

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL
COMMITMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA
PT. RIAU ANDALAN PULP AND PAPER**

**FAJAR DWI SULISTYO
NIM 22231498**

Program Studi Magister Manajemen Universitas BPD

Email : fajardwi9406@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational commitment*. Berdasarkan Survey yang dilakukan pada PT Soechi Lines Tbk menemukan bahwa jumlah produksi pada PT. Riau Andalan Pulp and Paper tahun 2021 mengalami penurunan, tetapi pada tahun 2022 hingga tahun 2025 mengalami peningkatan produksi. Sampel dalam penelitian ini sebanyak sampel juga sebanyak 110 responden, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* terhadap *organizational commitment*. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *organizational commitment* terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational commitment*.

Kata Kunci : *leader member exchange*, kinerja karyawan, dan *organizational commitment*.

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the influence of leader-member exchange on employee performance through organizational commitment. A survey conducted at PT Soechi Lines Tbk found that production at PT Riau Andalan Pulp and Paper decreased in 2021, but increased from 2022 to 2025. The sample size for this study was 110 respondents. The results indicate a positive and significant influence of leader-member exchange on employee performance. Leader-member exchange has a positive and significant influence on organizational commitment. Organizational commitment has a positive and significant influence on employee performance. Leader-member exchange has an influence on employee performance through organizational commitment.

Keywords: *leader-member exchange*, *employee performance*, and *organizational commitment*.

1. Pendahuluan

1.1. Latar belakang masalah

Kinerja memiliki peran penting dalam suatu organisasi karena memengaruhi pencapaian tujuan secara keseluruhan. Setiap lembaga mengharapkan karyawannya untuk bekerja secara optimal, sehingga hasil yang dicapai dapat optimal. Kinerja yang baik mencerminkan kualitas kerja yang berkelanjutan, di mana pekerjaan yang dilakukan harus selalu ditingkatkan. Dalam dunia profesional, kinerja yang optimal sangat diharapkan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi. Menurut Singh, A (2019), kinerja terdiri dari kinerja tugas, yang berfokus pada penyelesaian tugas-tugas utama secara akurat, serta kinerja kontekstual, yang mendukung lingkungan sosial dalam organisasi. Kedua aspek ini berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Pattnaik, L., Mishra, S., & Tripathy, S. K (2023) dan Villagrana, et.al (2019).

Pertukaran antara pemimpin dan anggota, atau yang dikenal dengan *Leader Member Exchange* (LMX) adalah interaksi antar pribadi yang terjadi antara atasan dan bawahannya. Menurut Fitria (2021), *Leader Member Exchange* (LMX) diartikan sebagai pertukaran kualitas hubungan yang berlangsung antara atasan dan bawahan. *Leader Member Exchange* (LMX) yang dijelaskan oleh Mayasari (2019) fokus pada kualitas interaksi antara seorang pemimpin dan anggotanya, LMX menekankan pada hubungan timbal balik yang terbentuk antara pemimpin dan setiap orang yang dipimpinnya, dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui perencanaan komunikasi yang positif antara pemimpin dan anggotanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Shanty, Triyani, Sadikin, dan Anggiani (2022), hasil penelitian menemukan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik hubungan antara manajer dan karyawan, hal tersebut secara langsung akan mendorong kinerja karyawan. *Leader member exchange* mengacu pada pertukaran koneksi berkualitas antara atasan dan bawahan, sehingga *Leader member exchange* memadai untuk memahami koneksi perusahaan. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Nadzif dan Chalimah (2025), yang menyatakan *leader member exchange* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Umumnya, seorang pemimpin diharapkan untuk bersikap konsisten terhadap semua bawahannya. Namun, dalam praktiknya, cara pemimpin memperlakukan bawahan sering kali tidak sama antara satu dan yang lainnya. Hubungan antara atasan dan bawahannya dianggap sebagai elemen krusial untuk memahami dinamika kepemimpinan. Keterhubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan sangat penting untuk memastikan operasional perusahaan berjalan dengan efisien dan efektif. Dasar dari teori *Leader Member Exchange* (LMX) menekankan bahwa dalam sebuah tim, seorang supervisor perlu membangun berbagai jenis hubungan dengan bawahannya. Akibatnya, interaksi antara pimpinan dan bawahannya akan membentuk relasi unik yang dikenal sebagai *leader member exchange* (LMX). Selanjutnya, karakteristik hubungan yang terbentuk di antara pemimpin dan pegawai akan berdampak pada sejumlah aspek

penting bagi karyawan dan organisasi, seperti tingkat komitmen terhadap organisasi, kinerja pegawai, dan lain-lain (Siburian, 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono & Priyono (2022) menyatakan bahwa *leader member exchange* (LMX) berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*, hasil uji empiris mengindikasikan bahwa leader member exchange yang baik dapat membantu karyawan untuk tetap memilih komitmen organisasional. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo & Waskito (2023), hasil temuan dari penelitian ini diperoleh bahwa *leader member exchanges* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional, karena meskipun telah didukung hubungan yang baik dengan pimpinan tidak menjadi faktor besar untuk meningkatnya komitmen organisasi.

Penelitian mengenai pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan, namun penelitian ini memiliki sejumlah perbedaan penting dibandingkan penelitian sebelumnya yang menempatkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja, *organizational support*, atau *work engagement*, penelitian ini berbeda karena menempatkan *organizational commitment* sebagai variabel mediasi, sehingga memberikan perspektif baru mengenai bagaimana kualitas hubungan pemimpin–bawahan mempengaruhi kinerja melalui komitmen karyawan.

Dalam konteks PT. Riau Andalan Pulp and Paper, fenomena di lapangan menunjukkan adanya variasi kinerja antar karyawan yang diduga dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Beberapa unit kerja memperlihatkan kohesi tim yang tinggi dan produktivitas optimal, sementara unit lain mengalami ketidakharmonisan komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Selain itu, tingkat loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan juga beragam, yang dapat terlihat dari tingkat absensi, turnover, dan disiplin kerja yang fluktuatif. Kondisi tersebut menandakan pentingnya memperkuat hubungan LMX dan meningkatkan komitmen organisasi sebagai strategi untuk mendorong kinerja optimal sehingga produktivitas meningkat.

Berikut ini tabel mengenai produktifitas (*handling shipment*) PT. Riau Andalan Pulp and Paper - Buatan Port pada tahun 2020 sampai dengan tahun 2025.

Tabel 1. Data historical produktifitas (*handling shipment*) PT. Riau Andalan Pulp and Paper Tahun 2020–2025

Tahun	Jumlah Produksi (dalam Ton)
2020	1.885.781
2021	1.629.325
2022	1.825.338
2023	2.236.885
2024	2.118.515
2025	2.427.389

Sumber : PT. Riau Andalan Pulp and Paper (2025)

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah produksi pada PT. Riau Andalan Pulp and Paper tahun 2021 mengalami penurunan, tetapi pada tahun 2022 hingga tahun 2025 mengalami peningkatan produksi.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti akan melakukan penelitian mengenai pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan dengan *organizational commitment* sebagai variabel mediasi pada PT. Riau Andalan Pulp And Paper.

1.2. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah *leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Riau Andalan Pulp And Paper?
2. Apakah *leader member exchange* berpengaruh terhadap *organizational commitment* pada PT. Riau Andalan Pulp And Paper?
3. Apakah *organizational commitment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Riau Andalan Pulp And Paper?
4. Apakah *leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational commitment* pada PT. Riau Andalan Pulp And Paper?

1.3. Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational commitment*
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational commitment* terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui dan menganalisis *organizational commitment* dalam memediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan.

1.4. Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan referensi maupun literatur dalam dunia manajemen, khususnya di bidang manajemen SDM tentang apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Kajian Pustaka

2.1. Transformational leadership theory (TLT)

Transformational leadership theory (TLT) berfokus pada bagaimana para pemimpin memberdayakan dan mendorong bawahan mereka untuk melampaui harapan. Teori ini terdiri dari empat dimensi: bertindak sebagai teladan moral (pengaruh ideal), menginspirasi pengikut melalui visi (motivasi inspirasional), mendorong pertumbuhan intelektual (stimulasi intelektual), dan menawarkan dukungan serta bimbingan yang disesuaikan (pertimbangan individual) (Blom, M, 2024). Mengenai dinamika pertukaran pemimpin-anggota, kepemimpinan

transformatif meningkatkan kualitas pertukaran pemimpin-bawahan, sehingga mendorong komitmen organisasi yang lebih besar dan perilaku ekstra-peran, seperti perilaku kewarganegaraan organisasi (Humphreys, J. H., & Einstein, W. O., 2003). Selain itu, kepemimpinan transformatif dapat memfasilitasi berbagi pengetahuan dan kreativitas, yang sangat penting bagi perusahaan sosial yang bertujuan untuk mencapai inovasi dan dampak sosial (Sayyadi, M., 2019).

2.2. *Leader member exchange*

Leader member exchange, yang diperkenalkan oleh Graen, G. B., & Uhl-Bien, M (1995), menekankan hubungan diadik dan individual antara pemimpin dan pengikut. *Leader member exchange* menegaskan bahwa para pemimpin menciptakan interaksi yang berbeda, mungkin berkualitas tinggi (dalam kelompok) atau berkualitas rendah (luar kelompok), berbeda dengan teori kepemimpinan tradisional yang menangani interaksi pengikut secara konsisten (Hughes, et.al, 2015) ; (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2019). Hubungan *Leader member exchange* yang baik dibedakan oleh dukungan, kepercayaan, dan rasa hormat satu sama lain, yang meningkatkan upaya diskresioner, inovasi, dan komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, *Leader member exchange* merupakan pendekatan kepemimpinan strategis dalam lingkungan bersumber daya rendah, seperti perusahaan sosial.

2.3. Kinerja Karyawan

Menurut Silaen, N. R. et al. (2021) kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil kerja individu dalam menjalankan tugas yang diberikan guna mencapai target yang ditetapkan. Faktor ini menjadi salah satu elemen kunci dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Agar kinerja karyawan dapat meningkat, diperlukan pengelolaan yang efektif, sehingga institusi dapat mendorong berbagai upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja.

2.4. *Organizational Commitment*

Organizational Commitment mencerminkan keterikatan emosional individu, keyakinan terhadap tujuan organisasi, dan kesiapan untuk tetap konsisten dengan tujuan tersebut (Luthans, 2011). *Organizational Commitment* awalnya dikaitkan dengan peningkatan produktivitas, rendahnya tingkat pergantian karyawan, dan peningkatan kualitas layanan, yang vital untuk mempertahankan organisasi yang digerakkan oleh misi sosial (Phuong, N. T. M., et.al., 2023).

2.5. Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *Leader member exchange* dan *organizational Commitment* terhadap kinerja karyawan, yaitu ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu

No.	Tahun	Judul	Peneliti	Hasil Penelitian
1.	2022	<i>Analysis of the relationship of leader-member Exchange (lmx) towards employee performance Mediated by the employee commitment</i>	Shanty, Triyani, Sadikin, dan Anggiani	Hasil penelitian menemukan bahwa <i>leader member exchange</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	2022	Analisis Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Pelayanan Dan Pengawasan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas	Wicaksono, C. S., & Priyono, B. S.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>leader member exchange (LMX)</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational commitment</i>
3.	2022	Komitmen Organisasional Kepuasan Kerja dan sebagai Variabel Intervening pada Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Fif Group Cabang Ambon)	Maurits, L. S., & Widodo, I. D.	Hasil penelitian membuktikan bahwa <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> tidak berpengaruh mendorong kinerja karyawan

4.	2023	Pengaruh <i>leader-member exchanges</i> , kepuasan kerja, Persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja Karyawan dengan peran komitmen organisasi Sebagai variabel pemediasi	Prasetyo & Waskito	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>leader member exchanges</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional
5.	2023	Pengaruh <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Up3 Flores Bagian Timur Maumere Kabupaten Sikka	Rista, Yulistiana, Maryam, dan Sunimah	Hasil penelitian menunjukan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
6.	2024	<i>The Influence Of Leader-Member Exchange, Quality Work Life, And Resilience On Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior And Employee Well-Being Case Study: In A Real Estate Company Special Region Of Yogyakarta</i>	Wibowo, Y., Mujanah, S., & Sumiati	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Leader-Member Exchange</i> berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dapat menjadi signifikan ketika dimediasi bersama oleh variabel Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dan Kesejahteraan Karyawan.
7.	2024	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Kantor BPPMPV KPTK Kemendikbudristek	Mizwar, A.	Hasil penelitian menjelaskan <i>leader member exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, <i>leader member exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

8.	2025	<i>The Influence Of Leader-Member Exchange, Organizational Culture And Work Motivation On Organizational Commitment Of Mtsn Teachers In North Aceh Regency</i>	Dewi, Marwan, dan Bahri	Hasil penelitian menemukan bahwa <i>leader member exchange</i> berpengaruh komitmen
9.	2025	<i>The Influences Of Leader-Member Exchange (Lmx) And Perceived Organizational Support Toward Performance Mediated By Organizational Commitment Of Attorney General's Office Of The Republic Of Indonesia</i>	Agustina & Satrya	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Leader-Member Exchange (LMX), Perceived Organizational Support (PDO), dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Kejaksaan Agung Republik Indonesia
10.	2025	<i>Pengaruh leader member exchange, Innovative work behavior, dan Quality of work life terhadap Kinerja karyawan</i>	Nadzif dan Chalimah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>leader member exchange</i> berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

2.6. Pengembangan hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan

Leader member exchange yang berkualitas tinggi akan menciptakan hubungan timbal balik yang baik antara pemimpin dan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan dan dukungan di tempat kerja. Hubungan yang harmonis ini memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih maksimal, sehingga meningkatkan kinerja mereka. Pada penelitian yang dilakukan oleh Kharimah, F. L., & Frianto, A (2019) ; Justina, S., Susetyo, S., & Kananlua, P (2019); Sari and A. Kistyanto (2019); Shanty, Triyani, Sadikin, dan Anggiani,

(2022) mendapati bahwa Leader Member Exchange (LMX) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1. *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational commitment*

Leader member exchange yang berkualitas tinggi membangun hubungan saling percaya dan dukungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim. Ketika karyawan merasakan dukungan dari pemimpin, mereka merasa dihargai dan lebih terikat dengan organisasi. Hubungan yang baik ini tidak hanya menumbuhkan rasa memiliki, tetapi juga meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Kamila & Arwiyah (2019), Mizwar, A (2024), Helmy, I (2021), dan Wicaksono, C. S., & Priyono, B. S. (2022), menyatakan bahwa *leader member exchange* (LMX) berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2. *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*

3. Pengaruh *organizational commitment* terhadap kinerja karyawan

Organizational commitment yang tinggi akan mendorong karyawan untuk merasa memiliki dan terlibat secara emosional dalam organisasi, yang memotivasi mereka untuk berupaya sebaik mungkin dalam menjalankan tugas. Pada penelitian yang dilakukan oleh Setyorini et.al (2021), Tampi, Regina Jaklyn dan Saerang (2023), Andriani, et.al. (2023) & Rista, Yulistiana, Maryam, dan Sunimah (2025) mendapati bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3. *Organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

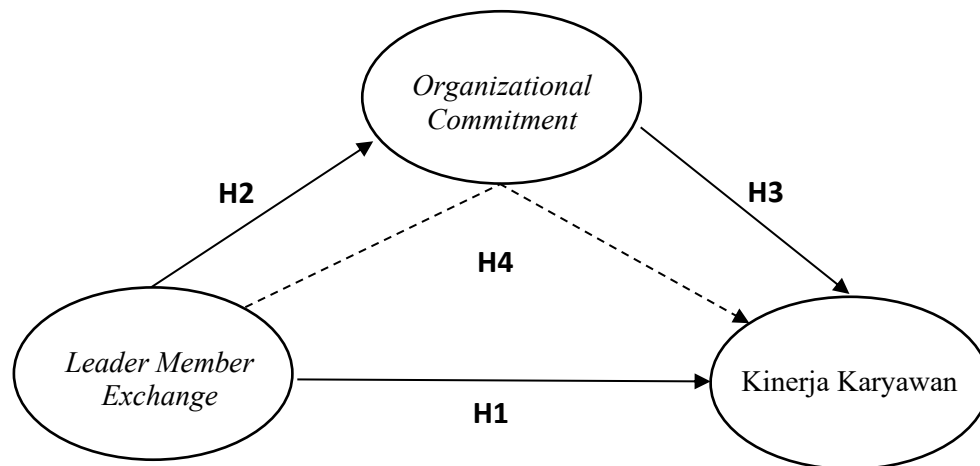
4. *Organizational commitment* memediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan

Leader member exchange yang berkualitas tinggi memperkuat hubungan saling percaya antara pemimpin dan karyawan, yang tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan secara langsung tetapi juga melalui peningkatan *organizational commitment*. Hubungan *leader member exchange* yang baik memberikan rasa dihargai dan diakui kepada karyawan, yang mendorong mereka untuk lebih terikat secara emosional dan loyal terhadap organisasi. Komitmen yang kuat ini mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang optimal dalam pekerjaannya, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pada penelitian yang dilakukan oleh Maurits, L. S., & Widodo, I. D. (2008) dan Shanty, Triyani, Sadikin, dan Anggiani (2022) menyatakan *organizational commitment* memediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:
 Hipotesis 4. *Organizational commitment* memediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan

2.7. Model penelitian

Penjelasan dari uraian di atas, maka peneliti membuat model penelitian sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pikir

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2025)

3. Metode Penelitian

3.1 Definisi operasional

Definisi operasional ialah bagian yang mendasar dalam suatu riset lantaran definisi ini dipakai sebagai pengukuran variabel dalam riset serta sebagai dasar dalam pembuatan kuesioner penelitian.

Definisi operasional dalam penelitian ini ditunjukkan oleh tabel 1 berikut.

Tabel 3. Definisi operasional dan pengukuran variabel

No	Variabel	Definisi operasional	Indikator
1.	<i>Leader member exchange</i> (Y)	Menurut Sobral dan Furtado (2024), <i>leader member exchange</i> berfokus pada kualitas hubungan <i>dyadic</i> (interaksi timbal balik) antara pemimpin dan setiap bawahan secara individual.	a. Saling percaya (<i>mutual trust</i>) b. Rasa hormat profesional (<i>professional respect</i>) c. Afeksi (<i>affect/mutual affection</i>) d. Loyalitas/kewajiban timbal balik (<i>loyalty/reciprocal obligation</i>) e. Kontribusi (<i>Contribution</i>)

No	Variabel	Definisi operasional	Indikator
2.	Kinerja Karyawan (X)	Menurut Aziz dan Caraka (2024), kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.	a. Kualitas kerja b. Kuantitas kerja c. Tanggungjawab d. Kerjasama e. Inisiatif
3.	<i>Organizational commitment (M)</i>	Menurut Siburian (2023), <i>organizational commitment</i> dapat mencerminkan identifikasi yang dilakukan oleh individu-individu, dan bagaimana keterikatan antar individu itu dengan organisasinya.	a. Komitmen afektif b. Komitmen berkelanjutan c. Komitmen normative

3.2 Populasi dan sampel

Populasi mengacu pada semua kelompok manusia, kejadian, atau hal-hal menarik yang ingin diselidiki peneliti Sudana dan Setianto (2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan departemen PT. Riau Andalan Pulp and Paper dengan jumlah 110 responden.

Teknik penarikan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Definisi sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai wilayah sampel Prasetia (2022). Oleh karena itu maka jumlah sampel juga sebanyak 110 responden.

3.3 Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah

1. Observasi, yaitu metode pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan dan mengumpulkan data dari sumber yang terkait dalam masalah ini.
2. *Interview*, yaitu metode pengumpulan data dengan mengadakan wawancara.
3. Kuesioner, metode ini dilakukan dengan cara mengedarkan angket kepada para responden.

3.4 Metode analisis data

Penelitian ini menggunakan alat analisis smartPLS untuk mengukur SEM berbasis varian. Konsep SEM berbasis varian berorientasi untuk mengembangkan teori yang menjelaskan varians peubah terikat dengan data set yang ada (penelitian pendekatan eksplanatori). Alat analisis SmartPLS adalah alat analisis yang powerfull dibandingkan dengan alat analisis lainnya untuk menghitung SEM berbasis varian. SmartPLS tidak mengharuskan data penelitian yang berdistribusi sama sehingga bersifat bebas distribusi atau distribusi tidak harus normal (Santoso, 2018).

3.4.1 Outer Model

Outer model disebut juga sebagai model pengukuran yang secara spesifik berfungsi untuk menghitung keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Outer model pada dasarnya berperan untuk menentukan kualitas instrumen yang dibuat dalam penelitian, apakah memiliki tingkat akurasi sesuai standar yang telah ditentukan. Outer model atau model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas dengan uraian sebagai berikut (Musyaffi, et.al, 2021):

1. *Convergent Validity*

Convergent validity merujuk pada pengertian bahwa indikator-indikator suatu pengukuran telah benar adanya. Nilai kebenaran atau nilai kevalidan ini dapat ditentukan dengan loading factor pada setiap indikator dalam variabel endogen maupun eksogen. Nilai kritis yang direkomendasikan sebesar 0,7 ; sehingga nilai *loading factor* yang diharapkan lebih besar dari 0,7 (Ghozali, I, 2021).

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity merujuk pada suatu pengertian bahwa suatu indikator dapat menjadi alat pengukur pada variabel laten manakala memiliki nilai loading factor yang lebih besar terhadap variabel laten lainnya. Prinsip yang digunakan *discriminant validity* adalah pendekatan pengukuran silang suatu indikator terhadap variabel laten lain. Konsep ini akan menekankan bahwa suatu indikator memang benar-benar lebih mampu mengukur suatu variabel laten dari pada variabel laten lainnya. *Discriminant validity* diuji dengan menggunakan *Average Variance Extrated* (AVE), dengan ketentuan Nilai akar AVE > 0,05 (Ghozali, I, 2021).

3. *Composite Reliability*

Composite reliability berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indikator dari suatu konstruk yang dibangun. Nilai *composite reliability* yang diharapkan minimal 0,7. Sementara nilai *composite reliability* di atas 0,8, maka dapat disimpulkan data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi (Ghozali, I, 2021).

4. *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha juga merupakan penilaian terhadap reliabilitas dari batas suatu konstruk. Nilai *Cronbach alpha* mengukur konsistensi internal dari suatu indikator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7 (Ghozali, I, 2021).

3.4.2 Inner Model

Pendekatan perhitungan inner model disebut juga sebagai pendekatan model struktural yang berperan untuk menghitung pengaruh atau keterkaitan antara variabel eksogen dan endogen dalam penelitian. Konsep yang dibangun pada perhitungan inner model berfungsi untuk membuktikan diterima atau tidaknya

hipotesis yang diajukan pada suatu penelitian (Musyaffi, et.al, 2021).

1. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

SRMR adalah Standardized Root mean square residual yang merupakan alat ukuran fit model (kecocokan model). Syarat yang digunakan adalah nilai SRMR dibawah 0,08 menunjukkan model fit (cocok) sedangkan nilai SRMR antara 0,08 sampai dengan 0,10 masih dapat diterima (Yamin, S, 2021).

2. Norm Fixed Index (NFI)

NFI merupakan ukuran perbandingan antara proposed model dan null model. Nilai NFI akan bervariasi dari 0 (no-fit et al) – 1 (perfect fit). Seperti halnya TLI tidak ada nilai absolut yang dapat digunakan sebagai standar, tetapi umumnya direkomendasikan sama atau > 0.90 (Ghozali, I, 2021).

3. R Square

Konsep nilai R Square dapat digunakan untuk menghitung nilai koefisien determinasi yakni menjelaskan kemampuan model yang dibangun atas beber apa variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kekuatan penjelasan variasi ini dibagi ke beberapa kriteria yakni R Square sebesar 0,67 artinya kuat; 0,33 artinya moderat; dan 0,19 artinya lemah (Musyaffi, et.al, 2021).

4. Q2 Predictive Relevance

Predictive relevance atau predictive sample reuse adalah teknik untuk mengetahui mampu atau tidaknya model diprediksi. Nilai $Q^2 > 0$ memiliki arti bahwa model mempunyai predictive relevance atau dapat diprediksi, dan sebaliknya.

5. Estimate for Path Coefficients

Estimate for path coefficients berfungsi untuk mengukur nilai hubungan antar variabel laten apakah bersifat positif (searah) ataukah negatif (berlawanan arah). Perhitungan Estimate for path coefficients dapat dilakukan melalui suatu prosedur yang terdapat pada bootstrapping (Musyaffi, et.al, 2021).

3.4.3 Uji Hipotesis dan Efek Mediasi

Uji Hipotesis dan Efek Mediasi Nilai signifikansi dilihat dengan tujuan mengetahui pengaruh antar variabel dengan menggunakan bootstrapping. Output dari *path coefficients* dan *specific indirect effects* digunakan sebagai dasar untuk pengujian hipotesis. Nilai signifikansi didukungnya hipotesis dapat menggunakan perbandingan t hitung dan t tabel. Jika nilai t hitung $>$ t tabel dengan nilai signifikan $< 0,05$, yaitu 1,96, maka terdapat pengaruh signifikan antar variabel. Setelah memperoleh hasil signifikansi pada setiap jalur yang dilihat dari output path coefficients dan specific indirect effects, maka selanjutnya dapat mencari efek

mediasi yang dihitung menggunakan metode Variance Accounted For (VAF). Adapun rumus dari VAF adalah sebagai berikut (Ghozali, I, 2021).

$$VAF = \frac{\text{indirect effects}}{\text{indirect effects} + \text{direct effect}}$$

Dasar pengambilan keputusan dari hasil nilai VAF adalah sebagai berikut:

1. Jika $VAF > 0,80$ atau $> 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah full mediation
2. Jika $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ atau $20\% \leq VAF \leq 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah mediasi parsial
3. Jika $VAF < 0,20$ atau $< 20\%$, maka peran variabel mediasi tidak ada atau tidak ada mediasi