

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV TINJOWAN**

**SKRIPSI**

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



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH :**

**NUR ALFI SAHRI**  
**NPM : 1605160203**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2020**



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

Jln. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 202238

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL**

Nama Lengkap : NUR ALFI SAHRI  
NPM : 1605160203  
Program studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV TINJOWAN

Tanggal	Deskripsi Hasil Bimbingan	Paraf
24/3-2020	Perbaiki latar belakang masalah dengan memperkuat teori-teori pendukung dan jurnal-jurnal terdahulu	
26/3-2020	Identifikasi masalah focus kepada fenomena-fenomena yang berkaitan dengan variabel penelitian	
28/3-2020	Teori ditambah minimal 2 pendapat atau teori pada setiap sub variabel	
30/3-2020	Kerangka konseptual ditambahkan teori-teori dan jurnal-jurnal yang mendukung	
2/4-2020	Gunakan Mendeley dalam membuat daftar pustaka, tambahkan daftar pustaka jurnal-jurnal dosen yang mendukung dan saran	
5/4-2020	Acc Seminar Proposal	

Pembimbing

(Dr. JUFRIZEN, SE, M.Si)

Medan, April 2020

Diketahui/Disetujui

Ketua Program Studi Manajemen

(JASMAN SARIPUDDIN HSB, SE., M.Si)

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV TINJOWAN**

**Nur Alfi Sahri**

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia

Email [nuralfisahri@gmail.com](mailto:nuralfisahri@gmail.com)

Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan? Tujuan penelitian ini adalah menganalisis peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditemukan di awal, tetapi permasalahan di temukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah menjawab. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan yang berjumlah 614. Berdasarkan perhitungan Slovin maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 86 orang karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan. Leader Member Exchange terhadap kinerja karyawan melalui Komitmen Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Komitmen Organisasi berpengaruh tidak signifikan.

Kata kunci: Leader Member Exchange, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi

## **ABSTRACT**

### ***EFFECT OF LEADER MEMBER EXCHANGE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS INTERVENING IN. PERKEBUNAN NUSANTARA IV TINJOWAN***

***Nur Alfi Sahri***

*Study Program Human Resources Management*

*Email nuralfisahri@gmail.com*

*The problem in this research is how the role of organizational commitment in mediating the influence of leader member exchange (LMX) on the performance of employees of PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan? The purpose of this study was to analyze the role of organizational commitment in mediating the influence of leader member exchange (LMX) on the performance of employees of PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan. This research is included in the category of causal research using a quantitative approach. Causal research is research that wants to see whether a variable that acts as an independent variable has an effect on other variables that become the dependent variable. Quantitative research is research where the problems are not found at the beginning, but the problems are found after the researcher goes into the field and if the researcher gets new problems then the problem is re-examined until all the problems have been answered. The population in this study were all employees of PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan, totaling 614. Based on Slovin calculations, the number of samples in this study were 86 employees of PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan. From the research results, it can be concluded that the Leader Member Exchange has a positive and significant effect on the performance of the employees of PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan. Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance at PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan. Leader Member Exchange on employee performance through Organizational Commitment has no significant effect on employee performance through Organizational Commitment has no significant effect.*

*Keywords: Leader Member Exchange, Employee Performance, Organizational Commitment*

## KATA PENGANTAR



*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkah, rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam penulis sampaikan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta para sahabatnya dan keluarganya serta orang-orang yang mengikuti jejak langkah mereka sampai hari akhirat.

Skripsi ini merupakan tugas akhir penulis sebagai salah satu syarat guna menyelesaikan program studi S-1 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Proposal ini berjudul : Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada **Ayahanda Aswin dan Ibunda Farida Sinaga** yang selain menjadi sumber inspirasi dan kekuatan bagi penulis, juga telah banyak memberi dorongan moril, materil, kasih sayang serta perhatian yang tiada terhingga.

Penulis dalam menyelesaikan proposal ini memperoleh bantuan dari berbagai pihak, baik dalam bentuk sumbangan pikiran, tenaga dan waktu yang tidak terukur. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

2. Bapak H. Januri, SE, MM, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Ade Gunawan, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si. selaku wakil dekan III Pada Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Jasman Syarifuddin, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Jufrizen, SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. Jufrizen, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun proposal ini.
8. Semua Dosen yang telah memberikan ilmunya pada penulis selama berada di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Seluruh Staff Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Bapak Raja Suwandy Dayan Purba, SP selaku Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan
11. Seluruh Staf Pegawai serta Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan
12. Kakak Tersayang Pertama Dr. Wahyu Astrida dan Kakak kedua Fahrunisya yang selalu memberi saya motivasi dan menyemangati saya.

13. Adik Perempuan Tersayang Putri Nadia dan Adik laki – laki Tersayang Fauzan Azmi ikut serta telah menyemangati saya dalam membuat proposal ini.
14. Teman Tersayang Evira Nuriza Hrp dan Munazir yang selalu mensupport dan mendoakan saya.
15. Recha Dwijayanti Br. Sagala dan Fitra Sah Fitri Sembiring yang membantu serta mendukung dalam penyusunan proposal ini.
16. Buat teman – teman kontrakan Widi Astuti : Dedi Kurniawan,sp.d , Khoiriyah, Ante dan semua yang ada di kontrakan Terima kasih selalu mendoakan dan menyemangatin saya.
17. Teman seperjuangan D Manajemen pagi dan H Manajemen malam
18. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dan mendukung dalam penyelesaian proposal ini.

Penulis menyadariSkripsi ini masih banyak kekurangan baik materi maupun dari segi tata bahasanya. Saran dan kritik yang bersifat membangun sangat diharapkan. Semoga bermanfaat bagi semuanya. *Aamiin Ya Rabbal'Alamin.*

Medan, Juli 2020

Penulis

**NUR ALFI SAHRI**

---

**1605160203**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB 1 : PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	5
1.3. Batasan dan Rumusan Masalah.....	6
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB 2 : LANDASAN TEORI</b>	
2.1. Uraian Teoritis.....	9
2.1.1. Kinerja Karyawan .....	9
2.1.1.1.Pengertian Kinerja .....	9
2.1.1.2.Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	10
2.1.1.3.Indikator Kinerja.....	12
2.1.2. Komitmen Organisasi .....	14
2.1.2.1.Pengertian Komitmen Organisasi .....	14
2.1.2.2.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	16
2.1.2.3.Indikator Komitmen Organisasi .....	20



2.1.3. Leader Member Exchange (LMX) .....	21
2.1.3.1. Pengertian Leader Member Exchange (LMX)	21
2.1.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Leader Member Exchange (LMX) .....	24
2.1.3.3. Indikator Leader Member Exchange (LMX)	26
2.2. Kerangka Konseptual .....	25
2.3. Hipotesis .....	28

### **BAB 3: METODOLOGI PENELITIAN**

3.1. Pendekatan Penelitian .....	29
3.2. Defenisi Operasional .....	29
3.2.1 Kinerja Karyawan .....	29
3.2.2 Komitmen Organisasi .....	30
3.2.3 Leader Member Exchange (LMX).....	30
3.3. Tempat dan Waktu Penelitian .....	30
3.3.1 Tempat Penelitian .....	30
3.3.2 Waktu Penelitian .....	31
3.4. Populasi dan Sampel .....	31
3.4.1 Populasi .....	31
3.4.2 Sampel .....	31
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	32
3.5.1 Wawancara .....	32
3.5.2 Dokumntasi .....	33
3.5.3 Angket .....	33
3.5.3.1 Uji Validitas .....	34

	47
3.5.3.2 Uji Reliabilitas .....	34
3.6. Teknik Analisis Data.....	35
3.6.1 Statistik Deskriptif .....	35
3.6.2 Analisis Data Dengan Partial Least Square .....	35
<b>BAB 4: HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Hasil Penelitian .....	38
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian .....	38
4.1.2 Identitas Responden .....	39
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian .....	41
4.1.3.1 Variabel Kinerja .....	41
4.1.3.2 Variabel Komitmen Organisasi .....	43
4.1.3.3 Variabel Leader Member Exchange .....	45
4.2. Analisis Data .....	47
4.2.1 Analisis Efek Mediasi .....	47
4.2.1.1 Analisis Model Pengukuran .....	47
4.2.1.2 Analisis Model Struktural .....	48
4.2.1.3 Mediation Effects .....	51
4.3. Pembahasan .....	54
<b>BAB 5: PENUTUP</b>	
5.1. Kesimpulan .....	57
5.2. Saran .....	58
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	58
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>59</b>
<b>LAMPIR</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Indikator Kinerja .....	29
Tabel 3.2	Indikator Komitmen Organisasi .....	30
Tabel 3.3	Indikator LMX .....	30
Tabel 3.4	Jadwal Penelitian.....	31
Tabel 4.1	Skala Likert .....	39
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	40
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Kelompok Umur .....	41
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	41
Tabel 4.5	Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	42
Tabel 4.6	Skor Angket untuk variabel Y (Kinerja).....	43
Tabel 4.7	Skor Angket untuk Variabel Z (Komitmen Organisasi) .....	44
Tabel 4.8	Skor Angket untuk Variabel X (Leader Member Exchange).....	45
Tabel 4.9	Composite Reliability.....	48
Tabel 4.10	Heretroit-Monotoroit Ratio (HTMT) .....	49
Tabel 4.11	R-Square.....	50

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 4.1 Efek Mediasi .....	53
-------------------------------	----

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar belakang masalah**

Tuntutan terhadap pemuas kebutuhan manusia semakin meningkat dan beragam dewasa ini. Hal ini disebabkan oleh semakin banyaknya aspek kebutuhan kehidupan yang harus dipenuhi. Tidak dapat dipungkiri bahwa pihak produsen barang kebutuhan hidup sehari-hari pun memiliki banyak peluang untuk mendapat pangsa pasar yang besar. Tidak hanya produsen barang, perusahaan yang bergerak dibidang jasa pun mulai banyak bermunculan untuk memudahkan kehidupan manusia. Faktor tersebut membuat sebagian besar perusahaan berlomba untuk mendapatkan pegawai yang cekatan dan juga mampu membuat perusahaan semakin berkembang dan mempunyai laba yang banyak. Hal itu sejalan dengan pendapat (Sopiah, 2008). Persaingan antar perusahaan dewasa ini sangat ketat. Persaingan yang terjadi tidak hanya sesama perusahaan lokal, namun sudah jauh melampaui batas teritorial sebuah negara yang biasa disebut dengan globalisasi. Dalam persaingan tersebut muncul perusahaan terbaik karena mampu mengalahkan perusahaan yang lain.

Banyak faktor yang menyebabkan perusahaan menang dalam persaingan. Pengelolaan sumber daya perusahaan, baik sumber daya manusia, sumber daya keuangan, maupun sumber daya fisik yang lain dapat digunakan sebagai acuan untuk menilai kemampuan perusahaan sehingga bisa mengantisipasi terjadinya kekalahan dalam persaingan. Beberapa perusahaan pun saat ini banyak yang memberi perhatian lebih pada karyawan atau pegawai yang dirasa berkompeten untuk mengembangkan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari

(*Mathis & Jackson (2011)*) yang menyatakan bahwa “di sebagian besar organisasi, kinerja para karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional”.

Dapat dikatakan, berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan bergantung pada keberhasilan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Dengan kepuasan yang dicapai oleh karyawan, akan berdampak baik bagi organisasi, karena dengan kepuasan tinggi, akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi pula, kemudian menunjukkan kinerja yang diharapkan yang mana merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, dan pada akhirnya produk atau layanan yang dihasilkan mempunyai kemampuan bersaing dengan perusahaan sejenis yang lain (*Wibowo & Sutanto, 2013*). Untuk mencapai keinginan dan tujuan-tujuan tersebut, perlu adanya pemimpin dalam suatu organisasi. Pemimpin menentukan arah tujuan dengan cara mengembangkan visi masa depan, kemudian dikomunikasikan dengan orang-orang serta memberikan inspirasi dalam menghadapi berbagai rintangan. Maka dari itu komunikasi dan hubungan yang baik antara pemimpin dan pengikut sangat penting untuk menciptakan kepercayaan, rasa hormat, rasa tanggung jawab, dan kesetiaan yang kuat antara pemimpin dan pengikut (*leader member exchange LMX theory (Robbins & Judge, 2011)*)

Menurut (*Robbins & Judge (2011)*) dalam *Leader Member Exchange* ditemukan perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasannya. Perbedaan itu membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut dengan *in-group* dan *out-group*.

Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus. Bawahan yang tergabung dalam *out-group* mendapatkan waktu yang terbatas dari atasannya dan hubungan antara atasan dan bawahan berdasarkan pada hubungan formal yang biasanya dapat dilihat dari penggunaan bahasa pada saat berkomunikasi. Tidak hanya *leader member exchange* yang bagus, dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan sering kali menjadi isu yang sangat penting. Karena pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi sering memakai unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pemimpin maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Hasil penelitian ((Kambu, Troena, Surachman, & Setiawan, 2012) menyatakan bahwa Leader Member Exchange yang baik belum mampu membentuk OCB dan kinerja pegawai. Sedangkan (Sudirjo & Toryanto, 2013) menemukan bahwa Leader Member Exchange dan Pemberdayaan berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Komitmen Organisasional dan Leader Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Leader Member Exchange tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan mediasi Komitmen Organisasional. Selain leader member exchange dapat mempengaruhi komitmen organisasi, kinerja juga bisa dipengaruhi oleh *leader member exchange* yang baik serta komitmen yang tinggi pada karyawan terhadap

organisasi. Kinerja karyawan adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja karyawan dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja.

Menurut (*Wibowo (2006)*) banyak faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerja karyawannya. Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Namun, pekerja juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia di dalamnya, tetapi juga oleh sumber daya lainnya seperti dana, bahan peralatan, teknologi dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi. Fenomena yang ada pada PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan terkait dengan leader member exchange, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, menjadikan fokus utama penelitian ini.

Pada PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan, dimana komunikasi yang terjalin antara pimpinan dengan bawahan hanya berjalan berkala setiap 1 bulan sekali. Kemudian pimpinan memperlakukan bawahannya secara khusus dan terkesan pilih kasih. Hal itu mengakibatkan banyak karyawan yang tidak mencapai target kerja yang diharuskan oleh perusahaan. Demikian pula halnya dengan PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan sangat memperhatikan kinerja setiap karyawannya. Perusahaan BUMN yang bergerak di bidang usaha agro industri ini selalu mempertimbangkan leader member exchange (LMX) yang tepat untuk karyawannya. Hal ini dimaksud agar perusahaan memperoleh kinerja



karyawan yang baik mampu mencapai tujuannya. Pemberian leader member exchange (LMX) ini diharapkan agar karyawan mampu menghargai atasan sehingga akan menunjukkan sikap kepuasan kerja yang optimal. Namun berdasarkan penelitian awal yang penulis lakukan terdapat beberapa masalah. Permasalahan yang terjadi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan salah satunya adalah masalah leader member exchange (LMX), dimana adanya kinerja karyawan yang belum sesuai dengan yang di harapkan oleh atasannya dikarenakan karyawan tersebut kurang menghargai atasan. Tidak hanya permasalahan *leader member exchange* (LMX), PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan juga memiliki permasalahan kemampuan kerja yang belum maksimal sehingga atasan tidak puas dengan kerja karyawan. Dampak dari fenomena ini adalah adanya kecenderungan menurunnya kinerja karyawan.

Berdasarkan pada penjelasan-penjelasan di atas, maka penulis sangat tertarik untuk melakukan suatu penelitian yang berhubungan dengan pengaruh leader member exchange terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasi. Lebih tepatnya judul penelitian ini adalah: **“Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan dapat diidentifikasi adanya permasalahan sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan yang belum optimal hal ini dapat dilihat dari karyawan yang kurang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

2. Rendahnya komitmen organisasi karyawan dalam pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi sehingga pimpinan merasa kurang puas dengan kinerja karyawan.
3. Kinerja karyawan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, hal ini dapat dilihat dari pekerjaan beberapa karyawan yang kurangnya rasa tanggung jawab karyawan.
4. Kurangnya interaksi antara pimpinan dengan bawahan dalam penyelesaian pekerjaan.

### **1.3 Batasan dan Rumusan Masalah**

#### **1.3.1 Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain leader member exchange (LMX), komitmen organisasi, kepuasan kerja, kompensasi dan sebagainya, namun dalam penelitian ini penulis membatasi *leader member exchange* (LMX) dan komitmen organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu dalam penelitian ini penulis menggunakan factor komitmen organisasi sebagai variabel penengah (*intervening*) antara leader member exchange (LMX) dan kinerja karyawan.

#### **1.3.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang juga sudah dijelaskan diatas, maka permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah leader member exchange (LMX) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan?

- b. Apakah pengaruh leader member exchange (LMX) berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan?
- c. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan?
- d. Apakah komitmen organisasi karyawan memediasi pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan?

#### **1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penulis mengadakan penelitian ini adalah :

- a. Untuk menganalisis pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan.
- b. Untuk menganalisis pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT., Perkebunan Nusantara IV Tinjowan.
- c. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan ?
- d. Untuk menganalisis peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan?

### 1.4.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin diperoleh peneliti adalah :

a. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bukti empiris pada penelitian dimasa yang akan datang khususnya mengenai pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

b. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak universitas/perusahaan dalam merumuskan kebijakan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan khususnya tentang leader member exchange terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Uraian Teoritis**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang ditunjukkan oleh karyawan atas sesuatu yang telah dibebankan dan menjadi tanggung jawabnya. Kinerja karyawan merupakan salah satu factor penting yang menjadi penentu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Menurut (Mangkunegara2017) kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikam kepadanya. Menurut (Uno & Lamatenggo 2012) mengatakan bahwa kinerja adalah serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi. Menurut Robbins (2004) kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut (Sutrisno, 2016) kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi.

Dari beberapa definisi diatas kinerja yang diberikan oleh beberapa ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinanya berdasarkan peran didalam perusahaan. Kinerja karyawan

merupakan factor penting yang harus di perhatikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas perusahaan akan rendah apabila kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut rendah, dan sebaliknya perusahaan akan menjadi produktif dan semakin berkembang jika kinerja karyawannya tinggi.

### **2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standart atau kriteri yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Factor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi factor internal dan eksternal, dimana factor internal meliputi keterampilan, keahlian, dan kedisiplinan, dan factor eksternal meliputi budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, pelatihan dan pengembangan serta manajemen karir.

Menurut (Sutrisno, 2016) factor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

#### **1) Efektifitas dan Efisiensi**

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

#### **2) Otoritas dan Tanggup Jawab**

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa ad. Masing-anya tumpang-tindih tugas masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang

menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi

### 3) Displin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.

Displin meliputi ketaat dan hormat terhadap perjuangan yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.

### 4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya piker, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut (Mangkunegara, 2017) bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

#### 1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan (*knowledge skill*). Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi dimana yang menggerakkan diri karyawan yang telah terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja.

Menurut Amstrong dan Barong dalam (Wibowo, 2013) mengatakan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang baik, seperti sebagai berikut:

- 1) *Personal Factors*
- 2) *Leadership Factors*
- 3) *Team Factors*
- 4) *System Factors*
- 5) *Contextual/situational Factors*

### 2.1.1.3 Indikator Kinerja

Kinerja karyawan yang dapat dilihat dari beberapa indikator, salah satu indikator yang melekat dalam kinerja adalah kualitas dan kuantitas kerja. Menurut (Mangkunegara, 2017) adalah sebagai berikut :

#### 1) Kualitas kerja

Yaitu terdiri dari : ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan

#### 2) Kuantitas kerja

Yaitu terdiri dari : output dan kecepatan dalam melaksanakan kerja

#### 3) Keandalan kerja

Yaitu terdiri dari : pelaksanaan dalam mengikuti instuksi, inisiatif, hati-hati, dan kerajinan dalam melaksanakan kerja.

#### 4) Sikap

Sikap terdiri dari terhadap perusahaan, karyawan lain, dan perusahaan serta kerjasama.

Menurut (Sutrisno, 2016) indikator kinerja karyawan, yaitu:

#### 1) *Quality*

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

#### 2) *Quantity*

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit dan siklus kegiatan yang dilakukan.



3) *Timeliness*

Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.

4) *Cost Effectiveness*

Tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5) *Need For Supervision*

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6) *Interpersonal impact*

Merupakan tingkat sejauh mana pengawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

## **2.1.2 Komitmen Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Sutrisno (2012) menyatakan bahwa komitmen pegawai merupakan hal yang penting bagi organisasi, terutama untuk menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan. Namun untuk memperoleh komitmen yang tinggi, diperlukan kondisi-kondisi yang

memadai untuk mencapainya. Lebih lanjut (Sutrisno, 2016) mengartikan komitmen adalah sikap loyalitas pekerja terhadap organisasinya dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan perhatian dan partisipasinya terhadap organisasi. Menurut (*Mathis & Jackson, 2011*) komitmen organisasional adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi.

Komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat dari karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut, untuk bekerja keras, keyakinan karyawan dan penerimaan akan nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2010). Komitmen berorganisasi dapat diidentifikasi sebagai ikatan psikologis antara pekerja dan organisasi dan dengan memiliki kesetiaan pada, memiliki keinginan untuk terlibat, dan menjadi kurang suka rela untuk meninggalkan organisasi (Griffin et al., 2009). Komitmen organisasi yang tinggi berarti keberpihakan karyawan pada organisasi yang mempekerjakannya (Stephen P. Robbins & Judge, 2011). Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasinya, cenderung akan lebih bertanggungjawab (He et al., 2012). Komitmen organisasi dapat menjadi faktor yang bermanfaat bagi perilaku dan hasil kerja karyawan dan peredam tingkat turnover dalam suatu organisasi (Rose et al., 2009).

Komitmen nampak dalam tiga bentuk sikap yang terpisah tapi saling berhubungan erat, pertama identifikasi dengan misi organisasi, kedua keterlibatan secara psikologis dengan tugas-tugas organisasi dan yang terakhir loyalitas serta keterikatan dengan organisasi (Dessler, 2015).

Menurut (Meyer & Allen, 1991) komitmen organisasi dapat diartikan sebagai kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Definisi lain menurut (Meyer & Allen, 1991) bahwa komitmen tidak hanya berhubungan dengan tingkat keluar masuknya karyawan, melainkan juga berkaitan dengan tingkat kerelaan karyawan untuk berkorban bagi perusahaan. Sistem tanggapan yang disediakan oleh organisasi terkadang kurang mendapat perhatian dari para karyawan untuk lebih menumbuhkan sikap loyal terhadap karyawan, hal ini disebabkan adanya rasa khawatir dari para karyawan akan mendapatkan sanksi bila menyampaikan keluhannya. Oleh karena itu perlunya kepercayaan yang tinggi serta dukungan organisasi terhadap karyawan menjadi suatu hal yang penting bagi tiap-tiap anggota organisasi (Olson-Buchanan & Boswell, 2002).

Mowday, Porter, & Steers, (1982) berpendapat bahwa komitmen Organisasi mencakup pengertian adanya suatu hubungan tukar menukar antara individu dengan organisasi kerja. Individu mengikatkan dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja sebagai balasan atas gaji dan imbalan lain yang diterimanya dari organisasi kerja yang bersangkutan, komitmen organisasi yang timbul bukan sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu mengabdikan darma baktinya demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Lebih lanjut (Richard T Mowday, Steers, & Porter, 1979) bahwa komitmen Organisasi dapat didefinisikan melalui dua pendekatan, yaitu :

- 1) *Behavioral Commitment* adalah memandang komitmen organisasi sebagai perilaku bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi bila karyawan memutuskan untuk terikat dengan organisasi.
- 2) *Attitudinal Commitment* memandang komitmen organisasi sebagai sikap. Karyawan mengadakan identifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai suatu organisasi kerja dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi guna memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa pengertian tentang komitmen organisasi dapat disimpulkan bahwa komitmen adalah sikap karyawan untuk tetap terlibat secara utuh disuatu organisasi dan memiliki keterikatan yang tinggi dalam pencapaian misi, visi dan nilai-nilai yang ada di organisasi.

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Melihat perkembangan perusahaan dan strategi-strategi pada tingkat korporat, persoalan komitmen yang bagaimana yang dibutuhkan oleh perusahaan, untuk memilih apakah loyalitas atau komitmen yang didahulukan, yang penting adalah bagaimana membangun loyalitas berdasarkan komitmen. Faktor komitmen dalam organisasi menjadi satu hal yang dipandang penting karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam sebuah organisasi. Komitmen yang kuat terhadap organisasi dalam wujud misi, visi dan tujuan perusahaan dapat diciptakan dengan bantuan memberikan penjelasan segala sesuatu yang telah ditargetkan oleh organisasi yang meliputi produk, hubungan nasabah dengan perusahaan dan pendidikan bagi karyawan. Tinggi

rendahnya komitmen organisasi menurut (Dessler, 2015) dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Nilai-nilai kemanusiaan ; dasar utama membangun komitmen karyawan adalah kesungguhan dari perusahaan untuk memprioritaskan nilai-nilai kemanusiaan. Perusahaan berasumsi bahwa karyawan merupakan aset penting sehingga kesejahteraan karyawan penting untuk diperhatikan.
- 2) Komunikasi dua arah yang komprehensif ; komitmen dibangun atas dasar kepercayaan untuk menghasilkan suatu bentuk rasa saling percaya diperlukan komunikasi dua arah.
- 3) Rasa kebersamaan dan keakraban ; faktor ini menciptakan rasa senasib sepenanggungan yang pada tahap selanjutnya memberi kontribusi pada komitmen karyawan terhadap perusahaan.
- 4) Visi dan misi organisasi ; adanya visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi akan memudahkan setiap karyawan dalam bekerja pada akhirnya dalam setiap aktivitas kerjanya karyawan senantiasa bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi.
- 5) Nilai sebagai dasar perekrutan ; aspek ini penting untuk mengetahui kualitas dan nilai-nilai personal karena dapat menjadi petunjuk kesesuaian antara nilai-nilai personal dengan nilai-nilai organisasi.

Ouchi (1993) mengemukakan tumbuhnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh :

- 1) Filosofi organisasi yaitu suatu pemahaman umum atas nilai-nilai yang dianut dan sasaran yang ingin diraih organisasi, pada umumnya dituangkan dalam pernyataan-pernyataan pendek.

- 2) Budaya organisasi yaitu menempatkan nilai-nilai kemanusiaan sebagai prioritas yang akan menimbulkan kepercayaan dan kesantunan antara organisasi dengan karyawan. Budaya akan membuat karyawan merasa organisasi tempat bekerja lebih sebagai keluarga besar di mana tujuan organisasi dipandang identik dengan tujuan pribadi karyawan sehingga mereka akan menunjukkan komitmen dan loyalitas yang tinggi.
- 3) Konsensus dalam setiap pengambilan keputusan yaitu ketika suatu keputusan penting akan dibuat maka setiap karyawan atau bagian yang akan terkena dampaknya diikuti dalam proses analisis, perencanaan dan pengambilan keputusan.

Komitmen seseorang dikatakan tinggi atau rendah juga dipengaruhi oleh beberapa hal, menurut (Cherrington, 1989) tinggi rendahnya komitmen seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu:

- 1) Faktor personal, pada kategori ini hal-hal yang berkaitan dengan kondisi individu sangat mempengaruhi tingkat komitmen individu. Karyawan yang bekerja lebih lama dan tua tingkat komitmennya lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang belum lama bekerja dan usianya masih muda. Jenis kelamin juga mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi, karyawan perempuan cenderung lebih komit terhadap organisasi dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Pendidikan karyawan yang lebih rendah komitmennya lebih tinggi dari karyawan yang berpendidikan tinggi.

- 2) Karakteristik peran, komitmen karyawan pada kategori ini lebih tinggi tingkat komitmennya pada karyawan yang jobnya diperkaya, rendah tingkat ambiguitasnya maupun konflik yang kemungkinan timbul.
- 3) Karakteristik struktur, komitmen karyawan akan tinggi pada karyawan yang berada dalam organisasi yang desentralis dimana organisasi lebih melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan.
- 4) Pengalaman kerja, pengalaman kerja yang menyenangkan seperti sikap positif antara kelompok kerja akan menimbulkan komitmen yang tinggi pada karyawan. Melihat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat disimpulkan beberapa hal yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu nilai-nilai yang tercermin dalam budaya organisasi yang merupakan landasan utama dalam membangun komitmen karyawan dimana perusahaan memiliki asumsi bahwa karyawan merupakan aset utama untuk mengembangkan perusahaan. Visi dan misi organisasi yang jelas pada suatu organisasi akan memudahkan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan akan bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi atau perusahaan. Komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor personal, karakteristik peran, karakteristik struktur dan pengalaman kerja.

### **2.1.2.3 Indikator Komitmen Organisasi**

Meyer & Allen (1997) mengemukakan bahwa ada tiga komponen indikator organisasional, yaitu:

#### 1) *Affective commitment*

Terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.

2) *Continuance commitment*

Muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

3) *Normative commitment*

Timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Menurut Lincoln dan Bashaw dalam (Sopiah, 2008) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu :

- 1) Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- 2) Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- 3) Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

### **2.1.3 Leader Member Exchange (LMX)**

#### **2.1.3.1 Pengertian Leader Member Exchange (LMX)**

*Leader member exchange (LMX)* menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lain. Leader member exchange (LMX) tidak hanya melihat perilaku atasan saja tetapi juga menekankan pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Selain



dengan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, diperlukan juga motivasi kerja yang ada pada diri karyawan. Menurut (Yukl, 2010) dasar pemikiran dari teori leader member exchange (LMX) adalah bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan antara atasan dan bawahan yang berbeda masing-masing bawahan. Menurut (Kreitner & Kinicki, 2014), model *leader member exchange* (LMX) didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mengembangkan hubungan satu persatu yang unik dengan masing-masing orang yang melapor kepadanya. Biasanya pemimpin cenderung memilih anggota kelompok orang dalam (*in-group*) karena mereka memiliki berbagai karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau karena tingkat kompetensi yang lebih tinggi dari pada pengikut lainnya.

Sedangkan menurut (Graen & Uhl-Bien, 1995) *leader member exchange* (LMX) difokuskan pada penilaian terhadap hubungan dan interaksi antara *supervisor* (atasan) dan bawahan. Tingkat kedekatan dari hubungan antara pemimpin dan bawahan ini yang menunjukkan adanya indikasi dari *leader member exchange* (LMX) di perusahaan.

George & Jones, (2012), menjelaskan LMX, merupakan sebuah teori yang menggambarkan jenis hubungan antara pemimpin dan pengikut yang saling memberi dan saling menerima. Achua & Lussier (2013) mendefinisikan, *leader - member exchange* (LMX) sebagai kualitas hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Yukl, (2010) dalam uraiannya tentang LMX mengatakan bahwa (LMX) menggambarkan bagaimana seorang pemimpin mengembangkan sebuah hubungan pertukaran dengan masing-masing bawahan melewati batas waktu di mana kedua pihak saling

mempengaruhi satu sama lain dalam peran mereka pada organisasi. Selanjutnya Yukl, (2010) juga mengatakan bahwa, teori pertukaran pemimpin - anggota yang menjelaskan tentang pembuatan peran di antara satu pemimpin dan masing-masing bawahan yang melampaui batas waktu. *Leader member exchange* (LMX) merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang unik dengan memusatkan perhatian pada hubungan yang khusus yang diciptakan pemimpin dengan setiap bawahannya (Yukl, 2010).

*Leader member exchange* (LMX) menurut (Morrow, Suzuki, Crum, Ruben, & Pautsch, 2005) adalah peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Menurut (Truckenbrodt, 2000) bahwa *leader member exchange* difokuskan pada penilaian terhadap hubungan dan interaksi antara supervisor (atasan) dan bawahan. Tingkat kedekatan dari hubungan antara pimpinan dan bawahan ini yang menunjukkan adanya indikasi dari *leader member exchange* di perusahaan. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya. Menurut teori *leader member exchange* (LMX), kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh kualitas interaksi antara pemimpin dengan setiap bawahannya (Riggio, 2012). Achua & Lussier, (2013) mengatakan bahwa hubungan pertukaran antara pimpinan dan anggota yang alami dari sudut pandang ekonomi ditandai dengan rasa saling percaya, loyal satu terhadap yang lain, dan saling menghormati.

Teori kepemimpinan ini menekankan pada pengaruh timbal balik yang terjadi antara pemimpin dengan bawahannya yang disebabkan oleh jalinan hubungan diantara mereka yang telah berlangsung lama (Ancok, 2012). Teori ini menjelaskan bahwa untuk membantu pemimpin menjalankan tugasnya dalam waktu yang sempit, pemimpin akan membangun hubungan yang dekat dengan kelompok kecil pada bawahannya (Robbins, 2004).

Pernyataan-pernyataan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* (LMX) merupakan suatu hubungan atasan dan bawahan yang terjalin dalam perusahaan atau organisasi.

#### **2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Leader Member Exchange**

Faktor-faktor leader member exchange (LMX) menurut (Gupta, 2009) yaitu :

1) Pelanggan 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.

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.

4) Komunikasi organisasi

Ada unsur kepuasan pada karyawan ketika mereka benar dikomunikasikan tentang berbagai aspek organisasi memberikan kepuasan komunikasi yang meningkat LMX.

5) Pertukaran social

Interaksi yang tidak bekerja terkait yang juga telah positif mempengaruhi LMX, mungkin membantu dalam membangun saling percaya dan kepercayaan motivasi

6) Tugas karakteristik

Ketika tugas yang tidak terstruktur atau tidak jelas, metode pekerjaan mereka tidak dikenal atau baru, maka itu berpengaruh terhadap LMX.

### 2.1.3.3 Indikator Leader Member Exchange (LMX)

Liden & Maslyn, (1998) membagi leader member exchange ke dalam 4 (empat) dimensi yaitu : kontribusi, loyalitas, afeksi dan penghargaan profesional. Menurut (Graen & Uhl-Bien, 1995) terdapat tiga indikator *leader member exchange* (LMX), yaitu:

1) Respect

Hubungan antara atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (respect) terhadap kemampuan orang lain.

2) Trust

Tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan antara atasan dengan bawahan akan sulit terbentuk.

3) Obligation

Pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

## 2.2 Kerangka Konseptual

### 1. Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan

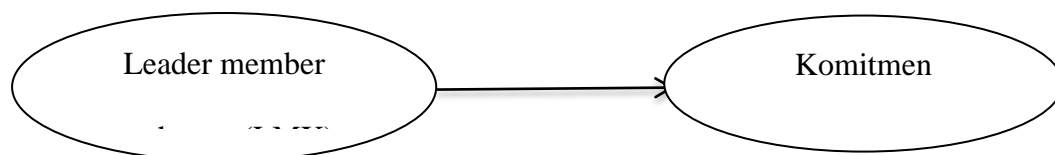
Persepsi pegawai tentang LMX belum mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini memberikan arti bahwa semakin meningkatnya LMX belum mampu meningkatkan kinerja pegawai. Dari hasil analisis statistik diketahui bahwa secara umum persepsi responden terhadap LMX kurang baik, dimana pimpinan kurang dalam melakukan koordinasi dengan memberikan penjelasan tentang perubahan-perubahan dalam pekerjaan, prosedur kerja, rencana kerja, dan masalah yang berkenaan dengan pekerjaan. Temuan penelitian ini tidak mendukung temuan (Law, Wang, & Hui, 2010) dan (Li, Liang, & Crant, 2010) memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian sebelumnya seperti dilakukan (Muhaimin, Kunartinah, & Indriyaningrum, 2011) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa leader member exchange (LMX) terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan diatas maka kerangka konseptual pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap kinerja dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja**

## 2. Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Komitmen Organisasi

Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006) menjelaskan leader member exchange (LMX) mengklasifikasikan bawahannya menjadi anggota in-group dan out-group. Anggota in- group akan menerima penugasan yang menantang dan menerima imbalan yang lebih bermakna. Sedangkan anggota out-group menerima tugas yang lebih tidak menantang, menerima imbalan yang lebih sedikit. Morrow et al., (2005) menyatakan bahwa *leader member exchange* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervise dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Hal ini dapat terjadi karena adanya hubungan karyawan dan atasan mempunyai hubungan komunikasi yang baik. Hasil penelitian (Bela & Rahardjo, 2014); (Prisetyadi, 2011) memiliki kesimpulan yang sama bahwa peningkatan LMX dapat meningkatkan komitmen organisasi pegawai terhadap organisasinya.



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Konseptual Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Komitmen Organisasi**

## 3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Meyer & Allen, (1991) bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasional yang dimiliki karyawan sangat mempengaruhi bagaimana kinerja karyawan tersebut, jika komitmen organisasionalnya tinggi maka kinerja karyawan juga tinggi dan sebaliknya. Beberapa penelitian juga mendukung pendapat tersebut, yaitu (Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom, 2017); (Arif,

2018); (Jufrizen, Gultom, Sitorus, Sari, & Nasution, 2018); (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018); dan (Adhan, Jufrizen, Prayogi, & Siswadi, 2020) yang berkesimpulan bahwa bahwa komitmen organisasional yang tinggi dapat memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja karyawan.

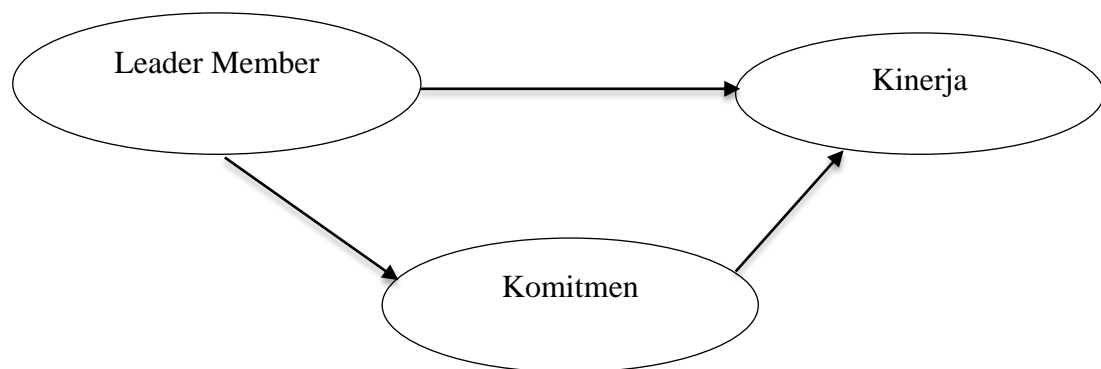


**Gambar 2.3**  
**Kerangka Konseptuan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja**  
**Karyawan**

#### **4. Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi**

Leader member exchange (LMX) memberikan tugas kepada karyawannya sesuai dengan pekerjaannya. Leader member exchange memberikan pekerjaan atas kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Kinerja karyawan dilihat dari baik atau buruknya hasil pekerjaan karyawan tersebut. Salah satu factor yang mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula, tentunya akan mempengaruhi leader member exchange (LMX) yang diterimanya. Apabila kinerja karyawan tersebut baik maka dia akan memperoleh leader member exchange yang baik dan tanggung jawab kepada karyawannya. Sebaliknya jika karyawan tersebut memiliki keomitmen organisasi yang kurang baik maka akan menghasilkan kinerja yang kurang baik pula, maka akan mempengaruhi leader member exchange (LMX) tersebut. Dari penjelasan di atas maka kerangka konseptual pengaruh leader member exchange terhadap kinerja dapat di gambarkan sebagai berikut.



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### **2.3 Hipotesis**

Menurut (Dantes, 2012), hipotesis merupakan praduga atau asumsi yang harus diuji melalui data atau fakta yang diperoleh dengan melalui penelitian. Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan dari penelitian ini, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

1. Leader Member Exchange (LMX) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan
2. Leader member exchange (LMX) berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan.
4. Leader Member Exchange (LMX) terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowa.



## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2014) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Menurut (Juliandi et al., 2014) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditemukan di awal, tetapi permasalahan di temukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru mak permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah menjawab.

#### 3.2 Defenisi Operasinal

##### 3.2.1 Kinerja

Kinerja karyawan adalah hasil dari sebuah pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dengan kuantitas dan kualitas tertentu dilakukan dalam satu periode tertentu. Adapun indikator kinerja adalah sebagai berikut.

**Tabel 3.1 Indikator Kinerja**

No	Indikator	No. Item
1	Kualitas kerja	1,2
2	Kuantitas kerja	3,4
3	Keandalan kerja	5,6
4	Sikap	7,8

Sumber : (Mangkunegara, 2017)

### 3.2.2 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu yang berupa loyalitas dan tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi.

**Tabel 3.2. Indikator Komitmen Organisasi**

No	Indikator	No. Item
1	Affective commitment	1,2,3
2	Continuance commitment	4, 5,6
3	Normative commitment	7,8,9

Sumber : (Meyer & Allen, 1997)

### 3.2.3 Leader Member Exchange (LMX)

Leader Member Exchange adalah bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan antara atasan dan bawahan yang berbeda masing-masing bawahan.

**Table 3.3. Indikator LMX**

NO	Indikator	No. Item
1	Respect	1,2,3
2	Trust	4, 5,6
3	Obligation	7,8,9

Sumber : (Graen & Uhl-Bien, 1995)

## 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan yang beralamat di Kisaran.

### 3.3.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari 2020 sampai Maret 2020, dengan rincian kegiatan di bawah ini.

**Tabel 3.4 Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	Bulan/Tahun 2020																											
		Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Pra Riset	■																											
2	Pengajuan Judul		■	■	■	■																							
3	Pembuatan Proposal						■																						
4	Bimbingan Proposal							■																					
5	Seminar Proposal								■																				
6	Pengumpulan Data									■	■	■	■																
7	Pengolahan Data												■																
8	Bimbingan Skripsi													■	■	■	■	■											
9	Seminar Skripsi																		■										
10	Sidang Meja Hijau																			■									

## 3.4 Populasi dan Sampel

### 3.4.1 Populasi

Sugiyono, (2017) menyatakan “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek /subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjaowan yang berjumlah 614.

### 3.4.2 Sampel

Sugiyono (2017) menyatakan “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”. Sampel adalah sebagian dari jumlah populasi yang akan dijadikan sebagai objek ataupun responden penelitian, dalam hal ini peneliti menentukan sampel dengan teknik *Random Sampling* yaitu mengambil sampel secara acak. Dalam menentukan jumlah sampel peneliti berdasarkan teori Slovin (Umar, 2011) yaitu memasukkan

unsur kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditoleransi yaitu 10%. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\left[ n = \frac{N}{1 + e^2} \right]$$

Keterangan:

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e : Toleransi ketidaktelitian (%)

Maka:

$$n = \frac{614}{1 + 614(0,1)^2}$$

$$n = \frac{614}{1 + 614(0,01)}$$

$$n = \frac{614}{7,14}$$

$$n = 85,99 \approx 86$$

Berdasarkan perhitungan Slovin di atas maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 86 orang karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **3.5.1 Wawancara**

Pengumpulan data yang dilakukan penulis di perusahaan yaitu dengan memberi pertanyaan-pertanyaan kepada beberapa karyawan.

### 3.5.2 Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dimaksud adalah mempelajari dokumen-dokumen yang ada di PT. Perkebunan IV Tinjowan untuk disesuaikan dengan keperluan penelitian, berupa struktur organisasi, jumlah pegawai dan sejarah berdirinya.

### 3.5.3 Angket (Questioner)

Merupakan metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang di tunjukan kepada karyawan di objek penelitian yaitu pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tinjowan dengan menggunakan skala likert dengan bentuk checklist, dimana pernyataan mempunyai 5 opsi, yaitu :

**Table 3.5 Skala Likert**

No	Notasi	Keterangan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat tidak Setuju	1

**Tabel III-6 Instrumen Penelitian**

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	Leader Member Exchange	Merupakan para pemimpin mengembangkan hubungan antara atasan dan bawahan yang berbeda masing-masing bawahan	1. Respect 2. Trust 3. Obligation	Ordinal
2	Komitmen Organisasi	suatu yang berupa loyalitas dan tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi	1. Affective commitment 2. Continuance commitment 3. Normative commitment	Ordinal
3	Kinerja Karyawan	hasil dari sebuah pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dengan kuantitas dan kualitas tertentu dilakukan dalam satu periode tertentu	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Keandalan kerja 4. Sikap	Ordinal

Sumber: (Diolah penulis)

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

### **3.5.3.1 Uji Validitas**

Pengertian validitas adalah suatu ukur yang menunjukkan tingkat ketepatan dan kesalahan suatu instrument. Instrumen harus dapat mengukur apa yang seharusnya diukur, jadi validitas menekankan pada alat pengukur pengamatan. Kegunaan validitas yaitu untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrument pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya. Pengujian validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan keaslian suatu instrument dianggap valid mampu mengukur apa yang ingin diukur, dengan kata lain mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti (Sugiyono, 2010, hal. 121). Korelasi antara masing-masing item total harus signifikan secara ukuran statistik. Poin semua bagian yang disusun adalah yang berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan poin totalnya, dengan demikian dapat dikatakan bahwa alat ukur tersebut mempunyai validitas yang baik. Apabila nilai asymp. Sig <0,05 maka data dinyatakan valid.

### **3.5.3.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Uji reliabilitas merupakan terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda, atau digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama” (Sugiyono, 2010, hal. 121). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk

atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70” (Ghozali, 2016).

### **3.6 Teknik Analisis Data**

#### **3.6.1 Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi dilihat dari frekuensi data dari masing-masing variabel. Statistik deskriptif memberikan gambar mengenai suatu variabel-variabel dalam penelitian yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, nilai maksimum dan minimum (Ghozali, 2011).

#### **3.6.2 Analisis Data dengan *Partial Least Square* (PLS)**

Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS). PLS adalah metode penyelesaian structural equation modelling (SEM) yang dalam hal ini (sesuai tujuan penelitian) lebih tepat dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. Pemilihan metode PLS juga didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat dua variabel laten yang dibentuk dengan indikator formative, dan bukan reflektif. Dalam PLS Path Modeling terdapat dua model yaitu outer model dan inner model.

Tahapan dalam menghitung algoritma untuk model SEM-PLS di atas adalah:

- a. Tahap pertama menilai *outer model* atau *measurement model*. Oleh karena ketiga variabel laten dalam penelitian ini memiliki konstruk formative, pengujian terhadap outer model dilakukan dengan evaluasi kelayakan pengukuran variabel laten formative menggunakan dua kriteria yaitu: bobot (*weight*) dalam hal ini nilai APC dan ARS harus signifikan  $p$  kurang dari 0,05

dan nilai VIF kurang dari 3,3 (Sholihin & Ratmono, 2013).Setelah itu model dikatakan fit dan siap untuk melakukan tahap berikutnya yaitu menilai inner model.

- b. Tahap kedua menilai inner model atau structural model. Dalam menilai model dengan PLS yaitu melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan yang terjadi pada nilai R-square dapat digunakan dalam menilai pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Di samping melihat nilai R-Square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Full collinearity VIF* dan *Q-Square predictive relevance*. *Full collinearity VIF* merupakan hasil pengujian kolinearitas penuh yang meliputi multikolinearitas vertikal, lateral dan common method bias, sedangkan Q-Square predictive relevance digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Full collinearity VIF harus di bawah 3.3

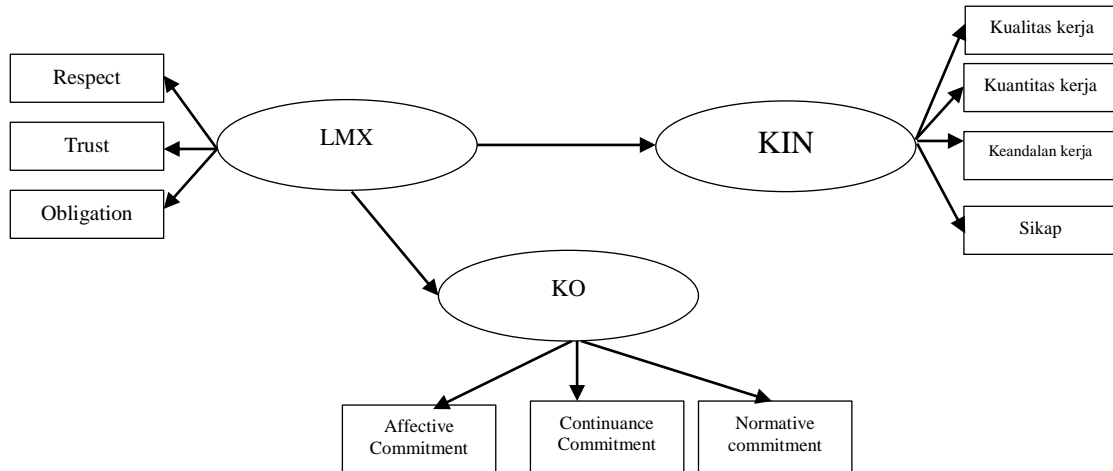
(Sholihin & Ratmono, 2013) untuk setiap variabel laten agar tidak ada masalah multikolinearitas vertikal, lateral dan common method bias. Nilai Q-Square predictive relevance lebih dari 0 menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan nilai Q-Square predictive relevance kurang dari 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance (Ghozali & Latan, 2012).

- c. Tahap terakhir adalah prosedur pengujian hipotesis pengaruh Leader Member Exchange (X) terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.



Persamaan struktural dalam analisis PLS-SEM adalah sebagai berikut:  $Y = a + b1X_1 + b2Z + b3X_1 * Z + e$ .

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI INTERVENING**



## BAB 4

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan. Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel X, 10 pertanyaan untuk variabel Z, dan 9 pertanyaan untuk variabel Y, di mana yang menjadi variabel X adalah Leader Member Exchange, yang menjadi variabel Z adalah komitmen organisasi, yang menjadi variabel Y adalah kinerja karyawan. Angket yang diberikan ini diberikan kepada 86 responden sebagai sampel penelitian dengan menggunakan *skala Likert* berbentuk tabel ceklis. Angket yang disebar ini diberikan kepada 86 orang karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan 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 di atas berlaku dalam menghitung variabel X, , dan Z (Leader Member Exchange, dan Komitmen Organisasi) maupun variabel terikat (kinerja

karyawan). Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor teringginya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

#### 4.1.2 Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responden maka dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini:

##### 1) Jenis kelamin Responden

Responden penelitian sebanyak 86 orang responden yang masing-masing terdiri dari 47 orang laki-laki (54,65%) dan 39 orang perempuan (45,35%).

**Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Laki-Laki	47	54,65%
2	Perempuan	39	45,35%
	<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

Sumber: Hasil olahan data primer, 2020

Tabel di atas menjelaskan bahwa dari 86 responden yang diteliti, responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 54,65%, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 45,35%. Dari data di atas berdasarkan jenis kelamin paling banyak adalah laki-laki yaitu berjumlah 47 orang. Dimana pekerjaan yang diberikan dan menjadi tanggung jawab banyak dibebankan kepada karyawan laki-laki.

##### 2) Kelompok Umur

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan atas responden yang berusia 19-29 tahun, 30-40 tahun, 41-51 tahun, untuk hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini:

**Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Kelompok Umur**

No.	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	19-29 tahun	37	43,02%
2	30-40 tahun	31	36,05%
3	41-51 tahun	18	20,93%
	<b>Jumlah</b>	<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Sumber: Hasil olahan data primer, 2020

Tabel di atas menjelaskan bahwa dari 86 responden yang diteliti, responden yang berusia 19-29 tahun adalah sebanyak 37 orang (43,02%). Responden yang berusia 30-40 tahun adalah sebanyak 31 orang (36,05)%. Sedangkan responden yang berusia 41-51 tahun adalah sebanyak 18 orang (20,93%).

### 3) Tingkat Pendidikan

Dari 86 orang responden, jenis pendidikan terakhir yang dimiliki karyawan dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok yakni: SMA, D-3, S-1, dan S-2. Adapun deskripsi responden menurut jenis pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	SMA	44	51,16%
2	D-3	8	9,30%
3	S-1	33	38,38%
4	S-2	1	1,16%
	<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

Sumber: Hasil olahan data primer 2020

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa tingkat pendidikan responden pada PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan, tercatat yang paling sedikit adalah responden dengan tingkat pendidikan S-2 sebanyak 2 orang (2%). Selanjutnya responden dengan tingkat pendidikan D-3 sebanyak 8 orang (9%). Lalu responden dengan tingkat pendidikan S-1 sebanyak 33 orang (38%). Dan yang paling banyak mayoritas responden dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 44 orang atau sekitar (51%) maka dapat disimpulkan bahwa responden yang menjadi sampel

penelitian adalah karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan yang berpendidikan SMA.

#### 4) Masa Kerja

Dari 86 orang responden, dapat dikelompokkan masa kerja responden 1-5 tahun, 6-10 tahun, 11-20 tahun, dan > 20 tahun.

**Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	1-5 tahun	16	18%
2	6-10 tahun	24	28%
3	11-20 tahun	18	21%
4	> 20 tahun	29	33%
	<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

Sumber: Hasil olahan data primer 2020

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa mayoritas masa kerja responden adalah lebih dari 20 tahun sebanyak 29 orang (33%) dan yang terkecil 1-5 tahun 16 orang (18%).

### 4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

#### 4.1.3.1 Variabel Kinerja

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang di rangkum dalam tabel 4.6 sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Skor Angket untuk variabel Y (Kinerja)**

No. Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	45	52,33%	40	46,51%	1	1,16%	0	0,00%	0	0,00%	86	100%
2	58	67,44%	23	26,74%	5	5,81%	0	0,00%	0	0,00%	86	100%
3	40	46,51%	35	40,70%	11	12,79%	0	0,00%	0	0,00%	86	100%
4	54	62,79%	19	22,09%	13	15,12%	0	0,00%	0	0,00%	86	100%
5	31	36,05%	30	34,88%	25	29,07%	0	0,00%	0	0,00%	86	100%
6	49	56,98%	29	33,72%	5	5,81%	3	3,49%	0	0,00%	86	100%
7	31	36,05%	32	37,21%	14	16,28%	9	10,47%	0	0,00%	86	100%
8	42	48,84%	32	37,21%	10	11,63%	2	2,33%	0	0,00%	86	100%
9	26	30,23%	15	17,44%	32	37,21%	13	15,12%	0	0,00%	86	100%
10	47	54,65%	35	40,70%	4	4,65%	0	0,00%	0	0,00%	86	100%

Sumber: Data Penelitian (Diolah)

1. Jawaban responden tentang tingkat pencapaian volume kerja yang hasilnya sesuai dengan harapan perusahaan, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 52,33%.
2. Jawaban responden tentang saya merasa dapat memenuhi dengan banyaknya beban pekerjaan yang ditetapkan , mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 67,44%.
3. Jawaban responden tentang saya mampu dan tugas-tugas rutin yang saya kerjakan setiap harinya diperusahaan,, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 46,51%.
4. Jawaban responden tentang hasil kinerja saudara terkadang melebihi target yang diberikan oleh perusahaan , mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 62,79%.
5. Jawaban responden tentang target pekerjaan dan tugas dari perusahaan dapat anda penuhi dengan baik dan cermat , mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 36,05%.
6. Jawaban responden tentang dengan pengetahuan yang dimiliki saya dapat menguasai bidang tugas yang saya kerjakan dengan hasil yang baik, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 56,98%.
7. Jawaban responden tentang dengan pengetahuan yang dimiliki saya dapat menguasai tugas yang lain , mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 4 (setuju) sebesar 37,21%.

8. Jawaban responden tentang standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat saya capai dengan baik dan optimal, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 48,84%.
9. Jawaban responden tentang saya selalu berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain , mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 3 (kurang setuju) sebesar 37,21%.
10. Jawaban responden tentang saya terampil dalam bekerja dan mempunyai inisiatif untuk membantu rekan kerja , mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 54,65%.

#### 4.1.3.2 Variabel Komitmen Organisasi

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel

Komitmen Organisasi yang di rangkum dalam tabel 4.7 sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Skor Angket untuk Variabel Z (Komitmen Organisasi)**

No. Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	31,40%	22	25,58%	26	30,23%	11	12,79%	0	0,00%	86	100%
2	34	39,53%	18	20,93%	31	36,05%	3	3,49%	0	0,00%	86	100%
3	29	33,72%	17	19,77%	29	33,72%	11	12,79%	0	0,00%	86	100%
4	32	37,21%	18	20,93%	29	33,72%	7	8,14%	0	0,00%	86	100%
5	35	40,70%	15	17,44%	30	34,88%	6	6,98%	0	0,00%	86	100%
6	30	34,88%	21	24,42%	28	32,56%	7	8,14%	0	0,00%	86	100%
7	32	37,21%	17	19,77%	26	30,23%	11	12,79%	0	0,00%	86	100%
8	36	41,86%	18	20,93%	26	30,23%	6	6,98%	0	0,00%	86	100%
9	29	33,72%	16	18,60%	32	37,21%	9	10,47%	0	0,00%	86	100%

Sumber: Data Penelitian (Diolah)

1. Jawaban responden tentang saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 31,4%.

2. Jawaban responden tentang saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga , mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 39,53%.
3. Jawaban responden tentang saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini , mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 33,72%.
4. Jawaban responden tentang saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 37,21%.
5. Jawaban responden tentang akan terlalu merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini , mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 40,7%.
6. Jawaban responden tentang sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang , mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 34,88%.
7. Jawaban responden tentang saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya , mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 37,21%.
8. Jawaban responden tentang saya merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini , mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 41,86%.



9. Jawaban responden tentang perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya , mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 3 (kurang setuju) sebesar 37,21%.

#### 4.1.3.3 Variabel Leader Member Exchange

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel

Leader Member Exchange yang di rangkum dalam tabel 4.8 sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Skor Angket untuk Variabel X (Leader Member Exchange)**

No. Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	26	30,23%	21	24,42%	26	30,23%	13	15,12%	0	0,00%	86	100%
2	33	38,37%	18	20,93%	31	36,05%	4	4,65%	0	0,00%	86	100%
3	26	30,23%	17	19,77%	30	34,88%	13	15,12%	0	0,00%	86	100%
4	32	37,21%	18	20,93%	28	32,56%	8	9,30%	0	0,00%	86	100%
5	32	37,21%	16	18,60%	30	34,88%	8	9,30%	0	0,00%	86	100%
6	31	36,05%	19	22,09%	27	31,40%	9	10,47%	0	0,00%	86	100%
7	32	37,21%	17	19,77%	27	31,40%	10	11,63%	0	0,00%	86	100%
8	34	39,53%	18	20,93%	25	29,07%	9	10,47%	0	0,00%	86	100%
9	28	32,56%	13	15,12%	35	40,70%	10	11,63%	0	0,00%	86	100%
10	32	37,21%	19	22,09%	27	31,40%	8	9,30%	0	0,00%	86	100%

Sumber: Data Penelitian (Diolah)

1. Jawaban responden tentang antara atasan dan bawahan saling menghormati keahlian profesional masing-masing , mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 30,23%.
2. Jawaban responden tentang terdapat hubungan yang saling menghargai dengan pekerjaan lainnya, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 38,37%.
3. Jawaban responden tentang saya menerima tugas tanpa dukungan pekerjaan atau bantuan untuk menyelesaikannya, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 3 (kurang setuju) sebesar 34,88%.

4. Jawaban responden tentang saya bekerja dengan dua tim kerja atau lebih yang bidang atau departemennya berbeda, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 37,21%.
5. Jawaban responden tentang saya menerima penugasan yang berbeda-beda dari dua pegawai senior atau lebih , mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 37,21%.
6. Jawaban responden tentang dalam pekerjaan, saya mengerjakan tugas yang hasilnya dapat diterima baik oleh seorang pegawai, namun tidak di terima pegawai lain, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 36,05%.
7. Jawaban responden tentang saya menerima tugas tanpa sumber daya dan material (misalnya waktu penyelesaian, ruang kerja atau tinta printer) yang cukup untuk menjalankannya, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 37,21%.
8. Jawaban responden tentang saya menerima penugasan tanpa didukung sumber daya yang memadai misalnya rekan kerja yang kurang kompeten / sulit bekerja sama, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 39,53%.
9. Jawaban responden tentang saya melakukan tugas –tugas yang harus dilakukan diluar kebiasaan dalam penugasan, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 3 (kurang setuju) sebesar 40,7%.
10. Jawaban responden tentang saya mengerjakan hal-hal yang tidak perlu, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 37,21%.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Efek Mediasi (Mediation Effects)

#### 4.2.1.1 Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis (Outer Model)

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain: (1) Construct reliability and validity dan (2) Discriminant validity berikut ini hasil pengujiannya.

##### 1. *Construct reliability and validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah  $> 0.6$  (Juliandi, 2018)

**Tabel 4.10 Composite Reliability**

<i>Composite Reliability</i>	
X	0,867
Y	0,810
Z	0,936

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan pengujian composite reliability adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel Leader Member Exchange (X) adalah reliable, karena nilai composite reliability Leader Member Exchange (X) adalah  $0,867 > 0.6$
- 2) Variabel Komitmen Organisasi (Z) adalah reliable, karena nilai composite reliability Komitmen Organisasi (Z) adalah  $0.917 > 0.6$
- 3) Variabel kinerja (Y) adalah reliable, karena nilai composite reliability kinerja (Y) adalah  $0.810 > 0.6$ .

## 2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT  $<0,90$  maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.11 Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)**

	<i>Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)</i>		
	X	Y	Z
X			
Y	0,792		
Z	0,637	0,459	

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan pengujian Heretroit-Monotrait Ratio(HTMT) adalah sebagai berikut: (1) Variabel Y terhadap X nilai Heretroit Monotrait Ratio  $0,792 > 0,90$ , artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (2) Variabel Z terhadap X memiliki Heretroit Monotait Ratio  $0,637 > 0,90$ , artinya validitas discriminant baik ata benar-benar berbeda dari konstruksi lain; (3) Variabel Z terhadap Y nilai Heretroit Monotrait Ratio  $0,459 > 0,90$ , artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain(konstruk adalah unik).

### 4.2.1.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)

Analisis model structural menggunakan 5 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) F-square; (3) Mediation effects: (a) Direct effects; (b) indirect effects dan (c) Total effects. Berikut ini hasil pengujiannya:

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

**Tabel 4.12 R-Square**

	R-Square	R-Square Adjusted
Y	0,592	0,587
Z	0,175	0,166

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 3 adalah sebagai berikut: (1) R-Square Adjusted Model jalur I = 0,587. Artinya kemampuan variabel X (Leader Member Exchange) dalam menjelaskan Z (Komitmen Organisasi) adalah sebesar 58,7% dengan demikian model tergolong lemah (buruk); dan (2) R-Square Adjusted Model Jalur II = 0,166 artinya kemampuan variabel X (Leader Member Exchange) dan Z (Komitmen Organisasi) dalam menjelaskan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 16,6% dengan demikian model tergolong lemah (buruk).

## 2. F-Square

Pengukuran F-Square atau  $f^2$  effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran  $f^2$  (f-square) disebut juga efek perubahan  $R^2$ . Artinya, 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; dan (3) Jika nilai  $f^2 = 0.35 \rightarrow$  Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.13 F-Square**

	X	Y	Z
X		0,084	
Y			
Z		0,213	

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan nilai F-Square dapat dilihat pada tabel 4.12 adalah sebagai berikut: (1) Variabel X (Leader Member Exchange) terhadap Y (kinerja) memiliki nilai  $f^2 = 1,449$ , maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Variabel Z (Komitmen Organisasi) terhadap Y (kinerja) memiliki nilai  $f^2 = 0,213$ , maka efek yang moderat/sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### **4.2.1.3 Mediation effects**

Analisis efek mediasi (mediation effects) mengandung 3 sub analisis, antara lain: (a) direct effects; (b) indirect effects; dan (c) total effects. Berikut ini hasil dari ketiganya.

##### **a. Direct Effect**

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen)

terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen)(Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (path coefficient): (a) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan(b) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (PValue): (1) Jika nilai P-Values<0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P-Values>0.05, maka tidak signifikan(Juliandi, 2018).

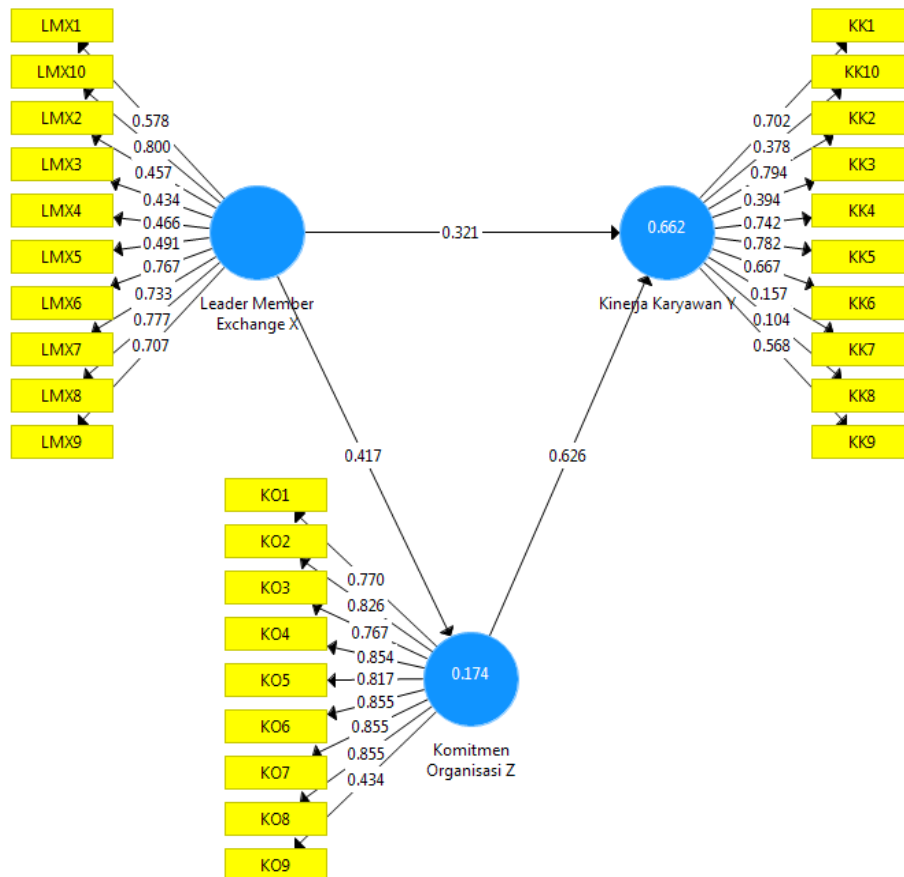
**Tabel 4.14 Direct Effect**

	Original Sample	P-Values
X→y	0,249	0,025
X→z	0,267	0,016
→Y	0,432	0,001
→Z	0,428	0,000
Z→Y	0,109	0,415

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Koefisien jalur (path coefficient) dalam Tabel 4.13 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada original sample), antara lain: (1) X terhadap Y: Koefisien jalur = 0.249 dan P-Value = 0.025(<0.05) artinya, pengaruh X (Leader Member Exchange) terhadap Y (kinerja) adalah positif dan signifikan; (2) X terhadap Z: Koefisien jalur = 0.267 dan P-Value = 0.016(<0.05), artinya, pengaruh X (Leader Member Exchange) terhadap Z (Komitmen Organisasi) adalah positif dan signifikan; (3) Z terhadap Y: Koefisien

Jalur = 0.109 dan P-Values = 0.415(>0.05), artinya, pengaruh Z (Komitmen Organisasi) terhadap Y (kinerja) adalah positif dan tidak signifikan.



**Gambar 4.1 Efek Mediasi**

Secara grafis ringkasan dari hasil pengaruh langsung (direct effect) di atas dapat dilihat di dalam gambar 2.

### **b. Indirect Effect**

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



(Z/Komitmen Organisasi), memediasi pengaruh variabel eksogen (X/Leader Member Exchange) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values $>0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/Komitmen Organisasi) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (/) terhadap suatu variabel endogen (Y/kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.15 *Indirect effect*

	Original Sample	P-Values
X $\rightarrow$ Z $\rightarrow$ Y	0,261	0,469

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai indirect effect yang terlihat pada tabel 4.14 pengaruh tidak langsung (1) X $\rightarrow$ Z $\rightarrow$ Y adalah 0.029, dengan P-Values 0.469 $>0.05$  (tidak signifikan), maka Z (Komitmen Organisasi) tidak memediasi pengaruh X (Leader Member Exchange) terhadap Y (kinerja karyawan).

### c. Total Effect

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

Tabel 4.16 Total effect

	Original Sample	P-Values
X $\rightarrow$ Y	0,626	0,004
X $\rightarrow$ Z	0,582	0,016
Z $\rightarrow$ Y	0,417	0,415

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan dari nilai total effect pada tabel 4.15 adalah sebagai berikut: (1) Total effect untuk hubungan X (Leader Member Exchange) dan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 0,626; (2) Total effect untuk hubungan X (Leader

Member Exchange dan Z (Komitmen Organisasi) adalah sebesar 0,582; (3) Total effect untuk hubungan Z (Komitmen Organisasi) dan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 0,417.

### **4.3 Pembahasan**

#### **1. Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Leader Member Exchange terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan. Temuan ini memberi arti bahwa nilai positif mengindikasikan bahwa jika Leader Member Exchange memadai, maka kinerja karyawan juga meningkat, nilai yang signifikan tersebut bermakna bahwa Leader Member Exchange mempengaruhi kinerja karyawan sebagai salah satu faktor penunjang kerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan pendapat (Lukiya & Tualaka, 2016); (Murtiningsih, 2012); (Fitriani, 2013) yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan pada Leader Member Exchange terhadap kinerja karyawan.

#### **2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengolahan data bahwa pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan adalah positif dan tidak signifikan. Hasil tersebut berarti bahwa (1) nilai yang positif mengindikasikan bahwa Komitmen Organisasi meningkat, maka kinerja karyawan juga meningkat. Komitmen Organisasi sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin kuat Komitmen Organisasi, kinerja karyawan akan semakin meningkat hal ini berarti peningkatan Komitmen Organisasi karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi

kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan yang mengindikasikan bahwa Komitmen Organisasi tidak berarti mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dhermawan, Sudibya, & Utama, 2012) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Brahmasari & Suprayetno, 2008) juga menyatakan bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Belum optimalnya kerja seorang karyawan dibatasi oleh adanya kebijakan atasan misalnya berhubungan dengan waktu lembur, yaitu karyawan yang telah terpenuhi kebutuhannya merasa bahwa manajemen telah memberikan penghargaan kepada dirinya sehingga dia merasa harus bekerja dengan profesional, artinya apabila terdapat pekerjaan yang melekat pada dirinya yang sampai dengan jam kerja belum selesai tetapi dapat diselesaikan hari tersebut, karyawan tersebut bermaksud untuk menyelesaikannya karena dedikasi dan loyalitas terhadap pekerjaannya meskipun tidak diperhitungkan waktu lembur. Tetapi pihak manajemen menentukan bahwa sesuai ketentuan yang ada hal tersebut tidak diperkenankan, akhirnya karyawan tersebut akan menyelesaikan pada hari berikutnya. Hal inilah yang salah satunya menjadi suatu pertimbangan dan alasan bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (Brahmasari & Suprayetno, 2008) Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Muis et al., 2018); (Mujiatun, Jufrizen, & Ritonga, 2019); (Marjaya & Pasaribu, 2019); (Hasibuan & Handayani, 2017); (Jufrizen, 2017); (Rozalia, Utami, &

Ruhana, 2015) dan (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020) yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **3. Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pengaruh tidak langsung Leader Member Exchange terhadap kinerja karyawan yang dimediasi Komitmen Organisasi adalah tidak signifikan. Ini bermakna bahwa Komitmen Organisasi tidak berperan sebagai variabel intervening (mediator), khususnya dalam penelitian ini. Dalam logika ilmiah seharusnya Komitmen Organisasi memediasi hubungan Leader Member Exchange dengan kinerja. Tahapannya, Leader Member Exchange yang memadai akan membuat karyawan lebih meningkatkan Komitmen Organisasinya dengan begitu kinerjanya akan semakin meningkat. Dengan demikian, penelitian ini tidak bisa digeneralisasi untuk seluruh populasi karyawan ditempat penelitian namun hanya menggambarkan sampel yang diteliti.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Leader Member Exchange terhadap kinerja karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan. Berdasarkan analisis dan pembahasan dari hasil penelitian, peneliti menyimpulkan sebagai berikut:

1. Leader Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan
3. Leader Member Exchange terhadap kinerja karyawan melalui Komitmen Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Komitmen Organisasi berpengaruh tidak signifikan

#### **5.2 Saran**

Adapun saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebaiknya Leader Member Exchange karyawan yang diberikan oleh perusahaan lebih ditingkatkan agar karyawan semakin giat dalam bekerja.
2. Sebaiknya Komitmen Organisasi karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan lebih ditingkatkan lagi agar kinerja karyawan juga dapat meningkat, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

3. Dalam meningkatkan kinerja, hendaknya perusahaan menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan seperti Leader Member Exchange, agar karyawan lebih meningkatkan kinerjanya.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

1. Jumlah responden yang hanya 86 orang, tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Penelitian ini masih terfokus pada variabel-variabel yang berhubungan dengan Leader Member Exchange dan Komitmen Organisasi.
3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013). *Effective Leadership* (5th ed.). Canada: South-Western Cengage Learning.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Ancok, D. (2012). *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Erlangga.
- Arif, M. (2018). Effect of Organization Commitments and Organization Culture on the Performance of Employees in Garuda Plaza Hotel. In *Internasional Conference on Global Education VI* (pp. 1247–1259).
- 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*, 3(4), 1–14.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(2), 124–135. <https://doi.org/10.9744/jmk.10.2.pp.%20124-135>
- Cherrington, D. J. (1989). *Organizational Behavior: The Management of Individual & Organizational Performance*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Dantes, N. (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (14th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(2), 173–184.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v4i1.420>
- Fitriani, N. (2013). Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pendidikan Ekonomi IKIP Veteran Semarang*, 1(1), 38–47.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.

- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. SEamarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Graen, G. B., & 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. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., & Baker, D. N. (2009). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(2), 239–255. <https://doi.org/10.1177/0093854809351682>
- Gupta, A. (2009). Leader Member Exchange. Retrieved from <http://www.practical-management.com/Leadership-Development/>
- Hasibuan, J. S., & Handayani, R. (2017). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 418–428.
- He, P., Murmann, S. K., & Perdue, R. R. (2012). Management commitment and employee perceived service quality: The mediating role of affective Commitment. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), 79–97.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (7th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja perawat Studi pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1036809>
- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect of Organizational Culture and Islamic Work Ethic on Permanent Lecturers' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance at Private Islamic Universities in the City of Medan. In *Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES) 2018* (pp. 179–186).
- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60.
- Juliandi, A. (2018). *Structural equatuion model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS*. Batam: Universitas Batam.



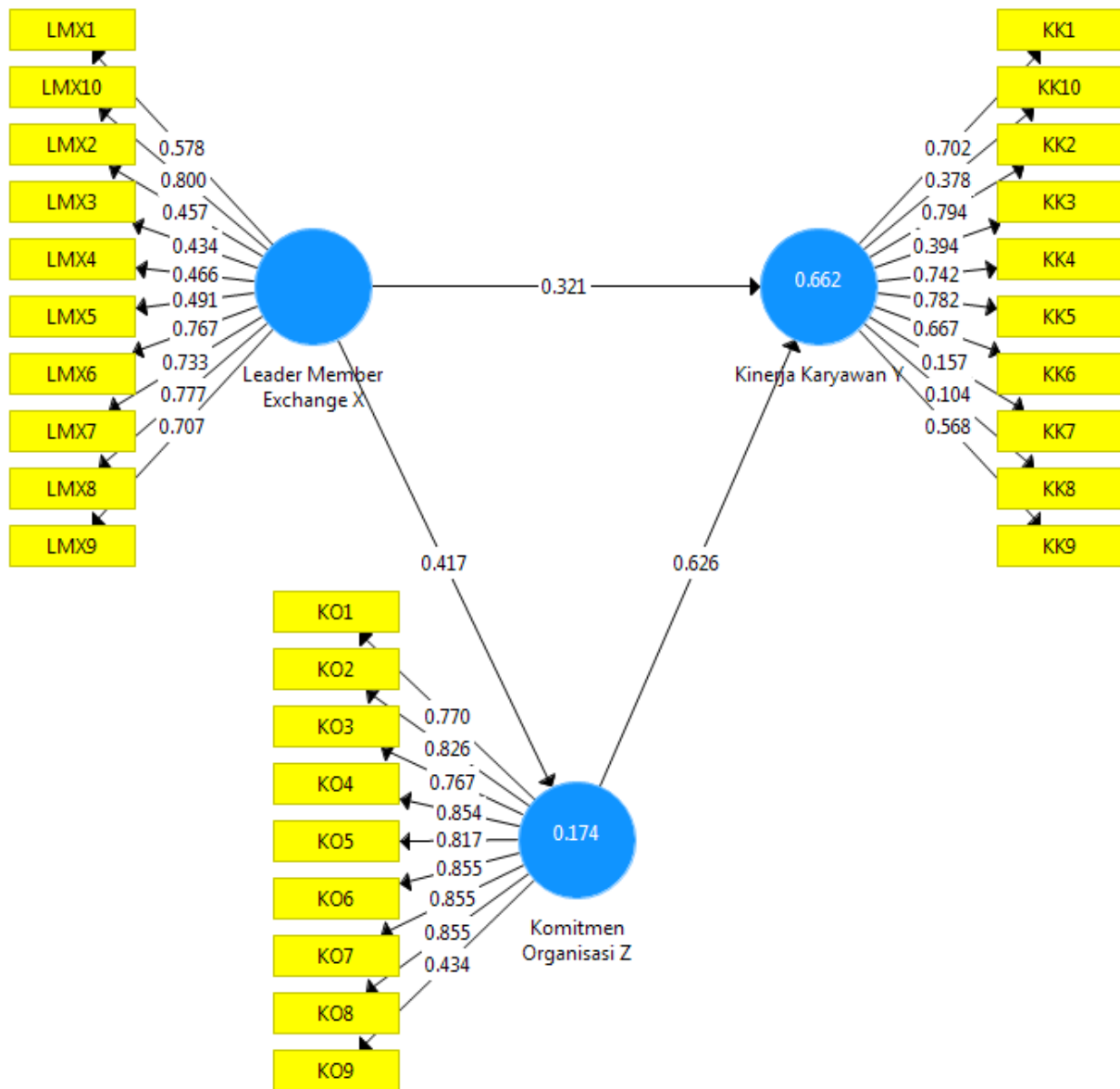
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU Press.
- Kambu, A., Troena, E. A., Surachman, S., & Setiawan, M. (2012). Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasi, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), 262–272.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Law, K. S., Wang, H., & Hui, C. (2010). Currencies of exchange and global LMX: How they affect employee task performance and extra-role performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(2010), 625–646. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9141-8>
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395–404. <https://doi.org/10.1037/a0018079>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Lukiyana, & Tualaka, D. S. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada TK Misi Bagi Bangsa Sejakarta. *Jurnal Online Internasional & Nasional*, 3(2), 33–45.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior : An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management = Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Advanced topics in organization behavior series. Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments.

*Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681–694.  
<https://doi.org/10.1108/02683940510631444>

- Mowday, R. T, Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, Richard T, Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Muhaimin, M., Kunartinah, K., & Indriyaningrum, K. (2011). Peran Karakteristik Kepribadian, Leader Member Echange, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Siverindo Jaya (MSJ) Semarang. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 18(2), 168–184.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Mujiatun, S., Jufrizen, J., & Ritonga, P. (2019). Model Kelelahan Emosional: Antaseden Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dosen. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 447–465.  
<https://doi.org/10.22441/mix.2019.v9i3.005>
- Murtiningsih, E. (2012). Pengaruh Motivasi Kesejahteraan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Anggota Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen Revitalisasi*, 1(3), 81–92.
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2002). The role of employee loyalty and formality in voicing discontent. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1167–1174. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1167>
- Ouchi, W. (1993). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. *Business Horizons*. Reading, MA: Addison-Wesley.  
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(81\)90031-8](https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90031-8)
- Prisetyadi, A. (2011). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pt Midian Karya Pasuruan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(1), 1–6.
- Riggio, R. E. (2012). *Introduction to industrial Organizational Psychology*. New York: Pearson.
- Robbins, S. P. (2004). *Teori organisasi, struktur, desain, dan aplikasi*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work

- performance. *Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55–65. <https://doi.org/10.19030/jabr.v25i6.995>
- Rozalia, N. A., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 26(2), 1–8.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan Wrap PLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sopiah, S. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sudirjo, F., & Toryanto, A. A. (2013). Pengaruh Leader Member Exchange Dan Pemberdayaan Melalui Mediasi Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi Pada Kantor Notaris di Propinsi Jawa Tengah). *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang*, 134–151.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, S. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The Relationship Between Leader member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 233–244.
- Umar, H. (2011). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Uno, H. B., & Lamatenggo, N. (2012). *Teori Kinerja Dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wibowo. (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo, N. C., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Kualitas Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Produktifitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pada PT. Nutrifood Surabaya. *AGORA*, 1(1).
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organization* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.

LAMPIRAN



Delimiter:	<a href="#">Semicolon</a>	Encoding:	UTF-8	<a href="#">Re-Analyze</a>	<a href="#">Open External</a>
Value Quote Character:	<a href="#">None</a>	Sample size:	86		
Number Format:	<a href="#">US (example: 1,000.23)</a>	Indicators:	29		
Missing Value Marker:	<a href="#">None</a>	Missing Values:	0		

Indicators:	Indicator Correlations	Raw File	<a href="#">Copy to Clipboard</a>						
	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Devia...	Excess Kurtosis	
LMX1	1	0	4.070	4.000	2.000	5.000	0.774	1.012	
LMX2	2	0	3.953	4.000	2.000	5.000	0.861	0.033	
LMX3	3	0	3.919	4.000	2.000	5.000	0.866	-0.129	
LMX4	4	0	4.105	4.000	2.000	5.000	0.807	-0.613	
LMX5	5	0	4.058	4.000	2.000	5.000	0.768	-0.354	
LMX6	6	0	4.105	4.000	2.000	5.000	0.836	0.274	
LMX7	7	0	4.047	4.000	2.000	5.000	0.875	0.493	
LMX8	8	0	3.837	4.000	2.000	5.000	0.975	-0.690	
LMX9	9	0	3.919	4.000	2.000	5.000	0.918	-0.431	
LMX10	10	0	4.093	4.000	2.000	5.000	0.984	-0.112	
KK1	11	0	4.209	4.000	2.000	5.000	0.779	0.443	
KK2	12	0	4.209	4.000	2.000	5.000	0.794	0.264	

### Discriminant Validity

	Kinerja Karyaw...	Komitmen Org...	Leader Membe...
KK1	0.675	0.492	0.506
KK10	0.412	0.414	0.085
KK2	0.770	0.556	0.557
KK3	0.381	0.277	0.281
KK4	0.741	0.605	0.357
KK5	0.783	0.637	0.540
KK6	0.679	0.322	0.282
KK7	0.161	0.001	0.045
KK8	0.114	-0.052	-0.009
KK9	0.601	0.487	0.149
KO1	0.538	0.771	0.300

### Discriminant Validity

	Kinerja Karyaw...	Komitmen Org...	Leader Membe...
Kinerja Karyaw...	0.582		
Komitmen Org...	0.769	0.792	
Leader Membe...	0.561	0.419	0.636

### Discriminant Validity

	Kinerja Karyaw...	Komitmen Org...	Leader Membe...
Kinerja Karyaw...			
Komitmen Org...	<b>0.792</b>		
Leader Membe...	<b>0.637</b>	<b>0.459</b>	

### Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Ex
	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
Kinerja Karyaw...	<b>0.781</b>	<b>0.814</b>	<b>0.810</b>	<b>0.339</b>
Komitmen Org...	<b>0.922</b>	<b>0.941</b>	<b>0.936</b>	<b>0.627</b>
Leader Membe...	<b>0.827</b>	<b>0.844</b>	<b>0.867</b>	<b>0.405</b>

### f Square

Matrix	f Square		
	Kinerja Karyaw...	Komitmen Org...	Leader Membe...
Kinerja Karyaw...			
Komitmen Org...	<b>1.449</b>		
Leader Membe...		<b>0.213</b>	

### R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjus...
Kinerja Karyaw...	0.592	0.587
Komitmen Org...	0.175	0.166

### Path Coefficients

Matrix		Path Coefficients		
	Kinerja Karyaw...	Komitmen Org...	Leader Membe...	
Kinerja Karyaw...				
Komitmen Org...		0.769		
Leader Membe...			0.419	

### Indirect Effects

Total Indirect Effects		Specific Indirect Effects		
	Kinerja Karyaw...	Komitmen Org...	Leader Membe...	
Kinerja Karyaw...				
Komitmen Org...				
Leader Membe...		0.261		

### Total Effects

Matrix				
	Kinerja Karyaw...	Komitmen Org...	Leader Membe...	
Kinerja Karyaw...				
Komitmen Org...		0.626		
Leader Membe...		0.582	0.417	

## KUESIONER PENELITIAN

### PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

( Studi Pada PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan )

---

#### Pengantar

Kepada Yth.

Bapak / Ibu Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Tinjowan

Assalamualaikum Warahmatullohi Wabarakatuh

Pertama-tama kami mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya atas kesediaannya membantu saya untuk memberi pilihan jawaban pada kuesioner yang di ajukan. Kami sangat menjamin kerahasiaannya dan tidak perlu ragu untuk menjawabnya, karena hal ini dibutuhkan hanya untuk keperluan ilmiah semata dan tidak mempunyai efek lain terhadap eksistensinya. Tujuan kami mengadakan penelitian ini adalah untuk menguji konsep apakah konflik peran dan ambiguitas peran berpengaruh terhadap kinerja individual karyawan dan bisa menyebabkan stres. Untuk itu kami mohon untuk memberikan jawaban yang sejujur-jujurnya sehingga penelitian ini dapat bermanfaat sesuai dengan tujuan dalam penelitian ini.

#### IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Usia : Tahun
3. Jenis kelamin :  Laki-Laki  Perempuan
4. Jenjang pendidikan terakhir :  SD  SMP  SMA  D3  S1    
S2 S3
5. Masa kerja di instansi ini : Tahun Bulan
6. Jabatan saat ini :
7. Lama menjabat pada jabatan saat ini : Tahun

Bulan

- Beri tanda ✓ didalam kotak yang tersedia.



## PETUNJUK UMUM PENGISIAN KOESIONER

Adapun petunjuk pengisiannya adalah sebagai berikut :

1. Bapak / Ibu di harapkan mengisi seluruh pertanyaan sesuai dengan petunjuk pengisian
2. Tidak ada jawaban benar atau salah, oleh karena itu dimohon untuk mengisi jawaban sesuai dengan kondisi sebenarnya. Seluruh jawaban akan kami perlakukan dengan sangat rahasia.
3. Pertanyaan kami mempergunakan skala 1 sampai 5, yang berarti :

Angka 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Angka 2 = Tidak Setuju (TS)

Angka 3 = Kurang Setuju (KS)

Angka 4 = Setuju (S)

Angka 5 = Sangat setuju (SS)

NO	PERTANYAAN	STS	TS	KS	S	SS
<b>BAGIAN I</b>						
<b>LMX (LEADER MEMBER EXCHANGE) ( X )</b>						
1	Antara atasan dan bawahan saling menghormati keahlian profesional masing-masing.					
2	Terdapat hubungan yang saling menghargai dengan pekerjaan lainnya.					
3	Saya menerima tugas tanpa dukungan pekerjaan atau bantuan untuk menyelesaikannya.					
4	Saya bekerja dengan dua tim kerja atau lebih yang bidang atau departemennya berbeda.					
5	Saya menerima penugasan yang berbeda-beda dari dua pegawai senior atau lebih.					
6	Dalam pekerjaan, saya mengerjakan tugas yang hasilnya dapat diterima baik oleh seorang pegawai, namun tidak di terima					

	pegawai lain.					
7	Saya menerima tugas tanpa sumber daya dan material (misalnya waktu penyelesaian, ruang kerja atau tinta printer) yang cukup untuk menjalankannya.					
8	Saya menerima penugasan tanpa didukung sumber daya yang memadai misalnya rekan kerja yang kurang kompeten / sulit bekerja sama.					
9	Saya melakukan tugas –tugas yang harus dilakukan diluar kebiasaan dalam penugasan.					
10	Saya mengerjakan hal-hal yang tidak perlu.					

NO	PERTANYAAN	STS	TS	KS	S	SS
<b>BAGIAN II</b>						
<b>KINERJA KARYAWAN ( Y )</b>						
1	Tingkat pencapai volume kerja yang hasilnya sesuai dengan harapan perusahaan.					
2	Saya merasa dapat memenuhi dengan banyaknya beban pekerjaan yang ditetapkan.					
3	Saya mampu dan tugas-tugas rutin yang saya kerjakan setiap harinya diperusahaan,					
4	Hasil kinerja saudara terkadang melebihi target yang diberikan oleh perusahaan.					
5	Target pekerjaan dan tugas dari perusahaan dapat anda penuhi dengan baik dan cermat.					
6	Dengan pengetahuan yang dimiliki saya dapat menguasai bidang tugas yang saya kerjakan dengan hasil yang baik.					
7	Dengan pengetahuan yang dimiliki saya dapat menguasai tugas yang lain.					
8	Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh					

	perusahaan dapat saya capai dengan baik dan optimal.					
9	Saya selalu berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain.					
10	Saya terampil dalam bekerja dan mempunyai inisiatif untuk membantu rekan kerja.					

NO	PERTANYAAN	STS	TS	KS	S	SS
<b>BAGIAN III</b>						
<b>KOMITMEN ORGANISASI</b>						
1	.Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini.					
2	Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga.					
3	Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini.					
4	Saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain.					
5	Akan terlalu merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini.					
6	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang.					
7	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya.					
8	Saya merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini.					
9	Perusahaan ini layak mendapat kesetiaan dari saya.					

NO	PERTANYAAN	STS	TS	KS	S	SS
<b>STRES KERJA / STRESSOR INDIVIDU</b>						
1	Saya tidak punya cukup waktu untuk menyelesaikan semua pekerjaan.					
2	Beban tugas pekerjaan saya terlalu berat bagi saya.					
3	Saya harus bekerja super cepat dalam menyelesaikan pekerjaan.					
4	Pekerjaan saya jarang membahayakan fisik.					
5	Pekerjaan saya sering menempatkan dalam kondisi tidak sehat (misalnya banyak polusi, wabah penyakit)					
6	Kecelakaan kerja yang serius sering kali terjadi dalam pekerjaan.					
7	Pekerjaan saya memiliki konflik yang besar / banyak menuntut saya.					
<b>STRESSOR ORGANISASI</b>						
8	Saya tidak memiliki ruangan kantor yang cukup luas untuk menjalankan pekerjaan					
9	Saya mendapat dukungan layanan yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan.					
10	Saya tidak tahu apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaan yang saya jalankan.					
11	Saya mengalami konflik dalam menjalankan berbagai tugas yang diberikan oleh atasan.					
12	Saya merasakan konflik dari tugas pekerjaan yang dibebankan atasan langsung.					
13	Alat-alat kantor yang					

	dibutuhksn untuk menjalankan pekerjaan sering kali rusak.					
14	Saya memperoleh peralatan kantor yang memadai untuk bekerja					
15	Target perusahaan dan tuntutan terlalu tinggi sehingga memberatkan tugas-tugas karyawan.					



## PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan, 20....

Kepada Yth.  
Bapak Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Univ. Muhammadiyah Sumatera Utara

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Assalamu'alaikum Wr, Wb

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Lengkap : 

N	U	R	A	L	F	I	S	A	H	R	I								
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--

NPM : 

1	6	0	5	1	6	0	2	0	3										
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tempat/Ugl Lahir : 

L	U	B	U	K	P	A	K	A	M										
0	1	J	A	N	U	A	R	I	1	9	9	8							

Program Studi : MANAJEMEN/EKONOMI PEMBANGUNAN

Alamat Mahasiswa : 

J	I	M	E	T	R	E	O	L	O	G	I	I	V						
N	O	2	A																

Tempat Penelitian : 

P	T	P	E	R	K	E	B	U	N	A	N	N	U	S	A	N	T	A	
R	A	I	V																

Alamat Penelitian : 

T	I	J	O	W	A	N													
---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

memohon kepada Bapak untuk pembuatan Izin Penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan identifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.

Berikut saya lampirkan syarat-syarat lair :

1. Transkrip nilai dan KHS Semester 1 s/d Terakhir
2. Kwitansi SPP tahap berjalan.

Demikianlah permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih.

Diketahui :  
Kelua Prodi/Sekretaris Prodi

Wassalam  
Pemohon

( Nur Aqi Sahri )



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20218

**PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN**

No. Agenda: 669/JDL/SKR/MAN/TEB/UMSU/18/12/2019

Kepada Yth  
**Ketua Program Studi Manajemen**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
di Medan

Medan, 18/12/2019

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Nur Alfi Sahri  
NPM : 1605160203  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : faktor lingkungan kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, kompensasi dan motivasi menjadi faktor yang perlu dan penting terhadap kinerja karyawan

Rencana Judul : 1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  
2. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan  
3. Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Objek/Lokasi Penelitian : Pdam Tirtanadi Medan Sumatera Utara Cabang Tuasan

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya  
Pemohon

(Nur Alfi Sahri)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN**

Nomor Agenda: 669/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/18/12/2019

Nama Mahasiswa : Nur Ali Sahr  
NPM : 1605160203  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA  
Tanggal Pengajuan Judul : 18/12/2019  
Nama Dosen Pembimbing : *D. Suprizen, S.M.E.*

Judul Disetujui\*\*

*Pengaruh Leader Member Exchange (LME)  
Terdapat Kinerja Karyawan dengan Kepuasan  
Kerja sebagai Intervening Pt. Perkebunan Nusa  
ntara IV Timpanan*

Disahkan oleh  
Ketua Program Studi Manajemen

(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si.)

Medan, *21 Januari 2020*

Dosen Pembimbing

*[Signature]*  
(*D. Suprizen, S.M.E.*)

Keterangan

\* Ditua oleh Program Studi

\*\* Ditua oleh Dosen Pembimbing

Seluruh isian dalam formulir ini harus diisi dengan benar dan lengkap. Untuk lebih jelasnya, silakan lihat lampiran 1 dan 2 pada saat menerima "Buku Pengantar Field Skills"





**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Dita jawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

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

Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
Website : <http://www.umsu.ac.id> E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

Nomor : 510 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2020      Medan, 10 Jumadil Akhir 1441 H  
Lampiran :  
Perihal : IZIN RISET PENDAHULUAN      04 Februari 2020 M

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu Pimpinan/Direksi/Kepala Dinas  
PT.PERKEBUNAN NUSANTARA IV TINJOWAN  
Jln.TINJOWAN  
Di tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program **Studi Strata Satu ( S-1 )**

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : NUR ALFI SAHRI  
Npm : 1605160203  
Jurusan : MANAJEMEN  
Semester : VIII (Delapan)  
Judul : Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Tinjowan

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb

Dekan ✓  
  
H. JANURI, SE., MM., M.Si.

**Tembusan :**

1. Perlinggal

**Akreditasi A : Program Studi Manajemen - Program Studi Akuntansi - Program Studi EP**  
**Akreditasi B : Program Studi DIII Manajemen Perpajakan**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

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

Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
 Website : <http://www.umsu.ac.id> E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING**  
**PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

**NOMOR : 510 / TGS / II.3-AU / UMSU-05 / F / 2020**

*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** : 04 Februari 2020

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

**Nama** : NUR ALFI SAHRI  
**N P M** : 1605160203  
**Semester** : VIII (Delapan)  
**Program Studi** : MANAJEMEN  
**Judul Proposal / Skripsi** : Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Tinjowan

**Dosen Pembimbing** : 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 dikeluarkannya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal :04 Februari 2021
4. Revisi Judul.....

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Ditetapkan di : Medan  
 Pada Tanggal : 10 Jumadil Akhir 1441 H  
 04 Februari 2020 M

Dekan  
  
 H.JANURI,SE.,MM.,M.Si.

Tembusan :

1. Pertinggal.

**Akreditasi A : Program Studi Manajemen - Program Studi Akuntansi - Program Studi EP**  
**Akreditasi B : Program Studi Dili Manajemen Perpajakan**

## SURAT PERNYATAAN

Assalamu 'alaikum warahmatullah wabarakatuh

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

**Nama** : Nur Alfi Sahri  
**NPM** : 1605160203  
**Jurusan** : Manajemen  
**Semester** : VIII (Delapan)  
**Judul** : PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV TINJOWAN

Sehubungan dengan belum keluarnya surat selesai riset dari perusahaan karena pandemi Covid-19 maka saya serahkan menyusul setelah selesai sidang meja hijau, guna untuk melengkapi penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S1) di Program Studi Manajemen FEB- UMSU. Apabila surat surat selesai riset tidak saya serahkan, maka saya bersedia nilai sidang meja hijau saya dibatalkan.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dalam keadaan sadar/tanpa paksaan, kepada Bapak/ Ibu saya ucapkan terima kasih

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb

Medan, April 2020

Yang Membuat Pernyataan



**Nur Alfi Sahri**

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Nur Afi Sahri  
 NPM : 160160203  
 Konsentrasi : Manajemen SDM  
 Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/Ekonomi  
 Pembangunan)  
 Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha-saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengardung hal-hal sebagai berikut
  - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
  - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjungan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan.....20.

Pembuat Pernyataan



NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.



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

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Medan 20238

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

UNIVERSITAS/ PTS : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS  
JENJANG : STRATA SATU (S-1)

KETUA PROGRAM STUDI: JASMAN SARIPUDDIN HSB., S.E., M.Si.  
DOSEN PEMBIMBING : Dr. JUFRIZEN, S.E., M.Si.  
NAMA MAHASISWA : NUR ALFI SAHRI  
NPM : 1605160203  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV TINJOWAN

TANGGAL	MATERI BIMBINGANSKRIPSI	PARAF	KET
19 Juni 2020	BAB IV - Tarek di tampirkan aripul - Angka luas jales di table - Sistematis penulis di perbaiki - Table que modifikasi harus jelas	<i>[Signature]</i>	
26 Juni 2020	Perbaiki - Sistematis penulis di perbaiki - Table que modifikasi harus jelas	<i>[Signature]</i>	
06 Juli 2020	BAB V - Kesimpulan dan saran di perbaiki	<i>[Signature]</i>	
10 Juli 2020	Revisi - Revisi kesimpulan penelitian di tambahkan point - pointings	<i>[Signature]</i>	
17 Juli 2020	ACC sidang Meja Hijau	<i>[Signature]</i>	

Medan, Juli 2020  
Diketahui/ Disetujui Oleh  
Ketua Program Studi Manajemen

Pembimbing Skripsi

*[Signature]*  
Dr. JUFRIZEN, S.E., M.Si.

*[Signature]*  
JASMAN SARIPUDDIN HSB., S.E., M.Si.



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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 ☎ (061) 6623301 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skrripsi ini disusun oleh :

NAMA : NUR ALFI SAHRI  
NPM : 1605160203  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV TINJOWAN

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2020

Pembimbing Skripsi

(Dr. JUFRIZEN, S.E., M.Si.)

Diketahui/ Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(JASMAN SARIPUDDIN, S.E., M.Si.)

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jln. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 202238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL**

Nama Lengkap : NUR AFI SAHRI  
NPM : 1605160203  
Program studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI INTERVENING PADA PT.  
PERKEBUNAN NUSANTARA IV TINJOWAN

Tanggal	Deskripsi Hasil Bimbingan	Paraf
24/3-2020	Perbaiki latar belakang masalah dengan memperkuat teori-teori pendukung dan jurnal-jurnal terdahulu	
26/3-2020	Identifikasi masalah focus kepada fenomena-fenomena yang berkaitan dengan variabel penelitian	
28/3-2020	Teori ditambah minimal 2 pendapat atau teori pada setiap sub variabel	
30/3 2020	Kerangka konseptual ditambahkan teori teori dan jurnal jurnal yang mendukung	
2/4-2020	Gunakan Mendeley dalam membuat daftar pustaka, tambahkan daftar pustaka jurnal-jurnal dosen yang mendukung dan saran	
5/4-2020	Acc Semnar Proposal	

Pembimbing

(Dr. JUFRIZEN, SE, M.Si)

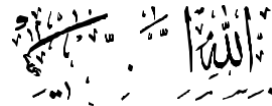
Medan, April 2020  
Diketahui/Disetujui  
Ketua Program Studi Manajemen

(JASMAN SARIPUDDIN HSB, SE., M.Si)

MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH

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

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext: 304 Medan  
220238



**PENGESAHAN PROPOSAL**

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari **Kamis, 23 April 2020** menerangkan bahwa:

**Nama** : NUR ALFI SAHRI  
**N .P.M.** : 1605160203  
**Tempat / Tgl.Lahir** : Lubuk Pakam, 01 Januari 1998  
**Alamat Rumah** : Jalan Metereologi IV  
**JudulProposal** : Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan  
Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Intervening Pada PT.  
Nusantara IV Tinjowan

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi dengan pembimbing : *Dr. Jufrizen. SE,M.si*

Medan, Kamis, 23  
April 2020

TIM SEMINAR

Ketua



Sekretaris





**JASMAN SARIPUDDIN,SE.,M.Si.**

**Pembimbing**

**Dr.JUFRIZEN,SE.,M.Si.**

**Pembanding**

**Dr. Jufrizen. SE,M.si**

**Muslih, SE, M.Si**

**Diketahui / Disetujui  
A.n. Dekan  
Wakil Dekan – I**

**ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.**



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

**Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238**

**BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN**

Pada hari ini Kamis, 23 April 2020 telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen menerangkan bahwa :

**N a m a** : NUR ALFI SAHRI  
**N .P.M.** : 1605160203  
**Tempat / Tgl.Lahir** : Lubuk Pakam, 01 Januari 1998  
**Alamat Rumah** : Jalan Metereologi IV  
**JudulProposal** : pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Intervening pada PT. Nusantara IV Tinjowan

Disetujui / tidak disetujui \*)

Item	Komentar
<i>Judul</i>	Ok
<b>Bab I</b>	Konsisten dalam kutipan nama harus dalam kurung,kalau pakai halaman pakai semua,
<b>Bab II</b>	Untuk nama orang asing dimiringkan namanya.
<b>Bab III</b>	Gunakan mendeley
<b>Lainnya</b>	
<b>Kesimpulan</b>	<input type="checkbox"/> <i>Lulus</i> <input type="checkbox"/> <i>Tidak Lulus</i>

Medan, Kamis, 23 April 2020

**TIM SEMINAR**

Ketua

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

Sekretaris

Dr. JUFRIZEN, SE., M.Si.

Pembimbing

Pemanding

**Dr. Jufrizen. SE,M.si**

**Muslih, SE, M.Si**

**Tabel R**

<b>dk</b>	<b>0,05</b>	<b>0,025</b>	<b>0,01</b>	<b>0,005</b>	<b>0,0005</b>
1	0,988	0,997	1,000	1,000	1,000
2	0,900	0,950	0,980	0,990	0,999
3	0,805	0,878	0,934	0,959	0,991
4	0,729	0,811	0,882	0,917	0,974
5	0,669	0,755	0,833	0,875	0,951
6	0,622	0,707	0,789	0,834	0,925
7	0,582	0,666	0,750	0,798	0,898
8	0,549	0,632	0,716	0,765	0,872
9	0,521	0,602	0,685	0,735	0,847
10	0,497	0,576	0,658	0,708	0,823
11	0,476	0,553	0,634	0,684	0,801
12	0,458	0,532	0,612	0,661	0,780
13	0,441	0,514	0,592	0,641	0,760
14	0,426	0,497	0,574	0,623	0,742
15	0,412	0,482	0,558	0,606	0,725
16	0,400	0,468	0,543	0,590	0,708
17	0,389	0,456	0,529	0,575	0,693
18	0,378	0,444	0,516	0,561	0,679
19	0,369	0,433	0,503	0,549	0,665
20	0,360	0,423	0,492	0,537	0,652
21	0,352	0,413	0,482	0,526	0,640

22	0,344	0,404	0,472	0,515	0,629
23	0,337	0,396	0,462	0,505	0,618
24	0,330	0,388	0,453	0,496	0,607
25	0,323	0,381	0,445	0,487	0,597
26	0,317	0,374	0,437	0,479	0,588
27	0,312	0,367	0,430	0,471	0,579
28	0,306	0,361	0,423	0,463	0,570
29	0,301	0,355	0,416	0,456	0,562
30	0,296	0,349	0,409	0,449	0,554
31	0,291	0,344	0,403	0,442	0,547
32	0,287	0,339	0,397	0,436	0,539
33	0,283	0,334	0,392	0,430	0,532
34	0,279	0,329	0,386	0,424	0,525
35	0,275	0,325	0,381	0,418	0,519
36	0,271	0,320	0,376	0,413	0,513
37	0,267	0,316	0,371	0,408	0,507
38	0,264	0,312	0,367	0,403	0,501
39	0,261	0,308	0,362	0,398	0,495
40	0,257	0,304	0,358	0,393	0,490
41	0,254	0,301	0,354	0,389	0,484
42	0,251	0,297	0,350	0,384	0,479
43	0,248	0,294	0,346	0,380	0,474
44	0,246	0,291	0,342	0,376	0,469

45	0,243	0,288	0,338	0,372	0,465
46	0,240	0,285	0,335	0,368	0,460
47	0,238	0,282	0,331	0,365	0,456
48	0,235	0,279	0,328	0,361	0,451
49	0,233	0,276	0,325	0,358	0,447
50	0,231	0,273	0,322	0,354	0,443
51	0,228	0,271	0,319	0,351	0,439
52	0,226	0,268	0,316	0,348	0,435
53	0,224	0,266	0,313	0,345	0,432
54	0,222	0,263	0,310	0,342	0,428
55	0,220	0,261	0,307	0,339	0,424
56	0,218	0,259	0,305	0,336	0,421
57	0,216	0,256	0,302	0,333	0,418
58	0,214	0,254	0,300	0,330	0,414
59	0,213	0,252	0,297	0,327	0,411
60	0,211	0,250	0,295	0,325	0,408
61	0,209	0,248	0,293	0,322	0,405
62	0,208	0,246	0,290	0,320	0,402
63	0,206	0,244	0,288	0,317	0,399
64	0,204	0,242	0,286	0,315	0,396
65	0,203	0,240	0,284	0,313	0,393
66	0,201	0,239	0,282	0,310	0,390
67	0,200	0,237	0,280	0,308	0,388

68	0,198	0,235	0,278	0,306	0,385
69	0,197	0,234	0,276	0,304	0,382
70	0,195	0,232	0,274	0,302	0,380
71	0,194	0,230	0,272	0,300	0,377
72	0,193	0,229	0,270	0,298	0,375
73	0,191	0,227	0,268	0,296	0,372
74	0,190	0,226	0,266	0,294	0,370
75	0,189	0,224	0,265	0,292	0,368
76	0,188	0,223	0,263	0,290	0,366
77	0,186	0,221	0,261	0,288	0,363
78	0,185	0,220	0,260	0,286	0,361
79	0,184	0,219	0,258	0,285	0,359
80	0,183	0,217	0,257	0,283	0,357
81	0,182	0,216	0,255	0,281	0,355
82	0,181	0,215	0,254	0,280	0,353
83	0,180	0,213	0,252	0,278	0,351
84	0,179	0,212	0,251	0,276	0,349
85	0,178	0,211	0,249	0,275	0,347
86	0,177	0,210	0,248	0,273	0,345
87	0,176	0,208	0,246	0,272	0,343
88	0,175	0,207	0,245	0,270	0,341
89	0,174	0,206	0,244	0,269	0,339
90	0,173	0,205	0,242	0,267	0,338



91	0,172	0,204	0,241	0,266	0,336
92	0,171	0,203	0,240	0,265	0,334
93	0,170	0,202	0,238	0,263	0,332
94	0,169	0,201	0,237	0,262	0,331
95	0,168	0,200	0,236	0,260	0,329
96	0,167	0,199	0,235	0,259	0,327
97	0,166	0,198	0,234	0,258	0,326
98	0,165	0,197	0,232	0,257	0,324
99	0,165	0,196	0,231	0,255	0,323
100	0,164	0,195	0,230	0,254	0,321
$\infty$	0,164	0,195	0,230	0,254	0,321

Tabel t

<b>dk</b>	<b>0,1</b>	<b>0,05</b>	<b>0,025</b>	<b>0,01</b>	<b>0,005</b>	<b>0,001</b>	<b>0,0005</b>
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657	318,309	636,619
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	22,327	31,599
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	10,215	12,924
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	7,173	8,610
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5,893	6,869
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,208	5,959
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	4,785	5,408
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	4,501	5,041
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,297	4,781
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,144	4,587
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,025	4,437
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	3,930	4,318
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	3,852	4,221
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	3,787	4,140
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	3,733	4,073
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	3,686	4,015
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,646	3,965
18	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,610	3,922
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,579	3,883
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,552	3,850
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,527	3,819

22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,505	3,792
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,485	3,768
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,467	3,745
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,450	3,725
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,435	3,707
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,421	3,690
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,408	3,674
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,396	3,659
30	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,385	3,646
31	1,309	1,696	2,040	2,453	2,744	3,375	3,633
32	1,309	1,694	2,037	2,449	2,738	3,365	3,622
33	1,308	1,692	2,035	2,445	2,733	3,356	3,611
34	1,307	1,691	2,032	2,441	2,728	3,348	3,601
35	1,306	1,690	2,030	2,438	2,724	3,340	3,591
36	1,306	1,688	2,028	2,434	2,719	3,333	3,582
37	1,305	1,687	2,026	2,431	2,715	3,326	3,574
38	1,304	1,686	2,024	2,429	2,712	3,319	3,566
39	1,304	1,685	2,023	2,426	2,708	3,313	3,558
40	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	3,307	3,551
41	1,303	1,683	2,020	2,421	2,701	3,301	3,544
42	1,302	1,682	2,018	2,418	2,698	3,296	3,538
43	1,302	1,681	2,017	2,416	2,695	3,291	3,532
44	1,301	1,680	2,015	2,414	2,692	3,286	3,526

45	1,301	1,679	2,014	2,412	2,690	3,281	3,520
46	1,300	1,679	2,013	2,410	2,687	3,277	3,515
47	1,300	1,678	2,012	2,408	2,685	3,273	3,510
48	1,299	1,677	2,011	2,407	2,682	3,269	3,505
49	1,299	1,677	2,010	2,405	2,680	3,265	3,500
50	1,299	1,676	2,009	2,403	2,678	3,261	3,496
51	1,298	1,675	2,008	2,402	2,676	3,258	3,492
52	1,298	1,675	2,007	2,400	2,674	3,255	3,488
53	1,298	1,674	2,006	2,399	2,672	3,251	3,484
54	1,297	1,674	2,005	2,397	2,670	3,248	3,480
55	1,297	1,673	2,004	2,396	2,668	3,245	3,476
56	1,297	1,673	2,003	2,395	2,667	3,242	3,473
57	1,297	1,672	2,002	2,394	2,665	3,239	3,470
58	1,296	1,672	2,002	2,392	2,663	3,237	3,466
59	1,296	1,671	2,001	2,391	2,662	3,234	3,463
60	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	3,232	3,460
61	1,296	1,670	2,000	2,389	2,659	3,229	3,457
62	1,295	1,670	1,999	2,388	2,657	3,227	3,454
63	1,295	1,669	1,998	2,387	2,656	3,225	3,452
64	1,295	1,669	1,998	2,386	2,655	3,223	3,449
65	1,295	1,669	1,997	2,385	2,654	3,220	3,447
66	1,295	1,668	1,997	2,384	2,652	3,218	3,444
67	1,294	1,668	1,996	2,383	2,651	3,216	3,442

68	1,294	1,668	1,995	2,382	2,650	3,214	3,439
69	1,294	1,667	1,995	2,382	2,649	3,213	3,437
70	1,294	1,667	1,994	2,381	2,648	3,211	3,435
71	1,294	1,667	1,994	2,380	2,647	3,209	3,433
72	1,293	1,666	1,993	2,379	2,646	3,207	3,431
73	1,293	1,666	1,993	2,379	2,645	3,206	3,429
74	1,293	1,666	1,993	2,378	2,644	3,204	3,427
75	1,293	1,665	1,992	2,377	2,643	3,202	3,425
76	1,293	1,665	1,992	2,376	2,642	3,201	3,423
77	1,293	1,665	1,991	2,376	2,641	3,199	3,421
78	1,292	1,665	1,991	2,375	2,640	3,198	3,420
79	1,292	1,664	1,990	2,374	2,640	3,197	3,418
80	1,292	1,664	1,990	2,374	2,639	3,195	3,416
81	1,292	1,664	1,990	2,373	2,638	3,194	3,415
82	1,292	1,664	1,989	2,373	2,637	3,193	3,413
83	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	3,191	3,412
84	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	3,190	3,410
85	1,292	1,663	1,988	2,371	2,635	3,189	3,409
86	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	3,188	3,407
87	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	3,187	3,406
88	1,291	1,662	1,987	2,369	2,633	3,185	3,405
89	1,291	1,662	1,987	2,369	2,632	3,184	3,403
90	1,291	1,662	1,987	2,368	2,632	3,183	3,402

91	1,291	1,662	1,986	2,368	2,631	3,182	3,401
92	1,291	1,662	1,986	2,368	2,630	3,181	3,399
93	1,291	1,661	1,986	2,367	2,630	3,180	3,398
94	1,291	1,661	1,986	2,367	2,629	3,179	3,397
95	1,291	1,661	1,985	2,366	2,629	3,178	3,396
96	1,290	1,661	1,985	2,366	2,628	3,177	3,395
97	1,290	1,661	1,985	2,365	2,627	3,176	3,394
98	1,290	1,661	1,984	2,365	2,627	3,175	3,393
99	1,290	1,660	1,984	2,365	2,626	3,175	3,392
100	1,290	1,660	1,984	2,364	2,626	3,174	3,390
$\infty$	1,290	1,660	1,984	2,364	2,626	3,174	3,390

Tabel F

df untuk penyebut	df untuk Pembilang					
	1	2	3	4	5	6
1	161,448	199,500	215,707	224,583	230,162	233,986
2	18,513	19,000	19,164	19,247	19,296	19,330
3	10,128	9,552	9,277	9,117	9,013	8,941
4	7,709	6,944	6,591	6,388	6,256	6,163
5	6,608	5,786	5,409	5,192	5,050	4,950
6	5,987	5,143	4,757	4,534	4,387	4,284
7	5,591	4,737	4,347	4,120	3,972	3,866
8	5,318	4,459	4,066	3,838	3,687	3,581
9	5,117	4,256	3,863	3,633	3,482	3,374
10	4,965	4,103	3,708	3,478	3,326	3,217
11	4,844	3,982	3,587	3,357	3,204	3,095
12	4,747	3,885	3,490	3,259	3,106	2,996
13	4,667	3,806	3,411	3,179	3,025	2,915
14	4,600	3,739	3,344	3,112	2,958	2,848
15	4,543	3,682	3,287	3,056	2,901	2,790
16	4,494	3,634	3,239	3,007	2,852	2,741
17	4,451	3,592	3,197	2,965	2,810	2,699
18	4,414	3,555	3,160	2,928	2,773	2,661
19	4,381	3,522	3,127	2,895	2,740	2,628
20	4,351	3,493	3,098	2,866	2,711	2,599
21	4,325	3,467	3,072	2,840	2,685	2,573
22	4,301	3,443	3,049	2,817	2,661	2,549
23	4,279	3,422	3,028	2,796	2,640	2,528
24	4,260	3,403	3,009	2,776	2,621	2,508
25	4,242	3,385	2,991	2,759	2,603	2,490
26	4,225	3,369	2,975	2,743	2,587	2,474
27	4,210	3,354	2,960	2,728	2,572	2,459

28	4,196	3,340	2,947	2,714	2,558	2,445
29	4,183	3,328	2,934	2,701	2,545	2,432
30	4,171	3,316	2,922	2,690	2,534	2,421
31	4,160	3,305	2,911	2,679	2,523	2,409
32	4,149	3,295	2,901	2,668	2,512	2,399
33	4,139	3,285	2,892	2,659	2,503	2,389
34	4,130	3,276	2,883	2,650	2,494	2,380
35	4,121	3,267	2,874	2,641	2,485	2,372
36	4,113	3,259	2,866	2,634	2,477	2,364
37	4,105	3,252	2,859	2,626	2,470	2,356
38	4,098	3,245	2,852	2,619	2,463	2,349
39	4,091	3,238	2,845	2,612	2,456	2,342
40	4,085	3,232	2,839	2,606	2,449	2,336
41	4,079	3,226	2,833	2,600	2,443	2,330
42	4,073	3,220	2,827	2,594	2,438	2,324
43	4,067	3,214	2,822	2,589	2,432	2,318
44	4,062	3,209	2,816	2,584	2,427	2,313
45	4,057	3,204	2,812	2,579	2,422	2,308
46	4,052	3,200	2,807	2,574	2,417	2,304
47	4,047	3,195	2,802	2,570	2,413	2,299
48	4,043	3,191	2,798	2,565	2,409	2,295
49	4,038	3,187	2,794	2,561	2,404	2,290
50	4,034	3,183	2,790	2,557	2,400	2,286
51	4,030	3,179	2,786	2,553	2,397	2,283
52	4,027	3,175	2,783	2,550	2,393	2,279
53	4,023	3,172	2,779	2,546	2,389	2,275
54	4,020	3,168	2,776	2,543	2,386	2,272
55	4,016	3,165	2,773	2,540	2,383	2,269
56	4,013	3,162	2,769	2,537	2,380	2,266
57	4,010	3,159	2,766	2,534	2,377	2,263
58	4,007	3,156	2,764	2,531	2,374	2,260
59	4,004	3,153	2,761	2,528	2,371	2,257



60	4,001	3,150	2,758	2,525	2,368	2,254
61	3,998	3,148	2,755	2,523	2,366	2,251
62	3,996	3,145	2,753	2,520	2,363	2,249
63	3,993	3,143	2,751	2,518	2,361	2,246
64	3,991	3,140	2,748	2,515	2,358	2,244
65	3,989	3,138	2,746	2,513	2,356	2,242
66	3,986	3,136	2,744	2,511	2,354	2,239
67	3,984	3,134	2,742	2,509	2,352	2,237
68	3,982	3,132	2,740	2,507	2,350	2,235
69	3,980	3,130	2,737	2,505	2,348	2,233
70	3,978	3,128	2,736	2,503	2,346	2,231
71	3,976	3,126	2,734	2,501	2,344	2,229
72	3,974	3,124	2,732	2,499	2,342	2,227
73	3,972	3,122	2,730	2,497	2,340	2,226
74	3,970	3,120	2,728	2,495	2,338	2,224
75	3,968	3,119	2,727	2,494	2,337	2,222
76	3,967	3,117	2,725	2,492	2,335	2,220
77	3,965	3,115	2,723	2,490	2,333	2,219
78	3,963	3,114	2,722	2,489	2,332	2,217
79	3,962	3,112	2,720	2,487	2,330	2,216
80	3,960	3,111	2,719	2,486	2,329	2,214
81	3,959	3,109	2,717	2,484	2,327	2,213
82	3,957	3,108	2,716	2,483	2,326	2,211
83	3,956	3,107	2,715	2,482	2,324	2,210
84	3,955	3,105	2,713	2,480	2,323	2,209
85	3,953	3,104	2,712	2,479	2,322	2,207
86	3,952	3,103	2,711	2,478	2,321	2,206
87	3,951	3,101	2,709	2,476	2,319	2,205
88	3,949	3,100	2,708	2,475	2,318	2,203
89	3,948	3,099	2,707	2,474	2,317	2,202
90	3,947	3,098	2,706	2,473	2,316	2,201
91	3,946	3,097	2,705	2,472	2,315	2,200

92	3,945	3,095	2,704	2,471	2,313	2,199
93	3,943	3,094	2,703	2,470	2,312	2,198
94	3,942	3,093	2,701	2,469	2,311	2,197
95	3,941	3,092	2,700	2,467	2,310	2,196
96	3,940	3,091	2,699	2,466	2,309	2,195
97	3,939	3,090	2,698	2,465	2,308	2,194
98	3,938	3,089	2,697	2,465	2,307	2,193
99	3,937	3,088	2,696	2,464	2,306	2,192
100	3,936	3,087	2,696	2,463	2,305	2,191
$\infty$	3,936	3,087	2,696	2,463	2,305	2,191

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### **Data Pribadi**

Nama : Nur Alfi Syahri  
NPM : 1605160203  
Tempat/tgl. lahir : Lubuk Pakam, 1 Januari 1998  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam

### **Nama Orang Tua**

Ayah : Aswin  
Ibu : Farida  
Alamat : Jl. Sumber Sari

Pendidikan : 1. Tahun 2004-2010 SD Negeri 101900 Lubuk Pakam  
2. Tahun 2010-2013 SMP Dharma Bakti Lubuk Pakam  
3. Tahun 2013-2016 SMA Negeri 3 Tapung  
4. Tahun 2016-2019, tercatat sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikianlah Daftar Riwayat Hidup ini saya perbuat dengan sebenar- benarnya dan dengan rasa tanggung jawab.

Medan, Agustus 2019

Nur Alfi Syahri