

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP INNOVATIVE  
WORK BEHAVIOR DENGAN PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT  
DAN AFFECTIVE COMMITMENT SEBAGAI MEDIASI STUDI  
PADA KARYAWAN PT PERKEBUNAN NUSANTARA  
IV-MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH :**

**NAMA : KAYLA CARINA PUTRI**  
**NPM : 2005160337**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2024**



**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 12 September 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya,

**MEMUTUSKAN**

Nama : **KAYLA CARINA PUTRI**  
NPM : **2005160337**  
Program Studi : **MANAJEMEN**  
Konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DENGAN PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT DAN AFFECTIVE COMMITMENT SEBAGAI MEDIASI STUDI PADA KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV**

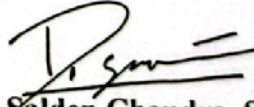
Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

**TIM PENGUJI**

**Penguji I**

**Penguji II**

  
Assoc. Prof. Hj. Dewi Andriany, S.E., M.M

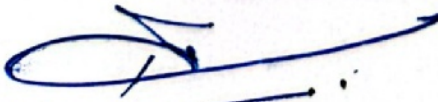
  
Dody Salden Chandra, S.E., M.M

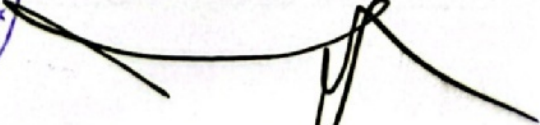
**Penbimbing**

  
Prof. Dr. J. Irizen, S.E., M.Si

**PANITIA UJIAN**

**Sekretaris**

  
Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA

  
Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.M.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN TUGAS AKHIR**

Nama Lengkap : KAYLA CARINA PUTRI  
N.P.M : 2005160337  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP  
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DENGAN PERCEIVED  
ORGANIZATION SUPPORT DAN AFFECTIVE  
COMMITMENT SEBAGAI MEDIASI STUDI  
PADA KARYAWAN PT PERKEBUNAN NUSANTARA  
IV-MEDAN

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, 20 Agustus 2024

Pembimbing

  
Prof. Dr. Jufrizen S.E., M.Si

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

  
JASMAN SYARIFUDDIN HSB, S.E., M.Si

Dekan Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis

  
Assoc. Prof. Dr. H. JANURI SE, M.M, M.Si





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR**

Nama Lengkap : KAYLA CARINA PUTRI  
NPM : 2005160337  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DENGAN PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT DAN AFFECTIVE COMMITMENT SEBAGAI MEDIASI STUDI PADA KARYAWAN PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV-MEDAN

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	Latar belakang Masalah	30/8.24	[Signature]
BAB 2	Tujuan / Rumus	31/8.24	[Signature]
BAB 3	Intervensi di Pustaka	13/8.24	[Signature]
BAB 4	Tujuan dan Metode	14/8.24	[Signature]
BAB 5	Tujuan dan Metode	20/8.24	[Signature]
Daftar Pustaka	Daftar Pustaka	20/8.24	[Signature]
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Persetujuan Sidang Meja Hijau	20/8.24	[Signature]

Medan, Agustus 2024

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si

PROF. DR. IUTRIZEN, S.E., M.Si

## **PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR**

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : **KAYLA CARINA PUTRI**  
NPM : **2005160337**  
Program Studi : **Manajemen**  
Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**  
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP  
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DENGAN PERCEIVED  
ORGANIZATION SUPPORT DAN AFFECTIVE  
COMMITMENT SEBAGAI MEDIASI STUDI PADA  
KARYAWAN PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV-MEDAN**

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari tugas akhir ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya yang menyatakan



3682DAEX33206047

**KAYLA CARINA PUTRI**

## ABSTRAK

### **PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT* DAN *AFFECTIVE COMMITMENT* SEBAGAI MEDIASI STUDI PADA KARYAWAN PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV-MEDAN**

**Kayla Carina Putri**

Program Studi Manajemen

E-mail: [kaylacarinaputri@gmail.com](mailto:kaylacarinaputri@gmail.com)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange*, *perceived organizational support*, dan *affective commitment* secara langsung terhadap *innovative work behavior*. pengaruh *leader member exchange* terhadap *perceived organizational support*, pengaruh *leader member exchange* terhadap *affective commitment*. pengaruh *perceived organizational support* terhadap *affective commitment*, dan pengaruh *leader member exchange* secara tidak langsung terhadap *innovative work behavior* melalui *perceived organizational support* dan *affective commitment*. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 76 responden yang merupakan karyawan di PT Perkebunan Nusantara Iv-Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange*, *perceived organizational support*, dan *affective commitment* terhadap *innovative work behavior*, terdapat pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* terhadap *perceived organizational support*, terdapat pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* terhadap *affective commitment*, terdapat pengaruh positif dan signifikan *perceived organizational support* terhadap *affective commitment*, terdapat pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* terhadap *innovative work behavior* melalui *perceived organizational support* dan *affective commitment*.

**Kata Kunci:** *Leader Member Exchange*, *Perceived Organizational Support*, *Affective Commitment*, dan *Innovative Work Behavior*

## ABSTRACT

### ***THE INFLUENCE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR WITH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND AFFECTIVE COMMITMENT AS MEDIATORS: A STUDY ON EMPLOYEES OF PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV - MEDAN***

**Kayla Carina Putri**

Management Study Program

E-mail: [kaylacarinaputri@gmail.com](mailto:kaylacarinaputri@gmail.com)

*The aim of this research is to determine and analyze the direct influence of leader-member exchange, perceived organizational support, and affective commitment on innovative work behavior. Additionally, the study examines the influence of leader-member exchange on perceived organizational support, the influence of leader-member exchange on affective commitment, and the influence of perceived organizational support on affective commitment. Moreover, it investigates the indirect influence of leader-member exchange on innovative work behavior through perceived organizational support and affective commitment. This research employs an associative study type with a sample of 76 respondents, who are employees of PT Perkebunan Nusantara IV-Medan. Data collection techniques include questionnaires, and data analysis is conducted using Partial Least Square (SmartPLS). The results of the study show that there is a positive and significant influence of leader-member exchange, perceived organizational support, and affective commitment on innovative work behavior. Additionally, there is a positive and significant influence of leader-member exchange on perceived organizational support, a positive and significant influence of leader-member exchange on affective commitment, a positive and significant influence of perceived organizational support on affective commitment, and a positive and significant influence of leader-member exchange on innovative work behavior through perceived organizational support and affective commitment*

**Keywords:** *Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support, Affective Commitment, and Innovative Work Behavior*

## KATA PENGANTAR



*Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Alhamdulillah rabbil'alamin Puji Dan Syukur Penulis Ucapkan Kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala Yang Telah Memberikan Kesehatan Dan Rahmatnya Yang Berlimpah Sehingga Penulis Dapat Menyelesaikan Skripsi Ini. Selanjutnya Tidak Lupa Pula Penulis Mengucapkan Shalawat Dan Salam Kepada Junjungan Kita Nabi Muhammad Salallahu'Alaihiwasallam Yang Telah Membawa Risalahnya Kepada Seluruh Umat Manusia Dan Menjadi Suri Tauladan Bagi Kita Semua. Penulisan Ini Merupakan Kewajiban Bagi Penulis Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Pendidikan Program Strata 1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun Judul Penulis Yaitu :**“Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Innovative Work Behavior* Dengan *Perceived Organization Support* Dan *Affective Commitment* Sebagai Mediasi Studi Pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV-Medan”**.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:



1. Teristimewa orang tua kandung Ayahanda T. Muhammad Rusli Ibunda Nur Azni tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si.selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si, selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara..
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si, selaku sekretaris program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi
8. Seluruh Dosen dan staff karyawan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan skripsi ini.
9. Seluruh sahabat-sahabat penulis yang turut membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

10. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap skripsi ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

*Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Medan, Agustus 2024  
Penulis

**Kayla Carian Putri**  
**1905160171**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	6
1.3 Batasan Masalah .....	7
1.4 Rumusan Masalah .....	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	8
1.6 Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 <i>Innovative Work Behavior</i> .....	11
2.1.1.1 Pengertian <i>Innovative Work Behavior</i> .....	11
2.1.1.2 Manfaat <i>Innovative Work Behavior</i> .....	12
2.1.1.3 Faktor yang Mempengaruhi <i>Innovative Work Behavior</i> .....	14
2.1.1.4 Indikator <i>Innovative Work Behavior</i> .....	15
2.1.2 <i>Leader Member Exchange</i> .....	16
2.1.2.1 Pengertian <i>Leader Member Exchange</i> .....	16
2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Leader Member Exchange</i> .....	18
2.1.2.3 Indikator <i>Leader Member Exchange</i> .....	21
2.1.3 <i>Perceived Organizational Support</i> .....	22
2.1.3.1 Pengertian <i>Perceived Organizational Support</i> .....	22
2.1.3.2 Manfaat <i>Perceived Organizational Support</i> .....	23
2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Perceived Organizational Support</i> .....	25
2.1.3.4 Indikator <i>Perceived Organizational Support</i> .....	26
2.1.4 <i>Affective Commitment</i> .....	28
2.1.4.1 Pengertian <i>Affective Commitment</i> .....	28
2.1.4.2 Karakteristik <i>Affective Commitment</i> .....	29
2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi <i>Affective Commitment</i> .....	31
2.1.4.4 Indikator <i>Affective Commitment</i> .....	32
2.2 Kerangka Konseptual .....	34
2.3 Hipotesis.....	41

<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>43</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	43
3.2 Defenisi Operasional .....	43
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	44
3.4 Populasi dan Sampel .....	45
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	47
3.6 Teknik Analisis Data.....	47

**DAFTAR PUSTAKA**

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Keberadaan sumber daya manusia di dalam organisasi menempati posisi strategis dan sangat vital, meskipun berbagai faktor lain yang dibutuhkan itu telah tersedia. Tanpa adanya manusia atau disebut dengan karyawan, tujuan dari suatu organisasi tidak akan berjalan. Manusia (Karyawan) merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi (Mangkunegara, 2017). Sumber daya manusia baik yang menduduki posisi pimpinan maupun anggota merupakan faktor penting dalam setiap organisasi atau perusahaan baik pemerintah maupun swasta, terutama untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini karena berhasil tidaknya suatu organisasi atau perusahaan sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana pekerjaan.

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi, baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi haruslah mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Tidak dipungkiri perusahaan dalam negeri maupun luar negeri berkompetensi melakukan penyesuaian dengan kondisi saat ini. Baik itu berupa proses, kualitas layanan maupun teknologi melalui sumber daya manusia. Adapun yang dapat dilakukan adalah inovasi.

Suatu organisasi atau lembaga institusi perlu melakukan suatu inovasi-inovasi yang dikembangkan untuk dapat tetap bertahan dalam persaingan di era globalisasi ini. PT Perkebunan Nusantara IV-Medan merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang usaha agroindustri juga perlu melakukan suatu inovasi-inovasi. Salah satu cara yang terbaik untuk dapat menjadi organisasi inovatif adalah dengan memanfaatkan kemampuan inovasi karyawan (Afsar & Umrani, 2019). Perilaku kerja inovatif karyawan PT Perkebunan Nusantara IV-Medan merupakan faktor yang penting karena hal itu sangat berguna dalam suatu proses penyelesaian masalah organisasi, produktivitas kerja, kelelahan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, efisiensi, dan juga efektivitas organisasi (Asurakkody & Shin, 2018).

Inovasi merupakan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing karena tujuan utama dari inovasi yaitu untuk memenuhi permintaan sehingga produk-produk inovasi adalah salah satu yang bisa digunakan sebagai keunggulan dalam bersaing bagi perusahaan. Untuk mengembangkan perilaku inovatif serta menghasilkan sumber daya manusia yang baik dan berkualitas agar menjadikan pondasi untuk sebuah perusahaan maka organisasi harus mampu membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan dalam memperkuat hubungan tersebut adalah melalui konsep *Leader-Member Exchange* (LMX) (Ghozali & Hadi, 2021). LMX adalah suatu teori yang menekankan pentingnya hubungan yang terbentuk antara seorang pemimpin dengan setiap anggota timnya.

Dalam konteks ini, penting bagi organisasi untuk memahami bahwa setiap anggota tim memiliki peran dan potensi yang berbeda. Dengan menerapkan prinsip LMX, pemimpin dapat membangun hubungan yang lebih erat dengan anggota tim yang dapat berdampak positif pada produktivitas dan inovasi (Graen & Uhl-Bien, 1995). Kualitas hubungan atasan dengan bawahan yang tinggi merupakan bentuk hubungan sikap atasan terhadap bawahan pada *in-group* yang meliputi adanya saling percaya, adanya saling ketergantungan yang bersifat informal, komunikasi yang terbuka, kepuasan kerja dan adanya dukungan. Dengan adanya hal tersebut, karyawan akan membentuk sebuah kepercayaan dasar mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, definisi inilah yang membentuk persepsi dukungan organisasi atau *perceived organizational support* (Rhoades & Eisenberger, 2002)

Apabila seorang karyawan dalam sebuah organisasi dapat merasakan adanya dukungan dari organisasi yang sesuai dengan norma, keinginan, harapan yang dimiliki karyawan, maka dengan sendirinya akan terbentuk sebuah komitmen dari karyawan untuk memenuhi kewajibannya kepada organisasi, dan tidak akan pernah meninggalkan organisasi, karena karyawan telah memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasinya (Darmika & Sriathi, 2019). *Perceived organizational support* akan meningkatkan komitmen afektif karyawan dengan menciptakan sebuah kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi, dan berdasarkan norma timbal balik organisasi juga wajib untuk memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman yang muncul dari karyawan sebagai hasil dari proses timbal balik yang berkelanjutan dengan

organisasi, akan mengarahkan kepada kepuasan karyawan atas kesejahteraan organisasi. Dengan perasaan karyawan itu sendiri dan secara emosional akan muncul keterikatan dengan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Salah satu ciri seorang karyawan berkomitmen tinggi terhadap perusahaan adalah memiliki ikatan afektif yang mana sudut pandang komitmen ini terkarakteristikan pada sebuah kepercayaan yang kuat dan penerimaan atas tujuan dan nilai yang dimiliki organisasi oleh karyawan, keinginan untuk menggunakan usaha yang lebih dengan mengatasmamakan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi (Han, Nugroho, Kartika, & Kaihatu, 2012). Dengan demikian, karyawan yang memiliki ikatan afektif dalam pekerjaan tentunya akan berinteraksi dengan orang lain/karyawan lain, karena itu para karyawan perlu saling berbagi ide-ide dan menggunakannya dalam pekerjaan mereka. karyawan yang berkomitmen dianggap bekerja secara positif dan ini akan mengakibatkan peningkatan hasil tidak hanya untuk diri mereka sendiri tetapi juga untuk organisasi secara keseluruhan. Jadi, ikatan afektif dapat dikatakan berpengaruh dalam menghasilkan inovasi didalam organisasi.

Setiap perusahaan atau organisasi sudah pasti menginginkan pengembangan dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Untuk mencapai hal ini, diperlukan adopsi perilaku kerja inovatif di semua tingkatan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi setiap karyawan, termasuk di PT Perkebunan Nusantara IV-Medan, untuk mengembangkan perilaku kerja inovatif. Inovasi dalam konteks ini mencakup kemampuan untuk menciptakan solusi baru, meningkatkan proses kerja, dan berkontribusi pada pengembangan produk atau layanan.



PT Perkebunan Nusantara IV-Medan memiliki misi “Mengembangkan organisasi dan budaya yang prima serta SDM yang kompeten dan sejahtera dalam merealisasi potensi setiap insani”. Namun berdasarkan prariset yang penulis lakukan, ditemukan beberapa masalah yang berkaitan dengan perilaku kerja inovatif karyawan. Tidak diperkenalkannya keinginan beberapa karyawan untuk mengembangkan inovasi arsip digital melalui pelatihan, Munculnya program pelatihan berbasis teknologi atau metode pembelajaran baru yang dapat mempercepat pemahaman dan penerapan materi pelatihan belum diikuti oleh organisasi, sehingga inovasi dalam pengembangan program pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan terhambat.

Pimpinan juga terlalu fokus pada tradisi, terlalu berhati-hati dan tidak mau mengambil risiko, Hal ini menghambat dorongan inovasi karyawan karena pimpinan cenderung mempertahankan status quo dari pada mencari cara baru untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Kemudian peran pimpinan yang masih kurang memiliki ketegasan dalam memberikan instruksi dan sikap pimpinan yang kurang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan. Masih belum terbukanya pimpinan dalam mengambil keputusan dan mengeluarkan aturan tanpa adanya pertimbangan masukan dan ide dari karyawan-karyawannya dan masih kurangnya kualitas pengawasan dan hubungan interpersonal antara karyawan dengan pimpinan.

Lingkungan yang menganut paham sistem senioritas masih membudaya pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan. Akibatnya, beberapa karyawan yang masih bekerja sampai saat ini merasakan proses regenerasi cukup lambat,

sehingga junior yang memiliki kompetensi serta loyalitas yang besar terhadap perusahaan kurang terpenuhi keinginannya pada proses promosi/peningkatan jenjang karir. Hal ini mengakibatkan karyawan merasa dukungan organisasi terhadap mereka belum berjalan secara maksimal. Persepsi inilah yang menunjukkan masih rendahnya dukungan organisasi terhadap karyawan. Berhubungan dengan masalah kepemimpinan sebelumnya, mengakibatkan beberapa karyawan merasa kurang dihargai keberadaannya di perusahaan. Karyawan yang tidak dilibatkan dalam berbagai pengambilan keputusan atau kebijakan menyebabkan rasa ikut memiliki atau komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi rendah.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang sudah dijelaskan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Innovative Work Behavior* Dengan *Perceived Organization Support* Dan *Affective Commitment* Sebagai Mediasi Studi Pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV-Medan”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan terlalu fokus pada tradisi, terlalu berhati-hati dan tidak mau mengambil risiko, pimpinan cenderung mempertahankan status quo dari pada berinovasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.
2. Pimpinan masih belum terbuka dalam mengambil keputusan dan mengeluarkan aturan tanpa adanya pertimbangan ide dari karyawannya serta masih kurangnya hubungan interpersonal antara karyawan dengan pimpinan.

3. Junior yang memiliki kompetensi dan loyalitas yang besar kurang terpenuhi keinginannya pada proses promosi. Hal ini mengakibatkan karyawan merasa dukungan organisasi terhadap mereka belum berjalan secara maksimal.
4. Karyawan yang tidak dilibatkan dalam berbagai pengambilan keputusan atau kebijakan menyebabkan rasa ikut memiliki atau komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi berkurang.

### **1.3 Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi *innovatove work behavior*. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya pada faktor *leader member exchange*, *perceived organization support* dan *affective commitment*.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *leader member exchange* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan?
2. Apakah *leader member exchange* berpengaruh terhadap *perceived organizational support* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan?
3. Apakah *leader member exchange* berpengaruh terhadap *affective commitment* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan?
4. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan?
5. Apakah *affective commitment* berpengaruh terhadap *innovative work behaviour* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan?

6. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *affective commitment* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan?
7. Apakah *leader member exchange* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* melalui *perceived organizational support* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan?
8. Apakah *leader member exchange* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* melalui *affective commitment* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan sebuah penelitian adalah untuk mencari atau menemukan kebenaran atau pengetahuan yang benar. Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap *innovative work behavior* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap *perceived organizational support* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap *affective commitment* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *innovative work behavior* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *affective commitment* terhadap *innovative work behavior* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *affective commitment* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap *innovative work behavior* melalui *perceived organizational support* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap *innovative work behavior* melalui *affective commitment* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.

## 1.6 Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan pendidikan ataupun refrensi dan pengetahuan bagi peneliti yang melakukan pengembangan penelitian selanjutnya.
  - b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan suatu organisasi atau perusahaan dalam mengambil kebijakan *innovative work behavior*, *leader member exchange*, *perceived organizational support*, dan *affective commitment* pada perusahaan atau organisasi.
2. Manfaat Praktis
  - a. Sebagai refrensi dan bahan pertimbangan khususnya untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan upaya meningkatkan *innovative work behavior*.

- b. Sebagai bahan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan *innovative work behavior* dan menentukan kebijakan secara tepat guna mencapai produktivitas kerja perusahaan pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Innovative Work Behavior***

###### **2.1.1.1 Pengertian *Innovative Work Behavior***

Inovasi adalah proses menemukan atau mengimplementasikan sesuatu yang baru ke dalam situasi yang baru. Konsep kebaruan ini berbeda dari kebanyakan orang karena sifatnya relatif apa yang dianggap baru oleh seseorang atau pada suatu konteks dapat menjadi sesuatu yang merupakan lama bagi orang lain dalam konteks lain. Inovasi bisa diartikan sebagai pengenalan dan pengaplikasian ide, proses atau prosedur yang baru dalam pekerjaan, tim kerja atau organisasi yang dirancang untuk menguntungkan organisasi, tim kerja atau pekerjanya sendiri.

Menurut (McGuirk, Lenihan, & Hart, 2015) mengartikan perilaku kerja inovatif sebagai penemuan model bisnis, teknik manajemen, strategi dan struktur organisasi diluar dari yang sudah ada. Perilaku inovatif menekan pada kemampuan untuk membuat sebuah ide yang otentik, memerlukan hasil kerja sebagai sebuah ide yang berpotensi dan mengaplikasikan ide-ide baru kedalam praktek kerja (Birdi, Leach, & Megadley, 2016).

Perilaku kerja karyawan yang inovatif sangat penting untuk kelangsungan hidup dan efektivitas organisasi. Ini terutama berlaku untuk lingkungan organisasi yang berubah dengan cepat, di mana karyawan berpikir dan menerapkan ide-ide inovatif untuk menanggapi perubahan lingkungan kerja (Pieterse, VanKnippenberg, Schippers, & Stam, 2009).

Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku individu yang memiliki tujuan untuk dapat mencapai inisiasi dan pengenalan yang disengaja tentang ide/gagasan, proses, produk atau prosedur yang baru dan bermanfaat (Jeroen & Hartog, 2010). Hal senada juga dikemukakan oleh (Afsar & Umrani, 2019) bahwa perilaku kerja inovatif merupakan perilaku yang menghasilkan, mempromosikan, dan menerapkan ide/gagasan baru dan berguna untuk meningkatkan prosedur kerja, produk dan layanan.

Dari penjelasan para ahli diatas, dapat disimpulkan perilaku kerja inovatif merupakan suatu perbuatan yang menghasilkan ide ataupun gagasan baru untuk menciptakan perubahan dalam pekerjaan.

#### **2.1.1.1 Manfaat *Innovative Work Behavior***

Perilaku kerja inovatif karyawan memiliki manfaat yang signifikan bagi perusahaan, baik secara finansial maupun non-finansial. Berikut ini adalah beberapa manfaat perilaku kerja inovatif (Ramayah & Ahmad, 2017) yaitu sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kinerja organisasi: Perilaku kerja inovatif karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan menciptakan ide-ide baru dan memperbaiki proses kerja yang ada.
- 2) Meningkatkan keunggulan bersaing: Perilaku kerja inovatif karyawan dapat membantu organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan posisi di pasar dengan menciptakan produk atau layanan yang lebih baik daripada pesaing.
- 3) Meningkatkan kepuasan pelanggan: Perilaku kerja inovatif karyawan dapat menciptakan produk atau layanan yang lebih baik dan memenuhi kebutuhan pelanggan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan.



- 4) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi: Perilaku kerja inovatif karyawan dapat menghasilkan ide-ide baru yang meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi.
- 5) Meningkatkan inovasi berkelanjutan: Perilaku kerja inovatif karyawan dapat membantu organisasi untuk menciptakan budaya inovasi yang berkelanjutan dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan inovasi pada masa depan.
- 6) Meningkatkan kreativitas dan kolaborasi: Perilaku kerja inovatif karyawan dapat mendorong kreativitas dan kolaborasi antara karyawan, serta memperkuat tim dan hubungan antar karyawan.
- 7) Meningkatkan reputasi organisasi: Perilaku kerja inovatif karyawan dapat meningkatkan reputasi organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan, investor, dan masyarakat umum.
- 8) Meningkatkan keuntungan organisasi: Perilaku kerja inovatif karyawan dapat membantu organisasi menciptakan produk atau layanan baru yang lebih baik dan lebih efisien, yang pada gilirannya dapat meningkatkan pendapatan dan keuntungan organisasi.

Sedangkan menurut (Berliana & Arsanti, 2018) dampak positif dari adanya perilaku kerja inovatif antara lain:

- 1) Dapat menghasilkan gagasan untuk lingkungan kerja Dengan adanya perilaku kerja inovatif, akan mendorong karyawan untuk menciptakan ide-ide baru untuk memperbaiki lingkungan tempat kerja menjadi lebih baik dan menciptakan cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan agar lebih efektif dan efisien.

- 2) Dapat mempromosikan diri sendiri di dalam pekerjaan Seorang karyawan yang memiliki ide inovatif memiliki peluang yang lebih besar untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan adanya peran serta karyawan tersebut dalam menciptakan ide baru untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di perusahaan.
- 3) Dapat mewujudkan gagasan baru untuk lingkungan kerja Perilaku kerja inovatif sebagai tempat dalam diri seseorang untuk mengimplementasikan ide-ide baru yang terpendam dan dapat digunakan untuk menghadapi permasalahan yang terjadi.

#### **2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Innovative Work Behavior***

Terdapat faktor-faktor yang diperkirakan dapat meningkatkan munculnya perilaku inovatif karyawan. (Nijenhuis, 2015) mengemukakan beberapa faktor eksternal maupun faktor internal yaitu :

##### 1) Faktor Eksternal

- a) *Competitive pressures*. Semakin tingginya tekanan untuk berkompetisi mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan memiliki efek positif untuk munculnya perilaku inovatif.
- b) *Social – Political pressures*. Organisasi yang memiliki dukungan dari pemerintah harus terus memberi hasil kerja yang memuaskan jika tetap ingin mendapat dukungan.

##### 2) Faktor Internal

- a) Interaksi dengan atasan (Kepemimpinan), karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan atasan mereka lebih mungkin untuk

menunjukkan perilaku inovatif kerja dan mampu memberi keyakinan bahwa perilaku inovatif mereka akan menghasilkan keuntungan kinerja.

- b) Interaksi dengan grup rekan kerja (*Team Work*), karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja lebih mungkin memudahkan mereka mengimplementasikan ide baru.

Berdasarkan studinya, (Yuan & Woodman, 2010) memaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif, yakni;

- 1) Budaya Organisasi Dan Iklim,
- 2) Hubungan Dengan Atasan,
- 3) Karakteristik Pekerjaan,
- 4) Konteks Sosial/Kelompok, Dan
- 5) Perbedaan Individu.

### **2.1.1.3 Indikator *Innovative Work Behavior***

Perusahaan diharapkan mampu membuka peluang atau memberikan wadah bagi setiap karyawan untuk menuangkan ide-ide baru mereka, sehingga dapat mendorong untuk mengembangkan perusahaan yang lebih baik dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Menurut (Jeroen & Hartog, 2010), ada empat indikator perilaku inovatif kerja yaitu:

- 1) *Idea exploration* (karyawan mampu menemukan kesempatan atau sebuah masalah).
- 2) *Idea generation* (karyawan mampu mengembangkan ide inovasi dengan menciptakan dan menyarankan ide untuk proses baru).
- 3) *Idea championing* (karyawan diharapkan terdorong untuk mencari dukungan dalam mewujudkan ide inovasi baru yang telah dihasilkannya).
- 4) *Idea implementation* (karyawan mempunyai keberanian untuk menerapkan ide baru tersebut kedalam proses kerja yang biasa dilakukan).

Sedangkan Menurut (Taneva & Rusalova, 2016), terdapat beberapa indikator Innovative Work Behavior yang dapat diidentifikasi, yaitu:

- 1) Generasi ide baru: Karyawan mampu menghasilkan ide-ide baru dan kreatif dalam pekerjaan mereka.
- 2) Pencarian informasi: Karyawan mampu mencari informasi baru dan memperbarui pengetahuan mereka untuk mengembangkan solusi yang inovatif.
- 3) Implementasi ide: Karyawan mampu mengimplementasikan ide-ide inovatif mereka dalam pekerjaan sehari-hari.
- 4) Kolaborasi dan kerja tim: Karyawan mampu bekerja sama dan berkolaborasi dengan orang lain dalam menghasilkan ide-ide inovatif.
- 5) Risiko dan ketidakpastian: Karyawan mampu mengatasi ketidakpastian dan risiko yang mungkin muncul dalam menghasilkan ide-ide inovatif.
- 6) Peluang baru: Karyawan mampu mengidentifikasi peluang baru untuk mengembangkan solusi inovatif.
- 7) Pengambilan keputusan: Karyawan mampu mengambil keputusan yang tepat dan inovatif dalam situasi yang kompleks dan berubah-ubah.

### **2.1.2 *Leader Member Exchange***

#### **2.1.2.1 *Pengertian Leader Member Exchange***

Sebuah organisasi tidak dapat dipisahkan dengan anggota yang terdapat di dalamnya serta interaksi antar mereka. Hubungan antar pemimpin dan bawahan adalah salah satunya, yang kemudian dicerminkan oleh *Leader-Member Exchange*. Hubungan ini juga akan mempengaruhi masalah objektivitas penilaian yang dilakukan atas karyawan dalam sebuah organisasi.

Menurut (Suhermin, 2012), *Leader member exchange* adalah pengendalian pemimpin atas hasil yang diinginkan bawahan. Hasil ini meliputi hal-hal seperti pemberian tugas yang menarik dan menyenangkan, pendelegasian tanggung jawab dan otoritas yang lebih besar, lebih banyak berbagi informasi, partisipasi dalam membuat sebagian besar keputusan pemimpin, penghargaan yang nyata (seperti: kenaikan gaji, tunjangan khusus, dukungan dan persetujuan pribadi, dan kemudahan karier bawahan (misalnya merekomendasikan promosi, memberikan penugasan pengembangan yang memiliki jarak penglihatan yang tinggi).

Selanjutnya (Timotius, 2016) menjelaskan bahwa *Leader-Member Exchange* merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut. Pemimpin mengembangkan pertukaran yang berkualitas tinggi dengan sebagian pengikut (pengikut inti) yang dinamakan dalam-kelompok (*in-group*) sedangkan pengikut sisanya tidak mengalami pertukaran yang berkualitas tinggi dan dinamakan luar-kelompok (*out-group*). Awalnya pengikut dianggap seperti orang asing, kemudian terjadi proses pengenalan, dan terakhir terjadi pertemanan karena dianggap menjadi anggota dalam-kelompok.

Sedangkan (Pramastuti & Widodo, 2015) mengatakan bahwa *Leader Member Exchange* melihat kualitas hubungan diadik antara pemimpin dan bawahan yang berada dalam kontinum kualitas *Leader Member Exchange* tinggi sampai dengan kualitas *Leader Member Exchange* rendah. *Leader-Member Exchange* merupakan hubungan pemimpin dengan pengikut yang disebut *dyadic relation* (Usman, 2018). Teori ini menyatakan bahwa pemimpin mengadakan interaksi satu demi satu dengan pengikutnya dalam grupnya.

LMX merupakan sebuah teori yang mendukung pemimpin menciptakan adanya *in-group* dan *out-group*; bawahan dengan status *in-group* akan mendapatkan tingkat kinerja yang tinggi; *less turnover*; dan kepuasan kerja yang lebih besar (Robbins, 2011).

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa *Leader Member Exchange* adalah kualitas hubungan antara pimpinan dengan bawahannya. LMX berfokus pada hubungan dyadic (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan *member exchange* yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya.

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Leader Member Exchange***

Karyawan yang memiliki kualitas hubungan yang tinggi dimungkinkan akan memiliki peringkat kerja yang cenderung lebih tinggi pula, niat karyawan untuk berhenti bekerja yang rendah, kepuasan yang lebih besar terhadap atasan dan kepuasan keseluruhan yang lebih besar dibanding atasanbawahan dengan hubungan yang rendah ada berapa factor yang mempengaruhi LMX menurut (Gupta, 2014) yaitu:

- 1) Pelanggaran kontrak: Seorang karyawan tergabung dalam organisasi dengan beberapa harapan timbal balik dan janji-janji terhadap pelayanannya, ini merupakan kontrak yang dirasakan dan kontrak tertulis tidak sebenarnya. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi telah tidak hidup sesuai dengan harapan itu, ketika seorang karyawan tidak hidup sesuai dengan harapan organisasi itu pada saat perekrutan, juga menghasilkan LMX rendah.

- 2) 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.
- 3) 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.
- 4) Komunikasi organisasi: Ada unsur kepuasan pada karyawan ketika mereka benar dikomunikasikan tentang berbagai aspek organisasi, ini kepuasan komunikasi telah terbukti meningkatkan LMX tersebut.
- 5) Pertukaran sosial: Interaksi yang tidak bekerja terkait yang juga telah positif mempengaruhi LMX, mungkin membantu dalam membangun saling percaya dan kepercayaan dan motivasi.
- 6) 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.

Selanjutnya faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas LMX (Yukl, 2013) adalah sebagai berikut

- 1) Hubungan yang baik dengan atasan

Penting bagi bawahan untuk menjadi seorang yang strategis dan juga efektif dalam memulai awal hubungan antara atasan dan bawahan.

## 2) Impresi Manajemen

manajemen memiliki impresi bahwa perilaku karyawan sangat berpengaruh terhadap LMX khususnya pada atasan langsung mereka, seperti contohnya altruisme karyawan. Karyawan yang memiliki kecenderungan suka menolong orang lain dalam hal ini atasannya) akan memiliki kualitas LMX yang lebih baik.

## 3) Karakteristik atasan

karakteristik dan perilaku atasan dapat mempengaruhi bagaimana hubungan atasan-bawahan tersebut dikembangkan. Salah satu contoh karakteristik atasan yang dapat mempengaruhi kualitas hubungan atasan dan bawahan adalah empathy yang dimiliki oleh atasan. Atasan yang memiliki keterampilan interpersonal dan empati yang tinggi akan lebih bisa mengenali kapan relasi yang berbeda diterapkan pada situasi yang relevan.

## 4) . Karakteristik bawahan

kualitas leader-member exchange yang baik akan menunjukkan level inisiatif yang tinggi pada bawahan, bawahan yang lebih kompeten dan percaya diri serta memiliki motivasi yang tinggi yang akan berdampak pada performa kerjanya yang semakin baik

## 5) Faktor kontekstual

Kualitas LMX yang baik akan lebih sulit untuk diwujudkan ketika ada terlalu banyak anggota dalam satu tim kerja, ketika anggota tim kerja hanya merupakan anggota yang ditugaskan untuk sementara waktu dalam tim tersebut, ketika anggota tim tersebar luas di segala area wilayah dan jarang sekali berinteraksi dengan atasannya, ataupun ketika atasan hanya memiliki



sedikit wewenang/kuasa untuk menyediakan reward dan benefit yang diinginkan oleh bawahannya

#### 6) Faktor situasional

Aspek situasional seperti budaya organisasi, praktek sumber daya manusia dan tipe dari tim atau unit kerja juga dapat mempengaruhi kualitas leader-member exchange (LMX)

#### 7) Faktor Interaksional

Kualitas LMX akan cenderung lebih tinggi ketika atasan dan bawahan memiliki banyak kesamaan seperti kesamaan gender, ras, dan nilai-nilai pribadi. Faktor demografi seperti kesamaan area tempat asal juga mempengaruhi kualitas LMX

### **2.1.2.3 Indikator *Leader Member Exchange***

Kualitas LMX merupakan persepsi karyawan terhadap hubungannya dengan pemimpinnya. indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa tinggi kualitas LMX (Wibowo & Sutanto, 2013) adalah:

- 1) *Respect*
- 2) *Trust*
- 3) *Obligation*

*Leader member exchange* (in-group member) adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang terjalin sangat erat sehingga atasan memiliki kedekatan yang lebih dengan karyawan *in-group member* (Robbins & Judge, 2013). Indikator *leader member exchange* (LMX) (Bela & Rahardjo, 2014) yaitu sebagai berikut:

- 1) Loyalitas, merupakan kesetiaan atasan kepada bawahan dalam situasi apapun (atasan akan membela jika sekiranya ada bertindak tidak baik)

- 2) Afeksi (pengaruh), merupakan bentuk kepedulian antara atasan dan bawahan karena sikap keperibadian yang dimiliki (atasan percaya terhadap keahlian yang dimiliki oleh karyawan dan atasan termasuk orang yang disukai sebagai teman).
- 3) Respek terhadap profesi, merupakan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan melebihi apa yang telah ditetapkan dalam organisasi (sangat terkesan dengan pengetahuan atasan mengenai pekerjaan).

### **2.1.3 *Perceived Organizational Support***

#### **2.1.3.1 *Pengertian Perceived Organizational Support***

*Perceived organizational support* yang sering dikenal dengan istilah dukungan organisasi dimana dukungan organisasi dapat memberikan penjelasan mengenai hubungan antara perlakuan organisasi, sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

*Perceived organizational support* adalah persepsi karyawan terhadap bagaimana suatu organisasi menghargai segala kontribusi dan peduli atas kesejahteraan karyawannya (Tjahyono & Chirstanto, 2017). *Perceived organizational support* menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi menciptakan kewajiban umum, berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi mereka dan memperlakukan organisasi mereka dengan baik sebagai pengembaliannya (Chee, Hui, Ding, Wen, & Teng, 2020).

Sedangkan menurut (Simarmata et al., 2021) *perceived organizational support* merupakan persepsi karyawan mengenai bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (*Value of employees' contribution*) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap

kehidupan mereka (*care about employees' well-being*). *Perceived organizational support* mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, member dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka (Mujiasih, 2015).

Dapat disimpulkan *Perceived Organizational Support* adalah sebuah bentuk sikap, kontribusi atau *treatment* yang diberikan oleh organisasi yang dijadikan stimulus oleh karyawannya tentang seberapa jauh organisasi tempat kerjanya menghargai kontribusinya dan peduli dengan kesejahteraannya.

### **2.1.3.2 Manfaat *Perceived Organizational Support***

Jika karyawan memiliki persepsi bahwa organisasi benar-benar memperhatikan kesejahteraan karyawan, maka hal tersebut akan bermanfaat bagi organisasi. Menurut (Xiu, Dauner, & McIntosh, 2019) karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang lebih besar dalam pekerjaannya, berikut manfaat yang didapat perusahaan jika karyawan merasa didukung oleh organisasi.

#### 1) Komitmen Afektif terhadap Organisasi

Yaitu keterlibatan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja.

#### 2) Peningkatan Kinerja

Yaitu karyawan merasakan dukungan organisasi yang lebih besar dalam pekerjaannya akan mengarah pada kinerja yang akan lebih baik dan lebih besar.

Sedangkan menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) Beberapa manfaat adanya persepsi positif dari karyawan atas dukungan organisasi, yaitu:

1) Komitmen Organisasi

Atas dasar norma timbal balik, persepsi dukungan organisasi akan menciptakan kewajiban untuk memperhatikan kesejahteraan organisasi. Kewajiban tersebut akan meningkatkan komitmen efektif karyawan terhadap organisasi.

2) Efek terkait pekerjaan

Persepsi dukungan organisasi mempengaruhi reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk kepuasan kerja dan suasana hati yang positif. Kepuasan kerja mengacu pada sikap keseluruhan karyawan terhadap pekerjaannya. Persepsi dukungan organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja dengan meningkatkan harapan penghargaan atas kinerja, dan memperlihatkan ketersediaan bantuan bila dibutuhkan. Suasana hati positif berbeda dengan kepuasan kerja karena melibatkan keadaan emosi seseorang tanpa objek tertentu. Persepsi dukungan organisasi dapat berkontribusi terhadap perasaan hati, kompetensi dan kelayakan karyawan sehingga meningkatkan suasana hati yang positif.

3) *Job Involment* (Keterlibatan Kerja)

Keterlibatan kerja mengarah pada indentifikasi dan minat pekerjaan tertentu yang seseorang lakukan. Kompetensi yang dirasakan karyawan berhubungan dengan minat. Dengan memaksimalkan kompetensi karyawan, persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan minat karyawan dalam pekerjaan mereka.

#### 4) Kinerja

Persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan standar kinerja karyawan dengan Tindakan yang melampaui tanggung jawab yang sudah di tentukan sehingga dapat memberi keuntungan organisasi. Tindakan tersebut berupa saling membantu sesama teman kerja, melakukan Tindakan yang dapat melindungi organisasi dari berbagai resiko, berbagi ilmu dan keterampilan yang memiliki manfaat bagi organisasi.

#### **2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support***

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support*, baik faktor yang berasal dari pekerjaan maupun faktor dari lingkungan kerja. Menurut (Sigit, 2017) menjelaskan ada beberapa faktor kompleks yang masuk dalam *perceived organizational support* yaitu:

- 1) *Hallo Effect* (efek halo), adalah sebuah tambahan penilaian (judgement) kepada seseorang sehingga membuat kesimpulan yang tidak murni dari hasil persepsi yang dibuat.
- 2) *Attribution* (atribusi), yaitu tentang bagaimana seseorang mempersepsikan perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Atribusi dapat berasal dari internal yaitu kepribadian, motivasi atau kemampuan dan faktor eksternal yaitu pengaruh social dari orang lain.
- 3) *Stereotype* (Stereotip), merupakan sebuah persepsi terhadap sekelompok orang tersebut di kategorikan atau memberikan sifat kepada seseorang atas dasar sifat yang ada pada kelompok.

- 4) *Projection* (proyeksi), ialah mempresepsikan apa yang dilakukan seseorang dan persepsi itu digunakan untuk persiapan pertahanan untuk melindungi dirinya terhadap apa yang diperbuat orang yang deipresepsikannya.

Sedangkan (Simarmata et al., 2021) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang menimbulkan *perceived organizational support*, yaitu:

1) Pelatihan

Yaitu sebuah proses yang dilalui seseorang untuk mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

2) Standar Kerja

Yaitu mendefenisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja dan merupakan pembanding kinerja atau tujuan. Standar kinerja yang realistis, dapat diukur, dipahami dengan jelas akan bermanfaat baik bagi organisasi maupun karyawannya.

3) Peralatan dan teknologi

Merupakan perkakas/perlengkapan yang disediakan oleh perusahaan untuk menunjang proses kerja. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawannya, maka sebuah perusahaan harus mempunyai peralatan dan teknologi yang mendukung karyawan tersebut telah bekerja keras.

#### **2.1.3.4 Indikator *Perceived Organizational Support***

Menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) bahwa *perceived organizational support* diukur melalui dari beberapa Indikator, yaitu:

- 1) Penghargaan, perusahaan memberikan penghargaan/*reward* atas pencapaian tugas yang dilakukan karyawan.
- 2) Pengembangan, perusahaan menghargai kemampuan karyawan dan memberikan promosi jabatan dan lainnya untuk karyawan.
- 3) Kondisi Kerja, perusahaan peduli terhadap lingkungan tempat kerja karyawan bekerja secara fisik dan non fisik.
- 4) Kesejahteraan karyawan, perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Penghargaan, dukungan atasan, kondisi kerja dan keadilan terhadap karyawan yang menimbulkan dampak seorang karyawan merasa yakin bahwa organisasi atau perusahaan menghargai kontribusi mereka serta peduli dengan kesejahteraan mereka.

Terdapat empat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *perceived organizational support* menurut (Phonna & Harmen, 2020) yaitu:

- 1) Sikap perusahaan terhadap pendapat karyawan  
Organisasi menganggap positif dari setiap ide yang dilontarkan dan mungkin saja ide tersebut juga dapat diwujudkan oleh perusahaan.
- 2) Respon terhadap karyawan yang mengalami suatu masalah  
Bila organisasi cenderung tidak memperlihatkan atau berkontribusi untuk membantu individu yang terlibat dalam masalah, maka karyawan akan melihat bahwa tidak adanya dukungan yang diberikan oleh organisasinya terhadap karyawan.
- 3) Respon terhadap kesejahteraan dan Kesehatan karyawan  
Karyawan melihat organisasi secara positif jika organisasi berusaha keras untuk meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja didalamnya.

Adapun indikator dalam pengukuran *perceived organizational support* menurut (Darmika & Sriathi, 2019) yaitu sebagai berikut:

- 1) Keadlian (*fairness*)
- 2) Dukungan atasan (*supervisor*)
- 3) imbalan organisasi (*Organizational rewards*)
- 4) kondisi kerja (*Conditions*)

#### **2.1.4 Affective Commitment**

##### **2.1.4.1 Pengertian Affective Commitment**

Konsep komitmen muncul dari studi yang mengeksplorasi kaitan/hubungan antara karyawan dan orang. Motivasi untuk melakukan studi terhadap komitmen didasari pada suatu keyakinan bahwa karyawan yang berkomitmen akan menguntungkan bagi perusahaan karena kemampuan potensialnya dan mengurangi turnover dan meningkatkan kinerja (Mowday, 2018).

Selanjutnya (Umam, 2012) komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota dengan komitmen organisasi yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu. komitmen afektif mencerminkan kekuatan kecenderungan individual untuk tetap bekerja dalam organisasi karena individu tersebut setuju dengan organisasi dan senang bekerja pada organisasi tersebut.

Komitmen terhadap organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan saat seorang Individu memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu (Robbins, 2014). Komitmen sebagai kontrak, perjanjian (keterikatan) untuk melaksanakan sesuatu (Ali, 2019).



Senada dengan pendapat tersebut, (Cooper, Cary, & Makin, 2015) menyatakan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan untuk tetap mempertahankan hubungan, yang meliputi ketergantungan dan kepercayaan individu sehingga tidak akan meninggalkan hubungan tersebut.

Adapun menurut (Suwatno & Priansa, 2018) komitmen afektif didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dengan pertimbangan bahwa jika ia keluar, maka ia akan menghadapi resiko kerugian. Komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional pada, dan keterlibatan dengan organisasi. Mereka tinggal karena mereka menginginkan.

Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan bahwa Komitmen afektif merupakan ide atau pemikiran karyawan tentang kerugian yang mungkin dihadapi jika keluar dari perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan organisasi. Serta Kecenderungan yang dimiliki seseorang karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan.

#### **2.1.4.2 Karakteristik *Affective Commitment***

Karyawan yang memiliki komitmen afektif adalah mereka yang memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Mereka mengembangkan ikatan emosional yang positif dengan perusahaan dan merasakan rasa keterikatan, kebanggaan, dan kepuasan yang tinggi terhadap

pekerjaan mereka. Berikut adalah beberapa karakteristik karyawan yang berkomitmen afektif beserta penjelasannya (Meyer & Herscovitch, 2011):

#### 1) Loyalitas

Karyawan yang berkomitmen afektif cenderung memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Mereka merasa terikat secara emosional dan ingin berkontribusi secara positif untuk keberhasilan organisasi. Mereka berusaha untuk tetap setia pada perusahaan dan memprioritaskan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.

#### 2) Identifikasi dengan organisasi

Karyawan yang berkomitmen afektif merasa bahwa nilai-nilai, tujuan, dan budaya organisasi sejalan dengan nilai dan identitas pribadi mereka. Mereka merasa terhubung dengan visi dan misi perusahaan dan memiliki kesesuaian nilai yang kuat. Identifikasi yang tinggi dengan organisasi memperkuat komitmen afektif karyawan.

#### 3) Kepuasan kerja

Karyawan yang berkomitmen afektif cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. Mereka menikmati tugas dan tanggung jawab mereka, merasa diakui dan dihargai atas kontribusi mereka, serta memiliki hubungan kerja yang positif dengan rekan kerja dan atasan. Kepuasan kerja yang tinggi menjadi faktor penting dalam membangun komitmen afektif.

#### 4) Keterlibatan yang tinggi

Karyawan yang berkomitmen afektif cenderung terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka. Mereka memiliki motivasi intrinsik yang tinggi dan berusaha untuk memberikan yang terbaik. Mereka terlibat dalam inisiatif

organisasi, berbagi ide, dan berkontribusi secara kreatif untuk mencapai tujuan bersama.

#### 5) Stabilitas emosional

Karyawan yang berkomitmen afektif memiliki stabilitas emosional yang tinggi. Mereka mampu mengatasi tantangan dan tekanan dengan baik, mempertahankan sikap yang positif, dan tetap fokus pada tujuan organisasi. Stabilitas emosional membantu mereka tetap berkomitmen dalam jangka panjang.

#### **2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi *Affective Commitment***

Secara garis besar menurut (Pathan, Natsir, & Adda, 2016) faktor yang mempengaruhi komitmen afektif yaitu :

- 1) Karakteristik individu adalah minat, sikap, dan kebutuhan yang dibawa seseorang dalam situasi kerja. Atau ciri-ciri seseorang yang menggambarkan keadaan individu tersebut yang sebenarnya dan membedakannya dari individu yang lain.
- 2) Karakteristik organisasi yaitu perilaku suatu organisasi terhadap kondisi yang ada diluar organisasi maupun didalam organisasi itu sendiri. Sebagai salah satu yg mempengaruhi komitmen afektif dalam pengambilan keputusan pada organisasi.
- 3) Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan dalam organisasi. Karena keterlibatan karyawan tersebut dalam melaksanakan tugasnya.

Sedangkan menurut (Yusuf & Syarif, 2018) bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen afektif yaitu :

- 1) Karakteristik organisasi yaitu yang mempengaruhi komitmen afektif dengan cara bagaimana pimpinan mengambil kebijakan dalam perusahaan.
- 2) Karakteristik pribadi yang mempengaruhi komitmen afektif , antara lain variabel demografis, seperti gender, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja, serta variabel seperti kepribadian, dan nilai yang di anut.
- 3) Dukungan organisasi yaitu adanya komitmen secara emosional terhadap karyawan kepada organisasinya, yang mana pendekatan ini mengasumsikan bahwa untuk memenuhi kebutuhan emosi sosial dan untuk menilai kesiapan organisasi untuk memberi penghargaan terhadap peningkatan usaha karyawan akan membentuk sebuah kepercayaan dasar mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Definisi inilah yang membentuk persepsi dukungan organisasi.

#### **2.1.4.4 Indikator *Affective Commitment***

Menurut (Umam, 2012) indikator komitmen afektif terdiri dari kejujuran, kemahiran dan kelekatan emosional, berikut penjelasannya:

##### 1) Kepedulian pada Organisasi

Karyawan peduli terhadap masalah yang terjadi dalam perusahaan, yaitu manfaat, dan kenyamanan yang dirasakan pada seseorang yang memiliki komitmen afektif akan mendorong mereka untuk tetap peduli dan tetap kompeten dalam menjalankan peran mereka dalam pekerjaan.

## 2) Rasa Memiliki

Karyawan menunjukkan rasa memiliki terhadap organisasi, yaitu Seseorang yang cenderung menunjukkan hubungan yang erat terhadap organisasi dan memiliki keyakinan di dalam diri seseorang untuk tetap berada di dalam organisasi.

## 3) Kelekatan Emosional

Karyawan memiliki kelekatan emosional terhadap perusahaan, yaitu individu dengan komitmen afektif yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk tetap berkontribusi terhadap organisasi.

## 4) Rasa Bahagia

Karyawan merasa bahagia bekerja dalam organisasi, yaitu keinginan mereka untuk tetap tinggal pada organisasi karena mereka menyingkinkan. Dapat sebagai alasan emosional berupa persahabatan dan perasaan senang ketika menyelesaikan tugas pekerjaan.

Sedangkan menurut (Pathan et al., 2016) ada beberapa indikator yang dapat menjadi alat ukur pada komitmen afektif, diantaranya sebagai berikut :

- 1) Pimpinan memprioritaskan kesejahteraan karyawan
- 2) Mendalami pengetahuan dalam peningkatan kinerja
- 3) Kejujuran karyawan
- 4) Kemahiran dalam berorganisasi

## 2.2 Kerangka Konseptual

### 2.2.1 Pengaruh *Leader Member Exchange Terhadap Innovative Work Behavior*

Untuk mengembangkan perilaku inovatif serta menghasilkan sumber daya manusia yang baik dan berkualitas agar menjadikan pondasi untuk sebuah perusahaan maka organisasi harus mampu membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan dalam memperkuat hubungan tersebut adalah melalui konsep *Leader-Member Exchange* (LMX) (Ghozali & Hadi, 2021). LMX adalah suatu teori yang menekankan pentingnya hubungan yang terbentuk antara seorang pemimpin dengan setiap anggota timnya.

Dalam konteks ini, penting bagi organisasi untuk memahami bahwa setiap anggota tim memiliki peran dan potensi yang berbeda. Dengan menerapkan prinsip LMX, pemimpin dapat membangun hubungan yang lebih erat dengan anggota tim yang dapat berdampak positif pada produktivitas dan inovasi (Graen & Uhl-Bien, 1995). Pemimpin yang menjalin hubungan yang baik dengan anggota timnya cenderung memberikan dukungan lebih terhadap ide-ide inovatif yang diajukan oleh anggota tim. Mereka mungkin memberikan saran konstruktif, memberikan sumber daya yang dibutuhkan, dan menciptakan lingkungan yang memfasilitasi eksperimen dan pengembangan ide baru.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Wijaya, 2018); (Sahaming, Sariwulan, Suherman, & Hamidah, 2022) dan (Mete, 2020) yang

menyatakan *Leader member exchange* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

### **2.2.2 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Perceived Organizational Support***

*Leader member exchange* yang baik merupakan bentuk hubungan sikap atasan terhadap bawahan pada *in-group* yang meliputi adanya saling percaya, adanya saling ketergantungan yang bersifat informal, komunikasi yang terbuka, kepuasan kerja dan adanya dukungan. Dengan adanya hal tersebut, karyawan akan membentuk sebuah kepercayaan dasar mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, definisi inilah yang membentuk persepsi dukungan organisasi atau *perceived organizational support* (Rhoades & Eisenberger, 2002).

LMX juga dapat mempengaruhi distribusi sumber daya dan kesempatan di dalam tim atau organisasi. Pemimpin yang memiliki hubungan yang baik dengan anggota timnya mungkin lebih cenderung memberikan akses ke informasi, peluang pengembangan, dan tanggung jawab yang lebih besar. Anggota tim yang mendapatkan akses ini kemungkinan besar akan merasakan bahwa organisasi memberikan dukungan yang konkret dan nyata terhadap perkembangan karir dan kesejahteraan mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Noor & Jufrizen, 2023) dan (Fitriana, Kurniawan, & Kusuma, 2024) yang menyatakan *Leader member exchange* berpengaruh terhadap *perceived organizational support*.

### **2.2.3 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Affective Commitment***

Salah satu dari banyak faktor yang dapat meningkatkan komitmen afektif adalah leader- member exchange (LMX). Menurut (Yukl, 2013) LMX adalah

hubungan saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan, LMX tidak melihat perilaku atasan atau bawahan saja namun lebih menekankan pada kualitas hubungan yang terbentuk dari interaksi keduanya. Penelitian yang dilakukan oleh (Casimir, Keith, Wang, & Ooi, 2014), yang menyatakan bahwa peningkatan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan akan meningkatkan komitmen afektif yang dimiliki karyawan. (Gerstner & Day, 1997) menjelaskan beberapa pengaruh LMX terhadap organisasi, salah satu dari pengaruh tersebut adalah terbentuknya komitmen afektif. Semakin baik hubungan antara atasan bawahan yang terbentuk maka semakin besar pula komitmen afektif yang dimiliki karyawan.

Karyawan yang memiliki hubungan kerja timbal balik yang baik dengan atasannya memiliki rasa nyaman serta aman di lingkungan organisasi tempat mereka bekerja, sehingga akan mempengaruhi komitmen afektif karyawan. Karyawan dengan kualitas hubungan yang baik juga cenderung percaya dan meyakini nilai-nilai yang ditanamkan oleh atasan sebagai perwakilan dari organisasi, sehingga tujuan dari karyawan dapat bersinergi dengan tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Noor & Jufrizen, 2023); (Harthantyo & Rahardjo, 2017); dan (Vernanda, 2019) yang menyatakan *Leader member exchange* berpengaruh terhadap *affective commitment*.

#### **2.2.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Innovative Work Behavior***

(Rosyiana, 2019) menjelaskan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi munculnya perilaku inovatif pada karyawan, yaitu personal dan lingkungan. Faktor personal terdiri dari persepsi dukungan organisasi dan



kompetensi kerja, sertapada faktor lingkungan terdiri dari budaya inovatif dan kontrak psikologis karyawan. Pada konteks organisasi, dukungan yang diperoleh karyawan dari perusahaan tempatnya bekerja menjadi sangat penting bagi peningkatan perilaku inovatif karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Dogru, 2018) dengan judul penelitian yaitu “*The Relationship between Perceived Support and Innovative Behavior: Analyzing the Mediating Role of Work Engagement*” menunjukkan hasil bahwa karyawan yang merasa organisasinya mendukung ide-ide inovatif atau upaya yang lebih terkait kinerja, saran atau pencapaian, dan memberikan penghargaan kepada karyawannya, maka karyawan tersebut akan lebih bersemangat untuk menunjukkan perilaku inovatifnya.

Perusahaan yang inovatif akan menganggap bahwa karyawan merupakan hal yang penting dan sebagai sumber inovasi, sehingga perusahaan akan terus mencari cara untuk mendorong karyawan yang bekerja di perusahaannya agar senantiasa bersedia untuk terus berinovasi (Patterson, Kerrin, & Roissard, 2009). Oleh karena itu, organisasi perlu untuk terus memberikan dukungan penuh kepada karyawannya, karena karyawan yang merasa dirinya telah memperoleh dukungan dari organisasi tempatnya bekerja, maka mereka akan cenderung memberikan kinerja terbaiknya dan dapat meningkatkan perilaku inovatifnya.

#### **2.2.5 Pengaruh *Affective Commitment Terhadap Innovative Work Behavior***

(Li & Zheng, 2014) mengemukakan salah satu faktor perilaku inovatif pada karyawan adalah komitmen organisasi. Organisasi membantu individu untuk menumbuhkan dan membangun komitmen dengan memberikan berbagai sumber daya yang dibutuhkan. Kemudian, komitmen organisasi tersebut akan membentuk

unsur-unsur perilaku inovatif yang sejalan dengan harapan bagi suatu perusahaan yang membutuhkan perilaku positif dari individu sebagai karyawan.

Komitmen organisasi terdiri dari aspek komitmen afektif, dimana individu mengalami keterikatan emosional dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Hal tersebut membuat individu untuk tetap berada dalam organisasi atas dasar keinginannya sendiri. Kontak psikologis yang dirasakan karyawan dalam hal tingkat komitmen organisasinya, menentukan apakah karyawan tersebut dapat terlibat dalam kegiatan inovasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (S Nazir, Shafi, Atif, Qun, & Abdullah, 2018) (Abdullah, Ling, Ping, & Yusoff, 2016), (Siregar, Suryana, Ahman, & Senen, 2019), menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan.

#### **2.2.6 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Affective Commitment***

Pada sebuah organisasi, komitmen merupakan sebuah faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Untuk itu, suatu organisasi harus menstimulasi perasaan kesetiaan karyawannya dan ini harus ditanamkan pada setiap individu diorganisasi tersebut. Usaha-usaha dalam menciptakan komitmen karyawan perlu terus ditumbuh kembangkan oleh suatu organisasi. Salah satu cara untuk menciptakan komitmen adalah melalui *perceived organizational support*. (Gokul, Sridevi, & Srinivasan, 2012) mengatakan bahwa bila karyawan merasa organisasi mendukung karyawan, maka karyawan cenderung untuk lebih berkomitmen kepada organisasinya.

Dukungan organisasi dapat mempengaruhi komitmen dalam diri karyawan, namun tiap karyawan akan mempunyai persepsi yang berbeda-beda

atas dukungan yang organisasi berikan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Gokul et al., 2012) serta (Colakoglu, Çulha, & Atay, 2010). Dalam penelitiannya ditemukan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen afektif. Dengan kata lain, semakin besar dukungan yang organisasi berikan terhadap karyawan, maka rasa ikatan emosional dalam diri karyawan akan meningkat dengan organisasi karena karyawan merasa dirinya dihargai dan dipedulikan oleh organisasi.

### **2.2.7 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Innovative Work Behavior* Melalui *Perceived Organizational Support***

Pengaruh *leader-member exchange* (LMX) terhadap *Innovative Work Behavior* (IWB) dapat dipahami melalui mekanisme mediasi dari *Perceived Organizational Support* (POS). Dalam konteks ini, LMX menjadi faktor utama yang membentuk kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi tingkat inovasi perilaku kerja. Dengan adanya persepsi dukungan organisasional (POS) sebagai mediator, hubungan ini menjadi lebih kompleks dan bermakna.

POS, sebagai mediator, berperan penting dalam menghubungkan kualitas hubungan LMX dengan tingkat inovasi perilaku kerja. Ketika anggota tim merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam perilaku kerja inovatif. Dukungan organisasional menciptakan rasa keamanan psikologis dan kepercayaan, yang pada gilirannya merangsang individu untuk menghasilkan ide-ide baru, mengambil risiko, dan mencoba pendekatan kerja yang lebih kreatif.

Dalam penelitian oleh (Zaman, Butt, & Qureshi, 2020); dan (Sajjad Nazir, Qun, Hui, & Shafi, 2018) mereka menemukan bahwa LMX secara positif mempengaruhi POS, dan POS kemudian memediasi pengaruh LMX terhadap IWB. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa melalui mekanisme persepsi dukungan organisasional, hubungan antara pemimpin dan anggota tim dapat menjadi pendorong yang kuat untuk memotivasi perilaku kerja inovatif.

### **2.2.8 Pengaruh *Leader Member Exchange Terhadap Innovative Work Behavior Melalui Affective Commitment***

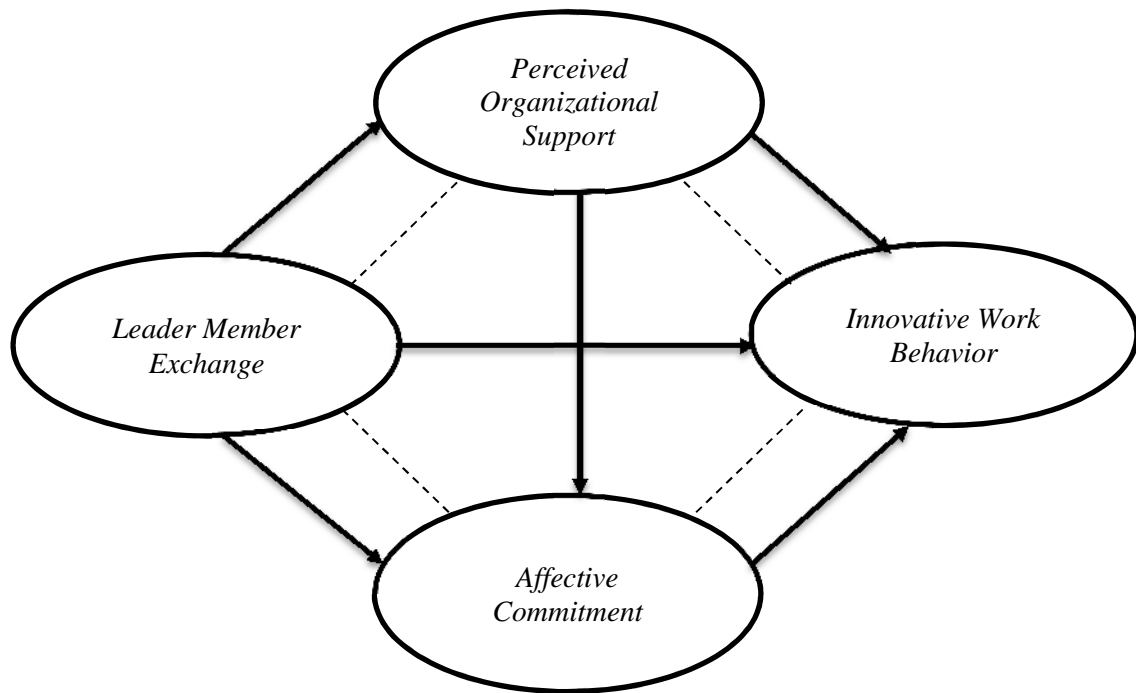
Kualitas hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim dalam kerangka LMX menciptakan ikatan emosional yang disebut *affective commitment*. *Affective commitment* mencerminkan tingkat keterikatan emosional seseorang terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Dalam konteks ini, LMX yang positif dapat meningkatkan *affective commitment*, karena anggota tim merasa dihargai, didukung, dan memiliki hubungan yang kuat dengan pemimpin mereka.

*Affective commitment*, sebagai mekanisme mediasi, memainkan peran kunci dalam menghubungkan kualitas hubungan LMX dengan tingkat inovasi perilaku kerja. Individu yang memiliki tingkat *affective commitment* yang tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki motivasi internal yang kuat untuk memberikan kontribusi maksimal. Mereka merasa terikat secara emosional dan memiliki keinginan yang lebih besar untuk berinovasi demi kesuksesan organisasi.

Dalam konteks penelitian yang relevan, penelitian oleh (Ratnasari & Wulansari, 2019) menemukan keterikatan dapat memediasi hubungan antara LMX dan inovasi perilaku kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat keterikatan emosional yang tinggi terhadap organisasi dapat menjadi pendorong

yang signifikan dalam menghubungkan hubungan interpersonal dengan pemimpin (LMX) dengan perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara *leader member exchange* terhadap *innovative work behavior* dengan *perceived organization support* dan *affective commitment* sebagai sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. *Leader member exchange* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
2. *Leader member exchange* berpengaruh terhadap *perceived organizational support* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.

3. *Leader member exchange* berpengaruh terhadap *affective commitment* Pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
4. *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
5. *Affective commitment* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
6. *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap *Affective commitment* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
7. *Leader member exchange* berpengaruh terhadap *innovative work* melalui *Perceived organizational support* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
8. *Leader member exchange* berpengaruh terhadap *innovative work* melalui *Affective commitment* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Di dalam penelitian ini digunakan metode asosiatif dan kuantitatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang berupaya untuk mengkaji bagaimana suatu variabel memiliki keterkaitan atau berhubungan dengan variabel lain, atau apakah suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya. Alasan memilih penelitian asosiatif sebagai metode penelitian disebabkan karena untuk meneliti data yang bersifat pengaruh antara dua variabel atau lebih (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015).

Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara *random*, Metode ini disebut dengan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2016).

#### **3.2 Definisi Operasional**

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

**Tabel 3.1. Definisi Operasional**

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	<i>Innovative Work Behavior</i> (Y)	Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku individu yang memiliki tujuan untuk dapat mencapai inisiasi dan pengenalan yang disengaja tentang ide/gagasan, proses, produk atau prosedur yang baru dan bermanfaat (Jeroen & Hartog, 2010).	1) <i>Idea Exploration</i> 2) <i>Idea Generation</i> 3) <i>Idea Championing</i> 4) <i>Idea Implementation</i>  (Jeroen & Hartog, 2010)
2.	<i>Leader Member Exchange</i> (X)	<i>Leader Member Exchange</i> melihat kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berada dalam kontinum kualitas <i>leader Member Exchange</i> tinggi sampai dengan kualitas <i>leader Member Exchange</i> rendah (Pramastuti & Widodo, 2015).	1) <i>Respect</i> 2) <i>Trust</i> 3) <i>Obligation</i>  (Wibowo & Sutanto, 2013)
3.	<i>Perceived Organizational Support</i> (Z1)	<i>Perceived organizational support</i> adalah persepsi karyawan terhadap bagaimana suatu organisasi menghargai segala kontribusi dan peduli atas kesejahteraan karyawannya (Tjahyono & Chirstanto, 2017)	1) Penghargaan 2) Pengembangan 3) Kondisi Kerja 4) Kesejahteraan karyawan  (Rhoades & Eisenberger, 2002)
4.	<i>Affective Commitment</i> (Z2)	Menurut (Suwatno & Priansa, 2018) komitmen afektif didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dengan pertimbangan bahwa jika ia keluar, maka ia akan menghadapi resiko kerugian.	1) Kepedulian pada Organisasi 2) Rasa Memiliki 3) Kelekatan Emosional 4) Rasa Bahagia  (Umam, 2012)

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian dalam penelitian ini adalah PT Perkebunan Nusantara IV-Medan. Jl. Letjen Suprpto No.2, Hamdan, Kec. Medan Maimun, Kota Medan, Sumatera Utara 20212.



### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Desember 2023 sampai dengan April 2024. Untuk rincian pelaksanaan penelitiandapat di liat pada tabel berikut :

**Tabel 3.2. Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																				
		Des 2023				Jan 2024				Feb 2024				Mar 2024				Apr 2024				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Persiapan																					
	a. Observasi	■																				
	a. Identifikasi masalah		■																			
	b. Pengajuan Judul			■																		
	c. Penyusunan Proposal			■	■	■	■	■														
2	Pelaksanaan																					
	a. Bimbingan Proposal							■	■													
	b. Seminar Proposal									■												
	c. Revisi Proposal										■	■	■									
3	Penyusunan Laporan																					
	a. Pengebaran Angket												■	■								
	b. Pengumpulan Data													■								
	c. Penyusunan Skripsi														■	■	■	■				
	d. Sidang Skripsi																				■	

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2016). Populasi yang berada di PT Perkebunan Nusantara IV-Medan Medan sebanyak 311 karyawan.

**Tabel 3.3. Jumlah Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan**

NO	NAMA BAGIAN	Jumlah
1	Keuangan Dan Akuntansi	34
2	Optimalisasi Anak Perusahaan Dan Aset	27
3	Pengadaan Dan Umum	57
4	Perencanaan Dan Sustainability	15
5	Satuan Pengawasan Intern	20
6	Sumber Daya Manusia	23
7	Sekretariat Perusahaan	49
8	Tanaman	40
9	Teknik Dan Pengolahan	46
	<b>Jumlah</b>	<b>311</b>

Sumber : Personalia PT. Perkebunan Nusantara IV-Medan

### 3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2016) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling*) dengan menggunakan metode teknik *simple random sampling*. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Dimana

- n = Ukuran Sampel
- N = Ukuran Populasi
- e = Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel

$$n = \frac{311}{1 + 311 \cdot (0.1)^2}$$

$$n = 75,66$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas didapatkan sampel dalam penelitian ini sebesar 76 orang.

**Tabel 3.4. Penentuan Strata Sampel**

<b>NO</b>	<b>NAMA BAGIAN</b>	<b>Jumlah Populasi</b>	<b>Jumlah Sampel</b>
1	Keuangan Dan Akuntansi	34	$76 \times 34 / 311 = 8$
2	Optimalisasi Anak Perusahaan Dan Aset	27	$76 \times 27 / 311 = 7$
3	Pengadaan Dan Umum	57	$76 \times 57 / 311 = 13$
4	Perencanaan Dan Sustainability	15	$76 \times 15 / 311 = 4$
5	Satuan Pengawasan Intern	20	$76 \times 20 / 311 = 5$
6	Sumber Daya Manusia	23	$76 \times 23 / 311 = 6$
7	Sekretariat Perusahaan	49	$76 \times 49 / 311 = 12$
8	Tanaman	40	$76 \times 40 / 311 = 10$
9	Teknik Dan Pengolahan	46	$76 \times 46 / 311 = 11$
	<b>Jumlah</b>	<b>311</b>	<b>76</b>

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang peneliti harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu menggunakan kuisisioner. Kuisisioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak (Juliandi et al., 2015). Kuisisioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

**Tabel 3.5 Skala Likert**

<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Bobot</b>
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square* (PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (I. Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan *Partial Least Square* (PLS) yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*) serta analisis model struktural (*inner model*) (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### **3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

#### **1) *Convergent Validity***

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2013). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

#### **2) *Discriminant Validity***

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score*

variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

### 3) Cronbach Alpha

*Cronbach alpha* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0.60$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

### 4) Composite Reliability

*Composite reliability* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

## 3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. (Hair et al., 2021).

### 3.6.2.1 R-Square

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah:

- 1) Nilai (adjusted) = 0.75  $\rightarrow$  model adalah *substantial* (kuat).
- 2) Nilai (adjusted) = 0.50  $\rightarrow$  model adalah *moderate* (sedang).
- 3) Nilai (adjusted) = 0.25  $\rightarrow$  model adalah *weak* (lemah) (Hair et al., 2021).

### 3.6.2.2 $f^2$ Effect Size (*f-Square*)

$f^2$  Effect Size (*f-Square*) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relatif* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai  $R^2$  saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *f-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai  $f^2 = 0.02 \rightarrow$  Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Jika nilai  $f^2 = 0.15 \rightarrow$  Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Jika nilai  $f^2 = 0.35 \rightarrow$  Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

#### 1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah dengan melihat nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

## 2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator, memediasi pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

## 3) *Total Effect* (Pengaruh Total)

*Total effect* merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).



## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Perkebunan Nusantara IV-Medan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel *innovative work behavior* (Y), 6 pernyataan untuk variabel *leader member exchange* (X), 8 pernyataan untuk variabel *perceived organizational support* (Z1), dan 8 pernyataan untuk variabel *affective commitment* (Z2). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada karyawan PT Perkebunan Nusantara IV-Medan yang berjumlah 76 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

**Tabel 4.1. Skala Likert**

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggiya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

##### 4.1.2 Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, lama bekerja dan status pernikahan.

#### 4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	49	64.5	64.5	64.5
	Perempuan	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 49 (64,5%) orang karyawan laki-laki dan perempuan sebanyak 27 (35,5%) orang. Bisa ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan PT Perkebunan Nusantara IV-Medan yang berjenis kelamin laki-laki. Hal ini menandakan bahwa lingkungan kerja di PT Perkebunan Nusantara IV-Medan lebih condong pada pekerjaan yang umumnya lebih banyak diisi oleh laki-laki, baik dari segi fisik maupun teknis.

#### 4.1.2.2 Usia

Identitas responden berdasarkan usia dapat ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	23	30.3	30.3	30.3
	31-40 Tahun	32	42.1	42.1	72.4
	> 40 Tahun	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 32 (42,1%) orang karyawan yang berusia 31-40 tahun, 23 (30,3%) orang karyawan yang berusia 20-30 tahun, dan 21 (27,6%) orang karyawan yang berusia

di atas 40 tahun. Hal ini menandakan mayoritas karyawan berada pada rentang usia 31-40 tahun, yang umumnya dianggap sebagai usia produktif dengan tingkat energi dan pengalaman yang optimal untuk menjalankan tugas-tugas kerja.

#### 4.1.2.3 Pendidikan Terakhir

Adapun identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	12	15.8	15.8	15.8
	Diploma	5	6.6	6.6	22.4
	Sarjana	59	77.6	77.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 59 (77,6%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan Sarjana, 12 (15,8%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan SMA/SMK, dan 5 (6,6%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan Diploma. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berlatar belakang pendidikan Sarjana. Hal ini menandakan perusahaan cenderung merekrut karyawan dengan kualifikasi pendidikan yang tinggi, khususnya lulusan Sarjana. Artinya perusahaan mengutamakan karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih mendalam.

#### 4.1.2.4 Lama Bekerja

Adapun identitas responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.5. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	26	34.2	34.2	34.2
	5-10 Tahun	39	51.3	51.3	85.5
	> 10 Tahun	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.5 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 39 (51,3%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 5-10 tahun, 26 (34,2%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 1-5 Tahun, dan 11 (14,5%) orang yang bekerja selama lebih dari 10 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang sudah bekerja selama 5-10 tahun. Karyawan dengan masa kerja 5-10 tahun umumnya sudah memiliki pengalaman dan keahlian yang mendalam dalam bidang mereka. Mereka telah melalui berbagai pelatihan dan pengalaman praktis yang membuat mereka lebih mahir dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan.

#### 4.1.2.5 Status Pernikahan

Adapun identitas responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.6. Identitas Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	65	85.5	85.5	85.5
	Belum Menikah	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.6 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 65 (85,5%) orang karyawan yang sudah menikah, dan 11 (14,5%) orang karyawan yang belum menikah. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang sudah menikah. Karyawan yang sudah menikah

cenderung memiliki kematangan emosional dan stabilitas yang lebih tinggi, yang dapat berdampak positif pada kinerja dan produktivitas mereka di tempat kerja.

#### 4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

##### 4.1.3.1 Variabel *Innovative Work Behavior* (Y)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *innovative work behavior* sebagai berikut:

**Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel *Innovative Work Behavior***

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	42	55,3	28	36,8	6	7,9	0	0	0	0	76	100
2	49	64,5	21	27,6	6	7,9	0	0	0	0	76	100
3	43	56,6	26	34,2	7	9,2	0	0	0	0	76	100
4	42	55,3	28	36,8	6	7,9	0	0	0	0	76	100
5	42	55,3	19	25	12	15,8	3	3,9	0	0	76	100
6	39	51,3	26	34,2	11	14,5	0	0	0	0	76	100
7	42	55,3	29	38,2	5	6,6	0	0	0	0	76	100
8	41	53,9	30	39,5	2	2,6	3	3,9	0	0	76	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari Tabel 4.7 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *innovative work behavior* Bahwa:

- 1) Jawaban responden saya aktif mencari informasi baru dan mencoba pendekatan baru dalam pekerjaan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 55,3%.
- 2) Jawaban responden saya senang mencoba ide-ide baru dan melibatkan diri dalam proyek-proyek inovatif mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,5%.
- 3) Jawaban responden saya sering menghasilkan ide-ide kreatif untuk memecahkan masalah atau meningkatkan proses kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,6%.

- 4) Jawaban responden saya secara aktif berpartisipasi dalam sesi diskusi atau pertemuan untuk berbagi ide-ide baru dengan rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,3%.
- 5) Jawaban responden saya berperan sebagai advokat untuk ide-ide inovatif dan berusaha untuk mendapatkan dukungan dan perhatian dari rekan kerja dan atasan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,3%.
- 6) Jawaban responden saya merasa bertanggung jawab untuk mendorong implementasi ide-ide inovatif dan mengatasi rintangan yang mungkin timbul mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 51,3%.
- 7) Jawaban responden saya aktif terlibat dalam merancang dan menerapkan ide-ide inovatif mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,3%.
- 8) Jawaban responden saya merasa bangga ketika ide-ide inovatif saya berhasil diimplementasikan dan memberikan dampak positif mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 53,9%.

#### 4.1.3.2 Variabel *Leader Member Exchange* (X)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *leader member exchange* sebagai berikut:

**Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel *Leader Member Exchange***

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	47	61,8	26	34,2	3	3,9	0	0	0	0	76	100
2	51	67,1	23	30,3	2	2,6	0	0	0	0	76	100
3	44	57,9	27	35,5	5	6,6	0	0	0	0	76	100
4	53	69,7	19	25	4	5,3	0	0	0	0	76	100
5	46	60,5	26	34,2	4	5,3	0	0	0	0	76	100
6	54	71,1	17	22,4	5	6,6	0	0	0	0	76	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *leader member exchange* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa bahwa atasan saya memberikan penghargaan pada kontribusi saya dalam pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 61,8%.
- 2) Jawaban responden saya merasa dihargai oleh atasan saya sebagai anggota tim mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,1%.
- 3) Jawaban responden saya merasa percaya pada atasan saya dalam memberikan arahan dan saran mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,9%.
- 4) Jawaban responden saya merasa bahwa atasan saya dapat diandalkan dalam menjalankan tugas-tugasnya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,7%.
- 5) Jawaban responden saya merasa memiliki kewajiban untuk membantu atasan saya dalam mencapai tujuan tim mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60,5%.
- 6) Jawaban responden saya merasa terikat untuk memberikan kontribusi terbaik saya pada pekerjaan tim mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 71,1%.

#### **4.1.3.3 Variabel *Perceived Organizational Support* (Z1)**

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *perceived organizational support* sebagai berikut:

**Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel *Perceived Organizational Support***

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	47	51,8	25	32,9	4	5,3	0	0	0	0	76	100
2	45	59,2	26	34,2	5	6,6	0	0	0	0	76	100
3	42	55,3	28	36,8	6	7,9	0	0	0	0	76	100
4	49	64,5	21	27,6	6	7,9	0	0	0	0	76	100
5	43	56,6	26	34,2	7	9,2	0	0	0	0	76	100
6	42	55,3	28	36,8	6	7,9	0	0	0	0	76	100
7	46	60,5	26	34,2	4	5,3	0	0	0	0	76	100
8	43	56,6	30	39,5	3	3,9	0	0	0	0	76	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *perceived organizational support* bahwa:

- 1) Jawaban responden perusahaan memberikan penghargaan secara terbuka kepada karyawan yang berprestasi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 51,8%.
- 2) Jawaban responden saya merasa dihargai dan diakui atas kontribusi saya di perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59,2%.
- 3) Jawaban responden perusahaan memberikan kesempatan pengembangan diri bagi karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,3%.
- 4) Jawaban responden perusahaan memberikan program pelatihan dan pengembangan yang bermanfaat bagi perkembangan karir saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 64,5%.
- 5) Jawaban responden perusahaan menyediakan fasilitas dan lingkungan kerja yang nyaman dan aman mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,6%.



- 6) Jawaban responden saya merasa bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan dalam hal kondisi kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 55,3%.
- 7) Jawaban responden perusahaan memberikan paket kompensasi dan manfaat yang memadai kepada karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60,5%.
- 8) Jawaban responden perusahaan memberikan dukungan dalam hal kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,6%.

#### 4.1.3.4 Variabel *Affective Commitment* (Z2)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *affective commitment* sebagai berikut:

**Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel *Affective Commitment***

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	44	57,9	29	38,2	3	3,9	0	0	0	0	76	100
2	48	63,2	25	32,9	3	3,9	0	0	0	0	76	100
3	42	55,3	34	44,7	0	0	0	0	0	0	76	100
4	39	51,3	33	43,4	4	5,3	0	0	0	0	76	100
5	48	63,2	23	30,3	5	6,6	0	0	0	0	76	100
6	50	65,8	23	30,3	3	3,9	0	0	0	0	76	100
7	47	61,8	25	32,9	4	5,3	0	0	0	0	76	100
8	45	59,2	26	34,2	5	6,6	0	0	0	0	76	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)**

Dari tabel 4.10 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *affective commitment* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa sangat peduli dengan kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 57,9%.

- 2) Jawaban responden saya merasa memiliki tanggung jawab pribadi untuk memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,2%.
- 3) Jawaban responden saya merasa bahwa perusahaan adalah rumah kedua bagi saya, dan saya merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilannya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,3%.
- 4) Jawaban responden saya memiliki rasa kepemilikan dan keterikatan yang kuat terhadap perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 51,3%.
- 5) Jawaban responden saya memiliki ikatan yang kuat dengan rekan kerja dan atasan saya di perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,2%.
- 6) Jawaban responden saya merasa nyaman dan bahagia saat berada di lingkungan kerja perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,8%.
- 7) Jawaban responden saya merasa bahagia dan puas dengan pekerjaan saya di perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,8%.
- 8) Jawaban responden saya merasa energik dan semangat dalam melaksanakan tugas-tugas saya di perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59,2%.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

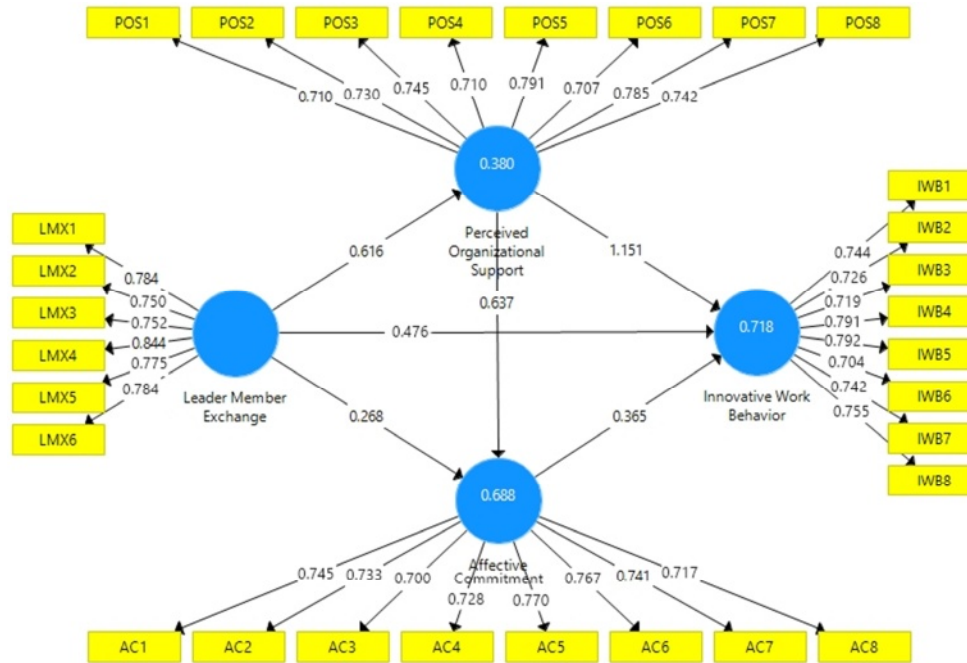
#### 4.2.1.1 *Convergent Validity*

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

**Tabel 4.11. *Outer Loading***

	Affective Commitment	Innovative Work Behavior	Leader Member Exchange	Perceived Organizational Support
AC1	0,745			
AC2	0,733			
AC3	0,700			
AC4	0,728			
AC5	0,770			
AC6	0,767			
AC7	0,741			
AC8	0,717			
IWB1		0,744		
IWB2		0,726		
IWB3		0,719		
IWB4		0,791		
IWB5		0,792		
IWB6		0,704		
IWB7		0,742		
IWB8		0,755		
LMX1			0,784	
LMX2			0,750	
LMX3			0,752	
LMX4			0,844	
LMX5			0,775	
LMX6			0,784	
POS1				0,710
POS2				0,730
POS3				0,745
POS4				0,710
POS5				0,791
POS6				0,707
POS7				0,785
POS8				0,742

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)



**Gambar 4.1. Hasil Uji *Algorithm (Outer Loading)***  
 Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,70, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.

#### 4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,70.

**Tabel 4.12. Average Variance Extracted (AVE)**

	Average Variance Extracted (AVE)
Affective Commitment	0,556
Innovative Work Behavior	0,537
Leader Member Exchange	0,533
Perceived Organizational Support	0,580

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai  $> 0,50$ . Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

#### 4.2.1.3 Cronbach Alpha

*Cronbach alpha* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0.53$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

**Tabel 4.13. Cronbach Alpha**

	Cronbach's Alpha
Affective Commitment	0,771
Innovative Work Behavior	0,774
Leader Member Exchange	0,759
Perceived Organizational Support	0,766

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

#### 4.2.1.4 Composite Reliability

*Composite reliability* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, 0.53-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

**Tabel 4.14. Composite Reliability**

	Composite Reliability
Affective Commitment	0,708
Innovative Work Behavior	0,736
Leader Member Exchange	0,718
Perceived Organizational Support	0,717

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

#### 4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

##### 4.2.2.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.15. *R-Square***

	R Square	R Square Adjusted
<b>Affective Commitment</b>	0,688	0,680
<b>Innovative Work Behavior</b>	0,718	0,707
<b>Perceived Organizational Support</b>	0,380	0,371

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-square* Tabel 4.15 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* jalur I = 0.707 Artinya kemampuan variabel X yaitu *leader member exchange* dalam menjelaskan Y (*innovative work behavior*) adalah sebesar 70,7 % dengan demikian model tergolong sedang. *R-Square Adjusted* jalur 2 = 0.371 Artinya kemampuan variabel X yaitu *leader member exchange* dalam menjelaskan Z1 (*perceived organizational support*) adalah sebesar 37,1% dengan demikian model tergolong lemah. *R-Square Adjusted* jalur III = 0.680 Artinya kemampuan variabel X yaitu *leader member exchange* dalam menjelaskan Z2 (*affective commitment*) adalah sebesar 68% dengan demikian model tergolong sedang.

#### 4.2.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.16. *F-Square***

	Affective Commitment	Innovative Work Behavior	Perceived Organizational Support
Affective Commitment		0,147	
Innovative Work Behavior			
Leader Member Exchange	0,143	<b>0,011</b>	<b>0,612</b>
Perceived Organizational Support	<b>0,808</b>	<b>1,613</b>	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel X (*leader member exchange*) terhadap Y (*innovative work behavior*) memiliki nilai = 0,011, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel X (*leader member exchange*) terhadap Z1 (*perceived organizational support*) memiliki nilai = 0,612 , maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

- 3) Variabel X (*leader member exchange*) terhadap Z2 (*affective commitment*) memiliki nilai = 0,143, maka efek yang kecil dari variabel mediator terhadap endogen.
- 4) Variabel Z1 (*perceived organizational support*) terhadap Y (*innovative work behavior*) memiliki nilai = 1,613, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 5) Variabel Z2 (*affective commitment*) terhadap Y (*innovative work behavior*) memiliki nilai = 0,147, maka efek yang kecil dari variabel mediator terhadap endogen.
- 6) Variabel Z1 (*perceived organizational support*) terhadap Z2 (*affective commitment*) memiliki nilai = 0,808, maka efek yang besar dari variabel mediator 1 terhadap mediator 2.

#### 4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

##### 1) *Direct Effects (Pengaruh Langsung)*

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.15. *Direct Effect***

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Affective Commitment -> Innovative Work Behavior	0,365	0,378	0,178	2,055	<b>0,040</b>
Leader Member Exchange -> Affective Commitment	0,268	0,235	0,098	2,724	<b>0,007</b>
Leader Member Exchange -> Innovative Work Behavior	0,476	0,460	0,136	4,556	<b>0,000</b>
Leader Member Exchange -> Perceived Organizational Support	0,616	0,645	0,084	7,357	<b>0,000</b>
Perceived Organizational	0,637	0,676	0,078	8,147	<b>0,000</b>

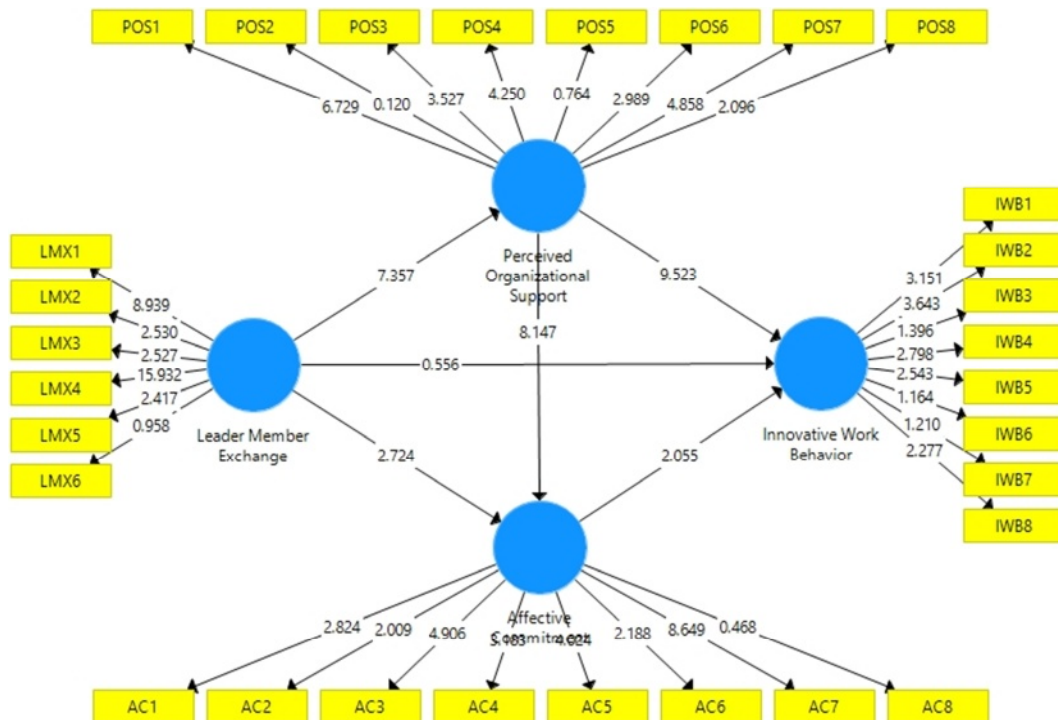


Support -> Affective Commitment					
Perceived Organizational Support -> Innovative Work Behavior	1,151	1,176	0,121	9,523	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada  $TStatistic(|O/STDEV|)$ ), antara lain:

- 1) X terhadap Y : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,556$  dan  $P-Value = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh X (*leader member exchange*) terhadap Y (*innovative work behavior*) adalah positif dan signifikan.
- 2) X terhadap Z1 : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 7,357$  dan  $P-Value = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh X (*leader member exchange*) terhadap Z1 (*perceived organizational support*) adalah positif dan signifikan.
- 3) X terhadap Z2 : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,724$  dan  $P-Value = 0.007 < 0.05$  artinya, pengaruh X (*leader member exchange*) terhadap Z2 (*affective commitment*) adalah positif dan signifikan.
- 4) Z1 terhadap Y : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 9,523$  dan  $P-Value = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh Z1 (*perceived organizational support*) terhadap Y (*innovative work behavior*) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z2 terhadap Y dimediasi Y : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,005$  dan  $P-Value = 0.040 < 0.05$  artinya, pengaruh Z2 (*affective commitment*) terhadap Y (*innovative work behavior*) adalah positif dan signifikan.
- 6) Z1 terhadap Z2 : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 8,147$  dan  $P-Value = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh Z1 (*perceived organizational support*) terhadap Z2 (*affective commitment*) adalah positif dan signifikan.



**Gambar 4.2. Hasil Uji *Bootstrapping* (*Direct Effect*)**  
 Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

## 2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator, memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen . Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.16. *Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Leader Member Exchange -> Affective Commitment -> Innovative Work Behavior	0,398	0,390	0,060	4,640	0,000
Leader Member Exchange -> Perceived Organizational Support -> Innovative Work Behavior	0,709	0,762	0,142	4,985	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.16 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung *leader member exchange* (X) -> *perceived organizational support* (Z1) -> *innovative work behavior* (Y) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 4,985, dengan *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (signifikan), maka *perceived organizational support* memediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap *innovative work behavior*.
- 2) Pengaruh tidak langsung *leader member exchange* (X) -> *affective commitment* (Z2) -> *innovative work behavior* (Y) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 4,640, dengan *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (signifikan), *affective commitment* memediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap *innovative work behavior*.

### 3) *Total Effect* (Pengaruh Total)

*Total effect* (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.17. *Total Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Affective Commitment -> Innovative Work Behavior	0,365	0,378	0,178	2,055	0,040
Leader Member Exchange -> Affective Commitment	0,660	0,672	0,068	9,728	0,000
Leader Member Exchange -> Innovative Work Behavior	0,392	0,446	0,121	3,235	0,001
Leader Member Exchange -> Perceived Organizational	0,616	0,645	0,084	7,357	0,000

Support					
Perceived Organizational Support -> Affective Commitment	0,637	0,676	0,078	8,147	<b>0,000</b>
Perceived Organizational Support -> Innovative Work Behavior	0,918	0,922	0,082	11,209	<b>0,000</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

- 1) *Total effect* untuk hubungan X (*leader member exchange*) dan Y (*innovative work behavior*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 3,235 dengan *P-Values*  $0.001 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X (*leader member exchange*) dan Z1 (*perceived organizational support*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 7,357 dengan *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X (*leader member exchange*) dan Z2 (*affective commitment*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 9,728 dengan *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan Z1 (*perceived organizational support*) dan Y (*innovative work behavior*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 11,209 dengan *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z2 (*affective commitment*) dan Y (*innovative work behavior*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 2,005 dengan *P-Values*  $0,040 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 6) *Total effect* untuk hubungan Z1 (*perceived organizational support*) dan Z2 (*affective commitment*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 8,147 dengan *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Innovative Work Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *leader member exchange* terhadap *innovative work behavior*, dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,556$  dan *P-Values* 0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *leader member exchange* terhadap *innovative work behavior*.

Untuk mengembangkan perilaku inovatif serta menghasilkan sumber daya manusia yang baik dan berkualitas agar menjadikan pondasi untuk sebuah perusahaan maka organisasi harus mampu membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan dalam memperkuat hubungan tersebut adalah melalui konsep *Leader-Member Exchange* (LMX) (Ghozali & Hadi, 2021). LMX adalah suatu teori yang menekankan pentingnya hubungan yang terbentuk antara seorang pemimpin dengan setiap anggota timnya.

Dalam konteks ini, penting bagi organisasi untuk memahami bahwa setiap anggota tim memiliki peran dan potensi yang berbeda. Dengan menerapkan prinsip LMX, pemimpin dapat membangun hubungan yang lebih erat dengan anggota tim yang dapat berdampak positif pada produktivitas dan inovasi (Graen & Uhl-Bien, 1995). Pemimpin yang menjalin hubungan yang baik dengan anggota timnya cenderung memberikan dukungan lebih terhadap ide-ide inovatif yang diajukan oleh anggota tim. Mereka mungkin memberikan saran konstruktif, memberikan sumber daya yang dibutuhkan, dan menciptakan lingkungan yang

memfasilitasi eksperimen dan pengembangan ide baru. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Wijaya, 2018); (Sahaming, Sariwulan, Suherman, & Hamidah, 2022) dan (Mete, 2020) yang menyatakan *Leader member exchange* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

#### **4.3.2 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Perceived Organizational Support***

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *leader member exchange* terhadap *perceived organizational support*, dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 7,357$  dan  $P-Values 0.000$  dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *leader member exchange* terhadap *perceived organizational support*.

*Leader member exchange* yang baik merupakan bentuk hubungan sikap atasan terhadap bawahan pada *in-group* yang meliputi adanya saling percaya, adanya saling ketergantungan yang bersifat informal, komunikasi yang terbuka, kepuasan kerja dan adanya dukungan. Dengan adanya hal tersebut, karyawan akan membentuk sebuah kepercayaan dasar mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, definisi inilah yang membentuk persepsi dukungan organisasi atau *perceived organizational support* (Rhoades & Eisenberger, 2002).

LMX juga dapat mempengaruhi distribusi sumber daya dan kesempatan di dalam tim atau organisasi. Pemimpin yang memiliki hubungan yang baik dengan anggota timnya mungkin lebih cenderung memberikan akses ke informasi, peluang pengembangan, dan tanggung jawab yang lebih besar. Anggota tim yang mendapatkan akses ini kemungkinan besar akan merasakan bahwa organisasi

memberikan dukungan yang konkret dan nyata terhadap perkembangan karir dan kesejahteraan mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Noor & Jufrizen, 2023) dan (Fitriana, Kurniawan, & Kusuma, 2024) yang menyatakan *Leader member exchange* berpengaruh terhadap *perceived organizational support*.

#### **4.3.3 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Affective Commitment***

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *leader member exchange* terhadap *affective commitment*, dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,724$  dan *P- Values* 0.007 dengan taraf signifikan  $0.007 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *leader member exchange* terhadap *affective commitment*.

Salah satu dari banyak faktor yang dapat meningkatkan komitmen afektif adalah leader- member exchange (LMX). Menurut (Yukl, 2013) LMX adalah hubungan saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan, LMX tidak melihat perilaku atasan atau bawahan saja namun lebih menekankan pada kualitas hubungan yang terbentuk dari interaksi keduanya. Penelitian yang dilakukan oleh (Casimir, Keith, Wang, & Ooi, 2014), yang menyatakan bahwa peningkatan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan akan meningkatkan komitmen afektif yang dimiliki karyawan. (Gerstner & Day, 1997) menjelaskan beberapa pengaruh LMX terhadap organisasi, salah satu dari pengaruh tersebut adalah terbentuknya komitmen afektif. Semakin baik hubungan antara atasan bawahan yang terbentuk maka semakin besar pula komitmen afektif yang dimiliki karyawan.

Karyawan yang memiliki hubungan kerja timbal balik yang baik dengan atasannya memiliki rasa nyaman serta aman di lingkungan organisasi tempat mereka bekerja, sehingga akan mempengaruhi komitmen afektif karyawan. Karyawan dengan kualitas hubungan yang baik juga cenderung percaya dan meyakini nilai-nilai yang ditanamkan oleh atasan sebagai perwakilan dari organisasi, sehingga tujuan dari karyawan dapat bersinergi dengan tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Noor & Jufrizen, 2023); (Harthantyo & Rahardjo, 2017); dan (Vernanda, 2019) yang menyatakan *Leader member exchange* berpengaruh terhadap *affective commitment*.

#### **4.3.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Innovative Work Behavior***

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *perceived organizational support* terhadap *innovative work behavior*, dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 9,523$  dan *P-Values* 0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *perceived organizational support* terhadap *innovative work behavior*.

(Rosyiana, 2019) menjelaskan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi munculnya perilaku inovatif pada karyawan, yaitu personal dan lingkungan. Faktor personal terdiri dari persepsi dukungan organisasi dan kompetensi kerja, serta pada faktor lingkungan terdiri dari budaya inovatif dan kontrak psikologis karyawan. Pada konteks organisasi, dukungan yang diperoleh karyawan dari perusahaan tempatnya bekerja menjadi sangat penting bagi peningkatan perilaku inovatif karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Dogru, 2018) dengan judul penelitian yaitu



“*The Relationship between Perceived Support and Innovative Behavior: Analyzing the Mediating Role of Work Engagement*” menunjukkan hasil bahwa karyawan yang merasa organisasinya mendukung ide-ide inovatif atau upaya yang lebih terkait kinerja, saran atau pencapaian, dan memberikan penghargaan kepada karyawannya, maka karyawan tersebut akan lebih bersemangat untuk menunjukkan perilaku inovatifnya.

Perusahaan yang inovatif akan menganggap bahwa karyawan merupakan hal yang penting dan sebagai sumber inovasi, sehingga perusahaan akan terus mencari cara untuk mendorong karyawan yang bekerja di perusahaannya agar senantiasa bersedia untuk terus berinovasi (Patterson, Kerrin, & Roissard, 2009). Oleh karena itu, organisasi perlu untuk terus memberikan dukungan penuh kepada karyawannya, karena karyawan yang merasa dirinya telah memperoleh dukungan dari organisasi tempatnya bekerja, maka mereka akan cenderung memberikan kinerja terbaiknya dan dapat meningkatkan perilaku inovatifnya.

#### **4.3.5 Pengaruh *Affective Commitment* Terhadap *Innovative Work Behavior***

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *affective commitment* terhadap *innovative work behavior*, dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,055$  dan *P-Values* 0,040 dengan taraf signifikan  $0,040 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *affective commitment* terhadap *innovative work behavior*.

(Li & Zheng, 2014) mengemukakan salah satu faktor perilaku inovatif pada karyawan adalah komitmen organisasi. Organisasi membantu individu untuk menumbuhkan dan membangun komitmen dengan memberikan berbagai sumber daya yang dibutuhkan. Kemudian, komitmen organisasi tersebut akan membentuk

unsur-unsur perilaku inovatif yang sejalan dengan harapan bagi suatu perusahaan yang membutuhkan perilaku positif dari individu sebagai karyawan.

Komitmen organisasi terdiri dari aspek komitmen afektif, dimana individu mengalami keterikatan emosional dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Hal tersebut membuat individu untuk tetap berada dalam organisasi atas dasar keinginannya sendiri. Kontak psikologis yang dirasakan karyawan dalam hal tingkat komitmen organisasinya, menentukan apakah karyawan tersebut dapat terlibat dalam kegiatan inovasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (S Nazir, Shafi, Atif, Qun, & Abdullah, 2018) (Abdullah, Ling, Ping, & Yusoff, 2016), (Siregar, Suryana, Ahman, & Senen, 2019), menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan.

#### **4.3.6 Pengaruh *Perceived Organizational Support Terhadap Affective Commitment***

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *perceived organizational support* terhadap *affective commitment*, dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 8,147$  dan  $P-Values 0.000$  dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *perceived organizational support* terhadap *affective commitment*.

Pada sebuah organisasi, komitmen merupakan sebuah faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Untuk itu, suatu organisasi harus menstimulasi perasaan kesetiaan karyawannya dan ini harus ditanamkan pada setiap individu diorganisasi tersebut. Usaha-usaha dalam menciptakan komitmen karyawan perlu terus ditumbuh kembangkan oleh suatu organisasi. Salah satu cara untuk menciptakan komitmen adalah melalui *perceived organizational support*.

(Gokul, Sridevi, & Srinivasan, 2012) mengatakan bahwa bila karyawan merasa organisasi mendukung karyawan, maka karyawan cenderung untuk lebih berkomitmen kepada organisasinya.

Dukungan organisasi dapat mempengaruhi komitmen dalam diri karyawan, namun tiap karyawan akan mempunyai persepsi yang berbeda-beda atas dukungan yang organisasi berikan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Gokul et al., 2012) serta (Colakoglu, Çulha, & Atay, 2010). Dalam penelitiannya ditemukan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen afektif. Dengan kata lain, semakin besar dukungan yang organisasi berikan terhadap karyawan, maka rasa ikatan emosional dalam diri karyawan akan meningkat dengan organisasi karena karyawan merasa dirinya dihargai dan dipedulikan oleh organisasi.

#### **4.3.7 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Innovative Work Behavior* Dimediasi *Perceived Organizational Support***

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *leader member exchange* terhadap *innovative work behavior* dimediasi *perceived organizational support*, dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,985$  dan  $P-Values 0,000$  dengan taraf signifikan  $0,000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara *leader member exchange* terhadap *innovative work behavior* dimediasi *perceived organizational support*. Hal ini berarti variabel mediasi (*perceived organizational support*) menjadi mediator antara *leader member exchange* dengan *innovative work behavior*.

Pengaruh *leader-member exchange* (LMX) terhadap *innovative work behavior* (IWB) dapat dipahami melalui mekanisme mediasi dari *perceived*

*organizational support* (POS). Dalam konteks ini, LMX menjadi faktor utama yang membentuk kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi tingkat inovasi perilaku kerja. Dengan adanya persepsi dukungan organisasional sebagai mediator, hubungan ini menjadi lebih kompleks dan bermakna.

POS, sebagai mediator, berperan penting dalam menghubungkan kualitas hubungan LMX dengan tingkat inovasi perilaku kerja. Ketika anggota tim merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam perilaku kerja inovatif. Dukungan organisasional menciptakan rasa keamanan psikologis dan kepercayaan, yang pada gilirannya merangsang individu untuk menghasilkan ide-ide baru, mengambil risiko, dan mencoba pendekatan kerja yang lebih kreatif.

Dalam penelitian oleh (Zaman, Butt, & Qureshi, 2020); dan (Sajjad Nazir, Qun, Hui, & Shafi, 2018) mereka menemukan bahwa LMX secara positif mempengaruhi POS, dan POS kemudian memediasi pengaruh LMX terhadap IWB. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa melalui mekanisme persepsi dukungan organisasional, hubungan antara pemimpin dan anggota tim dapat menjadi pendorong yang kuat untuk memotivasi perilaku kerja inovatif.

#### **4.3.8 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Innovative Work Behavior* Dimediasi *Affective Commitment***

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *leader member exchange* terhadap *innovative work behavior* dimediasi *affective commitment*, dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,640$  dan  $P-Values 0,000$  dengan taraf signifikan  $0,000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara *leader*

*member exchange* terhadap *innovative work behavior* dimediasi *affective commitment*. Hal ini berarti variabel mediasi (*affective commitment*) menjadi mediator antara *leader member exchange* dengan *innovative work behavior*.

Kualitas hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim dalam kerangka LMX menciptakan ikatan emosional yang disebut *affective commitment*. *Affective commitment* mencerminkan tingkat keterikatan emosional seseorang terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Dalam konteks ini, LMX yang positif dapat meningkatkan *affective commitment*, karena anggota tim merasa dihargai, didukung, dan memiliki hubungan yang kuat dengan pemimpin mereka.

*Affective commitment*, sebagai mekanisme mediasi, memainkan peran kunci dalam menghubungkan kualitas hubungan LMX dengan tingkat inovasi perilaku kerja. Individu yang memiliki tingkat *affective commitment* yang tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki motivasi internal yang kuat untuk memberikan kontribusi maksimal. Mereka merasa terikat secara emosional dan memiliki keinginan yang lebih besar untuk berinovasi demi kesuksesan organisasi.

Dalam konteks penelitian yang relevan, penelitian oleh (Ratnasari & Wulansari, 2019) menemukan keterikatan dapat memediasi hubungan antara LMX dan inovasi perilaku kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat keterikatan emosional yang tinggi terhadap organisasi dapat menjadi pendorong yang signifikan dalam menghubungkan hubungan interpersonal dengan pemimpin (LMX) dengan perilaku kerja inovatif.

## BAB 5

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 76 orang, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
2. *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *perceived organizational support* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
3. *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *affective commitment* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
4. *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
5. *Affective commitment* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
6. *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *affective commitment* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
7. *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior* dimediasi *perceived organizational support* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.
8. *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior* dimediasi *affective commitment* pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan.

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendorong inovasi dan mengurangi ketergantungan pada tradisi dengan memberikan insentif dan penghargaan bagi karyawan yang datang dengan ide-ide inovatif yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Selenggarakan program pelatihan dan *workshop* yang mendorong inovasi dan pengambilan risiko yang terukur.
2. Meningkatkan keterbukaan dalam pengambilan keputusan dan hubungan interpersonal dengan mengadakan forum diskusi rutin atau rapat terbuka di mana karyawan dapat menyampaikan ide dan pendapat mereka secara langsung. Buat sesi "*town hall*" bulanan di mana pimpinan berbagi informasi terbaru dan karyawan dapat bertanya dan memberikan umpan balik.
3. Memperbaiki proses promosi untuk karyawan junior yang kompeten dengan memastikan proses promosi transparan dan berdasarkan kinerja serta kompetensi yang jelas. Implementasikan program mentoring di mana karyawan junior dengan potensi tinggi diberikan bimbingan oleh senior atau manajemen.
4. Meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan melalui komite atau kelompok kerja yang fokus pada berbagai aspek operasional. Implementasikan panel karyawan yang bertemu secara berkala untuk memberikan umpan balik kepada manajemen tentang keputusan dan kebijakan perusahaan.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Keterbatasan utama dalam penelitian ini adalah generalisasi hasil. Penelitian ini dilakukan hanya pada PT Perkebunan Nusantara IV-Medan, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat langsung digeneralisasi ke organisasi atau sektor lain. Hasil penelitian ini hanya berlaku untuk sampel yang digunakan dan tidak dapat mewakili semua jenis organisasi atau konteks kerja lainnya.
2. Penelitian ini mengandalkan data yang diperoleh melalui kuesioner dari responden. Ketergantungan pada respons sendiri memiliki risiko bias, seperti bias responden atau kesalahan dalam mengisi kuesioner, yang dapat mempengaruhi hasil penelitian.
3. Penelitian ini dilakukan dalam periode tertentu dan situasi tertentu. Kondisi dan lingkungan organisasi dapat berubah dari waktu ke waktu, sehingga hasil penelitian ini mungkin tidak mencerminkan kondisi di masa depan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, A. G. K., Ling, Y. L., Ping, C. S., & Yusoff, Z. B. (2016). The Influence Of Workplace Happiness Towards Innovative Behavior And Affective Commitment Among The Teachers In Northern Peninsular Malaysia. *Ra Journal Of Applied Research*, 2(4), 445–450.
- Afsar, B., & Umrani, A. (2019). Transformational Leadership And Innovative Work Behavior. The Role Of Motivation To Learn, Task Complexity And Innovation Climate. *European Journal Of Innovation Management*, 23(2), 402–428.
- Ali, L. (2019). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Asurakkody, T. A., & Shin, S. Y. (2018). Innovative Behavior In Nursing Context: A Concept Analysis. *Asian Nursing Research*, 12(4), 237–244.
- Bela, A. N., & Rahardjo, M. (2014). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Empiris Pada Karyawan Rumah Sakit Bhakti Asih Brebes). *Diponegoro Journal Of Management*, 1(1), 1–14.
- Berliana, V., & Arsanti, T. A. (2018). Analisis Pengaruh Self-Efficacy, Kapabilitas, Dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja. *Jurnal Maksipreneur*, 7(2), 149–161.
- Birdi, K., Leach, D., & Megadley, W. (2016). The Relationship Of Individual Capabilities And Environmental Support With Different Facets Of Designers' Innovative Behavior. *The Journal Of Product Innovation Management*, 33(1), 19–35.
- Casimir, G., Keith, Y. N., Wang, K. Y., & Ooi, G. (2014). The Relationships Amongst Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Affective Commitment, And In-Role Performance A Social-Exchange Perspective. *Leadership And Organization Development Journal*, 35(5), 366–385.
- Chee, A. W., Hui, C. C., Ding, M. Y. K., Wen, T. J., & Teng, T. M. (2020). *The Impact Of Hr Practices And Trust In*. Universiti Tunku Abdul Rahman.
- Colakoglu, U., Çulha, O., & Atay, H. (2010). The Effects Of Perceived Organisational Support On Employees' Affective Outcomes: Evidence From The Hotel Industry. *Tourism And Hospitality Management*, 16(2), 125–150.
- Cooper, C., & Makin, P. (2015). *Psikologi Untuk Manajer*. Jakarta: Arcan.

- Darmika, N. K. A. P., & Sriathi, A. A. A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasional Dan Perceived Organizational Support Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4153–4182.
- Dogru, C. (2018). The Relationship Between Perceived Support And Innovative Behavior: Analyzing The Mediating Role Of Work Engagement. *Journal Of Business Research-Turk*, 10(2), 384–402.
- Fitriana, A. W., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2024). Pengaruh Leader-Member Exchange Dan Value Congruence Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Perceived Organizational Support Sebagai Pemediasi. *Jurnal Orientasi Bisnis Dan Entrepreneurship*, 5(1), 1–14.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review Of Leader Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues. *Journal Of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Ghozali, A. R., & Hadi, C. (2021). Hubungan Antara Leader Member Exchange Dengan Innovative Work Behavior Pada Karyawan Industri Pariwisata. *Buletin Riset Psikologi Dan Kesehatan Mental*, 1(2), 1085–1095.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21 Update Pls Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gokul, A., Sridevi, G., & Srinivasan, P. T. (2012). The Relationship Between Perceived Organizational Support, Work Engagement And Affective Commitment. *Amet International Journal Of Management*, 29–37.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (Lmx) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Gupta, A. (2014). Practical Management Leader Member Exchange. *Psychology Of Aesthetics Creativity, And The Arts*, 5(1), 90–103.
- Han, S. T., Nugroho, A., Kartika, E., & Kaihatu, T. (2012). Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 14(2), 109–117.
- Harthantyo, Y., & Rahardjo, M. (2017). Pengaruh Leader- Member Exchange (Lmx) Danpercieved Organizational Support (Pos) Terhadap Komitmen Afektif. *Diponegoro Journal Of Management*, 6(4), 1–13.
- Jeroen, D. J., & Hartog, D. Den. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity And Innovation Managemen*, 19, 23–36. Retrieved From <https://doi.org/10.1111/J.1467-8691.2010.00547.X>

- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep Dan Aplikasi*. Medan: Umsu Press.
- Li, X., & Zheng, Y. (2014). The Influential Factors Of Employees' Innovative Behavior And The Management Advices. *Journal Of Service Science And Management*, 7(6), 446–450.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Mcguirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring The Impact Of Innovative Human Capital On Small Firms' Propensity To Innovate. *Research Policy*, 44(4), 965–976.
- Mete, E. S. (2020). Mediating Role Of Perceived Organizational Support On The Relationship Between Leader-Member Exchange And Innovative Work Behavior Of R&D Employees: A Social Exchange Perspective. *International Review Of Management And Business Research*, 9(3), 164–480.
- Mowday, R. T. (2018). *Employee-Organization Linkages*. Texas: South-Western Cengage Learning.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement). *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51.
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, M. S. (2018). How Organization Justice And Perceived Organizational Support Facilitate Employees' Innovative Behavior At Work. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1288–1311.
- Nazir, Sajjad, Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence Of Social Exchange Relationships On Affective Commitment And Innovative Behavior: Role Of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(4418), 1–20.
- Nijenhuis, K. (2015). *Impact Factors For Innovative Work Behavior In The Public Sector*. University Of Twente.
- Noor, S. F. H., & Jufrizen, J. (2023). Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja: Mediasi Komitmen Organisasi Dan Perceived Organizational Support. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 24(1), 26–41.

- Pathan, R. D., Natsir, S., & Adda, H. W. (2016). Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Radio Nebula Nada Di Kota Palu. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako*, 2(2), 175–186.
- Patterson, F., Kerrin, M., & Roissard, G. G. (2009). *Characteristic And Behaviours Of Innovative People In Organisations*. London: Nesta Policy & Research Unit.
- Phonna, S. S., & Harmen, H. (2020). Pengaruh Organizational Job Embeddedness Dan Perceived Organizational Support Terhadap Work Engagement Yang Dimediasi Oleh Trust Pada Karyawan Pt. Pln (Persero) Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(4), 741–755.
- Pieterse, A. N., Vanknippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2009). Transformational And Transactional Leadership And Innovative Behavior: The Moderating Role Of Psychological Empowerment. *Journal Of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623. Retrieved From <https://doi.org/10.1002/job.650>
- Pramastuti, Y. I., & Widodo, P. B. (2015). Leader Member Exchange (Lmx) Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi Pt Dua Kelinci Pati. *Empati*, 4(4), 245–249.
- Ramayah, T., & Ahmad, N. H. (2017). Innovative Work Behaviour: A Systematic Review Of Its Determinants And Outcomes. *Journal Of Organizational Change Management*, 30(7), 1005–1034.
- Ratnasari, D., & Wulansari, N. A. (2019). Effect Of Leader Member Exchange On Innovative Work Behaviour Throught Work Eengagement As A Mediation. *Management Analysis Journal*, 8(2), 196–204.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Robbins, S. P. (2014). *Perilaku Organisasi, Jilid I Dan Ii, Alih Bahasa: Hadayana*. Jakarta: Prehallindo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosyiana, I. (2019). *Innovative Behaviors At Work: Tinjauan Psikologi Dan Implementasi Di Organisasi*. Yogyakarta: Budi Utama.
- Sahaming, M. H., Sariwulan, T., Suherman, S., & Hamidah, H. (2022). Leader Member-Exchange And Job Involvement Impact On Innovative Work Behavior. *International Journal Of Science And Society*, 4(2), 365–374.

- Simarmata, H., Hidayatulloh, A. N., Revida, E., Hasibuan, A., Komariyah, I., Kuswandi, S., Hutabarat, M. L. P., Et Al. (2021). *Organisasi: Manajemen Dan Kepemimpinan*. Sumatera Utara: Yayasan Kita Menulis.
- Siregar, Z. M. E., Suryana, S., Ahman, E., & Senen, H. (2019). Factors Influencing Innovative Work Behavior: An Individual Factors Perspective. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 8(9), 324–327.
- Sugiyono, S. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhermin, S. (2012). Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi Dan Pertukaran Pemimpin-Anggota (Lmx) Terhadap Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 16(2), 209–229.
- Suwatno, S., & Priansa, D. J. (2018). *Maajemen Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Taneva, S. D., & Rusalova, N. V. (2016). Innovative Work Behavior And Job Satisfaction: The Role Of Organizational Support And Empowerment. *Journal Of Business Research*, 69(11), 4981–4990.
- Timotius, K. H. (2016). *Kepemimpinan Dan Kepengikutan: Teori & Perkembangannya*. Jakarta: Andi.
- Tjahyono, A., & Chirstanto, C. V. (2017). Analisis Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Dan Komitmen Berkelanjutan Pada Karyawan Di Hotel X. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 5(2), 238–251.
- Umam, K. (2012). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Cv. Pustaka Setia.
- Usman, S. (2018). *Modal Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Vernanda, A. D. (2019). The Effect Of Leader Member Exchange (Lmx) And Team Member Exchange (Tmx) On Employee Performance Through Affective Commitment At Pt Perkebunan Nusantara X. *International Journal Of Economics, Business And Accounting Research (Ijebar)*, 3(4), 562–579.
- Wibowo, N. C., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Kualitas Leader Member Exchange (Lmx) Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Pt. Nutrifood Surabaya. *Agora*, 1(1), 1–10.

- Wijaya, O. Y. A. (2018). Effect Of Leader Member Exchange And Perceived Organizational Support On Innovative Work Behavior Of Star Rated Hotel Employees. *Journal Of Applied Management (Jam)*, 16(4), 574–585.
- Xiu, L., Dauner, K. N., & McIntosh, C. R. (2019). The Impact Of Organizational Support For Employees' Health On Organizational Commitment, Intent To Remain And Job Performance. *Evidence-Based Hrm*, 7(3), 281–299.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations. *Academy Of Management Journal*, 53(2), 323–342. Retrieved From <https://doi.org/10.5465/Amj.2010.49388995>
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations* (Edisi 8.). New York: Prentice-Hall International.
- Yusuf, M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi Definisi Dipengaruhi Mempengaruhi*. Makasar: Nas Media Pustaka.
- Zaman, Q., Butt, M., & Qureshi, M. F. A. (2020). Mediating Effect Of Perceived Organizational Support On The Relationship Between Leader-Member Exchange And The Innovation Work Behavior Of Nursing Employees: A Social Exchange Perspective. *International Journal Of Business Innovation And Research*, 2(1), 68–77.

# KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Kayla Carina Putri (2005160337) memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Innovative Work Behavior* Dengan *Perceived Organization Support* Dan *Affective Commitment* Sebagai Mediasi Studi Pada Pegawai PT Perkebunan Nusantara IV-Medan”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

## A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- |        |                       |                 |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS  | : Sangat Setuju       | : dengan Skor 5 |
| b. S   | : Setuju              | : dengan Skor 4 |
| c. KS  | : Kurang Setuju       | : dengan Skor 3 |
| d. TS  | : Tidak Setuju        | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

## B. Identitas Responden

No. Responden : ..... (Di isi oleh peneliti)

Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Usia :  20-30 Tahun  31-40 Tahun  > 40 Tahun

Pendidikan Terakhir :  SMA/SMK  Diploma  Sarjana

Lama Bekerja :  1-5 Tahun  5-10 tahun  > 10 Tahun

Status :  Menikah  Belum Menikah

**Innovative Work Behavior (Y)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b><i>Idea Exploration</i></b>					
1	Saya aktif mencari informasi baru dan mencoba pendekatan baru dalam pekerjaan saya					
2	Saya senang mencoba ide-ide baru dan melibatkan diri dalam proyek-proyek inovatif					
	<b><i>Idea Generation</i></b>					
3	Saya sering menghasilkan ide-ide kreatif untuk memecahkan masalah atau meningkatkan proses kerja					
4	Saya secara aktif berpartisipasi dalam sesi diskusi atau pertemuan untuk berbagi ide-ide baru dengan rekan kerja					
	<b><i>Idea Championing</i></b>					
5	Saya berperan sebagai advokat untuk ide-ide inovatif dan berusaha untuk mendapatkan dukungan dan perhatian dari rekan kerja dan atasan					
6	Saya merasa bertanggung jawab untuk mendorong implementasi ide-ide inovatif dan mengatasi rintangan yang mungkin timbul					
	<b><i>Idea Implementation</i></b>					
7	Saya aktif terlibat dalam merancang dan menerapkan ide-ide inovatif					
8	Saya merasa bangga ketika ide-ide inovatif saya berhasil diimplementasikan dan memberikan dampak positif					

**Leader Member Exchange (X)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b><i>Respect</i></b>					
1	Saya merasa bahwa atasan saya memberikan penghargaan pada kontribusi saya dalam pekerjaan					
2	Saya merasa dihargai oleh atasan saya sebagai anggota tim					
	<b><i>Trust</i></b>					
3	Saya merasa percaya pada atasan saya dalam memberikan arahan dan saran.					
4	Saya merasa bahwa atasan saya dapat diandalkan dalam menjalankan tugas-tugasnya					
	<b><i>Obligation</i></b>					
5	Saya merasa memiliki kewajiban untuk membantu atasan saya dalam mencapai tujuan tim					
6	Saya merasa terikat untuk memberikan kontribusi terbaik saya pada pekerjaan tim					



**Perceived Organizational Support (Z1)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Penghargaan</b>					
1	Perusahaan memberikan penghargaan secara terbuka kepada karyawan yang berprestasi					
2	Saya merasa dihargai dan diakui atas kontribusi saya di Perusahaan					
	<b>Pengembangan</b>					
3	Perusahaan memberikan kesempatan pengembangan diri bagi karyawan					
4	Perusahaan memberikan program pelatihan dan pengembangan yang bermanfaat bagi perkembangan karir saya					
	<b>Kondisi Kerja</b>					
5	Perusahaan menyediakan fasilitas dan lingkungan kerja yang nyaman dan aman					
6	Saya merasa bahwa Perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan dalam hal kondisi kerja					
	<b>Kesejahteraan karyawan</b>					
7	Perusahaan memberikan paket kompensasi dan manfaat yang memadai kepada karyawan					
8	Perusahaan memberikan dukungan dalam hal kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan					

**Affective Commitment (Z2)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kepedulian pada organisasi</b>					
1	Saya merasa sangat peduli dengan kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan					
2	Saya merasa memiliki tanggung jawab pribadi untuk memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan					
	<b>Rasa memiliki</b>					
3	Saya merasa bahwa perusahaan adalah rumah kedua bagi saya, dan saya merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilannya					
4	Saya memiliki rasa kepemilikan dan keterikatan yang kuat terhadap perusahaan					
	<b>Kelekatan emosional</b>					
5	Saya memiliki ikatan yang kuat dengan rekan kerja dan atasan saya di perusahaan					
6	Saya merasa nyaman dan bahagia saat berada di lingkungan kerja perusahaan					
	<b>Rasa bahagia</b>					
7	Saya merasa bahagia dan puas dengan pekerjaan saya di Perusahaan					
8	Saya merasa energik dan semangat dalam melaksanakan tugas-tugas saya di Perusahaan					

## Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden

### *Leader Member Exchange*

LMX1	LMX2	LMX3	LMX4	LMX5	LMX6
5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5
5	5	3	5	5	5
4	4	5	3	5	4
5	5	5	5	3	3
5	5	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	4
3	3	5	5	5	4
4	4	4	3	4	5
5	5	5	5	5	4
4	5	4	5	4	3
5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	4	4
5	4	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	3	5
4	4	3	3	4	3
4	5	5	5	5	5
5	3	5	5	5	4
3	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	3
4	5	4	4	4	5
4	5	4	4	3	4
4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	5
5	5	3	5	5	5
3	4	5	3	5	5
5	5	5	5	5	4
5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	3
5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5

4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4
5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5
4	5	4	5	5	5
5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	5
5	5	5	4	4	4
5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5
5	5	4	4	5	4
5	5	4	5	5	5
4	4	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5
5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	5
5	5	5	4	4	4
5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4

*Perceived Organizational Support*

POS1	POS2	POS3	POS4	POS5	POS6	POS7	POS8
5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5
4	5	4	3	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	3	3
5	4	5	5	4	5	5	5
5	5	3	5	3	5	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4	5

5	5	5	5	5	5	3	4
4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	3	3	5	5	4
4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	3	5	5	4
5	5	5	5	5	4	5	3
5	3	5	5	4	5	5	4
3	4	4	4	5	5	4	5
4	4	4	5	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	3	4	4	5	4	5
5	5	5	4	5	4	5	4
4	5	3	4	5	5	4	5
4	4	4	5	4	4	4	4
4	3	4	3	5	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	3
3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5
3	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	5	4	3	4
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	3	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	5	5
4	5	5	4	4	3	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	5	5	4	4
4	5	4	5	4	4	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5

5	4	4	5	5	5	5	5
5	4	4	3	5	5	5	5
5	5	5	5	3	3	5	5
3	5	3	5	5	3	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	3	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5
4	5	4	5	4	4	4	4

***Affective Commitment***

<b>AC1</b>	<b>AC2</b>	<b>AC3</b>	<b>AC4</b>	<b>AC5</b>	<b>AC6</b>	<b>AC7</b>	<b>AC8</b>
5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	3	4	4	5
4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	3
4	4	5	3	5	5	5	5
4	3	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	4	3	5	4	4	4
4	4	5	5	4	4	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	4	4	5	5	3	4
4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	3	5	5	5	5

5	5	4	5	5	4	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4
3	5	4	4	4	3	4	4
4	4	5	5	3	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	4	5	4	4
4	4	5	4	4	5	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	4	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	3	5
4	4	5	5	5	3	5	5
5	5	5	3	3	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	4
5	4	4	4	4	5	5	5
5	4	5	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	5	5	4	4	4	5
5	4	5	5	4	5	5	5
5	4	5	5	4	4	4	5
4	5	4	4	5	3	5	5
5	4	4	4	4	5	4	5
5	4	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	3	5	5	5
4	5	4	4	5	5	4	4
5	5	4	4	5	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	3
5	5	4	5	5	5	4	5
4	5	4	4	5	5	5	4
5	5	4	4	3	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5
4	5	4	4	4	5	5	5

5	5	4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5
4	5	4	4	5	5	4	4
5	5	4	4	5	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5
4	5	4	4	5	5	5	4
5	5	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5

***Innovative Work Behavior***

<b>IWB1</b>	<b>IWB2</b>	<b>IWB3</b>	<b>IWB4</b>	<b>IWB5</b>	<b>IWB6</b>	<b>IWB7</b>	<b>IWB8</b>
5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	5	4	4	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	4
4	3	3	3	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	4	4
3	5	3	5	5	3	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5
5	3	3	5	5	5	4	5
4	4	5	5	5	4	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	3	5	5	4	5	5
5	5	5	4	4	5	4	5
5	5	4	5	5	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	5	5	3	4	4
5	4	5	4	2	4	5	5
3	4	5	5	5	5	4	5
4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	5	4	3	5	3	3
4	4	4	3	4	5	4	4
5	5	5	5	5	3	5	5

5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	3	5	5	5	3	5
5	4	5	5	3	4	4	4
5	5	5	5	5	3	5	5
3	5	5	5	5	4	4	2
4	4	4	4	4	5	5	5
5	3	5	4	4	5	3	4
5	5	5	5	5	4	5	4
3	5	3	5	3	5	5	4
5	5	5	5	5	3	5	5
4	4	4	4	3	4	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5
5	4	5	5	5	3	4	5
4	5	4	5	2	5	5	5
5	4	4	3	4	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3	5	5
4	5	4	4	2	4	5	4
4	5	5	5	3	3	4	4
5	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	5	5	2
5	5	5	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	5	3	4	3	5
4	3	5	5	5	5	5	5
5	5	3	3	3	4	4	4
3	5	5	3	4	4	5	2
5	5	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	5	3	5	5
5	5	4	3	3	3	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	4	5	5	3	3
4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	4	5	3	4	5	5
4	5	4	4	5	3	4	4



## Distribusi Jawaban Responden

<b>LEADER MEMBER EXCHANGE</b>							
		X1	X2	X3	X4	X5	X6
N	Valid	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0

<b>X1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Setuju	26	34.2	34.2	38.2
	Sangat setuju	47	61.8	61.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Setuju	23	30.3	30.3	32.9
	Sangat setuju	51	67.1	67.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Setuju	27	35.5	35.5	42.1
	Sangat setuju	44	57.9	57.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Setuju	19	25.0	25.0	30.3
	Sangat setuju	53	69.7	69.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Setuju	26	34.2	34.2	39.5
	Sangat setuju	46	60.5	60.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Setuju	17	22.4	22.4	28.9
	Sangat setuju	54	71.1	71.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT</b>									
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
N	Valid	76	76	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>Z1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Setuju	25	32.9	32.9	38.2
	Sangat setuju	47	61.8	61.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Z2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Setuju	26	34.2	34.2	40.8
	Sangat setuju	45	59.2	59.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Z3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	7.9	7.9	7.9
	Setuju	28	36.8	36.8	44.7
	Sangat setuju	42	55.3	55.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Z4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	7.9	7.9	7.9
	Setuju	21	27.6	27.6	35.5
	Sangat setuju	49	64.5	64.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Z5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	9.2	9.2	9.2
	Setuju	26	34.2	34.2	43.4
	Sangat setuju	43	56.6	56.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Z6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	7.9	7.9	7.9
	Setuju	28	36.8	36.8	44.7
	Sangat setuju	42	55.3	55.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Z7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Setuju	26	34.2	34.2	39.5
	Sangat setuju	46	60.5	60.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Z8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Setuju	30	39.5	39.5	43.4
	Sangat setuju	43	56.6	56.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>AFFECTIVE COMMITMENT</b>									
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
N	Valid	76	76	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>Z1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Setuju	29	38.2	38.2	42.1
	Sangat setuju	44	57.9	57.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Z2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Setuju	25	32.9	32.9	36.8
	Sangat setuju	48	63.2	63.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Z3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	34	44.7	44.7	44.7
	Sangat setuju	42	55.3	55.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Z4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Setuju	33	43.4	43.4	48.7
	Sangat setuju	39	51.3	51.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Z5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Setuju	23	30.3	30.3	36.8
	Sangat setuju	48	63.2	63.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Z6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Setuju	23	30.3	30.3	34.2
	Sangat setuju	50	65.8	65.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Z7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Setuju	25	32.9	32.9	38.2
	Sangat setuju	47	61.8	61.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Z8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Setuju	26	34.2	34.2	40.8
	Sangat setuju	45	59.2	59.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>INNOVATIVE WORK BEHAVIOR</b>									
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
N	Valid	76	76	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>Y1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	7.9	7.9	7.9
	Setuju	28	36.8	36.8	44.7
	Sangat setuju	42	55.3	55.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	7.9	7.9	7.9
	Setuju	21	27.6	27.6	35.5
	Sangat setuju	49	64.5	64.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	9.2	9.2	9.2
	Setuju	26	34.2	34.2	43.4
	Sangat setuju	43	56.6	56.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	7.9	7.9	7.9
	Setuju	28	36.8	36.8	44.7
	Sangat setuju	42	55.3	55.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Kurang setuju	12	15.8	15.8	19.7
	Setuju	19	25.0	25.0	44.7
	Sangat setuju	42	55.3	55.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	11	14.5	14.5	14.5
	Setuju	26	34.2	34.2	48.7
	Sangat setuju	39	51.3	51.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Y7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Setuju	29	38.2	38.2	44.7
	Sangat setuju	42	55.3	55.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Y8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Kurang setuju	2	2.6	2.6	6.6
	Setuju	30	39.5	39.5	46.1
	Sangat setuju	41	53.9	53.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Jenis Kelamin</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	49	64.5	64.5	64.5
	Perempuan	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Usia</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	23	30.3	30.3	30.3
	31-40 Tahun	32	42.1	42.1	72.4
	> 40 Tahun	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Pendidikan Terakhir</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	12	15.8	15.8	15.8
	Diploma	5	6.6	6.6	22.4
	Sarjana	59	77.6	77.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

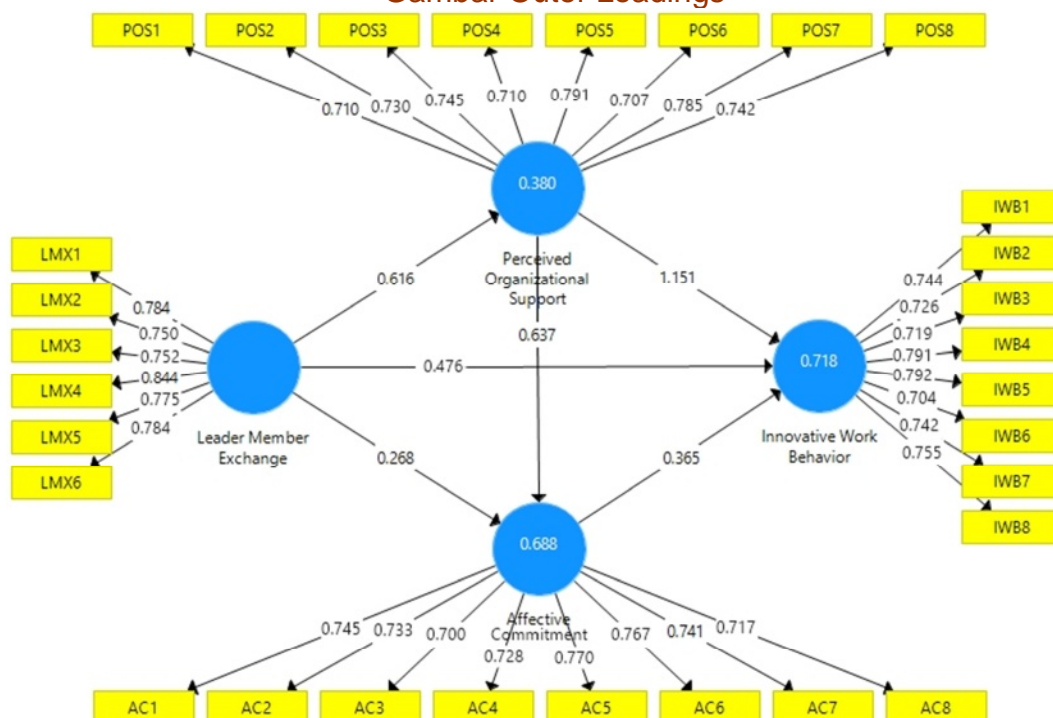
Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	26	34.2	34.2	34.2
	5-10 Tahun	39	51.3	51.3	85.5
	> 10 Tahun	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Status					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	65	85.5	85.5	85.5
	Belum Menikah	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

### Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

#### Convergent Validity

Gambar Outer Loadings





### Tabel Outer Loadings

	Affective Commitment	Innovative Work Behavior	Leader Member Exchange	Perceived Organizational Support
AC1	0,745			
AC2	0,733			
AC3	0,700			
AC4	0,728			
AC5	0,770			
AC6	0,767			
AC7	0,741			
AC8	0,717			
IWB1		0,744		
IWB2		0,726		
IWB3		0,719		
IWB4		0,791		
IWB5		0,792		
IWB6		0,704		
IWB7		0,742		
IWB8		0,755		
LMX1			0,784	
LMX2			0,750	
LMX3			0,752	
LMX4			0,844	
LMX5			0,775	
LMX6			0,784	
POS1				0,710
POS2				0,730
POS3				0,745
POS4				0,710
POS5				0,791
POS6				0,707
POS7				0,785
POS8				0,742

### Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Affective Commitment	0,556
Innovative Work Behavior	0,537
Leader Member Exchange	0,533
Perceived Organizational Support	0,580

### Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Affective Commitment	0,771
Innovative Work Behavior	0,774
Leader Member Exchange	0,759
Perceived Organizational Support	0,766

### Composite Reliability

	Composite Reliability
Affective Commitment	0,708
Innovative Work Behavior	0,736
Leader Member Exchange	0,718
Perceived Organizational Support	0,717

## Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

### R Square

	R Square	R Square Adjusted
Affective Commitment	0,688	0,680
Innovative Work Behavior	0,718	0,707
Perceived Organizational Support	0,380	0,371

### F Square

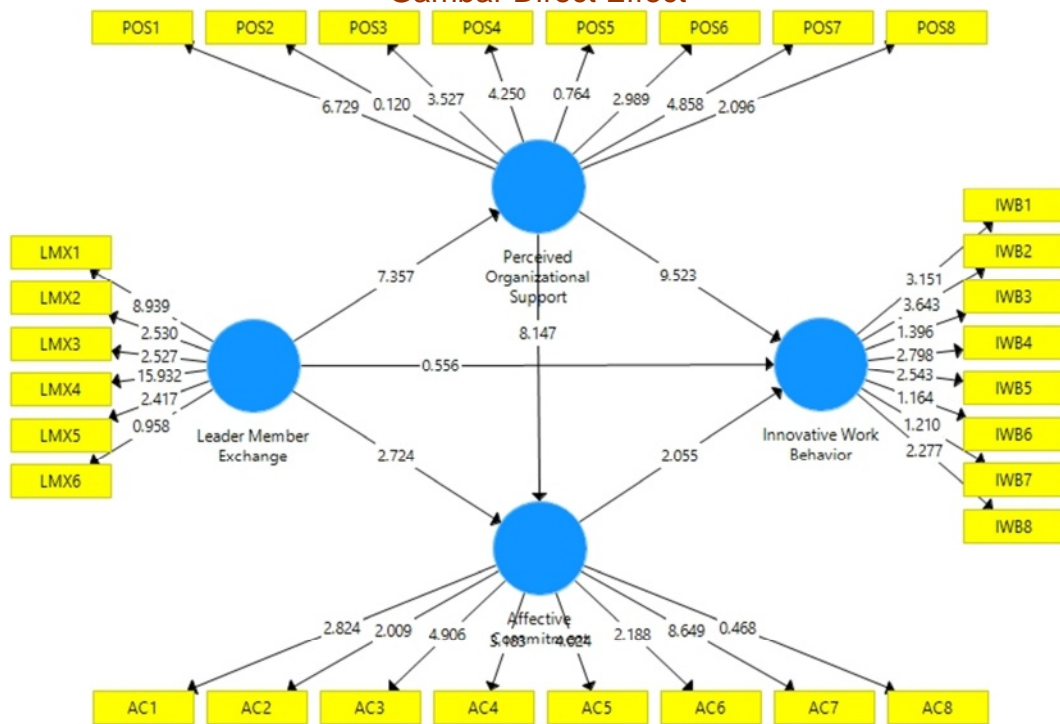
	Affective Commitment	Innovative Work Behavior	Perceived Organizational Support
Affective Commitment		0,147	
Innovative Work Behavior			
Leader Member Exchange	0,143	<b>0,011</b>	<b>0,612</b>
Perceived Organizational Support	<b>0,808</b>	<b>1,613</b>	

### Pengujian Hipotesis

#### Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Affective Commitment -> Innovative Work Behavior	0,365	0,378	0,178	2,055	<b>0,040</b>
Leader Member Exchange -> Affective Commitment	0,268	0,235	0,098	2,724	<b>0,007</b>
Leader Member Exchange -> Innovative Work Behavior	0,476	0,460	0,136	4,556	<b>0,000</b>
Leader Member Exchange -> Perceived Organizational Support	0,616	0,645	0,084	7,357	<b>0,000</b>
Perceived Organizational Support -> Affective Commitment	0,637	0,676	0,078	8,147	<b>0,000</b>
Perceived Organizational Support -> Innovative Work Behavior	1,151	1,176	0,121	9,523	<b>0,000</b>

Gambar Direct Effect



Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Leader Member Exchange -> Affective Commitment -> Innovative Work Behavior	0,398	0,390	0,060	4,640	<b>0,000</b>
Leader Member Exchange -> Perceived Organizational Support -> Innovative Work Behavior	0,709	0,762	0,142	4,985	<b>0,000</b>

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Affective Commitment -> Innovative Work Behavior	0,365	0,378	0,178	2,055	<b>0,040</b>
Leader Member Exchange -> Affective Commitment	0,660	0,672	0,068	9,728	<b>0,000</b>
Leader Member Exchange -> Innovative Work Behavior	0,392	0,446	0,121	3,235	<b>0,001</b>
Leader Member Exchange -> Perceived Organizational Support	0,616	0,645	0,084	7,357	<b>0,000</b>
Perceived Organizational Support -> Affective Commitment	0,637	0,676	0,078	8,147	<b>0,000</b>
Perceived Organizational Support -> Innovative Work Behavior	0,918	0,922	0,082	11,209	<b>0,000</b>



MAJLIS MUHIBIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/11/2019  
 Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003  
<http://feb.umsu.ac.id> [feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING  
 PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

**NOMOR : 412 / TGS / 11.3-AU / UMSU-05 / F / 2024**

*Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

**Program Studi** : Manajemen  
**Pada Tanggal** : 21 februari 2024

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

**Nama** : Kayla Carina Putri  
**N P M** : 2005160337  
**Semester** : VIII (Delapan)  
**Program Studi** : Manajemen  
**Judul Proposal / Skripsi** : Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Innovative Work Behavior Dengan Perceived Organization Support Dan Affective Commitment Sebagai Mediasi : Studi Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Medan

**Dosen Pembimbing** : Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si.

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkanya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi** dinyatakan " BATAL " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **21 Februari 2025**
4. Revisi Judul.....

*Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Ditetapkan di : Medan  
 Pada Tanggal : 11 Sya'ban 1445 H  
 21 Februari 2024 M



Dekan

**Dr. H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA**  
 NIDN : 0109086502

**Tembusan :**  
 1. Pertiinggal.





UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

# MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

Akreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pj/PT/III/2024

Pusat Administrasi : Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<https://umsu.ac.id/> ✉ [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

## SURAT PERNYATAAN

Bismillahirrahmanirrohim

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Kayla Carina Putri  
Tempat/tgl lahir : Medan, 05 Desember 2002  
No. KTP (NIK) : 1271094512020005  
NPM : 2005160337  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa, dokumen kelengkapan administrasi yang saya serahkan/lampirkan dalam melengkapi Berkas Ujian Tugas Akhir adalah BENAR dan ASLI. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa dokumen tersebut PALSU saya bersedia menanggung sanksi yang diberikan oleh Universitas. Data atau berkas yang sudah diberikan tidak dapat dirubah atau ditarik kembali.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenar-benarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan dalam keadaan sadar.

Yang Menyatakan





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL**

Nama Lengkap : KAYLA CARINA PUTRI  
NPM : 2005160337  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DENGAN PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT DAN AFFECTIVE COMMITMENT SEBAGAI MEDIASI STUDI PADA PEGAWAI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	Revisi latar belakang Tabel ke Rencan org	25/1/2024	
BAB 2	Tabel teori / Jome Pendahuluan	30/1/2024	
BAB 3	Metode penelitian	2/2/2024	
Daftar Pustaka	Gambar Metode	7/2/2024	
Persetujuan Seminar Proposal	Akhir Guna Paper	6/2/2024	

Medan, Januari 2024

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

**JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si**

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

**Prof. Dr. J. PRIZEN, S.E., M.Si**



BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN

Pada hari ini *Rabu, 08 Mei 2024* telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen menerangkan bahwa :

**N a m a** : Kayla Carina Putri  
**N .P.M.** : 2005160337  
**Tempat / Tgl.Lahir** : Medan / 05 Desember 2002  
**Alamat Rumah** : Jl. Eka surya, Eka jaya IV  
**Judul Proposal** : Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Innovative Work Behavior Dengan Perceived Organization Support Dan Affective Commitment Sebagai Mediasi : Studi Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Medan..

Disetujui / tidak disetujui \*)

Item	Komentar
Judul	.....
Bab I	.....
Bab II	.....
Bab III	Dibuat masing <sup>2</sup> divisinya Dibuat berapa perhitungan sample dan populasi.
Lainnya	.....
Kesimpulan	<input type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, *Rabu, 08 Mei 2024*

TIM SEMINAR

Ketua


  
Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.

Pembimbing

  
Prof. Dr. Sufrizen, SE., M.Si

Sekretaris

  
Prof. Dr. Sufrizen, SE., M.Si.  
Pembanding

  
Jasman Saripuddin, S.E., M.Si

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### Data Pribadi

Nama : KAYLA CARINA PUTRI  
NPM : 2005160337  
Tempat / Tgl Lahir : Medan, 05 Desember 2002  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Warga Negara : Indonesia  
Alamat : Jl. Garu III GG. Makmur No 147 E  
Anak Ke : 1 dari 1 bersaudara  
Email : [kaylacarina05@gmail.com](mailto:kaylacarina05@gmail.com)  
Telepon : 0878-6969-6995

### Nama Orang Tua

Ayah : T. Muhammad Rusli  
Ibu : Nur Azni  
Alamat : Jl. Garu III GG. Makmur No 147 E

### Pendidikan Formal

SD : SD Swasta Perguruan Harapan Mandir(2009-2015)  
SMP : SMP Swasta Perguruan Harapan Mandiri  
(2015-2017)  
SMA : SMA Swasta Harapan 3 (2017-2020)  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
(2020-2024)

Medan, Agustus 2024



**KAYLA CARINA PUTRI**