

Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis *Leader Member Exchange* dan *Perceived Organizational Support* Melalui Komitmen Organisasi

¹Aditya Galih Erlangga*, ²Drs. Agus Wachjutomo, M.Si.

^{1,2} Mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

*Corresponding Author:

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji model peningkatan kinerja sumber daya manusia yang dipengaruhi oleh *leader member exchange* dan *perceived organizational support* melalui mediasi komitmen organisasi. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh 54 orang sebagai responden. Teknik pengumpulan data dengan kuesioner serta dengan uji instrument validitas dan reliabilitas. Pengolahan data menggunakan SPSS. Hasil penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi benar-benar menjadi mediasi penting dalam menjembatani hubungan *leader member exchange* dan *perceived organizational support*. Diskusi konseptual dan hasil empiris memperpanjang dan memperkuat penelitian sebelumnya tentang peningkatan kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leader member exchange* dan *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia baik secara langsung maupun dimediasi oleh komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Kata kunci: *Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support, Komitmen Organisasi, Kinerja Sumber Daya Manusia.*

Abstract

This study aims to analyze and test human resource performance improvement models that are influenced by leader member exchange and perceived organizational support through mediating organizational commitment. The study population was all employees of PT. Nasmoco Kaligawe Semarang, Body Paint division. This study uses a sampling technique of saturated 54 people as respondents. Data collection techniques with a questionnaire as well as with the test the instrument validity and reliability. Processing data using SPSS. The results found that organizational commitment truly became an important mediator in bridging the relationship between leader member exchange and perceived organizational support. Conceptual discussions and empirical results extend and strengthen previous research on improving human resource performance. The results showed that the leader member exchange and perceived organizational support had a significant positive effect on the performance of human resources both directly and mediated by organizational commitment, organizational commitment had a positive and significant effect on the performance of human resources.

Keywords: *Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Human Resources Performance.*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor paling sentral dalam suatu organisasi karena mempunyai peran strategis sebagai penentu keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja dalam suatu organisasi. Peran strategis dalam menghadapi persaingan yang tinggi, perusahaan memilih seseorang yang memiliki kinerja sumber daya manusia yang kompeten dalam menjalankan setiap tugasnya. Menurut Mangkunegara (2010: 67) mendefinisikan kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja sumber daya manusia yang baik mempunyai kecenderungan membuat pegawai mempunyai komitmen tinggi pada organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Aldhi Lario Herlambang (2017) menjelaskan bahwa komitmen yang tinggi akan membuat kinerja sumber daya manusia menjadi semakin meningkat.

Komitmen organisasi merupakan prinsip fundamental bagi keberhasilan organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2009) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana karyawan menerima tujuan organisasi dan berkeinginan kuat untuk tinggal di dalam organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan berusaha bekerja secara maksimal, sehingga kinerjanya juga lebih baik (Suwandi dan Utomo, 2011). Menurut Casirmir (2014), *leader member exchange* adalah hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya dalam suatu kesatuan unit kerja dari organisasi. Menurut Liden, Sparrowe, Wayne (1997) bahwa *leader member exchange* berkualitas tinggi ditandai dengan adanya rasa kepercayaan, keinginan, dan rasa hormat serta pengaruh timbal balik antara anggota pemimpin dan organisasi.

Adanya *perceived organizational support* yang baik maka komitmen organisasi akan semakin tinggi, hal ini dibuktikan dari penelitian Fauzia Azka Ramadhani (2018) menyatakan dalam penelitiannya bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Maka dengan semakin tingginya *perceived organizational support* maka kinerja sumber daya manusia akan semakin tinggi melalui komitmen organisasi, hal ini sejalan dengan penelitian dari Gustiana Bawi (2015).

Pendekatan *leader member exchange* dan *perceived organizational support* dalam upaya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui komitmen organisasi terdapat beberapa penemuan hasil penelitian yang berbeda. Hal ini dibuktikan dengan beberapa penelitian yang menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Aldhi Lario Herlambang, 2017). Sejalan dengan penelitian dari Asoka Nusa Bela dan Mudji Rahardjo (2014) yang menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Meskipun demikian, beberapa penelitian lainnya menemukan bukti yang berbeda bahwa *leader member exchange* tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasi (Frans Sudirjo dan Agustinus Andy Toryanto, 2013). *Leader member exchange* tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, dan akan berpengaruh terhadap kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan (Dian Kartika, Suharmono, 2016).

Penelitian lain juga terdapat hasil yang berbeda antara korelasi *leader member exchange* terhadap komitmen organisasi. Menurut Asoka Nusa Bela, Mudji Rahardjo (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh

positif terhadap komitmen organisasi. *Leader member exchange* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Gustiana Bawi, 2015). Sedangkan pada beberapa penelitian lain menyatakan hal yang berbeda. *Leader member exchange* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Melinda Dwi Cahyanti, 2011).

2. KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja menurut Mangkunegara (2011) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Menurut Siswanto (dalam Muhammad Sandy, 2015:11) kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya

Indikator kinerja menurut Purnamie Titisari (2014: 78) meliputi elemen sebagai berikut: (1) *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. (2) *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. (3) *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. (4) *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinian, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan akan memihak organisasi dengan tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Sutrisno (2010) menyatakan komitmen organisasi merupakan tingkat karyawan mempunyai kemauan usaha yang tinggi terhadap organisasi dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut meliputi sejauh mana kedekatan karyawan merefleksikan keterlibatan dan kesetiannya terhadap organisasi.

Indikator dari komitmen organisasi menurut menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) ada 3 dimensi organisasi yaitu: (1) Komitmen afektif (*affective commitment*), adalah keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai dari organisasi. Adapun yang meliputinya antara lain: (a) keinginan berkarir di organisasi, (b) rasa percaya terhadap organisasi, (c) pengabdian kepada organisasi. (2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang tinggi akan bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi. Komitmen berkelanjutan meliputi: (a) kecintaan pegawai kepada organisasi, (b) keinginan bertahan dengan pekerjaannya, (c) bersedia mengorbankan kepentingan pribadi d. Keterikatan pegawai kepada pekerjaan, (e) tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini (3) Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika. Komitmen normatif mencakup, antara lain: (a) kesetiaan terhadap organisasi, (b) kebahagiaan dalam bekerja, (c) kebanggaan bekerja pada organisasi.

Leader Member Exchange

Leader member exchange menurut Graen (dalam Ping & Yue, 2010) menjelaskan *leader member exchange* sebagai suatu hubungan pertukaran interpersonal antara bawahan dan pemimpinnya. Robbin (2007) mengemukakan bahwa akibat dari tekanan

waktu, pemimpin menetapkan adanya sebuah hubungan khusus dengan suatu grup yang terdiri dari anggota pengikutnya. Adapun grup ini dibagi menjadi dua: (1) *In group*, yang meliputi orang-orang yang dipercaya dan mendapatkan ketidakseimbangan perhatian seorang pemimpin dan cenderung mendapatkan hak-hak khusus. (2) *Out group*, meliputi hubungan kontrol yang diberikan pemimpin dalam hal pemberian penghargaan, hubungan wewenang formal, agar hubungan *leader member exchange* tetap utuh dan baik, pemimpin dan bawahannya saling mengerti bagaimana membina hubungan yang baik dan berkualitas.

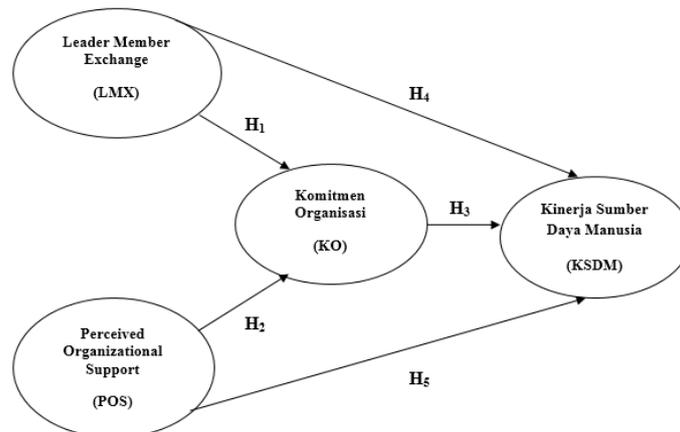
Indikator dari kualitas *leader member exchange* menurut Liden dan Maslyn (dalam Haryanti, 2008) mengemukakan empat aspek dari *leader member exchange*: (1) Afeksi (*affect*), dengan adanya saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal, tidak hanya dari nilai profesional pekerja. Terjadinya hubungan yang saling bermanfaat seperti hubungan interpersonal persahabatan. (2) Loyalitas (*loyalty*), ekspresi dan ungkapan untuk mendukung penuh terhadap tujuan dan karakter pribadi anggota lainnya dalam hubungan timbal balik pimpinan dan bawahan. Loyalitas melibatkan kesetiaan kepada individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi. (3) Kontribusi (*contribution*), meliputi persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama. (4) Penghormatan profesional (*profesional respect*), mencakup persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau di luar organisasi. Persepsi ini mungkin didasari data historis mengenai orang tersebut, seperti pengalaman pribadi dengan individu, komentar yang dibuat orang lain di dalam atau luar organisasi dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang dicapai. Jadi ada kemungkinan persepsi tentang rasa hormat pada seseorang telah ada sebelum bekerja atau bertemu dengan seseorang tersebut.

Perceived Organizational Support

Menurut Erdogan dan Enders (dalam Islam et al., 2015), mengemukakan bahwa *perceived organizational support* merupakan sebagai persepsi yang dimiliki oleh karyawan guna mengacu sampai sejauh mana organisasi tersebut mampu peduli terhadap karyawan, menghargai masukan-masukan serta penilaian terhadap hasil kerjanya, dan memberikan bantuan serta dukungan kepada karyawan.

Indikator *perceived organizational support* dalam penelitian ini mengacu pada Eisenberger et al., (dalam Fauzia Azka Ramadhani, 2018) meliputi: (1) Organisasi menghargai kontribusi yang saya berikan, (2) Organisasi gagal menghargai usaha ekstra yang saya berikan, (3) Organisasi mengabaikan kepentingan saya saat membuat keputusan yang dapat berpengaruh kepada saya, (4) Organisasi benar-benar peduli dengan kesejahteraan saya, (5) Jika saya melakukan pekerjaan sebaik mungkin, organisasi memperhatikannya, (6) Organisasi peduli dengan kepuasan saya di tempat kerja, (7) Organisasi menunjukkan sedikit perhatian untuk saya, (8) Organisasi bangga dengan prestasi saya di tempat kerja.

Kerangka Hipotesis



Gambar Kerangka Hipotesis

Sumber: Interpretasi dari penelitian terdahulu dari Asoka Nusa Bela dan Mudji Rahardjo (2014), Amiruddin Prisetiyadi (2011), Aldhi Alrio Herlambang (2017), dan Gustiana Bawi (2015)

Berdasarkan kajian pustaka secara lengkap dan mendalam dari beberapa penelitian terdahulu, maka didapat hipotesis sebagai berikut:

- H₁ : *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H₂ : *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H₃ : komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.
- H₄ : *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.
- H₅ : *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *explanatory research*. Menurut Sugiono (2010) menjelaskan tentang penelitian *explanatory*, yaitu jenis penelitian yang menjelaskan kedudukan pada variabel yang diteliti serta menjelaskan hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lainnya.

Populasi dan Sampel

Penelitian ini pengambilan sampel yang akan digunakan adalah seluruh karyawan divisi *Body Paint* PT Nasmoco Kaligawe Semarang yang berjumlah 54 karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh atau disebut juga sampling sensus yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi di gunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012). Penggunaan sampling jenuh sebagai teknik pengambilan sampel karena jumlah populasi relatif kecil kurang dari 100, sehingga semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Responden

Jumlah responden sebanyak 54 orang atau 100 % adalah laki-laki, dengan demikian bagian produksi divisi Body Paint PT. Nasmoco Kaligawe didominasi oleh laki-laki. Hal ini dikarenakan tugas yang dikerjakan mayoritas berat, misalnya pengerjaan perbaikan body, pengerjaan pengelasan body, pendempulan, pengecatan dan lain-lain. Sebagian besar karyawan bagian produksi divisi *Body Paint* PT. Nasmoco Kaligawe Semarang berusia 18 – 24 tahun dan 25 – 31 tahun dengan jumlah responden sebesar 20 dan 22 orang, yang berarti bahwa di perusahaan itu, terdapat karyawan yang masih produktif dalam bekerja. Sedangkan menurut lama kerjanya antara 1 – 5 tahun sebanyak 35 responden (64,82 %) , sedangkan lama kerja antara 6 – 10 tahun sebanyak 11 responden (20,37 %) kemudian antara 11 -15 tahun sebanyak 3 responden (5,56 %) , antara 21 – 25 tahun dan 26 – 30 tahun sama-sama sebanyak 2 responden (3,7 %) dan 31 – 35 tahun sebanyak 1 responden (1,85 %) yang menandakan bahwa sebagian besar karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*.

Uji Instrumen Penelitian Validitas

Tabel Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R- Hitung	R- Tabel	Keterangan
Leader Member Exchange	1	0.576	0,194	Valid
	2	0.624		
	3	0.866		
	4	0.735		
	5	0.719		
	6	0.670		
	7	0.829		
	8	0.865		
Perceived Organizational	1	0.835	0,194	Valid
	2	0.833		
	3	0.688		
	4	0.732		
Komitmen Organisasi	1	0.705	0,194	Valid
	2	0.712		
	3	0.636		
	4	0.594		
	5	0.680		
	6	0.745		
Kinerja Sumber Daya Manusia	1	0.764	0,194	Valid
	2	0.860		
	3	0.811		
	4	0.800		
	5	0.527		

6	0.451
7	0.346
8	0.701

Sumber: data primer yang diolah, 2019

Pengujian validitas menunjukkan nilai *R-hitung* untuk semua variabel penelitian mempunyai nilai $> R$ -tabel (0,194), sehingga dapat dikatakan bahwa data kuesioner yang digunakan dalam variabel *leader member exchange*, *perceived organizational support*, komitmen organisasi dan kinerja sumber daya manusia dinyatakan valid.

Reliabilitas

Tabel Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria
LMX	0.881	Reliabel
POS	0.773	Reliabel
KO	0.763	Reliabel
KSDM	0.835	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah, 2019

Pengujian reliabilitas menunjukkan hasil nilai *cronbach's alpha* instrument untuk semua variabel penelitian mempunyai nilai *cronbach alpha* $> 0,70$ sehingga dapat dikatakan bahwa kuesioner yang digunakan dalam variabel *leader member exchange*, *perceived organizational support*, komitmen organisasi dan kinerja sumber daya manusia dinyatakan reliabel atau layak digunakan untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

Analisis Data

Tabel Hasil Analisis Data

No	Var. Endogen	Var. Eksogen	B	Adj. R Square	Beta	t	Sig	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung
1	KO	LMX	0,236	0,539	0,449	4,560	0,000		-
		POS	0,629		0,468	4,757	0,000		
2	KSDM	LMX	0,295	0,623	0,345	3,266	0,002	0,345	0,163
		POS	0,580		0,265	2,480	0,017	0,265	0,124
		KO	0,587		0,361	2,850	0,006		-

Sumber: data primer yang diolah, 2019

Analisis Regresi Linear Berganda Variabel Dependen: Komitmen Organisasi

Hasil analisis regresi linear berganda model 1 dari data yang diolah maka persamaan regresi linier berganda yang dipergunakan untuk menganalisis variabel tersebut adalah sebagai berikut:

$$KO = a_1 LMX + a_2 POS + e$$

$$KO = 0,449 LMX + 0,468 POS + \varepsilon$$

1. Nilai koefisien regresi pada variabel *leader member exchange* diketahui sebesar 0,449 yang menunjukkan arah positif.
2. Nilai koefisien regresi pada variabel *perceived organizational support* diketahui sebesar 0,468 yang menunjukkan arah positif.

Variabel Dependen: Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil analisis regresi linear berganda model 2 dari data yang diolah maka persamaan regresi linier berganda yang dipergunakan untuk menganalisis variabel tersebut adalah sebagai berikut:

$$KSDM = b_1 LMX + b_2 POS + b_3 KO + e_2$$

$$KSDM = 0,345 LMX + 0,265 POS + 0,361 KO + \varepsilon$$

1. Nilai koefisien regresi pada variabel *leader member exchange* diketahui sebesar 0,345 yang menunjukkan arah positif.
2. Nilai koefisien regresi pada variabel *perceived organizational support* diketahui sebesar 0,265 yang menunjukkan arah positif.
3. Nilai koefisien regresi pada variabel *komitmen organisasi* diketahui sebesar 0,361 yang menunjukkan arah positif.

Uji t (Pengujian Parsial)

Hasil uji t pada model 1 bahwa komitmen organisasi sebagai variabel dependen dan variabel independen adalah *leader member exchange* dan *perceived organizational support*, maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pada variabel *leader member exchange* diperoleh nilai t hitung = 4.560 lebih besar dari t tabel sebesar 1.661 dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dengan demikian H_1 diterima. Hal ini berarti variabel *leader member exchange* secara statistik berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.
2. Pada variabel *perceived organizational support* diperoleh nilai t hitung = 4.757 lebih besar dari t tabel sebesar 1.661 dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dengan demikian H_2 diterima. Hal ini berarti variabel *perceived organizational support* secara statistik berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil uji t pada model 2 bahwa kinerja sumber daya manusia sebagai variabel dependen dan variabel independen adalah *leader member exchange*, *perceived organizational support* dan komitmen organisasi yang ditunjukkan dari tabel 4.12, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pada variabel komitmen organisasi diperoleh nilai t hitung = 2,850 lebih besar dari t tabel sebesar 1.661 dan nilai signifikansi sebesar $0,006 < 0,05$ dengan demikian H_3 diterima. Hal ini berarti variabel komitmen organisasi secara statistik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.
2. Pada variabel *leader member exchange* diperoleh nilai t hitung = 3,266 lebih besar dari t tabel sebesar 1.661 dan nilai signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$ dengan demikian H_4 diterima. Hal ini berarti variabel *leader member exchange* secara statistik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

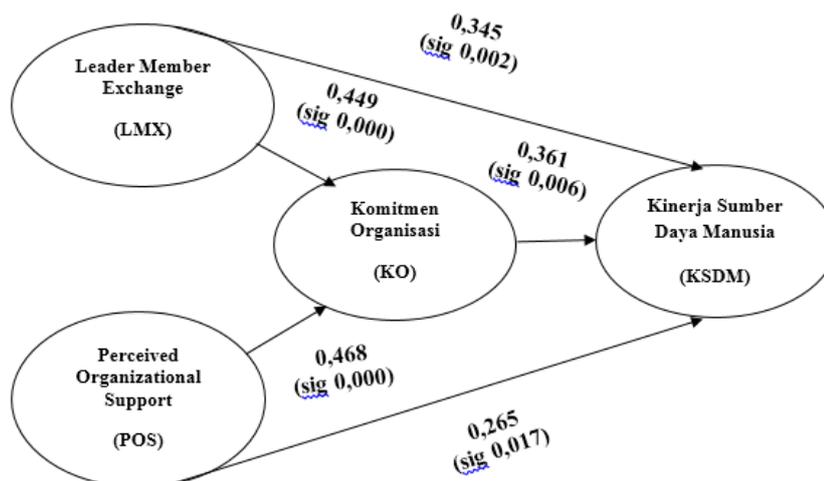
3. Pada variabel *perceived organizational support* diperoleh nilai t hitung =2,480 lebih besar dari t tabel sebesar 1.661 dan nilai signifikansi sebesar $0,017 < 0,05$ dengan demikian H_5 diterima. Hal ini berarti variabel *perceived organizational support* secara statistik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Koefisien Determinasi (R²)

Hasil koefisien determinasi (R²) model 1 dengan variabel komitmen organisasi sebagai variabel dependen diperoleh nilai Adjusted R² sebesar 0.539. Dinyatakan bahwa variabel dependen yaitu komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu *leader member exchange* dan *perceived organizational support* sebesar 53.9 %.

Hasil koefisien determinasi (R²) model 2 dengan variabel kinerja sumber daya manusia sebagai variabel dependen diperoleh nilai Adjusted R² sebesar 0.623. Bahwa variabel dependen yaitu komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel independen *leader member exchange*, *perceived organizational support* dan komitmen organisasi sebesar 62,3 %.

Analisis Jalur (Path Analysis)



Analisis pengaruh leader member exchange melalui komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia, diketahui bahwa nilai $LMX \rightarrow KO \rightarrow KSDM = (p_{KO.LMX}) \times (p_{KSDM.KO}) = 0,449 \times 0,361 = 0,163$. Nilai pengaruh tidak langsung yang diperoleh dari nilai koefisien jalur $p_{KO.LMX}$ dikalikan dengan nilai koefisien jalur $p_{KSDM.KO}$ menjadi $(0,449 \times 0,361) = 0,163$. Hasil perkalian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien berpengaruh tidak langsung $(p_{KO.LMX}) \times (p_{KSDM.KO})$ lebih kecil dibandingkan nilai koefisien pengaruh langsung $p_{KSDM.KO}$ bahwa $0,163 < 0,361$. Hal ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung *leader member exchange* melalui komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Analisis pengaruh *perceived organizational support* melalui komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia, diketahui bahwa nilai $POS \rightarrow KO \rightarrow KSDM = (p_{KO.POS}) \times (p_{KSDM.POS}) = 0,468 \times 0,265 = 0,124$. Nilai pengaruh tidak langsung yang diperoleh dari nilai koefisien jalur $p_{KO.POS}$ dikalikan dengan nilai koefisien jalur $p_{KSDM.POS}$ menjadi $(0,468 \times 0,265) = 0,124$. Hasil perkalian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien berpengaruh tidak langsung $(p_{KO.LMX}) \times (p_{KSDM.KO})$ lebih kecil dibandingkan nilai koefisien pengaruh langsung $p_{KSDM.KO}$ bahwa $0,124 < 0,265$. Hal

ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung *perceived organizational support* melalui komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Sobel Test

1. Pengaruh Komitmen Organisasi dalam Memediasi *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

$$\begin{aligned}
 z &= \frac{ab}{\sqrt{b^2 SE_a^2 + a^2 SE_b^2}} \\
 &= \frac{0,449 \times 0,361}{\sqrt{0,361^2 \times 0,052^2 + 0,449^2 \times 0,106^2}} \\
 &= \frac{0,162089}{\sqrt{0,000352388 + 0,0022651888}} \\
 &= \mathbf{3,1681}
 \end{aligned}$$

Nilai t hitung sebesar 3,1681 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 1.661, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh mediasi komitmen organisasi dalam hubungannya *leader member exchange* terhadap kinerja sumber daya manusia.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi dalam Memediasi *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

$$\begin{aligned}
 z &= \frac{ab}{\sqrt{b^2 SE_a^2 + a^2 SE_b^2}} \\
 &= \frac{0,468 \times 0,361}{\sqrt{0,361^2 \times 0,132^2 + 0,468^2 \times 0,106^2}} \\
 &= \frac{0,168948}{\sqrt{0,0022707131 + 0,0024609537}} \\
 &= \mathbf{2,4563}
 \end{aligned}$$

Nilai t hitung sebesar 2,4563 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 1.661, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh mediasi komitmen organisasi dalam hubungannya *perceived organizational support* terhadap kinerja sumber daya manusia.

Pembahasan

Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Komitmen Organisasi

Leader member exchange dapat menjelaskan komitmen organisasi dengan beberapa indikator di antaranya: *affect, loyalty, contribution, dan professional respect*. Dalam

hasil penelitian apabila adanya nilai yang tinggi terhadap suatu afeksi dengan adanya saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal. Loyalitas atau ekspresi dan ungkapan untuk mendukung penuh terhadap tujuan dan karakter pribadi anggota lainnya dalam hubungan timbal balik pimpinan dan bawahan. Kontribusi yang meliputi persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama. Penghormatan profesional yang mencakup persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau di luar organisasi, maka dapat meningkatkan komitmen organisasi di dalam perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *leader member exchange* yang diberikan maka akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan divisi Body Paint PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.

Banyak dari karyawan bagian produksi divisi *Body Paint* yang membuat keputusan untuk percaya atau komitmen terhadap perusahaan. Hal itu dikarenakan mereka selalu dilibatkan pada berbagai program kerja dari perusahaan. Selain itu, mereka juga merasa bahwa berbagai kebijakan dari perusahaan, terutama dari *leader* tidak menyalahi nilai-nilai kemanusiaan. Pimpinan divisi selalu memberikan pengaruh sosial yang kuat terhadap para karyawan. Dengan selalu memberikan motivasi, dukungan, serta rasa mengayomi sebagai pemimpin yang bijaksana kepada para bawahannya. Ketika karyawan mengalami masalah terkait pekerjaan, pimpinan selalu memberikan solusi atau saran terbaik, memberikan arahan yang jelas dan suasana yang hangat. Dengan mengesampingkan sikap otoriter sebagai pemimpin. Hal ini dapat membentuk suatu hubungan kekeluargaan yang kuat di dalam perusahaan. Hubungan timbal balik tersebut memberikan efek positif bagi karyawan untuk senantiasa puas dalam bekerja. Sehingga, para karyawan divisi *Body Paint* mempunyai komitmen tinggi terhadap perusahaannya. Semakin tingginya rasa memiliki perusahaan tersebut, sedikit sekali keinginan untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan lain.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan Asoka Nusa Bela dan Mudji Rahardjo (2014) dan penelitian dari Amiruddin Prisetyadi (2011) serta ditambah dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Aldhi Alrio Herlambang (2017) yang menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya bahwa semakin tinggi *leader member exchange* maka semakin tinggi komitmen organisasi.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen Organisasi

Perceived organizational support dapat menjelaskan komitmen organisasi dengan indikator-indikator yang telah diuji. Apabila perusahaan menghargai kontribusi yang diberikan karyawan, perusahaan benar-benar peduli dengan kesejahteraannya. Dan jika karyawan melakukan pekerjaan sebaik mungkin, dan perusahaan memperhatikannya, serta perusahaan bangga dengan prestasinya di tempat kerja, maka komitmen organisasi akan semakin meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *perceived organizational support* yang diberikan perusahaan maka akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan divisi Body Paint PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.

Perusahaan begitu menghargai dan mengapresiasi hasil kontribusi kerja yang diberikan karyawan. Dengan dipenuhinya hak-hak yang semestinya diberikan kepada karyawan membuat mereka merasa selalu dihargai dan dijamin sepenuhnya kesejahteraan karyawan. Ketika hasil kerja karyawan sudah semaksimal mungkin, perusahaan selalu

memperhatikan dan menilai dengan seadil-adilnya. Keadilan sosial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, membuat suatu hubungan antar keduanya sangat baik. Dukungan-dukungan yang diberikan oleh perusahaan ini yang membuat karyawan merasa bahwa berkomitmen dengan baik terhadap perusahaan adalah suatu keputusan yang bijaksana. Semakin besar tinggi nilai *perceived organizational support*, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi. Artinya bahwa semakin tinggi dukungan yang diberikan perusahaan atas hasil kerja dari karyawannya, maka semakin baik pula komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan hasil penelitian ini, maka hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Fauzia Azka Ramadhani (2018) tentang yang menyatakan hasil yang sama bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Komitmen organisasi dapat menjelaskan kinerja sumber daya manusia. Apabila tingginya komitmen organisasi yang mencakup tiga hal yakni, komitmen afektif yang berkaitan dengan emosional serta keterlibatan di dalam perusahaan tersebut, komitmen normatif berkaitan dengan sejauh mana perasaan-perasaan karyawan tentang bagaimana kewajiban yang harus diberikan dan didedikasikan kepada perusahaan, komitmen berkelanjutan yang berkaitan dengan bagaimana persepsi karyawan tentang kerugian yang akan didapatkan seandainya karyawan tersebut keluar dari perusahaan. Maka dengan demikian kinerja sumber daya manusia dapat meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang diberikan maka akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia divisi Body Paint PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, menunjukkan bahwa tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja sangat tinggi. Kedekatan karyawan pada perusahaan dilihat dari keterlibatan karyawan dalam berdedikasi terhadap perusahaan. Hal ini mengacu pada kajian dari Sutrisno (2010) menyatakan komitmen organisasi merupakan tingkat karyawan mempunyai kemauan usaha yang tinggi terhadap organisasi dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut meliputi sejauh mana kedekatan karyawan merefleksikan keterlibatan dan kesetiaannya terhadap organisasi.

Sedikitnya karyawan melakukan *turn over* terhadap perusahaan, karena bagi mereka perusahaan sudah memberikan yang terbaik dan sesuai apa yang diinginkan dari karyawan. Dengan komitmen yang tinggi, karyawan akan merasa memiliki perusahaan bahkan bersedia menghabiskan masa kerja sampai usia pensiun. Dengan hal ini, karyawan akan memberikan yang terbaik dari hasil kerjanya untuk perusahaan. Mereka akan terus berupaya meningkatkan kualitas dan kapabilitas baik secara *hard skill* maupun *soft skill* terhadap perusahaan, dengan demikian kinerja sumber daya manusia di dalam perusahaan akan semakin tinggi dari waktu ke waktu. Maka dari itu, semakin tingginya komitmen organisasi maka semakin tinggi pula kinerja yang diberikan oleh karyawan di perusahaan PT. Nasmoco Kaligawe divisi *Body Paint*. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, maka hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Aldhi Alrio Herlambang (2017) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia yang dilakukan di PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya.

Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Leader member exchange dapat menjelaskan kinerja sumber daya manusia dengan beberapa indikator di antaranya: *affect, loyalty, contribution, dan professional respect*. Hal ini dapat dilihat bahwa *leader* selalu memberikan dorongan motivasi dan perhatian yang lebih terhadap karyawan. Sehingga menjalin hubungan timbal balik yang baik dan kuat. Dengan adanya sikap yang demikian, karyawan akan selalu berdedikasi tinggi untuk meningkatkan kinerjanya untuk mencapai target setiap bulannya, baik secara kualitas maupun kuantitas. Berdasarkan acuan teori mengenai kualitas *leader member exchange* yang tinggi dan rendah, menurut Suhermin (2012), *leader member exchange* yang berkualitas tinggi meliputi tingkat pengendalian pemimpin atas hasil yang diinginkan dari para bawahan yang meliputi dari beberapa hal-hal seperti pemberian tugas yang menarik dan menyenangkan, pendelegasian tanggung jawab dan otoritas yang lebih besar, lebih banyak berbagi informasi, partisipasi dalam membuat sebagian besar keputusan pemimpin, penghargaan yang nyata seperti kenaikan gaji, tunjangan khusus, dukungan dan persetujuan pribadi, dan pengembangan karier bawahan. Sedangkan menurut Othman (2009) mendefinisikan tentang *leader member exchange* yang berkualitas rendah dengan ditandai adanya kontrak kerja, dan terbatasnya interaksi dengan pemimpin, perilaku pemimpin yang kurang ketidakpedulian terhadap bawahannya serta perilaku menyimpang terhadap anggota tim kerja. Dengan demikian di PT. Nasmoco Kaligawe divisi *Body Paint*, berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan *leader member exchange* yang berkualitas baik. Terbukti dengan pengaruh hubungan sosial yang tinggi dari pemimpin kepada para bawahannya. Hasil adanya pengaruh positif dan signifikan dari *leader member exchange* terhadap kinerja sumber daya manusia mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aldhi Alrio Herlambang (2017).

Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Perceived organizational support dapat menjelaskan kinerja sumber daya manusia. Apabila perusahaan menghargai kontribusi yang diberikan karyawan, perusahaan benar-benar peduli dengan kesejahteraannya. Dan jika karyawan melakukan pekerjaan sebaik mungkin, dan perusahaan memperhatikannya, serta perusahaan bangga dengan prestasinya di tempat kerja, maka kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat. Adanya dukungan perusahaan yang baik akan mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya. Perusahaan selalu memenuhi hak-hak para karyawan sesuai hasil dari kinerja yang diberikan. Semakin baik perusahaan dalam memenuhi kesejahteraan atau hak para karyawan akan membuat hubungan yang baik antara perusahaan dengan aset paling berharga bagi perusahaan yaitu para karyawan. Mereka akan selalu merasa dihargai dan diakui segala kontribusi atas kinerja yang telah dilakukan. Maka semakin tinggi *perceived organizational support*, semakin tinggi pula kinerja sumber daya manusia. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu dari Gustiana Bawi (2015) dan penelitian yang dilakukan oleh Fauzia Azka Ramadhani (2018) yang menyatakan hasil yang sama bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Pengaruh Komitmen Organisasi Memediasi *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Komitmen organisasi dapat menjelaskan sebagai variabel intervening antara *leader member exchange* terhadap kinerja sumber daya manusia. Pada hasil pengaruh langsung

didapatkan hasil yang lebih tinggi daripada pengaruh tidak langsung, artinya adalah apabila tingginya pengaruh hubungan interpersonal antara pemimpin dan bawahannya, pemimpin membangun hubungan pertukaran sosial dengan karyawan dan sifat hubungan pertukaran ini adalah bagaimana pemimpin memperlakukan setiap karyawan. Bagaimana pemimpin mendukung tugas dan tanggung jawab baik teknis maupun non teknis, dan karyawan akan merasa dihargai dan didukung sepenuhnya oleh pemimpinnya. Hal ini akan membangun pula hubungan yang baik antara keduanya sehingga karyawan akan meningkatkan rasa kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan yang meliputi tiga hal yang berkaitan dengan emosional serta keterlibatan di dalam perusahaan tersebut, sejauh mana perasaan-perasaan karyawan tentang bagaimana kewajiban yang harus diberikan dan didedikasikan kepada perusahaan, bagaimana persepsi karyawan tentang kerugian yang akan didapatkan seandainya karyawan tersebut keluar dari perusahaan. Maka dengan demikian kinerja sumber daya manusia di PT. Nasmoco Kaligawe divisi *Body Paint* dapat meningkat dengan adanya *leader member exchange* melalui komitmen organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi Memediasi *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Komitmen organisasi dapat menjelaskan sebagai variabel intervening antara *perceived organizational support* terhadap kinerja sumber daya manusia. Pada hasil pengaruh langsung didapatkan pengaruh lebih tinggi daripada pengaruh tidak langsung, hal ini mengindikasikan bahwa apabila tingginya pengaruh dukungan perusahaan terhadap tugas dan tanggung jawab karyawan, bagaimana dan sejauh mana perusahaan memerhatikan hak-hak yang semestinya diberikan, mengapresiasi dan menghargai hasil kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Hal ini akan membangun pula hubungan yang baik antara keduanya sehingga karyawan akan meningkatkan upaya untuk terus berkomitmen dan percaya sepenuhnya terhadap perusahaan. Maka dengan adanya dukungan perusahaan yang tinggi tersebut dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia di PT. Nasmoco Kaligawe divisi *Body Paint* melalui komitmen organisasi dari karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. *Leader member exchange* dapat memberikan dampak yang lebih baik dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan divisi *Body Paint* PT. Nasmoco Kaligawe Semarang. Artinya apabila adanya nilai yang tinggi dari hubungan interpersonal yang diberikan pemimpin terhadap bawahannya maka dapat meningkatkan komitmen organisasi di dalam perusahaan.
2. *Perceived organizational support* dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap komitmen organisasi divisi *Body Paint* PT. Nasmoco Kaligawe Semarang. Artinya apabila perusahaan menghargai kontribusi karyawan, peduli dengan kesejahteraannya, perusahaan bangga dengan prestasinya di tempat kerja, maka komitmen organisasi akan semakin meningkat.
3. Komitmen Organisasi terbukti mampu memberikan kontribusi yang baik dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia. Artinya apabila rasa percaya karyawan terhadap perusahaan baik secara efektif, normative dan berkelanjutan maka dengan demikian kinerja sumber daya manusia dapat meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa

- semakin tinggi komitmen organisasi yang diberikan akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia divisi *Body Paint* PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.
4. *Leader member exchange* dapat memberikan dampak yang baik dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia. Artinya *leader member exchange* yang tinggi dengan meliputi tingkat pengendalian pemimpin atas hasil yang diinginkan dari para bawahan maka akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *leader member exchange*, maka semakin tinggi pula kinerja sumber daya manusia divisi *Body Paint* PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.
 5. *Perceived organizational support* dapat menjelaskan kinerja sumber daya manusia. Artinya semakin baik perusahaan dalam memenuhi kesejahteraan atau hak para karyawan maka kinerja sumber daya manusia akan meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *perceived organizational support* yang diberikan maka akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia divisi *Body Paint* PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.
 6. Komitmen organisasi mampu menjadi variabel intervening antara *leader member exchange* terhadap kinerja sumber daya manusia. Pengaruh langsung didapatkan hasil yang lebih tinggi daripada pengaruh tidak langsung, artinya apabila tingginya pengaruh langsung hubungan interpersonal antara pemimpin dan bawahannya, pemimpin membangun hubungan pertukaran sosial dengan karyawan. Hal ini akan membangun hubungan yang baik antara keduanya sehingga karyawan akan meningkatkan rasa kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
 7. Komitmen organisasi mampu menjadi variabel intervening antara *perceived organizational support* terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil pengaruh langsung didapatkan pengaruh lebih tinggi daripada pengaruh tidak langsung, hal ini mengindikasikan apabila tingginya pengaruh dukungan langsung dari perusahaan terhadap tugas dan tanggung jawab karyawan, bagaimana dan sejauh mana perusahaan memerhatikan hak-hak yang semestinya diberikan, mengapresiasi dan menghargai hasil kontribusi karyawan terhadap perusahaan maka akan membangun pula hubungan yang baik antara keduanya sehingga karyawan akan meningkatkan upaya untuk terus berkomitmen dan percaya sepenuhnya terhadap perusahaan.

Saran

1. Pengaruh variabel *leader member exchange* terhadap komitmen organisasi mempunyai nilai rata-rata paling kecil daripada pengaruh variabel lainnya. Hal ini dapat dilihat dari deskripsi jawaban responden yang mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,04. Maka diharapkan indikator-indikator dalam *leader member exchange* perlu diperhatikan di dalam perusahaan, sehingga komitmen organisasi dapat meningkat. Sikap pemimpin yang otoriter dan seringkali membuat kebijakan-kebijakan yang menyimpang dari nilai-nilai kemanusiaan sangat tidak cocok diterapkan di perusahaan PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.
2. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja sumber daya manusia dalam hasil penelitian mempunyai nilai paling kecil daripada pengaruh langsung variabel yang lain, yakni hanya sebesar 2,480. Hal ini dapat menjadi bahan pertimbangan khusus bagi perusahaan untuk terus berupaya meningkatkan dukungan organisasi yang baik terhadap para karyawannya dengan mengacu pada indikator pada *perceived organizational support*. Supaya kinerja sumber daya manusia yang diberikan

oleh karyawan dapat meningkat, dan tujuan atau target perusahaan dapat terpenuhi dengan baik dan stabil.

3. Saat penyebaran kuesioner diharapkan responden untuk didampingi sehingga dapat dengan mudah mengisi kuesioner apabila ada kesulitan dalam menjawab pernyataan. Karena dalam penelitian ini, responden mengalami kesulitan dan kurang memahami pertanyaan yang ada di dalam kuesioner.

Keterbatasan Penelitian

1. Kinerja sumber daya manusia merupakan hal yang begitu kompleks, karena kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh *leader member exchange* dan *perceived organizational support* akan tetapi masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja sumber daya manusia.
2. Kurangnya pemahaman dari responden terhadap pernyataan dalam kuesioner dan keseriusan responden dalam menjawab pernyataan yang ada di kuesioner.
3. Kuesioner yang diajukan kepada responden dalam bentuk pertanyaan terbuka terdapat beberapa yang tidak terisi oleh responden sehingga data primer yang didapat hanya berdasarkan dari hasil pertanyaan tertutup saja.

Agenda Penelitian Mendatang

1. Keterbatasan kemampuan variabel penelitian ini dalam menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja sumber daya manusia maka diharapkan bagi penelitian mendatang untuk dapat mengembangkan model yang lebih baik lagi dengan menambah variabel-variabel lain yang dapat dijadikan prediktor yang lebih baik terhadap kinerja sumber daya manusia di samping variabel-variabel bebas yang ada dalam penelitian ini.
2. Penelitian selanjutnya dapat menambah variabel lain selain yang digunakan dalam penelitian ini seperti variabel yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja sumber daya manusia misalnya variabel *organizational citizen behavior (OCB)*, *human capital*, dan lain sebagainya

UCAPAN TERIMAKASIH

1. Bapak Drs. Agus Wachjutomo, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu, memberikan bimbingan dan arahan selama menyusun skripsi.
2. Bapak Ir. H. Prabowo Setiyawan, MT, Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Ibu Hj. Olivia Fachrunnisa. SE. M.Si. Ph.D., selaku dekan fakultas ekonomi.
4. Bapak Dr. H. Ardian Adhiatma. SE,MM., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Seluruh Dosen dan Staff Karyawan Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah banyak membantu proses kuliah hingga saat ini.
6. Orangtuaku tercinta Bapak Sulikan dan Ibu Sri Wahyu H. serta kakak dan adik-adik tercinta yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materiil serta doa yang tak terputus sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi.

7. Teman-teman S1 Manajemen Unissula angkatan 2015, terima kasih atas kebersamaannya selama menempuh bangku kuliah ini. Terima kasih untuk terus membantu dan saling memberikan semangat.

DAFTAR PUSTAKA

- Bawi, Gustiana. 2015. "Pengaruh Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak." **Jurnal Sains Manajemen**. Vol IV No 1.,13 – 25.
- Bela, Asoka Nusa., Mudji Rahardjo. 2014. "Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional." **Diponegoro Junal Of Management**. hal 1-14.
- Cahyanti, Melinda Dwi. 2011. "Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Organizational Citizen Behaviors dengan Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator: Studi Kasus di PT.X Surabaya." Undergraduate thesis, Widya Mandala Catholic University Surabaya.
- Dian Kartika, Suharnomo. 2016. "Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal)." **Diponegoro Junal Of Management**. Vol 5, No 2.,1-14.
- Ferdinand, Augusty T. 2006. **Metode Penelitian Manajemen Untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi dalam Ilmu Manajemen**. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herlambang, Aldhi Lario. 2017. "Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi pada PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya." **Jurnal Ilmu Manajemen**. Vol 1 No 5.
- Kambu, Arius.,dkk. 2011. Pengaruh Leader Member Exchange, Persepsi Hubungan Organisasional, Budaya Etnis Papua, dan Organitazional Citizenship Behavior terhadap Kinerja pada Sekda Provinsi Papua. **Jurnal Aplikasi Ekonomi**. Vol 10 No 2.,262-272.
- Luthans, Fred. 2005. **Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh**. Andi: Yogyakarta.
- Mangkunegara. 2005. **Perilaku dan Budaya Organisasi**. Cetakan Pertama: Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. 2004. **Evaluasi Kinerja SDM**. Bandung: PT Refika Aditama.

- Prisetyadi, Amiruddin. 2011. "Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Midian Karya Pasuruan." **Jurnal Manajemen Bisnis**. Vol 1 No 1.
- Ramadhani, Fauzia Azka. 2018. "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi pada SMK SMTI Yogyakarta." **Jurnal Ilmu Manajemen**.
- Robbins, Stephen P. (2006). **Perilaku Organisasi**. PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- Robbin, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2008. **Perilaku Organisasi 1 & 2**. Jakarta: Salemba Empat.
- Sudirjo, Frans., Agustinus Andy T. 2013. "Pengaruh Leader Member Exchange dan Pemberdayaan Melalui Mediasi Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Studi Pada Kantor Notaris Jawa Tengah." Vol II No 2.
- Sopiah. 2008. **Perilaku Organisasional. Edisi 1**. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiono. 2002. **Metode Penelitian Administrasi**. Penerbit CV. Alfabeta Bandung.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D Edisi Sepuluh*. Bandung: Alfabeta.
- Titisari, Purnamie. 2014. **Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**. Jakarta : Penerbit Mitra Wacana Media.
- Umar, Husein. 2003. **Riset Sumber Daya Manusia Organisasi**. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. 1997. "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective." **Academy of Management Journal**. Vol. 40:80–111.