

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tercapainya kinerja yang efektif merupakan perhatian utama dari reformasi sektor publik. Oleh karena itu, diperlukan penerapan sistem kinerja yang tepat dan jelas sehingga penyelenggaraan pemerintah berlangsung secara berdaya guna dan berhasil guna serta bertanggung jawab. Pemerintahan sebagai organisasi sektor publik yang memegang tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, memiliki target kinerja yang telah ditetapkan. Seorang pegawai dituntut untuk dapat menunjukkan performance yang terbaik dari dirinya dalam melaksanakan setiap pekerjaan. Menurut Mangkunegara kinerja pegawai adalah pencapaian hasil secara kualitas dan kuantitas dari seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Salah satu instansi pemerintah yang berada dalam naungan pemerintahan Negara Republik Indonesia yakni Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tanah Datar. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tanah Datar dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Tanah Datar Nomor 9 Tahun 20 Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati Tanah Datar Nomor 44 Tahun 2018 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Daerah.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) merupakan unsur pendukung tugas Kepala Daerah di bidang kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan, yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah, yang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan atau kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah berupa Pertanggungjawaban administratif meliputi penyusunan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas lembaga teknis daerah.

Berdasarkan data yang dihimpun dari pemerintah kabupaten - PPID Tanah Datar yang menuntukan kinerja dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tanah Datar tahun 2021 :

Tabel 1.1
Hasil Kinerja BKPSDM Kabupaten Tanah Datar tahun 2021

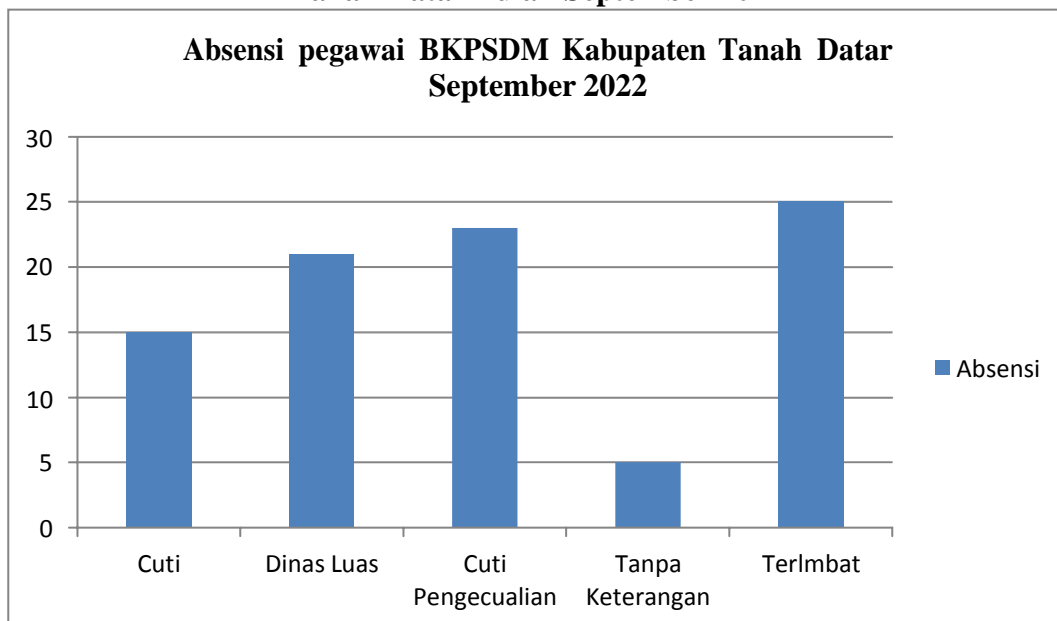
No	Target Kinerja	Realisasi Kinerja
1	Persentase pemenuhan kinerja pelayanan Keuangan Perangkat Daerah	15%
2	Persentase penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi dan kinerja	7%
3	Pemeliharaan Barang Milik Daerah penunjang Urusan pemerintah Daerah	100%
4	Pengadaan Barang Milik Daerah Urusan Penunjang Pemerintah Daerah	100%
5	Kegiatan Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian ASN	100%
6	Mutasi dan Promosi ASN	100%
7	Program Pengembangan Sumber Daya Manusia	15%
8	Penyusunan kebijakan penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur	25%
9	Sertifikasi, Kelembagaan, Pengembangan kopetensi manajerial dan fungsional	15%

Sumber : BKPSDM kabupaten Tanah Datar (2022)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa masih adanya target kinerja yang masih belum tercapai dari BKPSDM Kabupaten Tanah Datar tahun 2021. Terlihat bahwa selama tahun 2021, dari sembilan indikator kinerja, lima diantaranya tidak memenuhi target. Hal ini mengindikasikan bahwa masih rendahnya produktivitas kerja dari pegawai BKPSDM Kabupaten Tanah Datar tahun 2021.

Berikut merupakan rekapitulasi absensi finger print dari pegawai BKPSDM Kabupaten Tanah Datar Bulan September tahun 2022 :

Grafik 1.1
Rekapitulasi Absensi Finger Print Dari Pegawai BKPSDM Kabupaten Tanah Datar Bulan September 2022



Sumber : BKPSDM Kabupaten Tanah Datar (2022)

Berdasarkan grafik 1.1 dapat dilihat bahwasanya masih ada pegawai yang tidak datang tepat waktu hingga masih ada yang tidak hadir tanpa keterangan. Hal ini dikarenakan kurangnya komitmen pegawai dalam menjalani pekerjaannya, serta adanya kelelahan emosional. Hal ini akan berakibat pada penurunan kinerja

pegawai, sehingga pelayanan publik yang dilakukan di BKPSDM Kabupaten Tanah Datar tidak terlaksana dengan maksimal.

Menurut (Robbins & Coulter, 2018), kinerja pegawai adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Indikator kinerja individu/pegawai antara lain, produk atau jasa yang telah dihasilkan, penjualan yang telah dilakukan, sejumlah uang yang diperoleh, atau sejumlah sumber daya yang dihemat dan lain sebagainya.

(Robbins & Coulter, 2018) berpendapat bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Dalam kenyataan sehari-hari, perusahaan sesungguhnya hanya mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari pegawainya. Namun hasil kerja terbaik itu tidak akan optimal penuh muncul dari pegawai dan bermanfaat bagi perusahaan bila perusahaan tidak menyediakan peralatan, metode kerja yang baik, dana serta konteks pekerjaan lainnya yang paling tepat dalam jumlah serta kualitas yang mencukupi. Menjadi penting sekali bagi perusahaan untuk menyimak secara teliti dan obyektif bila suatu hari mendapati kenyataan totalitas tampilan prestasi kerja pegawainya rendah, bisa jadi hal tersebut disebabkan oleh karena kurang disiplinnya pegawai dalam bekerja, kurangnya loyalitas kerja serta kurangnya insentif yang diberikan oleh perusahaan.

Ada beberapa faktor yang mampu mempengaruhi kinerja dari pegawai Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar, salah satunya adalah *leader member exchange*. *Leader member exchange* berfokus pada penilaian hubungan dan interaksi antara atasan dan bawahan. Tingkat kedekatan hubungan antara

pemimpin dan bawahan mewakili pertukaran anggota terkemuka di perusahaan. Dalam lingkungan perusahaan di mana peran keseluruhan pegawai sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan, sebanyak mungkin, jumlah kelompok eksternal dalam pertukaran kepemimpinan harus dikurangi, dan jika mungkin dihilangkan (Suhernin, 2017).

Leader member exchange didasarkan pada hubungan timbal balik antara pegawai dan pemimpin. LMX dianggap sebagai pertukaran sosial kepercayaan, ide dan kewajiban. Selain itu, Liden dan Maslyn menyatakan bahwa perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, menghormati keterampilan para pemimpin dan pengetahuan, kesetiaan kepada satu sama lain, dan menyukai satu sama lain dapat berkontribusi untuk pengembangan LMX. Sistem kepemimpinan Leader Member Exchange dalam penerapannya dapat menghasilkan feedback antar individu tanpa terpengaruh batas atau strata sosial. Pemimpin dan pegawai dapat berkomunikasi tanpa memandang senioritas dan jabatan sehingga dapat berdampak positif terhadap kinerja pegawai (Martin et al., 2018).

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kelelahan emosional. Kelelahan emosional dalam diri seorang pegawai akan mempunyai konsekuensi atau dampak terhadap pegawai, utamanya pada komitmen organisasional. Hal ini berkaitan dengan teori peristiwa afektif, yang menyatakan sifat pekerjaan dan kebutuhan akan emosi tenaga kerja berpengaruh terhadap kebiasaan dan sikap kerja (Setiawan, 2017).

Kelelahan emosional merupakan bagian dari tiga dimensi burn out yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan kepercayaan diri yang rendah. Ketika

stress dalam kerja tidak dapat dielakan beberapa konsekuensi fisiologis, psikologis dan tingkah laku dapat saja terjadi. Konsekuensi kondisi kerja yang menuntut dan menyebabkan stress inilah yang didefinisikan sebagai burn out. Sehingga kelelahan emosional merupakan inti dari sindrom burnout yang mampu menurunkan kinerja pegawai (Setiawan, 2017).

Untuk membedakan dari penelitian-penelitian sebelumnya, maka mendorong penulis untuk menambahkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi hubungan antara *leader member exchange* dan kelelahan emosional terhadap kinerja pegawai, yang nantinya variabel mediasi ini dapat melihat hubungan antara variabel independen secara langsung maupun melalui mediasi dengan variabel intervening terhadap variabel dependen dalam penelitian ini.

Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Dalam suatu perusahaan sangat diperlukan adanya sebuah komitmen yang jelas dan terarah dalam mencapai keberhasilan perusahaan (Robbins, Stephen P. & Judge, 2017). Pentingnya komitmen organisasi itu ditanamkan pada setiap pegawai yang bekerja pada suatu perusahaan/instansi. Satu hal yang harus diperhatikan bersama, faktor Sumber daya manusia merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi agar dapat bekerja dengan lebih efisien, efektif, dan produktif.

Penelitian mengenai pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pernah dilakukan oleh (Tan, 2017) dan (Taqiuddin et al., 2018) yang

menemukan hasil bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Andriana et al., 2021) juga menemukan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Suarsa, 2020) yang menemukan bahwa kelelahan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Sudibia & Adnyana, 2017) dan (Kurniawan & Putra, 2019) juga menemukan bahwa kelelahan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena latar belakang dan juga penelitian terdahulu di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh *Leader member exchange* dan Kelelahan Emosional terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar.**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Jumlah personil dari Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar sangat terbatas sehingga menyebabkan pencapaian kinerja pegawai tidak maksimal.
2. Peran BKPSDM Kabupaten Tanah Datar sebagai salah satu pelayanan publik dituntut untuk memaksimalkan kinerja pegawainya
3. Masih adanya pegawai yang kurang produktif dan kurang termotivasi dalam bekerja, sehingga menyebabkan kinerja pegawai menurun.

4. Adanya target kinerja yang belum tercapai dari BKPSDM Kabupaten Tanah Datar
5. Tidak tercapainya target kinerja di BKPSDM Kabupaten Tanah Datar akibat dari kurangnya komitmen pegawai dalam bekerja
6. *Leader member exchange* yang kurang efektif membuat pegawai tidak dapat berkomunikasi tanpa memandang senioritas dan jabatan sehingga dapat berdampak negatif terhadap kinerja pegawai.
7. Konsekuensi kondisi kerja yang menuntut dan menyebabkan stress inilah yang didefinisikan sebagai *burn out* bagi pegawai.
8. Kelelahan emosional merupakan inti dari sindrom burnout yang mampu menurunkan kinerja pegawai.
9. Komitmen organisasional tidak akan tumbuh jika individu tidak memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan.
10. Faktor Sumber daya manusia merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh BKPSDM Kabupaten Tanah Datar agar dapat bekerja dengan lebih efisien, efektif, dan produktif.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini dibatasi dengan Pengaruh *Leader member exchange* (X_1) dan Kelelahan Emosional (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel intervening pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar tahun 2022

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar?
2. Apakah kelelahan emosional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar?
3. Apakah *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar?
4. Apakah kelelahan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar?
6. Apakah *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar?
7. Apakah kelelahan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh *leader member exchange* terhadap komitmen organisasi pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar?
2. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh kelelahan emosional terhadap komitmen organisasi pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar?
3. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar?
4. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh kelelahan emosional terhadap kinerja pegawai pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar?
5. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar?
6. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar?
7. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh kelelahan emosional terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar?

1.5.2 Manfaat Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan kegunaan dan kontribusi sebagai berikut :

1. Bagi Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar

Sebagai bahan pertimbangan dalam mengaplikasikan variabel-variabel penelitian ini dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Bagi akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori mengenai perilaku organisasi dan juga manajemen sumberdaya manusia.

3. Bagi penelitian yang akan datang

Penelitian ini dapat diharapkan dapat menjadi referensi atau bahan wacana di bidang perpajakan sehingga dapat bermanfaat untuk penelitian selanjutnya mengenai manajemen sumberdaya manusia.

BAB II

LANDASAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU, KERANGKA PIKIR, DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Manajemen

Terdapat banyak definisi Manajemen yang dikemukakan oleh banyak ahli, dengan berbagai susunan kalimat dan definisi yang berbeda-beda tetapi semua definisi tersebut memiliki kesamaan pada makna yang ingin di sampaikan dari definisi Manajemen tersebut. Menurut Afandi dalam (Dahlan & Iriawan, 2018) Manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif.

Menurut (Bahri & Arafah, 2021) mengatakan bahwa manajemen adalah inti dari administrasi hal tersebut dikarenakan manajemen merupakan alat pelaksana administrasi dan berperan sebagai alat untuk mencapai hasil melalui proses yang dilakukan oleh anggota organisasi. Pengertian Manajemen menurut (Hasibuan, 2019) mengemukakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Dari definisi diatas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa manajemen merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengawasi segala aktivitas kerja agar mencapai hasil yang diinginkan dan bertujuan untuk pencapaian visi dan misi bersama

Menurut (Hasibuan, 2019) fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi empat fungsi yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan secara efektif dan efisien.

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan proses pembentukan dan penentuan sasaran serta tujuan yang ingin dicapai dengan kesepakatan bersama melalui langkahlangkah strategis guna mencapai visi dan misi yang ada. Melalui sebuah perencanaan, seorang manajer mendapatkan gambaran yang diinginkan untuk melaksanakan proses tersebut.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses koordinasi terhadap setiap sumber daya berupa individu ataupun kelompok untuk menerapkan perencanaan yang telah di buat, mengkoordinasikan setiap individu atau kelompok terhadap kegiatan-kegiatan yang telah disepakati.

3. Pengarahan

Pengarahan merupakan proses untuk memberikan motivasi dan arahan kepada karyawan untuk menjaga semangat kerja mereka dan juga dapat melaksanakan

kegiatan tersebut secara efisien dan efektif agar dapat mengurangi kendala human error yang sering terjadi.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan pengawasan kegiatan untuk menjaga kesesuaian kegiatan dengan visi dan misi yang telah disepakati, dan juga menjaga kualitas atau standar pada kinerja karyawan untuk dilakukan tindakan koreksi jika dibutuhkan.

2.1.2 Teori Manajemen Sumberdaya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Menurut (Busro, 2018), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut (Hasibuan, 2019), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

Menurut (Mangkunegara, 2018) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara

maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

Menurut (Hasibuan, 2019) peranan Manajemen Sumber daya Manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi pegawai.

9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.

10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

(Hasibuan, 2019) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan yang mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau

kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang paling penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan

pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2 Kinerja Pegawai

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut (Arifin, 2017) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut (Mangkunegara, 2018) Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Robbins & Coulter, 2018) Kinerja Pegawai adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Indikator kinerja individu/pegawai antara lain, produk atau jasa yang telah dihasilkan, penjualan yang telah dilakukan, sejumlah uang yang diperoleh, atau sejumlah sumber daya yang dihemat dan lain sebagainya. Sedangkan menurut (Rivai, 2018), kinerja Pegawai adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (noun), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Kotler & Armstrong, 2018).

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Hasil kerja tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi melalui kriteria- kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Mutu kerja pegawai secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi pegawai yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja. Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu (Arizona et al., 2017):

- a. Tolak ukur yang baik, haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- b. Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.

- c. Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan.
- d. Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

Kinerja Pegawai berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Sebagai contoh beberapa pegawai memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya dan bekerja keras, tetapi organisasi memberikan peralatan yang kuno. Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada pegawai. Kinerja meliputi kualitas output serta kesadaran dalam bekerja.

Dalam (Manurung & Riani, 2017) ada tiga alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan, yaitu memfokuskan aktivitas–aktivitas kearah tertentu dari pada kearah lainnya.
2. Disebabkan oleh sasaran–sasaran yang telah diterima, maka orang – orang cenderung mengarahkan upaya secara proporsional terhadap kesulitan sasaran.
3. Sasaran–sasaran yang sukar akan membuahkan ketekunan dibandingkan sasaran–sasaran yang ringan.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut (Pratiwi et al., 2021) kinerja merupakan suatu konstruk multideminsional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*),

kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *teamleader*.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggarantim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

(C. Wijaya, 2017b) mengungkapkan bahwa faktor-faktor lingkungan juga mempengaruhi prestasi kerja atau Kinerja Pegawai. Adapun faktor-faktor lingkungan yang memengaruhi prestasi kerja atau Kinerja Pegawai adalah: Kondisi Fisik, Peralatan, Waktu, Material, Pendidikan, Supervisi, Desain organisasi, Pelatihan, dan Keberuntungan.

2.1.2.3 Kriteria-Kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi.

Menurut (Rivai & Mulyadi, 2018) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang pegawai. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

2.1.2.4 Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut (Simamora, 2017) dalam suatu organisasi penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta memotivasi kinerja individu secara berikutnya. Untuk mengetahui baik atau buruk kinerja seorang pegawai maka perlu dilakukan penilaian kinerja, yang pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Pegawai menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi kerja mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada mereka. Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi.

2.1.2.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut (Sukamto et al., 2021) terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

- a. Telaah Gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan *merit-pay*, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.
- b. Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian pegawai merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

2. Tujuan Pengembangan

- a. Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
- b. Mengukuhkan dan Menopang Prestasi Kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang

utama karena hampir semua pegawai ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.

- c. Meningkatkan Prestasi Kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada pegawai bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.
- d. Menentukan Tujuan-Tujuan Progresi Karir. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada pegawai yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.
- e. Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

2.1.2.6 Manfaat Penilaian Kinerja

Adapun yang menjadi manfaat penilaian kinerja menurut (Manurung & Riani, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Manfaat bagi pegawai.
 - 1) Meningkatkan motivasi.
 - 2) Meningkatkan kepuasan kerja.
 - 3) Adanya kejelasan hasil yang diharapkan.
 - 4) Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas.
 - 5) Peningkatkan pengertian tentang nilai pribadi.
2. Manfaat bagi penilai.
 - 1) Meningkatkan kepuasan kerja.
 - 2) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi.

- 3) Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun pegawai.
 - 4) Sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai.
 - 5) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi pegawai.
3. Manfaat bagi perusahaan.
- 1) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
 - 2) Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - 3) Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan.
 - 4) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing pegawai.

2.1.2.7 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut (Siti Nur Aisah, 2020) terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur Kinerja Pegawai, antara lain sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas orang lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat pengguna sumber daya manusia dalam organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya manusia.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat dimana seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab dengan perusahaan.

Berdasarkan teori kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Dan indikator pengukuran kinerja yaitu : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian.

2.1.3 Leader Member Exchange

2.1.3.1 Pengertian Leader Member Exchange

Leader-Member Exchange (LMX) merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan. *Leader member exchange* atau LMX adalah sebuah teori yang berfokus pada kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan untuk memahami pengaruh peran pemimpin terhadap member, tim atau organisasi (Berrin, E., & Bauer dalam (N. H. S. Wijaya, 2019).

Teori LMX mengatakan bahwa seorang pemimpin membedakan relasi dengan bawahan. Terdapat kemungkinan pemimpin membentuk hubungan secara merata pada seluruh bawahannya tetapi membentuk hubungan baik membutuhkan pengorbanan waktu dan energi dan pegawai memiliki kualitas kerja dan motivasi yang berbeda sehingga pemimpin akan lebih sering membeda-bedakan relasi pada pegawai organisasi (Duckworth & Gross, 2020).

Pembedaan hubungan antara pemimpin dan bawahan dikategorikan menjadi dua yaitu *in-group* dan *out-group*. Dasar dibalik teori LMX adalah pemimpin membuat dua kelompok dimana masing-masing kelompok membangun jenis relasi yang berbeda dengan pemimpin. Teori LMX berbeda dengan kebanyakan teori kepemimpinan lain yang berasumsi bahwa pemimpin berperilaku sama terhadap setiap member bawahan. LMX berfokus pada pembahasan hubungan pemimpin dan bawahan secara independen daripada hubungan pemimpin pada bawahan secara keseluruhan dimana terdapat pembedaan kualitas hubungan pada individu yang berbeda (Langford et al., 2020).

Kualitas LMX yang baik ditandai dengan adanya sikap saling support antara pemimpin dan bawahan, rasa saling percaya, komunikasi yang baik dan nyaman, kesetiaan terhadap sesama serta daya tarik interpersonal yang baik sedangkan kualitas LMX yang rendah ditandai dengan pengaruh dan support timbal balik yang terbatas antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin juga memberlakukan otoritas formal dan memberikan benefit hanya sebatas standar organisasi kepada bawahan.

2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas *Leader Member Exchange*

Adiningtyas dalam (Dong et al., 2020) menjelaskan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi LMX sebagai berikut:

1. Hubungan yang baik dengan atasan

Menjadi seorang yang strategik dan efektif adalah penting bagi bawahan dalam memulai awal hubungan antara atasan dan bawahan.

2. Impresi manajemen

Manajemen memiliki impresi bahwa perilaku pegawai atau pegawai memiliki pengaruh terhadap kualitas LMX, terutama pada atasan langsung mereka, contohnya altruisme pegawai. Pegawai dengan kecenderungan suka menolong orang lain (dalam hal ini atasannya), akan memiliki kualitas LMX lebih baik

3. Karakteristik atasan

Kualitas LMX juga dipengaruhi oleh kemampuan leader atau atasan. Dukungan dari atasan, seperti apresiasi, perhatian, simpati, maupun motivasi yang diberikan oleh atasan saat bawahannya mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas dapat mempengaruhi kualitas LMX. Salah satu contoh karakteristik atasan yang dapat mempengaruhi kualitas LMX adalah empati. Atasan yang memiliki keterampilan empati dan interpersonal yang tinggi akan lebih mampu mengenali kapan relasi yang berbeda diterapkan pada situasi yang relevan.

4. Karakteristik bawahan

Bawahan yang berkompeten dalam melakukan tugas-tugas akan memiliki pengaruh terhadap tingginya kualitas LMX dengan atasan. Selain kompetensi,

aspek kepribadian juga termasuk dalam karakteristik bawahan disini. Kepribadian bawahan dapat mempengaruhi interaksi antara atasan dan bawahan. k.

5. Faktor kontekstual

Kualitas LMX yang baik lebih sulit untuk diwujudkan ketika terdapat banyak anggota dalam satu tim kerja, ketika anggota tim kerja hanya merupakan anggota yang ditugaskan untuk sementara waktu dalam tim tersebut, ketika atasan hanya memiliki sedikit wewenang atau kuasa untuk menyediakan reward dan benefit yang diinginkan oleh bawahan, ataupun ketika anggota tim tersebar luas di berbagai wilayah dan sangat jarang berinteraksi dengan atasannya.

6. Faktor situasional

Beberapa aspek situasional seperti budaya organisasi, praktek sumber daya manusia dan tipe dari tim atau unit kerja juga dapat mempengaruhi kualitas LMX

7. Faktor interaksional

Seperti demografi dan similaritas juga merupakan prediktor dari LMX. Kualitas LMX akan cenderung lebih tinggi karena ketika pimpinan dan bawahan memiliki banyak kesamaan, seperti kesamaan tempat asal.

2.1.3.3 Diferensiasi *Leader Member Exchange*

Kategori in-group dalam teori LMX terdiri dari bawahan yang terpercaya dan memiliki tanggung jawab yang lebih berdasarkan negosiasi peran dengan

pemimpin. Kategori out-group terdiri dari bawahan lain yang masih memiliki hubungan atau relasi lebih formal terhadap pemimpin. Proses pengembangan relasi dua arah ini secara teoritis didasarkan pada role theory dan social exchange theory. Kedua teori tersebut membantu bagaimana teori LMX terbentuk.

Menurut (Martin et al., 2018) seseorang dipilih menjadi anggota in-group karena tiga alasan yaitu kompetensi atau skill yang dimiliki, kepercayaan atau seberapa besar seseorang tersebut dapat dipercaya oleh pemimpin dan terakhir adalah motivasi seseorang untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar daripada tugas yang diberikan. Individu yang masuk dalam kelompok in-group akan berkontribusi lebih daripada sekedar tugas formal yang diberikan sehingga mendapat perhatian, support dan sensitifitas lebih dari pemimpinnya. Individu yang berada pada kategori out-group hanya berkontribusi sesuai tugas rutin dan formal yang diberikan dan memiliki hubungan yang formal terhadap pemimpinnya.

2.1.3.4 Indikator *Leader member exchange*

Menurut (Zhao et al., 2020) terdapat beberapa dimensi dari *Leader member exchange*, antara lain:

1. *Contribution* adalah persepsi kinerja yang ditunjukkan oleh setiap anggota pada tujuan bersama (baik secara eksplisit atau implisit)
2. *Loyalty* adalah sejauh mana baik pemimpin maupun bawahan secara terbuka mendukung satu sama lain baik dari segi aksi dan karakter.

3. *Affect* adalah afeksi yang dimiliki kedua pihak terhadap satu sama lain yang didasarkan pada atraksi interpersonal daripada nilai-nilai profesional atau pekerjaan.
4. *Other Dimensions*, ketiga dimensi diatas bukanlah satu-satunya dimensi dari LMX. Terdapat kemungkinan bahwa terdapat dimensi lain yang turut berperan dalam pengembangan teori LMX. Contoh dimensi lain dari LMX mungkin terdiri dari trust, respect, openness dan honesty

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa disimpulkan bahwa LMX merupakan hubungan pertukaran interpersonal antara atasan dan bawahan yang secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan. Adapun indikator pengukuran dari LMX adalah *contribution, loyalty, affect* dan *other dimension*

2.1.4 Kelelahan Emosional

2.1.4.1 Pengertian Kelelahan Emosional

Kelelahan emosional merupakan bagian dari tiga dimensi *burn out* yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan kepercayaan diri yang rendah. Profesi pelayanan, misalnya guru pada dasarnya merupakan suatu pekerjaan yang menghadapi tuntutan dan pelibatan emosional. Interaksi sehari-hari dengan siswa sering memicu terjadinya tekanan-tekanan dan tantangantantangan yang menimbulkan ketegangan emosional dan dapat menyebabkan stres. Ketika stres dalam kerja tidak dapat di elakkan beberapa konsekuensi fisiologis, psikologis dan tingkah laku dapat saja terjadi. Konsekuensi- konsekuensi kondisi kerja yang menuntut dan menyebabkan stres inilah yang didefinisikan sebagai burn out,

sehingga kelelahan emosional merupakan inti dari sindrom burnout (Maslach et al., 2018).

Dalam penelitiannya, (Maslach et al., 2018) menyatakan kelelahan emosional adalah suatu perasaan emosional berlebihan dan sumber daya emosional seseorang yang telah habis yang di alirkan oleh kontak seseorang dengan orang lain. Kelelahan emosional selalu ditandai dengan gejala umum, yaitu timbulnya rasa cemas saat melakukan aktivitas bekerja, serta rasa bosan, tertekan dan apatis secara terus menerus akan terakumulatif otomatis menguras sumber energi guru.

(Mahmud, 2017) mendefinisikan kelelahan emosional, yaitu kelelahan pada individu yang berhubungan dengan perasaan pribadi yang ditandai dengan rasa tidak berdaya dan depresi. Dapat disimpulkan kelelahan emosional merupakan bentuk dari tercapainya batasan seorang dalam melakukan kewajibannya sehingga menimbulkan kecemasan sebagai pengaruh dari kelelahan emosional.

Menurut (Rahmat, 2018) kelelahan emosional adalah suatu keadaan emosional yang terjadi secara terus-menerus serta mengakibatkan suatu ketegangan psikis (jiwa) karena adanya tekanan dari pekerjaan. Keadaan ini menimbulkan suatu gejala kegelisahan, kepenatan, komplain yang dilakukan oleh psikis seseorang serta depresi akibat pekerjaan yang dilakukan. Apabila keadaan ini terus dilanjutkan tanpa adanya sebuah solusi untuk mengatasinya akan berdampak pada efektivitas pekerjaan orang itu sendiri.

Menurut (Soearso, 2020) kelelahan emosional adalah perasaan individu yang ditandai dengan rasa tidak berdaya dan depresi. Hubungan yang tidak seimbang antara pekerjaan dan diri sendiri dapat menimbulkan ketegangan emosional yang berujung pada terkurasnya sumber-sumber emosi. Kelelahan emosional selalu didahului dengan suatu gejala umum yaitu timbulnya rasa cemas setiap ingin mulai kerja, yang kemudian mengarah pada perasaan tidak berdaya menghadapi tuntutan pekerjaan.

Kejenuhan dapat ditemukan dalam penurunan fisik dan psikologis yang menjadi ciri khas kelelahan emosi. Sejalan dengan pernyataan. Kelelahan emosional atau dikenal sebagai *emotional exhaustion* bersumber dari *burnout*, yaitu suatu keadaan di mana seorang pekerja merasa kehabisan tenaga, kehilangan gairah kerja dan bersikap acuh tak acuh (Maslach et al., 2018).

2.1.4.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kelelahan Emosional

Secara teoritis kelelahan emosional selalu dihubungkan dengan dua peran yang melatar belakanginya, antara lain yaitu konflik peran dan ambiguitas peran. Dijelaskan bahwa konflik peran dan ambiguitas dipengaruhi oleh adanya penguatan yang melelah serta adanya evaluasi dasar perilaku yang biasa terhadap individu di dalam organisasi (King, 2018).

Tinjauan ekstensif dari literatur kejenuhan dan telah menyimpulkan bahwa kelelahan emosional sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terdiri dari:

a. Beban kerja (*workload*)

Tekanan yang timbul dari pekerjaan yang dikerjakan seseorang.

b. Tekanan waktu (*time pressure*)

Sesuatu yang timbul dari ketegangan yang dihadapi oleh seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang dimana ketegangan itu dapat timbul dari sebuah tuntutan penyelesaian pekerjaan (deadline).

c. Kurangnya dukungan sosial (*lack of social support*)

Keadaan di mana terjadi kekurangan terhadap dukungan dari orang-orang yang ada di sekitarnya untuk melakukan pekerjaan.

d. Stres karena peran (*role stress*)

Diartikan bahwa seseorang mengalami sebuah ambiguitas terhadap pekerjaannya dan tengah menghadapi konflik dalam pekerjaannya

2.1.4.3 Aspek-Aspek Kelelahan Emosional

Menurut (Maslach et al., 2018) ada tiga aspek dalam kelelahan emosional sebagai berikut :

a. Fisik

Individu ditandai dengan meningkatnya detak jantung dan tekanan darah, gangguan lambung (gangguan gastrointestinal), mudah terluka, mudah lelah secara fisik, kematian, gangguan pernafasan, lebih sering berkeringat, kepala pusing (migrain), kanker, gangguan otot seperti masalah tidur yaitu sulit tidur atau terlalu banyak tidur.

b. Emosi

Terdapat di dalam komponen afektif manusia. Kelelahan di dalam hal emosi yaitu: mudah lupa, sulit konsentrasi, mudah menangis, mengalami kebosanan, tidak percaya diri, putus asa, mudah cemas, gelisah, sulit beradaptasi, mengurung diri, mudah marah, dan kesepian.

c. Mental

Mental merupakan kelelahan yang berupa kecemasan, ketegangan, bingung, sensitif, memendam perasaan, komunikasi tidak efektif, mengurung diri, kesepian, depresi, dan mengasingkan diri, ketidakpuasan kerja, lelah mental, menurunnya fungsi intelektual, kehilangan spontanitas, kreativitas, kehilangan semangat hidup, menurunnya harga diri serta rasa percaya diri.

Aspek kelelahan emosional di tandai dengan adanya kondisi seorang individu menjadi frustrasi, atau marah pada diri sendiri. Aspek kelelahan emosional terbagi menjadi 3 yaitu (Maslach et al., 2018):

- a. Kelelahan emosional adalah Perasaan terlalu berat secara emosional dan kehabisan salah satu sumber daya emosional akibat adanya beban kerja yang berlebihan dan konflik personal.
- b. Depersonalisasi adalah Suatu upaya untuk melindungi diri dari tuntutan emosional yang berlebihan dengan bersikap negatif, dengan penerimaan layanan, menjauh dari lingkungan sosial dan menjaga jarak.
- c. Rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri adalah Penghargaan terhadap diri sendiri dimana individu tidak merasa puas dengan hasil kerjanya sendiri.

2.1.4.4 Indikator-Indikator Kelelahan Emosional

Menurut (Siti Mujiatun, Jufrizen, 2019) terdapat empat indikator dalam kelelahan emosional yaitu :

- a. Beban kerja adalah Tekanan yang timbul dari pekerjaan yang di kerjakan seseorang.

- b. Tekanan waktu adalah Ketegangan yang timbul dari seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Kurangnya dukungan sosial adalah Keadaan dimana terjadi kekurangan terhadap dukungan dari orang lain
- d. Stres karena peran adalah Seseorang mengalami sebuah ambiguitas terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kelelahan emosional adalah perasaan individu yang ditandai dengan rasa tidak berdaya dan depresi. Indikator yang digunakan untuk mengukur kelelahan emosional yaitu beban kerja, tekanan waktu, kurangnya dukungan sosial dan stres.

2.1.5 Komitmen Organisasional

2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi, sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasinya. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi dapat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dirinya

sendiri. Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan (Robbins & Coulter, 2018).

Menurut (Kristiawan et al., 2017) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurut dia, komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut (Robbins & Coulter, 2018) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Menurut (Luthans, 2019) Komitmen Organisasional adalah Keinginan kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya

terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Pentingnya Komitmen pegawai diperkuat dengan serangkaian penelitian yang menunjukkan ada hubungan yang kuat antara komitmen organisasional dengan penampilan kerja.

2.1.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut (Putra, 2019) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang pegawai antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap pegawai.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi

Menurut David dalam (Zin, 2019) mengatakan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi, yaitu :

1. Faktor personal : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan : lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

3. Karakteristik struktur : besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi.
4. Pengalaman kerja : pegawai yang memiliki pengalaman kerja lebih lama dibandingkan dengan pengalaman kerja yang belum lama mempunyai tingkat komitmen yang berbeda.

2.1.5.3 Pedoman Untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi

Pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri pegawai (Putra, 2019):

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia, Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengomunikasikan misi anda. Memperjelas misi dan ideology, berkharisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi. memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerjasama, saling mendukung, dan kerja tim.
5. Mendukung perkembangan pegawai. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan meberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada pegawai tanpa jaminan.

2.1.5.4 Dampak Komitmen Organisasi

Komitmen pegawai terhadap organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Menurut (Wijaya, 2017) pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover, tingginya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada perusahaan. Near dan Jansen dalam (Zin, 2018) menambahkan bahwa bila komitmen pegawai rendah maka dia bisa memicu perilaku pegawai yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya adalah reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi adalah menurunnya laba perusahaan.

2.1.5.5 Indikator Komitmen Organisasi

Dalam (Putri, 2021) menyatakan bahwa terdapat 3 macam dimensi komitmen organisasional yaitu :

1. Komitmen Afektif, Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen Normatif, Kewajiban untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan moral atau etis.
3. Komitmen Berkelanjutan, Nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi, sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasinya. Indikator yang digunakan untuk

mengukur komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen keberlanjutan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kinerja pegawai yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian (Aulia, 2021) dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Hamatek Indo Bekasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Hamatek Indo; 2) Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Hamatek Indo; 3) Kompetensi dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Hamatek Indo
2. Penelitian (Zulfa, 2021) dengan judul Pengaruh *Leader member exchange* (Lmx) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia. Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini yaitu LMX berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia, hal tersebut dikarenakan terdapat hubungan harmonis antara atasan dan bawahan serta memiliki hubungan saling percaya. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia. LMX tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia.

3. Penelitian (Ginanjar & Berliana, 2021) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Sinar Citra Abadi Di Jakarta. Hasil penelitian ini variabel komitmen organisasi diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,427 dengan kriteria baik. Variabel kinerja pegawai diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,858 dengan kriteria baik. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Penelitian (Mäkelä et al., 2021) dengan judul International business travelers' job exhaustion: effects of travel days spent in short-haul and long-haul destinations and the moderating role of leader-member exchange. The results suggest that a higher number of international business travel days is related to a higher level of job exhaustion, especially the exhaustion related to international business travel. Moreover, a high-quality LMX was found to be linked to lower levels of both types of exhaustion. Interestingly, for those IBTs' with a low-quality LMX, even a high number of long-haul international business travel days was not connected with IBTExh.
5. Penelitian (Andriana et al., 2021) dengan judul The Effect of *Leader member exchange* on Employee Performance at PT Gawi Makmur Kalimantan, Penajam Paser Utara. The partial test shows loyalty, contribution, and professional respect partially influence employee performance, while affect does not affect employee performance. Simultaneous test shows affect, loyalty, contribution, and professional respect have a simultaneous effect on employee performance by $26.835 \geq 2,48$ with a significance of $0,000 \leq 0,05$. The dominant test results show that professional respect has a dominant effect

on employee performance with the value of standardized coefficients beta of 0,350.

6. Penelitian (Irene Simanjuntak et al., 2020) dengan judul *The Effect of Emotional Exhaustion and Job Satisfaction on Employee Performance at Telkomsel RTPO Work Unit in Sumatera Area. Path analysis method with SPSS Statistics was implemented, the conclusion showed that emotional exhaustion did not have a significant effect on employee performance, job satisfaction has a significant effect on employee performance, and emotional exhaustion significantly affect the performance through job satisfaction.*
7. Penelitian (Luthfi Al Hakim & W. Soetjipto, 2020) dengan judul *The Effects of Leader-Member Exchange and Fun at Work on Work Engagement and Deviant Workplace Behavior in Indonesian Telecommunication Company. The results showed that leader-member exchange has a positive significant effect on fun at work and work engagement and negative significant effect on deviant workplace behavior. In addition, this study also found that fun at work has a positive and significant effect on work engagement but does not have a significant effect on deviant workplace behavior.*
8. Penelitian (Liftyawan et al., 2020) dengan judul *Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga Kelelahan Emosional dan Stres Kerja Terhadap Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif signifikan konflik pekerjaan-keluarga pada kelelahan emosional. Hasil juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif signifikan konflik pekerjaan-keluarga pada stres kerja. Sedangkan konflik pekerjaankeluarga*

menunjukkan hasil yang negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Kelelahan emosional dan stres kerja tidak terbukti memediasi hubungan konflik pekerjaan-keluarga pada kinerja pegawai, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien hubungan langsung lebih besar dari pada hubungan tidak langsung.

9. Penelitian (Suarsa, 2020) dengan judul Kecerdasan Emosional Dan *Leader member exchange* Sebagai Faktor Pemicu Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan LMX berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap EP pada Auto 2000 Asia Afrika.
10. Penelitian (Suarsa, 2020) dengan judul Konflik Peran Dan Kelelahan Emosional Pengaruhnya Terhadap Kinerja Dosen Pada Universitas Majalengka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Konflik peran dan kelelahan emosional berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel kinerja dosen.
11. Penelitian (Kurniawan & Putra, 2019) dengan judul Pengaruh *Leader member exchange*, Dan Kelelahan Emosional Terhadap Kinerja pegawai Pada Pegawai Pertokoan Dalung Permai. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa LMX secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai, hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi nilai LMX semakin rendah Kinerja pegawai.
12. Penelitian (Taqiuddin et al., 2018) dengan judul Pengaruh *leader member exchange* dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai teladan prima group kota samarinda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Leader*

member exchange (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut didukung dengan indikator-indikator seperti perhatian dan kepercayaan yang membuat kinerja pegawai meningkat.

13. Penelitian (Suharnomo & Kartika, 2018) dengan judul *Leader-member exchange, job satisfaction, employee engagement, and employee performance*. The results of the analysis using SEM toward 105 respondents who work in Hotel B in Tegal, Indonesia, show supports for almost proposed prediction. However, our prediction that LMX have positive effect on employee performance was not supported
14. Penelitian (Tan, 2017) dengan judul *Pengaruh Lmx Dan Teamwork Terhadap Kinerja Pegawai Di PT.XYZ*. Uji hipotesis menunjukkan bahwa Ha1 diterima atau Ho1 ditolak atau LMX berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai; Ha2 ditolak atau Ho2 diterima, atau Teamwork tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai; dan Ha3 diterima atau Ho3 ditolak atau dengan kata lain maka LMX (X1) dan Teamwork (X2) secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
15. Penelitian (Sudibia & Adnyana, 2017) dengan judul *Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional*. Hasil analisis menunjukkan bahwa kelelahan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kelelahan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Untuk melihat kesamaan dan perbedaan penelitian ini dengan kajian literatur dari beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat melalui tabel 2.1 berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/ Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Kesamaan & Perbedaan Variabel
1	(Aulia, 2021)	Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Hamatek Indo Bekasi	Dependen : Kinerja pegawai Independen : Kompetensi Dan Komitmen Organisasi	Analisis Regresi Berganda	Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Hamatek Indo. Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Hamatek Indo. Kompetensi dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Hamatek Indo	Kesamaan : Kinerja pegawai, Komitmen Organisasi Perbedaan : Kompetensi
2	(Zulfa, 2021)	<i>Leader member exchange</i> Terhadap Kinerja Pegawai Melalui	Dependen : Kinerja pegawai Independen :	Analisis Regresi Berganda	Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini yaitu LMX berpengaruh secara	Kesamaan : Kinerja pegawai, <i>Leader member exchange</i>

No	Peneliti/ Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Kesamaan & Perbedaan Variabel
		Kepuasan Kerja Pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia.	<i>Leader member exchange</i>		signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia, hal tersebut dikarenakan terdapat hubungan harmonis antara atasan dan bawahan serta memiliki hubungan saling percaya. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia. LMX tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia.	Perbedaan : Tidak ada variabel intervening
3	(Ginjar & Berliana, 2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Sinar Citra Abadi Di Jakarta	Dependen : Kinerja pegawai Independen : Komitmen Organisasi	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian ini variabel komitmen organisasi diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,427 dengan kriteria baik. Variabel kinerja pegawai diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,858 dengan kriteria baik. Komitmen	Kesamaan : Kinerja pegawai, Komitmen Organisasi Perbedaan : Tidak menggunakan variabel intervening

No	Peneliti/ Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Kesamaan & Perbedaan Variabel
					organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	
4	(Liftyawan et al., 2020)	Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga Kelelahan Emosional dan Stres Kerja Terhadap Kinerja	Dependen : Kinerja pegawai Independen : Konflik Pekerjaan-Keluarga Kelelahan Emosional dan Stres Kerja	Analisis Regresi Berganda	Terdapat pengaruh yang positif signifikan konflik pekerjaan-keluarga pada kelelahan emosional. Hasil juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif signifikan konflik pekerjaan-keluarga pada stres kerja. Sedangkan konflik pekerjaankeluarga menunjukkan hasil yang negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Kelelahan emosional dan stres kerja tidak terbukti memediasi hubungan konflik pekerjaan-keluarga pada kinerja pegawai, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien hubungan langsung lebih besar dari pada hubungan tidak langsung	Kesamaan : Kinerja pegawai, Kelelahan Emosional Perbedaan : Konflik Pekerjaan-Keluarga Stres Kerja

No	Peneliti/ Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Kesamaan & Perbedaan Variabel
5	(Suarsa, 2020)	Kecerdasan Emosional Dan <i>Leader member exchange</i> Sebagai Faktor Pemicu Kinerja Pegawai	Dependen : Kinerja pegawai Independen : Kecerdasan Emosional Dan <i>Leader member exchange</i>	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan LMX berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap EP pada Auto 2000 Asia Afrika.	Kesamaan : Kinerja pegawai, <i>Leader member exchange</i> Perbedaan : Kecerdasan Emosional
6	(Suarsa, 2020)	Konflik Peran Dan Kelelahan Emosional Pengaruhnya Terhadap Kinerja Dosen Pada Universitas Majalengka	Dependen : Kinerja pegawai Independen : Konflik Peran Dan Kelelahan Emosional	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Konflik peran dan kelelahan emosional berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel kinerja dosen	Kesamaan : Kinerja pegawai, Kelelahan Emosional Perbedaan : Kelelahan Emosional
7	(Kurniawan & Putra, 2019)	Pengaruh <i>Leader member exchange</i> , Dan Kelelahan Emosional Terhadap Kinerja pegawai Pada Pegawai Pertokoan Dalung Permai.	Dependen : Kinerja pegawai Independen : <i>Leader member exchange</i> , Dan Kelelahan Emosional	Analisis Regresi Berganda	Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa LMX secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai, hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi nilai LMX semakin rendah Kinerja pegawai.	Kesamaan : Kinerja pegawai, <i>Leader member exchange</i> , Dan Kelelahan Emosional Perbedaan : Tidak menggunakan variabel intervening
8	(Taqiuddin et	Pengaruh <i>leader member</i>	Dependen :	Analisis Regresi	<i>Leader member exchange</i>	Kesamaan :

No	Peneliti/ Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Kesamaan & Perbedaan Variabel
	al., 2018)	<i>exchange</i> dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai teladan prima group kota samarinda.	Kinerja pegawai Independen : <i>leader member exchange</i> dan komitmen organisasi	Berganda	(LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut didukung dengan indikator-indikator seperti perhatian dan kepercayaan yang membuat kinerja pegawai meningkat	Kinerja pegawai, <i>leader member exchange</i> dan komitmen organisasi Perbedaan : Tidak menggunakan variabel intervening
9	(Tan, 2017)	Pengaruh Lmx Dan Teamwork Terhadap Kinerja Pegawai Di PT.XYZ.	Dependen : Kinerja pegawai Independen : Lmx Dan Teamwork	Analisis Regresi Berganda	Uji hipotesis menunjukkan bahwa Ha1 diterima atau Ho1 ditolak atau LMX berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai; Ha2 ditolak atau Ho2 diterima, atau Teamwork tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai; dan Ha3 diterima atau Ho3 ditolak atau dengan kata lain maka LMX (X1) dan Teamwork (X2) secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Kesamaan : Kinerja pegawai <i>leader member exchange</i> Perbedaan : Team work
10	(Sudibia & Adnyana,	Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap	Dependen : Kinerja pegawai	Analisis Regresi Berganda	Kelelahan emosional berpengaruh negatif dan	Kesamaan : Kinerja pegawai,

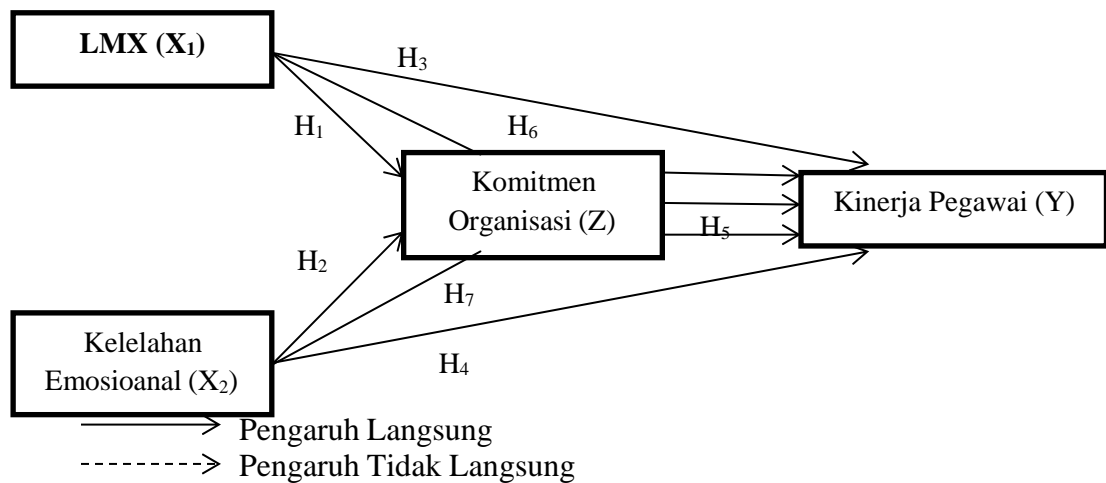
No	Peneliti/ Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Kesamaan & Perbedaan Variabel
	2017)	Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional.	Independen : Kelelahan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional		signifikan terhadap kepuasan kerja, kelelahan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.	Kelelahan Emosional, komitmen organisasi Perbedaan : Kepuasan kerja
11	(Andriana et al., 2021)	The Effect of <i>Leader member exchange</i> on Employee Performance at PT Gawi Makmur Kalimantan, Penajam Paser Utara.	Dependen : Kinerja pegawai Independen : <i>Leader member exchange</i>	Analisis Regresi Berganda	The partial test shows loyalty, contribution, and professional respect partially influence employee performance, while affect does not affect employee performance. Simultaneous test shows affect, loyalty, contribution, and professional respect have a simultaneous effect on employee performance	Kesamaan : Kinerja pegawai, <i>Leader member exchange</i> Perbedaan : Tidak menggunakan variabel intervening
12	(Suharnomo & Kartika, 2018)	Leader-member exchange, job satisfaction, employee engagement, and	Dependen : Kinerja pegawai Independen :	Analisis Regresi Berganda	The results of the analysis using SEM toward 105 respondents who work in Hotel B in Tegal,	Kesamaan : Kinerja pegawai, Leader-member exchange

No	Peneliti/ Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Kesamaan & Perbedaan Variabel
		employee performance	Leader-member exchange, job satisfaction, employee engagement		Indonesia, show supports for almost proposed prediction. However, our prediction that LMX have positive effect on employee performance was not supported	Perbedaan : job satisfaction, employee engagement
13	(Irene Simanjuntak et al., 2020)	<i>The Effect of Emotional Exhaustion and Job Satisfaction on Employee Performance at Telkomsel RTPO Work Unit in Sumatera Area.</i>	Dependen : Kinerja pegawai Independen : Emotional Exhaustion and Job Satisfaction	Analisis Regresi Berganda	<i>Path analysis method with SPSS Statistics was implemented, the conclusion showed that emotional exhaustion did not have a significant effect on employee performance, job satisfaction has a significant effect on employee performance, and emotional exhaustion significantly affect the performance through job satisfaction.</i>	Kesamaan : Kinerja pegawai, kelelahan emosional Perbedaan : Job Satisfaction
14	(Mäkelä et al., 2021)	International business travelers' job exhaustion: effects of travel days spent in short-haul and long-haul	Dependen : Kinerja pegawai Independen : travelers' job	Analisis Regresi Berganda	<i>The results suggest that a higher number of international business travel days is related to a higher level of job</i>	Kesamaan : Kinerja pegawai, leader-member exchange

No	Peneliti/ Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Kesamaan & Perbedaan Variabel
		destinations and the moderating role of leader-member exchange	<i>exhaustion, leader-member exchange</i>		<i>exhaustion, especially the exhaustion related to international business travel</i>	<i>Perbedaan : travelers' job exhaustion</i>
15	(Luthfi Al Hakim & W. Soetjipto, 2020)	<i>The Effects of Leader-Member Exchange and Fun at Work on Work Engagement and Deviant Workplace Behavior in Indonesian Telecommunication Company</i>	Dependen : <i>Kinerja pegawai</i> Independen : <i>Leader-Member Exchange and Fun at Work</i>	Analisis Regresi Berganda	<i>The results showed that leader-member exchange has a positive significant effect on fun at work and work engagement and negative significant effect on deviant workplace behavior. In addition, this study also found that fun at work has a positive and significant effect on work engagement but does not have a significant effect on deviant workplace behavior</i>	<i>Kesamaan : Kinerja pegawai, Leader-Member Exchange</i> <i>Perbedaan : Fun at Work</i>

2.3 Kerangka Pikir

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka variabel yang terkait dalam penelitian ini dapat dirumuskan melalui suatu kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pikir

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh *Leader-Member Exchange* Terhadap Komitmen Organisasi

Leader member exchange difokuskan pada penilaian terhadap hubungan dan interaksi antara supervisor (atasan) dan bawahan." Tingkat kedekatan dari hubungan antara pimpinan dan bawahan ini yang menunjukkan adanya indikasi dari *leader member exchange* di perusahaan. Dalam lingkungan perusahaan dimana peran keseluruhan pegawai sangat penting bagi pencapaian tujuan perusahaan, maka sedapat mungkin kelompok out group dalam *leader member exchange* harus ditekan jumlahnya dan kalau bisa dihilangkan (Suhermin, 2017). Jika keseluruhan pegawai dalam sebuah perusahaan termasuk dalam kelompok in

group, maka hambatan-hambatan dalam pekerjaan yang dihadapi pegawai bisa terselesaikan dengan baik karena diantara pegawai dan pimpinan mempunyai hubungan komunikasi yang baik.

Penelitian mengenai pengaruh LMX terhadap komitmen organisasi pernah dilakukan oleh (Helmy, 2021) dan menemukan hasil bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian lainnya dari (Harthantyo & Rahardjo, 2017) juga menemukan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan pengembangan hipotesis dan penelitian terdahulu, maka hipotesis pertama (H₁) dalam penelitian ini yaitu :

H₁ : Diduga *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar.

2.4.2 Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Komitmen Organisasi

Kelelahan emosional dalam diri seorang pegawai akan mempunyai konsekuensi atau dampak terhadap pegawai, utamanya pada komitmen organisasional. Hal ini berkaitan dengan teori peristiwa afektif, yang menyatakan sifat pekerjaan dan kebutuhan akan emosi tenaga kerja berpengaruh terhadap kebiasaan dan sikap kerja. Kombinasi dari konflik sehari-hari yang menyebabkan kelelahan bagi pegawai dan kejadian lainnya akan menimbulkan efek emosi yang negatif yang mungkin akan mengarah pada sikap pekerjaan seperti menurunnya komitmen organisasional (Siti Mujiatun, Jufrizen, 2019).

Penelitian mengenai pengaruh kelelahan emosional terhadap komitmen organisasi pernah dilakukan oleh (Siti Mujiatun, Jufrizen, 2019) dan menemukan

hasil bahwa kelelahan emosional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Santika & Sudibya, 2017) juga menemukan bahwa kelelahan emosional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan pengembangan hipotesis dan penelitian terdahulu, maka hipotesis kedua (H₂) dalam penelitian ini yaitu :

H₂: Diduga kelelahan emosional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar.

2.4.3 Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kinerja Pegawai

Leader member exchange atau yang lebih dikenal dengan istilah LMX didasarkan pada hubungan timbal balik antara pegawai dan pemimpin. LMX dianggap sebagai pertukaran sosial kepercayaan, ide dan kewajiban. Selain itu, perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, menghormati keterampilan para pemimpin dan pengetahuan, kesetiaan kepada satu sama lain, dan menyukai satu sama lain dapat berkontribusi untuk pengembangan LMX (Martin et al., 2018). Sistem kepemimpinan Leader Member Exchange dalam penerapannya dapat menghasilkan feedback antar individu tanpa terpengaruh batas atau strata sosial. Pemimpin dan pegawai dapat berkomunikasi tanpa memandang senioritas dan jabatan sehingga dapat berdampak positif terhadap perusahaan. Semakin tinggi LMX, maka akan semakin meningkat kinerja pegawai.

Penelitian mengenai pengaruh *leader member exchange* pernah dilakukan oleh (Tan, 2017) dan (Taqiuddin et al., 2018) yang menemukan hasil bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain

itu penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Andriana et al., 2021) juga menemukan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pengembangan hipotesis dan penelitian terdahulu, maka hipotesis ketiga (H₃) dalam penelitian ini yaitu :

H₃ : Diduga *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar.

2.4.4 Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai

Kelelahan emosional merupakan bagian dari tiga dimensi burn out yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan kepercayaan diri yang rendah. Profesi pelayanan, misalnya guru pada dasarnya merupakan suatu pekerjaan yang menghadapi tuntutan dan pelibatan emosional. Interaksi sehari-hari dengan siswa dan rekan kerja sering memicu terjadinya tekanan-tekanan dan tantangantangan yang menimbulkan ketegangan emosional dan dapat menyebabkan stress (Setiawan, 2017). Ketika stress dalam kerja tidak dapat dielakan beberapa konsekuensi fisiologis, psikologis dan tingkah laku dapat saja terjadi. Konsekwensi kondisi kerja yang menuntut dan menyebabkan stress inilah yang didefinisikan sebagai burn out. Sehingga kelelahan emosional merupakan inti dari sindrom burnout yang mampu menurunkan kinerja pegawai. Semakin lelah pegawai, maka kinerjanya akan semakin menurun yang berarti berefek negatif terhadap organisasi.

Penelitian mengenai pengaruh kelelahan emosioanal terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh (Suarsa, 2020) yang menemukan bahwa kelelahan

emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Sudibia & Adnyana, 2017) dan (Kurniawan & Putra, 2019) juga menemukan bahwa kelelahan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pengembangan hipotesis dan penelitian terdahulu, maka hipotesis keempat (H₄) dalam penelitian ini yaitu :

H₄ : Diduga kelelahan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar.

2.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi. Komitmen organisasi dapat tumbuh dari ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral, nilai-nilai dalam perusahaan serta kemauan dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang terhadap organisasi. untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi (Fadhil & Ashoer, 2020).

Penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh (Sudibia & Adnyana, 2017) dan menemukan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Taqiuddin et al., 2018) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pengembangan hipotesis dan penelitian terdahulu, maka hipotesis kelima (H₅) dalam penelitian ini yaitu :

H₅ : Diduga komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar.

2.4.6 Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Leader member exchange merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan pegawai akan mampumeningkatkan kerja keduanya. Hal ini dapat terjadi karena adanya hubungan pegawai dan atasan mempunyai hubungan komunikasi yang baik. Salah satu wujud LMX adalah perhatian yang diberikan kepada pegawai sehingga pegawai merasa di hargai, selanjutnya dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih maksimal (Rivai & Mulyadi, 2018). Jika kinerjanya kurang di hargai maka tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi akan rendah, sebaliknya jika kinerjanya di hargai maka tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi akan tinggi dan tentunya akan menguntungkan organisasi.

Berdasarkan pengembangan hipotesis dan penelitian terdahulu, maka hipotesis keenam (H₆) dalam penelitian ini yaitu :

H₆ : Diduga *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar.

2.4.7 Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Kelelahan emosional adalah perasaan melelahkan, menjemukan, kehilangan energi, penipisan energi, kekurangan tenaga, dan kelelahan. Kelelahan emosional terjadi disebabkan individu terlalu banyak melakukan aktifitas dan terlalu lama melakukan aktivitas tersebut. Individu memandang kebutuhan dan keinginan mereka sebagai hal kedua. Kelelahan emosional ditandai oleh kurangnya tenaga dan penurunan kondisi emosional. Kelelahan emosional yang dialami individu memiliki implikasi terhadap performansi kerja individu. Semakin rendah kelelahan emosional maka kinerja mereka akan semakin meningkat begitu juga sebaliknya.

Berdasarkan pengembangan hipotesis dan penelitian terdahulu, maka hipotesis ketujuh (H_7) dalam penelitian ini yaitu :

H_7 : Diduga kelelahan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tanah Datar. Beralamat di Pagaruyung, Kecamatan Tanjung Emas, Kabupaten Tanah Datar, Sumatera Barat 27281.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tanah Datar dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Tanah Datar Nomor 9 Tahun 20 Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati Tanah Datar Nomor 44 Tahun 2018 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Daerah

3.2 Desain Penelitian

Jenis penelitian ini berdasarkan pendekatannya merupakan penelitian kuantitatif. Yaitu berkaitan erat dengan teknik-teknik survai sosial termasuk wawancara terstruktur dan kuesioner yang tersusun, eksperimen, observasi terstruktur, analisis isi, analisis statistik formal dan masih banyak lagi (Sugiyono, 2018).

Penelitian ini menggunakan desain korelasional yaitu hubungan antara variabel bebas X_1 , X_2 terhadap variabel terikat Y dengan dimediasi oleh Z . Terdapat variabel bebas (independent) yaitu *leader member exchange* (X_1) dan

kelelahan emosional (X_2). Sedangkan variabel terikat (dependent) yaitu kinerja pegawai (Y), serta variabel intervening dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi (Z).

3.3 Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional

3.3.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sugiyono, 2018). Penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu variabel independen, variabel dependen dan variabel intervening.

1. Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Nursalam, 2017). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Pegawai (Y)

2. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2018). Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

a. *Leader member exchange* (X_1)

b. Kelelahan Emosional (X_2)

3. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2018). Sebagai variabel intervening dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi (Z).

3.3.2 Defenisi Operasional

Berikut merupakan defenisi operasional dari variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini :

a. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. (Robbins & Coulter, 2018). Indikator yang digunakan untuk mengukur Kinerja Pegawai, antara lain sebagai berikut:

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Ketepatan Waktu
- 4) Efektivitas
- 5) Kemandirian

b. *Leader member exchange*

Leader member exchange atau LMX adalah sebuah teori yang berfokus pada kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan untuk memahami pengaruh peran pemimpin terhadap member, tim atau organisasi (Berrin, E., & Bauer, T, N, 2018). Terdapat beberapa indikator dari *Leader member exchange*, antara lain:

- 1) *Contribution*
- 2) *Loyalty*
- 3) *Affect interpersonal.*
- 4) *Other Dimension*

c. Kelelahan Emosional

Kelelahan emosional adalah suatu perasaan emosional berlebihan dan sumber daya emosional seseorang yang telah habis yang di alirkan oleh kontak seseorang dengan orang lain (Maslach et al., 2018). Terdapat empat indikator dalam kelelahan emosional yaitu :

- 1) Beban kerja.
- 2) Tekanan waktu.
- 3) Kurangnya dukungan sosial
- 4) Stres karena peran

d. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Coulter, 2018). Terdapat 3 macam dimensi komitmen organisasional yaitu :

- 1) Komitmen Afektif
- 2) Komitmen Normatif.
- 3) Komitmen Berkelanjutan

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawab Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tanah Datar yang berjumlah 42 pegawai.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang mewakili populasi yang secara mutlak tidak diketahui berapa persentase sampel tersebut. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2018).

Teknik pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh, dimana semua populasi dijadikan sebagai sampel dikarenakan jumlah populasi yang sedikit. Maka sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tanah Datar yang berjumlah 42 pegawai

3.5 Jenis dan Sumber

3.5.1 Sumber Data

1. DataPrimer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tidak melalui media perantara (Nursalam,

2017). Data primer dalam penelitian ini adalah jawaban responden mengenai indikator-indikator dari variabel penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai pusat data yang ada antara lain pusat data di perusahaan, badan-badan penelitian dan sejenisnya yang memiliki pola data (Nursalam, 2017). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah profil perusahaan, landasan teori, dan penelitian sejenis.

3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam melakukan kegiatannya untuk mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah. Dalam penelitian ini jawaban dari pertanyaan tertutup akan diukur menggunakan skala *likert*. Dalam skala *likert* variabel akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Tabel 3.2
Instrumen Penelitian

No	Keterangan	Bobot
1	Sangat setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak setuju (STS)	1

Berikut kisi-kisi instrumen dari variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini :

Tabel 3.3
Kisi-kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	Item	No Item	Skala
1	Kinerja Pegawai (Y)	1) Kualitas 2) Kuantitas 3) Ketepatan Waktu 4) Efektivitas 5) Kemandirian	2 2 2 2 2	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8 9, 10	<i>Likert</i>
2	<i>Leader member exchange</i> (X ₁)	1) Contribution 2) Loyalty 3) Affect interpersonal. 4) Other Dimensions	2 3 2 3	1, 2 3, 4, 5 6, 7 8, 9, 10	<i>Likert</i>
3	Kelelahan Emosional (X ₂)	1) Beban kerja. 2) Tekanan waktu. 3) Kurangnya dukungan sosial 4) Stres karena peran	3 3 2 2	1, 2, 3 4, 5, 6 7, 8 9, 10	<i>Likert</i>
4	Komitmen Organisasi (Z)	1) Komitmen Afektif 2) Komitmen Normatif. 3) Komitmen Berkelanjutan	3 3 4	1, 2, 3 4, 5, 6 7, 8, 9, 10	<i>Likert</i>
Jumlah				40	

3.6.1 Teknik Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (Observasi)

Yaitu penelitian yang didasarkan pada peninjauan langsung dilapangan untuk memperoleh data yang diperlukan melalui wawancara. Pengamatan, pengajuan pertanyaan dan kombinasi dari semua di atas. Observasi dalam

penelitian ini yaitu melakukan pengamatan langsung ke lokasi penelitian, yaitu uskesmas Alahan Panjang, Lembah Gumanti, Solok.

2. Penelitian Perpustakaan

Yaitu diperoleh melalui studi pustaka yang dilakukan dengan cara membaca buku-buku literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti untuk mendapatkan landasan teori. Penelitian perpustakaan dalam penelitian ini yaitu berupa teori-teori yang mendukung penelitian yang berasal dari buku-buku literatur yang relevan.

3. Kuesioner

Metode angket atau kuesioner adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai sesuatu masalah atau bidang yang akan diteliti. Untuk memperoleh data, angket disebarakan kepada responden (orang-orang yang menjawab atas pertanyaan yg diajukan untuk kepentingan penelitian), terutama pada penelitian survei.

Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup yaitu model pertanyaan dimana pertanyaan tersebut telah tersedia jawaban, sehingga responden hanya memilih dari alternatif jawaban yang sesuai dengan pendapat atau pilihannya. Pertanyaan-pertanyaan tertutup tersebut menerangkan tanggapan responden terhadap kualitas pelayanan, harga, dan fasilitas. Kuesioner tersebut diberikan kepada responden dan kemudian diharapkan masing-masing responden menjawab pertanyaan dalam kuesioner tersebut menurut pendapat dan persepsi sendiri.

3.7 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan (Sugiyono, 2018). Dengan demikian disimpulkan bahwa analisis data perlu dilakukan, sebagai langkah kongkrit selanjutnya setelah data dari lapangan terkumpul, serta bertujuan mengolah dan menginterpretasikan hasil pengolahan data berikut kesimpulannya.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2018). Penelitian yang dilakukan pada populasi (tanpa diambil sampelnya) jelas akan menggunakan statistik dalam analisisnya tetapi jika diambil sampelnya dapat menggunakan statistik deskriptif maupun inferensial.

Analisis deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang terkumpul dalam penelitian (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini digunakan deskripsi angka indeks. Untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti dapat dikembangkan dengan angka indeks. Berdasarkan hasil pengumpulan data

yang dilakukan, kemudian peneliti dapat menghitung nilai indeks para responden menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} : ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Keterangan :

F1 adalah frekuensi responden menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden menjawab 5

3.7.2 Uji Instrumen

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik fenomena tersebut adalah variabel penelitian. Variabel dalam ilmu alam lebih mudah jika diuji dengan uji validitas dan reliabilitas dibandingkan dengan variabel dalam ilmu sosial, karena gejala sosial itu cepat berubah dan sulit dicari kesamaannya. Oleh karena itu, peneliti di bidang sosial instrumen penelitian yang digunakan sering disusun sendiri termasuk uji validitas dan reliabilitasnya.

3.7.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji apakah kuesioner tersebut valid atau tidak. Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu

mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. **Ghozali, 2018** mengungkapkan, untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing – masing skor indikator dengan total skor konstruk. Uji signifikansi dapat juga dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r table untuk *degree of freedom* $df = n - 2$ dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut:

1. Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika r hitung $<$ r table dan bernilai negatif, maka variabel tersebut tidak valid.

Selanjutnya uji validitas juga dapat dilakukan dengan menggunakan *KMO and Bartlett's test of Sphericity* yaitu, untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator X1a-X1d yang digunakan dapat mengkonfirmasi suatu konstruk atau variabel X1. Jika masing- masing merupakan indikator pengukur konstruk, maka memiliki nilai *loading factor* yang tinggi atau $>0,50$.

3.7.2.2 Uji Reliabilitas

Menurut **Ghozali, 2018**, reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sebuah instrumen pengukur data dan

data yang dihasilkan disebut reliabel atau terpercaya apabila instrumen itu secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut:

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang, disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One Shot* atau pengukuran sekali saja, disini pengukuran hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antara jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $>0,70$.

3.7.3 Uji Asumsi Klasik

3.7.3.1 Uji Normalitas

Menurut **Ghozali, 2018**, uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji f mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau sampai asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan analisis statistik.

a. Analisis Grafik

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi

dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Namun demikian hanya dengan melihat histogram akan hal ini dapat menyesatkan khususnya untuk jumlah sampel yang kecil. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dengan distribusi normal. Berikut cara untuk membaca normal *probability plot*.

1. Jika data menyebar disekitar daerah diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menebar jauh dari sekitar daerah diagonal dan atau tidak mengikuti garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Analisis Statistik

Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak hati-hati secara visual kelihatan normal, padahal secara statistik bisa sebaliknya. Oleh karena itu, perlu dilakukan uji statistik yaitu dengan menggunakan uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov*. Uji K-S dilakukan dengan membuat hipotesis:

H_0 : Data residual berdistribusi normal

H_a : Data residual tidak berdistribusi normal

3.7.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas independen. Menurut **Ghozali, 2018**, model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi adalah sebagai berikut:

1. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
2. Menganalisis matriks korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen terdapat korelasi yang cukup tinggi umumnya di atas 0.09, maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antara variabel independen bukan berarti bebas dari multikolinearitas. Multikolinearitas disebabkan kombinasi dua atau lebih variabel independen.
3. Multikolinearitas juga dapat dideteksi dari nilai toleran dan lawannya serta *variance inflation factor* VIF. Nilai *cut off* yang umumnya dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah $\text{tolerance} < 0,10$ sama dengan nilai $\text{VIF} > 10$.

3.7.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Menurut **Ghozali, 2018**, Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan

kepengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbedadisebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Kebanyakan data *Crossection* mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran kecil, sedang dan besar. Salah satu cara mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel tidak bebas ZPRED dengan residualnya SRESID, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual Y prediksi–Y sesungguhnya yang telah di- standardized. Dasar analisisnya adalah sebagai berikut:

1. Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu bergelombang, melebar kemudian menyempit, maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7.4 Analisis Linier Regresi Berganda

Model regresi adalah model yang digunakan untuk menganalisis pengaruh dari berbagai variabel independen terhadap satu variabel dependen. Formula untuk regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

Model I

$$KO = \alpha + \beta_1 LMX + \beta_2 KE + e$$

Model II

$$KP = \alpha + \beta_1 LMX + \beta_2 KE + \beta_3 KO + e$$

Dimana:

KP	= Kinerja Pegawai
a	= Konstanta dari persamaan regresi
$\beta_1 - \beta_3$	= Koefisien regresi dari variabel X
LMX	= Leader Member Exchange
KE	= Kelelahan Emosionam
KO	= Komitmen Organisasi
e	= Error

3.7.5 Uji Hipotesis

3.7.5.1 Uji t Uji Signifikansi Secara Parsial

Menurut **Ghozali, 2018**, uji statistik t pada dasarnya adalah uji statistik yang dapat menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Adapun cara melakukan uji statistik t adalah sebagai berikut :

1. *Quick look*, dilakukan apabila jumlah *degree of freedom* df adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 0.05, maka H_0 yang menyatakan $\beta_i=0$ dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 dalam nilai absolut. Dengan kata lain hipotesis alternatif diterima, yang menyatakan bahwa suatu variabel bebas secara individual mempengaruhi variabel terikat.
2. Membandingkan nilai statistic t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t tabel, hipotesis alternatif diterima. Dengan kata lain bahwa suatu variabel bebas secara parsial atau individual mempengaruhi variabel terikat.

3.7.5.2 Uji F Uji Signifikan Secara Simultan

Menurut **Ghozali, 2018**, uji F pada dasarnya digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan kedalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengukur besarnya variabel bebas motivasi, kesejahteraan, dan semangat kerja secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya, yaitu kinerja karyawan. Berikut adalah hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$

Artinya, variabel-variabel bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya.

2. $H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$

Artinya, variabel-variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya. Adapun kriteria pengambilan keputusan **Ghozali, 2018**:

- 1) Apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- 2) Apabila probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3.7.5.3 Koefisien Determinasi R^2

Menurut **Ghozali, 2018**, koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam suatu penelitian dapat menerangkan variasi variabel terikat. Nilai untuk R^2 adalah antara nol dan satu. Nilai koefisien

determinasi yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variable dependen amat terbatas dan nilai koefisien determinasi yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen sebagian besar mampu menerangkan variasi variable dependen

3.7.6 Analisis Jalur *Path Analysis*

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel model kausal yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur dikembangkan sebagai metode untuk mempelajari pengaruh efek secara langsung dan secara tidak langsung dari variable bebas terhadap variable tergantung. Analisis ini merupakan salah satu pilihan dalam rangka mempelajari ketergantungan sejumlah variable dalam model.

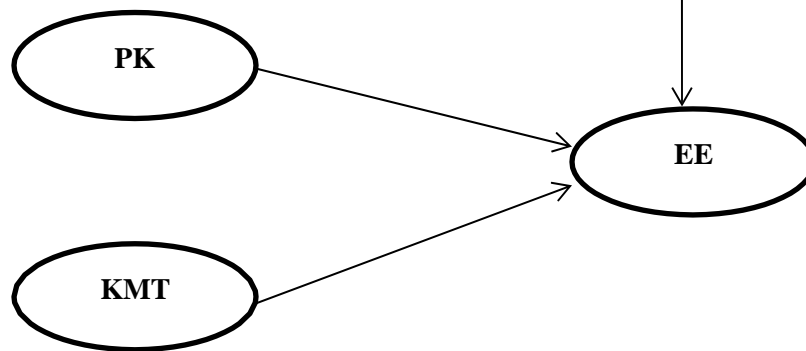
Untuk menguji model kausal yang diajukan, peneliti dapat melakukan 3 cara. Ketiga cara ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah suatu jalur itu mempunyai makna signifikan. Jika koefisien jalurnya tidak signifikan, peneliti berdasarkan teori yang ada peneliti dapat menghilangkan jalur-jalur ini dalam model. Ketiga cara tersebut yakni :

1. menghitung semua koefisien jalur dalam model, kemudian melakukan penyaringan berdasarkan uji statistic, dengan menghitung koefisien arah β berdasarkan data empiris. Jika β bermakna, maka koefisien jalur juga signifikan.

2. Menggunakan kemaknaan koefisien, yaitu jika koefisien tidak bermakna dihilangkan dan yang bermakna dipertahankan. Koefisien jalur tidak bermakna jika lebih kecil dari 0,05.
3. Dengan menghilangkan jalur-jalur tertentu sehingga menjadi model yang lebih sederhana dan terbentuk matriks korelasi R^2 . Jika R^2 mendekati matriks R yang lama, maka model yang disederhanakan tersebut dapat dipertahankan. Jika tidak sama, maka model harus diganti dengan model lain. Untuk menentukan apakah R^2 sama atau mendekati matriks R , jika perbedaan koefisien korelasi yang sesuai kurang dari 0,05 Priyatno, 2014.

Model I

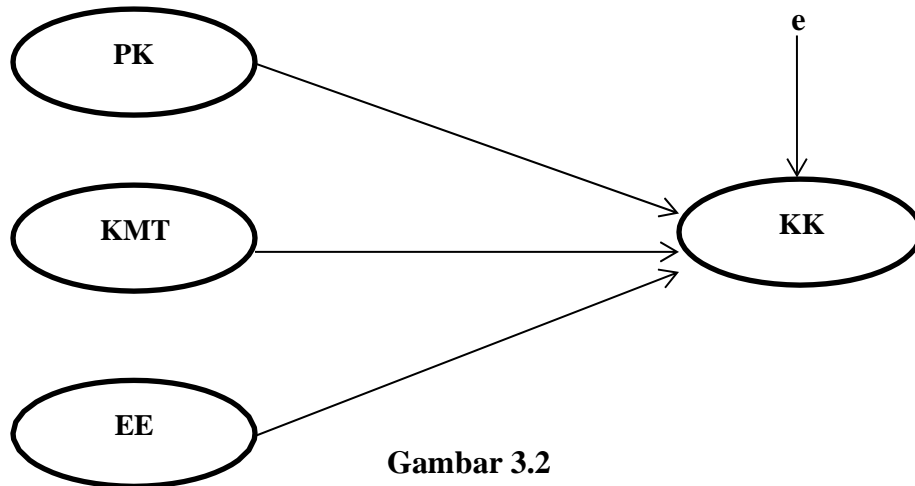
$$EE = \beta_1 PK + \beta_2 KMT + e$$



Gambar 3.1
Model Jalur I

Model II

$$KP = \beta_1 LMX + \beta_2 KE + \beta_3 KO$$



**Gambar 3.2
Model Jalur II**

Dimana:

- KK = Kinerja Karyawan
- $\beta_1 - \beta_3$ = Koefisien regresi dari variabel X
- PK = Pengembangan karir
- KMT = Kompetensi
- EE = *Employee engagement*
- e = Error

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAAN

4.1 Gambaran BKPSDM Kabupaten Tanah Datar

4.1.1 Profil BKPSDM Kabupaten Tanah Datar

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tanah Datar dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Tanah Datar Nomor 9 Tahun 20 Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati Tanah Datar Nomor 44 Tahun 2018 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Daerah.

Dalam Peraturan Bupati Tanah Datar Nomor 44 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Daerah tersebut, dinyatakan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Datar mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

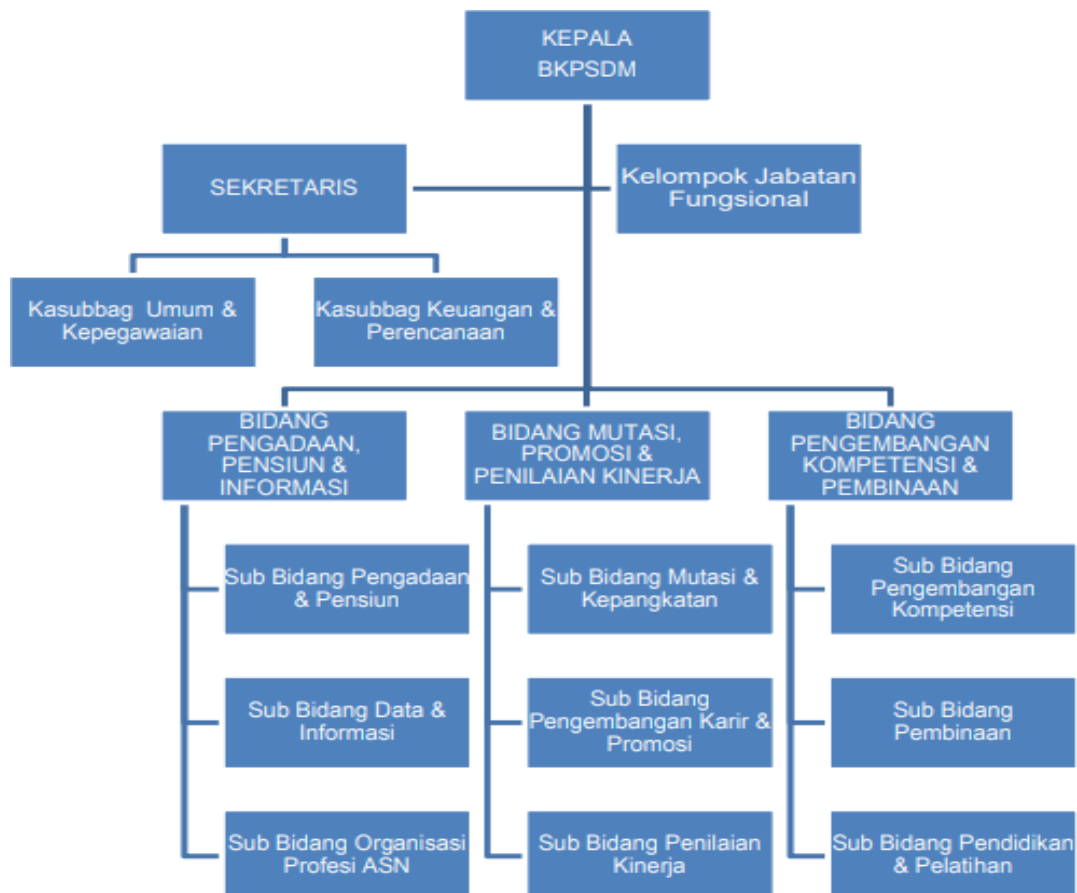
Sedangkan fungsinya adalah :

1. Perumusan kebijakan teknis kepegawaian dan pendidikan pelatihan di bidang pengadaan dan penempatan pegawai dalam jabatan, pembinaan dan informasi kepegawaian, kepangkatan dan pensiun, dan pendidikan pelatihan;

2. Pengkoordinasian penyusunan teknis kepegawaian di bidang pengadaan dan penempatan pegawai dalam jabatan, pembinaan dan informasi kepegawaian, dan kepangkatan dan pensiun, dan pendidikan pelatihan;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian daerah dan pendidikan pelatihan; dan
4. Pelaksanaan tugas lainnya yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugasnya.

4.1.2 Struktur Organisasi

Berikut merupakan struktur organisasi dari Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar

Sumber : Kantor BKPSDM Kabupaten Tanah Datar

4.1.3 Tugas dan Tanggungjawab

Berikut merupakan Tugas Pokok dan Fungsi dari struktur organisasi BKPSDM Kabupaten Tanah Datar

1. Kepala BKPSDM

Kepala BKPSDM mempunyai tugas pokok memimpin, mengatur, merumuskan, membina, mengendalikan, mengkoordinasikan dan mempertanggung jawabkan kebijakan dan pelaksanaan unsur penunjang urusan pemerintahan meliputi Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud diatas Kepala BKPSDM menyelenggarakan fungsi :

- a. perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya
- b. penyelenggaraan urusan penunjang urusan pemerintahan dan pelayanan umum sesuai dengan lingkup tugasnya;
- c. pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya;
- d. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2. Sekretaris

Sekretaris mempunyai tugas pokok memimpin, mengkoordinasikan dan mengendalikan tugas – tugas di bidang pengelolaan pelayanan kesekretariatan yang meliputi pengkoordinasian penyusunan program, pengelolaan umum dan kepegawaian serta pengelolaan keuangan. Dalam melaksanakan tugas pokok Sekretaris menyelenggarakan fungsi :

- a. penyusunan rencana kerja kesekretariatan;

- b. pengumpulan dan pengolahan usulan rencana kebutuhan program Badan;
- c. penyelenggaraan tugas-tugas kesekretariatan;
- d. penyelenggaraan pengendalian pelaksanaan kegiatan pelayanan umum, kepegawaian, keuangan, perencanaan, evaluasi dan pelaporan;
- e. penyelenggaraan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- f. penyelenggaraan monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja Sekretariat.

3. Subbagian Umum dan Kepegawaian

Subbagian Umum dan Kepegawaian dipimpin oleh seorang Kepala Subbagian. Subbagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas pelayanan administrasi umum dan kerumahtanggaan serta administrasi kepegawaian. Dalam melaksanakan tugas pokok Subbagian Umum dan Kepegawaian menyelenggarakan fungsi :

- a. penyusunan rencana dan program kerja operasional kegiatan pelayanan administrasi umum dan kerumahtanggaan serta administrasi kepegawaian;
- b. pengkoordinasian penyusunan pelayanan administrasi kelembagaan dan ketatalaksanaan pelaksanaan tugas dinas;
- c. pelaksanaan operasional kegiatan pelayanan administrasi umum dan kerumahtanggaan serta administrasi kepegawaian;
- d. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas;

- e. pelaksanaan tugas kedinasan lain sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

4. Subbagian Keuangan

Subbagian Keuangan dipimpin oleh seorang Kepala Subbagian, Subbagian Keuangan mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas pengelolaan administrasi dan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan Badan. Dalam melaksanakan tugas pokok Subbagian Keuangan menyelenggarakan fungsi :

- a. penyusunan rencana dan program kerja operasional kegiatan pengelolaan administrasi dan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan Badan;
- b. pelaksanaan pengumpulan bahan anggaran pendapatan dan belanja Badan;
- c. pelaksanaan teknis administrasi pengelolaan keuangan Badan;
- d. pelaksanaan penyusunan laporan pengelolaan keuangan Badan;
- e. pelaksanaan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sesuai dengan lingkup tugasnya;
- f. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja Subbagian Keuangan.

5. Subbidang Formasi Aparatur

Subbidang Formasi Aparatur dipimpin oleh seorang Kepala Subbidang; Subbidang Formasi Aparatur mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas pelayanan

dan pengembangan Formasi Aparatur. Dalam melaksanakan tugas pokok Subbidang Formasi Aparatur menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis operasional Subbidang ;
- b. penyusunan dan pelaksanaan rencana kerja Subbidang Formasi Aparatur;
- c. pelaksanaan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- d. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja Subbidang Formasi Aparatur.

6. Subbidang Pengadaan Aparatur

Subbidang Pengadaan Aparatur dipimpin oleh seorang Kepala Subbidang; Subbidang Pengadaan Aparatur mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas pelayanan dan pengembangan Bidang Pengadaan Aparatur. Dalam melaksanakan tugas pokok Subbidang Pengadaan Aparatur menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis operasional Subbidang Pengadaan Aparatur;
- b. penyusunan dan pelaksanaan rencana kerja Subbidang Pengadaan Aparatur;
- c. pelaksanaan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- d. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja subbidang Pengadaan Aparatur.

7. Subbidang Data dan Informasi Aparatur

Subbidang Data dan Informasi Aparatur dipimpin oleh seorang Kepala Subbidang. Subbidang Data dan Informasi mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas pelayanan dan pengembangan Subbidang Data dan Informasi Aparatur. Dalam melaksanakan tugas pokok Subbidang Data dan Informasi Aparatur menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis operasional Subbidang Data dan Informasi Aparatur;
- b. penyusunan dan pelaksanaan rencana kerja Subbidang Data dan Informasi Aparatur;
- c. pelaksanaan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- d. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja Data dan Informasi Aparatur.

8. Subbidang Pola Karier Jabatan Fungsional Aparatur

Subbidang Pola Karier Jabatan Fungsional Aparatur oleh seorang Kepala Subbidang. Subbidang Pola Karier Jabatan Fungsional Aparatur mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas pelayanan dan pengembangan Subbidang Pola Karier Jabatan Fungsional Aparatur. Dalam melaksanakan tugas pokok Subbidang Pola Karier Jabatan Fungsional Aparatur menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis operasional Subbidang Pola Karier Jabatan Fungsional Aparatur;
- b. penyusunan dan pelaksanaan rencana kerja Subbidang Pola Karier Jabatan Fungsional Aparatur;
- c. pelaksanaan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- d. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja Subbidang Pola Karier Jabatan Fungsional Aparatur.

9. Subbidang Pola Karier Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Administrasi Aparatur

Subbidang Pola Karier Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Administrasi Aparatur dipimpin oleh seorang Kepala Subbidang. Subbidang Pola Karier Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Administrasi Aparatur mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas pelayanan dan pengembangan Subbidang Pola Karier Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Administrasi Aparatur. Dalam melaksanakan tugas pokok Subbidang Pola Karier Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Administrasi Aparatur menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis operasional Subbidang Pola Karier Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Administrasi Aparatur;
- b. penyusunan dan pelaksanaan rencana kerja Subbidang Pola Karier Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Administrasi Aparatur;

- c. pelaksanaan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- d. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja Subbidang Pola Karier Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Administrasi Aparatur.

10. Subbidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan

Subbidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur dipimpin oleh seorang Kepala Subbidang. Subbidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas pelayanan dan Subbidang pengembangan Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur. Dalam melaksanakan tugas pokok Subbidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis operasional Subbidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur;
- b. penyusunan dan pelaksanaan rencana kerja Subbidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur;
- c. pelaksanaan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- d. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja Subbidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur.

11. Subbidang Pemindahan dan Pemberhentian Aparatur

Subbidang Pemindahan dan Pemberhentian Aparatur dipimpin oleh seorang Kepala Subbidang. Subbidang Pemindahan dan Pemberhentian Aparatur mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas pelayanan dan pengembangan Subbidang Pemindahan dan Pemberhentian Aparatur. Dalam melaksanakan tugas pokok Subbidang Pemindahan dan Pemberhentian Aparatur menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis operasional Subbidang Pemindahan dan Pemberhentian Aparatur;
- b. penyusunan dan pelaksanaan rencana kerja Subbidang Pemindahan dan Pemberhentian Aparatur;
- c. pelaksanaan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- d. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja Subbidang Pemindahan dan Pemberhentian Aparatur.

12. Subbidang Kepangkatan Aparatur

Subbidang Kepangkatan Aparatur dipimpin oleh seorang Kepala Subbidang. Subbidang Kepangkatan Aparatur mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas pelayanan dan pengembangan Subbidang Kepangkatan Aparatur. Dalam melaksanakan tugas pokok Kepala Subbidang Kepangkatan Aparatur menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis operasional Subbidang Kepangkatan Aparatur;
- b. penyusunan dan pelaksanaan rencana kerja Subbidang Kepangkatan Aparatur;
- c. pelaksanaan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- d. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja Subbidang Kepangkatan Aparatur.

13. Subbidang Kesejahteraan dan Disiplin Aparatur

Subbidang Kesejahteraan dan Disiplin Aparatur dipimpin oleh seorang Kepala Subbidang. Subbidang Kesejahteraan dan Disiplin Aparatur mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas pelayanan Subbidang Kesejahteraan dan Disiplin Aparatur. Dalam melaksanakan tugas pokok Subbidang Kesejahteraan dan Disiplin Aparatur menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis operasional Subbidang Kesejahteraan dan Disiplin Aparatur;
- b. penyusunan dan pelaksanaan rencana kerja Subbidang Kesejahteraan dan Disiplin Aparatur;
- c. pelaksanaan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- d. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja Subbidang Kesejahteraan dan Disiplin Aparatur.

14. Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional dan Teknis Aparatur

Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural, Fungsional dan Teknis Aparatur dipimpin oleh seorang Kepala Subbidang. Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural, Fungsional dan Teknis Aparatur mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas pelayanan dan pengembangan Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural, Fungsional dan Teknis Aparatur. Dalam melaksanakan tugas pokok Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural, Fungsional dan Teknis Aparatur menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis operasional Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural, Teknis dan Fungsional;
- b. penyusunan dan pelaksanaan rencana kerja Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural, Teknis dan Fungsional;
- c. pelaksanaan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- d. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural, Teknis dan Fungsional.

15. Subbidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur

Subbidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur dipimpin oleh seorang Kepala Subbidang. Kepala Subbidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi melaporkan pelaksanaan tugas pelayanan dan pengembangan Subbidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur. Dalam

melaksanakan tugas pokok Subbidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis operasional Subbidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur;
- b. penyusunan dan pelaksanaan rencana kerja Subbidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur;
- c. pelaksanaan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- d. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja Subbidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur.

16. Subbidang Pendidikan Formal Aparatur

Subbidang Pendidikan Formal Aparatur dipimpin oleh seorang Kepala Subbidang. Subbidang Pendidikan Formal Aparatur mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas pelayanan dan pengembangan Pendidikan Formal Aparatur. Dalam melaksanakan tugas pokok Subbidang Pendidikan Formal Aparatur menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis operasional Subbidang Pendidikan Formal Aparatur;
- b. penyusunan dan pelaksanaan rencana kerja Subbidang Pendidikan Formal Aparatur;
- c. pelaksanaan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sesuai dengan lingkup tugasnya; dan

- d. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja Subbidang Pendidikan Formal Aparatur.

4.2 Distribusi Frekuensi Responden Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada lampiran dan dapat ditabulasikan yang terlihat pada tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1
Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frequency	Percent
1	Pria	19	45,2
2	Wanita	23	54,8
Total		42	100,0

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan tabel 4.1 di atas dapat disimpulkan bahwa dari 42 responden, 19 atau 45,2% dari total responden adalah berjenis kelamin laki-laki (pria), sementara sisanya 23 responden atau 54,8% dari total responden berjenis kelamin perempuan (wanita). Maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian mengenai pengaruh *Leader Member Exchange* dan Kelelahan Emosional terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi pada BKPSDM Kabupaten Tanah Datar adalah berjenis kelamin perempuan/ wanita.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik berdasarkan usia dapat dilihat pada lampiran dan dapat ditabulasikan yang terlihat pada tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.2
Karakteristik Berdasarkan Usia

No	Usia	Frequency	Percent
1	< 30 Tahun	12	28,6
2	30 - 35 Tahun	8	19,0
3	36 - 40 Tahun	6	14,3
4	> 40 Tahun	16	38,1
Total		42	100,0

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan tabel 4.2 diatas dapat disimpulkan bahwa dari 42 responden yang usia <30 tahun sebanyak 12 responden dengan tingkat persentase 28,6% usia 30 – 35 tahun sebanyak 8 responden dengan tingkat persentase 19%. Usia 36 – 40 tahun 6 responden dengan persentase 14,3%. Dan usia > 40 tahun sebanyak 16 responden atau 38,1%. Maka dapat dilihat bahwa responden terbanyak yang bekerja di BKPSDM Kabupaten Tanah Datar Padang mayoritas berusia > 40 tahun

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada lampiran dan dapat ditabulasikan yang terlihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3
Karakteristik Berdasarkan Usia

No	Pendidikan Terakhir	Frequency	Percent
1	SMA - Sederajat	4	9,5
2	Diploma	9	21,4
3	Sarjana	22	52,4
4	Pascasarjana	7	16,7
Total		42	100,0

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan tabel 4.3 dapat disimpulkan bawah dari 42 responden yang berpendidikan SMA/ Sederajat sebanyak 4 responden atau 9,5% dari total responden. Diploma berjumlah 9 responden atau 21,4% dari total responden. berpendidikan Sarjana berjumlah 22 responden atau 52,4% dari total keseluruhan responden. Dan terakhir berpendidikan Pascasarjana sebanyak 7 responden atau 16,7% dari total responde

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada lampiran dan dapat ditabulasikan yang terlihat pada gambar 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4.4
Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja

No	Masa Kerja	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
1	< 5 Tahun	14	33,3
2	5 - 10 Tahun	14	33,3
3	> 10 Tahun	14	33,3
Total		42	100,0

umber : Data yang diolah

Berdasarkan tabel 4.4 dapat disimpulkan bawah dari 48 responden yang bekerja <5 tahun sebanyak 14 responden atau 33,3% dari total responden, sementara yang bekerja selama 5 tahun – 10 tahun sebanyak 14 responden atau 33,33% dari total responden, untuk yang bekerja selama >10 tahun sebanyak 14 responden atau 33,3% dari total responden..

4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

Karakteristik berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada lampiran dan dapat ditabulasikan yang terlihat pada gambar 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4.4
Karakteristik Berdasarkan Penghasilan

No	Penghasilan	Frequency	Percent
1	< Rp. 2.000.000	9	21,4
2	Rp. 2.000.000 - Rp. 5.000.000	33	78,6
Total		42	100,0

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan tabel 4.4 dapat disimpulkan bawah dari 42 responden yang berpenghasilan \geq Rp. 2.000.000 sebanyak 9 responden atau 21,4% dari total responden dan sisanya yang berpenghasilan Rp. 2.000.000 - Rp. 5.000.000 sebanyak 33 responden atau 78,6% dari total responden.

4.3 Uji Instrumen Penelitian

4.3.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang dipergunakan untuk mengukur apa yang diukur. Adapun caranya adalah dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item pertanyaan dengan skor total individu. Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan program *SPSS for Windows Versi 21.0*.

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing – masing skor indikator dengan total skor konstruk. Pengambilan keputusan berdasarkan pada nilai r hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) $>$ rtabel sebesar 0,3004 dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

1. Uji Validitas Variabel *Leader Member Exchange* (X₁)

Hasil dari pengolahan data pada variabel *Leader Member Exchange* (X₁), dapat diperoleh hasil uji validitas yang terlihat pada tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Variabel *Leader Member Exchange* (X₁)

Item	r Hitung	r Tabel	Keputusan
X1.1	0,673	0,3004	Valid
X1.2	0,605	0,3004	Valid
X1.3	0,789	0,3004	Valid
X1.4	0,532	0,3004	Valid
X1.5	0,470	0,3004	Valid
X1.6	0,462	0,3004	Valid
X1.7	0,775	0,3004	Valid
X1.8	0,863	0,3004	Valid
X1.9	0,792	0,3004	Valid
X1.10	0,467	0,3004	Valid

Sumber : Data primer diolah dengan SPSS 21 (2022)

Berdasarkan tabel 4.5 tersebut dapat dilihat setiap butir pernyataan dari setiap variabel secara keseluruhan menunjukkan nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} , pada taraf signifikan 5% (0,05) dan $df = 42$ yang menunjukkan angka 0,3004 dari perbandingan tersebut maka butir-butir pernyataan dari variabel *Leader Member Exchange* dinyatakan “valid”.

2. Uji Validitas Variabel Kelelahan Emosional (X₂)

Hasil dari pengolahan data pada variabel Kelelahan Emosional (X₂), dapat diperoleh hasil uji validitas yang terlihat pada tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Variabel Kelelahan Emosional (X₂)

Item	r Hitung	r Tabel	Keputusan
X2.1	0,395	0,3004	Valid

Item	r Hitung	r Tabel	Keputusan
X2.2	0,472	0,3004	Valid
X2.3	0,366	0,3004	Valid
X2.4	0,514	0,3004	Valid
X2.5	0,547	0,3004	Valid
X2.6	0,438	0,3004	Valid
X2.7	0,675	0,3004	Valid
X2.8	0,550	0,3004	Valid
X2.9	0,427	0,3004	Valid
X2.10	0,426	0,3004	Valid

Sumber : Data primer diolah dengan SPSS 21 (2022)

Berdasarkan tabel 4.6 tersebut dapat dilihat setiap butir pernyataan dari setiap variabel secara keseluruhan menunjukkan nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} , pada taraf signifikan 5% (0,05) dan $df = 42$ yang menunjukkan angka 0,3004 dari perbandingan tersebut maka butir-butir pernyataan dari variabel Kelelahan Emosional dinyatakan “*valid*”.

3. Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Hasil dari pengolahan data pada variabel Kinerja Pegawai (Y), dapat diperoleh hasil uji validitas yang terlihat pada tabel 4.7

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Item	r Hitung	r Tabel	Keputusan
Y1	0,347	0,3004	Valid
Y2	0,460	0,3004	Valid
Y3	0,453	0,3004	Valid
Y4	0,536	0,3004	Valid
Y5	0,521	0,3004	Valid
Y6	0,501	0,3004	Valid
Y7	0,649	0,3004	Valid
Y8	0,401	0,3004	Valid
Y9	0,548	0,3004	Valid
Y10	0,651	0,3004	Valid

Sumber : Data primer diolah dengan SPSS 21 (2022)

Berdasarkan tabel 4.7 tersebut dapat dilihat setiap butir pernyataan dari setiap variabel secara keseluruhan menunjukkan nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} *Product moment*, pada taraf signifikan 5% (0,05) dan $df = 42$ yang menunjukkan angka 0,3004 dari perbandingan tersebut maka butir-butir pernyataan dari variabel Kinerja Pegawai dinyatakan “*valid*”.

4. Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi (Z)

Hasil dari pengolahan data pada variabel Komitmen Organisasi (Z), dapat diperoleh hasil uji validitas yang terlihat pada tabel 4.8

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi (Z)

Item	r Hitung	r Tabel	Keputusan
Z.1	0,636	0,3004	Valid
Z.2	0,406	0,3004	Valid
Z.3	0,400	0,3004	Valid
Z.4	0,629	0,3004	Valid
Z.5	0,304	0,3004	Valid
Z.6	0,399	0,3004	Valid
Z.7	0,440	0,3004	Valid
Z.8	0,496	0,3004	Valid
Z.9	0,432	0,3004	Valid
Z.10	0,370	0,3004	Valid

Sumber : Data primer diolah dengan SPSS 21 (2022)

Berdasarkan tabel 4.8 tersebut dapat dilihat setiap butir pernyataan dari setiap variabel secara keseluruhan menunjukkan nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} *Product moment*, pada taraf signifikan 5% (0,05) dan $df = 42$ yang menunjukkan angka 0,3004 dari perbandingan tersebut maka butir-butir pernyataan dari variabel Komitmen Organisasi dinyatakan “*valid*”.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah tingkat kehandalan kuesioner. Setelah instrumen-instrumen pada variabel *Leader Member Exchange* (X1) Kelelahan Emosional (X2) dan Kinerja Pegawai (Y) serta Komitmen Organisasi (Z) dinyatakan valid, maka selanjutnya dilakukan uji reliabilitas (kehandalan) pada masing-masing variabel. Dari pengujian reliabilitas variabel-variabel tersebut, diperoleh hasil yang dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.9
Reliabilitas Variabel *Leader Member Exchange* (X₁), Kelelahan Emosional (X₂) dan Kinerja Pegawai (Y) serta Komitmen Organisasi (Z)

Variabel	Cronbach's Alpha	Cut Off	Keputusan
Kinerja Pegawai	0,818	0,6	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,897	0,6	Reliabel
<i>Leader Member Exchange</i>	0,959	0,6	Reliabel
Kelelahan Emosional	0,803	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer diolah dengan SPSS 21 (2022)

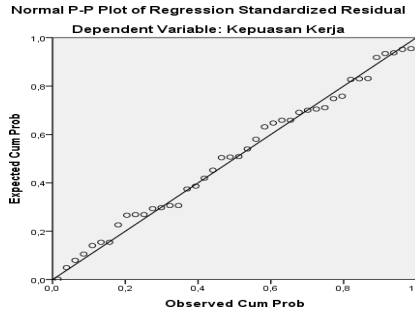
Berdasarkan tabel 4.9 tersebut dapat dilihat bahwa seluruh instrumen berdasarkan analisis reliabilitas atas variabel penelitian menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's alpha* untuk semua variabel adalah di atas 0,60 untuk itu seluruh variabel bisa dikatakan *realibel* (handal).

4.4 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Pada penelitian ini untuk menguji normalitas data menggunakan *normal probability plot*. Suatu data dapat dinyatakan terdistribusi normal apabila grafik membentuk suatu garis lurus diagonal. Berdasarkan hasil analisa dengan program *SPSS 21*, grafik normalitas diperoleh sebagai berikut :

Persamaan I



Gambar 4.2 Normal P-P Plot of Regression Standardized Persamaan I
Sumber :Data Diolah dengan SPSS 21

Dari Normal probability plot di atas dapat dilihat secara seksama bahwa data menyebar disekitar garis diagonal atau mengikuti garis diagonal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas data.

Untuk menguji apakah distribusi residual atau tidak, maka dapat dilakukan metode uji Kolmogorov-smirnov. Hasil uji normalitas disajikan sebagai berikut pada tabel 4.10

Tabel 4.10
Hasil Uji Normalitas (K-S Test) Persamaan I
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		42
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,54422625
	Absolute	,070
Most Extreme Differences	Positive	,055
	Negative	-,070
Kolmogorov-Smirnov Z		,456
Asymp. Sig. (2-tailed)		,985

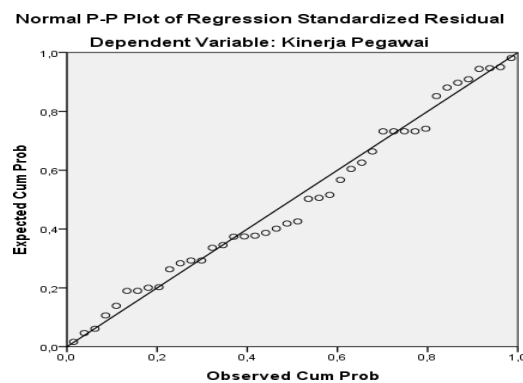
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber :Data Diolah dengan SPSS 21(2022)

Tabel 4.10 menunjukkan nilai K-S 0,456 (sig 0,985) untuk semua variabel tersebut di atas 0.05 maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel *Leader Member Exchange* dan Kelelahan Emosional terhadap Komitmen Organisasi secara statistik telah terdistribusi secara normal dan layak digunakan sebagai data penelitian.

Persamaan II



Gambar 4.4 Normal P-P Plot of Regression Standardized Persamaan II
Sumber :Data Diolah dengan SPSS 21

Dari Normal probability plot di atas dapat dilihat secara seksama bahwa data menyebar disekitar garis diagonal atau mengikuti garis diagonal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas data.

Hasil uji normalitas Kolmogrov-smirnov disajikan sebagai berikut pada tabel 4.11

Tabel 4.11
Hasil Uji Normalitas (K-S Test) Persamaan II
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		42
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,30129198
	Absolute	,101
Most Extreme Differences	Positive	,101
	Negative	-,062
Kolmogorov-Smirnov Z		,652
Asymp. Sig. (2-tailed)		,789

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber :Data Diolah dengan SPSS 21(2022)

Tabel 4.11 menunjukkan nilai K-S 0,652 (sig 0,789) untuk semua variabel tersebut di atas 0.05 maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel *Leader Member Exchange* dan Kelelahan Emosional serta Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai secara statistik telah terdistribusi secara normal dan layak digunakan sebagai data penelitian.

2. Uji Multikolinearitas

Adanya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari tolerance value atau nilai Variance Inflation Factor (VIF). Batas tolerance value adalah 0,1 dan batas VIF adalah 10. Apabila tolerance value < 0,1 atau VIF > 10 = terjadi multikolinearitas. Apabila tolerance value > 0,1 atau VIF < 10 = tidak terjadi multikolinearitas. Hasil pengujian terhadap multikolinearitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut :

Persamaan I

Tabel 4.12
Uji Multikolinieritas Persamaan I

Model		Collinearity Statistics ^a	
		Tolerance	VIF
1	<i>Leader Member Exchange</i>	,721	1,387
	Kelelahan Emosional	,721	1,387

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber : Data primer diolah dengan SPSS 21 (2022)

Berdasarkan tabel 4.12 di atas terlihat nilai VIF < 10 , maka dapat disimpulkan bahwa model regresi ini tidak memiliki masalah multikolinieritas karena nilai VIF *Leader Member Exchange* $1,287 < 10$ dengan toleance $0,721 > 0,1$. dan Nilai VIF variabel Kelelahan Emosional yaitu $1,287 < 10$ dengan toleance $0,721 > 0,1$.

Persamaan II

Tabel 4.13
Uji Multikolinieritas Persamaan II

Model		Collinearity Statistics ^a	
		Tolerance	VIF
1	<i>Leader Member Exchange</i>	,625	1,600
	Kelelahan Emosional	,711	1,407
	Komitmen Organisasi	,768	1,302

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data primer diolah dengan SPSS 21 (2022)

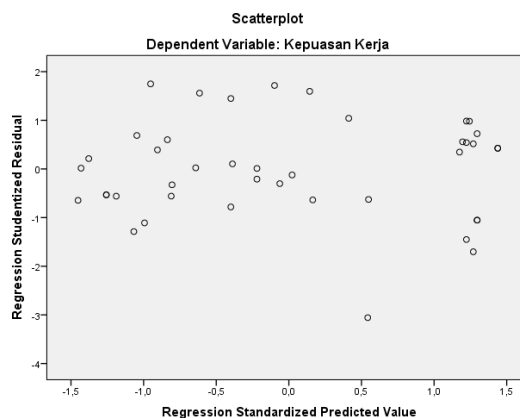
Berdasarkan tabel 4.13 di atas terlihat nilai VIF < 10 , maka dapat disimpulkan bahwa model regresi ini tidak memiliki masalah multikolinieritas karena nilai VIF *Leader Member Exchange* $1,600 < 10$ dengan toleance $0,625 > 0,1$. Nilai VIF variabel Kelelahan Emosional yaitu $1,407 < 10$ dengan tolerance

sebesar $0,711 > 0,1$. Dan VIF Komitmen Organisasi $1,302 < 10$ dengan toleance $0,768 > 0,1$

3. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan uji grafik dengan melihat grafik scatterplot yaitu dengan cara melihat titik-titik penyebaran pada grafik dan uji glejser, dengan cara meregres seluruh variabel independen dengan nilai absolute residual (absut) sebagai variabel dependennya.

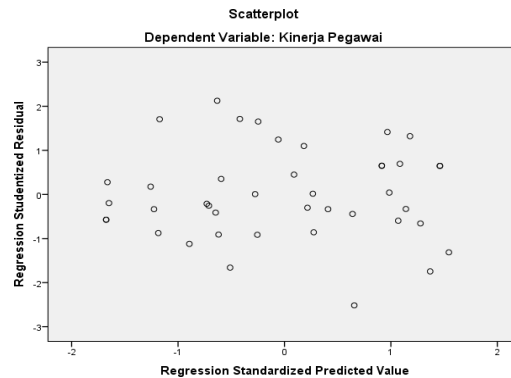
Persamaan I



Gambar 4.5 Scatterplot – Pengujian Heteroskedastisitas Persamaan I
Sumber :Data Diolah dengan SPSS 21

Pada gambar 4.4 tentang grafik scatterplot di atas terlihat titik-titik menyebar secara acak tidak membentuk sebuah pola tertentu serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Persamaan II



Gambar 4.5 Scatterplot – Pengujian Heteroskedastisitas Persamaan II

Sumber :Data Diolah dengan SPSS 21

Pada gambar 4.5 tentang grafik scatterplot di atas terlihat titik-titik menyebar secara acak tidak membentuk sebuah pola tertentu serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

4.4.1 Hasil Analisis Berganda

Analisa ini digunakan untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* (X_1) dan Kelelahan Emosional (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (Z) pada BKPSDM Kabupaten Tanah Datar. Hasil pengolahan data dengan metode analisis Regresi Berganda variabel penelitian disajikan pada tabel 4.14 sebagai berikut :

Persamaan I

Tabel 4.14
Analisis Regresi Berganda Persamaan I

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	26,276	5,188		5,065	,000
1 Leader Member Exchange	,303	,124	,404	2,447	,019
Kelelahan Emosional	,118	,157	,124	,753	,456

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi
Sumber : Data primer diolah dengan SPSS 21 (2022)

Berdasarkan tabel 4.14 diatas maka dapat dilihat persamaan regresinya sebagai berikut :

$$KK = 26,276 + 0,303 (SE) + 0,118 (KE) + e$$

Interprestasi berdasarkan persamaan tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar **26,276** artinya apabila *Leader Member Exchange* dan Kelelahan Emosional tidak ada atau bernilai 0 (nol) maka Komitmen Organisasi tetap sebesar konstanta yaitu **26,276** satuan.
2. Koefisien regresi variabel *Leader Member Exchange* adalah sebesar **0,303** artinya apabila *Leader Member Exchange* ditingkatkan sebesar satu-satuan, dengan asumsi Kelelahan Emosional diabaikan atau bernilai 0 (nol), maka akan mengakibatkan peningkatan pada Komitmen Organisasi sebesar **0,303** satuan.
3. Koefisien regresi Kelelahan Emosional adalah sebesar **0,118** artinya apabila Kelelahan Emosional ditingkatkan sebesar satu-satuan, dengan asumsi *Leader Member Exchange* diabaikan atau bernilai 0 (nol), maka akan mengakibatkan peningkatan pada Komitmen Organisasi sebesar **0,118** satuan.

Persamaan II

Tabel 4.15
Analisis Regresi Berganda Persamaan II
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-3,852	3,427		-1,124	,268
1 Leader Member Exchange	,251	,068	,292	3,685	,001
Kelelahan Emosional	,752	,081	,689	9,267	,000
Komitmen Organisasi	,106	,082	,092	1,290	,205

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data primer diolah dengan SPSS 21 (2022)

Berdasarkan tabel 4.15 diatas maka dapat dilihat persamaan regresinya sebagai berikut :

$$KP = -3,852 + 0,251 (SE) + 0,752 (KE) + 0,106 (KK) + e$$

Interprestasi berdasarkan persamaan tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

- 1) Konstanta sebesar -3,852 artinya apabila *Leader Member Exchange* dan Kelelahan Emosional serta Komitmen Organisasi tidak ada atau bernilai 0 (nol) maka Kinerja Pegawai tetap sebesar konstanta yaitu -3,852 satuan.
- 2) Koefisien regresi variabel *Leader Member Exchange* adalah sebesar 0,251 artinya apabila *Leader Member Exchange* ditingkatkan sebesar satu-satuan, dengan asumsi Kelelahan Emosional dan Komitmen Organisasi diabaikan atau bernilai 0 (nol), maka akan mengakibatkan peningkatan pada Kinerja Pegawai sebesar 0,251 satuan.
- 3) Koefisien regresi variabel Kelelahan Emosional adalah sebesar 0,752 artinya apabila Kelelahan Emosional ditingkatkan sebesar satu-satuan, dengan asumsi *Leader Member Exchange* dan Komitmen Organisasi diabaikan atau bernilai 0

(nol), maka akan mengakibatkan peningkatan pada Kinerja Pegawai sebesar 0,752 satuan.

- 4) Koefisien regresi variabel Komitmen Organisasi adalah sebesar 0,106 artinya apabila Komitmen Organisasi ditingkatkan sebesar satu-satuan, dengan asumsi *Leader Member Exchange* dan Kelelahan Emosional diabaikan atau bernilai 0 (nol), maka akan mengakibatkan peningkatan pada Kinerja Pegawai sebesar 0,106 satuan.

4.4.2 Hasil Uji Hipotesis

1. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Uji t dimaksud untuk menguji signifikan pengaruh variabel bebas dan variabel terikat secara parsial. Berdasarkan hasil pengujian ini bila probabilitas signifikan lebih kecil dari pada alpha 0,05 maka diperoleh H_0 ditolak dan H_a diterima berarti ada hubungan dan bila probabilitas signifikan lebih besar dari pada alpha 0,05 H_0 diterima dan H_a ditolak berarti tidak ada hubungan.

Derajat kebebasan (df) $n-k-1$ yaitu : $42 - 3 - 1 = 39$ (n) adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel independen) sehingga hasil yang diperoleh untuk t-tabel sebesar 1,684. Dari hasil olah data dapat disajikan pada tabel 4.16 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.16
Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

No	Variabel	t _{Hitung}	Sig	Keputusan
1	LMX - Komitmen Organisasi	2,447	0,019	Diterima
2	Kelelahan Emosional - Komitmen Organisasi	0,753	0,456	Ditolak
3	LMX - Kinerja Pegawai	3,685	0,001	Diterima
4	Kelelahan Emosional - Kinerja Pegawai	9,267	0,000	Diterima
5	Komitmen Organisasi - Kinerja Pegawai	1,290	0,205	Ditolak

Sumber : Data primer diolah dengan SPSS 21 (2022)

Berdasarkan tabel 4.26 di atas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa variabel *Leader Member Exchange* (X_1) dengan nilai signifikan $0,019 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} 2,447 > t_{tabel} 1,684$, maka dapat disimpulkan bahwa **H₁ diterima**, berarti *Leader Member Exchange* (X_1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Y).

2. Pengaruh Kelelahan Emosional terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa variabel Kelelahan Emosional (X_2) dengan nilai signifikan $0,456 > 0,05$ dan nilai $t_{hitung} 0,753 > t_{tabel} 1,684$, maka dapat disimpulkan bahwa **H₂ ditolak**, berarti Kelelahan Emosional (X_2) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z).

3. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa variabel *Leader Member Exchange* (X_1) dengan nilai signifikan $0,001 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} 3,685 > t_{tabel} 1,684$, maka dapat disimpulkan bahwa **H₃ diterima**, berarti *Leader Member Exchange* (X_1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

4. Pengaruh Kelelahan Emosional terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa variabel Kelelahan Emosional (X_2) dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} 9,267 > t_{tabel} 1,684$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan **H₄ diterima**, berarti Kelelahan

Emosional (X_2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi (Z) dengan nilai signifikan $0,205 > 0,05$ dan nilai $t_{hitung} 1,290 < t_{tabel} 1,684$, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_5 **ditolak**, berarti Komitmen Organisasi (Z) secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y).

2. Hasil Uji Simultan (Uji F)

Uji F dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel independen *Leader Member Exchange* dan Kelelahan Emosional signifikan terhadap variabel dependen Komitmen Organisasi dan juga Kinerja Pegawai

Uji F menggunakan taraf signifikan 0,05 (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan 95%, $\alpha = 5\%$, $df 1$ (jumlah variabel -1) atau $4 - 1 = 3$, dan $df 3$ ($n - k - 1$) atau $42 - 3 - 1 = 38$, maka hasil yang diperoleh untuk f_{tabel} sebesar 2,85. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.17

Persamaan I

Tabel 4.17
Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F) Persamaan I

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	255,850	2	127,925	5,893	,006 ^b
	Residual	846,650	39	21,709		
	Total	1102,500	41			

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. Predictors: (Constant), Kelelahan Emosional, Leader Member Exchange
Sumber : Data primer diolah dengan SPSS 21 (2022)

Berdasarkan tabel 4.17 menunjukkan bahwa tingkat nilai nilai $f_{hitung} 5,893 > f_{tabel} 2,85$ dan nilai signifikan $0,006 < 0,050$ maka dapat disimpulkan H_0 ditolak dan **H_a diterima**, yang berarti bahwa *Leader Member Exchange* (X_1) dan Kelelahan Emosional (X_2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z).

Persamaan II

Tabel 4.18
Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F) Persamaan II

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1235,366	3	411,789	72,066	,000 ^b
	Residual	217,134	38	5,714		
	Total	1452,500	41			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kelelahan Emosional, Leader Member Exchange
 Sumber : Data primer diolah dengan SPSS 21 (2022)

Berdasarkan tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai $f_{hitung} 72,066 > f_{tabel} 2,85$, dan nilai signifikan $0,000 < 0,050$ dan atau H_0 ditolak **H_a diterima**, yang berarti bahwa *Leader Member Exchange* (X_1), Kelelahan Emosional (X_2) dan Komitmen Organisasi (Z) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

3. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Analisa koefisien determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen yang terdiri dari *Leader Member Exchange* (X_1), Kelelahan Emosional (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (Z) yang digambarkan pada tabel 4.19

Tabel 4.19
Hasil Pengujian Determinasi Persamaan I

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,482 ^a	,232	,193	4,65929

a. Predictors: (Constant), Kelelahan Emosional, Leader Member Exchange
Sumber : Data primer diolah dengan SPSS 21 (2022)

Berdasarkan tabel 4.19 diperoleh angka *adjust R square* sebesar 0,193 atau 19,3%, hal ini menunjukkan bahwa persentase kontribusi dari variabel independen *Leader Member Exchange* (X_1) dan Kelelahan Emosional terhadap variabel dependen Komitmen Organisasi (Z) sebesar 0,193 atau 19,3%. Sedangkan sisanya sebesar 0,807 atau 80,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian seperti kecerdasan spiritual, budaya organisasi, OCB dan variabel lainnya.

Persamaan II

Tabel 4.20
Hasil Pengujian Determinasi Persamaan II

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,922 ^a	,851	,839	2,39041

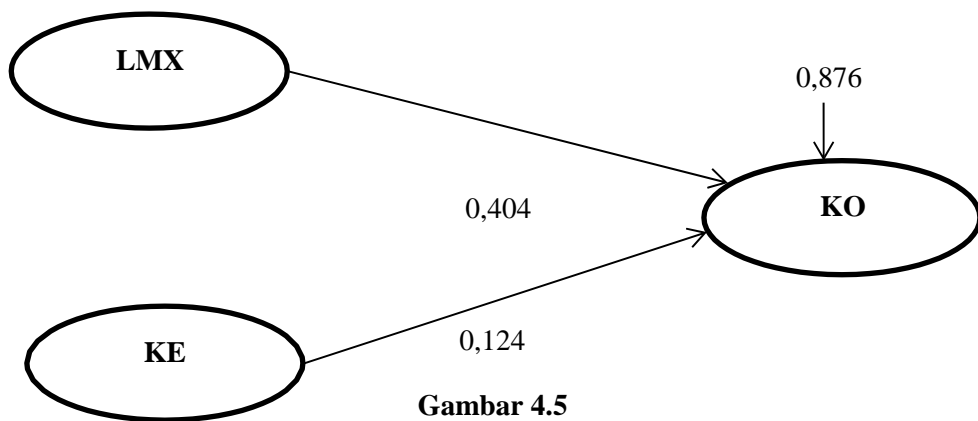
a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kelelahan Emosional, *Leader Member Exchange*
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
Sumber : Data primer diolah dengan SPSS 21 (2022)

Berdasarkan tabel 4.20 diperoleh angka *adjust R square* sebesar 0,839 atau 83,9%, hal ini menunjukkan bahwa persentase kontribusi dari variabel independen *Leader Member Exchange* (X_1), Kelelahan Emosional (X_2) Komitmen Organisasi (Z) terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 0,839 atau 83,9%. Sedangkan sisanya sebesar 0,161 atau 16,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian seperti budaya organisasi, komitmen organisai, OCB dan variabel lainnya yang tidak diteliti.

4.5 Analisis Jalur (Path Analysis)

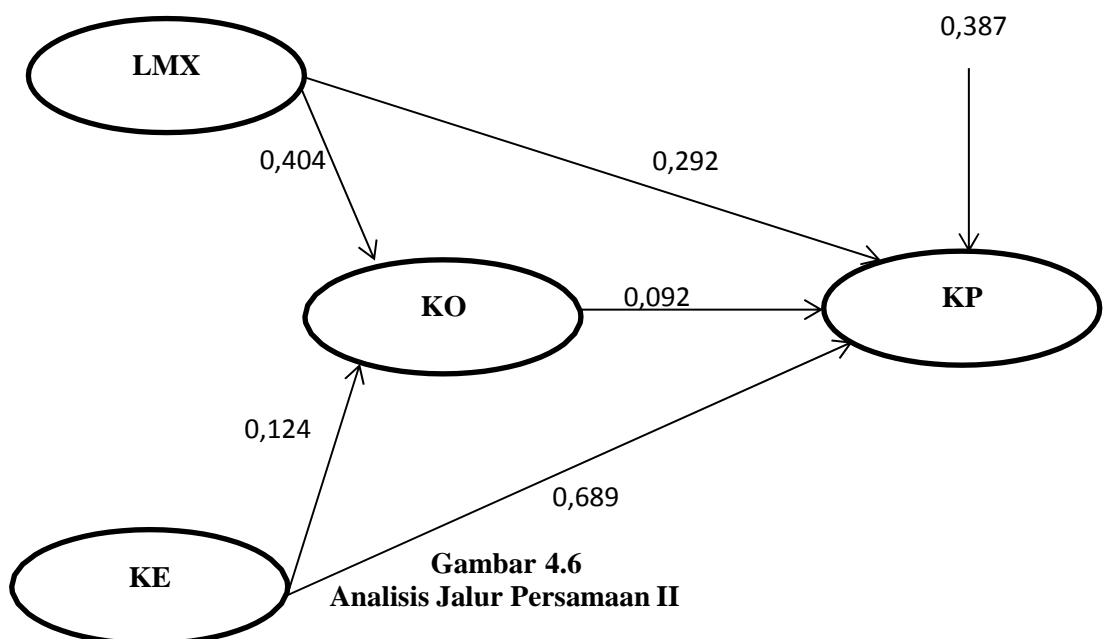
Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

- a. Dari persamaan I diperoleh nilai beta pada koefisien $X_1 = 0,404$, $X_2 = 0,124$, dan untuk nilai $e_{11} = \sqrt{1 - 0,232} = 0,876$.



Gambar 4.5
Analisis Jalur Persamaan I

- b. Dari persamaan II diperoleh nilai beta pada koefisien $X_1 = 0,292$, $X_2 = 0,689$, dan $Z = 0,092$, serta untuk nilai $e_{12} = \sqrt{1 - 0,851} = 0,387$.



Gambar 4.6
Analisis Jalur Persamaan II

Dari gambar persamaan diatas maka dapat diketahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen, yang akan disajikan sebagai berikut :

1. Total pengaruh variabel *Leader Member Exchange* (X_1) baik secara langsung maupun saat dimediasi oleh Komitmen Organisasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh langsung} &= 0,292 \\ \text{Pengaruh tak langsung } (0,404 * 0,092) &= 0,037 \\ \text{Total pengaruh (korelasi } X_1 \text{ ke } Y) &= 0,329 \end{aligned}$$

2. Total pengaruh variabel Kelelahan Emosional (X_2) baik secara langsung maupun saat dimediasi oleh Komitmen Organisasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh langsung} &= 0,689 \\ \text{Pengaruh tak langsung } (0,124 * 0,092) &= 0,011 \\ \text{Total pengaruh (korelasi } X_2 \text{ ke } Y) &= 0,700 \end{aligned}$$

Berdasarkan analisis jalur, maka didapatkan hasil pada tabel 4.21 sebagai berikut :

Tabel 4.21
Hasil Analisis Jalur

Uraian	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Keputusan
Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z)	0,292	0,037	Ditolak
Pengaruh Kelelahan Emosional (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z)	0,689	0,011	Ditolak

Sumber : Hasil penelitian

1. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Penilaian hipotesis ini akan membandingkan mana yang lebih besar antara nilai pengaruh langsung dari variabel X_1 yaitu *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai dengan pengaruh tidak langsung Kelelahan Emosional terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening.

Dari analisis jalur, dapat diketahui pengaruh langsung Kelelahan Emosional (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 0,292, sedangkan pengaruh tidak langsung *Leader Member Exchange* (X_1) melalui Komitmen Organisasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah perkalian antara nilai beta X_1 terhadap Z dengan nilai beta Z terhadap Y yaitu : $(0,404 * 0,092) = 0,037$. Maka pengaruh total yang diberikan X_1 terhadap Y adalah jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung yaitu : $0,292 + 0,037 = 0,329$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,292 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,037 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada nilai pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel intervening. Maka **H₆ ditolak**.

2. Pengaruh Kelelahan Emosional terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Penilaian hipotesis ini akan membandingkan mana yang lebih besar antara nilai pengaruh langsung dari variabel X_2 yaitu Kelelahan Emosional terhadap

Kinerja Pegawai dengan pengaruh tidak langsung Kelelahan Emosional terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening.

Dari analisis jalur, dapat diketahui pengaruh langsung Kelelahan Emosional (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 0,689, sedangkan pengaruh tidak langsung Kelelahan Emosional (X_2) melalui Komitmen Organisasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah perkalian antara nilai beta X_1 terhadap Z dengan nilai beta Z terhadap Y yaitu : $(0,124 * 0,092) = 0,011$. Maka pengaruh total yang diberikan X_2 terhadap Y adalah jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung yaitu : $0,689 + 0,011 = 0,700$.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,689 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,011 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada nilai pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan bahwa Kelelahan Emosional (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel intervening, atau H_0 diterima dan **H_1 ditolak**.

Berdasarkan analisis pengujian hipotesis, maka didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.22
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Sig	Pembanding	Keputusan
H1	Diduga <i>Leader Member Exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi	0,019	0,05	Diterima
H2	Diduga Kelelahan Emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi	0,456	0,05	Ditolak

Hipotesis	Pernyataan	Sig	Pembanding	Keputusan
H3	Diduga <i>Leader Member Exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	0,001	0,05	Diterima
H4	Diduga Kelelahan Emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	0,000	0,05	Diterima
H5	Diduga Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	0,205	0,05	Ditolak
Analisis Jalur		Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Langsung	Keputusan
H6	Diduga <i>Leader Member Exchange</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi	0,037	0,292	Ditolak
H7	Diduga Kelelahan Emosional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi	0,011	0,689	Ditolak

Sumber : Hasil olahan penulis (2022)

4.6 Hasil dan Pembahasan Penelitian

4.6.1 Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil hipotesis ketigas *Leader Member Exchange* (X_1) dengan nilai signifikan $0,019 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} 2,447 > t_{tabel} 1,684$, maka dapat disimpulkan bahwa **H₁ diterima**, berarti *Leader Member Exchange* (X_1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Y). Hasil ini mengindikasikan bahwa tingginya *Leader Member Exchange* mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan Komitmen Organisasi.

Hasil ini memberikan gambaran dalam organisasi bahwa pimpinan memperhatikan kompensasi, absensi, kebutuhan dan kondisi bawahan. Pimpinan memiliki kepercayaan yang kuat terhadap kemampuan dan potensi bawahan. Bawahan bersedia menerima tanggungjawab diluar pekerjaan, tanggungjawab dalam mengoperasikan peralatan-peralatan tertentu, menerima perintah yang bersifat mendadak, menerima pekerjaan diluar rutinitas dan bersedia menerima pekerjaan tambahan diluar kewajiban seperti mengoperasikan peralatan-peralatan tertentu

Pemimpin mengembangkan berbagai macam jenis hubungan yang berbeda-beda dengan bawahan yang berbeda-beda juga dan oleh karena itu para pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinan yang berbedabeda. Banyak atasan yang mengembangkan sebuah hubungan pertukaran dengan kualitas tinggi dengan beberapa bawahan yang dipercaya dimana berfungsi sebagai asisten atau penasihat. Adapun dasar untuk membina atau menciptakan hubungan pertukaran dengan kualitas tinggi adalah pengendalian yang dilakukan oleh atasan terhadap penugasan untuk tugas-tugas yang menarik atau diinginkan, pendelegasian dengan tanggung jawab dan otoritas yang lebih besar, berbagi informasi, partisipasi dalam pembuatan beberapa keputusan yang dilakukan atasan, penghargaan yang berwujud seperti peningkatan gaji dan tunjangan istimewa (jadwal kerja yang lebih baik dan kantor yang lebih besar), dukungan dan pujian, fasilitas untuk karir bawahan (rekomendasi untuk promosi jabatan, memberikan penugasan proyek yang lebih besar).

Hasil penelitian ini sejalan (Helmy, 2021) dan menemukan hasil bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian lainnya dari (Harthantyo & Rahardjo, 2017) juga menemukan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

4.6.2 Pengaruh Kelelahan Emosional terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil hipotesis kedua didapatkan variabel Kelelahan Emosional (X_2) dengan nilai signifikan $0,456 > 0,05$ dan nilai $t_{hitung} 0,753 > t_{tabel} 1,684$, maka dapat disimpulkan bahwa **H_2 ditolak**, berarti Kelelahan Emosional (X_2) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z). Hasil pengujian ini mengindikasikan bahwa tingginya Kelelahan Emosional karyawan, belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam menurunkan Komitmen Organisasi

Kelelahan emosional merupakan respon individu terhadap kelelahan yang dialami di luar kelaziman pada hubungan antar pegawai karena dorongan emosional yang kuat. Kelelahan emosional adalah permulaan terjadinya kemunduran kepribadian yang mendorong kembalinya perasaan kurang percaya diri pada seorang pegawai sehingga berdampak pada komitmen organisasional pegawai pada organisasi. Semakin tinggi kelelahan emosional yang dihadapi pegawai, maka akan rendah komitmen pegawai pada organisasi akibat kelelahan yang dialaminya. Sebaliknya, semakin rendah kelelahan emosional yang dihadapi pegawai, maka akan tinggi komitmen pegawai pada organisasi akibat rendahnya kelelahan yang dirasakan pegawai.

Konsekuensi kelelahan emosional adalah luaran bersifat psikologis pada komitmen organisasi. Kelelahan emosional merupakan respon individu terhadap kelelahan yang dialami di luar kelaziman pada hubungan antar pegawai karena dorongan emosional yang kuat. Kelelahan emosional adalah permulaan terjadinya kemunduran kepribadian yang mendorong kembalinya perasaan kurang percaya diri pada seorang pegawai sehingga berdampak pada komitmen organisasi pegawai pada organisasi. Secara teori, kelelahan emosional mempunyai pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi artinya semakin tinggi kelelahan emosional yang dihadapi pegawai, maka akan rendah komitmen pegawai pada organisasi akibat kelelahan yang dialaminya. Sebaliknya, semakin rendah kelelahan emosional yang dihadapi pegawai, maka akan tinggi komitmen pegawai pada organisasi akibat rendahnya kelelahan yang dirasakan pegawai.

Hasil yang sama ditemukan oleh (Siti Mujiatun, Jufrizen, 2019) dan menemukan hasil bahwa kelelahan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Santika & Sudibya, 2017) juga menemukan bahwa kelelahan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

4.6.3 Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil hipotesis ketigas *Leader Member Exchange* (X_1) dengan nilai signifikan $0,001 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} 3,685 > t_{tabel} 1,684$, maka dapat disimpulkan bahwa **H₃ diterima**, berarti *Leader Member Exchange* (X_1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hasil ini

mengindikasikan bahwa tingginya *Leader Member Exchange* mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai.

LMX ditunjukkan pada interaksi antara atasan dan bawahan, seperti kedekatan bawahan terhadap atasan atau sebaliknya antara bawahan dan atasan tidak ada sebuah kedekatan. Berdasar gambaran tersebut seharusnya LMX dapat memicu/menyebabkan seseorang memiliki produktifitas kinerja yang tinggi dalam organisasi. Akan tetapi, hipotesis dalam penelitian ini tidak didukung. Pada penelitian ini ditemukan bahwa LMX tidak berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian, walaupun individu memiliki tingkat LMX tinggi, hal tersebut tidak menjamin bahwa individu tersebut dapat memiliki tingkat kinerja yang tinggi pula.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Tan, 2017) dan (Taqiuddin et al., 2018) yang menemukan hasil bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Andriana et al., 2021) juga menemukan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

4.6.4 Pengaruh Kelelahan Emosional terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil hipotesis kedua didapatkan variabel Kelelahan Emosional (X_2) dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} 9,267 > t_{tabel} 1,684$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan **H_4 diterima**, berarti Kelelahan Emosional (X_2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hasil pengujian ini mengindikasikan bahwa

semakin baik Kelelahan Emosional dalam perusahaan, maka Kinerja Pegawai akan semakin meningkat.

Hasil penelitian menyatakan bahwa kelelahan emosional yang dirasakan karyawan akan berdampak terhadap kepuasan kerja. Kombinasi dari konflik, pengalaman kerja dan kejadian lainnya akan menyebabkan efek emosi positif dan negatif yang akan berdampak pada sikap kerja seperti kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kelelahan emosional adalah perasaan melelahkan, menjemukan, kehilangan energi, penipisan energi, kekurangan tenaga, dan kelelahan. Kelelahan emosional terjadi disebabkan individu terlalu banyak melakukan aktifitas dan terlalu lama melakukan aktivitas tersebut. Individu memandang kebutuhan dan keinginan mereka sebagai hal kedua. Kelelahan emosional ditandai oleh kurangnya tenaga dan penurunan kondisi emosional. Kelelahan emosional yang dialami individu memiliki implikasi terhadap performansi kerja individu. Semakin rendah kelelahan emosional maka kinerja mereka akan semakin meningkat begitu juga sebaliknya.

Hasil yang sama ditemukan oleh (Suarsa, 2020) yang menemukan bahwa kelelahan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Sudibia & Adnyana, 2017) dan (Kurniawan & Putra, 2019) juga menemukan bahwa kelelahan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

4.6.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil keenam didapatkan variabel Komitmen Organisasi (Z) dengan nilai signifikan $0,205 > 0,05$ dan nilai $t_{hitung} 1,290 < t_{tabel} 1,684$, maka

dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_5 ditolak, berarti Komitmen Organisasi (Z) secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hasil ini mengindikasikan bahwa tinggi atau rendahnya Komitmen Organisasi seorang pegawai akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya.

Meski tidak berpengaruh signifikan, arah korelasi antara Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan adalah positif. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi. Komitmen organisasi dapat tumbuh dari ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral, nilai-nilai dalam perusahaan serta kemauan dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang terhadap organisasi. Untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi (Fadhil & Ashoer, 2020).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil yang didapatkan oleh (Sudibia & Adnyana, 2017) dan menemukan hasil bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Taqiuddin et al., 2018) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

4.6.6 Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,292 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,037 yang berarti bahwa nilai

pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada nilai pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel intervening. Maka **H₆ ditolak**. Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat *Leader Member Exchange* karyawan akan belum mempengaruhi kinerja jika karyawan tersebut merasa puas saat bekerja.

Leader member exchange merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Hal ini dapat terjadi karena adanya hubungan pegawai dan atasan mempunyai hubungan komunikasi yang baik. Salah satu wujud LMX adalah perhatian yang diberikan kepada karyawan sehingga karyawan merasa di hargai, selanjutnya dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal (Rivai & Mulyadi, 2018). Jika kinerjanya kurang di hargai maka tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi akan rendah, sebaliknya jika kinerjanya di hargai maka tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi akan tinggi dan tentunya akan menguntungkan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian oleh (Tan, 2017) dan (Taqiuddin et al., 2018) yang menemukan hasil bahwa *Leader Member Exchange* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Selain itu penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Andriana et al., 2021) juga menemukan bahwa *Leader Member Exchange* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

4.6.7 Pengaruh Kelelahan Emosional terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,689 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,011 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada nilai pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan bahwa Kelelahan Emosional (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel intervening, atau H_0 diterima dan **H_1 ditolak**. Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat Kelelahan Emosional belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai meski karyawan telah merasakan Komitmen Organisasi.

Profesi pelayanan seperti BKPSDM merupakan suatu pekerjaan yang menghadapi tuntutan dan pelibatan emosional. Interaksi sehari-hari dengan pasien dan rekan kerja sering memicu terjadinya tekanan-tekanan dan tantangan-tantangan yang menimbulkan ketegangan emosional dan dapat menyebabkan stress (Setiawan, 2017). Ketika stress dalam kerja tidak dapat dielakan beberapa konsekuensi fisiologis, psikologis dan tingkah laku dapat saja terjadi. Konsekuensi kondisi kerja yang menuntut dan menyebabkan stress inilah yang didefinisikan sebagai burn out. Sehingga kelelahan emosional merupakan inti dari sindrom burnout yang mampu menurunkan kinerja karyawan.

Hasil yang sama ditemukan oleh (Suarsa, 2020) yang menemukan bahwa kelelahan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Sudibia & Adnyana, 2017) dan (Kurniawan & Putra, 2019) juga menemukan bahwa kelalahan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

DAFTAR PUSTAKA

- Andriana, A. N., Sanjaya, A., & Elvara, S. (2021). The Effect Of Leader Member Exchange On Employee Performance At Pt Gawi Makmur Kalimantan, Penajam Paser Utara. *Jurnal Ad'ministrare*, 8(1), 1.
- Arifin, N. (2017). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori Dan Kasus*. Unisnu Press.
- Arizona, D., Riniwati, H., & Harahap, N. (2017). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Malang). *Api Student Journal*.
- Aulia, V. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Hamatek Indo Bekasi. 1(2), 158–168.
- Bahri, S., & Arafah, N. (2021). Analisis Manajemen Sdm Dalam Mengembangkan Strategi Pembelajaran Di Era New Normal. *Tafkir: Interdisciplinary Journal Of Islamic Education*. <https://doi.org/10.31538/Tijie.V1i1.2>
- Busro. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sdm*. In *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Dahlan, & Iriawan, H. (2018). Pengaruh Manajemen Sdm Dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Kantor Kecamatan Tamalate Kota Makassar. *Jakpp: Jurnal Analisis Kebijakan Dan Pelayanan Publik*.
- Dong, Y., Jiang, J., Rong, Y., & Yang, B. (2020). Lmx Differentiation And Voice Behavior: A Resource-Conservation Framework. *Journal Of Leadership And Organizational Studies*. <https://doi.org/10.1177/1548051820911354>
- Duckworth, A. L., & Gross, J. J. (2020). Behavior Change. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*.
- Fadhil, M., & Ashoer, M. (2020). Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan Dan Komitmen Terhadap Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Di Kabupaten Maros. *Jimf (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*. <https://doi.org/10.32493/frkm.V3i2.4456>
- Ferdinand, P. D. A. (2018). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Skripsi, Tesis Dan Disertasi Ilmu Manajemen*. In *Bp Undip 2*. <https://doi.org/10.4304/jcp.8.2.326-333>
- Ginangjar, H., & Berliana. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sinar Citra Abadi Di Jakarta. 3(4), 430–435.
- Harthantyo, Y., & Rahardjo, M. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Dan Percieved Organizational Support (Pos) Terhadap Komitmen Afektif (Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Mekar Sari Bekasi). *Diponegoro Journal Of Management*.
- Hasibuan, M. S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan Ke-18)(Revisi Ed.)*. Jakarta: Pt Bumi Aksara.
- Helmy, I. (2021). Pengaruh Leader-Member Exchange Dan Quality Of Work-Life Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Journal Of Economic, Management, Accounting And Technology*. <https://doi.org/10.32500/jematech.V4i2.1907>
- Irene Simanjuntak, P., Sadalia, I., & Author, C. (2020). The Effect Of Emotional Exhaustion And Job Satisfaction On Employee Performance At Telkomsel Rtpo Work Unit In Sumatera Area. *International Journal Of Research And Review (Ijrrjournal.Com)*, 7(1), 1.
- King, L. A. (2018). *Psikologi Umum Sebuah Pandangan Apresiatif* Terj. Yuditha Hardini, Petty Gina Gayatri. In Jakarta: Salemba Humanika.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles Of Marketing* | Pearson. In Pearson.
- Kristiawan, M., Safitri, D., & Lestari, R. (2017). *Manajemen Pendidikan*. In Deepublish.
- Kurniawan, A. W., & Putra, M. S. (2019). Pengaruh Leader Member Exchange, Dan Kelelahan Emosional Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Pertokoan Dalung

- Permai. 8(12), 6971–6990.
- Langford, D., Fellows, R. F., Hancock, M. R., & Gale, A. W. (2020). Organizational Behaviour. In Human Resources Management In Construction. <https://doi.org/10.4324/9781315844695-9>
- Liftyawan, K. S., Hadi, F. S., & Agustina, T. S. (2020). Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga Kelelahan Emosional Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja. 5(1), 1–16.
- Luthans. (2012). Komitmen Organisasi. In Prilaku Organisasi.
- Luthfi Al Hakim, M., & W. Soetjipto, B. (2020). The Effects Of Leader-Member Exchange And Fun At Work On Work Engagement And Deviant Workplace Behavior In Indonesian Telecommunication Company. *Kne Social Sciences*, 2020, 266–279. <https://doi.org/10.18502/Kss.V4i6.6603>
- Mahmud. (2017). Psikologi Pendidikan. Bandung: Pustaka Setia.
- Mäkelä, L., Tanskanen, J., Kangas, H., & Heikkilä, M. (2021). International Business Travelers' Job Exhaustion: Effects Of Travel Days Spent In Short-Haul And Long-Haul Destinations And The Moderating Role Of Leader-Member Exchange. *Journal Of Global Mobility*, 9(3), 434–455. <https://doi.org/10.1108/Jgm-10-2020-0066>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. In Remaja Rosdakarya. <https://doi.org/10.1038/Cddis.2011.1>
- Manurung, N., & Riani, A. L. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Daya Saing*. <https://doi.org/10.23917/Dayasaing.V18i1.3788>
- Martin, R., Thomas, G., Legood, A., & Dello Russo, S. (2018). Leader–Member Exchange (Lmx) Differentiation And Work Outcomes: Conceptual Clarification And Critical Review. In *Journal Of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/Job.2202>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (2018). Maslach Burnout Inventory Manual. In Mind Garden, Inc.
- Nursalam. (2017). Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan. In Salemba Medika.
- Pratiwi, W. A., Prasetyo, I., & Shabrina, M. N. (2021). Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Guru Taman Kanak-Kanak. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*. <https://doi.org/10.31004/Obsesi.V5i2.970>
- Putra, S. W. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*.
- Putri, S. M. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Pt. P&P Lembahkaret. *Jurnal Ilmiah Manajemen “E M O R.”* <https://doi.org/10.32529/Jim.V4i2.492>
- Rahmat, P. S. (2018). Psikologi Pendidikan. In Energies.
- Rivai, V. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik. Pt Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2018). Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi. In Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi.
- Robbins, Stephen P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (17th Edition). In Pearson Education Limited.
- Robbins, S. ., & Coulter, M. (2018). Management. In Boston.
- Santika, P., & Sudibya, G. (2017). Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Saputro, G. B., & Siagian, H. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja Di Head Office Pt. Marifood. *Agora*, 5(3), 1–8.
- Setiawan, B. (2017). Hubungan Kelelahan Terhadap Kinerja Supir Dump Truck.

- Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi.
- Simamora, H. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3. Sumber Daya Manusia.
- Siti Mujiatun, Jufrizen, P. R. (2019). Model Kelelahan Emosional: Antaseden Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dosen Siti Mujiatun, Jufrizen, Dan Pandapotan Ritonga Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. *Mix: Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Siti Nur Aisah. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Bulletin Of Management And Business*. <https://doi.org/10.31328/Bmb.V1i2.100>
- Sonny Y. Soearso, Jesicca Deviyanti, W. S. (2020). Psikologi Bisnis - Paradigma Baru Mengelola Bisnis. *Akrab Juara*.
- Suarsa, S. H. (2020). Kecerdasan Emosional Dan Leader Member Exchange Sebagai Faktor Pemicu Kinerja Karyawan. *7(2)*.
- Sudibia, P. B. S., & Adnyana, G. (2017). Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional. *6(2)*, 634–662.
- Sugiyono. (2018). Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. In Cv Alfabeta. <https://doi.org/10.3929/Ethz-B-000238666>
- Suharnomo, S., & Kartika, D. (2018). Leader-Member Exchange, Job Satisfaction, Employee Engagement, And Employee Performance. *Diponegoro International Journal Of Business*, *1(2)*, 121. <https://doi.org/10.14710/Dijb.1.2.2018.121-128>
- Suhermin, S. (2012). Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi Dan Pertukaran Pemimpin-Anggota (Lmx) Terhadap Komitmen Organisasional. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*. <https://doi.org/10.24034/J25485024.Y2012.V16.I2.2322>
- Sukanto, S., Andriyani, Y., & Wahyuni, K. (2021). Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Topsis. *Jurteks (Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi)*. <https://doi.org/10.33330/Jurteks.V7i3.1150>
- Tan, D. S. (2017). Pengaruh Lmx Dan Teamwork Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt.Xyz. *17–25*.
- Taqiuddin, H., Tricahyadinata, I., & Sampeliling, A. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Teladan Prima Group Kota Samarinda. *20(2)*, 111–122.
- Wijaya, C. (2017a). Perilaku Individu Organisasi. In Lembaga Pengembangan Pendidikan Indonesia (Lpppi), Medan.
- Wijaya, C. (2017b). Perilaku Organisasi. In Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (Lpppi).
- Wijaya, N. H. S. (2019). Proactive Personality, Lmx, And Voice Behavior: Employee–Supervisor Sex (Dis)Similarity As A Moderator. *Management Communication Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0893318918804890>
- Zhao, D., Wu, J., & Gu, J. (2020). Higher-Quality Leader-Member Exchange (Lmx), Higher-Level Voice? The Impact Of Lmx Differentiation And Lmx Mean On Promotive And Prohibitive Team Voice. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/S12144-020-00985-W>
- Zin, M. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Etika Kerja Islam Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Perkhidmatan Awam : Kajian Kes Di Universiti Utara Malaysia. Tesis Ijazah Pengurusan.
- Zulfa, N. F. I. (2021). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Pt. Berlian Jasa Terminal Indonesia. *9(2019)*, 414–424.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana pengaruh tingkat *Leader Member Exchange* dan Kelelahan Emosional terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening* pada BKPSDM Kabupaten Tanah Datar. Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada BKPSDM Kabupaten Tanah Datar.
2. Kelelahan Emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada BKPSDM Kabupaten Tanah Datar.
3. *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Tanah Datar.
4. Kelelahan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Tanah Datar.
5. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Tanah Datar.
6. *Leader Member Exchange* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi pada BKPSDM Kabupaten Tanah Datar.
7. Kelelahan Emosional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi pada BKPSDM Kabupaten Tanah Datar.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis akan memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Bagi BKPSDM Kabupaten Tanah Datar
 - a. Diharapkan dapat selalu meningkatkan *Leader Member Exchange* dan menurunkan Kelelahan Emosional dalam instansi, karena *Leader Member Exchange* mampu meningkatkan Kinerja Pegawai.
 - b. Perusahaan disarankan agar meningkatkan Komitmen Organisasi melalui peningkatan indikator-indikator Komitmen Organisasi yang berkaitan, karena Komitmen Organisasi belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

2. Bagi Penulis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman serta sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam mengetahui sejauh mana hubungan antara teori yang diperoleh di perkuliahan dengan kondisi nyata yang ada di lapangan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi Peneliti selanjutnya, diharapkan untuk mengembangkan hasil penelitian ini dan melibatkan variabel-variabel yang relevan berkaitan dengan *Leader Member Exchange*, dan Kelelahan Emosional terhadap Kinerja Pegawai dengan demediasi oleh Komitmen Organisasi. Untuk mempermudah dalam penelitian, peneliti selanjutnya dapat menggunakan kuesioner *link* untuk

cakupan penyebaran kuesioner lebih luas seperti memakai google form, dengan harapan hasil penelitian lebih akurat dan memiliki manfaat yang jauh lebih besar, sehingga BKPSDM Kabupaten Tanah Datar dan instansi lainnya dapat meningkatkan Kinerja Pegawai pada tahun-tahun berikutnya.

LAMPIRAN I
TABULASI DATA

No.	Y											Z										
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	TOTAL_Y	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	TOTAL_Z
1	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	31	4	2	2	3	3	2	5	5	3	5	34
2	2	2	4	4	2	5	3	4	4	2	32	4	5	5	4	5	3	5	4	3	3	41
3	3	4	2	4	3	3	5	4	3	3	34	4	5	4	4	5	3	5	4	5	2	41
4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	46	4	5	2	4	5	3	4	4	5	2	38
5	3	2	3	4	3	3	3	4	3	2	30	3	5	5	4	4	3	5	4	3	2	38
6	4	4	2	5	4	5	4	5	5	5	43	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	47
7	4	5	3	4	4	2	5	4	2	4	37	4	5	5	4	4	3	5	4	3	3	40
8	4	5	3	4	4	3	4	5	3	5	40	4	5	4	4	5	3	3	4	5	3	40
9	3	4	3	5	3	3	5	5	3	5	39	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	47
10	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	45	3	5	5	4	5	3	3	4	3	2	37
11	3	2	2	3	3	3	3	4	3	2	28	4	2	2	3	2	5	4	5	3	5	35
12	2	2	4	4	2	4	3	3	4	2	30	4	5	5	4	5	3	5	4	3	3	41
13	2	4	3	4	2	3	4	4	3	4	33	4	5	4	4	5	3	5	4	5	3	42
14	2	4	3	5	2	3	4	5	3	5	36	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	47
15	2	5	4	4	2	5	5	4	5	4	40	3	5	5	4	5	3	5	4	3	2	39
16	2	5	3	5	2	5	4	3	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
17	3	4	3	5	3	3	5	5	3	5	39	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	47
18	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	29	4	2	5	3	2	5	5	5	3	5	39

No.	Y											Z										
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	TOTAL_Y	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	TOTAL_Z
19	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	29	4	2	2	3	2	5	2	5	3	5	33
20	3	2	4	4	3	4	3	4	4	2	33	4	5	5	4	5	3	5	4	3	3	41
21	2	5	3	4	2	5	5	4	5	4	39	4	5	4	4	5	2	3	4	5	2	38
22	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	44	4	4	3	4	4	3	5	4	5	4	40
23	3	2	3	4	3	2	3	3	2	2	27	3	5	2	4	5	3	5	4	3	2	36
24	3	4	3	5	3	5	5	5	5	5	43	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	47
25	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	44	4	4	3	4	4	3	5	4	5	4	40
26	3	2	3	4	3	2	3	3	2	2	27	3	5	2	4	5	3	5	4	3	2	36
27	4	2	3	4	4	2	5	5	2	5	36	3	2	3	4	2	3	3	4	3	2	29
28	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	47	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
29	5	5	2	5	2	3	3	3	3	4	35	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	47
30	5	5	2	4	2	2	3	2	3	3	31	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
31	4	5	4	5	3	4	5	3	4	5	42	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	48
32	3	4	5	5	5	3	5	4	3	4	41	4	5	4	5	3	3	4	4	5	3	40
33	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	47	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	47
34	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	43	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	46
35	4	5	4	5	4	4	3	5	4	5	43	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
36	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	41	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	47
37	3	5	3	4	3	3	5	4	3	5	38	4	5	3	4	4	3	2	4	5	3	37
38	3	2	4	4	3	4	3	4	4	2	33	4	5	5	4	4	3	5	4	3	3	40
39	3	4	4	5	3	3	5	5	3	4	39	4	5	4	5	5	3	4	4	5	3	42
40	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	47	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	47

No.	Y											Z										
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	TOTAL_Y	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	TOTAL_Z
41	3	2	4	5	3	4	5	5	4	5	40	4	2	3	5	2	5	3	5	3	5	37
42	3	4	2	5	3	4	3	4	3	4	35	3	5	2	5	5	3	4	4	3	2	36

No.	X1											X2										
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	TOTAL_X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	TOTAL_X2
1	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	30	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
2	4	4	2	2	5	5	4	3	4	5	38	4	3	4	2	2	3	3	4	4	3	32
3	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	28	4	5	2	4	3	3	5	4	4	4	38
4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	5	44	5	4	4	4	5	3	5	4	5	3	42
5	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	26	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	32
6	4	2	5	4	4	5	5	5	5	5	44	4	5	2	5	4	4	4	5	4	5	42
7	4	3	5	4	5	3	5	4	5	2	40	3	5	3	5	4	3	5	4	3	3	38
8	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	33	5	5	3	2	4	5	4	5	5	5	43
9	2	3	2	3	4	3	4	2	4	3	30	4	5	3	2	3	4	5	5	4	4	39
10	4	5	5	4	5	3	5	4	5	4	44	4	3	5	5	4	4	5	5	3	5	43
11	2	2	2	3	4	3	3	2	3	3	27	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	29
12	3	4	3	2	3	4	5	2	5	4	35	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	31
13	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	28	4	5	3	3	2	3	4	4	4	3	35
14	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	28	4	3	3	3	2	4	4	5	4	5	37
15	4	4	3	2	5	4	4	3	4	5	38	3	5	4	3	2	3	5	4	3	3	35
16	4	3	4	2	5	5	4	3	4	5	39	3	2	3	4	2	3	4	3	3	5	32

No.	X1											X2										
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	TOTAL_X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	TOTAL_X2
17	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	31	4	5	3	3	3	4	5	5	4	5	41
18	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	28	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	28
19	4	3	2	3	4	2	3	2	3	3	29	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	32
20	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	36	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	32
21	4	3	3	2	4	3	2	2	2	5	30	4	5	3	3	2	3	5	4	4	2	35
22	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	45	4	5	4	5	4	3	5	4	4	3	41
23	4	3	2	3	4	3	3	2	3	2	29	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	28
24	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	44	4	5	3	5	3	4	5	5	4	5	43
25	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	45	4	5	4	5	4	3	5	4	4	3	41
26	4	3	2	3	4	3	3	2	3	2	29	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	28
27	3	3	5	4	5	2	5	4	5	2	38	4	3	3	5	4	5	5	5	4	5	43
28	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	44	3	3	4	4	5	5	5	5	3	5	42
29	4	3	5	5	5	3	5	4	5	3	42	4	3	2	3	2	3	3	3	4	3	30
30	3	5	4	5	5	3	3	4	3	2	37	4	3	2	3	2	3	3	2	5	5	32
31	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	45	5	4	4	4	3	3	5	3	5	5	41
32	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	29	3	5	5	4	5	3	5	4	4	3	41
33	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	45	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	44
34	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	44	4	5	4	5	4	3	5	4	4	3	41
35	4	4	5	4	5	3	5	4	5	4	43	5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	45
36	5	4	4	4	5	3	5	4	5	4	43	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	44
37	3	3	2	3	4	3	4	2	4	3	31	5	4	3	2	3	5	5	4	5	5	41
38	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	36	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	32

No.	X1											X2										
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	TOTAL_X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	TOTAL_X2
39	2	2	2	3	4	3	3	2	3	3	27	4	5	4	5	3	4	5	5	4	3	42
40	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	45	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	44
41	2	2	2	3	4	3	3	2	3	4	28	3	4	4	2	3	5	5	5	5	4	40
42	2	2	2	3	3	3	4	3	2	4	28	5	5	2	2	3	3	3	3	3	3	32

LAMPIRAN II
HASIL OUTPUT SPSS

IDENTITAS RESPONDEN

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pria	19	45,2	45,2	45,2
Valid Wanita	23	54,8	54,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 30 Tahun	12	28,6	28,6	28,6
30 - 35 Tahun	8	19,0	19,0	47,6
Valid 36 - 40 Tahun	6	14,3	14,3	61,9
> 40 Tahun	16	38,1	38,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SMA - Sederajat	4	9,5	9,5	9,5
Diploma	9	21,4	21,4	31,0
Valid Sarjana	22	52,4	52,4	83,3
Pascasarjana	7	16,7	16,7	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 5 Tahun	14	33,3	33,3	33,3
Valid 5 - 10 Tahun	14	33,3	33,3	66,7
Valid > 10 Tahun	14	33,3	33,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Penghasilan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < Rp. 2.000.000	9	21,4	21,4	21,4
Valid Rp. 2.000.000 - Rp. 5.000.000	33	78,6	78,6	100,0
Total	42	100,0	100,0	

UJI INSTRUMEN

Kinerja Pegawai

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	34,1429	31,101	,347	,817
Y2	33,7857	27,636	,460	,811
Y3	34,1190	30,254	,453	,806
Y4	33,1667	31,118	,536	,802

Y5	34,2381	29,259	,521	,799
Y6	33,7857	28,904	,501	,802
Y7	33,3571	28,186	,649	,786
Y8	33,4524	31,229	,401	,811
Y9	33,8095	28,743	,548	,796
Y10	33,6429	26,333	,651	,783

Komitmen Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,755	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z.1	37,5000	22,988	,636	,720
Z.2	36,9762	21,731	,406	,737
Z.3	37,5952	21,710	,400	,738
Z.4	37,1667	22,581	,629	,716
Z.5	37,2381	22,918	,304	,752
Z.6	37,8095	22,402	,399	,737
Z.7	37,0000	22,390	,440	,731
Z.8	37,0238	24,170	,496	,735
Z.9	37,4048	21,808	,432	,732
Z.10	37,7857	21,051	,370	,748

Leader Member Exchange

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	32,3095	38,951	,673	,884
X1.2	32,4286	40,251	,605	,889
X1.3	32,3810	35,022	,789	,876
X1.4	32,4286	41,031	,532	,893
X1.5	31,5952	42,686	,470	,896
X1.6	32,3571	42,138	,462	,897
X1.7	31,8571	38,613	,775	,878
X1.8	32,7381	35,954	,863	,870
X1.9	31,9048	37,942	,792	,876
X1.10	32,0714	40,897	,467	,898

Kelelahan Emosional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	33,3333	26,520	,395	,795
X2.2	33,1905	24,207	,472	,787
X2.3	33,8095	25,719	,366	,798
X2.4	33,7857	22,807	,514	,783
X2.5	33,9286	23,873	,547	,778
X2.6	33,6190	25,754	,438	,790
X2.7	33,0476	22,925	,675	,762
X2.8	33,1667	24,679	,550	,779

X2.9	33,4286	25,226	,427	,791
X2.10	33,4048	24,686	,426	,792

MODEL I

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,482 ^a	,232	,193	4,65929

a. Predictors: (Constant), Kelelahan Emosional, *Leader Member Exchange*

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	255,850	2	127,925	5,893	,006 ^b
Residual	846,650	39	21,709		
Total	1102,500	41			

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. Predictors: (Constant), Kelelahan Emosional, *Leader Member Exchange*

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	26,276	5,188		5,065	,000
<i>Leader Member Exchange</i>	,303	,124	,404	2,447	,019
Kelelahan Emosional	,118	,157	,124	,753	,456

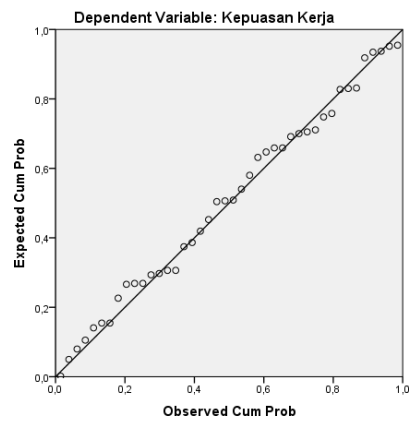
a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Coefficients^a

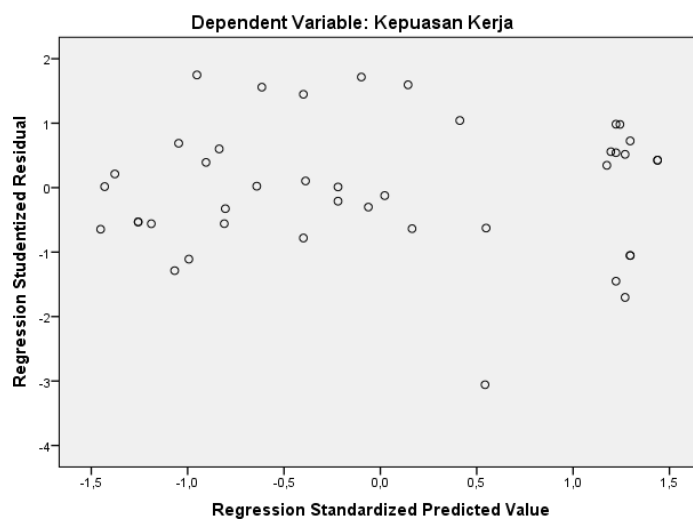
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
<i>Leader Member Exchange</i>	,721	1,387
Kelelahan Emosional	,721	1,387

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		42
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,54422625
	Absolute	,070
Most Extreme Differences	Positive	,055
	Negative	-,070
Kolmogorov-Smirnov Z		,456
Asymp. Sig. (2-tailed)		,985

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

MODEL II

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,922 ^a	,851	,839	2,39041

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kelelahan Emosional, *Leader Member Exchange*

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1235,366	3	411,789	72,066	,000 ^b
Residual	217,134	38	5,714		
Total	1452,500	41			

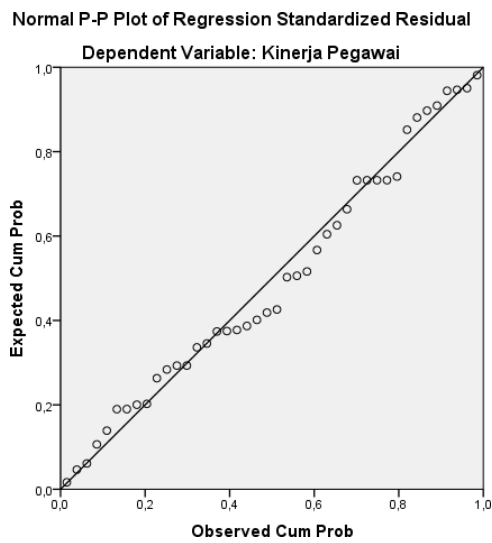
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

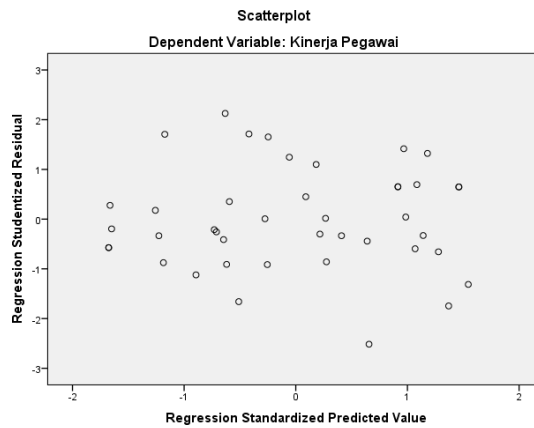
b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kelelahan Emosional, *Leader Member Exchange*

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-3,852	3,427		-1,124	,268
1					
<i>Leader Member Exchange</i>	,251	,068	,292	3,685	,001
Kelelahan Emosional	,752	,081	,689	9,267	,000
Komitmen Organisasi	,106	,082	,092	1,290	,205

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai





Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	
1	<i>Leader Member Exchange</i>	,625	1,600
	Kelelahan Emosional	,711	1,407
	Komitmen Organisasi	,768	1,302

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		42
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,30129198
	Absolute	,101
Most Extreme Differences	Positive	,101
	Negative	-,062
Kolmogorov-Smirnov Z		,652
Asymp. Sig. (2-tailed)		,789

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.