

KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA

Bondan Setyo Darmawan

Program Pascasarjana, Universitas Stikubank Semarang
e-mail : teayok17@gmail.com

Alimuddin Rizal R

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank Semarang
e-mail : ariri@edu.unisbank.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study is to partially want to know the effect of LMX variables, organizational culture, and organizational commitment on performance. The population in this study were all employees of the KPP Pratama Semarang Candisari, totaling 101 people, and all of them were made respondents thus using the census method (total sampling). Analysis techniques with multiple linear regression (ordinary least square), and mediation test (sobel test). Research results: (1). Based on the results of the test instruments that all indicators are valid and reliable. (2). Hypothesis testing proves that from the 5 (five) hypotheses proposed, 3 (three) hypotheses were rejected and 2 (two) hypotheses were rejected, namely direct (partial) influence between LMX and organizational culture on performance. (3). Mediation test proves that LMX and organizational culture cannot affect performance directly, because it must go through organizational commitment (full mediation). It is proven that in order to create good performance, organizations must increase organizational commitment from employees.

Keywords: LMX, organizational culture, organizational commitment, performance.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah secara parsial ingin mengetahui pengaruh variabel *LMX*, budaya organisasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Pratama Semarang Candisari yang berjumlah 101 orang, dan semuanya dijadikan responden dengan menggunakan metode sensus (*total sampling*). Teknik analisis dengan regresi linier berganda (*ordinary least square*), dan uji mediasi (*sobel test*). Hasil penelitian : (1). Berdasarkan hasil uji instrumen bahwa seluruh indikator adalah valid dan reliabel. (2). Uji hipotesis membuktikan bahwa dari 5 (lima) hipotesis yang diajukan, diperoleh 3 (tiga) hipotesis *no rejected* dan 2 (dua) hipotesis *rejected* yaitu pengaruh langsung (parsial) antara *LMX* dan budaya organisasi terhadap kinerja. (3). Uji mediasi membuktikan bahwa *LMX* dan budaya organisasi tidak dapat mempengaruhi kinerja secara langsung, karena harus melalui komitmen organisasional (*full mediasi*). Terbukti bahwa untuk menciptakan kinerja yang baik maka organisasi harus meningkatkan komitmen organisasional dari para pegawai.

Kata Kunci : *LMX*, budaya organisasi, komitmen organisasional, kinerja.

1. PENDAHULUAN

Organisasi di era lingkungan global yang sangat kompetitif dan kompleks seperti saat ini dituntut supaya mampu mencapai kinerja tinggi, salah satunya melalui sumberdaya manusia yang tercermin dari budaya organisasi (*Bauer and Berrin Erdogan, 2015*). Darmawan (2013:168), *Srivastava et al (2016)*, dan *Mowday (2010)* menyatakan bahwa khususnya pada industri jasa dengan komitmen pegawai yang tinggi maka ada kecenderungan meningkatkan kinerja. Interaksi yang harmonis dan sinergis antara pemimpin dengan pegawai, atau sebaliknya (*leader member exchange*) juga memegang peranan penting dalam pencapaian kinerja (*Northouse, 2016:153*).

Pernyataan tersebut menjadi daya tarik tersendiri untuk melakukan penelitian dengan mengambil objek pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari. Permasalahan yang terjadi bahwa secara umum kurang adanya pembinaan atau pendampingan secara khusus dari pimpinan kepada para pegawai, dirasa bersikap kurang adil kepada seluruh pegawai, tercermin adanya tindakan keberpihakan bagi pegawai yang memiliki kompetensi tinggi saja. Pimpinan juga memiliki kepribadian yang unik, terlihat dari penetapan target capaian kinerja institusi yang tidak tinggi (*ranking yang sedang*). Alasannya jika ada pada *ranking tertinggi* maka ada tanggung jawab untuk mempertahankan, namun jika terjadi sebaliknya maka akan ada konsekuensi dilakukan pemeriksaan dan pembinaan khusus. Hal ini berdampak pada psikis para pegawai dalam bekerja juga santai atau bekerja hanya atas dasar kewajiban saja, dan rutinitas.

Budaya organisasi pada KPP Pratama Semarang Candisaribahwa segala sesuatu terinternalisasi oleh sistem, berbagai Peraturan Pemerintah, dan bahkan perUndang-Undangan. Misalnya para pegawai bekerja secara otomatis harus menganut nilai-nilai yang tertuang dalam Pasal 5 Peraturan Menteri Keuangan RI No. 190/PMK.01/2018 Tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan, yang terdiri dari 5 (lima) nilai, yaitu integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan. Pasal 12 lebih lanjut menyebutkan, supaya tidak terjadi pelanggaran kode etik dan perilaku maka pimpinan harus menginternalisasi nilai-nilai Kementerian Keuangan dan ketentuan yang berhubungan dengan penegakan kode etik pegawai di lingkungan kerjanya.

Kenyataannya pada KPP Pratama Semarang Candisari, bahwa nilai dan kode etik sebagaimana tersebut di atas, sudah terinternalisasi dengan baik. Hal ini tercermin dari adanya kegiatan do'a bersama yang dilakukan setiap pagi (sehingga terbentuk moral dan etika yang baik), *morning activity* yang dilakukan setiap pagi di masing-masing ruangan, rapat rutin, dan *capacity building*. Berhubung aktivitas di atas dilakukan sudah bertahun-tahun, akibatnya bahwa nilai dan kode etik tersebut sudah membudaya atau menjadi kebiasaan (*habit*) bagi seluruh anggota organisasi.

Hasil Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PPKPNS) pada tahun 2017-2018 yang dilakukan terhadap 11 seksi, menunjukkan bahwa kinerja para pegawai yang rendah, sebagaimana nampak pada tabel 1 berikut :

Tabel 1 : PPKPNS KPP Pratama Semarang Candisari

No	Unit Kerja	2017	2018	%
1	Seksi Pengolahan Data dan Informasi	77	80	3
2	Seksi Pelayanan	78	82	5
3	Seksi Penagihan	74	92	25
4	Seksi Pengawasan dan Konsultasi I	83	94	13
5	Seksi Pengawasan dan Konsultasi II	94	94	1
6	Seksi Pengawasan dan Konsultasi III	93	94	0
7	Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV	94	94	0
8	Subbag Umum dan Kepatuhan Internal	93	94	1
9	Seksi Pemeriksaan	69	70	2
10	Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan	62	70	12
11	Seksi Pemeriksa dan Penilai	93	93	1

Sumber : data sekunder diolah (2019).

Berdasarkan tabel 1 nampak bahwa apabila dilihat dari skor rata-rata capaian kinerja selama 2 (dua) tahun terakhir masih di bawah harapan. Pada tahun 2017 capaian kinerja <80% terdapat 5 (lima) unit kerja, yaitu Seksi Pengolahan Data dan Informasi, Seksi Pelayanan, Seksi Penagihan, Seksi Pemeriksaan, Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan. Tahun 2018 sebanyak 2 (dua) unit kerja, yaitu Seksi Pemeriksaan, Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan. Dilihat dari capaian per tahun nampak ada peningkatan kinerja pada unit kerja tertentu, namun belum menunjukkan *trend* yang signifikan. Terbukti hanya 3 (tiga) unit kerja yang mengalami peningkatan >10%, yaitu pada Seksi Penagihan cukup baik (25%), Seksi Pengawasan dan Konsultasi I (13%), serta Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan (12%). Selebihnya yaitu 6 (enam) unit kerja mengalami peningkatan <10%, yaitu Seksi Pelayanan (5%), Seksi Pengolahan Data dan Informasi (3%), serta Seksi Pemeriksaan (2%). Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, Subbag Umum dan Kepatuhan Internal, serta Seksi Pemeriksa dan Penilai masing-masing meningkat hanya 1%. Selebihnya 2 (dua) unit kerja justru tidak mengalami perkembangan sama sekali, yaitu terjadi pada Seksi Pengawasan dan Konsultasi III-IV.

Berbagai permasalahan di atas, secara empiris telah dilakukan pengujian. *Breevart (2015)*, *Hafiz et al (2015)*, dan *Chaurasia et al (2013)*, membuktikan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. *Alvi et al (2014)* yang mana *organizational culture (supportive culture, and bureaucratic culture)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang didukung oleh hasil penelitian *Ferine et al (2015)*, dan *Heriyawan (2017)*.

Hasil penelitian tersebut, didalam realita menjadi perdebatan karena ada pembuktian yang berbeda (*reseach gap*). *Lin et al (2014)*, dan *Srivastava et al (2016)* membuktikan bahwa LMX tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. *Giri et al (2016)* menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. *Srivastava et al (2016)*, dan *Lin et al (2014)* memberikan kesimpulan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena dan *reseach gap* di atas, maka studi empiris ini bertujuan : (1) menguji pengaruh secara parsial antara LMX dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional; (2) pengaruh secara parsial antara LMX, budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja; (3) menguji pengaruh antara LMX dan budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasional.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Leader Member Exchange (LMX)

LMX merupakan teori yang berfokus pada hubungan unik antara pemimpin dan bawahan, yang didasarkan pada kontrak kerja, kepercayaan interpersonal, penghargaan, dedikasi dan tanggung jawab bersama (Liden dan Maslyn, 1998). Menurut Robbins (2008:369), teori LMX berdampak pada terbentuknya 2 (dua) kelompok yaitu *in group* dan *out group*. Pada kelompok *in group*, bawahan mendapat kepercayaan dan perhatian lebih, memperoleh hak-hak istimewa, bekerja melebihi deskripsi pekerjaan yang resmi, bersedia melakukan hal-hal lain untuk pimpinan, sebaliknya pemimpin melakukan hal yang serupa. Karyawan yang termasuk pada *out group*, jalinan hubungan dengan pimpinan ditandai oleh komunikasi formal (Northouse, 2016:156).

2.1 Budaya Organisasi

Bauer dan Berrin Erdogan (2015:727) menyatakan, budaya organisasi mengacu pada sistem asumsi, nilai, dan keyakinan bersama yang mengarahkan kepada pegawai mengenai perilaku yang pantas dan tidak pantas. Budaya organisasi mempunyai 3 (tiga) level yang saling terkait, yaitu: (1). Asumsi, merupakan tingkat terdalam, dan berada di bawah kesadaran. Asumsi diterima begitu saja, dan mencerminkan kepercayaan tentang sifat dan realitas manusia. (2). Nilai, yaitu prinsip, standar, dan tujuan bersama. (3). Artefak, atau terlihat, aspek nyata budaya organisasi (Bauer dan Berrin Erdogan, 2015).

2.2 Komitmen Organisasional

Menurut Drucker (2005:1) komitmen organisasional adalah studi tentang kepercayaan, sikap, dan perilaku yang ditampilkan oleh para anggota di tempat kerja. Ali et al (2011:268) mengemukakan bahwa komitmen organisasional mengacu kepada keyakinan seseorang dalam tujuan dan nilai organisasi, serta keinginan yang kuat tetap berada di organisasi dan menjadi setia pada organisasi tersebut. Bushra et al (2011:262) mendefinisikan komitmen organisasional merupakan sebuah perasaan karyawan yang memaksa untuk menjadi bagian dari organisasi dan mengakui tujuan, nilai, norma dan standar etika di suatu organisasi sehingga berkeinginan untuk meningkatkan kinerja, yang yang dibentuk oleh (Allen and Meyer 1990:1).

2.3 Kinerja

Mugulwa (2008:35-36) mendefinisikan kinerja adalah sebagai proses di mana pemrosesan *input* (energi, tenaga kerja) menjadi *output* (laba, jumlah unit), sesuai dengan spesifikasi kualitas dan kuantitas tertentu (tingkat kepuasan pelanggan), pada saat berusaha untuk mencapai tujuan kerja tertentu. Menurut Sugian (2016:166) kinerja (*performance*) adalah pencapaian baik oleh individu, tim, maupun organisasi. Srivastava et al (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai *Extra Role Performance (EXR)* akan berperilaku yang di luar batas deskripsi pekerjaan formal dan harapan, dengan demikian melakukan lebih.

2.4 Pengaruh LMX Terhadap Komitmen Organisasional

Teori LMX, terfokus pada kualitas pertukaran antara pemimpin dengan para anggota terkait dengan hasil positif pemimpin, pengikut, kelompok dan organisasi secara umum (Northouse, 2016:153). Komitmen organisasional adalah studi tentang kepercayaan, sikap, dan perilaku yang ditampilkan oleh para anggota di tempat kerja (Drucker, 2005:1). Dampak positif yang diperoleh ketika LMX berkualitas tinggi, maka komitmen karyawan di dalam organisasi semakin meningkat (Northouse, 2016:156-156-157). Srivastava et al (2016) juga menyatakan bahwa hubungan yang harmonis dengan para pemimpin, maka pegawai memiliki komitmen yang lebih tinggi. Krishnan (2005) menyatakan bahwa pertukaran LMX yang efektif meningkatkan komitmen organisasional.

Pernyataan di atas didukung oleh kajian dari Lin et al (2014), Leow et al (2014), dan Wan et al (2014), Tariq et al (2014). Hasil pengujian membuktikan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai. Penelitian ini maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : LMX berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Menurut Robbins and Judge T.A. (2015:512), budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dipegang oleh para anggota yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lain. Allen and Meyer (1990:1) menyatakan, komitmen organisasional terdiri dari aspek karir, pekerjaan, tujuan, tim, organisasi. Masing-masing karakteristik ini ada pada kontinum dari rendah ke tinggi. Budaya yang kuat mengurangi *turnover*, sehingga membangun kekompakan, kesetiaan, dan komitmen organisasional (Robbins and Judge, T.A., 2015:513-515).

Pernyataan di atas didukung oleh Alvi et al (2014) yang mana *organizational culture (supportive culture, and bureaucratic culture)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.6 Pengaruh LMX Terhadap Kinerja Pegawai

LMX yang tinggi berarti terciptanya perasaan puas para pegawai di dalam bekerja, sehingga karyawan memperluas tanggung jawab dalam perannya dengan pimpinan (Northouse, 2016:154). Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas selalu terkait dengan efisiensi dan efektivitas sesuai dengan kesetiaan dalam bekerja untuk pencapaian tugas, baik yang dilakukan (Jr. Schermerhorn, 2002). LMX membangun energi positif pada diri karyawan, sehingga pemimpin menyadari dampak initerhadap hasil pekerjaan penting seperti kinerja (Bauer, Talya N. dan Berrin Erdogan, 2015).

Pernyataan di atas didukung oleh kajian dari Lin et al (2016), Breevart (2015), Hafiz et al (2015), dan Chaurasia et al (2013). Hasil pengujian membuktikan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dirumuskan hipotesis berikut :

H3 : LMX berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi adalah mekanisme kontrol yang efektif untuk mendikte perilaku karyawan. Budaya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi (Bauer and Berrin Erdogan, 2015). Kinerja merupakan suatu fungsi hubungan antara *ability*, motivasi *motivation*, dan *opportunity* (Moeheriono, 2012:61). Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pengorganisasian serta mekanisme pengendalian bagi organisasi, yang terdiri dari tiga tingkatan asumsi, yang berada di bawah permukaan, dan nilai-nilai, yang kemudian berdampak terhadap kinerja (Bauer and Berrin Erdogan, 2015).

Pernyataan di atas didukung oleh kajian dari Giri et al (2016) dan Isa et al (2016), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis berikut :

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.8 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai

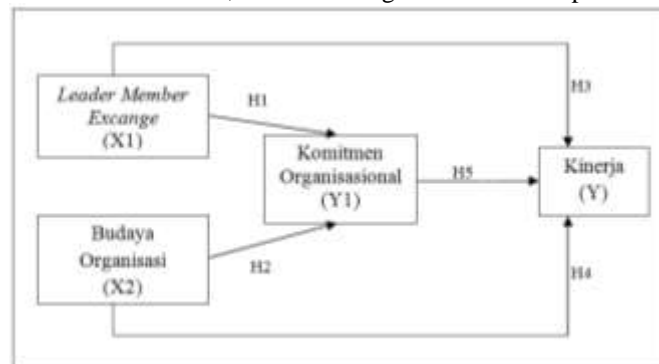
Komitmen organisasional menyiratkan rasa dedikasi dan pengabdian tertentu terhadap organisasi melalui penerimaan tujuan, peraturan, nilai dan praktik organisasi (Tangen, 2005). Sugian (2016:166) menyatakan kinerja adalah pencapaian baik oleh individu, tim, maupun organisasi. Meyer and Allen (1997) dalam Drucker (2005:2) mengemukakan bahwa dalam organisasi non profit, para anggota sangat berkomitmen untuk pekerjaannya. Pegawai yang berkomitmen tinggi, maka akan memberikan yang terbaik (Mowday et al., 1982), dinyatakan oleh Srivastava et al (2016) hal tersebut ditunjukkan dengan kinerja yang melebihi standar formal.

Pernyataan di atas didukung oleh kajian dari Ferine et al (2015), Heriyawan (2017). Hasil pengujian membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis berikut :

H5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.9 Model Penelitian Empiris

Berdasarkan hubungan antar variabel di atas, berikut kerangka model dalam penelitian ini :



Gambar1 : Model Penelitian Empiris

3. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Pratama Semarang Candisari berjumlah 101 orang, yang semuanya dijadikan responden, sehingga dilakukan dengan teknik sesus (*total sampling*).

3.2 Uji Instrumen

Uji instrumen dilakukan uji validitas ditandai dengan nilai $KMO > 0,50$ maka sampel dinyatakan cukup untuk mewakili populasi, kemudian apabila *component matrix* $> 0,5$ berarti indikator valid. Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas, dengan *cronbach alpha* $> 0,7$ maka konstruk/variabel adalah reliabel (Ghozali, 2016:47).

3.3 Definisi Konsep dan Operasionalisasi Variabel

Variabel penelitian yang tercermin dalam kuesioner dengan skala *likert* 1-7 (sangat tidak setuju hingga sangat setuju), dengan operasionalisasi variabel sebagai berikut :

1. Variabel LMX

Diukur dengan 3 (tiga) dimensi, yaitu sikap kerja dan perilaku pimpinan (Chaurasia, dan Archana Shukla, 2013), *obligation* (Wijanto, 2013, dan Wijaya, 2015), sikap kerja dan perilaku anggota (Erdogan dan Talya N Bauer, 2015), yang terdiri dari 9 (sembilan) indikator.

2. Variabel budaya organisasi

Terdiri 5 (lima) dimensi, yaitu *innovative culture, outcome-oriented cultures, stable cultures, people-oriented cultures* and *team-oriented cultures* (Bauer dan Berrin Erdogan, 2015:733-736) dan 11 indikator.

3. Variabel komitmen organisasional

Terdiri dari 3 (tiga) dimensi, yaitu *affective* atau moral (Allen and Meyer, 1990:1-3 dan Drucker, 2005:3), *continuance* kalkulatif and *normative* (Allen and Meyer, 1990:1-3), dengan 12 indikator.

4. Variabel Kinerja

Menggunakan 5 (lima) dimensi, yaitu *in-role or formal job performance, helping, Contextual performance, Task performance* (Mguqulwa, 2008:38-42), dan *problem solving and decision taking skills* (Evita, 2017:10), dengan 15 indikator.

3.4 Alat Analisis

Alat analisis menggunakan regresi linier berganda (*ordinary least square*), dan uji mediasi. Tahapan pengujian : analisis persamaan regresi, uji model (uji F dan koefisien determinasi, uji hipotesis, dan uji mediasi (sobel tes).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif Identitas Responden

Responden laki-laki lebih banyak, yaitu 59 orang (58,4%), karena mutasi KPP dilakukan secara nasional, dan posisi sebagai tenaga lapangan. Usia 20-35 tahun mendominasi yaitu 39 orang (38,2%), 24 orang (61,5%) diantaranya mempunyai tingkat pendidikan Diploma, bertugas sebagai pelaksana (25 orang atau 64,1%), yang mana 12 orang (30,8%) berpangkat Pengatur Muda, dengan masa kerja < 5 tahun sebanyak 18 orang (46,2%). Hasil ini mengindikasikan bahwa pegawai KPP Pratama Semarang Candisari mempunyai tingkat pendidikan yang memadai, dan pada usia muda berawal dari posisi sebagai pelaksana, maka kemungkinan kecil terjadi *carier plateau*, sehingga masih mempunyai harapan yang kuat untuk capaian kinerja yang lebih tinggi, dan pangkat sesuai dengan usi karena jenjang kenaikan setiap 4 (empat) tahun sekali, kecuali bagi pejabat fungsional pemeriksa (kenaikan pangkat secara otomatis).

Berdasarkan 101 responden, dengan lama kerja > 15 tahun 51 orang (50,5%), yang mana 21 orang (41,2%) diantaranya bertugas sebagai seksi pengawasan dan konsultasi, 17 orang (33,3%) diantaranya menduduki jabatan *Account Representative (AR)*, 15 orang (29,4%) diantaranya berpangkat Penata, 24 orang (47,1%) dengan tingkat pendidikan S1. Nampak bahwa pegawai memiliki karir yang sesuai dengan masa kerja atau dengan kata lain memiliki karir yang baik, dengan demikian pembuktian atas kinerja yang baik pula.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel LMX dari 9 (sembilan) item pertanyaan, diperoleh rata-rata terendah tanggapan responden adalah netral untuk indikator X1.1; X1.3, X1.6. Hasil ini berarti membuktikan bahwa para responden merasakan pimpinan KPP Pratama Semarang Candisari kurang mempunyai pemahaman terhadap masalah bawahan, otoritas formal yang dimiliki tidak untuk membantu memecahkan masalah bawahan, dan belum mampu menciptakan rasa kepuasan kerja.

Rata-rata tanggapan netral juga diberikan untuk variabel budaya organisasi, khususnya untuk X2.2, X2.4-X2.8 (dari 11 pertanyaan). Tanggapan responden ini membuktikan bahwa budaya melakukan eksperimen dengan ide-ide

barudalam melaksanakan tugas, budaya yang menekankan pada tindakan (aktif) sebagai nilai penting dalam menjalankan tugas, budaya yang berorientasi pada aturan-aturan dan birokratis, budaya menghargai akan arti pentingnya keadilan dan dukungan satu sama lain dirasakan oleh responden belum berjalan dengan baik.

Variabel komitmen organisasional sebagian besar responden menyatakan netral khususnya untuk indikator Y1.1-Y1.3; Y1.5; Y1.8; dan Y1.10-Y1.11. Hal ini dikarenakan para responden merasa kurang mempunyai keterikatan secara emosional dan kurang keterlibatan yang tinggi terhadap organisasi, dan harmonisasi hubungan kepada semua pihak dapat terjalin. Responden juga merasa kurang tertarik untuk memberikan saran demi kemajuan instansi, untuk menyelesaikan pekerjaan kurang menghabiskan banyak waktu di kantor, mempunyai keleluasaan menyelesaikan pekerjaan, dan kurang diberikan kepercayaan penuh oleh pimpinan.

Kinerja juga memperoleh tanggapan netral dari responden mengenai Y2.1-Y2-5, dan Y2.13-Y2.15. Hasil ini membuktikan bahwa sehubungan dengan kinerja, para pegawai kurang berperan secara aktif di dalam organisasi, kurang berusaha bisa menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, sekaligus kurang mampu untuk membantu mengurangi konflik. Responden juga tidak mempunyai kepedulian untuk membantu efisiensi dalam organisasi, tidak membuat rencana kerja dengan cermat setiap hari, kurang mempunyai kemampuan untuk merumuskan berbagai alternatif, dan juga kurang bisaberadaptasi.

4.3 Uji Instrumen

Berdasarkan uji kecukupan sampel diperoleh hasil bahwa dengan menggunakan 101 sampel, secara statistik dinyatakan cukup terbukti dari nilai $KMO > 0,5$ dan hasil uji validitas bahwa seluruh indikator mempunyai koefisien *component matrix* $> 0,5$ sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Hasil ini membuktikan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel adalah tepat/sesuai, sehingga tidak membingungkan bagi para responden pada saat membaca dan memberi tanggapan yang terdapat pada kuesioner.

Uji reliabilitas membuktikan bahwa koefisien alpha cronbach $> 0,7$ sehingga disimpulkan seluruh indikator adalah reliabel, maka dapat digunakan untuk berbagai pengujian selanjutnya. Hasil yang reliabel ini mempertegas bahwa jawaban responden antara indikator yang terdapat pada seluruh variabel tersebut dapat dipercaya/handal, karena mempunyai konsistensi, dengan demikian tanggapan diberikan dengan terlebih dahulu dibaca secara seksama atas seluruh pertanyaan.

4.4 Uji Model

Berikut uji model dalam penelitian ini :

Tabel 2 : Uji Model

Reg	Variabel	Adj. R ²	Sig. F
I	LMX, BO → KO.	0,828	0,000
II	LMX, BO, KO → KIN.	0,747	0,000

Sumber : data primer diolah (2019).

Berdasarkan tabel 2 pada persamaan regresi I terbukti bahwa LMX dan budaya organisasi mampu menjelaskan variabel komitmen organisasional. Diperoleh koefisien determinasi sebesar 0,828 artinya bahwa kemampuan dari kedua variabel independen tersebut dalam menjelaskan komitmen organisasional sebesar 82,8%. Selebihnya hanya 17,2% komitmen organisasional dijelaskan oleh faktor lain (misalnya : jenjang karir, pelatihan, kesempatan pengembangan diri, penghargaan dan peraturan /perundang-undangan pemerintah).

Pada persamaan regresi II menunjukkan bahwa LMX, budaya organisasi dan komitmen organisasional mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai khususnya di KPP Pratama Semarang. Besarnya kemampuan dari ketiga variabel independen tersebut dalam menjelaskan kinerja adalah 74,7%, dengan demikian 25,3% kinerja pegawai dijelaskan oleh faktor lain, misalnya : stres kerja, lingkungan kerja yang kondusif, kedisiplinan, gaji, sistem sanksi yang bijaksana dan adil.

4.5 Uji Hipotesis

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui *slope* pengaruh dan tingkat signifikansi antara variabel independen terhadap variabel dependen, sebagaimana yang nampak pada tabel 3 berikut :

Tabel 3 : Uji Hipotesis

Reg	Persamaan Regresi	Signifikansi	Keterangan
I	$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$	0,000	No rejected
	$Y = 0,499X_1 + 0,428X_2$	0,000	No rejected
II	$Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1$	0,385	Rejected
	$Y = 0,136X_1 + 0,230X_2 +$	0,134	Rejected
	$0,523Y_1$	0,000	No rejected

Sumber : data primer diolah (2019).

Berdasarkan tabel 3, uji hipotesis dilakukan sebagai berikut :

1. Pengaruh LMX Terhadap Komitmen Organisasional

Teori LMX menyatakan bahwa bagi pegawai yang memiliki peran aktif bagi organisasi, maka akan mendapat perlakuan yang khusus dari pimpinan. Misalnya, para pemimpin akan lebih dekat, lebih ramah, dan lebih komunikatif, segala interaksi tidak berjalan dengan formal (*Liden dan Maslyn, 1998*). Bagi pegawai ini maka justru mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar, namun juga memperoleh peluang, dan dukungan yang lebih banyak pula (*Northouse, 2016:160*). Perasaan mendapat perlakuan yang istimewa ini kemudian membuat para pegawai nyaman sehingga komitmen terhadap organisasi meningkat.

Teori tersebut sejalan dengan penelitian ini, yang mana berdasarkan hasil uji hipotesis bahwa variabel LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional para pegawai. Hasil ini membuktikan bahwa jika LMX dirasa adil, maka para pegawai memiliki komitmen yang sangat tinggi kepada KPP Pratama Semarang Candisari. Salah satu wujud dari komitmen organisasional adalah keinginan untuk mengembangkan diri, misal melalui jalur pendidikan formal. Berdasarkan data yang terkumpul, dari 101 responden sebagian besar (47 orang atau 46,5%) tingkat pendidikan S1, yang tidak lama lagi bertambah 8 (delapan) orang, dan S2 sebanyak 17 orang (16,8%) yang tidak lama lagi juga bertambah 3 (tiga) orang.

Studi empiris *Lin et al (2014)*, *Leowet al (2014)*, *Wan et al (2014)*, dan *Tariq et al (2014)*, memberikan dukungan terhadap hasil penelitian ini, yang mana LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Budaya organisasi dapat membantu dalam meningkatkan kemampuan nalar serta mental manusia dalam upaya untuk meningkatkan daya pikir, dan penetapan keputusan (*Ahmed dan Saima Shafiq, 2014*). Selanjutnya, mengarahkan mengenai perilaku yang pantas dan tidak pantas (*Bauer dan Berrin Erdogan, 2015:727*). Hal ini yang mendorong para pegawai jika budaya organisasi tercipta dengan baik, maka dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi, yang terbukti adanya rasa tanggung jawab terhadap persoalan eksternal. Komitmen organisasional yang tinggi membuat keinginan yang kuat dari para pegawai untuk tetap berada di dalam organisasi/loyal (*Ali et al, 2011:268*).

Pernyataan di atas terbukti dari uji hipotesis bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya jika budaya organisasi berjalan dengan baik dan nyaman, maka dapat meningkatkan rasa komitmen yang sangat tinggi dari para pegawai kepada KPP Pratama Semarang Candisari. Salah satu wujud nyata atas komitmen organisasional ini bahwa rata-rata responden menyatakan setuju mengenai pernyataan, akan tetap berada di organisasi. Hal ini dinyatakan oleh 43 orang (42,6%), terpaut sedikit yaitu 42 orang (41,6%) menyatakan sangat setuju.

Hasil penelitian ini didukung oleh studi empiris *Alvi et al (2014)*, bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

3. Pengaruh LMX Terhadap Kinerja

LMX merupakan salah satu teori kepemimpinan yang terfokus pada terjalinnya hubungan unik (*Liden dan Maslyn, 1998*), kualitas hubungan *Bauer dan Berrin Erdogan (2015)* antara pemimpin dengan para bawahan. Kelemahan dari teori ini yaitu memisahkan antara kelompok *in group* dan *out group*. Pegawai yang termasuk pada *out group* akan mendapat perlakuan yang tidak istimewa, pimpinan mempunyai waktu yang sangat terbatas untuk bawahan ini, dan terjalinnya hubungan dan komunikasi sangat formal. Efek dari perlakuan ini maka para pegawai menjadi tidak tertarik untuk menerima tanggung jawab pekerjaan baru, dan merasa kurang cocok dengan pemimpin. Kehadirannya di kantor sebatas untuk memenuhi jam kerja formal dan pulang dengan perhitungan waktu, melakukan pekerjaan hanya sebatas yang menjadi tugasnya (*Northouse, 2016:156*). Bagi pegawai kelompok ini maka LMX menjadi tidak berdampak terhadap peningkatan kinerja.

Kajian teori tersebut terbukti dalam penelitian ini, yang mana berdasarkan hasil uji hipotesis bahwa variabel LMX tidak berpengaruh terhadap kinerja. Pembuktian ini diperjelas oleh uji mediasi I bahwa pengaruh LMX terhadap kinerja dimediasi oleh komitmen organisasional terlebih dahulu. Kondisi ini dikarenakan bahwa pimpinan memberikan target capaian kinerja institusi yang sedang-sedang saja, sehingga para pegawai kurang terdorong untuk mengembangkan diri mencapai kinerja individu yang unggul. Selain itu, pimpinan juga bersikap secara LMX yaitu nampak bahwa bagi

pegawai yang mempunyai kompetensi unggul akan mendapat perhatian khusus, namun sebaliknya bagi pegawai yang tidak menonjol dalam hal bidang tertentu tidak memperoleh pendampingan secara khusus.

Hasil pengujian LMX tidak berpengaruh terhadap kinerja ini disebabkan oleh para responden mengenai pernyataan bahwa pimpinan mempunyai pemahaman yang sangat baik terhadap masalah bawahan, dan otoritas formal yang dimiliki pimpinan digunakan untuk membantu memecahkan masalah bawahan. Kedua pernyataan tersebut masing-masing mendapat tanggapan terendah (minimum) di skor 1 (satu) atau sangat tidak setuju mengenai hal tersebut. Tanggapan negatif juga terbukti masih banyak tanggapan yang sering dinyatakan oleh responden (*mode*) pada skor 2 (dua) atau tidak setuju. Tanggapan ini khususnya mengenai pernyataan bahwa pemimpin mampu menciptakan kinerja yang tinggi dari para bawahan, masing-masing dinyatakan oleh 21 orang (20,8%). Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan di KPP Pratama Semarang Candisari belum sepenuhnya dirasakan baik oleh para pegawai, karena dinilai belum mampu menciptakan kinerja individual dari para bawahan, sehingga kepemimpinan yang ada tidak mampu mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh *Lin et al (2014)*, dan *Srivastava et al (2016)* memberikan dukungan hasil penelitian ini, yaitu LMX tidak berpengaruh terhadap kinerja.

4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya dipandang sebagai perpaduan antara berbagai nilai dan perilaku yang dapat dijadikan sebagai acuan menuju kesuksesan bagi individu maupun organisasi (*Ahmed dan Saima Shafiq, 2014*). Dinyatakan pula oleh *Bauer dan Berrin Erdogan (2015)* bahwa budaya perusahaan sama pentingnya dengan strategi perusahaan untuk mencapai kesuksesan.

Teori di atas dalam penelitian ini tidak terbukti atau terjadi *gap*, karena berdasarkan uji hipotesis bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Pembuktian ini nampak bahwa budaya organisasi tidak mampu mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung, dengan demikian dibutuhkan variabel atau faktor lain. Pernyataan ini diperjelas dengan uji mediasi yang I bahwa komitmen organisasional merupakan variabel yang memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja.

Hal ini dikarenakan budaya yang ada KPP Pratama Semarang Candisari dalam menjalankan berbagai tugas atau pekerjaan semuanya sudah diatur oleh berbagai peraturan, perundang-undangan, dan semua terinternalisasi dengan sistem yang sangat kaku. Misalnya para pegawai bekerja secara otomatis harus menganut nilai-nilai yang telah ditetapkan pada Pasal 5 dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190/PMK.01/2018 Tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan, yang terdiri dari 5 (lima) nilai, yaitu integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan. Internalisasi tersebut sudah berjalan dengan baik dan menjadi rutinitas selama bertahun-tahun, sehingga mejadi *habit* bagi seluruh anggota organisasi, sehingga tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Pengujian yang mana budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja ini dikarenakan masih ada responden yang menyatakan di skor 1 (satu) atau sangat tidak setuju khususnya mengenai pernyataan bahwa budaya melakukan eksperimen dengan ide-ide baru dalam melaksanakan tugas pada KPP Pratama Semarang Candisari sudah berjalan dengan sangat baik. Tanggapan negatif juga mengenai pernyataan bahwa budaya yang menekankan pada tindakan (aktif) sebagai nilai penting dalam menjalankan tugas. Sebanyak 21 responden (20,8%) masing-masing juga memberikan tanggapan tidak setuju atas pernyataan bahwa budaya yang berorientasi pada birokratis, dan budaya saling menghormati hak antar individu sudah berjalan dengan sangat baik. Pernyataan mengenai budaya menghargai arti pentingnya dukungan satu sama lain sudah berjalan dengan sangat baik, sebanyak 20 orang (19,8%) mengatakan tidak setuju.

Studi empiris yang dilakukan oleh *Giri et al (2016)* membuktikan bahwa budaya organisasi juga tidak berpengaruh terhadap kinerja, yang mana penelitian dilakukan pada PT Telkom Tbk..

5. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja

Komitmen organisasional merupakan sebuah perasaan karyawan yang memaksa untuk menjadi bagian dari organisasi dan mengakui tujuan, nilai, norma dan standar etika di suatu organisasi yang dampaknya kinerja meningkat (*Bushra et al, 2011:262*). Bagi para pegawai yang memiliki komitmen untuk organisasi, maka akan menunjukkan kinerja yang melebihi standar formal, serta semakin menerima berbagai kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut *attitudinal commitment*, jika pegawai memiliki komitmen yang tinggi, maka menyebabkan terjadinya tingkah laku anggota organisasi sesuai dengan yang diharapkan, misalnya tingkat kemangkiran yang rendah. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya masing-masing di dalam instansi (*Hermawati, 2015:48*).

Teori di atas terbukti dalam penelitian ini, bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya apabila para KPP Pratama Semarang Candisari memiliki rasa komitmen yang tinggi, maka kinerja akan meningkat. Pernyataan di atas terbukti dari tanggapan responden yang rata-rata menyatakan setuju mengenai pernyataan bahwa sellau berusaha untuk tidak mangkir.

Penelitian yang dilakukan oleh Alvi et al (2014), Ferine, et al (2015), Isa et al (2016) memberikan dukungan secara empiris bahwakomitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Uji Mediasi

Pada penelitian ini untuk mengetahui peran variabel mediasi digunakan SOBEL tes, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4 : Uji Mediasi (Sobel Test)

No	Indirect Effect	Koefisien	SOBEL Tes		Keterangan
			Z	Sig	
1	X1 → Y1 → Y2	0,8864	4,865	0,00	Memediasi
2	X2 → Y1 → Y2	0,6816	5 4,814	0,00	Memediasi

Sumber : data primer diolah (2019).

Berdasarkan tabel 4, uji mediasi diketahui bahwa :

1. Uji mediasi I

Uji mediasi I dilakukan untuk mengetahui pengaruh LMX terhadap kinerja yang dimediasi komitmen organisasional. Pengaruh tidak langsung ini sebesar 0,8864 dengan nilai Z 4,8655 dan signifikansi 0,000 (<0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel yang memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja. Menurut Ghazali (2016:246) berhubung SOBEL tes menghendaki sampel besar, maka jika pada penelitian dengan sampel kecil, maka perlu dilakukan uji lanjutan dengan *bootstrapping*, dengan level derajat kebebasan 95%. Pada penelitian ini berdasarkan Lampiran 35 uji *bootstrapping* dilakukan sebagai berikut :

$$t = \frac{\text{Value Indirect Effect}}{\text{SE. Bootstrap Indirect Effect}}$$

$$t = \frac{0,8844}{0,1530} = 5,7803$$

Hasil ini membuktikan bahwa t hitung > t tabel (5,7803 > 1,660), sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh antara LMX terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Candisari. Kesimpulan ini membuktikan bahwa komitmen organisasional bagi para pegawai KPP Pratama Semarang Candisari merupakan faktor yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja. Kepemimpinan yang terwujud ke dalam LMX yang dirasakan adil, maka membuat para pegawai nyaman di dalam bekerja, dampaknya komitmen organisasional meningkat. Akhirnya termotivasi untuk melakukan segala sesuatu dengan semaksimal mungkin, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas, sehingga kinerja dapat tercapai dengan maksimal. Selain itu juga dapat dikatakan bahwa LMX tidak mampu meningkatkan kinerja secara langsung.

2. Uji mediasi II

Pengujian dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi komitmen organisasional. Pengaruh tidak langsung ini sebesar 0,6816 dengan nilai Z 4,8144 dan signifikansi 0,000 (<0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel yang memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Berhubung SOBEL tes menghendaki sampel besar, maka jika pada penelitian dengan sampel kecil, maka perlu dilakukan uji lanjutan dengan *bootstrapping*, dengan level derajat kebebasan 95%. Pada penelitian ini berdasarkan Lampiran 36 uji *bootstrapping* dilakukan sebagai berikut :

$$t = \frac{\text{Value Indirect Effect}}{\text{SE. Bootstrap Indirect Effect}}$$

$$t = \frac{0,6816}{0,1369} = 4,9788$$

Kedua hasil pengujian SOBEL tes ke-2 juga membuktikan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Candisari, yang dibuktikan dengan t hitung > t tabel (4,9788 > 1,660). Pada pengujian ini juga membuktikan bahwa bagi para pegawai, untuk meningkatkan kinerja tidak cukup hanya dengan adanya budaya organisasi yang kondusif, namun juga diperlukan adanya rasa komitmen yang tinggi. Budaya organisasi yang baik, akan menciptakan rasa semangat dan rasa kebersamaan, sehingga ikut serta merasa memiliki organisasi sebagai bagian dalam hidup. Hal ini berarti tercipta rasa yang komit terhadap organisasi, sehingga akan melakukan daya upaya yang maksimal untuk mencapai kinerja yang tinggi sejalan dengan visi, misi dan tujuan KPP Pratama Semarang Candisari. Sama halnya dengan ini bahwa kinerja pegawai tidak dapat dipengaruhi secara langsung oleh komitmen organisasional.

5. PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan berbagai langkah pengujian, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak 5 (lima), dimana hasil pengujian 3 (tiga) hipotesis tidak ditolak (*no rejected*), selebihnya 2 (dua) hipotesis ditolak (*rejected*) yaitu pengaruh langsung (parsial) antara LMX, dan budaya organisasi terhadap kinerja. Hal ini dikarenakan pimpinan yang mempunyai target capaian kinerja organisasi tidak tinggi, dan para pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari dengan budaya bekerja semuanya secara sistematis yang diatur oleh pemerintah. Akibatnya, membuat para pegawai untuk berkreatifitas, bekerja berdasarkan rutinitas dan kebiasaan, sehingga tidak berdampak kepada kinerja.
2. Hasil tersebut membuktikan bahwa LMX dan budaya organisasi tidak dapat mempengaruhi kinerja secara langsung, karena harus melalui komitmen organisasional. Hal ini dikarenakan dengan target yang ditetapkan pimpinan tidak terlalu tinggi dan budaya organisasi yang mengalir saja, maka dibutuhkan adanya kesadaran akan rasa memiliki dan tanggung jawab dari masing-masing individu, sebagai salah satu wujud komitmen kepada organisasi yang tinggi. Ketika kesadaran tersebut sudah dimiliki, maka secara otomatis timbul dorongan dalam diri untuk meningkatkan etos atau semangat kerja, sehingga kinerja meningkat.
3. Terbuktinya bahwa komitmen organisasional sebagai *full* mediasi, maka dapat dinyatakan bahwa untuk menciptakan kinerja yang baik maka organisasi harus meningkatkan komitmen organisasional pegawai yang baik pula.

5.2 Implikasi

Implikasikan manajerial dalam penelitian ini :

1. Berkenaan dengan LMX
Pimpinan hendaknya memberikan tingkat pemahaman yang sangat baik terhadap masalah/kendala yang dihadapi bawahan, dengan menggunakan otoritas formal yang dimiliki untuk membantu masalah pegawai.
2. Berkenaan budaya organisasi
Melakukan eksperimen dengan ide-ide baru, peningkatan budaya yang menekankan pada tindakan (aktif) sebagai nilai penting dalam menjalankan tugas, menciptakan budaya yang berorientasi pada aturan-aturan, dan budaya menghargai dukungan satu sama lain.
3. Berkenaan komitmen organisasional
Meningkatkan rasa keterikatan secara emosional yang tinggi, rasa kenyamanan pegawai supaya bersedia menghabiskan banyak waktu di kantor untuk menyelesaikan pekerjaan, memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk mencari cara, ide dalam menyelesaikan pekerjaan, dan mengevaluasi kembali mengenai sistem penghargaan supaya dirasa semakin memberikan rasa keadilan.
4. Berkenaan kinerja
Peningkatan rasa tanggung jawab, memberi pelatihan mengenai *service quality management*, memberikan kesadaran tentang arti pentingnya sebuah perencanaan kerja, peningkatan terhadap pemahaman mengenai *human resource development* (supaya para pegawai semakin mempunyai kemampuan beradaptasi).

5.3 Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini untuk melihat variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja hanya 3 (tiga) yaitu LMX, budaya organisasi, dan komitmen organisasional, dan objek penelitian hanya pada satu tempat (mempersempit perolehan data).

5.4 Rekomendasi Peneliti Yang Akan Datang

Peneliti yang akan datang bisa menambahkan variabel-variabel independen yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional dan kinerja, objek penelitian diperluas, dan mengembangkan alat analisis dengan metode SEM, sehingga bisa diketahui korelasi antar variabel independen dan antar demensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. & Mayer, J. 1990. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. *Journal of Occupational Psychology* 63, 1–18.
- Ali, Fouzia., Monazza, Hafsa, Mehak, Asma, Mediha, Hina Saba. 2011. *The Effects of Job Stress and Job Performance on Employee's Commitment*. *European Journal of Scientific Research, Volume 60 No. 2*. pp. 267-276.
- Bauer, Talya N. and Berrin Erdogan. 2015. *Leader–Member Exchange (LMX) Theory: An Introduction and Overview, Oup Uncorrected Proof–Firstproofs, Fri May 15 201, oxfordhb-9780199326174-part-1.indd*.

- Bauer, Talya N. and BerrinErdogan. 2012. *AnIntroductiontoOrganizationalBehavior*. <http://lardbucket.org>.
- Bushra, Fatima., Usman Ahmad., Naveed Asvir. 2011. *Effect of Transformational Leadership on Employee's Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore Pakistan*. *International International Journal of usiness and Social Science*, Volume 2 No. 18. pp. 261-267.
- Breevaart, Kimberley. Arnold B. Bakker Evangelia. Demerouti Machteld Van Den Heuvel. 2015. *Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Job Performance*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 Iss 7.
- Chaurasia, Swati dan Archana Shukla, 2013. *The Influence of Leader-Member Exchange Relations on Employee Engagement and Work Role Performance*, *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 16 Issue: 4, pp.465-493.
- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Pena Semesta, Surabaya.
- Drucker, Peter. 2005. *Organizational Commitment*. *American Societe. Human Development and leadership Devition*.
- Erdogan, Berrin and Talya N Bauer. 2015. *Leader Member Exchange Theory*. USA. *Portland State University, Portland, OR. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Second Edition, 2015, 641–647*. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22010-2>.
- Evita, Siti Noni, Wa Ode Zusnita Muizu & Raden Tri Wahyu Atmojo. 2017. *Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale Dan Management By Objectives (Studi Kasus Pada Pt Qwords Company International)*. *Pekbis Jurnal*, Vol.9, No.1, Maret 2017 : 18- 32.
- Ferine,Kiki Farida. 2015. *Employee Commitment Model: An Empirical Study At Sme's of Bank Sumut Coordination*, *International Journal of Business and Commerce*. Vol. 5, No.07. (ISSN:2225-2436). www.ijbcnet.com.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*, Edisi 8, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hafiz, Sidra Shan. Muhammad Ishaq Maqsood Ahmad Shaheen. 2015. *Impact Of Organizational Justice on Job Performance In Libraries.*, *Library Management*, Vol. 36 Iss 1/2 pp. 70 – 85.
- Heriyawan, Mohammad Sapt. 2017. *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Studi Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)*. *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Papers Unisbank (SENDI_U)*, *Kajian Multi Disiplin Ilmu untuk Mewujudkan Poros Maritim dalam Pembangunan Ekonomi Berbasis Kesejahteraan Rakyat*. ISBN: 978-979-3649-81-8.
- Hermawati, Asya dan Rahayu Puji Suci. 2015. *Strategi Optimalisasi Kinerja Karyawan Dengan Pendekatan Pscycological Empowerment & Quality Of Work Life*. 9786027354005.Malang. Universitas Widyagama Malang.
- Jr. Schermerhorn, John R.; James G. Hunt; and Richard N. Osborn. 2002. *Organizational Behavior. Seventh Edition*. *United States of America*. Wiley.
- Krishnan, Venkat R. 2005. *Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System*. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 10, No. 1. 2005.
- Leow, Kah Loong., and Kok Wei Khong. 2014. *Organizational Commitment: The Study of Organizational Justice and Leader Member Exchange (LMX) Among Auditors in Malaysia*, Volume 4, Number 2.
- Liden, R.C. and Maslyn, J.M. 1998, *Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development*, *Journal of Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 43-72.
- Lin, Chieh Peng, and Hua Chun Ma. 2014. *Effects of Leader-Member Exchange, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Diagnosing Employee Job Performance Using Career Stage As A Moderator*. *Asia Pacific Management Review*. 9 (1), 79-99.
- Mguqulwa, Nomakhuze. 2008. *The Relationship Between Organisational Commitment and Work Performance In an Agricultural Company*. *Thesis. University Of South Africa*.
- Mowday R, Porter L, Steers R. 2010. *Employee-Organization Hnkages In P. Warr (Ed.), Orgatization , I And Occupational Psychology*, Academic Press, pp. 219-229, New York.
- Moheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia.

- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. 1982. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Vol. 153, Academic Press, New York, NY.
- Northouse, Peter G. 2016. *Kepemimpinan, Teori dan Praktik*, Edisi Keenam, Jakarta, Indeks.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190/PMK.01/2018 Tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2015. *Organization Behaviour*, Edition 15, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. 2008. *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall.
- Srivastava, Anugamini Priya. Rajib Lochan Dhar. 2016. *Impact Of Leader Member Exchange, Human Resource Management Practices And Psychological Empowerment On Extra Role Performances: The Mediating Role Of Organisational Commitment. International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 65 Issue: 3, pp.351-377,
- Tariq, Usman. Ramsha Mumtaz. Mushtaq Ahmad. Ajmal Waheed. 2014. *Impact of Leader Member Exchange on Organizational Performance and Commitment with Organizational Culture as Moderator: A Non Monetary Tactic to Enhance Outcome. International Journal of Scientific & Engineering Research*, Volume 5, Issue 12, December-2014. ISSN 2229-5518.
- Wan, Ishfaq Ahmed. Khairuzzaman Wan. Ismail Salmiah Mohamad Amin. 2014. *Employees Reciprocation Of Organizational Support And Leadermember Exchange*. *Management Research Review*, Vol. 37 Iss 11 pp
- Wijanto, Erin Anggreani dan Eddy M. Sutanto. 2013. *Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan Pada PT. X*, Agora Vol. 1, No. 1, (2013).