pengusaha dan serikat pekerja wajib memberitahukan.

- c. Penyelesaian perselisihan hubungan industrial wajib dilaksanakan oleh pengusaha dan pekerja atau serikat pekerja secara musyawarah untuk mufakat.
- d. Sekurang kurangnya dalam waktu 7 (tujuh) hari kerja sebelum mogok kerja dilaksanakan, pekerja dan serikat pekerja wajib memberitahukan secara tertulis kepada pengusaha dan instansi yang bertanggung jawab dibidang ketenagakerjaan setempat. Pekerja berdasarkan uraian tersebut memiliki hak yang harus diterima, sekaligus kewajiban yang harus dipenuhi.

Pegawai memiliki beberapa kewajiban antara lain adalah melaksanakan pekerjaan dengan baik, kepatuhan pada aturan perusahaan, menciptakan ketenangan kerja, dan sekurang kurangnya dalam waktu tujuh hari kerja sebelum mogok kerja dilaksanakan pekerja dan serikat pekerja wajib memberitahukan secara tertulis kepada pimpinan atau instansi yang bertanggung jawab dibidang ketenagakerjaan setempat.

2.3.4 Hak-Hak Pegawai

Menurut Ernawan (2011) yang dimaksud dengan hak pegawai adalah yang harus diberikan kepada seseorang sebagai akibat dari kedudukan dan status dari seseorang. Berikut beberapa hak pegawai adalah:

- a. Hak mendapat gaji. Gaji adalah hak pekerja yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha ataupun pemberi kerja kepada pekerja yang ditetapkan dan dibayarkan menurut perjanjian,

- kesepakatan atau peraturan perundang-undangan termasuk tunjangan bagi pekerja dan keluarganya atas suatu pekerjaan atau jasa yang dilakukannya.
- b. Hak atas pekerjaan dan penghasilan yang layak bagi kemanusiaan. Upah adalah penghasilan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar Pegawai dan keluarganya. Hal ini berarti pekerja mendapat uang yang cukup untuk membayar makanan, perumahan, pakaian dan layanan yang sangat diperlukan lainnya seperti transportasi, kesehatan, dan pendidikan anak-anak.
 - c. Hak bebas memilih dan pindah pekerjaan sesuai bakat dan kemampuannya. Pada pasal 31 undang-undang ketenagakerjaan nomor 13 tahun 2003 disebutkan bahwa setiap tenaga kerja mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk memilih, mendapatkan atau pindah pekerjaan sesuai dengan bakat dan kemampuannya untuk memperoleh penghasilan yang layak didalam maupun diluar negeri.
 - d. Hak atas pembinaan keahlian kejuruan untuk memperoleh serta menambah keahlian dan keterampilan lagi. Seperti yang tertuang pada pasal 11 undang-undang ketenagakerjaan nomor 13 tahun 2003 tentang pelatihan kerja bahwa bagi sebagian orang, bekerja tidak hanya berarti mendapatkan penghasilan tetap. Melainkan menambah dan meningkatkan pengetahuan untuk memperoleh serta menambah keahlian dan keterampilan lagi. Oleh sebab itu pegawai memiliki hak untuk mendapatkan pelatihan atau pembinaan kerja.
 - e. Hak mendapatkan perlindungan atas keselamatan, kesehatan, serta perlakuan yang sesuai dengan martabat manusia. Sebagaimana yang

tertuang pada undang-undang ketenagakerjaan nomor 13 tahun 2003 pasal 86 yang menjelaskan bahwa setiap pegawai memiliki hak untuk mendapatkan perlindungan atas kesehatan dan keselamatan kerja, moral dan kesusilaan, perilaku yang sesuai dengan harkat dan martabat. Membuktikan bahwa hal ini harus menjadi perhatian besar bagi para pengusaha dengan menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja yang sudah terintegrasi dengan peraturan perusahaan.

- f. Hak untuk istirahat tahunan, tiap-tiap kali setelah ia mempunyai masa kerja 12 (dua belas) bulan berturut-turut pada satu pimpinan atau beberapa pimpinan dari satu organisasi.
- g. Hak atas suatu pembayaran penggantian istirahat tahunan, bila pada saat diputuskan hubungan kerja ia sudah mempunyai masa kerja sedikitnya enam bulan terhitung dari saat ia berhak atas istirahat tahunan yang terakhir, yaitu dalam hal bila hubungan kerja diputuskan oleh perusahaan tanpa alasan-alasan mendesak yang diberikan oleh pegawai, atau oleh pegawai karena alasan-alasan mendesak perusahaan.
- h. Hak untuk melakukan perundingan atau penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui bipartit, mediasi, konsiliasi, arbitrase, atau penyelesaian melalui pengadilan.

Menurut Abdul (2007) hak pegawai perusahaan dalam undang-undang ketenagakerjaan sebagaimana yang tertuang pada UU ketenagakerjaan nomor 13 tahun 2003 pasal 86, yang menjelaskan bahwa setiap pegawai memiliki hak untuk mendapatkan perlindungan atas hal hal berikut ini:

- a. Menjadi anggota serikat tenaga kerja

- b. Jaminan sosial dan keselamatan kesehatan kerja (k3)
- c. Menerima upah yang layak
- d. Membuat perjanjian kerja atau pkb
- e. Hak atas perlindungan keputusan phk tidak adil
- f. Hak Pegawai perempuan seperti libur pms atau cuti hamil pembatasan waktu kerja, istirahat, cuti dan libur.

Hak-hak pegawai antara lain adalah hak mendapat gaji, hak atas pekerjaan dan penghasilan yang layak bagi kemanusiaan, hak bebas memilih dan pindah pekerjaan sesuai bakat dan kemampuannya, hak atas pembinaan keahlian kejuruan untuk memperoleh serta menambah keahlian dan keterampilan lagi, hak mendapatkan perlindungan atas keselamatan, kesehatan, serta perlakuan yang sesuai dengan martabat manusia, hak untuk cuti, dan hak untuk melakukan perundingan atau penyelesaian perselisihan.

2.3.5 Status Pegawai

a. Pegawai tetap

Pengertian pegawai tetap dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) 2016 adalah pegawai 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 pegawai tetap adalah pegawai yang menerima atau memperoleh penghasilan dalam jumlah tertentu secara teratur, termasuk anggota dewan komisaris dan

anggota dewan pengawas yang secara teratur terus menerus ikut mengelola perusahaan secara langsung, serta pegawai yang bekerja berdasarkan kontrak untuk suatu jangka waktu sepanjang pegawai yang bersangkutan bekerja penuh (*full time*) dalam pekerjaan tersebut.

b. Pegawai 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 penghasilanya menjadi beban anggaran pendapatan dan belanja Negara atau daerah.

c. Pegawai kontrak

Pengertian pegawai kontrak adalah pegawai 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 pegawai diantaranya: pegawai tetap yaitu pegawai yang bekerja disuatu badan usaha secara tetap berdasarkan surat keputusan. Pegawai honorer adalah pegawai yang bekerja tidak tetap yang upah mereka dibayar dengan cara memperhatikan

jumlah hari kerja pekerja tersebut, dan pegawai kontrak adalah pegawai yang bekerja pada waktu tertentu yang didasari dengan suatu perjanjian.

2.4 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 pegawai yang potensial saja melainkan juga membutuhkan pegawai yang bersedia untuk berusaha demi kepentingan perusahaan dan terlibat secara penuh dalam upaya mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi (Higgins, 2008). Kemauan dan kesediaan pegawai 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 (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 pegawai terhadap organisasi secara konsisten terbukti dapat mengurangi *turn over*, absensi (ketidakhadiran) pegawai serta dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Penelitian-penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah 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 dalam Higgins,

2008). Menurut Iverson, (dalam Greenberg, 2012) komitmen organisasi adalah prediktor terbaik dalam perubahan, pegawai 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 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 pegawai dari pimpinan untuk mengerjakan tugas-tugas mereka mempengaruhi kenyamanan dan kepuasan pegawai 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 pegawai.

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 pegawai. 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 pegawai. Terjalannya kontak sosial, komunikasi, kerja sama, persaingan, dan konflik/pertikaian yang positif antara atasan dan bawahan tentunya akan berdampak baik bagi pegawai. Oleh karena itu, maka pegawai 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 pegawai 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. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi adalah pegawai yang terlibat aktif pada pencapaian nilai dan tujuan organisasi, sehingga kesiapan untuk berubah dapat dengan mudah dicapai pegawai 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* (Dan sereu dalam Greenberg dkk 2007). Kualitas hubungan atasan-bawahan adalah 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 pegawai dimana pemimpin akan memperlakukan pegawai secara berbeda sesuai dengan waktu dan kemampuan yang dimiliki oleh atasan tersebut (Graen dan Cashman dalam Morrow, 2015).

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Taupan, Fenny dkk dengan judul hubungan *Leader Member Exchange* dengan komitmen organisasional studi pada karyawan restoran D'Cost Seafood Surabaya. Penelitian ini dilakukan terhadap 61 orang karyawan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh *Leader Member Exchange* berkorelasi positif terhadap komitmen organisasi.

Selanjutnya penelitian dilakukan oleh Sharifah dkk pada tahun 2023 dengan judul *Leader Member Exchange* terhadap kepuasan kerja mediasi komitmen organisasi dan *perceived organizational support* diperoleh hasil bahwa ada hubungan positif antara *Leader Member Exchange* dengan komitmen organisasi.

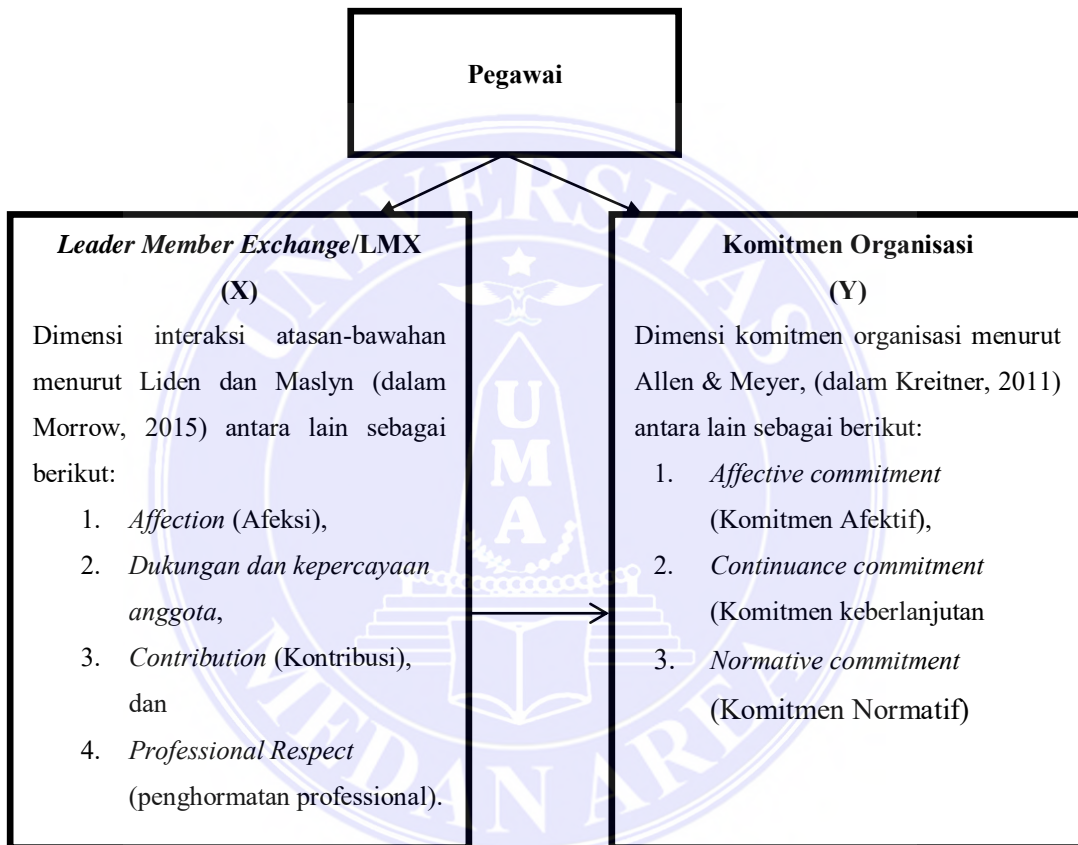
Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Zuhriyani pada tahun 2022 dengan judul pengaruh *Leader Member Exchange (Lmx)* terhadap etos kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderator pada guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Muaro Jambi. Hasil penelitian diperoleh bahwa ada hubungan positif antara *Leader Member Exchange* dengan komitmen organisasi.

Dari ketiga jurnal penelitian sebelumnya yang telah dilakukan diperoleh hasil yang sama bahwa ada hubungan positif antara *Leader Member Exchange* dengan komitmen organisasi. Pada penelitian ini peneliti melakukan penelitian

dengan variabel yang sama yaitu *Leader Member Exchange* dengan komitmen organisasi.

2.5 Kerangka Konseptual

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



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Keterangan Gambar :

Hubungan antara interaksi atasan dan bawahan *Leader Member Exchange* (X) dengan komitmen organisasi (Y).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi dan waktu penelitian

Penelitian ini dilakukan di Balai Diklat PKN Medan yang beralamat di Jalan Jamin Ginting km 10,5 Simpang Selayang, Kecamatan Medan Tuntungan, Kota Medan Sumatera Utara, 20135. Adapun visi dan misi Balai Diklat PKN berdasarkan renstra 2020-2024, dimana visi menjadi lembaga pemeriksa terpercaya yang berperan aktif dalam mewujudkan tata kelola keuangan negara yang berkualitas dan bermanfaat untuk mencapai tujuan negara. Sedangkan misinya ada beberapa antara lain:

1. Memeriksa tata kelola dan tanggung jawab keuangan negara untuk memberikan rekomendasi, pendapat, dan pertimbangan
2. Mendorong pencegahan korupsi dan percepatan penyelesaian ganti rugi negara
3. Melaksanakan tata kelola organisasi yang transparan dan berkesinambungan agar menjadi teladan bagi institusi lainnya.

Sebelum penelitian dilakukan, terlebih dahulu diadakan persiapan penelitian yang meliputi persiapan administrasi yang menyangkut permohonan izin berupa surat permohonan dengan nomor surat 1882/FPSI/01.10/VII/2023 perihal izin penelitian dan pengambilan data yang ditujukan kepada Bapak Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area, setelah surat permohonan izin dan segala hal yang berkaitan dengan proses administrasi lengkap dan disetujui oleh

Bapak Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area maka peneliti langsung mempersiapkan alat ukur instrumen pengumpulan data penelitian.

Persiapan selanjutnya adalah persiapan alat ukur penelitian berupa skala sebagai alat pengumpul data. Ada dua skala yang digunakan yaitu skala *Leader Member Exchange* dan skala komitmen organisasi. skala *Leader Member Exchange* bertujuan untuk melihat *affection* (afeksi), dukungan dan kepercayaan anggota, *contribution* (kontribusi), dan *professional respect* (penghormatan profesional). Skala komitmen organisasi bertujuan untuk melihat *affective commitment* (komitmen afektif), *continuance commitment* (komitmen keberlanjutan), *normative commitment* (komitmen normatif).

3.2 Alat dan bahan penelitian

3.2.1 Alat

Alat yang digunakan pada penelitian ini adalah skala yang digunakan sebagai alat pengumpulan data dan disebarakan kepada para subjek penelitian. Analisis data penelitian menggunakan SPSS (*Statistical Package of the Sosial Science versi 21.00 for windows*).

3.2.2 Bahan

Bahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kertas untuk penyebaran skala kepada subjek penelitian, pulpen dan internet (pengolahan data).

3.3 Metodologi penelitian

Dalam penelitian ini metode yang digunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang

menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden. (Sugiyono, 2014) mengemukakan penelitian yang menggunakan metode kuesioner adalah penelitian yang mengukur variable yang disajikan dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang berisi pilihan.

Dalam menentukan skala pengukuran penelitian, penulis menggunakan model skala Likert. Skala likert adalah skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pertanyaan yang berkaitan dengan indikator variabel. Menurut (Sugiyono, 2014), jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata kemudian diberi skor. Skala diatas menggunakan skala likert dengan 4 pilihan jawaban, yakni sangat setuju, setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan disusun berdasarkan bentuk *favourable* dan *unfavourable*. Penelitian yang diberikan untuk jawaban *favourable*, yakni sangat setuju (SS) diberi nilai 4, jawaban setuju (S) diberi nilai 3, jawaban tidak setuju (TS) diberi nilai 2, dan jawaban sangat tidak setuju (STS) diberi nilai 1. Sedangkan untuk item yang *unfavourable*, maka penilaian yang diberikan untuk jawaban sangat setuju (SS) diberi nilai 1, jawaban setuju (S) diberi nilai 2, jawaban tidak setuju (TS) diberi nilai 3 dan jawaban sangat tidak setuju (STS) diberi nilai 4.

Pernyataan	Nilai
Sangat setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak setuju (STS)	1

Dalam kategori penelitian tidak mendukung (*Ufavorable*) yaitu:

Pernyataan	Nilai
Sangat setuju (SS)	1
Setuju (S)	2
Tidak Setuju (TS)	3
Sangat Tidak setuju (STS)	4

Untuk menguji hipotesis penelitian, terlebih dahulu diidentifikasi variabel yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian ini yaitu :

1. Variabel Bebas (X) : *Leader Member Exchange*
2. Variabel Terikat (Y) : *Komitmen Organisasi*

3.4 Populasi penelitian

3.4.1 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). 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 Menurut Arikunto (2006) populasi adalah keseluruhan jumlah subjek penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah 59 orang Pegawai di Balai Diklat PKN Medan

3.4.2 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). Sampel adalah sebagian dari populasi yang diteliti. Sampel dalam penelitian ini 59 orang Pegawai di Balai Diklat PKN Medan.

3.4.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik total sampling. Total sampling adalah teknik pengambilan data dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2007). Oleh sebab itu yang menjadi sampel dalam penelitian ini 59 orang Pegawai di Balai Diklat PKN Medan. Alasan menggunakan teknik *total sampling* karena semua populasi pegawai memenuhi syarat sebagai sampel dalam penelitian ini.

3.5 Prosedur Kerja

Persiapan penelitian ini dilakukan mulai dari persiapan alat ukur dan persiapan administrasi penelitian. Adapun persiapan administrasi adalah persiapan tentang perizinan secara informal yang dilanjutkan dengan pengurusan surat penghantar penelitian. Selain itu persiapan juga membahas tentang alat ukur peneliti. Persiapan yang dimaksud adalah mempersiapkan alat ukur yang digunakan untuk pelaksanaan penelitian. Alat ukur digunakan dalam penelitian ini adalah skala LMX dan skala komitmen organisai. Komitmen organisasi adalah

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 dimensi komitmen organisasi yaitu *affective commitment* (komitmen afektif), *continuance commitment* (komitmen keberlanjutan), dan *normative commitment* (komitmen normatif)

Interaksi atasan dan bawahan (*Leader Member Exchange/LMX*) adalah kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (pegawai) 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 profesional).

Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 7 sampai 8 Agustus 2023. Ada beberapa langkah yang ditempuh oleh peneliti dalam melaksanakan penelitian. Langkah pertama, peneliti meminta ijin terhadap pimpinan di Balai Diklat PKN Medan, peneliti menyampaikan tujuan penelitian ini dan prosedur yang dilakukan dalam pengambilan data penelitian terhadap pegawai sebagai subjek dalam penelitian ini. Setelah mendapat ijin penelitian, peneliti menyampaikan tujuan penelitian terhadap pegawai sebagai subjek penelitian lalu mengirimkan skala penelitian dalam bentuk goolge form.

Pengambilan data penelitian dilakukan selama dua hari berturut-turut ditempat yang sama, tetapi dengan pegawai yang berbeda-beda. Pengambilan data pada hari senin, 07 Agustus 2023 sebanyak 30 orang pegawai yang mengisi skala

penelitian, dan selasa 08 Agustus 2023 sebanyak 29 orang pegawai yang mengisi skala penelitian melalui *google form*. Penelitian ini menggunakan sistem try-out terpakai, yang artinya bahwa hanya satu kali menyebarkan skala. Try-out terpakai maksudnya data yang sudah diambil dalam uji coba skala ukur, digunakan kembali sebagai data untuk pengujian hipotesis setelah uji validitas dan reliabilitas. Penelitian ini menggunakan tryout terpakai karena adanya keterbatasan waktu yang diberikan.

Melihat hasil uji coba dari komitmen organisasi diketahui bahwa 4 aitem gugur dan 26 aitem dinyatakan valid, serta *Leader Member Exchange* diketahui bahwa 4 aitem gugur dan 26 aitem dinyatakan valid. Sejalan dengan sistem yang digunakan dalam penelitian, maka dari data aitem yang valid pada variabel tersebut dipergunakan sebagai data penelitian. Artinya nilai dari aitem valid skala dijumlahkan, selanjutnya setelah diketahui jumlah nilai dari skala komitmen organisasi dan skala *Leader Member Exchange* dari setiap individu, dilakukan pengolahan data menggunakan program SPSS.

Tabel 1. Distribusi Butir Skala Komitmen Organisasi Sebelum Uji Coba

NO	DIMENSI	INDIKATOR PERILAKU	Favourable	Unfavourable
1	Komitmen afektif (<i>affective commitment</i>)	Kelekatan emosional terhadap organisasi	1. 2.	16.
		Mempunyai keinginan untuk menghabiskan waktu dalam organisasi	3. 4. 27.	17. 29.
		Merasa menjadi bagian dari keluarga besar organisasi yang diikuti.	5. 6. 7.	18. 30.
2	Komitmen berkelanjutan (<i>continuance commitment</i>)	Perasaan tidak nyaman ketika meninggalkan organisasi.	8.	19.
		Tidak tertarik untuk mengikuti organisasi lain.	9.	20. 21.
		Membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain dalam organisasi.	10.	22. 28.
3	Komitmen normatif (<i>normative commitment</i>)	Kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi	11.	23.
		Kesadaran dalam diri terhadap nilai-nilai yang timbul di organisasi.	12. 13.	24. 25.
		Adanya tanggung jawab moral pada diri sendiri terhadap rekan kerja dan organisasi.	14. 15.	26.
Jumlah			16	14

Skala komitmen organisasi terdiri dari 30 item yang terdiri atas 16 item *favourable* dan 14 item *unfavourable* dengan empat alternatif jawaban yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS). Item-item ini memiliki skor sebagai berikut: item *favourable* dengan jawaban sangat tidak setuju (STS) Diberikan skor 1, jawaban tidak setuju (TS) diberikan skor 2, jawaban setuju (S) diberikan skor 3, jawaban sangat setuju (SS) diberikan skor 4. Begitu juga sebaliknya untuk item *unfavourable* akan diberikan skor 4 untuk jawaban sangat tidak setuju (STS), skor 3 untuk jawaban tidak setuju (TS), skor 2 untuk jawaban setuju (S) dan skor 1 untuk jawaban sangat setuju (SS). Penggunaan empat alternatif jawaban untuk menghindari respon menjawab

ditengah, terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas jawaban yang diberikan. Sebaran item-item skala komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Distribusi Sebaran Item *Leader Member Exchange* Sebelum Uji

Coba

No	Dimensi	Indikator	Sebaran Butir Aitem		Jlh
			<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1	<i>Affection</i>	Saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan, adanya kenyamanan dan perasaan senang atau bahagia atas hadirnya orang lain	2,6,10,29	3,5,21,30	8
2	<i>Loyalty</i>	Dukungan untuk tercapainya tujuan, melibatkan kepercayaan yang penuh pada karyawan secara konsisten	8,12,27	1,22,28	6
3	<i>Contribution</i>	Kecenderungan pada setiap anggota (staf) untuk berpartisipasi atau terlibat mengambil tanggungjawab dalam menyelesaikan tugas.	4,14,18,20	7,11,23,24	8
4	<i>Professional respect</i>	Perasaan saling menghargai antara pimpinan dengan staf.	15,16,17,19	9,13,25,26	8
TOTAL			15	15	30

Uji coba alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Leader Member Exchange* dan skala komitmen organisasi. Uji coba alat ukur ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mampu dan menilai construct yang akan diteliti. Pada tahap uji coba ini peneliti menyebarkan skala *Leader Member Exchange* dan skala komitmen organisasi kepada seluruh pegawai Balai Diklat PKN Medan sebanyak 59 orang. Skala disebarkan kepada 59 responden untuk uji coba alat ukur, sehingga dapat dianalisis untuk mengetahui validitas dan realibilitas dari alat ukur yang digunakan.

Setelah skala terkumpul, peneliti melakukan skoring terhadap aitem-aitem pernyataan pada skala dengan membuat format penilaian dari skor-skor yang menjadi jawaban subjek. Selanjutnya skor yang ada pada tiap lembar dipindahkan ke program Microsoft excel yang diformat sesuai dengan keperluan tabulasi data. Setelah data didapatkan maka dilakukan uji validitas dan realibilitas menggunakan Program SPSS versi 20for windows.

Berdasarkan hasil uji coba skala leader member exchange dari 30 item pernyataan, terdapat 4 aitem yang gugur yaitu nomor 1,8,9 dan 30 karena skor validitas Corrected Item-Total Correlation $< 0,300$, yang berarti 26 aitem lainnya valid karena skor validitas Corrected Item-Total Correlation $\geq 0,300$.

3.5.1 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:

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

Keterangan:

- r_{xy} : Koefisien korelasi antara 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.

3.5.2 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 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).

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

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

3.5.3 Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu Hubungan *Leader MemberExchange/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

SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan simpulan dan saran sehubungan dengan hasil yang di peroleh dari penelitian ini. Pada bagian pertama akan dijabarkan simpulan dari penelitian dan pada bagian berikutnya akan dikemukakan saran-saran yang mungkin dapat digunakan bagi para pihak terkait.

5.1 Simpulan

1. Ada hubungan positif antara Leader Member Exchange dengan komitmen organisasi pada pegawai di Balai Diklat PKN Medan, dimana $r^2 = 0.994$ dengan signifikan $p = 0.000 < 0,050$. Artinya, semakin tinggi *Leader Member Exchange* semakin tinggi komitmen organisasi sebaliknya semakin rendah *Leader Member Exchange* semakin rendah komitmen organisasi pegawai di Balai Diklat PKN Medan.
2. Koefisien hubungan antara variabel bebas x (*Leader Member Exchange*) dengan variabel terikat y (komitmen organisasi) adalah sebesar $r_{xy} = 0.988$. Ini menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* berkontribusi atau memberikan sumbangsi terhadap komitmen organisasi sebesar 98.8%. Jika dilihat dari tabel interpretasi terhadap koefisien korelasi, berdasarkan nilai $r_{xy} = 0.988$ atau sebesar 98.8% hal ini menunjukkan tingkat hubungan tergolong berkolerasi sempurna.

3. Berdasarkan perbandingan kedua nilai rata-rata (mean hipotetik dan mean empirik), maka dapat dilihat bahwa *Leader Member Exchange* tergolong tinggi dimana mean hipotetik (65) lebih kecil dari mean empiris (75,54) dan selisihnya melebihi bilangan SD (10,575) dan komitmen organisasi tergolong tinggi dimana mean hipotetik (65) lebih kecil dari mean empiris (75,33) dan selisihnya melebihi bilangan dua SD (10,429).

5.2 Saran

Sejalan dengan kesimpulan yang telah dibuat, maka berikut ini dapat diberikan saran antara lain.

1. Bagi pegawai di Balai Diklat PKN Medan

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan pegawai mampu keluar dari zona nyaman untuk melanjutkan pendidikan dan siap dimutasi mengembangkan daerah lain.

2. Bagi Balai Diklat PKN Medan

Dengan adanya hasil penelitian ini sebagai gambaran untuk lebih mengetahui komitmen organisasi pegawai, pimpinan perusahaan dapat menambah reward terhadap pencapaian yang telah dilakukan pegawai

3. Bagi peneliti selanjutnya

Kelemahan penelitian ini hanya berfokus pada hubungan *Leader Member Exchange* dengan komitmen organisasi yang diperoleh tingkat hubungannya tergolong tinggi yaitu 98,8%. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian lebih spesifik tentang bagaimana afeksi dan

komitmen efektif pegawai dalam komitmen berorganisasi dengan *Leader Member Exchange*.



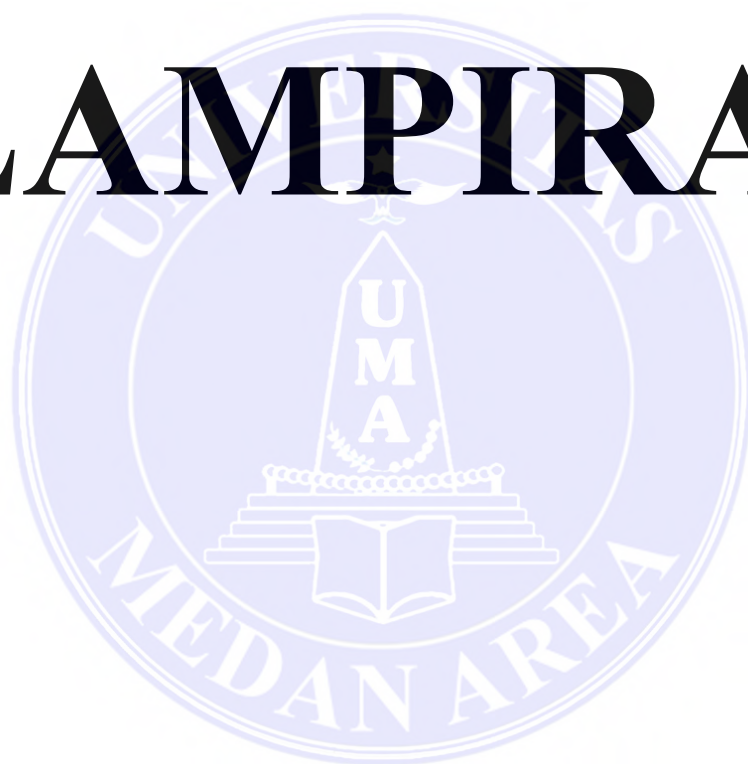
DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Khakim. (2007). *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia, Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003*. Penerbit: PT. Citra Aditya Bakti, Bandung
- Allen and Meyer. (2013). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuanance and Normative Commitment to Organization*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- 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*
- Chen, Chih-Chung. (2014). *The Effect of Organizational Change readiness on Organizational Learning and Business Management*.
- 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 Pegawai di BP2KB Provinsi Jawa Timur*. Jurnal Psikologi Universitas Surabaya. Vol 3, No 1, 2014
- 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.
- Djarmika, Ery Tri. (2005). *"Pengaruh Variabel Hubungan Atasan-Bawahan terhadap Komitmen Organisasional"*. Jurnal Eksekutif, Volume 2, Nomor 2, Agustus 2005
- Ernawan. (2011). *Manajemen Unit Kerja*. Yogyakarta: Deepublish

- Graen, G.B & Liden, R.C. (2005). *Short Notes: Role of Leaderp 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.
- Hasibuan, S.P Malayu. (2005). *Manajemen sumber daya manusia.Edisi revisi*. Jakarta: Bumi Angkasa
- 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.
- Manulang. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Dan Hubungan Kerja*, Pioner Jaya: 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
- Northouse, Peter G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Indeks Permata Puri Media.
- Robbins SP, dan Judge. (2011). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta
- Riggio, R. E. (2011). *Introduction to industrial organizational psychology, Third Edition, Printice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458*
- 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
- Sequeira, A. H., & Dhriti, A. (2015). *Employee relations and it's impact on employee performance: A case study*. *Research Gate, May, 1-17*.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3942.5446>
- Simamora, H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Suharno, B. (2008). *Pengertian dan Definisi Karyawan*.diakses pada 01 Juli 2023.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Taupan, Fenny., Sunyoto, Caroline., Kartika Endo Wjaya. (2020). *Hubungan leader-member exchange dan komitmen organisasional:studi pada karyawan restoran D'Cost Seafood Surabaya*. Surabaya
- 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 Pegawai Departemen Penjualan CV. Pratama Jaya Di Madiun*. AGORA, Vol. 1, No. 3, 2013
- Yukl, Gary. (2013). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: PT Ind

LAMPIRAN





LAMPIRAN I
SKALA PENELITIAN

KUESIONER PENELITIAN

Bapak/ibu yang saya hormati.

Perkenalkan saya Cendy mahasiswa Psikologi Universitas Medan Area. Saat ini saya sedang menyusun sebuah karya ilmiah sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Psikologi Universitas Medan Area.

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi bagian dari responden dalam penelitian saya dan bersedia mengisi skala ini dengan sejujur-jujurnya sesuai kondisi atau keadaan sebenarnya. Sesuai kode etik penelitian, identitas yang Bapak/Ibu berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya untuk akan digunakan untuk keperluan penelitian ini. Atas waktu dan partisipasinya, saya ucapkan terima kasih.

IDENTITAS RESPONDEN

Nama/Inisial :

Usia :

Masa Kerja :

Bidang :

PETUNJUK PENGISIAN

1. Bacalah Setiap Pernyataan dengan seksama.
2. Tentukan pilihan jawaban yang sungguh-sungguh menggambarkan diri anda dengan memberikan **tanda silang (X)** pada pilihan jawaban berikut:
SS = SANGAT SETUJU
S = SETUJU
TS = TIDAK SETUJU
STS = SANGAT TIDAK SETUJU
3. Skala ini bukan tes, sehingga setiap orang bisa mempunyai jawaban yang berbeda. Tidak ada jawaban salah atau benar karena jawaban anda adalah sesuai kondisi diri anda sebenarnya

.SKALA LEADER MEMBER EXCHANGE

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Atasan saya termasuk orang yang disukai oleh bawahannya sebagai teman				
2	Saya bersedia bekerja dengan sangat keras untuk atasan saya				
3	Saya lebih senang berdiskusi dengan atasan mengenai masalah yang muncul dilembaga				
4	Saya merasa senang karena setiap ide diterima oleh atasan				
5	Atasan saya mempertahankan (membela) pekerjaan saya, ketika ada orang lain yang menyalahkan hasil kerja saya.				
6	Atasan saya memberikan perhatian dan mendukung apa yang saya kerjakan				
7	Atasan memberikan dukungan secara konsisten kepada karyawan dalam pekerjaan				
8	Saya bersedia untuk melakukan usaha ekstra melebihi dari yang diwajibkan untuk memenuhi tujuan kerja yang diinginkan atasan saya				
9	Saya bersedia bekerja untuk atasan saya melebihi apa yang diminta dalam uraian pekerjaan saya				
10	Atasan saya selalu mengontrol dan mengikuti perkembangan penyelesaian pekerjaan sesuai target perusahaan				
11	Pekerjaan saya berjalan dengan lancar dan sukses karena ada dukungan dan kepercayaan dari atasan				
12	Saya mengagumi keahlian professional atasan saya				
13	Saya menghormati pengetahuan atasan saya dan kompetensinya dalam pekerjaan				
14	Atasan dan bawahan saling menghargai satu sama lain untuk tercapainya tujuan suatu lembaga				
15	Atasan memiliki kepercayaan yang cukup besar terhadap bawahannya dalam bekerja				
16	Saya tidak menemukan solusi jika berdiskusi dengan atasan saya				
17	Atasan saya selalu menegur bawahan tanpa memberikan contoh kepada bawahannya				
18	Berdiskusi dengan atasan mengenai masalah yang muncul di lembaga tidak mendapat solusi				
19	Atasan tidak menerima ide yang disampaikan oleh karyawan				
20	Atasan saya tidak akan membela saya terhadap pihak lain dalam organisasi jika saya membuat kesalahan				
21	Atasan tidak mendukung apa yang saya kerjakan				
22	Atasan kurang konsisten dalam memberikan dukungan kerja kepada karyawan				
23	Saya merasa keberatan bekerja dengan sangat keras untuk atasan saya				
24	Atasan kurang memiliki pertimbangan dalam memberikan pekerjaan dan deadline kepada bawahannya				
25	Saya bersedia bekerja hanya sebatas tanggung jawab saya saja				

26	Saya merasa sulit mendapat dukungan tentang pekerjaan dari atasan				
27	Saya tidak terkesan dengan pengetahuan atasan saya mengenai pekerjaannya				
28	Atasan selalu menyalahkan bawahan jika target tidak tercapai				
29	Atasan sulit memberikan kepercayaan kepada karyawan				
30	Atasan kurang menghargai pencapaian yang diperoleh karyawan				

SKALA KOMITMEN ORGANISASI

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Saya merasa masalah yang ada di tempat kerja merupakan bagian dari masalah saya				
2	Bagi saya, pindah ke perusahaan yang lain adalah tindakan yang tidak perlu dilakukan				
3	Saya bersedia untuk menghabiskan masa kerja saya di perusahaan ini				
4	Bekerja di perusahaan ini merupakan peluang yang tidak boleh disia-siakan				
5	Setiap kebijakan perusahaan senantiasa mempertimbangkan aspirasi dari karyawan, sehingga saya merasa betah kerja disini.				
6	Setiap kebijakan perusahaan senantiasa mempertimbangkan aspirasi dari karyawan, sehingga saya merasa betah kerja disini.				
7	Di bagian manapun saya ditempatkan, saya akan berusaha untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab				
8	Saya akan menyelesaikan setiap tugas yang diberikan atasan dengan baik dan tepat waktu				
9	Terasa sulit jika membayangkan harus meninggalkan perusahaan ini.				
10	Meskipun ada tawaran lain, saya tetap memilih untuk bertahan diperusahaan ini.				
11	Sudah menjadi kewajiban bagi saya untuk bekerja sebaik mungkin di tempat kerja ini				
12	Semua peraturan yang ada diperusahaan ini akan saya patuhi				
13	Saya merasa bahwa jam kerja harus dimanfaatkan sebaik mungkin untuk menyelesaikan semua pekerjaan.				
14	Alasan utama untuk tetap bekerja disini adalah kesetiaan saya terhadap perusahaan ini.				
15	Menyelesaikan setiap pekerjaan dengan sebaik-baiknya merupakan bentuk kepedulian saya kepada perusahaan				
16	Tidak peduli dengan masalah yang ada di tempat kerja, karena itu bukan urusan saya.				
17	Saya berniat untuk keluar dari pekerjaan ini suatu saat nanti.				
18	Saya merasa tidak perlu melaksanakan kebijakan perusahaan agar segera di PHK				

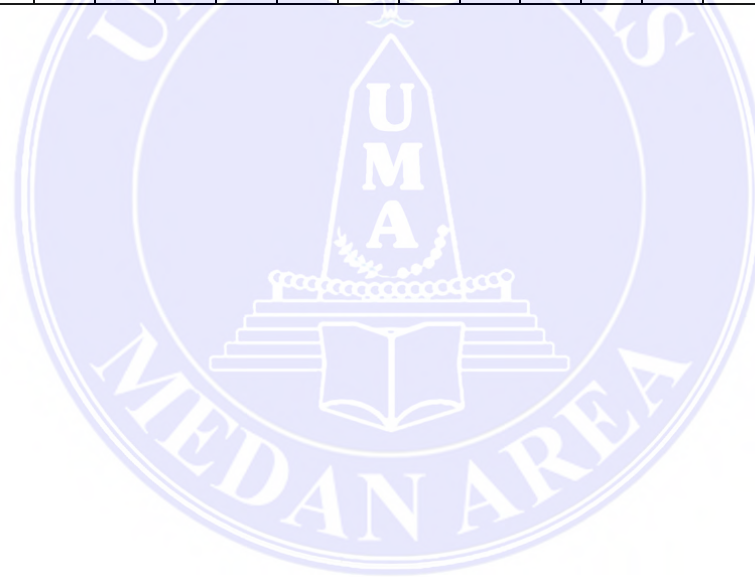
19	Tidak merasakan adanya ikatan kekeluargaan di tempat kerja ini.				
20	Saya pikir tidak ada gunanya saya bekerja keras demi kepentingan perusahaan				
21	Begitu ada kesempatan saya akan segera meninggalkan tempat kerja ini.				
22	Jika ada tawaran pekerjaan yang lebih baik dari perusahaan lain, saya akan menerimanya				
23	Saya kurang memahami harapan perusahaan terhadap keberadaan saya di sini.				
24	Saya akan meninggalkan tempat kerja ini, jika ada peluang pekerjaan lain dengan gaji yang lebih besar.				
25	Saya kurang ingin berprestasi dalam bekerja jika perusahaan tidak memberikan imbalan yang seimbang				
26	Saya tidak memiliki kewajiban untuk setia dengan tempat kerja ini.				
27	Saya merasa sulit untuk mematuhi aturan-aturan yang ada di tempat kerja.				
28	Keputusan saya untuk bekerja di perusahaan ini adalah keputusan yang kurang tepat				
29	Saya terpaksa bekerja disini, karena tidak ada pilihan lain.				
30	Terasa sulit jika membayangkan harus meninggalkan perusahaan ini.				



LEADER MEMBER EXCHANGE																														
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	28	29	30
1	3	3	3	4	2	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2
2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1
3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2
4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	1
5	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	1
6	3	2	3	1	3	4	2	4	4	3	4	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	1	1
7	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1
8	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3	1	3	3	4	2	2	2	1	2	3	4	3	3	2	2	4	2	3	4	1
9	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	1
10	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	1
11	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	1
12	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	1	2	4	3	2	2	2	1	3	3	2	4	4	2	2	3	2	3	2	1
13	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2
14	1	2	4	3	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	2
15	1	4	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	2
16	1	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2
17	1	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	1
18	1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
19	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
20	1	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	2	2	4	4	3	4	3	3	4
21	1	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3
22	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1

24	3	3	2	4	1	4	3	3	3	1	2	2	4	3	2	3	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	4	1
25	4	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
26	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	
27	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4
28	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4
29	3	2	3	3	4	4	2	3	3	4	1	4	3	3	2	2	3	1	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4
30	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2
31	4	2	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	1	1	2	4	4	4	3	3	3	1	1	4	2	3	4	1
32	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	1	4	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
33	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	1	3	3	2	4	4	2	1	3	3	2	3	3	4	4	2	4	3	3	1
34	3	1	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	1
35	4	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	4	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	4	2	3	3	1
36	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
37	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
38	3	1	3	3	4	4	1	3	3	4	4	4	3	3	1	1	3	4	2	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	4
39	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
40	3	2	3	2	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4
41	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
42	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2
43	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	3	4	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4
44	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1
46	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
47	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	2	3	4	3	3	2	2	4	4	3	4	4	3	1
48	3	1	3	2	2	3	1	3	3	2	1	2	3	3	1	1	2	1	2	3	1	3	3	1	1	3	1	3	2	1
49	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	1
50	3	2	2	3	1	2	2	3	3	1	3	1	2	3	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1

51	4	2	2	3	4	3	2	4	4	4	2	4	3	4	2	2	2	2	4	4	4	3	3	2	2	4	2	2	3	1
52	2	1	3	3	3	3	1	4	4	3	2	3	2	2	1	1	4	2	4	3	1	2	2	1	1	2	1	3	3	3
53	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
54	3	1	2	3	3	3	1	4	4	3	2	3	1	3	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	3	1	2	3	3
55	3	2	3	4	3	3	2	4	4	3	4	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4	2	2	2	2	3	2	3	4	3
56	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	2	2	3	2
57	3	3	2	2	2	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
58	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2
59	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2

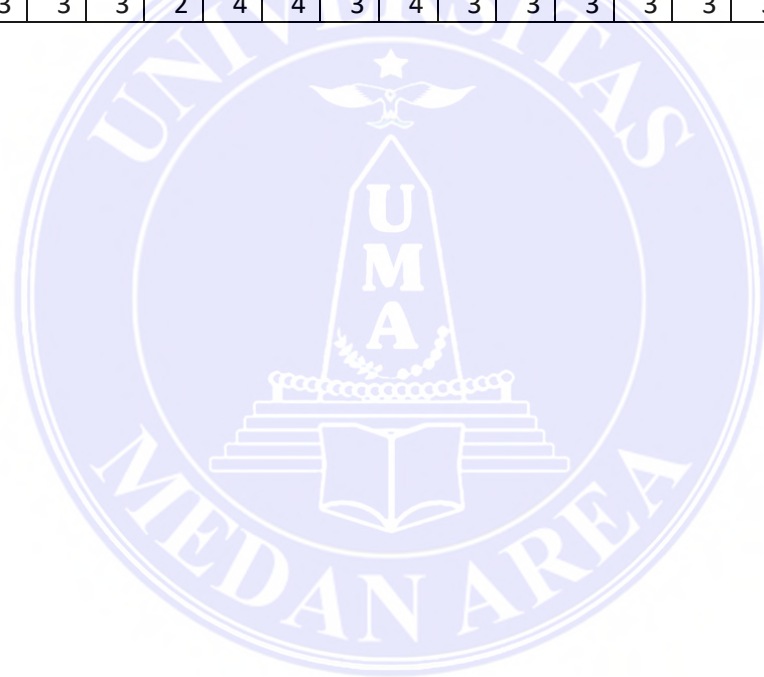


KOMITMEN ORGANISASI

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	28	29	30
1	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	2
2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	1	4	3	3	2	3
5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	1	3	3	4	2	3
6	4	2	4	4	3	4	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	1	1	4	2	3	1	3
7	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3	4	3
8	4	2	3	3	3	1	3	3	4	2	2	2	1	2	3	4	3	3	2	2	4	2	3	4	1	4	2	3	4	3
9	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	1	4	4	4	3	3
10	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	1	4	3	3	3	4
11	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	1	3	3	2	3	3
12	3	2	3	3	2	1	2	4	3	2	2	2	1	3	3	2	4	4	2	2	3	2	3	2	1	3	2	3	2	2
13	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2
14	3	2	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	2	3	2	4	3	4
15	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	2	4	4	3	2	3
16	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	4	3	4	4	3
17	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	1	4	4	4	3	3
18	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
19	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
20	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	2	2	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
21	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
22	4	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
24	4	3	3	3	1	2	2	4	3	2	3	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	4	1	4	3	2	4	1
25	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2

26	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
27	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
28	4	3	3	4	4	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
29	4	2	3	3	4	1	4	3	3	2	2	3	1	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	4	2	3	3	4
30	4	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	2
31	4	2	3	3	3	4	3	3	3	1	1	2	4	4	4	3	3	3	1	1	4	2	3	4	1	4	2	3	4	3
32	4	3	4	4	4	1	4	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
33	4	4	3	3	3	1	3	3	2	4	4	2	1	3	3	2	3	3	4	4	2	4	3	3	1	4	4	3	3	3
34	3	1	3	3	3	3	3	2	3	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	1	3	1	2	2	3
35	2	2	2	2	3	3	3	2	4	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	4	2	3	3	1	2	2	3	3	3
36	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4
37	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
38	4	1	3	3	4	4	4	3	3	1	1	3	4	2	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	4	4	1	3	3	4
39	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	
40	3	2	3	3	4	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4	3	2	3	2	4
41	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
42	4	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	
43	4	3	4	4	4	1	4	3	4	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
44	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4
45	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
46	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2
47	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	2	3	4	3	3	2	2	4	4	3	4	4	3	1	4	4	4	3	4
48	3	1	3	3	2	1	2	3	3	1	1	2	1	2	3	1	3	3	1	1	3	1	3	2	1	3	1	3	2	2
49	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	3	3	4	3
50	2	2	3	3	1	3	1	2	3	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	3	1
51	3	2	4	4	4	2	4	3	4	2	2	2	2	4	4	4	3	3	2	2	4	2	2	3	1	3	2	2	3	4
52	3	1	4	4	3	2	3	2	2	1	1	4	2	4	3	1	2	2	1	1	2	1	3	3	3	3	1	3	3	3

53	2	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4
54	3	1	4	4	3	2	3	1	3	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	
55	3	2	4	4	3	4	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	
56	3	2	3	3	2	3	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	
57	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	
58	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	
59	4	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	2	





LAMPIRAN III
UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Reliability

[DataSet0]

Scale: KOMITMEN ORGANISASI

Case Processing Summary

		N	%
Valid		59	100,0
Cases Excluded ^a		0	,0
Total		59	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3,1186	,58970	59
VAR00002	2,9492	,85951	59
VAR00003	2,8475	,97933	59
VAR00004	3,0169	,77663	59
VAR00005	2,9492	,65453	59
VAR00006	3,1017	,51511	59
VAR00007	3,1525	,48472	59
VAR00008	2,6780	,89905	59
VAR00009	2,7627	,81662	59
VAR00010	2,7119	,69607	59
VAR00011	2,7966	,96096	59
VAR00012	3,0000	,71919	59
VAR00013	3,0678	,52076	59
VAR00014	2,8305	,76907	59
VAR00015	3,1356	,47189	59
VAR00016	3,1864	,65586	59
VAR00017	2,8305	,72284	59
VAR00018	3,0000	,61588	59
VAR00019	2,7966	,80472	59
VAR00020	2,7288	,88728	59

VAR00021	2,9492	,72928	59
VAR00022	2,7119	,83151	59
VAR00023	2,9153	,59562	59
VAR00024	3,3898	,64372	59
VAR00025	2,7627	,75061	59
VAR00026	3,0169	,68207	59
VAR00027	3,0339	,69397	59
VAR00028	2,6271	,69228	59
VAR00029	2,6271	1,04878	59
VAR00030	3,0000	,87099	59

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	84,5763	106,628	,343	,877
VAR00002	84,7458	102,469	,456	,875
VAR00003	84,8475	101,200	,456	,875
VAR00004	84,6780	103,601	,439	,875
VAR00005	84,7458	106,710	,296	,878
VAR00006	84,5932	107,487	,318	,878
VAR00007	84,5424	107,356	,354	,877
VAR00008	85,0169	100,948	,520	,873
VAR00009	84,9322	101,306	,558	,872
VAR00010	84,9831	105,224	,381	,876
VAR00011	84,8983	102,127	,417	,876
VAR00012	84,6949	105,147	,372	,877
VAR00013	84,6271	107,548	,308	,878
VAR00014	84,8644	101,292	,598	,871
VAR00015	84,5593	107,871	,311	,878
VAR00016	84,5085	106,771	,291	,878
VAR00017	84,8644	105,464	,348	,877
VAR00018	84,6949	107,526	,254	,879
VAR00019	84,8983	102,576	,486	,874
VAR00020	84,9661	100,137	,576	,871
VAR00021	84,7458	106,848	,250	,879
VAR00022	84,9831	100,982	,567	,872
VAR00023	84,7797	106,313	,365	,877
VAR00024	84,3051	104,043	,509	,874
VAR00025	84,9322	102,168	,555	,872
VAR00026	84,6780	105,670	,357	,877
VAR00027	84,6610	105,607	,355	,877

VAR00028	85,0678	104,478	,437	,875
VAR00029	85,0678	100,513	,453	,875
VAR00030	84,6949	102,767	,432	,875

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
87,6949	111,147	10,54261	30

SKALA: LEADER MEMBER EXCHANGE

Uji Validitas dan Reliabilitas

Reliability

[DataSet0]

Scale: Member Leader Exchange

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	59	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	59	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2,8475	,84718	59
VAR00002	2,6610	,80108	59
VAR00003	2,9492	,59953	59
VAR00004	2,9831	,68207	59
VAR00005	3,0000	,80943	59
VAR00006	3,4407	,65050	59
VAR00007	2,6610	,80108	59
VAR00008	3,2373	,56748	59

VAR00009	3,2542	,57515	59
VAR00010	3,0169	,81983	59
VAR00011	2,7797	1,01824	59
VAR00012	3,0339	,78710	59
VAR00013	2,9661	,71838	59
VAR00014	3,1695	,46060	59
VAR00015	2,6610	,84303	59
VAR00016	2,6610	,82232	59
VAR00017	2,6610	,70979	59
VAR00018	2,7797	1,01824	59
VAR00019	3,0508	,68036	59
VAR00020	3,0678	,44969	59
VAR00021	2,8305	,76907	59
VAR00022	2,9322	,71594	59
VAR00023	2,9492	,70524	59
VAR00024	2,6441	,82551	59
VAR00025	2,6610	,84303	59
VAR00026	3,1695	,46060	59
VAR00027	2,6610	,80108	59
VAR00028	2,9492	,59953	59
VAR00029	2,9831	,68207	59
VAR00030	2,1525	1,15689	59

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	83,9661	131,102	-,065	,905
VAR00002	84,1525	117,200	,734	,889
VAR00003	83,8644	124,016	,464	,895
VAR00004	83,8305	124,764	,350	,897
VAR00005	83,8136	121,775	,456	,895
VAR00006	83,3729	123,445	,464	,895
VAR00007	84,1525	117,200	,734	,889
VAR00008	83,5763	127,248	,234	,898
VAR00009	83,5593	127,113	,241	,898
VAR00010	83,7966	121,372	,472	,895
VAR00011	84,0339	121,930	,338	,898
VAR00012	83,7797	121,485	,488	,894
VAR00013	83,8475	123,166	,432	,895
VAR00014	83,6441	126,337	,388	,896
VAR00015	84,1525	116,718	,721	,889

VAR00016	84,1525	117,028	,723	,889
VAR00017	84,1525	122,028	,512	,894
VAR00018	84,0339	121,930	,338	,898
VAR00019	83,7627	124,460	,372	,896
VAR00020	83,7458	127,089	,323	,897
VAR00021	83,9831	120,086	,587	,892
VAR00022	83,8814	122,899	,451	,895
VAR00023	83,8644	123,016	,451	,895
VAR00024	84,1695	117,385	,699	,890
VAR00025	84,1525	116,718	,721	,889
VAR00026	83,6441	126,647	,358	,897
VAR00027	84,1525	117,200	,734	,889
VAR00028	83,8644	124,016	,464	,895
VAR00029	83,8305	124,764	,350	,897
VAR00030	84,6610	122,987	,243	,902

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
86,8136	130,568	11,42664	30

LAMPIRAN IV
UJI NORMALITAS



NPAR TESTS
 /K-S (NORMAL) =X Y
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

[DataSet0]

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Leader Member Exchange	59	75,54	10,575	51	96
Komitmen Organisasi	59	75,44	10,429	52	94

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Leader Member Exchange	Komitmen Organisasi
N		59	59
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	75,54	75,44
	Std. Deviation	10,575	10,429
	Absolute	,117	,081
Most Extreme Differences	Positive	,069	,054
	Negative	-,117	-,081
Kolmogorov-Smirnov Z		,898	,621
Asymp. Sig. (2-tailed)		,396	,835

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



MEANS TABLES=Y BY X
 /CELLS MEAN COUNT STDDEV
 /STATISTICS LINEARITY.

Means

[DataSet0]

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Komitmen Organisasi * Leader Member Exchange	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%

Report

Komitmen Organisasi

Leader Member Exchange	Mean	N	Std. Deviation
51	55,00	1	.
52	52,00	1	.
53	53,00	1	.
55	55,00	1	.
57	56,00	1	.
58	63,00	1	.
61	63,00	1	.
64	62,33	3	,577
67	67,00	1	.
68	70,00	1	.
69	72,00	1	.
70	69,00	2	1,414
71	68,00	1	.
72	71,00	1	.
73	73,00	3	1,000
74	72,71	7	1,704
75	75,00	1	.
76	78,00	2	2,828
77	77,00	4	2,160
78	77,40	5	1,673
80	80,00	2	1,414
81	80,50	2	,707
82	83,00	1	.
83	83,00	2	2,828

84	84,00	1	.
85	86,00	1	.
87	87,00	3	2,000
88	87,00	1	.
89	90,00	1	.
90	90,00	2	1,414
91	92,00	1	.
92	90,00	1	.
93	93,00	1	.
96	94,00	1	.
Total	75,44	59	10,429

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Komitmen Organisasi * Leader Member Exchange	(Combined)		6232,747	33	188,871	62,297	,000
	Between Groups	Linearity	6124,357	1	6124,357	2020,034	,000
		Deviation from Linearity	108,390	32	3,387	1,117	,392
	Within Groups		75,795	25	3,032		
	Total		6308,542	58			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Komitmen Organisasi * Leader Member Exchange	,985	,971	,994	,988



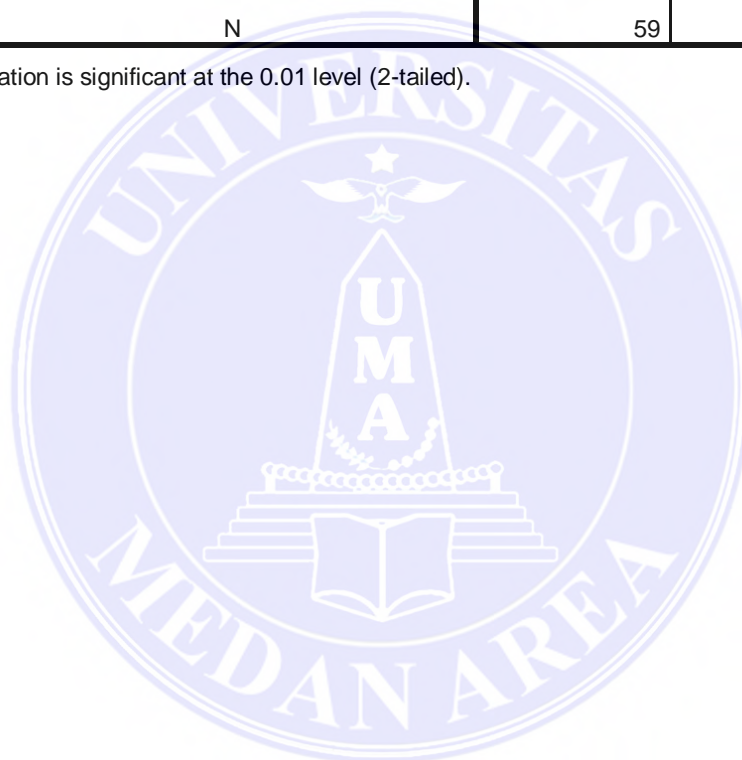
LAMPIRAN VI
UJI HIPOTESIS DAN UJI KORELASI

Correlations

[DataSet0]

		Leader Member Exchange	Komitmen Organisasi
Leader Member Exchange	Pearson Correlation	1	,985**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	59	59
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	,985**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	59	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).





**LAMPIRAN
DATA SURAT IJIN PENELITIAN**



UNIVERSITAS MEDAN AREA

FAKULTAS PSIKOLOGI

Kampus I : Jalan Kolan Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7300168, 7368876, 7364348 ☎ (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Seiabadi Nomor 79 | Jalan Sei Baraya Nomor 70 A ☎ (061) 8229002 ☎ (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 18B2/FPSI/01.10/VII/2023
Lampiran :
Hal : Penelitian

31 Juli 2023

Yth. Bapak/Ibu Kepala
Balai Diklat PKN Medan
di
Tempat

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

Nama : Cendy Alfariysi
NPM : 188600503
Program Studi : Ilmu Psikologi
Fakultas : Psikologi

untuk melaksanakan pengambilan data di Balai Diklat PKN Medan, Jl. Jamin Ginting No KM. 10,5 Simpang Selayang, Kec. Medan Selayang Kota Medan Sumatera Utara, 20135 guna penyusunan skripsi yang berjudul *"Hubungan Leadership - Member Exchange (LMX) Dengan Komitmen Organisasi Pada Pegawai Di Balai Diklat PKN Medan"*.

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 mengeluarkan Surat Keterangan yang menyatakan bahwa mahasiswa tersebut telah selesai melaksanakan pengambilan data pada Instansi yang Bapak/Ibu pimpin.

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

An. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Pendidikan, Penelitian Dan
Pengabdian Kepada Masyarakat



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

Tembusan
Mahasiswa Ybs.
Arstp





BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
BALAI DIKLAT PERIKSAAN KEUANGAN NEGARA MEDAN
Jalan Jamin Ginting KM. 10,5 Kel. Simpang Selayang, Medan 20135
Telepon (061) 8361901, 8361917 Faksimile (061) 8361877

Medan, 30 Oktober 2023

Nomor : 205/S/XXVII.2.3/10/2023
Sifat : Penting
Perihal : Selesai Penelitian

Sesuai dengan surat yang masuk dari Universitas Medan Area Fakultas Psikologi Nomor 1882/FPSI/01.10./VII/2023 Tanggal 31 juli 2023 perihal penelitian Balai Diklat PKN Medan memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian di Balai Diklat PKN Medan :

Yang bertanda tangan di bawa ini Kepala Balai Diklat PKN Medan, Menerangkan bahwa :

Nama : Cendy Alfariysi
Npm : 188600503
Program Study : Ilmu Psikologi
Fakultas : Psikologi

Yang bersangkutan telah selesai penelitian di Balai Diklat PKN Medan, terhitung tanggal 27 Agustus 2023 - 23 Oktober 2023 guna penulisan skripsi dengan judul “ Hubungan *Leadership-Member Exchange (Lmx)* Dengan Komitmen Organisasi Pada Pegawai Di Balai Diklat PKN Medan.”

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagai semestinya.

Kepala Balai Diklat PKN Medan,


Edy Mulva
NIP 197011271992031002



JOUSKA: Jurnal Ilmiah Psikologi, 1(1) 2023: 106-111,
DOI:

JOUSKA: Jurnal Ilmiah Psikologi

Available online <http://jurnalmahasiswa.uma.ac.id/index.php/jouska>

Diterima: 25 Oktober 2023; Disetujui: 02 November 2023; Dipublish: 06 November 2023

Hubungan *Leadership-Member Exchange (LMX)* dengan Komitmen Organisasi pada Pegawai di Balai Diklat PKN Medan

Leadership-Member Exchange (LMX) Relationship with Organizational Commitment to Employees In PKN Medan Training Center

Cendy Alfarysi¹⁾, Suryani Hardjo²⁾*

1) Prodi Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi, Universitas Medan Area, Indonesia

Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk melihat hubungan Leader Member Exchange dengan komitmen organisasi pada pegawai di Balai Diklat PKN Medan. Interaksi atasan dan bawahan (Leader Member Exchange/LMX) adalah kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (pegawai) yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja keduanya didalam suatu organisasi. Komitmen organisasi adalah proses pada individu dalam mengidentifikasikan serta melibatkan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan suatu organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi. Tinggi rendahnya Leader Member Exchange dapat di lihat dari skala yang disusun peneliti berdasarkan dimensi-dimensi affection (afeksi), dukungan dan kepercayaan anggota, contribution (kontribusi), dan professional respect (penghormatan professional). Pendekatan penelitian adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasi. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai di Balai Diklat PKN berjumlah 59 orang, dengan teknik pengambilan sampel total sampling. Pengambilan data digunakan dengan menggunakan skala Leader Member Exchange dan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan korelasi r Product Moment diketahui bahwa ada hubungan positif antara Leader Member Exchange dengan komitmen organisasi pada pegawai di Balai Diklat PKN Medan, dimana $r_{xy} = 0.985$ dengan signifikan $p = 0.000 < 0,050$. Artinya, semakin tinggi Leader Member Exchange semakin tinggi komitmen organisasi sebaliknya semakin rendah Leader Member Exchange semakin rendah komitmen organisasi pegawai di Balai Diklat PKN Medan. Penelitian ini membuktikan bahwa Leader Member Exchange berhubungan dengan komitmen organisasi sebesar 71.1% hal ini dapat dari r^2 0,711. Berdasarkan hasil nilai rata-rata empirik dan hipotetik dapat disimpulkan bahwa Leader Member Exchange yang diterima tergolong tinggi dengan mean hipotetik (65) lebih kecil dari mean empiris (75,54) dan selisihnya melebihi bilangan SD (10,575) dan komitmen organisasi tergolong tinggi dimana mean hipotetik (65) lebih kecil dari mean empiris (75,33) dan selisihnya melebihi bilangan dua SD (10,429).

Kata kunci: Leader Member Exchange, Komitmen organisasi, Pegawai

Abstract

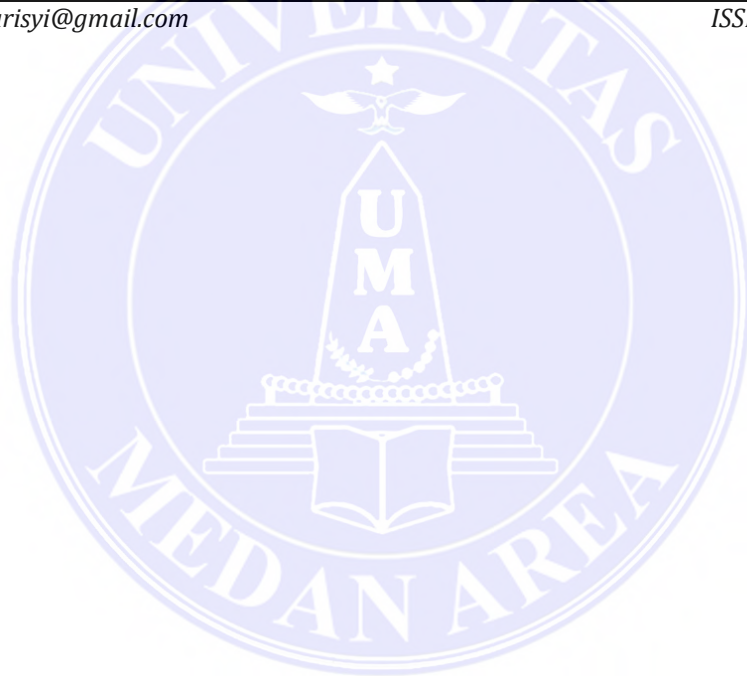
This article aims to look at the relationship between Leader Member Exchange and organizational commitment to employees at the PKN Medan Training Center. The interaction of superiors and subordinates (Leader Member Exchange/LMX) is the quality of the relationship between superiors and

subordinates (employees) which is expected to improve the performance of both within an organization. Organizational commitment is the process of individuals identifying and involving themselves with the values, rules and goals of an organization, as well as the desire to maintain membership in the organization. The level of Leader Member Exchange can be seen from the scale compiled by researchers based on the dimensions of affection, support and trust in members, contribution and professional respect. The research approach is a quantitative approach to the type of correlation research. The population in this study were all employees at the PKN Training Center, totaling 59 people, using the total sampling technique. Data collection is used using the Leader Member Exchange scale and organizational commitment. Based on the results of calculating the correlation r Product Moment it is known that there is a positive relationship between Leader Member Exchange and organizational commitment to employees at the PKN Medan Training Center, where $r_{xy} = 0.985$ with a significant $p = 0.000 < 0.050$. That is, the higher the Leader Member Exchange, the higher the organizational commitment, conversely, the lower the Leader Member Exchange, the lower the employee organizational commitment at the PKN Medan Training Center. This study proves that Leader Member Exchange is related to organizational commitment by 71.1%, this can be from r^2 0.711. Based on the results of the empirical and hypothetical average values, it can be concluded that the Leader Member Exchange received is classified as high with a hypothetical mean (65) smaller than the mean. empirical (75.54) and the difference exceeds the SD number (10.575) and organizational commitment is high where the hypothetical mean (65) is smaller than the empirical mean (75.33) and the difference exceeds the two SD numbers (10.429).

Keywords: Leader Member Exchange, Organizational commitment, Employee

*E-mail: Cendyalfariysi@gmail.com

ISSN xxxx-xxxx (Online)



PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi faktor yang paling menentukan dalam setiap organisasi karena selain sebagai unsur kekuatan daya saing bangsa, sumber daya manusia juga menjadi penentu utama pada kemajuan organisasi. Oleh sebab itu penting untuk memperhatikan sumber daya manusia agar menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Salah satu sumber daya manusia di dunia kerja adalah daya pikir dan daya fisik setiap manusia dengan kata lain terdiri dari jasmani dan rohani. Sumber daya manusia menjadi motor penggerak dalam sebuah perusahaan. Pegawai sebagai salah satu sumber daya manusia menjadi faktor penting yang menentukan kesuksesan organisasi.

Menurut Hasibuan (2005) pegawai adalah orang penjual jasa (baik fikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Menurut Subri (dalam Manulang, 2002) pegawai adalah penduduk usia kerja (15-64) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga kerja dan berpartisipasi dalam aktivitas tersebut. Pegawai adalah penduduk usia kerja (15-64) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga kerja dan berpartisipasi dalam aktivitas tersebut. Pegawai akan lebih mengembangkan rasa kepercayaan dengan atasan jika mereka merasa diperlakukan dengan adil dalam hal pemberian penghargaan, diberi kesempatan untuk memberikan masukan terhadap perusahaan dalam proses evaluasi, mendapatkan informasi dengan jelas dan tepat serta mendapatkan perlakuan yang menyenangkan dari pihak manajemen. (Chen dan Jin, 2014).

Pegawai menjadi salah satu sumber daya organisasi yang paling penting dan dianggap sebagai aset paling berharga bagi organisasi. Pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai memiliki dampak langsung pada produktivitas organisasi (Sequiera & Dhriti, 2015), sehingga komitmen terhadap organisasi sangat dituntut bagi pegawai. Komitmen dalam organisasi melibatkan tiga sikap : (1) identifikasi tujuan organisasi, (2) keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) loyalitas terhadap organisasi. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi.

Menurut pengertiannya, komitmen organisasi adalah antara lain sebagai berikut: 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 dkk, dalam Luthans, 2002)

Menurut Porter (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, penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi ataupun menjadi bagian dari organisasi.

Mowday (dalam Robbins, 2011) menganggap komitmen sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Selanjutnya Meyer & Allen (dalam Kreitner, 2011) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang pegawai 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.

Balai Diklat PKN Medan adalah salah satu Balai Diklat yang ada di Kota Medan. Balai Diklat PKN ini beralamat di jalan jamin ginting KM 10,5 Simpang Selayang, Kecamatan Medan Tuntungan, Kota Medan, Sumatera Utara 20135, Indonesia. Balai diklat ini berfungsi sebagai penyelenggara pelatihan, penataran, pengembangan SDM dan penyusunan program pendidikan. Pelatihan ditujukan bagi peserta untuk pengangkatan pegawai, kenaikan jabatan dan lainnya.

Fenomena yang terjadi di Balai diklat BKN Medan adalah kurangnya keyakinan dan penerimaan pegawai terhadap nilai dan tujuan organisasi. Hal ini tampak dari kurangnya semangat pegawai dalam pengembangan dan evaluasi program pelatihan sebagai salah satu tugas dari BKN. Pegawai bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya, melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Akan tetapi fenomena yang terjadi pada pegawai di Balai diklat BKN Medan, pegawai umumnya hanya mengerjakan pekerjaannya sehari-hari dan ketika jam pulang kerja dan pekerjaan belum selesai maka pegawai memilih pulang tanpa menyelesaikan pekerjaannya terlebih dahulu. Fenomena ini tentu tidak terjadi dengan sendirinya tanpa ada faktor penyebab.

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut (Allen dan Meyer, 2013) antara lain sebagai berikut. 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. Karakteristik organisasi, yang termasuk dalam karakteristik organisasi itu sendiri yaitu: struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan. 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).

Dari ketiga faktor di atas, peneliti tertarik untuk melihat hubungan faktor Leader Member Exchange/LMX terhadap komitmen organisasi para pegawai Balai Diklat PKN Medan. Davis, (2005) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu kondisi psikologis yang menandai hubungan antara pegawai dengan organisasinya. Komitmen organisasi adalah loyalitas pegawai 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 pegawai memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Bentuk keterpihakan dan kepedulian pegawai tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti terlibat dalam kegiatan organisasi, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan meninggalkan lingkungan kerja (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) kualitas hubungan atasan bawahan sangat penting, dikarenakan hal itu akan menimbulkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Selain itu kualitas hubungan atasan bawahan yang baik meningkatkan kerjasama tim yang berdampak pada efektivitas perusahaan. Oleh karenanya penting untuk mengenali lebih jauh terhadap faktor-faktor yang mengungkapkan hubungan atasan-bawahan merupakan langkah penting jika ingin meningkatkan komitmen organisasi.

Interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, yang akan meningkatkan komitmen organisasi dan produktifitas serta kinerja pegawai. 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.

Leader Member Exchange adalah salah satu pendekatan kepemimpinan yang unik dengan memusatkan perhatian pada hubungan yang khusus yang diciptakan pemimpin dengan setiap bawahannya (Northouse, 2013). LMX berdasarkan kualitasnya dibagi menjadi dua yaitu in group dan out group. LMX dengan kualitas in group memiliki kualitas yang tinggi dikarenakan bawahan akan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan uraian jabatan serta kontrak kerja yang diterima. Sedangkan LMX kualitas outgroup memiliki kualitas yang rendah dimana bawahan melakukan tugas-tugas secara berkala dari unit dan pertukaran yang dilakukan dengan atasan bersifat formal. Hubungan yang informal dengan atasan (akibat dari kualitas in group) akan menimbulkan dampak positif yaitu kepuasan kerja, komitmen pada organisasi, pengembangan karir, dan mengurangi turn over.

Leader Member Exchange menjadi salah satu aspek yang diduga berkontribusi terhadap optimalnya kinerja pegawai. Adanya jalinan interaksi positif antara pemimpin dan pegawainya akan berefek baik untuk pegawai, bagi pegawai jika interpersonal baik dengan pimpinan dapat memberikan dorongan moral kepada mereka, hal itu berdampak pada optimalisasi hasil capaian organisasi. Suryadi (2017) meneliti value interaksi Leader Member Exchange dalam memberikan dampak pada capaian kerja. Penelitian memberikan hasil bahwa jika value Leader Member Exchange kearah positif maka akan menghasilkan kinerja pegawai lebih baik. Penelitian lain dengan hasil serupa dilakukan oleh Justina (2019) menerangkan LMX yang baik menjadikan kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Balai Diklat PKN Medan peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut dengan judul hubungan leadership member exchange dengan komitmen organisasi pada pegawai.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian yang dimaksudkan untuk mengetahui Hubungan Leadership-Member Exchange (LMX) dengan Komitmen Organisasi pada Pegawai di Balai Diklat PKN Medan. Alat yang digunakan pada penelitian ini adalah skala yang digunakan sebagai alat pengumpulan data yaitu skala komitmen organisasi dan skala leader member exchange. Sampel dalam penelitian ini 59 orang Pegawai di Balai Diklat PKN Medan. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik total sampling. Uji normalitas data menggunakan *kolmogorov smirnov*. Analisis reliabilitas kedua alat ukur digunakan metode Cronbach's Alpha. Cara penghitungannya dibantu dengan menggunakan program SPSS 20.1 for windows.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan Leader Member Exchange terhadap komitmen organisasi pada pegawai di Balai Diklat PKN Medan sehingga dalam penelitian menggunakan teknik korelasi person product moment untuk mengetahui adanya hubungan antar satu variabel dengan variabel lainnya. Berdasarkan hasil analisis dengan metode korelasi person product moment dapat diketahui bahwa adanya hubungan yang linier antara variabel independen (Leader Member Exchange) dengan variabel dependen (komitmen organisasi), dibuktikan berdasarkan hasil perhitungan statistik dengan koefisien 0.985 dengan perolehan nilai signifikansi $p > 0,05$.

Interaksi atasan dan bawahan (Leader Member Exchange) adalah peningkatan kualitas hubungan antara atasan dengan pegawai yang akan mampu meningkatkan kinerja keduanya (Morrow, 2015). Leader Member Exchange terdiri dari beberapa dimensi antara lain adalah affection (afeksi), dukungan dan kepercayaan anggota, contribution (kontribusi), dan professional respect (penghormatan professional). Afeksi artinya 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.

Dukungan dan kepercayaan anggota adalah mengacu pada ekspresi dari dukungan yang umum diberikan untuk tercapainya tujuan dan sesuai dengan karakter personal dari anggota lain pada hubungan LMX. Contribution (kontribusi) adalah 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). Professional Respect (penghormatan profesional) adalah persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau diluar organisasi, sehingga menjadi unggul di bidang kerjanya.

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang pegawai mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka (Meyer & Allen dalam Kreitner, 2011). Komitmen organisasi terdiri dari beberapa dimensi antara lain commitment (komitmen afektif), continuance commitment (komitmen keberlanjutan, dan normative commitment (komitmen normatif). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Taupan dkk (2020) hubungan leader-member exchange dan komitmen organisasional: studi pada karyawan restoran D'Cost Seafood Surabaya, diketahui bahwa Leader Member Exchange (LMX) berkorelasi signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti ± peneliti sebelumnya yang menyatakan bahwa leader-member exchange berkorelasi positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dari hasil analisis yang diketahui, variabel affect, loyalty, dan professional respect secara parsial berkorelasi positif tetapi tidak signifikan affect, loyalty, dan professional respect belum cukup mampu untuk menjelaskan korelasi terhadap komitmen organisasional karyawan secara signifikan.

Dalam penelitian ini juga diketahui bahwa Leader Member Exchange yang diterima oleh pegawai bagian gudang tergolong tinggi, yang mana ini ditunjukkan dari perbandingan antara mean/nilai rata-rata hipotetik yang diperoleh yaitu 65 dan mean/nilai rata-rata empiris yang diperoleh sebesar 75,54 dengan nilai SD 10,575. Adanya saling percaya antara pimpinan dan bawahan, dukungan antara atasan dan bawahan dan penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang mampu meningkatkan komitmen organisasi pada pegawai dalam bekerja.

Selanjutnya komitmen organisasi pada pegawai tergolong tinggi, dimana diketahui bahwa mean / nilai rata-rata hipotetik yang diperoleh yaitu 65 dan mean / nilai rata-rata empiris yang diperoleh sebesar 75,33 dengan nilai SD 10, 429 hal ini dapat dilihat dari komitmen pegawai dalam organisasi meliputi sikap kerja yang baik dan konsisten.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan fenomena yang terjadi dimana pada fenomena peneliti memaparkan kurangnya keyakinan dan penerimaan pegawai terhadap nilai dan tujuan organisasi. Kurangnya semangat pegawai dalam pengembangan dan evaluasi program pelatihan sebagai salah satu tugas dari BKN. Umumnya pegawai hanya mengerjakan pekerjaannya sehari-hari dan ketika jam pulang kerja dan pekerjaan belum selesai maka pegawai memilih pulang tanpa menyelesaikan pekerjaannya terlebih dahulu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Leader Member Exchange dan komitmen organisasi tergolong tinggi. Kurangnya observasi peneliti terhadap fenomena yang terjadi membuat informasi yang diperoleh peneliti kurang sempurna sebelum penelitian ini dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian, meskipun pegawai memilih meninggalkan pekerjaan yang belum selesai ketika jam pulang kerja ternyata bukan karena tidak memiliki komitmen dalam organisasi. 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.

SIMPULAN

1. Hipotesa diterima, ada hubungan positif antara Leader Member Exchange dengan komitmen organisasi pada pegawai di Balai Diklat PKN Medan, dimana $r_{xy} = 0.985$ dengan signifikan $p = 0.000 < 0,050$. Artinya, semakin tinggi Leader Member Exchange

semakin tinggi komitmen organisasi sebaliknya semakin rendah Leader Member Exchange semakin rendah komitmen organisasi pegawai di Balai Diklat PKN Medan.

2. Koefisien determinan (R^2) dari hubungan antara variabel bebas X dengan variabel terikat Y sebesar $R^2 = 0,771$. Ini menunjukkan bahwa Leader Member Exchange berkontribusi terhadap komitmen organisasi sebesar 77.1%.
3. Berdasarkan perbandingan kedua nilai rata-rata (mean hipotetik dan mean empirik), maka dapat dilihat bahwa Leader Member Exchange tergolong tinggi dimana mean hipotetik (65) lebih kecil dari mean empiris (75,54) dan selisihnya melebihi bilangan SD (10,575) dan komitmen organisasi tergolong tinggi dimana mean hipotetik (65) lebih kecil dari mean empiris (75,33) dan selisihnya melebihi bilangan dua SD (10,429).

UCAPAN TERIMAKASIH

1. Kepada Yayasan H.Agus Salim Universitas Medan Area.
2. Bapak Hasanuddin Ph.D selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area. Semoga Fakultas Psikologi Universitas Medan Area selalu menjadi yang terbaik.
3. Ibu Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, M.Psi selaku dosen pembimbing dalam penelitian ini terimakasih atas bimbingannya selama penyusunan karya ilmiah ini.
4. Kepada kedua orangtua penulis dan seluruh keluarga.
5. Terimakasih untuk semua pihak yang terlibat dalam membantu dan memberikan dukungannya kepada peneliti dan tidak bisa di sebutkan satu persatu. Semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas semua kebaikan kawan-kawan semua dan memberikan kebahagiaan dunia akhirat

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Khakim. (2007). Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia, Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003. Penerbit: PT. Citra Aditya Bakti, Bandung
- Allen and Meyer. (2013). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Rineka 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
- Chen, Chih-Chung. (2014). The Effect of Organizational Change readiness on Organizational Learning and Business Management.
- 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 Pegawai di BP2KB Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Psikologi Universitas Surabaya*. Vol 3, No 1, 2014
- 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.

- Djarmika, Ery Tri. (2005). "Pengaruh Variabel Hubungan Atasan-Bawahan terhadap Komitmen Organisasional". *Jurnal Eksekutif*, Volume 2, Nomor 2, Agustus 2005
- Ernawan. (2011). *Manajemen Unit Kerja*. Yogyakarta: Deepublish
- 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.
- Hasibuan, S.P Malayu. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi revisi. Jakarta: Bumi Angkasa
- 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.
- Manulang. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Dan Hubungan Kerja*, Pioner Jaya: 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
- Northouse, Peter G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Indeks Permata Puri Media.
- Robbins SP, dan Judge. (2011). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta
- Riggio, R. E. (2011). *Introduction to industrial organizational psychology*, Third Edition, Printice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458
- 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
- Sequeira, A. H., & Dhriti, A. (2015). Employee relations and it's impact on employee performance: A case study. *Research Gate*, May, 1–17. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3942.5446>
- Simamora, H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Suharno, B. (2008). *Pengertian dan Definisi Karyawan*. diakses pada 01 Juli 2023.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Taupan, Fenny, Sunyoto, Caroline., Kartika Endo Wjaya. (2020). *Hubungan leader-member exchange dan komitmen organisasional: studi pada karyawan restoran D'Cost Seafood Surabaya*. Surabaya
- 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 Pegawai Departemen Penjualan CV. Pratama Jaya Di Madiun. AGORA, Vol. 1, No. 3, 2013

Yukl, Gary. (2013). Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Ketujuh. Jakarta: PT Ind

