

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) DAN
BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MEDIASI KOMITMEN AFEKTIF
KARYAWAN
(Studi Kasus PT. Perusahaan Listrik Negara Rayon Kopo,
Jawa Barat)**

SKRIPSI



Disusun Oleh:

Nama : Dwi Putra Arijadi

NIM : 13312164

Jurusan : Akuntansi

FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI AKUNTANSI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2017

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) DAN BUDAYA
PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
MEDIASI KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN
(Studi Kasus PT. Perusahaan Listrik Negara Rayon Kopo, Jawa Barat)**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas
Ekonomi UII

Oleh:

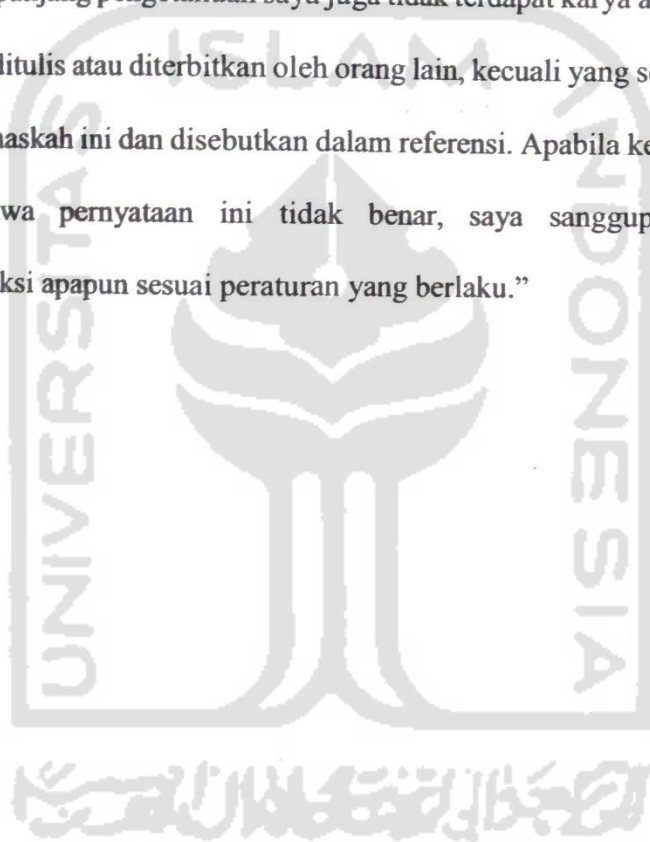
Nama: Dwi Putra Arijadi

Nomor Mahasiswa: 13312164

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA 2017

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



Yogyakarta, 15 Juni 2017



Dwi Putra Arijadi

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) DAN BUDAYA
PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
MEDIASI KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN**

(Studi Kasus PT. Perusahaan Listrik Negara Rayon Kopo, Jawa Barat)



Ditulis dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII


Oleh:

Nama: Dwi Putra Arijadi

No. Mahasiswa: 13312164

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 15 Juni 2017

 Acc utk diuji
Mahmudi, S.E., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN BUDAYA PERUSAHAAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI KOMITMEN AFEKTIF
KARYAWAN (STUDI KASUS PT. PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA RAYONKOPO,
JAWA BARAT)**

Disusun Oleh : **DWI PUTRA ARIJADI**

Nomor Mahasiswa : **13312164**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Senin, tanggal: 14 Agustus 2017

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Mahmudi, SE., M.Si, Ak, CMA.

Penguji : Umi Sulistiyanti, SE., Ak., M.Acc.



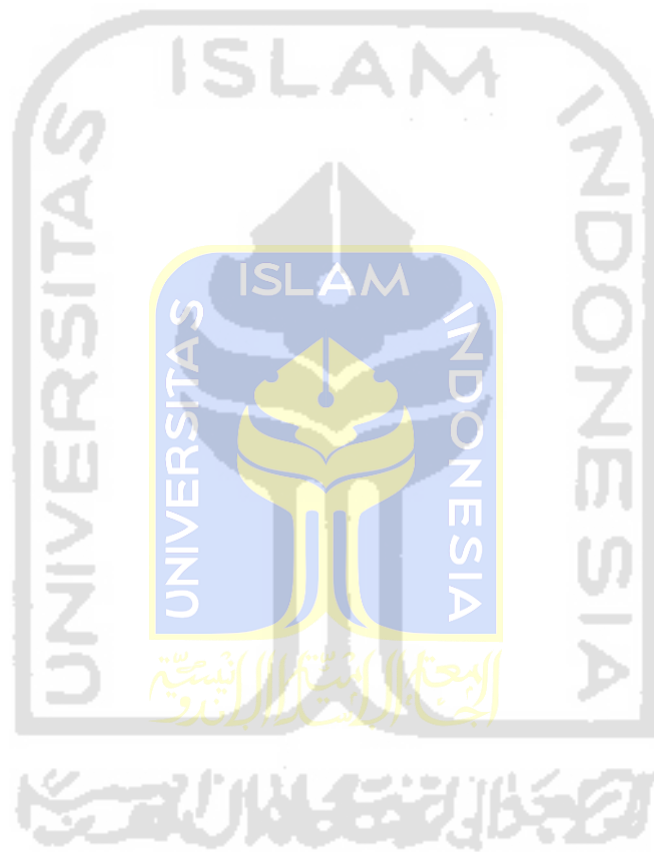
Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

PERSEMBAHAN



Kubingkiskan tugas akhir ini untuk:

Kedua orang tua dan kakak saya yang terus memberikan doa dan dukungan hingga saat ini. Serta untuk seluruh teman-teman seperjuangan.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirobil'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Tuhan semesta alam karena atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, penulis bisa menyelesaikan dengan baik tugas akhir (skripsi) yang berjudul **“Pengaruh *Leader Member Exchange (Lmx)* Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Afektif Karyawan”**. Sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan kelulusan S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Tidak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW yang dengan segala keistimewaannya menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia di muka bumi ini dalam berperilaku menjadi insan yang bermanfaat bagi orang lain dan sekitarnya.

Setelah melewati proses yang cukup menguras waktu dan tenaga dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis sadar bahwa penulisan ini tidak lepas dari bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan Terima Kasih kepada:

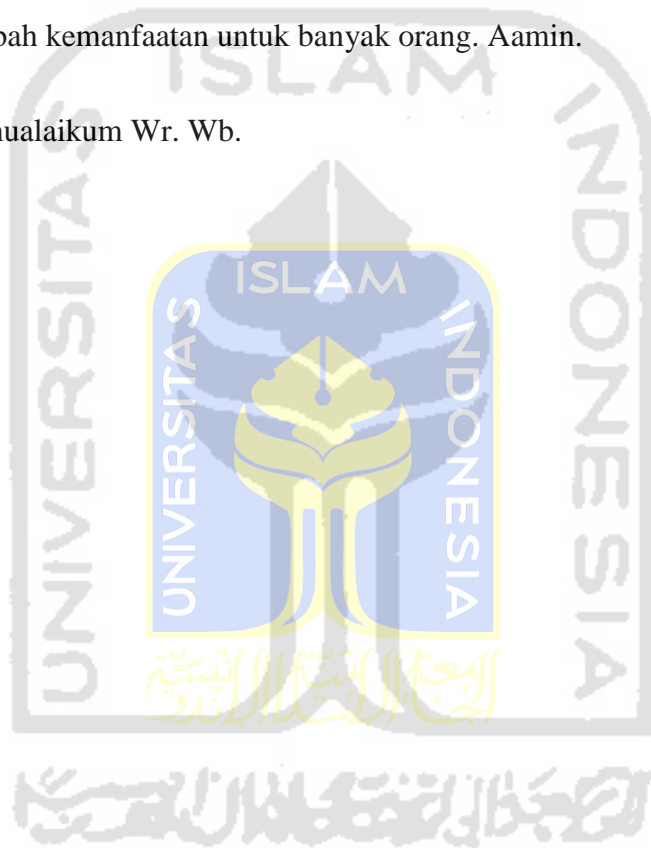
1. Allah SWT atas segala sesuatu yang sudah diberikan dengan cuma-cuma pada penulis dari lahir hingga saat ini.
2. Kedua orang tua penulis yaitu Bpk. Arijadi dan Ibu Irhamna Dumbi yang selalu memberikan kasih sayang, motivasi, dan doa-doanya. Semoga diberikan kesehatan selalu, Amin.
3. Kakak penulis yaitu Eka Putra Arijadi, terimakasih atas segala dukungan yang telah diberikan.
4. Bapak Mahmudi, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak sekali membantu penulis dengan memberikan bimbingan dengan baik dalam penulisan skripsi ini.
5. Keluarga Martoatmodjo dan Dumbi yang senantiasa memberikan dukungan dan doa-doanya.
6. Teruntuk Zahrina Fauzia Hanifa yang selalu memberikan semangat, memberikan ide, dan memberikan doa-doanya sampai saat ini. Semoga skripsinya dimudahkan dan cepat wisudanya.
7. Manajer PT. Perusahaan Listrik Negara Rayon Kopo, Bandung yaitu Ibu Dwi Ayu Elita Kartilia yang sudah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di PT. PLN Rayon Kopo
8. Karyawan-karyawati PT. Perusahaan Listrik Negara Rayon Kopo, Bandung yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

9. Anak-anak keluarga cemara, Mba Eva, Rey, Ipung, Adit, Alga, Anis, Dina, Lulu, Said, Unuy, Kholis, Rajiv, Tistin, Witin, dan Zanuar.
Terima kasih atas semangat kalian.
10. Teman-teman organisasi Lembaga Dakwah Fakultas Jama'ah Al-Muqtashidin
11. Teman-teman departemen humas LDF JAM periode 2015-2016
12. Teman-teman departemen humas LDK Al-Fath UII periode tanggung
13. Teman-teman sekelompok bimbingan Pak Mahmudi. Ayo, semangat skripsinya jangan menurun.
14. Teman-teman BOF ada Aziz, Julio, Erik, Alan, Arief, Sahab, Dandhy, Dena, Eka, Fhadlan, Icing, Imam, Mail, Ismun, Azmi, Ozie, Said, Aji, Raka, Romi, dan Ganda.
15. Teman-teman KKN unit 49 Kandang Warak (DJ Aldo, Teddy, Bilal, Eka, Phalin, Erly, dan Ciken) terima kasih atas pengalamannya selama KKN.
16. Teman-teman seperjuangan anak perantauan dari Provinsi Gorontalo (Yayat, Afwan, Akbar, Ami, Dinda, Nindi, Darari, Tia Pras, Tia Hunou, Dhea, dll) Semangat kuliahnya kawan, tiket pulang mahal.
17. Serta semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Serta semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan serta doanya yang tak bisa disebutkan satu persatu. Penulis hanya bisa berdoa semoga semua kebaikan kalian dibalas oleh Allah SWT. Amin.

Sebagai penutup, penulis berharap ada saran dan kritik yang membangun agar hasil penelitian dari skripsi yang disusun ini bisa lebih baik lagi dan mampu menambah kemanfaatan untuk banyak orang. Amin.

Wassalamualaikum Wr. Wb.



Yogyakarta, 15 Juni 2017

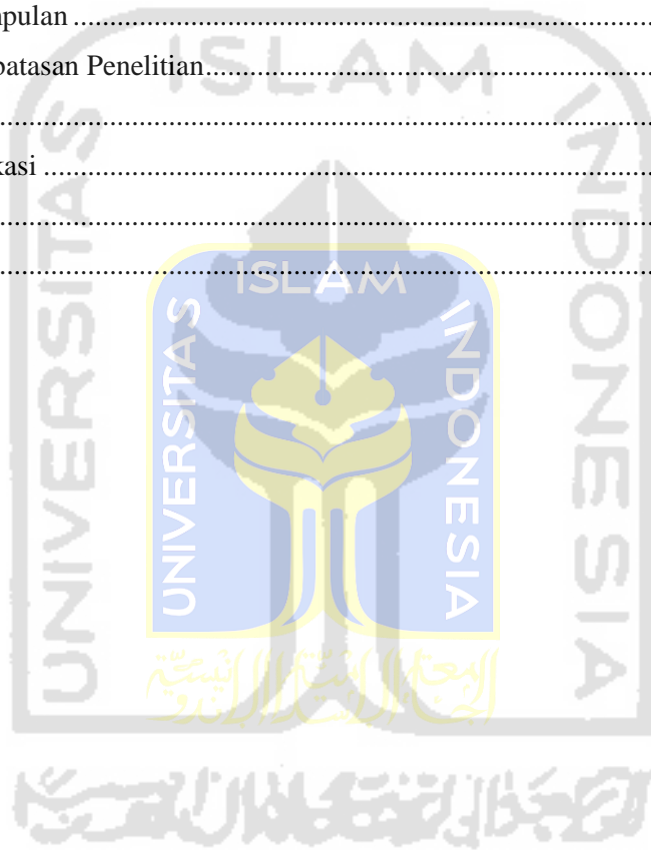
Dwi Putra Arijadi

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
ABSTRAK.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
1.5. Sistematika Penulisan.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1. Landasan Teori.....	11
2.1.1. <i>Leader Member Exchange</i>	11
2.1.2. Budaya Perusahaan.....	14
2.1.3. Komitmen Afektif.....	18
2.1.4. Kinerja Karyawan.....	21
2.2. Penelitian Sebelumnya.....	25
2.3. Pengembangan Hipotesis.....	28
2.3.1 Hubungan <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	28
2.3.2 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	29
2.3.3 Hubungan <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Komitmen Afektif.....	29
2.3.4 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif.....	30
2.3.5 Hubungan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan.....	31
2.4 Kerangka Pemikiran.....	32
2.5 Hipotesis Penelitian.....	32

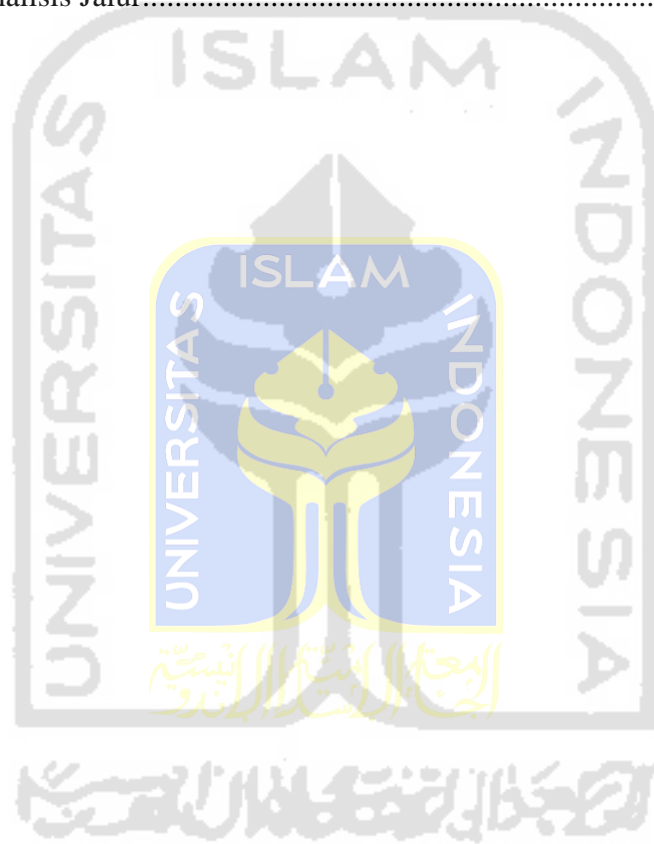
BAB III METODE PENELITIAN	34
3.1. Populasi dan Sampel	34
3.2. Jenis dan Pengumpulan Data	35
3.3. Variabel Penelitian dan Pengukuran	35
3.4. Metode Analisis Data.....	41
3.4.1. Uji Validitas	41
3.4.2. Uji Reabilitas	41
3.4.3. Uji Asumsi Klasik.....	42
3.5. Analisis Deskriptif	44
3.5.1. Uji Regresi	44
3.5.2. Uji Hipotesis	45
3.5.3. Koefisien Determinasi (R^2).....	46
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	47
4.1.1 Hasil Uji Validitas.....	47
4.2 Uji Reliabilitas	50
4.3 Deskripsi Responden	51
4.3.1 Jenis Kelamin.....	51
4.3.2 Usia	51
4.3.3 Tingkat Pendidikan	52
4.4 Analisis Deskriptif	52
4.5 Uji Asumsi Klasik Keterandalan Pelaporan.....	59
4.5.1 Multikolinieritas.....	59
4.5.2 Hasil Uji Normalitas	60
4.5.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas	61
4.6 Analisis Kuantitatif	63
4.6.1 Analisis LMX dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja	63
4.6.2 Analisis LMX dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif	66
4.6.3 Analisis Komitmen Afektif terhadap Kinerja	69
4.6.4 Analisis Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	71
4.6.5 Rekapitulasi Hasil Uji Kuantitatif.....	74
4.7 Pembahasan.....	74
4.7.1 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	75
4.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	76

4.7.3	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Komitmen Afektif.....	77
4.7.4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif.....	78
4.7.5	Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan	79
4.7.6	Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Karyawan	80
4.7.7	Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	81
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		83
5.1	Kesimpulan	83
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	84
5.3	Saran	84
5.4	Implikasi	85
Daftar Pustaka.....		86
LAMPIRAN.....		91



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kerangka Pemikiran	31
Gambar 2	Data Output Uji Heteroskedastisitas	62
Gambar 3	Data Output Uji Heteroskedastisitas	62
Gambar 4	Data Output Uji Heteroskedastisitas	63
Gambar 5	Analisis Jalur	71

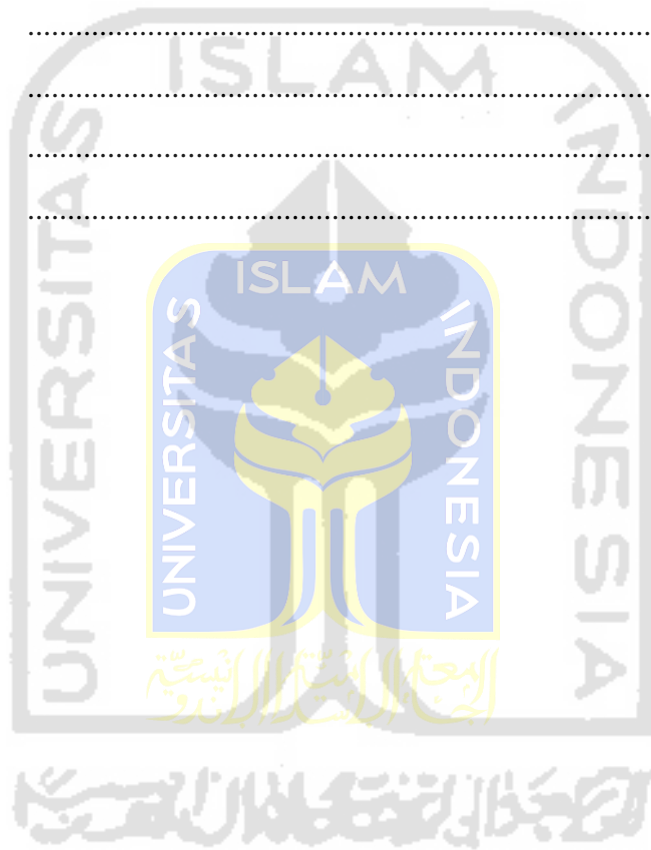


DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Dimensi Item Pertanyaan LMX	37
Tabel 3.2	Indikator Item Pertanyaan Budaya Organisasi	38
Tabel 3.3	Indikator Item Pertanyaan Kinerja Karyawan	41
Tabel 4.1	Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel	47
Tabel 4.2	Validitas Pertanyaan Variabel Leader Member Exchange	48
Tabel 4.3	Validitas Pertanyaan Budaya Organisasi	48
Tabel 4.4	Validitas Pertanyaan Komitmen Afektif.....	49
Tabel 4.5	Validitas Pertanyaan Kinerja Karyawan.....	49
Tabel 4.6	Reliabilitas Variabel Penelitian	50
Tabel 4.7	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	51
Tabel 4.8	Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	51
Tabel 4.9	Tingkat Pendidikan Terakhir Responden	52
Tabel 4.10	Penilaian Responden terhadap LMX	53
Tabel 4.11	Penilaian Responden terhadap Budaya Organisasi.....	55
Tabel 4.112	Penilaian Responden terhadap Komitmen Afektif	57
Tabel 4.13	Penilaian Responden terhadap Kinerja Karyawan.....	58
Tabel 4.14	Hasil Uji Multikolinieritas	60
Tabel 4.15	Hasil Uji Multikolinieritas	60
Tabel 4.16	Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogorov Smirnov Test	61
Tabel 4.17	Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	64
Tabel 4.18	Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	66
Tabel 4.19	Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	69
Tabel 4.20	Rangkuman Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung	72
Tabel 4.21	Rekapitulasi Hasil	74

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	92
LAMPIRAN 2	97
LAMPIRAN 3	101
LAMPIRAN 4	102
LAMPIRAN 5	105
LAMPIRAN 6	106
LAMPIRAN 7	107
LAMPIRAN 8	108
LAMPIRAN 9	109



Abstrak

Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* (LMX) dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Rayon Kopo dengan menggunakan komitmen afektif sebagai variabel intervening. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk: mengetahui pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan secara parsial, mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial, mengetahui pengaruh LMX terhadap komitmen afektif organisasi secara parsial, mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen afektif organisasi secara parsial, mengetahui pengaruh komitmen afektif organisasi terhadap kinerja karyawan, dan mengetahui lebih besar mana pengaruh secara langsung LMX dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo dengan pengaruh tidak langsung LMX dan budaya organisasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo melalui komitmen afektif organisasi. Responden dalam penelitian ini adalah 85 karyawan PT. PLN Rayon Kopo. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan kuisioner dan dalam menganalisis datanya menggunakan analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial tidak ada pengaruh dari LMX terhadap kinerja karyawan, secara parsial ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, secara parsial ada pengaruh dari LMX terhadap komitmen afektif, secara parsial ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap komitmen afektif, secara parsial ada pengaruh signifikan dari komitmen afektif organisasional terhadap kinerja karyawan. Selain itu, pengaruh secara tidak langsung LMX terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif organisasional karyawan PT. PLN Rayon Kopo lebih besar dari pada pengaruh secara langsung LMX terhadap kinerja karyawan. Pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif organisasi karyawan PT. PLN Rayon Kopo lebih kecil dari pada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Leader Member Exchange, Budaya Organisasi, Komitmen Afektif, Kinerja Karyawan*

Abstract

This research was related to the influence of leader member exchange (LMX) and organizational culture on employee performance PT. PLN Rayon Kopo with affective commitment as an intervening variable. The purpose of this study was to: determine the effect of LMX on employee performance partially, knowing the influence of organizational culture on employee performance partially, knowing the influence of LMX on organizational affective commitment partially, determine the influence of organizational culture on organizational affective commitment partially, knowing the influence of organizational affective commitment on employee performance partially, and knowing where better direct influence LMX and organizational culture on employee performance PT. PLN Rayon Kopo with indirect influence of LMX and organizational culture on employee performance PT. PLN Rayon Kopo through organizational affective commitment. Respondents in this study were 85 employees of the PT. PLN Rayon Kopo. Data collection methods used are questionnaires and in analyzing the data using path analysis.

The results of this study indicated that there was nothing partial significant effect of LMX on employee performance, there was partial significant effect of organizational culture on employee performance, there was partial significant effect of LMX on organizational affective commitment, there was partial significant effect of organizational culture on organizational affective commitment, there was partial significant effect of organizational affective commitment to employee performance. In addition, the indirect influence of LMX on employee performance through organizational affective commitment PT. PLN Rayon Kopo better than the direct influence of organizational culture on employee performance. Direct influence organizational culture on employee performance through organizational affective commitment PT. PLN Rayon Kopo better than the indirect effect of organizational culture on employee performance.

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

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era pasar bebas yang ditandai dengan terbukanya persaingan antar individu dalam berbagai bidang menjadi suatu tantangan bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas menjadi masalah tersendiri bagi suatu organisasi, adanya keterbatasan dalam memperoleh sumber daya tersebut memacu perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki.

Sumber daya manusia yang kemudian disingkat SDM menjadi hal yang sangat penting bagi sebuah organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Artinya, melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik, manajemen dapat memaksimalkan peran para karyawan dalam rangka membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pengembangan Sumber Daya Manusia pada akhirnya adalah untuk menciptakan pegawai yang memiliki kinerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat berkinerja lebih baik (Dharma, 2011:80). Hasil dari pengelolaan SDM yang baik dapat dilihat dari peningkatan kinerja para karyawan dari waktu ke waktu.

Kinerja para karyawan dalam sebuah organisasi sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi tersebut. Dimana kinerja ini digunakan untuk mengukur prestasi kerja karyawan dengan cara membandingkan antara hasil kerja yang sudah

dilaksanakan dengan perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya. Setiap organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja para karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ada dalam organisasi. Kinerja karyawan yang tinggi juga bisa menjadi indikator untuk mengukur keberhasilan manajer dalam melihat dan mengelola sumber daya manusia yang dimiliki agar sesuai dengan kebutuhan dari organisasi.

Dalam pengelolaan SDM, seorang pemimpin kemudian dituntut agar dapat memahami kebutuhan para karyawan dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan. Peran seorang pemimpin perlu di maksimalkan dalam rangka menjaga sumber daya manusia yang ada dan dianggap kompeten dalam melaksanakan tugasnya. Manajer selaku pimpinan organisasi perlu membangun kenyamanan dalam pekerjaan para karyawan agar dapat meningkatkan performa dan kinerja karyawannya.

Performa yang baik dari seorang karyawan akan meningkat seiring dengan tumbuhnya kecintaan mereka terhadap pekerjaannya atau bahkan organisasi tempat mereka bekerja. Disini, komitmen memiliki peran yang besar agar para karyawan tetap loyal dengan atasannya. Dalam suatu organisasi bisnis, komitmen karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja sangatlah penting, terutama pada kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas. Hal ini dirasa sangat jelas karena komitmen yang dibangun oleh organisasi akan berbanding lurus dengan motivasi seseorang dalam bekerja. Motivasi kerja sangat penting dalam mempengaruhi karyawan untuk memberikan energi pada pemikiran mereka, menambah semangat dan mengatasi reaksi emosional yang negatif (Clark, 2003). Komitmen organisasi akan

memperlihatkan keyakinan serta loyalitas karyawan terhadap visi dan misi dari organisasi tersebut. Komitmen ini kemudian akan menjadi acuan bagi para manajer dalam menilai kinerja dan pemberian *reward* kepada karyawan, baik berupa bonus hingga promosi jabatan.

Komitmen yang kuat akan berpengaruh terhadap motivasi karyawan untuk selalu berusaha berbuat yang terbaik agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen ini akan bersedia untuk mendahulukan kepentingan perusahaan dibanding dengan kepentingan pribadi. Sedangkan komitmen yang rendah hanya akan membuat karyawan bekerja tidak dengan kinerja terbaiknya. Hal ini karena kurangnya kepedulian karyawan terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

Seorang pemimpin yang memiliki hubungan baik dengan para anggotanya juga dapat mempengaruhi komitmen dari para anggota. Hubungan ini terjadi bukan hanya sebagai seorang atasan kepada bawahan, tetapi juga hubungan sebagai seorang rekan kerja. Di zaman sekarang, tugas seorang pemimpin tidak hanya sekedar memberi perintah saja. Tetapi seorang pemimpin juga harus bisa mengarahkan para anggotanya agar bisa bekerja secara maksimal. Dalam keorganisasian, dikenal istilah *Leader Member Exchange* yang kemudian disingkat menjadi LMX. Yukl (1998) mengatakan bahwasannya LMX merupakan hubungan yang saling mempengaruhi antara seorang atasan dengan bawahannya. Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan dapat mempengaruhi komitmen seorang karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Eisenberger (2010), menemukan bahwa LMX memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen afektif karyawan.

LMX menjadi salah satu unsur penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Bagi perusahaan, LMX adalah alat yang akan membantu perusahaan dalam rangka meningkatkan kepuasan karyawan dengan kepemimpinan manajer sehingga timbul kenyamanan dalam bekerja. Bagi karyawan, hubungan yang baik dengan manajer dapat melancarkan komunikasi dalam menjalankan tugas sehingga akan meningkatkan kinerja dari karyawan. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Luo dan Cheng (2014) yang menemukan ada pengaruh signifikan antara LMX dengan kinerja karyawan.

Dalam pengembangan sumber daya manusia, komitmen menjadi kunci utama dalam meningkatkan efektifitas sumber daya organisasi. Karena setiap individu yang memiliki komitmen yang kuat akan terus mengasah kemampuan pribadinya demi membantu organisasi mencapai tujuannya. Individu juga akan terus berusaha mengembangkan dirinya agar bisa bekerja secara maksimal untuk organisasi.

Selain LMX sendiri, ada budaya perusahaan yang juga turut mempengaruhi komitmen dari para karyawan. Adanya kesamaan budaya antara organisasi dengan anggotanya akan membangkitkan rasa nyaman dalam bekerja. Karena kesamaan budaya juga, para anggota tidak perlu merasa tertekan dalam melakukan tugasnya masing-masing. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya yang dirasa sesuai dengan kebutuhan dari organisasi sendiri.

Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan

organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthan, 2006)

Mayer dan Allen (1990) menuliskan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif. Adapun maksud dari ketiga komponen komitmen tersebut adalah

1. Komitmen Afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasional. Karyawan dengan afektif tinggi bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Allen dan Meyer, 1990)
2. Komitmen Normatif merupakan perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasional. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan.
3. Komitmen berkelanjutan berarti komponen yang berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi.

Dari ketiga bentuk komitmen diatas, komitmen afektif adalah bentuk komitmen yang dirasa sangat diperlukan oleh seorang karyawan. Karena komitmen afektif terbentuk berdasarkan kesadaran dari individu itu sendiri dimana individu

tersebut merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut tanpa ada paksaan dari orang lain. Adanya komitmen afektif dalam diri seorang karyawan akan mengurangi rasa tertekan dalam melaksanakan tugas yang di dapatkan, sehingga karyawan tersebut bisa mengeluarkan dan memaksimalkan kemampuan terbaiknya dalam menyelesaikan tugas.

Steers dan Porter (1991) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu faktor personal yang meliputi *job expectations*, *psychological contract*, *job choice factor*, dan karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal. Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences*, *job scope*, *supervision*, *goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab. Terakhir adalah faktor non-organisasi, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor non organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu pegawai akan meninggalkannya.

PT. Perusahaan Listrik Negara atau yang disingkat PT. PLN merupakan sebuah perusahaan yang mengurus semua aspek dalam jasa kelistrikan yang ada di Indonesia. Untuk mempermudah pelayanan penyediaan jasa kelistrikan, PT. PLN memiliki unit-unit yang terbagi dalam beberapa wilayah untuk mengurus Pembangkitan, Penyaluran (Transmisi) dan Pengaturan Beban, dan Distribusi kepada pelanggan. PT. PLN Rayon Kopo Bandung adalah salah satu unit distribusi dibawah PT. PLN Distribusi Jawa Barat Dan Banten.

Tugas dari PT. PLN Rayon Kopo adalah membantu pelayanan pelanggan dan pelayanan jaringan listrik distribusi lebih dekat. Dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan terhadap konsumen dari PT. PLN Rayon Kopo, Manajer rayon rutin melaksanakan evaluasi kinerja terhadap para karyawannya agar tetap professional dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dalam evaluasi yang dilakukan, manajer banyak menyoroti masalah terkait kinerja para karyawan yang dirasa masih kurang memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas.

Berdasarkan penjelasan diatas, penulis tertarik untuk meneliti apakah ada hubungan yang signifikan antara LMX dan Budaya Perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dimana penulis menggunakan komitmen karyawan sebagai variabel mediasi. Adapun pengambilan data terkait penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Rayon Kopo, Bandung, Jawa Barat. Penelitian ini yang kemudian penulis angkat menjadi judul **“PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN.**

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang didapatkan dari uraian diatas yaitu:

1. Apakah LMX memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif pada karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara UPJ Kopo, Jawa Barat?
2. Apakah budaya perusahaan mampu memberikan pengaruh terhadap komitmen afektif pada karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara UPJ Kopo, Jawa Barat?
3. Apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perusahaan Listrik Negara UPJ Kopo, Jawa Barat?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh dari LMX terhadap komitmen afektif pada karyawan.
2. Untuk menguji budaya perusahaan dalam menciptakan komitmen afektif karyawan.
3. Untuk menguji pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pada karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kepada perusahaan terkait sebesar apa komitmen para karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. Serta bisa digunakan sebagai alat ukur bagi manajer untuk meng-evaluasi kinerja karyawan dan manajer.
2. Bagi Peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan terkait faktor-faktor apa saja yang berperan terhadap terbentuknya komitmen organisasi.
3. Bagi Pembaca, penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan referensi untuk melakukan penelitian yang terkait dengan komitmen karyawan, atau sekedar menambah wawasan bagi para pembaca.

1.5. Sistematika Penulisan

Bagian ini mencakup uraian ringkasan materi yang akan dibahas pada penelitian ini. Penelitian ini disusun dalam bentuk skripsi yang akan dibagi dalam beberapa bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

- BAB I, Pendahuluan, berisi tentang Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan dan Manfaat, serta Sistematika Penulisan.
- BAB II, Tinjauan pustaka, berisi landasan Teori yang merupakan acuan pemikiran dalam pembahasan masalah yang diteliti dan mendasari analisis yang diambil dari berbagai literatur, ringkasan penelitian terdahulu yang mempunyai kaitan dengan penelitian ini, konsep dan hipotesis, dan kerangka pemikiran teoritis.
- BAB III, Metode Penelitian merupakan cara-cara meneliti yang menguraikan variabel penelitian dan definisi operasional, penentuan populasi, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data yang digunakan. Bab ini juga menjelaskan bahwa penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif.
- BAB IV, Hasil dan Pembahasan, merupakan bab inti dalam laporan penelitian ini. Pada bab ini diuraikan tentang deskripsi hasil analisis pembahasan objek penelitian.
- BAB V, Penutup, berisi tentang kesimpulan dari laporan penelitian yang telah dilakukan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan serta saran bagi pihak-pihak yang berkepentingan terhadap hasil penelitian, maupun bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Pada penelitian ini, penulis menggunakan variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi. *Leader Member Exchange* yang kemudian disingkat LMX dan budaya perusahaan menjadi variabel independen. Sedangkan untuk variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen afektif. Berikut penjelasan terkait variabel tersebut:

2.1.1. *Leader Member Exchange*

a) **Pengertian Leader Member Exchange**

Secara sederhana, teori LMX membahas tentang hubungan antara seorang atasan dengan bawahannya. Pengertian leader member exchange (LMX) sebagaimana pendapat Morrow, (2005) bahwa “leader member exchange merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.”

LMX merupakan teori yang memiliki prinsip bahwa segala bentuk sikap dan perilaku karyawan dalam sebuah organisasi sangat bergantung pada bagaimana perlakuan yang diberikan oleh pemimpin (Rockstul, Dulebohn,

ANG & Shore, 2012). Kepemimpinan adalah suatu hubungan antara para pemimpin dan para bawahan, dan hubungan ini memerlukan suatu penghargaan untuk nilai-nilai yang pribadi dari mereka yang berkeinginan memberi energi dan kemampuan untuk memenuhi hasil dan sasaran bersama. Nilai-Nilai ini membentuk seluruh inti kepribadian, dan nilai-nilai tersebut mempengaruhi aneka pilihan orang-orang yang bereaksi terhadap sesuatu. Mereka menginvestasikan energi dan waktu mereka (Posner & Schmidt, 1992 dalam Chen, Chang, & Hu, 2007).

b) Indikator Variabel Leader Member Exchange

Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995) terdapat tiga indikator leader member exchange, yaitu:

1. *Respect*, Hubungan antara atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain.
2. *Trust*, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan antara atasan dengan bawahan akan sulit terbentuk.
3. *Obligation*, pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

c) Dimensi Dasar Leader Member Exchange

Dienesch dan Liden (Prasetyawati, 2009) membagi LMX menjadi empat dimensi dasar:

1. *Affect*, mengacu pada hubungan timbal balik anggota yang saling menguntungkan yang mempunyai dasar utama pada hubungan interpersonal dibanding sekedar bekerja atau nilai personal.

2. *Loyalty*, mengacu pada ungkapan dari dukungan publik terhadap tujuan dan karakter pribadi dari anggota lain.
3. *Contribution*, menggambarkan suatu persepsi jumlah, arah dan kualitas dari aktivitas orientasi kerja dari anggota untuk mencapai tujuan yang menguntungkan
4. *Profesional respect*, mengacu pada derajat persepsi anggota lain dalam membangun reputasi, di dalam atau diluar organisasi yang melampaui garis kerjanya.

d) Efek-efek Leader Member Exchange

Menurut Gerstner & Day (1997) efek dari leader member exchange terhadap organisasi dapat dilihat seperti:

- 1) Kepuasan kerja yang tinggi. Hubungan yang baik dengan atasan akan menjadikan karyawan nyaman dan puas dalam melakukan pekerjaannya.
- 2) Komitmen organisasi. Efek dari hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan juga terdapat pada komitmen organisasi karyawan yang tinggi.
- 3) Organizational citizen behavior (OCB). Karyawan melakukan inisiatif inisiatif kerja tanpa perintah atasan ketika hubungan mereka dengan atasan baik.
- 4) Penilaian kinerja yang objektif. Atasan yang mempunyai hubungan baik dengan para karyawan akan memberikan penilaian kinerja yang objektif, bukan subjektif.

- 5) Menurunnya intensi untuk keluar dari perusahaan. Intensi keluarnya karyawan dari perusahaan yang rendah merupakan salah satu efek dari leader member exchange yang positif.

2.1.2. Budaya Perusahaan

Koentjaraningrat (2009:14) mengemukakan berdasarkan ilmu antropologi bahwa “kebudayaan adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam kehidupan masyarakat yang dijadikan milik dari manusia dengan belajar”. Secara luas, budaya perusahaan merupakan sebuah nilai atau norma yang berlaku dalam sebuah perusahaan dimana nilai atau norma tersebut dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas.

a) Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi organisasi lain (Robbins, 2006). Mangkunegara (2005:113), berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat atau asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Menurut Jones (Darsono, 2006:170) menjelaskan bahwa budaya organisasi ialah suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan bentuk acuan interaksi dengan pihak luar. Bentuk acuan yang dimaksud disini merupakan nilai, norma-norma dan aturan-aturan sebagai dasar para anggota untuk berpikir dan berperilaku.

Berdasarkan pengertian yang telah di jelaskan, penulis mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai yang tercipta akibat adanya suatu kebiasaan positif dalam perusahaan yang kemudian dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas secara professional. Budaya perusahaan dapat mempengaruhi komitmen ketika budaya tersebut dapat di terima oleh karyawan.

b) Jenis Budaya Organisasi

Banyak jenis budaya organisasi yang dapat mempengaruhi lingkungan disuatu organisasi. Menurut Suwarto (2009:28) hubungan antara lingkungan organisasi terhadap budaya organisasi dapat dijabarkan kedalam jenis-jenis budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya adaptasi

Budaya adaptasi ditandai oleh lingkungan yang tidak stabil dengan strategi terfokus pada kegiatan eksternal. Pada budaya adaptasi ini orang-orang di dalam suatu perusahaan diarahkan agar dapat mendukung kapasitas organisasi untuk menangkap tanda-tanda dan menafsirkan tindakan terhadap perubahan lingkungan ke dalam perilaku baru.

2. Budaya misi

Budaya ini ditandai oleh keadaan lingkungan yang relatif stabil. Dalam keadaan lingkungan yang stabil, perusahaan memperhatikan orang-orang di luar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menyebarkan visi perusahaan kepada khayalak. Visi tersebut memberi arti bagi para anggota dengan mendefinisikan secara jelas perannya di dalam perusahaan.

3. Budaya partisipatif

Budaya ini memfokuskan perhatiannya kepada keterlibatan seluruh orang dalam perusahaan terhadap perubahan lingkungan yang cepat. Perusahaan membangkitkan inisiatif para karyawan agar terlibat dalam kebersamaan melalui rasa tanggungjawab dan rasa memiliki, serta komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

4. Budaya konsisten

Budaya ini dikembangkan dalam keadaan lingkungan yang stabil. Dalam keadaan itu, perusahaan memfokuskan strateginya kearah internal perusahaan. Symbol, kepahlawanan, dan protokoler yang didesain dimaksudkan untuk mendukung kerjasama, tradisi, dan mengikuti kebijakan perusahaan mencapai sasaran tertentu.

c) **Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2006) karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Sejauh mana karyawan didorong agar dapat bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian pada hal-hal rinci/detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan atau precision, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.
- 3) Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan agar dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan.

- 4) Orientasi pada hasil. Sejauh mana pihak manajemen lebih fokus pada hasil dari pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 5) Orientasi pada orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang-orang yang ada didalam organisasi.
- 6) Orientasi pada tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim daripada individu-individu.
- 7) Keagresifan atau aggressiveness. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada santai.

d) Fungsi Budaya Perusahaan

Menurut Robbins dan Judge (2008:262) Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi yaitu:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberi standar-standar yang tepat untuk di lakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuatan makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.1.3. Komitmen Afektif

Komitmen bisa menjadi alat ukur dalam menilai dan mengevaluasi kinerja para karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi. Dengan adanya komitmen yang tinggi, seorang karyawan akan termotivasi dalam memaksimalkan kemampuannya sehingga pekerjaan yang di kerjakan dapat mencapai hasil yang memuaskan. Tetapi, komitmen yang rendah dari seorang karyawan hanya akan menghasilkan kinerja yang kurang maksimal dari karyawan tersebut.

a) Pengertian Komitmen

Gibson (1996:184) mengungkapkan bahwa komitmen organisasional adalah keterikatan karyawan yang ditunjukkan dalam pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan, dan rasa kesetiaan pada organisasi tersebut. Robbins (1996) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi menjadi suatu keadaan dimana seorang karyawan memiliki keberpihakan yang lebih atas sebuah organisasi. Sedangkan menurut Allen dan Meyer (1990) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen akan bekerja dengan penuh dedikasi, yang membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Berdasarkan ketiga pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah rasa kepemilikan atas organisasi tempat dia bekerja. Rasa kepemilikan inilah yang kemudian akan mendorong semangat bagi karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya pada organisasi. Komitmen ini yang perlu dibangun oleh para pemimpin agar karyawannya mau bekerja untuk organisasi.

b) Jenis-jenis Komitmen

Mayer dan Allen (1990) menuliskan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif. Adapun maksud dari ketiga komponen komitmen tersebut adalah

1. Komitmen Afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasional. Karyawan dengan afektif tinggi bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Allen dan Meyer, 1990)
2. Komitmen Normatif merupakan perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasional. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan.
3. Komitmen berkelanjutan berarti komponen yang berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi.

c) Komitmen Afektif

Komitmen Afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasional. Karyawan dengan afektif tinggi bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Allen dan Meyer, 1990)

- Emosional

Karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi berdasarkan ikatan emosional sehingga karyawan tersebut merasa bangga berada dalam organisasi. Ikatan emosional ini terbentuk akibat adanya kesamaan nilai-nilai dalam perusahaan dengan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan.

- Identifikasi

Tumbuhnya komitmen afektif berdasarkan kebutuhan dari seorang karyawan. Adanya kebutuhan terhadap organisasi akan menguatkan komitmen ini.

- Keterlibatan karyawan dalam organisasi

Peran yang didapatkan seorang karyawan dalam organisasi akan membuat karyawan dengan ciri komitmen afektif ini melaksanakan perannya dengan maksimal. Karyawan merasa sebagai bagian dalam organisasi sehingga akan selalu melibatkan dirinya dalam aktivitas perusahaan.

d) Keunggulan Komitmen Afektif

Greenberg dan Baron (2003) menjelaskan bahwa setiap perilaku yang ditimbulkan oleh masing-masing jenis komitmen adalah berbeda-beda. Boon, et al (2006) berpendapat bahwa komitmen afektif dinilai lebih tinggi daripada komitmen normatif dan kontinuan, sedangkan komitmen normatif dinilai lebih tinggi daripada komitmen kontinuan (komitmen rasional). Karyawan yang pada dasarnya memiliki komitmen afektif terhadap perusahaan benar-benar berkeinginan untuk menjadi bagian dalam perusahaan sehingga semua

kemampuan yang dimiliki akan dikeluarkan agar organisasi tersebut dapat berkembang.

Dari ketiga jenis komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitemn yang paling memiliki manfaat bagi organisasi adalah komitmen afektif, hal ini karena karyawan dengan komitmen afektif bekerja untuk organisasi karena merasa yakin dan senang dengan pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja. Dengan adanya komitmen ini, karyawan akan bekerja dengan penuh tanggung jawab dan akan selalu berusaha mengoptimalkan kinerja pribadi agar bisa membantu organisasi mencapai tujuannya. Komitmen afektif pada pegawai merupakan salah satu perilaku kerja yang ditimbulkan akibat dari persepsi pegawai terhadap lingkungannya, salah satunya adalah gaya kepemimpinan, dan untuk itu seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan dari para pegawainya (Arviana dan Harlina, 2013).

2.1.4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2009:67), “istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Hakim (2006) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja

yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Menurut Gibson (1997) “kinerja adalah sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti: kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas kerja lainnya”. Berdasarkan ketiga pengertian yang telah ada, penulis mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil yang dinilai berdasarkan pekerjaan yang telah dilakukan oleh individu dan telah sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2000) faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah:

1. Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor komitmen. Komitmen terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Komitmen merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Gibson, et all (2000) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

- 1) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, komitmen dan kepuasan kerja.
- 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan (reward system)

c. Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut (A.A. Anwar, 2000):

1. Kuantitas Kinerja

Pengukuran kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari kuantitas kerja yang diselesaikan dalam waktu tertentu. Dengan kuantitas tersebut seorang karyawan memiliki kemampuan ataupun kepercayaan dari perusahaan untuk melakukan pekerjaan dalam organisasi.

2. Kualitas Kinerja

Penilaian seorang karyawan adalah dengan melihat kualitas kerja yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Penyelesaian bukan hanya terlihat dari penyelesaian tapi dilihat dari kecakapan, ketepatan, dan juga hasil yang diharapkan perusahaan. Kualitas kerja adalah merupakan modal penting untuk mencapai tujuan perusahaan.

3. Dapat Tidaknya Diandalkan

Kemampuan dapat digolongkan pada dua jenis, yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Merupakan kenyataan yang tidak dapat

disangkal bahwa setiap orang mempunyai tingkat kemampuan tertentu yang sangat mungkin berbeda dari orang-orang lain. Implikasi kenyataan ini dalam kehidupan organisasional antara lain adalah bahwa setiap orang memilih kelebihan dan kekurangan tertentu dibandingkan dengan orang-orang lain di sekitarnya.

4. Sikap

Sikap adalah merupakan modal kerja yang harus dimiliki seorang karyawan, sebab seorang karyawan akan terlihat hasil kerjanya dari perilaku dalam aktivitas perusahaan.

Setiap perusahaan memiliki ukuran yang berbeda-beda dalam menilai kinerja para karyawannya. Menurut Dessler (2006:329) terdapat beberapa indikator dalam penilaian kinerja, antara lain sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas menunjukkan akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja dari suatu pekerjaan.

2. Produktivitas

Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.

3. Pengetahuan mengenai pekerjaan

Keahlian praktis dan teknik informasi yang digunakan perusahaan.

4. Kepercayaan

Tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutan.

5. Ketersediaan

Tingkat dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.

6. Kebebasan

Tingkat kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Sebelum melakukan penelitian ini, penulis telah menemukan beberapa penelitian terkait topik yang diangkat dalam penelitian ini. Adapun hasil dari penelitian terdahulu menjadi acuan sekaligus pembanding bagi penulis dalam melakukan penelitian ini. Beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian ini juga telah digunakan oleh beberapa penelitian terdahulu dalam mencari hubungan antara variabel independen dan variabel mediasi serta variabel mediasi dan variabel dependen.

Sudirjo (2013) melakukan penelitian diberbagai kantor notaris yang berada di Jawa Tengah, menemukan bahwa *Leader Member Exchange* dan Pemberdayaan berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Komitmen Organisasional dan *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *Leader Member Exchange* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan mediasi Komitmen Organisasional, Pemberdayaan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan dengan mediasi Komitmen Organisasional.

Faustyna (2014) pada penelitiannya menguji tentang hubungan antara kompetensi dan komitmen terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian tersebut bahwa:

- a. Kompetensi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja para karyawan
- b. Komitmen memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap kinerja para karyawan.
- c. Secara bersamaan, ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan komitmen terhadap kinerja karyawan.

Nusantara (2015) dalam penelitiannya membahas tentang hubungan antara *leader member exchange* (LMX) dan budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

- a. *Leader Member Exchange* (LMX) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa ada rasa saling percaya antara atasan dan bawahan.
- b. Budaya perusahaan juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas dari para karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa budaya yang ada dalam organisasi dapat diterima oleh para karyawan.
- c. LMX dan budaya perusahaan secara bersamaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas dai para karyawan.

Gultom (2014) meneliti tentang hubungan antara budaya organisasi dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitiannya, kesimpulan yang didapatkan yaitu:

- a. Berdasarkan pengujian secara parsial mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang signifikan antara kedua variabel tersebut.
- b. Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, dengan adanya motivasi yang tinggi dalam bekerja maka akan berbanding lurus dengan kinerja karyawan.
- c. Berdasarkan hasil uji simultan, kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan motivasi kerja.

Prasetyo (2011), penelitian mengenai pengaruh motivasi, kompetensi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT..Asuransi Jiwa Sraya.tbk menyebutkan bahwa komitmen organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, terutama kinerja yang baik maka dapat mempertahankan perusahaan untuk dapat mencapai target usahanya. perusahaan ini telah berdiri sekitar 145 tahun.

Melizawati (2015), meneliti tentang adanya hubungan antara komitmen terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT. INDOTIRTA ABADI DI GEMPOL PASURUAN. Adapun hasil yang di dapatkan dari penelitian ini menunjukkan hubungan yang positif antara komitmen karyawan dengan kinerja para karyawan.

Kusumastuti dan Nurtjahjanti (2013) secara khusus meneliti tentang pengaruh komitmen afektif terhadap kepemimpinan transaksional. Dalam penelitian ini, didapatkan kesimpulan bahwa ada hubungan yang positif antara komitmen afektif dengan kepemimpinan transaksional. Artinya, semakin tinggi persepsi terhadap

kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi pula komitmen afektif karyawan.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Hubungan *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan

Adanya persepsi yang baik terhadap LMX dapat meningkatkan kinerja dari karyawan, hubungan yang baik dengan pimpinan menghasilkan komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan. Dengan komunikasi yang sudah terjalin, para karyawan dapat bertukar pikiran dengan pimpinannya terkait organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Herlambang (2017) tentang Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Pt. Ponsel Jobs Indonesia First Media. Tariq *et al* (2014) tentang *Impact of Leader Member Exchange on Organizational Performance and Commitment with Organizational Culture as Moderator: A Non-Monetary Tactic to Enhance Outcome*. Lin dan Ma (2004) *Effects of Leader-Member Exchange, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Diagnosing Employee Job Performance Using Career Stage as A Moderator*.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang disebutkan di atas, semuanya menemukan adanya hubungan yang signifikan antara LMX dengan kinerja karyawan. LMX berpengaruh searah dengan kinerja karyawan dimana jika terjadi kenaikan pada LMX maka akan meningkatkan kinerja dari karyawan dalam organisasi.

2.3.2 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi akan mampu meningkatkan kinerja dari karyawan jika budaya tersebut sesuai dengan budaya yang dianut oleh setiap individu dalam organisasi. Dengan adanya kesamaan tersebut akan menjadikan kekuatan positif dalam pencapaian prestasi perusahaan. Keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dianggap dapat membantu perusahaan dalam beradaptasi dengan lingkungan dan memberikan pengaruh bagi kinerja karyawan.

Penguatan terhadap budaya dalam organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan (Susmiati dan Sudarma, 2015:79). Zahriyah *et al.* (2015) dalam penelitiannya terkait “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang”, menemukan pengaruh yang positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Artinya, jika terjadi perubahan dalam budaya organisasi maka akan mengakibatkan perubahan pula terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Hubungan *Leader Member Exchange* Terhadap Komitmen Afektif

Morrow, (2005) bahwa “*leader member exchange* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan

kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.”

Penelitian Nusantara (2014) menunjukkan bahwa LMX memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas dari karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nusantara menguatkan temuan dari Michael (2014) tentang *The Impact of Leader-Member Exchange, Supportive Supervisor Communication, Affective Commitment, and Role Ambiguity on Bank Employees' Turnover Intentions and Performance*. Penelitian lain yang menguatkan adalah Son (2015) tentang *Leader-Member Exchange and Affective Commitment: The Moderating Role of Exchange Ideology*. Temuan dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara LMX dan komitmen afektif. Artinya, jika terjadi peningkatan terhadap LMX maka komitmen afektif dari karyawan akan ikut mengalami peningkatan begitupun sebaliknya.

2.3.4 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif

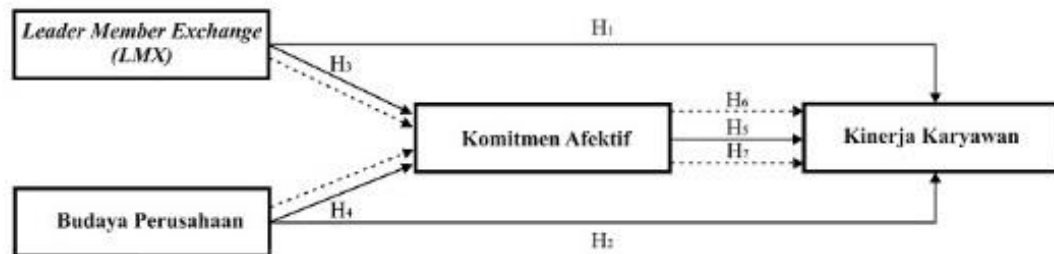
Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi organisasi lain (Robbins, 2006). Budaya organisasi yang positif akan membangun semangat para anggotanya untuk melaksanakan tugas yang didapatkan. Akan menjadi lebih baik lagi ketika budaya yang ada di organisasi sesuai dengan budaya yang dianut oleh masing-masing anggota. Nusantara (2015) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh dalam membangun loyalitas para anggota organisasi.

Chandra dan Nasution (2012) tentang Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Bengkulu). Menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi.

2.3.5 Hubungan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen Afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasional. Karyawan dengan afektif tinggi bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Komitmen afektif terbentuk karena adanya kecintaan atau ikatan secara emosional antara organisasi dengan anggotanya. Dalam banyak penelitian yang berkembang, Folurunso (2014) tentang *Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria* menemukan hubungan yang positif antara komitmen dan kinerja karyawan. Artinya, dengan adanya komitmen yang tinggi dari karyawan maka akan berdampak bagus pada kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Pemikiran



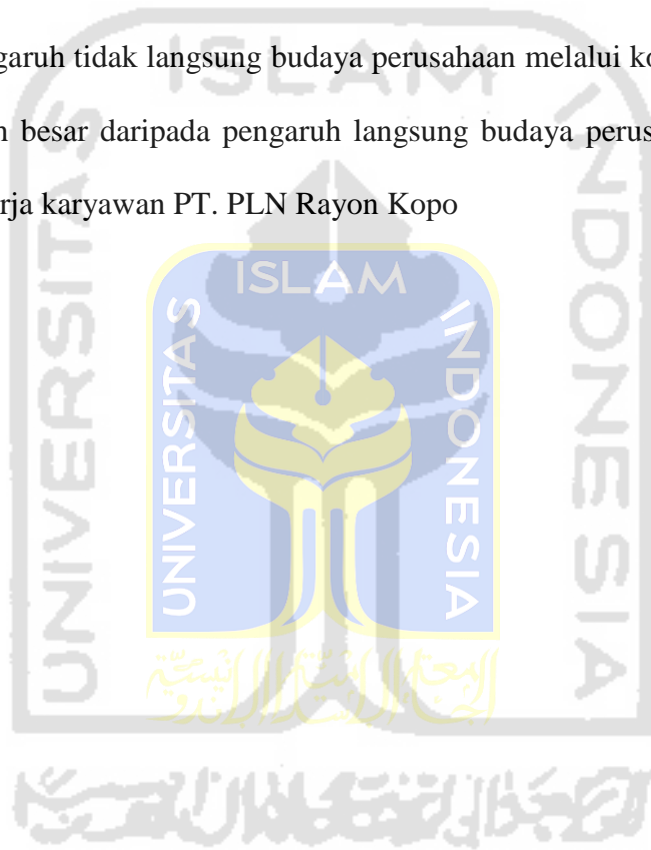
Gambar 1 Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap suatu rumusan penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Dugaan ini bersifat sementara karena masih perlu dilakukan penelitian dalam rangka menjawab dugaan tersebut. Berdasar pada uraian tersebut, maka dapat ditemukan hipotesis dalam bentuk berikut:

- H1: Ada pengaruh yang signifikan dari *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo
- H2: Ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo
- H3: Ada pengaruh yang signifikan dari *leader member exchange* terhadap komitmen afektif karyawan PT. PLN Rayon Kopo
- H4: Ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap komitmen afektif karyawan PT. PLN Rayon Kopo

- H5: Ada pengaruh yang signifikan dari komitmen afektif terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo
- H6: Pengaruh tidak langsung *leader member exchange* melalui komitmen afektif lebih besar daripada pengaruh langsung *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo
- H7: Pengaruh tidak langsung budaya perusahaan melalui komitmen afektif lebih besar daripada pengaruh langsung budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi yang di gunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Unit Pelayanan dan Jaringan (UPJ) Kopo, Kota Bandung. Pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive sampling*. *Purposive sampling* digunakan karena informasi yang akan diambil berasal dari sumber yang sengaja dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan peneliti (Desi dan Ertambang 2008 dalam Zuliarti, 2014). Total jumlah karyawan PT. PLN Rayon Kopo ada 120 orang. Peneliti menetapkan beberapa kriteria dalam penelitian ini, adapun kriterianya adalah:

- a. Para karyawan yang berstatus sebagai pegawai tetap PT. PLN UPJ Kopo, sehingga mengerucut menjadi 100 orang.
- b. Responden yang dituju adalah para pegawai tetap yang telah bekerja di perusahaan selama kurang lebih 1 tahun. Jika dikerucutkan maka menghasilak 85 orang responden.

Penentuan atas kriteria sampel dengan alasan bahwa komitmen afektif hanya berlaku untuk para karyawan yang berstatus pegawai tetap. Pegawai dengan status *outsorce* tidak dilibatkan dalam penelitian ini karena pegawai *outsorce* bersifat sebagai pegawai yang tidak tetap, sehingga tidak memiliki komitmen dengan perusahaan.

3.2. Jenis dan Pengumpulan Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data akan dilakukan melalui survei kuisisioner yang akan di antar dan diambil sendiri oleh peneliti terhadap para pegawai tetap yang ada di PT. PLN UPJ Kopo. Lokasi penelitian berada di kota Bandung, Jawa Barat.

3.3. Variabel Penelitian dan Pengukuran

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel dependen, yaitu kinerja karyawan, variabel independen, yaitu *leader member exchange* dan budaya organisasi, dan terakhir variabel mediasi, yaitu komitmen afektif. Masing-masing variabel diukur dengan model skala Likert lima poin, yaitu (1) Sangat Tidak Setuju, (2) Tidak Setuju, (3) Ragu-Ragu, (4) Setuju, dan (5) Sangat Setuju. Responden diminta untuk menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap pertanyaan yang diajukan sesuai dengan kondisi mereka yang sesungguhnya.

Berikut ini pengertian dan pengukuran dari masing-masing variabel yang di gunakan dalam penelitian ini:

1. *Leader Member Exchange*

Morrow, (2005) bahwa “*leader member exchange* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.”

Leader member exchange diukur dengan angket yang dikembangkan oleh Liden, R.C dan J.M. Maslyn (1998), berjumlah 10 pertanyaan. Item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel *leader member exchange* antara lain:

- a) Saya sangat terkesan dengan pengetahuan atasan saya mengenai pekerjaannya
- b) Saya mengagumi keahlian profesional atasan saya
- c) Saya menghormati pengetahuan atasan saya dan kompetensinya dalam pekerjaan
- d) Atasan saya akan membela saya jika sekiranya ada yang “menyerang” saya
- e) Atasan saya mempertahankan (membela) pekerjaan saya, meskipun itu pembelaan terhadap seorang yang lebih tinggi darinya
- f) Atasan saya akan membela saya terhadap pihak lain dalam organisasi jika saya membuat kesalahan dengan jujur
- g) Atasan saya memiliki kemampuan untuk cepat akrab dengan orang lain termasuk anak buahnya dan memperlakukannya sebagai teman
- h) Saya tidak keberatan bekerja dengan sangat keras untuk kepentingan pekerjaan saya
- i) Saya bersedia untuk melakukan usaha ekstra melebihi dari yang diwajibkan untuk memenuhi tujuan kerja yang diinginkan atasan saya
- j) Saya bersedia bekerja untuk atasan saya melebihi apa yang diminta dalam uraian pekerjaan saya

Item-item pertanyaan diatas dapat dikategorikan dalam dimensi-dimensi berikut:

Tabel 3.1 Dimensi Item Pertanyaan LMX

Dimensi Dasar	Item Pertanyaan	Jumlah
<i>Profesional Respect</i>	a, b, c	3
<i>Loyalty</i>	d, e, f	3
<i>Affect</i>	g, h	2
<i>Contribution</i>	i, j	2
Total Pertanyaan		10

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi organisasi lain (Robbins, 2006). Sedangkan budaya perusahaan diukur dengan angket yang dikembangkan oleh Robbins (2006:279), berjumlah 14 pertanyaan. Adapun aitem pertanyaan yang di gunakan dalam mengukur budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Saya diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan.
- b) Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya
- c) Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat.
- d) Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya.
- e) Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

- f) Saya selalu menekankan pada hasil kerja, tetapi tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal.
- g) Pihak manajemen perusahaan memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada.
- h) Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.
- i) Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan.
- j) Dalam melaksanakan pekerjaan, saya melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan pimpinan.
- k) Perusahaan ini memiliki kesepakatan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah.
- l) Dalam bekerja saya berusaha untuk mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan.
- m) Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini.
- n) Perusahaan ini memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karir karyawan.

Item-item pertanyaan diatas disusun berdasarkan indikator pengukuran

Tabel 3.2 Indikator Item Pertanyaan Budaya Organisasi

Indikator Dasar	Item Pertanyaan	Jumlah
<i>Innovation and risk taking</i>	a, b	2
<i>Attention to detail</i>	c, d	2
<i>Outcome orientation</i>	e, f	2
<i>People orientation</i>	g, h	2
<i>Team orientation</i>	i, j	2
<i>Aggressiveness</i>	k, l	2
<i>Stability</i>	m, n	2
Total Pertanyaan		14

3. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasional. Karyawan dengan afektif tinggi bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Aitem yang peneliti gunakan dalam mengukur komitmen afektif karyawan berdasarkan angket yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990). Adapun aitem tersebut antara lain sebagai berikut:

- a) Saya merasa senang bekerja dalam perusahaan
- b) Saya menunjukkan rasa memiliki terhadap perusahaan
- c) Saya peduli terhadap masalah yang terjadi dalam perusahaan
- d) Saya memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan
- e) Saya ingin berada di perusahaan ini sampai pensiun
- f) Saya merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan
- g) Saya membanggakan perusahaan tempat saya bekerja kepada orang lain

4. Kinerja Karyawan

Hakim (2006) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari

perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Pengukuran yang peneliti gunakan berdasarkan angket yang dikembangkan oleh Chester (1999)

- a) Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya
- b) Menyelesaikan pekerjaan dengan jumlah yang lebih banyak dari periode sebelumnya
- c) Saya merasa mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada saya.
- d) Saya dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya
- e) Saya mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman kerja
- f) Saya selalu patuh pada tata tertib dan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan
- g) Saya berusaha tidak melanggar peraturan perusahaan walaupun tidak ada pengawasan
- h) Saya selalu menaati perintah atau instruksi dari atasan tanpa pernah melanggarnya
- i) Saya memiliki inisiatif yang berguna untuk membantu penyelesaian pekerjaan yang lebih baik
- j) Saya memiliki inisiatif yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas/pekerjaan baru

Item-item pertanyaan diatas disusun berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut:

3.3 Indikator Item Pertanyaan Kinerja Karyawan

Indikator Dasar	Item Pertanyaan	Jumlah
Efektivitas dan Efisiensi	a, b	2
Tanggung Jawab	c, d, e	3
Disiplin	f, g, h	3
Inisiatif	i, j	2
Total Pertanyaan		10

3.4. Metode Analisis Data

3.4.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel, jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid sedangkan jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid (Ghozali, 2011).

3.4.2. Uji Reabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai (α) 0,70 (Ghozali, 2011)

3.4.3. Uji Asumsi Klasik

Model regresi linier berganda dapat disebut sebagai model yang baik jika memenuhi asumsi normalitas data dan terbebas dari asumsi-asumsi klasik, baik normalitas, multikolinieritas, autokorelasi dan heteroskedastisitas. Penjelasan dari masing-masing uji asumsi klasik (Ghozali, 2006:91)

a) Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2006). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan dari uji normalitas (Ghozali, 2006:112)

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

b) Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat menggunakan analisis matrik korelasi antar variabel independen dan perhitungan nilai tolerance dan VIF, melalui SPSS. Jika hasil SPSS VIF menunjukkan angka 1, maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas, sebaliknya jika lebih dari 10 maka dalam data tersebut terjadi multikolinieritas.

c) Autokorelasi

Autokorelasi dikenal dengan nilai Durbin Watson (D-W) artinya terjadi korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode sebelumnya (Ghozali, 2001). Dalam model regresi diharapkan tidak terjadi problem autokorelasi. Nilai Durbin-Watson (D-W) diukur dengan: Bila nilai DW terletak antara batas atas atau upper bound (du) dan $(4-du)$, maka koefisien autokorelasi sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi. Bila nilai DW lebih rendah daripada batas bawah atau lower bound (dl), maka koefisien autokorelasi lebih besar daripada nol, berarti ada autokorelasi positif. Bila nilai DW lebih besar daripada $(4-dl)$, maka koefisien autokorelasi lebih kecil daripada nol, berarti ada autokorelasi negatif. Bila nilai DW terletak diantara batas atas (du) dan batas bawah (dl) atau DW terletak antara $(4-du)$ dan $(4-dl)$, maka hasilnya tidak dapat disimpulkan.

d) Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas salah satunya dengan melihat grafik plots antara nilai prediksi variabel dependen yaitu: ZPRED dengan residual SRESID.

Hasil SPSS menunjukkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas jika titik-titik menyebar secara acak di atas angka 0 pada sumbu Y.

3.5. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2007:29).

3.5.1. Uji Regresi

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan alat analisis statistik yakni analisis regresi linear berganda (moderated regression analysis).

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1 \quad (1)$$

Keterangan:

Y_1 : Komitmen afektif

b_1 : Koefisien *Leader member exchange*

X_1 : *Leader member exchange*

b_2 : Koefisien Budaya Organisasi

X_2 : Budaya Organisasi

e_1 : Residual

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_1 \quad (2)$$

Keterangan:

Y_2 : Kinerja Karyawan

b_1 : Koefisien *Leader member exchange*

X_1 : *Leader member exchange*

b_2 : Koefisien Budaya Organisasi

X_2 : Budaya Organisasi

b_3 : Koefisien Komitmen afektif

X_3 : Komitmen afektif

e_1 : Residual

3.5.2. Uji Hipotesis

Output regresi linier berganda yang dihasilkan melalui program SPSS perlu dilakukan uji simultan dengan F-test, dan uji parsial dengan T-test, Penjelasan untuk masing-masing uji tersebut adalah sebagai berikut:

1. Uji Simultan dengan F-test

Uji pengaruh simultan digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan mempengaruhi variabel independen (Ghozali, 2006:127). Hasil F-test ini pada output SPSS dapat dilihat

pada tabel ANOVA. Hasil F-test menunjukkan variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen jika P-value lebih kecil dari level of significant yang ditentukan, atau F-hitung lebih besar dari F-tabel.

2. Uji parsial dengan t-test

Uji t-test memiliki tujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Hasil uji ini pada output SPSS dapat dilihat pada tabel P-value (pada kolom sig) pada masing-masing variabel independen, jika P-value lebih kecil dari level of significant yang ditentukan, atau t-hitung lebih besar dari t-tabel (dihitung dari two tailed $\alpha=5\%$ df-k, k merupakan jumlah variabel independen) memiliki arti signifikan.

3.5.3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali, 2006:83).

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen afektif. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi dengan sebelumnya dilakukan uji instrument dan uji asumsi. Pada penelitian kali ini kuesioner disebarakan kepada 85 karyawan PT. PLN Rayon Kopo.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Perhitungan validitas instrument didasarkan pada perbandingan antara r hitung dan r tabel dengan r tabel sebesar 0,2133. Apabila r hitung lebih besar dari r tabel (r hitung $>$ r tabel) maka pertanyaan dianggap valid, begitu juga sebaliknya. Uji validitas dalam penelitian ini dihitung setiap item dari variabel-variabel yang diteliti.

Tabel 4.1 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel

No.	Variabel	Jumlah
1.	<i>Leader Member Exchange</i>	10 Butir
2.	Budaya Organisasi	14 Butir
3.	Komitmen Afektif	7 Butir
4.	Kinerja	10 Butir
Total Pertanyaan		41 Butir

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2017

Tabel 4.2 Validitas Pertanyaan Variabel *Leader Member Exchange*

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
X1.1	0,507	0,213	Valid
X1.2	0,507	0,213	Valid
X1.3	0,736	0,213	Valid
X1.4	0,581	0,213	Valid
X1.5	0,681	0,213	Valid
X1.6	0,584	0,213	Valid
X1.7	0,546	0,213	Valid
X1.8	0,721	0,213	Valid
X1.9	0,736	0,213	Valid
X1.10	0,693	0,213	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Berdasarkan hasil uji validitas variabel LMX pada tabel diatas, diketahui bahwa keseluruhan butir pertanyaan variabel LMX dinyatakan valid, ini dapat dilihat dari nilai r hitung yang lebih besar dari nilai r tabel. Dengan demikian, seluruh item pertanyaan pada variabel LMX dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur.

Tabel 4.3 Validitas Pertanyaan Budaya Organisasi

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
X2.1	0,794	0,213	Valid
X2.2	0,770	0,213	Valid
X2.3	0,756	0,213	Valid
X2.4	0,712	0,213	Valid
X2.5	0,796	0,213	Valid
X2.6	0,685	0,213	Valid
X2.7	0,690	0,213	Valid
X2.8	0,538	0,213	Valid
X2.9	0,617	0,213	Valid
X2.10	0,822	0,213	Valid
X2.11	0,708	0,213	Valid
X2.12	0,789	0,213	Valid
X2.13	0,748	0,213	Valid
X2.14	0,601	0,213	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa keseluruhan butir pertanyaan variabel budaya organisasi dinyatakan valid, ini dapat dilihat dari nilai r hitung yang lebih besar dari nilai r tabel. Dengan demikian, seluruh item pertanyaan pada variabel budaya organisasi dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur.

Tabel 4.4 Validitas Pertanyaan Komitmen Afektif

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Z.1	0,768	0,213	Valid
Z.2	0,728	0,213	Valid
Z.3	0,866	0,213	Valid
Z.4	0,729	0,213	Valid
Z.5	0,796	0,213	Valid
Z.6	0,776	0,213	Valid
Z.7	0,687	0,213	Valid

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Tabel diatas menunjukkan bahwa keseluruhan butir pertanyaan variabel komitmen afektif dinyatakan valid, ini dapat dilihat dari nilai r hitung yang lebih besar dari nilai r tabel. Dengan demikian, seluruh item pertanyaan pada variabel komitmen afektif dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur.

Tabel 4.5 Validitas Pertanyaan Kinerja Karyawan

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Y.1	0,636	0,213	Valid
Y.2	0,722	0,213	Valid
Y.3	0,802	0,213	Valid
Y.4	0,700	0,213	Valid
Y.5	0,688	0,213	Valid
Y.6	0,609	0,213	Valid
Y.7	0,575	0,213	Valid
Y.8	0,702	0,213	Valid
Y.9	0,671	0,213	Valid
Y.10	0,571	0,213	Valid

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Dari tabel yang disajikan diatas, terdapat 10 butir pertanyaan pada variabel kinerja karyawan. Semua butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid karena nilai r hitung yang lebih besar dari nilai r tabel. Dengan demikian, seluruh item pertanyaan pada variabel komitmen afektif dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur.

4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu instrumen yang digunakan reliabel atau tetap konsisten bila dilakukan berkali-kali pada waktu yang beda. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* besar $> 0,060$. (Imam Ghozali, 2001).

Tabel 4.6 Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
<i>Leader Member Exchange</i>	0.830	0.60	Reliabel
Budaya Organisasi	0.920	0.60	Reliabel
Komitmen Afektif	0.878	0.60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.862	0.60	Reliabel

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa variabel *leader member exchange*, budaya perusahaan, komitmen afektif, dan kinerja karyawan memiliki nilai *cronbach alpha* yang masing-masing lebih tinggi dari nilai kritis (*Cronbach alpha* $> 0,60$). Maka dapat dikatakan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel.

4.3 Deskripsi Responden

Dalam penelitian ini, kuesioner yang disebar ada sebanyak 85 buah. Penyebaran kuesioner dilakukan sendiri oleh peneliti dengan mendatangi langsung kantor PT. PLN Rayon Kopo. Proses pengisian kuesioner berlangsung selama 1 hari dengan total kuesioner yang kembali ada 85 buah.

4.3.1 Jenis Kelamin

Data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki- laki	70	82,4%
2.	Perempuan	15	17,6%
Total		85	100%

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Berdasarkan tabel diatas diketahui responden pada penelitian ini lebih banyak didominasi oleh laki-laki, yaitu sebanyak 70 responden atau 82,4% dari jumlah responden secara keseluruhan. Sedangkan sisanya sebanyak 15 responden atau 17,6% merupakan perempuan.

4.3.2 Usia

Data responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1.	<24 Tahun	8	9,4%
2.	24-30 Tahun	17	20,0%
3.	31-36 Tahun	21	24,7%
4.	37-42 Tahun	14	16,5%
5.	43-49 Tahun	18	21,2%
6.	>49 Tahun	7	8,2%
Total		85	100%

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa dari 85 responden, sebagian besar atau 24,7% berusia diantara 31-36 tahun. Sedangkan golongan usia diatas 49 tahun menjadi yang paling sedikit dengan 8,2%

4.3.3 Tingkat Pendidikan

Data responden berdasarkan pendidikan terakhir yang telah ditempuh dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.9 Tingkat Pendidikan Terakhir Responden

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	SMA / Sederajat	64	75,3%
2.	Diploma (D1/D2/D3)	6	7,1%
3.	Sarjana	15	17,6%
Total		85	100%

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa dari 85 responden sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan SMA/Sederajat, yaitu sebesar 75,3%. Sedangkan pada urutan kedua terbanyak memiliki latar belakang pendidikan Sarjana yaitu 17,6%. Sisanya memiliki latar belakang pendidikan Diploma yaitu sebesar 7,1%.

4.4 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi dan kemudian dianalisis dalam bentuk analisis deskriptif. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dari kelas interval dengan jumlah kelas 5. Berikut adalah perhitungannya:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berikut kategori berdasarkan dari masing-masing interval kelas:

Tabel 4.10 Interval Skala

Interval	Kategori
1,00 – 1,79	Sangat Buruk
1,80 – 2,59	Buruk
2,60 – 3,39	Cukup Baik
3,40 – 4,19	Baik
4,20 – 5,00	Sangat Baik

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

1. Variabel *Leader Member Exchange*

Berikut ini penilaian responden tentang *leader member exchange*:

Tabel 4.10 Penilaian Responden terhadap LMX

No.	Pertanyaan <i>Leader Member Exchange</i>	Mean	Kategori
1.	Saya sangat terkesan dengan pengetahuan atasan saya mengenai pekerjaannya	4.72	Sangat Baik
2.	Saya mengagumi keahlian profesional atasan saya	4.69	Sangat Baik
3.	Saya menghormati pengetahuan atasan saya dan kompetensinya dalam pekerjaan	4.65	Sangat Baik
4.	Atasan saya akan membela saya jika sekiranya ada yang “menyerang” saya	4.44	Sangat Baik
5.	Atasan saya mempertahankan (membela) pekerjaan saya, meskipun itu pembelaan terhadap seorang yang lebih tinggi darinya	4.33	Sangat Baik
6.	Atasan saya akan membela saya terhadap pihak lain dalam organisasi jika saya membuat kesalahan dengan jujur	4.29	Sangat Baik
7.	Atasan saya memiliki kemampuan untuk cepat akrab dengan orang lain termasuk anak buahnya dan memperlakukannya sebagai teman	4.59	Sangat Baik

8.	Saya tidak keberatan bekerja dengan sangat keras untuk kepentingan pekerjaan saya	4.46	Sangat Baik
9.	Saya bersedia untuk melakukan usaha ekstra melebihi dari yang diwajibkan untuk memenuhi tujuan kerja yang diinginkan atasan saya	4.34	Sangat Baik
10.	Saya bersedia bekerja untuk atasan saya melebihi apa yang diminta dalam uraian pekerjaan saya	4.28	Sangat Baik
Rata-Rata		4.48	Sangat Baik

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Berdasarkan Tabel 4.11 dari 85 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai *Leader Member Exchange* pada PT. PLN Rayon Kopo, **Sangat Baik** (Mean 4,38). Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa puas dengan hubungan yang dijalin antara manajer dengan para responden. Responden juga merasa yakin dengan kemampuan yang dimiliki oleh manajer rayon dalam membimbing para karyawan yang ada dalam perusahaan.

Pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki oleh sang manajer dalam memimpin perusahaan membuat para responden sangat menghormati manajer mereka. Responden juga merasa selalu dibela oleh atasan ketika ada pihak lain yang menilai pekerjaannya kurang memuaskan. Manajer memiliki kemampuan yang baik dalam mengakrabkan diri dengan orang lain yang ada di organisasi, termasuk dengan responden. Responden dengan senang hati bekerja keras demi kepentingan perusahaan karena adanya hubungan baik dengan sang atasan.

2. Variabel Budaya Organisasi

Berikut ini penilaian responden tentang budaya organisasi

Tabel 4.11 Penilaian Responden terhadap Budaya Organisasi

No.	Pertanyaan Budaya Organisasi	Mean	Kategori
1.	Saya diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan.	4.47	Sangat Baik
2.	Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	4.25	Sangat Baik
3.	Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat.	4.54	Sangat Baik
4.	Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan	4.44	Sangat Baik
5.	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan	4.41	Sangat Baik
6.	Saya selalu menekankan pada hasil kerja, tetapi tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal	4.39	Sangat Baik
7.	Pihak manajemen perusahaan memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada	4.25	Sangat Baik
8.	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan	4.55	Sangat Baik
9.	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan	4.58	Sangat Baik
10.	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan pimpinan	4.52	Sangat Baik
11.	Perusahaan ini memiliki kesepakatan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah	4.45	Sangat Baik

12.	Dalam bekerja saya berusaha untuk mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan	4.54	Sangat Baik
13.	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini	4.33	Sangat Baik
14.	Perusahaan ini memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karir karyawan	4.05	Baik
Rata-Rata		4.41	Sangat Baik

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Berdasarkan Tabel 4.12 dari 85 responden dalam penelitian ini sebagian besar atau secara rata-rata memberikan penilaian budaya organisasi **sangat baik** (4,41). Hal ini menjelaskan bahwa para responden memiliki inisiatif sendiri dalam mengerjakan tugas yang diberikan responden juga terus berusaha untuk terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Secara umum, sebagian besar responden sudah merasa sangat puas dengan budaya yang ada diorganisasi tempat mereka bekerja. Hal ini terlihat dari usaha setiap karyawan dalam menaati setiap peraturan yang ada PT. PLN Rayon Kopo.

3. Variabel Komitmen Afektif

Berikut ini penilaian responden tentang komitmen afektif:

Tabel 4.12 Penilaian Responden terhadap Komitmen Afektif

No.	Pertanyaan Komitmen Afektif	Mean	Kategori
1.	Saya merasa senang bekerja dalam perusahaan	4.52	Sangat Baik
2.	Saya menunjukkan rasa memiliki terhadap perusahaan	4.33	Sangat Baik
3.	Saya peduli terhadap masalah yang terjadi dalam perusahaan	4.25	Sangat Baik
4.	Saya memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan	4.09	Baik
5.	Saya ingin berada di perusahaan ini sampai pension	4.18	Baik
6.	Saya merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan	4.31	Sangat Baik
7.	Saya membanggakan perusahaan tempat saya bekerja kepada orang lain	4.29	Sangat Baik
Rata-rata		4.28	Sangat Baik

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Tabel 4.13 memberikan informasi bahwa penilaian responden terkait komitmen afektif sudah **sangat baik** (4,28). Hal ini menunjukkan bahwa para responden merasa senang berada dalam organisasi, responden mampu menunjukkan rasa kepemilikannya atas organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi, responden merasa selalu terlibat didalamnya. Responden juga membanggakan tempatnya bekerja kepada orang lain.

4. Variabel Kinerja Karyawan

Berikut ini penilaian responden tentang komitmen afektif:

Tabel 4.13 Penilaian Responden terhadap Kinerja Karyawan

No.	Pertanyaan Komitmen Afektif	Mean	Kategori
1.	Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	4.24	Sangat Baik
2.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sesuai yang diharapkan	4.31	Sangat Baik
3.	Saya merasa mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada saya.	4.42	Sangat Baik
4.	Saya dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	4.24	Sangat Baik
5.	Saya mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman kerja	4.36	Sangat Baik
6.	Saya selalu patuh pada tata tertib dan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan	4.22	Sangat Baik
7.	Saya berusaha tidak melanggar peraturan perusahaan walaupun tidak ada pengawasan.	4.40	Sangat Baik
8.	Saya selalu menaati perintah atau instruksi dari atasan tanpa pernah melanggarnya	4.33	Sangat Baik
9.	Saya memiliki inisiatif yang berguna untuk membantu penyelesaian pekerjaan yang lebih baik	4.31	Sangat Baik
10.	Saya memiliki inisiatif yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas/pekerjaan baru	4.36	Sangat Baik
Rata-rata		4.32	Sangat Baik

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas, sebagian besar responden memberikan penilaian yang **sangat baik** terhadap kinerja. Artinya, responden mampu menyelesaikan setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan, dari tugas tersebut responden mampu mempertanggung jawabkan pekerjaannya kepada atasan.

Sebagian responden juga sudah memiliki keterampilan teknis dalam rangka menyelesaikan setiap tugas-tugasnya.

Responden selalu berusaha untuk tunduk dan patuh terhadap aturan-aturan yang berlaku dalam perusahaan. Responden akan menaati aturan tersebut meski tanpa pengawasan dari pihak manajemen. Responden juga berusaha menaati perintah atau instruksi dari atasan tanpa pernah melanggarnya.

4.5 Uji Asumsi Klasik Keterandalan Pelaporan

4.5.1 Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau independen (Ghozali, 2006). Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan diregresi terhadap variabel bebas lainnya. Multikolinieritas terjadi apabila antar variabel bebas terdapat hubungan yang signifikan. Jadi Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$) dan menunjukkan kolinieritas yang tinggi.

Nilai cut off yang umum dipakai adalah nilai tolerance $> 0,10$ atau sama dengan nilai VIF di atas 10. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas (independen). Hasil dari pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinieritas

No	Variabel	Tolerance		VIF		Keterangan
1	LMX	0,496	0,10	2,014	10,00	Tidak Terjadi Multikolinieritas
2	Budaya Organisasi	0,496	0,10	2,014	10,00	Tidak Terjadi Multikolinieritas
3	Komitmen Afektif	1,000	0,10	1,000	10,00	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan semua variabel bebas memiliki nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* juga menunjukkan semua variabel bebas memiliki nilai *tolerance* lebih dari 0,10. Hal ini menunjukkan bahwa uji multikolinieritas terpenuhi.

Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinieritas

No	Variabel	Tolerance		VIF		Keterangan
1	LMX	0,496	0,10	2,014	10,00	Tidak Terjadi Multikolinieritas
2	Budaya Organisasi	0,496	0,10	2,014	10,00	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan semua variabel bebas memiliki nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* juga menunjukkan semua variabel bebas memiliki nilai *tolerance* lebih dari 0,10. Hal ini menunjukkan bahwa uji multikolinieritas terpenuhi.

4.5.2 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2006). Dalam penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan uji

statistik yaitu *one sample kolmogorov smirnov test*. Berikut merupakan hasil pengujian normalitas menggunakan bantuan program SPSS:

Tabel 4.16 Hasil Uji Normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test*

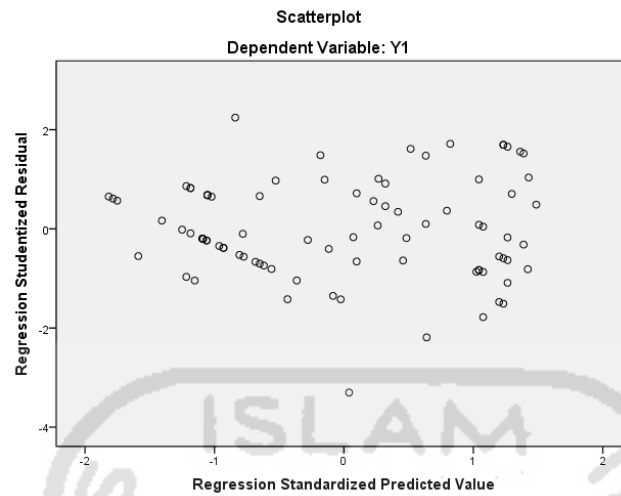
Variabel	Sig.	Nilai Kritis	Keterangan
Residual 1	0,756	0,05	Normalitas
Residual 2	0,714	0,05	Normalitas
Residual 3	0,267	0,05	Normalitas

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Dari ketiga hasil uji statistic diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi berada diatas nilai kritis (0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan data yang diuji dalam penelitian ini berdistribusi normal.

4.5.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

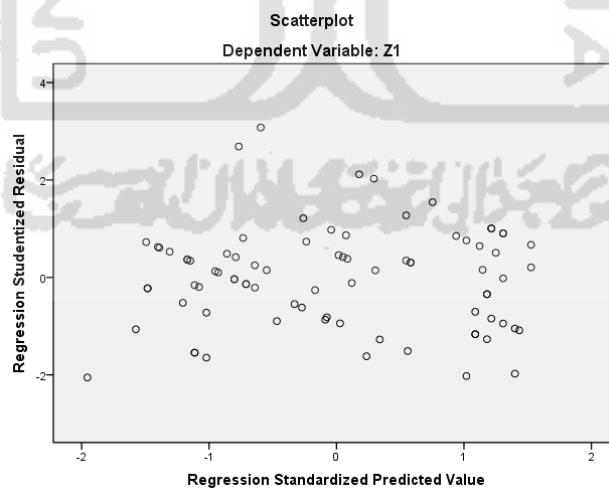
Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedasitas (Ghozali, 2006). Untuk menguji apakah model regresi terjadi heteroskedastisitas atau tidak dalam penelitian ini, peneliti menggunakan grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID.



Gambar 2: Data Output Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

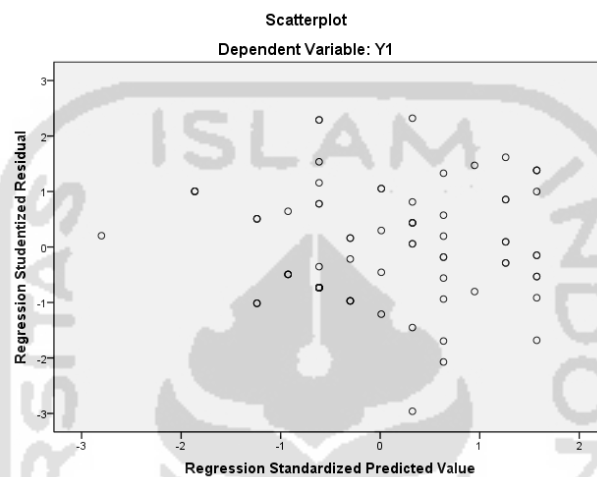
Dari gambar diatas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.



Gambar 3: Data Output Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Dari gambar diatas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.



Gambar 4: Data Output Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Dari gambar diatas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

4.6 Analisis Kuantitatif

4.6.1 Analisis LMX dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh LMX dan budaya organisasi terhadap kinerja adalah dengan menggunakan analisis linier berganda. Hasil analisis regresi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.17 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Beta	t-hitung	Probabilitas
Konstanta	17,436	5,776	0,000
<i>Leader Member Exchange</i> (X ₁)	-0,082	-0,890	0,376
Budaya Perusahaan (X ₂)	0,477	7,943	0,000
R ²	: 0,569		
Adjusted R ²	: 0,559		
F-statistik	: 54,238 Sig = 0,000		
N	: 85		
Variabel Dependen (Y)	: Kinerja Karyawan		

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik computer SPSS, diperoleh hasil persamaan Regresi Linier Berganda sebagai berikut:

$$Y = 17,436 - 0,082 + 0,477$$

Berdasarkan persamaan di atas diketahui bahwa nilai konstanta sebesar 17,436 memiliki arah positif. Hal ini berarti variabel kinerja akan sebesar 17,436 satuan tanpa adanya pengaruh variabel *leader member exchange* dan budaya organisasi.

i. Uji Parsial (Uji t)

1. Pengujian pengaruh variabel *leader member exchange* (X₁) terhadap variabel kinerja Karyawan (Y)

a. Formulasi Hipotesis

H₀: Tidak ada pengaruh yang signifikan dari *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo

H₁: Ada pengaruh yang signifikan dari *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo

b. Taraf signifikansi (α) yang digunakan adalah 0,05

c. Kriteria Pengujian

Jika taraf signifikansi $t_{\text{hitung}} > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Jika taraf signifikansi $t_{\text{hitung}} \leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil olah data diperoleh taraf signifikansi atau probabilitas t_{hitung} (0,376) $>$ taraf signifikansi (0,05), maka disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak. Artinya **hipotesis pertama** “Ada pengaruh yang signifikan dari *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan secara parsial” **tidak terdukung.**

2. Pengujian pengaruh variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)

a. Formulasi Hipotesis

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo

H_1 : Ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo

b. Taraf signifikansi (α) yang digunakan adalah 0,05

c. Kriteria Pengujian

Jika taraf signifikansi $t_{\text{hitung}} > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Jika taraf signifikansi $t_{\text{hitung}} \leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil olah data diperoleh taraf signifikansi atau probabilitas $t_{hitung} (0,000) \leq$ taraf signifikansi (0,05), maka disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya **hipotesis kedua** “Ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial” **terdukung.**

ii. Pengujian R^2 (Koefisien Determinasi)

Hasil dari regresi dengan metode OLS diperoleh R^2 (Koefisien Determinasi) sebesar 0,569, artinya variabel kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo dapat dijelaskan oleh *leader member exchange* dan budaya organisasi secara serentak sebesar 56,9%, sedangkan sisanya sebesar 43,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini.

4.6.2 Analisis LMX dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif

Analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh LMX dan budaya organisasi terhadap komitmen afektif adalah dengan menggunakan analisis linier berganda. Hasil analisis regresi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.18 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Beta	t-hitung	Probabilitas
Konstanta	1,806	0,604	0,548
<i>Leader Member Exchange</i> (X_1)	0,217	2,378	0,020
Budaya Perusahaan (X_2)	0,298	5,028	0,000
R^2	: 0,541		
Adjusted R^2	: 0,529		
F-statistik	: 48,253 Sig = 0,000		
N	: 85		
Variabel Dependen (Z)	: Komitmen Afektif		

Sumber: Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik computer SPSS, diperoleh hasil persamaan Regresi Linier Berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,806 - 0,217 + 0,298$$

Berdasarkan persamaan di atas diketahui bahwa nilai konstanta sebesar 1,806 memiliki arah positif. Hal ini berarti variabel komitmen afektif akan sebesar 1,806 satuan tanpa adanya pengaruh variabel *leader member exchange* dan budaya organisasi.

i. Uji Parsial (Uji t)

1. Pengujian pengaruh variabel *leader member exchange* (X1) terhadap variabel komitmen afektif (Z)

a. Formulasi Hipotesis

H₀: Tidak ada pengaruh yang signifikan dari *leader member exchange* terhadap komitmen afektif karyawan PT. PLN Rayon Kopo

H₁: Ada pengaruh yang signifikan dari *leader member exchange* terhadap komitmen afektif karyawan PT. PLN Rayon Kopo

b. Taraf signifikansi (α) yang digunakan adalah 0,05

c. Kriteria Pengujian

Jika taraf signifikansi $t_{\text{hitung}} > 0,05$, maka H₀ diterima dan H₁ ditolak

Jika taraf signifikansi $t_{\text{hitung}} \leq 0,05$, maka H₀ ditolak dan H₁ diterima

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil olah data diperoleh taraf signifikansi atau probabilitas $t_{\text{hitung}} (0,020) \leq$ taraf signifikansi (0,05), maka disimpulkan bahwa H₀ ditolak

dan H_1 diterima. Artinya **hipotesis ketiga** “Ada pengaruh yang signifikan dari *leader member exchange* terhadap komitmen afektif karyawan secara parsial” **terdukung**.

2. Pengujian pengaruh variabel budaya organisasi (X2) terhadap komitmen afektif karyawan (Z)

a. Formulasi Hipotesis

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap komitmen afektif karyawan PT. PLN Rayon Kopo

H_1 : Ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap komitmen afektif karyawan PT. PLN Rayon Kopo

b. Taraf signifikansi (α) yang digunakan adalah 0,05

c. Kriteria Pengujian

Jika taraf signifikansi $t_{hitung} > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Jika taraf signifikansi $t_{hitung} \leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil olah data diperoleh taraf signifikansi atau probabilitas $t_{hitung} (0,000) \leq$ taraf signifikansi (0,05), maka disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya **hipotesis keempat** “Ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap komitmen afektif karyawan secara parsial” **terdukung**.

ii. Pengujian R^2 (Koefisien Determinasi)

Hasil dari regresi dengan metode OLS diperoleh R^2 (Koefisien Determinasi) sebesar 0,541, artinya variabel komitmen afektif karyawan PT. PLN Rayon

Kopo dapat dijelaskan oleh *leader member exchange* dan budaya organisasi secara serentak sebesar 54,1%, sedangkan sisanya sebesar 45,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini.

4.6.3 Analisis Komitmen Afektif terhadap Kinerja

Analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja adalah dengan menggunakan analisis linier berganda. Hasil analisis regresi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.19 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Beta	t-hitung	Probabilitas
Konstanta	24,129	8,807	0,000
Komitmen Afektif (Z)	0,636	6,995	0,000
R ²	: 0,371		
Adjusted R ²	: 0,363		
F-statistik	: 48,935	Sig = 0,000	
N	: 85		
Variabel Dependen (Y)	: Kinerja Karyawan		

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik computer SPSS, diperoleh hasil persamaan Regresi Linier Berganda sebagai berikut:

$$Y = 24,129 + 0,636$$

Berdasarkan persamaan di atas diketahui bahwa nilai konstanta sebesar 21,650 memiliki arah positif. Hal ini berarti variabel kinerja akan sebesar 21,650 satuan tanpa adanya pengaruh variabel komitmen afektif.

i. Uji t

1. Pengujian pengaruh variabel komitmen afektif (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

a. Formulasi Hipotesis

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan dari komitmen afektif terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo

H_1 : Ada pengaruh yang signifikan dari komitmen afektif terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo

b. Taraf signifikansi (α) yang digunakan adalah 0,05

c. Kriteria Pengujian

Jika taraf signifikansi $t_{hitung} > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Jika taraf signifikansi $t_{hitung} \leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

d. Kesimpulan

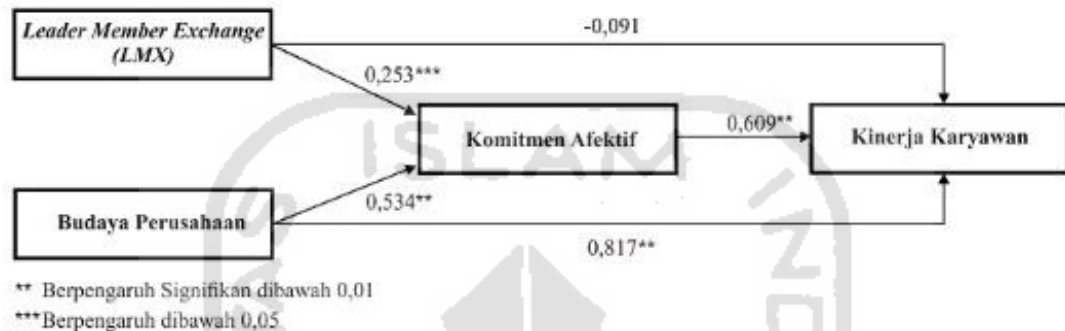
Berdasarkan hasil olah data diperoleh taraf signifikansi atau probabilitas $t_{hitung} (0,000) \leq$ taraf signifikansi (0,05), maka disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya **hipotesis kelima** “Ada pengaruh yang signifikan dari komitmen afektif terhadap kinerja karyawan secara parsial” **terdukung.**

ii. Pengujian R^2 (Koefisien Determinasi)

Hasil dari regresi dengan metode OLS diperoleh R^2 (Koefisien Determinasi) sebesar 0,371, artinya variabel kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo dapat dijelaskan oleh komitmen afektif secara serentak sebesar 37,1%,

sedangkan sisanya sebesar 62,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini.

4.6.4 Analisis Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung



Gambar 5. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

1. Pengaruh Langsung

- a. Pengaruh variabel *leader member exchange* terhadap kinerja

$$X_1 \rightarrow Y = -0,091$$

- b. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja

$$X_2 \rightarrow Y = 0,817$$

- c. Pengaruh variabel *leader member exchange* terhadap komitmen afektif

$$X_1 \rightarrow Z = 0,253$$

- d. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap komitmen afektif

$$X_2 \rightarrow Z = 0,534$$

- e. Pengaruh variabel komitmen afektif terhadap kinerja

$$Z \rightarrow Y = 0,609$$

2. Pengaruh Tidak Langsung

- a. Pengaruh variabel *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,253 \times 0,609) = 0,154$$

- b. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,534 \times 0,609) = 0,325$$

Rangkuman dari koefisien jalur, pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan total dari pengaruh LMX (X1), Budaya Organisasi (X2), dan komitmen afektif (Z) terhadap kinerja (Y)

Tabel 4.20 Rangkuman Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh Variabel	Langsung	Tidak Langsung Melalui (Z)	Total
$X_1 \rightarrow Y = -0,091$	-0,091	0	-0,091
$X_2 \rightarrow Y = 0,817$	0,817	0	0,817
$X_1 \rightarrow Z = 0,253$	0,253	0	0,253
$X_2 \rightarrow Z = 0,534$	0,534	0	0,534
$Z \rightarrow Y = 0,609$	0,609	0	0,609
$X_1 \rightarrow Y = -0,091$	-0,091	0,154	0,063
$X_2 \rightarrow Y = 0,817$	0,817	0,325	1,142

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Kesimpulan:

1. Pengujian pengaruh tidak langsung LMX (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen afektif (Z)

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi LMX langsung sebesar -0,091 koefisien regresi pengaruh tidak langsung yaitu $0,253 \times 0,609 = 0,154$. Oleh karena koefisien tidak langsung LMX

lebih besar dari koefisien LMX langsung, maka dapat disimpulkan bahwa LMX yang sebenarnya adalah tidak langsung dengan kata lain LMX berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif. Dapat dikatakan bahwa **hipotesis keenam** yang berbunyi “Pengaruh tidak langsung *leader member exchange* melalui komitmen afektif lebih besar daripada pengaruh langsung *leader member exchange* terhadap kinerja” **terdukung**.

2. Pengujian pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen afektif (Z)

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi budaya organisasi langsung sebesar 0,817 koefisien regresi pengaruh tidak langsung yaitu $0,534 \times 0,609 = 0,325$. Oleh karena koefisien tidak langsung budaya organisasi lebih kecil dari koefisien budaya organisasi langsung, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan tidak melalui komitmen afektif. Dapat dikatakan bahwa **hipotesis ketujuh** yang berbunyi “Pengaruh tidak langsung budaya perusahaan melalui komitmen afektif lebih besar daripada pengaruh langsung budaya perusahaan terhadap kinerja” **tidak terdukung**.

4.6.5 Rekapitulasi Hasil Uji Kuantitatif

Tabel 4.21 Rekapitulasi Hasil

No	Hipotesis	Keterangan
H1:	Ada pengaruh yang signifikan dari <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo secara parsial	Tidak Terdukung
H2:	Ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo secara parsial	Terdukung
H3:	Ada pengaruh yang signifikan dari <i>leader member exchange</i> terhadap komitmen afektif karyawan PT. PLN Rayon Kopo secara parsial	Terdukung
H4:	Ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap komitmen afektif karyawan PT. PLN Rayon Kopo secara parsial	Terdukung
H5:	Ada pengaruh yang signifikan dari komitmen afektif terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo secara parsial	Terdukung
H6:	Pengaruh tidak langsung <i>leader member exchange</i> melalui komitmen afektif lebih besar daripada pengaruh langsung <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo	Terdukung
H7:	Pengaruh tidak langsung budaya perusahaan melalui komitmen afektif lebih besar daripada pengaruh langsung budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo	Tidak Terdukung

4.7 Pembahasan

Penelitian ini terdiri dari 85 responden yang merupakan karyawan dari PT. Perusahaan Listrik Negara Rayon Kopo, Bandung. Mayoritas dari responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 82,4%. Menurut tingkat pendidikan terakhir yang ditempuh, mayoritas

responden berlatar belakang pendidikan SMA sederajat yaitu sebanyak 75,3%. Ditinjau dari segi usia, mayoritas atau sebesar 24,7% responden berada pada kisaran usia 31-36 Tahun.

Presepsi karyawan PT. PLN Rayon Kopo tentang LMX, budaya perusahaan, komitmen afektif, dan kinerja karyawan sudah sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata masing-masing variabel, yaitu pada variabel LMX memiliki nilai rata-rata 4.48 yang dapat diartikan adanya kecenderungan jawaban sangat setuju mengenai variabel ini. Pada variabel kompensasi memiliki nilai rata-rata 4.41 yang dapat diartikan adanya kecenderungan jawaban sangat setuju mengenai variabel ini, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan pada umumnya merespon biasa baik terhadap budaya organisasi.

Pada variabel komitmen afektif memiliki nilai rata-rata 4.28 yang dapat diartikan adanya kecenderungan jawaban setuju mengenai variabel ini, sehingga dapat diartikan adanya penilaian komitmen afektif yang baik pada karyawan. Pada variabel kinerja memiliki nilai rata-rata 4,32 yang dapat diartikan adanya kecenderungan setuju pada variabel kinerja, artinya adanya penilaian kinerja yang sudah baik pada karyawan PT. PLN Rayon Kopo Bandung.

4.7.1 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel LMX tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo dimana taraf signifikansi atau probabilitas t_{hitung} (0,376) > taraf signifikansi (0,05), maka disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Artinya **hipotesis pertama** “Ada pengaruh yang signifikan dari *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan secara parsial” **tidak terdukung**.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa naik atau turunnya LMX tidak akan berpengaruh apa-apa terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan tetap bekerja sesuai tugasnya masing-masing walaupun persepsi terhadap LMX kurang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Arius dkk (2012) yang menemukan bahwa LMX belum mampu meningkatkan kinerja pegawai pada kantor sekda Papua. Penelitian ini juga menguatkan ini memperkuat Teori Landy (1989) yang mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas rendah, maka akan bercirikan: (1) Interaksi atasanbawahan cenderung bersifat formal, karena itu seorang atasan akan menggunakan kekuasaan otoritas dalam mempengaruhi bawahannya; (2) Adanya tingkat negosiasi peran yang rendah sehingga interaksi atasan-bawahan dibatasi oleh peran yang dimainkan; (3) Atasan jarang berbicara dengan bawahan tentang efektivitas tugas; (4) Atasan jarang membantu bawahan dengan memberikan tugas yang berbeda.

Pada penelitian ini belum mampu mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Lin dan Ma (2004) dan Herlambang (2017) yang menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara LMX dan kinerja karyawan.

4.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan hasil olah data diperoleh taraf signifikansi atau probabilitas $t_{hitung} (0,000) \leq$ taraf signifikansi (0,05), maka

disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya **hipotesis kedua** “Ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial” **terdukung**.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi PT. PLN Rayon Kopo, maka kinerja dari karyawan juga akan semakin tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susmiati dan Sudarma (2015:79) yang menyatakan bahwa penguatan terhadap budaya dalam organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Hasil penelitian lain juga menunjukkan adanya budaya organisasi akan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai positif (Zahriyah *et al.*,2015:7).

Wibowo (2010:263) menyatakan kalau suatu organisasi biasanya dibentuk dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Karenanya, kemampuan menciptakan sebuah organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan.

4.7.3 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil perhitungan olah data diperoleh taraf signifikansi atau probabilitas $t_{\text{hitung}} (0,020) \leq$ taraf signifikansi (0,05), maka disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya **hipotesis ketiga** “Ada pengaruh yang signifikan dari *leader member exchange* terhadap komitmen afektif karyawan secara parsial” **terdukung**. Penelitian ini berhasil menjelaskan

bahwa LMX akan mempengaruhi komitmen afektif dari karyawan yang ada diperusahaan. Artinya, semakin tinggi persepsi tentang LMX maka akan semakin tinggi pula komitmen afektif karyawan PT. PLN Rayon Kopo.

Penelitian ini sejalan dengan hasil temuan Michael (2014) dimana LMX memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif. Penelitian lain menemukan keterikatan karyawan terhadap organisasi akan meningkat ketika ada kualitas hubungan yang baik antara anggota dalam organisasi dengan pimpinannya (Son., 2015).

4.7.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif

Hasil dalam perhitungan yang dilakukan menemukan bahwa taraf signifikansi atau probabilitas $t_{\text{hitung}} (0,000) \leq \text{taraf signifikansi } (0,05)$, maka disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya **hipotesis keempat** “Ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap komitmen afektif karyawan secara parsial” **terdukung**.

Temuan ini menjelaskan bahwa dengan adanya persepsi yang tinggi atas budaya organisasi maka akan meningkatkan komitmen dari karyawan dalam organisasi, khususnya komitmen afektif. Melalui pemahaman dan kesetiaan pada nilai-nilai utama organisasi kepada seluruh individu organisasi agar mereka bekerja berlandaskan moral, mencapai prestasi optimal. Penerapan budaya organisasi diperlukan agar seluruh individu yang ada dalam organisasi atau perusahaan mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi/perusahaan tersebut (Huang *et al.*, 2006).

Kesesuaian nilai, norma dan keyakinan yang dimiliki dengan yang ada di dalam organisasi akan menciptakan rasa kepuasan bagi individu yang bersangkutan, memotivasi dirinya untuk dapat berbuat banyak demi pencapaian tujuan perusahaan maupun tujuan individunya (Luthans, 2006:138). Penelitian ini didukung dengan pendapat Robbins (2008:110) menyebutkan bahwa budaya dalam organisasi berhubungan positif dengan kreatifitas, kepuasan karyawan, kinerja tim, dan komitmen organisasi.

4.7.5 Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen afektif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil olah data diperoleh taraf signifikansi atau probabilitas $t_{\text{hitung}} (0,000) \leq \text{taraf signifikansi} (0,05)$, maka disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya **hipotesis kelima** “Ada pengaruh yang signifikan dari komitmen afektif terhadap kinerja karyawan secara parsial” **terdukung**. Penelitian ini berhasil menjelaskan bahwa dengan adanya komitmen yang tinggi dari karyawan dalam organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Penelitian lain menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Folurunso (2014:17), artinya semakin tinggi komitmen organisasional maka kinerja karyawan juga semakin tinggi. Temuan ini mendukung pendapat dari Mas’ud (2002:176) menyatakan bahwa loyalitas atau komitmen karyawan terhadap perusahaan dipandang sangat penting dalam bisnis. Karyawan yang memiliki loyalitas atau

komitmen yang tinggi akan berkinerja baik dan mendahulukan kepentingan perusahaan dari pada kepentingan dirinya sendiri.

4.7.6 Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis jalur diperoleh koefisien regresi LMX langsung sebesar -0,091 koefisien regresi pengaruh tidak langsung yaitu 0,154. Oleh karena koefisien tidak langsung LMX lebih besar dari koefisien LMX langsung, maka dapat disimpulkan bahwa LMX yang sebenarnya adalah tidak langsung dengan kata lain LMX berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif. Dapat dikatakan bahwa **hipotesis keenam** yang berbunyi “Pengaruh tidak langsung *leader member exchange* melalui komitmen afektif lebih besar daripada pengaruh langsung *leader member exchange* terhadap kinerja” **terdukung**.

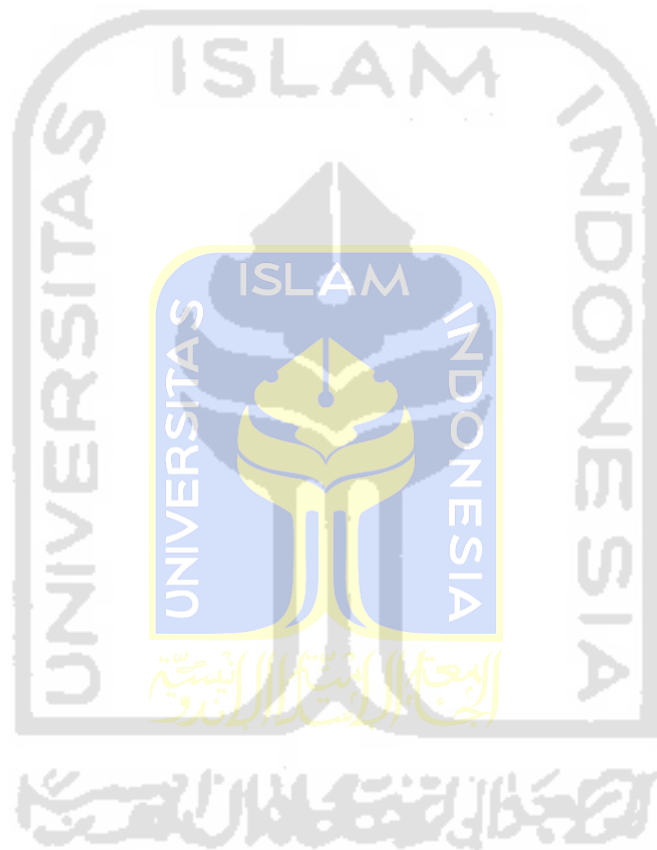
Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan *leader member exchange* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara Rayon Kopo. Adanya keinginan untuk bertahan di perusahaan membuat kinerja karyawan meningkat. Komitmen Organisasi mampu memediasi antara pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan (Herlambang, 2017).

4.7.7 Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi budaya organisasi langsung sebesar 0,817 koefisien regresi pengaruh tidak langsung yaitu 0,325. Oleh karena koefisien tidak langsung budaya organisasi lebih kecil dari koefisien budaya organisasi langsung, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan tidak melalui komitmen afektif. Dapat dikatakan bahwa **hipotesis ketujuh** yang berbunyi “Pengaruh tidak langsung budaya perusahaan melalui komitmen afektif lebih besar daripada pengaruh langsung budaya perusahaan terhadap kinerja” **tidak terdukung**.

Pengertian Budaya organisasi mempunyai makna yang luas. Luthans (2006:497) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma–norma dan nilai–nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Dengan demikian budaya organisasi dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan tanpa melalui komitmen afektif. Kotter dan Heskett (Masana, 2012:107) menyatakan bahwa “Pertama, berkaitan dengan budaya yang kuat berpengaruh terhadap kinerja yang unggul. Kekuatan budaya itu berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan yakni adalah penyatuan tujuan, menciptakan suatu tingkatan motivasi yang luar biasa, mempunyai nilai dan

perilaku yang dianut bersama, ada rasa aman, rasa komitmen dan loyal. Kedua, membuat pekerjaan secara intrinsik dihargai yakni melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan mengakui berperan serta. Ketiga, membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa bersandar pada birokrasi formal”



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada 85 karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara Rayon Kopo, Bandung maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Tidak ada pengaruh yang signifikan dari *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo.
2. Ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo.
3. Ada pengaruh yang signifikan dari *leader member exchange* dan budaya organisasi terhadap komitmen afektif karyawan PT. PLN Rayon Kopo.
4. Pengaruh tidak langsung *leader member exchange* melalui komitmen afektif lebih besar daripada pengaruh langsung *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo.
5. Pengaruh langsung budaya perusahaan melalui komitmen afektif lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Kopo

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilakukan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki beberapa keterbatasan yaitu:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan dalam penelitian ini hanya terdiri dari dua variabel, yaitu *Leader Member Exchange* dan Budaya Organisasi. Sedangkan masih ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan diatas, berikut merupakan saran untuk penelitian-penelitian yang akan dilakukan selanjutnya, yaitu:

1. Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik melakukan penelitian serupa disarankan untuk menambah variabel penelitian, misalnya *turnover intention*, kepuasan kerja, komitmen normatif, dan lain-lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5.4 Implikasi

1. Pemimpin perlu meningkatkan koordinasi dengan pegawai agar terjalin komunikasi yang baik. Pimpinan juga diharapkan dapat membantu karyawannya dalam menyelesaikan rencana-rencana kerja dan selalu meminta masukan kepada pegawai dalam pengambilan keputusan.
2. PT. PLN Rayon Kopo harus mengelola komitmen afektif dengan baik agar karyawan merasa bangga dan nyaman selama berada didalam organisasi dengan begitu karyawan akan tetap berada dan setia terhadap organisasi.
3. PT. PLN Rayon Kopo perlu menerapkan norma-norma perusahaan, filosofi perusahaan, peraturan perusahaan, dan juga harus bisa menciptakan iklim perusahaan yang baik serta mengamati perilaku karyawannya. Jika sudah demikian maka budaya perusahaan akan terwujud dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Allen, N.J. and Meyer, J.P., (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, continuance and Normative Commitment", *Journal of Occupational Psychology*
- Allen, N. J. & Meyer, J. P., (1993), Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, Vol. 26
- Bernard, Chester I. 1999. *The Function of Executive (Edition 6th)*. Dryden: Dryden Press.
- Boon, O. K., Safa, M. S., Arumugam, V. (2006). TQM Practice and Affective Commitment: A Case of Malaysian Semiconductor Packaging Organizations. *International Journal of Management and Entrepreneurship*. Vol. 2. No. 1
- Chandra, Beinli Dwi dkk. (2012). "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Bengkulu)". *The Manager Review*, Vol. 13, No. 2
- Clark, R.E., 2003. "Fostering the Work Motivation of Individuals and Teams". *Journal of Performance Improvement*, Vol. 42
- Darsono, Prawironegoro. (2006). *Budaya Organisasi. Kajian Organisasi Bisnis, Ekonomi, Sosial dan Politik*. Jakarta: Diadit Media.
- Denison, Daniel R dan Mishra, Ancil K. (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness" *Organization Science*, Vol. 6 (2): 204-233.
- Dessler, Garry, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 2, Edisi Ke-7*, alihbahasa: Benyamin Mollan, Prehallindo, Jakarta.
- Dharma, Agus. 2011. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Eisenberger R., Karagonlar G., Stinglhamber F., Neves P., Becker T. E., Gonzalez-Morales M. G., Steiger-Mueller M. 2010. "Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95
- Faustyna, (2014). "Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Pada Tugas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dharma Deli Medan." *Jurnal Manajemen & Bisnis*, Vol. 14 (01)
- Folorunso, O.O. et.al. (2014). "Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from

Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria.”
International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 8.

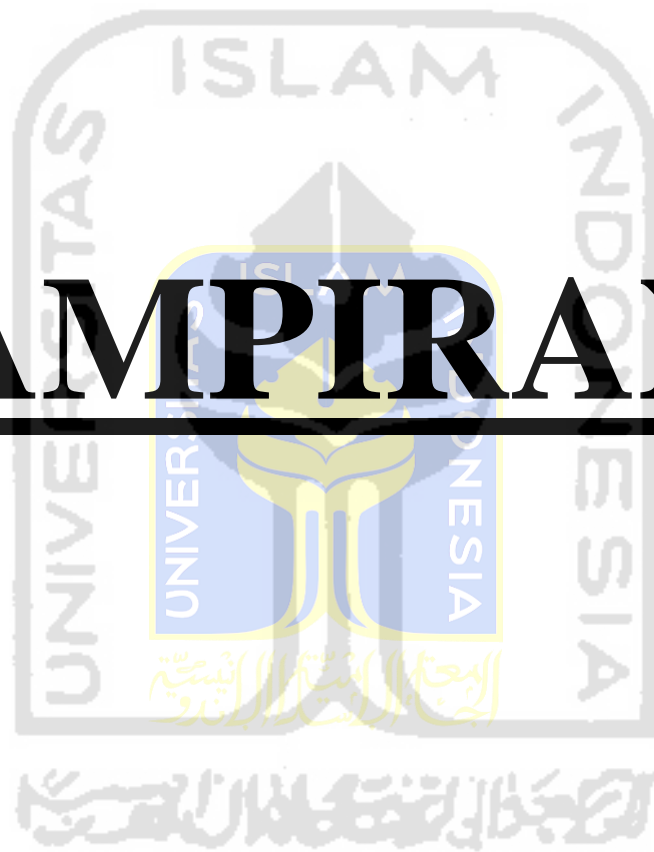
- Gerstner, C. R., and Day, D. V. (1997), Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82
- Greenberg, J., & Baron, R. (2003). *Behavior in Organization (fifth edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., & Ivancevich, J. M. (1997). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, Ivanvevich dan Donnelly. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur & Proses*. Jilid Kesatu. Bandung: Ganeca.
- Graen, G. B, dan Uhl-Bien, M. 1995. “Relationship-based approach to leadership: Development of leadermember exchange (LMX) theory of leadership over 25 years.” *Applying a multi-level multi-domain perspective. Leadership Quarterly*, Vol. 6.
- Gultom, D. (2014). “Pengaruh budaya organisasi perusahaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan”. *Jurnal manajemen & bisnis*. Vol. 13. No. 02.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hakim, A. (2006). Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *JRBI*, 165-180
- Herlambang, Aldhi Lario (2017). “Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Pt. Ponsel Jobs Indonesia First Media” *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume 5, Nomor 1
- Kambu, Arius., et al. (2012) “Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior, terhadap Alamat Korespondensi: Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua” *Jurnal Aplikasi Manajemen* Volume 10 Nomor 2
- Koentjaraningrat. (1992). *Beberapa Pokok Antropologi Sosial*. Jakarta: Dian Rakyat.

- Kusumastuti, dan Harlina Nurtjahjanti. 2013. "Komitmen Afektif Organisasi Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Kepemimpinan Transaksional Pada Pekerja Pelaksana Di Perusahaan Umum (PERUM) X Semarang". *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Volume 10, Nomor 1
- Leow, Kah Long dan Kok Wei Khong. (2004). The Study of Mentoring and Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Commitment Among Auditors in Malaysia. *Sunway Academic Journal* 6.
- Landy, F.J. 1989. *Psychology of Work Behavior*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Liden, R.C dan J.M. Maslyn (1998): Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assesment through Scale Development. *Journal of Management*, 24.pp 43-73.
- Lin, Chieh-Peng dan Hua Chun Ma (2004). "Effects of leader-member exchange, job satisfaction, and organizational commitment on diagnosing employee job performance using career stage as a moderator" *Asia Pacific Management Review* Volume 9, (1)
- Luo, B., & Cheng, S. P. (2014). Leader-Member Exchange, Efficacy and Job Performance: A Cognitive Perspective Interpretation. *Canadian Social Science*, 10(5), 244-248.
- Luthans, Fred, 2006. *Organizational behavior*, edisi 10, (edisi Indonesia), Yogyakarta: Andi Offset.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara (2010:9). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung: remaja rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mas'ud, Fuad. (2002). *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Melizawati. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Indotirta Abadi di Gempol Pasuruan). Surabaya: Program Studi Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Negeri Surabaya
- Michael, Daniel F. (2014). "The Impact of Leader-Member Exchange, Supportive Supervisor Communication, Affective Commitment, and Role Ambiguity on Bank Employees' Turnover Intentions and Performance," *International Journal of Business and Social Science* Vol. 5, No. 7

- Morrow, P. C., et al (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology* Volume 20, 8
- Nusantara. 2015. "Pengaruh Leader Member Exchange Dan Budaya Perusahaan Terhadap Loyalitas Karyawan Pt Square Group". *Skripsi*. FE, Jurusan Manajemen, Universitas Negeri Yogyakarta
- Prasetyo, dwi. (2011). pengaruh motivasi, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pt. asuransi jiwa sraya, tbk. jurnal manajemen. universitas pembangunan nasional "veteran"
- Prasetyawati, Ika dan Suyono, Joko, 2009, Leader-Member Exchange (LMX) sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Bawahan, Fokus Manajerial: *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1992). Values and the American manager: An update updated. *California Management Review*, Vol. 34,
- R. Eisenberger, S. Armeli, B. Rexwinkel, P. D. Lynch, and L. Rhoades, (2001) "Reciprocation of perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, vol. 86.
- R. Dansereau, G. Graen, and B. Haga, "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. A longitudinal investigation of the role making process," *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 131
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J.H., Ang, S. and Shore, L.M. (2012) Leader-Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX across 23 Countries. *Journal of Applied Psychology* Vol. 97
- Robbins, S. P. (1996). *Organization Behavior. Concepts, Controversies, Applications* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior, 9th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Gramedia, 2006
- Robbins, S.P. & Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Jilid 1(terj.)*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Steers & Porter. (1991). *Motivation and Work Behavior, International Student Edition. Second Edition*, Singapore: Mc Graw Hill
- Sudirjo, Frans. (2013). Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi Dan Pertukaran Pemimpin-Anggota (Lmx) Terhadap Komitmen Organisasional. *Jurnal ekonomi*.
- Sugiyono. (2007). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung. Alfabeta.

- Susmiati, Sudarma K. (2015), "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening", *Management Analysis Journal*, 4 (1): 79-87
- Suwarto, F.X dan Koeshartono. (2009). *Budaya Organisasi: Kajian Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Son, Seung Yeon. (2015), "Leader-Member Exchange and Affective Commitment: The Moderating Role of Exchange Ideology," *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering* Vol.9, No.6
- Souiden *et al.*, (2006) Souiden, Nizar Norizan, M. Kassim, and Heung-Ja Hong, 2006, The effect of corporate branding dimensions on consumers' product evaluation A crosscultural analysis, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 7/8
- Sembiring, Masana. (2012). *Budaya & Kinerja Organisasi: Perspektif Organisasi Pemerintah*. Bandung: Fokus Media.
- Tariq Usman, Ramsha Mumtaz, Mushtaq Ahmad, dan Ajmal Waheed. (2014). "Impact of Leader Member Exchange on Organizational Performance and Commitment with Organizational Culture as Moderator: A Non-Monetary Tactic to Enhance Outcome,". *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Volume 5, Nomor 12
- Wibowo. (2010). *Manajemen kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl A. Gary, 1998, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo
- Zuliarti. (2012). *Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi, dan Pengendalian Intern Akuntansi Terhadap Nilai Informasi Pelaporan Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Kudus)*. Skripsi. Universitas Muria Kudus.
- Zahriyah, Umi Wita dkk. (2015). "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)," *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 2 No. 1 Februari 2015.

LAMPIRAN



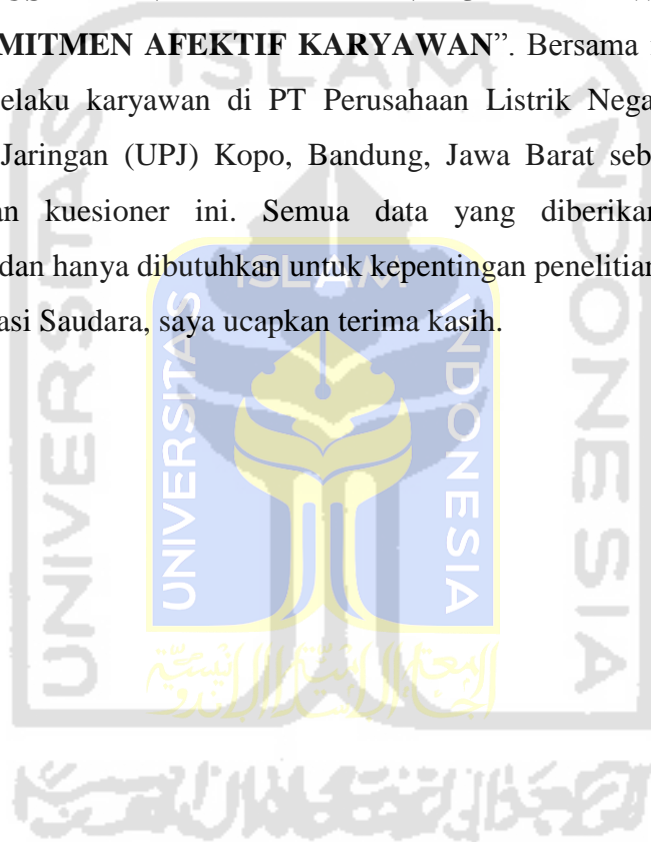
Lampiran 1

Kuesioner Penelitian

KUESIONER

Saya selaku mahasiswa Universitas Islam Indonesia, Fakultas Ekonomi, Jurusan akuntansi akan mengadakan penelitian guna memenuhi tugas akhir mengenai **“PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN”**. Bersama ini saya mohon bantuan anda selaku karyawan di PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) Unit Pelayanan dan Jaringan (UPJ) Kopo, Bandung, Jawa Barat sebagai responden dalam pengisian kuesioner ini. Semua data yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya dibutuhkan untuk kepentingan penelitian.

Atas partisipasi Saudara, saya ucapkan terima kasih.



Hormat Saya,

Dwi Putra Arijadi

13312164

A. Data Responden

1. Nama: (Bisa Inisial)
2. Jenis Kelamin
 - a. Pria b. Wanita
3. Usia Anda: Tahun
4. Lama Bekerja: Tahun
5. Jabatan:
6. Pendidikan Terakhir:

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berilah tanda silang (X) atau check (√) pada jawaban yang anda pilih

Keterangan:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

R = Ragu-ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

C. Leader Member Exchange (LMX)

No.	Pertanyaan <i>Leader Member Exchange</i>	STS	TS	R	S	SS
1.	Saya sangat terkesan dengan pengetahuan atasan saya mengenai pekerjaannya					
2.	Saya mengagumi keahlian profesional atasan saya					
3.	Saya menghormati pengetahuan atasan saya dan kompetensinya dalam pekerjaan					
4.	Atasan saya akan membela saya jika sekiranya ada yang "menyerang" saya					
5.	Atasan saya mempertahankan (membela) pekerjaan saya, meskipun itu pembelaan terhadap seorang yang lebih tinggi darinya					
6.	Atasan saya akan membela saya terhadap pihak lain dalam organisasi jika saya membuat kesalahan dengan jujur					
7.	Atasan saya memiliki kemampuan untuk cepat akrab dengan orang lain termasuk anak buahnya dan memperlakukannya sebagai teman					

8.	Saya tidak keberatan bekerja dengan sangat keras untuk kepentingan pekerjaan saya					
9.	Saya bersedia untuk melakukan usaha ekstra melebihi dari yang diwajibkan untuk memenuhi tujuan kerja yang diinginkan atasan saya					
10.	Saya bersedia bekerja untuk atasan saya melebihi apa yang diminta dalam uraian pekerjaan saya					

D. Budaya Organisasi

No.	Pertanyaan Budaya Organisasi	STS	TS	R	S	SS
1.	Saya diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan.					
2.	Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
3.	Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat.					
4.	Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan					
5.	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan					
6.	Saya selalu menekankan pada hasil kerja, tetapi tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal					
7.	Pihak manajemen perusahaan memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada					
8.	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan					

9.	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan					
10.	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan pimpinan					
11.	Perusahaan ini memiliki kesepakatan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah					
12.	Dalam bekerja saya berusaha untuk mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan					
13.	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini					
14.	Perusahaan ini memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karir karyawan					

E. Komitmen Afektif

No.	Pertanyaan Komitmen Afektif	STS	TS	R	S	SS
1.	Saya merasa senang bekerja dalam perusahaan					
2.	Saya menunjukkan rasa memiliki terhadap perusahaan					
3.	Saya peduli terhadap masalah yang terjadi dalam perusahaan					
4.	Saya memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan					
5.	Saya ingin berada di perusahaan ini sampai pension					
6.	Saya merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan					
7.	Saya membanggakan perusahaan tempat saya bekerja kepada orang lain					

F. Kinerja Karyawan

No.	Pertanyaan Komitmen Afektif	STS	TS	R	S	SS
1.	Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					
2.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sesuai yang diharapkan					
3.	Saya merasa mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada saya.					
4.	Saya dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
5.	Saya mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman kerja					
6.	Saya selalu patuh pada tata tertib dan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
7.	Saya berusaha tidak melanggar peraturan perusahaan walaupun tidak ada pengawasan.					
8.	Saya selalu menaati perintah atau instruksi dari atasan tanpa pernah melanggarnya					
9.	Saya memiliki inisiatif yang berguna untuk membantu penyelesaian pekerjaan yang lebih baik					
10.	Saya memiliki inisiatif yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas/pekerjaan baru					

Lampiran 2**Correlations**

		X1	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
X1	Pearson Correlation	1	.507**	.507**	.736**	.581**	.681**	.584**	.546**	.721**	.736**	.693**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q1	Pearson Correlation	.507**	1	.696**	.442**	.284**	.151	.262*	.207	.123	.153	.196
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.009	.168	.015	.057	.261	.163	.072
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q2	Pearson Correlation	.507**	.696**	1	.498**	.186	.059	.169	.310**	.157	.245*	.211
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.088	.590	.122	.004	.150	.024	.053
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q3	Pearson Correlation	.736**	.442**	.498**	1	.396**	.342**	.326**	.433**	.560**	.444**	.387**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.001	.002	.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q4	Pearson Correlation	.581**	.284**	.186	.396**	1	.484**	.318**	.265*	.347**	.227*	.217*
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.088	.000		.000	.003	.014	.001	.036	.046
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q5	Pearson Correlation	.681**	.151	.059	.342**	.484**	1	.463**	.244*	.461**	.446**	.456**
	Sig. (2-tailed)	.000	.168	.590	.001	.000		.000	.024	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q6	Pearson Correlation	.584**	.262*	.169	.326**	.318**	.463**	1	.226*	.249*	.325**	.241*
	Sig. (2-tailed)	.000	.015	.122	.002	.003	.000		.037	.021	.002	.026
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q7	Pearson Correlation	.546**	.207	.310**	.433**	.265*	.244*	.226*	1	.477**	.245*	.226*
	Sig. (2-tailed)	.000	.057	.004	.000	.014	.024	.037		.000	.024	.038
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q8	Pearson Correlation	.721**	.123	.157	.560**	.347**	.461**	.249*	.477**	1	.622**	.480**
	Sig. (2-tailed)	.000	.261	.150	.000	.001	.000	.021	.000		.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q9	Pearson Correlation	.736**	.153	.245*	.444**	.227*	.446**	.325**	.245*	.622**	1	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000	.163	.024	.000	.036	.000	.002	.024	.000		.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q10	Pearson Correlation	.693**	.196	.211	.387**	.217*	.456**	.241*	.226*	.480**	.709**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.072	.053	.000	.046	.000	.026	.038	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations															
		X2	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	
X2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 85	.794** .000 85	.770** .000 85	.756** .000 85	.712** .000 85	.796** .000 85	.685** .000 85	.690** .000 85	.538** .000 85	.617** .000 85	.822** .000 85	.708** .000 85	.789** .000 85	.748** .000 85	.601** .000 85	
Q11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		1 85	.658** .000 85	.584** .000 85	.522** .000 85	.756** .000 85	.572** .000 85	.640** .000 85	.374** .000 85	.565** .000 85	.627** .000 85	.413** .000 85	.537** .000 85	.537** .000 85	.307** .000 85	
Q12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N			1 85	.505** .000 85	.414** .000 85	.645** .000 85	.460** .000 85	.563** .000 85	.497** .000 85	.508** .000 85	.589** .000 85	.413** .000 85	.537** .000 85	.424** .000 85	.464** .000 85	
Q13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				1 85	.608** .000 85	.506** .000 85	.474** .000 85	.324** .002 85	.359** .001 85	.459** .000 85	.543** .000 85	.417** .000 85	.506** .000 85	.574** .000 85	.383** .000 85	
Q14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N					1 85	.477** .000 85	.567** .000 85	.439** .000 85	.615** .000 85	.188** .085 85	.638** .000 85	.428** .000 85	.608** .000 85	.665** .000 85	.403** .000 85	
Q15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N						1 85	.469** .000 85	.584** .000 85	.443** .000 85	.542** .000 85	.543** .000 85	.417** .000 85	.576** .000 85	.371** .000 85	.411** .000 85	
Q16	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N							1 85	.564** .000 85	.373** .000 85	.510** .000 85	.402** .000 85	.510** .000 85	.460** .000 85	.185** .090 85	.200** .066 85	
Q17	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N								1 85	.509** .000 85	.402** .000 85	.543** .000 85	.510** .000 85	.422** .000 85	.084** .188 85	.084** .117 85	
Q18	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N									1 85	.566** .000 85	.316** .003 85	.403** .000 85	.407** .000 85	.189** .084 85	.189** .084 85	
Q19	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N										1 85	.508** .000 85	.423** .000 85	.415** .000 85	.171** .117 85	.171** .117 85	
Q20	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N											1 85	.694** .000 85	.670** .000 85	.440** .000 85	.440** .000 85	
Q21	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N												1 85	.474** .000 85	.430** .000 85	.430** .000 85	
Q22	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N													1 85	.466** .000 85	.466** .000 85	
Q23	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N														1 85	.531** .000 85	
Q24	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N															1 85	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	Z1	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31
Z1 Pearson Correlation	1	.768**	.728**	.866**	.729**	.796**	.776**	.687**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	85	85	85	85	85	85	85	85
Q25 Pearson Correlation	.768*	1	.544**	.611**	.427**	.599**	.554**	.431**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	85	85	85	85	85	85	85	85
Q26 Pearson Correlation	.728*	.544**	1	.724**	.413**	.348**	.466**	.497**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.000
N	85	85	85	85	85	85	85	85
Q27 Pearson Correlation	.866*	.611**	.724**	1	.687**	.627**	.497**	.469**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	85	85	85	85	85	85	85	85
Q28 Pearson Correlation	.729*	.427**	.413**	.687**	1	.562**	.464**	.288**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.007
N	85	85	85	85	85	85	85	85
Q29 Pearson Correlation	.796*	.599**	.348**	.627**	.562**	1	.621**	.404**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000
N	85	85	85	85	85	85	85	85
Q30 Pearson Correlation	.776*	.554**	.466**	.497**	.464**	.621**	1	.600**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	85	85	85	85	85	85	85	85
Q31 Pearson Correlation	.687*	.431**	.497**	.469**	.288**	.404**	.600**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.007	.000	.000	
N	85	85	85	85	85	85	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y1	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41
Y1	Pearson Correlation	1	.636**	.722**	.802**	.700**	.688**	.609**	.575**	.702**	.671**	.571**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q32	Pearson Correlation	.636**	1	.429**	.564**	.366**	.313**	.345**	.113	.397**	.507**	.300**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.004	.001	.302	.000	.000	.005
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q33	Pearson Correlation	.722**	.429**	1	.672**	.382**	.507**	.332**	.360**	.452**	.339**	.253*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.002	.001	.000	.001	.020
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q34	Pearson Correlation	.802**	.564**	.672**	1	.646**	.624**	.561**	.353**	.445**	.327**	.167
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.000	.002	.127
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q35	Pearson Correlation	.700**	.366**	.382**	.646**	1	.572**	.641**	.252*	.258*	.350**	.267*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.020	.017	.001	.014
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q36	Pearson Correlation	.688**	.313**	.507**	.624**	.572**	1	.423**	.504**	.350**	.217*	.075
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.046	.497
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q37	Pearson Correlation	.609**	.345**	.332**	.561**	.641**	.423**	1	.346**	.243*	.174	.104
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002	.000	.000	.000		.001	.025	.111	.344
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q38	Pearson Correlation	.575**	.113	.360**	.353**	.252*	.504**	.346**	1	.362**	.178	.346**
	Sig. (2-tailed)	.000	.302	.001	.001	.020	.000	.001		.001	.103	.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q39	Pearson Correlation	.702**	.397**	.452**	.445**	.258*	.350**	.243*	.362**	1	.629**	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.017	.001	.025	.001		.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q40	Pearson Correlation	.671**	.507**	.339**	.327**	.350**	.217*	.174	.178	.629**	1	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.002	.001	.046	.111	.103	.000		.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Q41	Pearson Correlation	.571**	.300**	.253*	.167	.267*	.075	.104	.346**	.507**	.758**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.020	.127	.014	.497	.344	.001	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 3

Hasil Uji Reliabilitas

1. *Leader Member Exchange (X1)*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	10

2. Budaya Organisasi (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	14

3. Komitmen Afektif (Z)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	7

4. Kinerja Karyawan (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.862	10

Lampiran 4

Hasil Uji Asumsi Klasik dan Regresi

1. Uji Normalitas

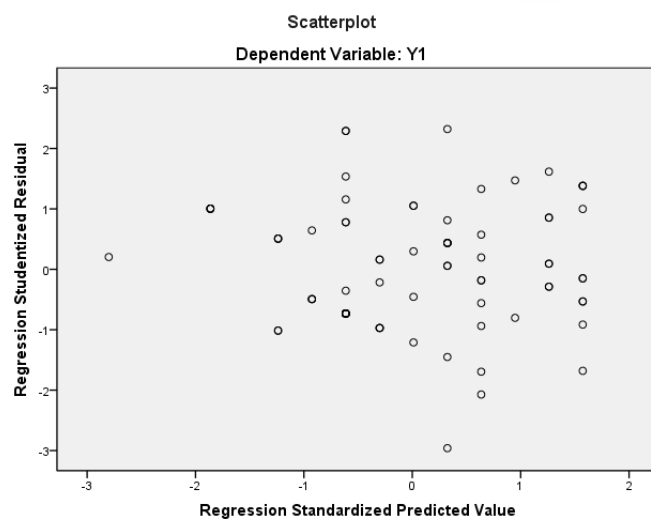
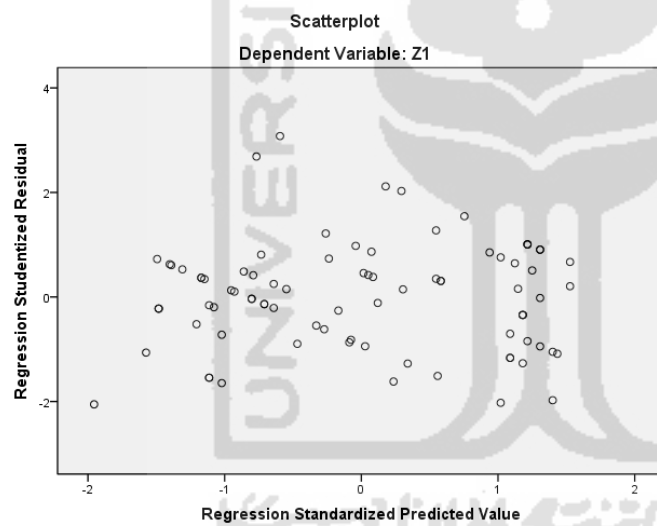
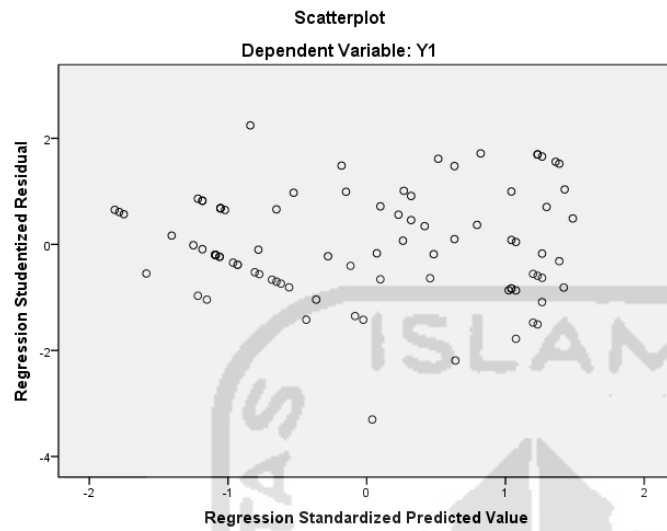
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		85	85	85
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	2.19370127	2.16977723	2.65185056
Most Extreme Differences	Absolute	.073	.076	.109
	Positive	.073	.076	.109
	Negative	-.066	-.060	-.087
Kolmogorov-Smirnov Z		.673	.698	1.003
Asymp. Sig. (2-tailed)		.756	.714	.267

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Uji Heteroskedastisitas



3. Uji Multikolinieritas dan Regresi

1. X1 dan X2 terhadap Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	17.436	3.024		5.766	.000		
	X1	-.082	.092	-.091	-.890	.376	.496	2.014
	X2	.477	.060	.817	7.943	.000	.496	2.014

a. Dependent Variable: Y1

2. X1 dan X2 terhadap Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.806	2.991		.604	.548		
	X1	.217	.091	.253	2.378	.020	.496	2.014
	X2	.298	.059	.534	5.028	.000	.496	2.014

a. Dependent Variable: Z1

3. Z terhadap Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	24.129	2.740		8.807	.000		
	Z1	.636	.091	.609	6.995	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y1

Lampiran 5

Uji Koefisien Determinasi

1. X1 dan X2 terhadap Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.755 ^a	.569	.559	2.22029

a. Predictors: (Constant), X2, X1

2. X1 dan X2 terhadap Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.735 ^a	.541	.529	2.19608

a. Predictors: (Constant), X2, X1

3. Z terhadap Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.609 ^a	.371	.363	2.66778

a. Predictors: (Constant), Z1

Lampiran 6

Tentang Responden

1. Frekuensi Usia

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<24 Tahun	8	9.4	9.4	9.4
	24-30 Tahun	17	20.0	20.0	29.4
	31-36 Tahun	21	24.7	24.7	54.1
	37-42 Tahun	14	16.5	16.5	70.6
	43-49 Tahun	18	21.2	21.2	91.8
	>49 Tahun	7	8.2	8.2	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

2. Tingkat Pendidikan

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA / Sederajat	64	75.3	75.3	75.3
	Diploma (D1/D2/D3)	6	7.1	7.1	82.4
	Sarjana	15	17.6	17.6	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

3. Jenis Kelamin

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	70	82.4	82.4	82.4
	Perempuan	15	17.6	17.6	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Lampiran 7

Surat ijin penelitian



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

Nomor : 185/DEK/10/Div.SDM/V/2017
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.

Assalamu'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Dwi Putra Arijadi
No. Mahasiswa : 13312164
Jurusan : Akuntansi
Alamat : Jl. Kaliurang KM 8,5 Ngaglik, Sleman

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

“Pengaruh Leader Member Exchange (LME) dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen Afektif Pada Karyawan Organisasi Sektor Publik”

Dosen Pembimbing : Mahmudi,,S.E., M.Si.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Yogyakarta, 10 Mei 2017
Dekan,


Dr. D. Agus Harjito, M. Si
NIK. : 87 311 0103

Lampiran 8

Surat telah melakukan penelitian



PT PLN (PERSERO)
DISTRIBUSI JAWA BARAT
AREA BANDUNG
RAYON KOPO

Jalan Holis No. 15 Bandung 40212

Telepon : (022) 6003902 - 6074744 (hunting)

Facsimile : (022) 6003903

Website : www.pln.co.id

SURAT KETERANGAN

NO. 001. STG/SDM.01.03/RYNKOPO/2017

Pada hari ini Jumat tanggal Dua Belas Mei Tahun Dua ribu Tujuh Belas (12-05-2017), telah dilaksanakan kegiatan pengambilan data untuk kepentingan penyusunan tugas akhir mahasiswa dengan data sebagai berikut :

Nama	: Dwi Putra Arijadi
Nomor Induk Mahasiswa	: 13312164
Program Studi	: Akuntansi
Fakultas	: Ekonomi
Perguruan Tinggi	: Universitas Islam Indonesia
Judul Tugas Akhir	: Pengaruh Leader Member Exchange Dan Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Afektif Pada Karyawan Organisasi Sektor Publik
Jumlah Responden	: 50 orang

Demikian Surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dalam rangkap 2 (dua), untuk dipergunakan sebagai mana mestinya .

MANAJER



DWI AYU ELITA KARTILIA

Lampiran 9

