

# PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE*, IKLIM ORGANISASI, DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PLN (PERSERO) UP3 TEGAL

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal

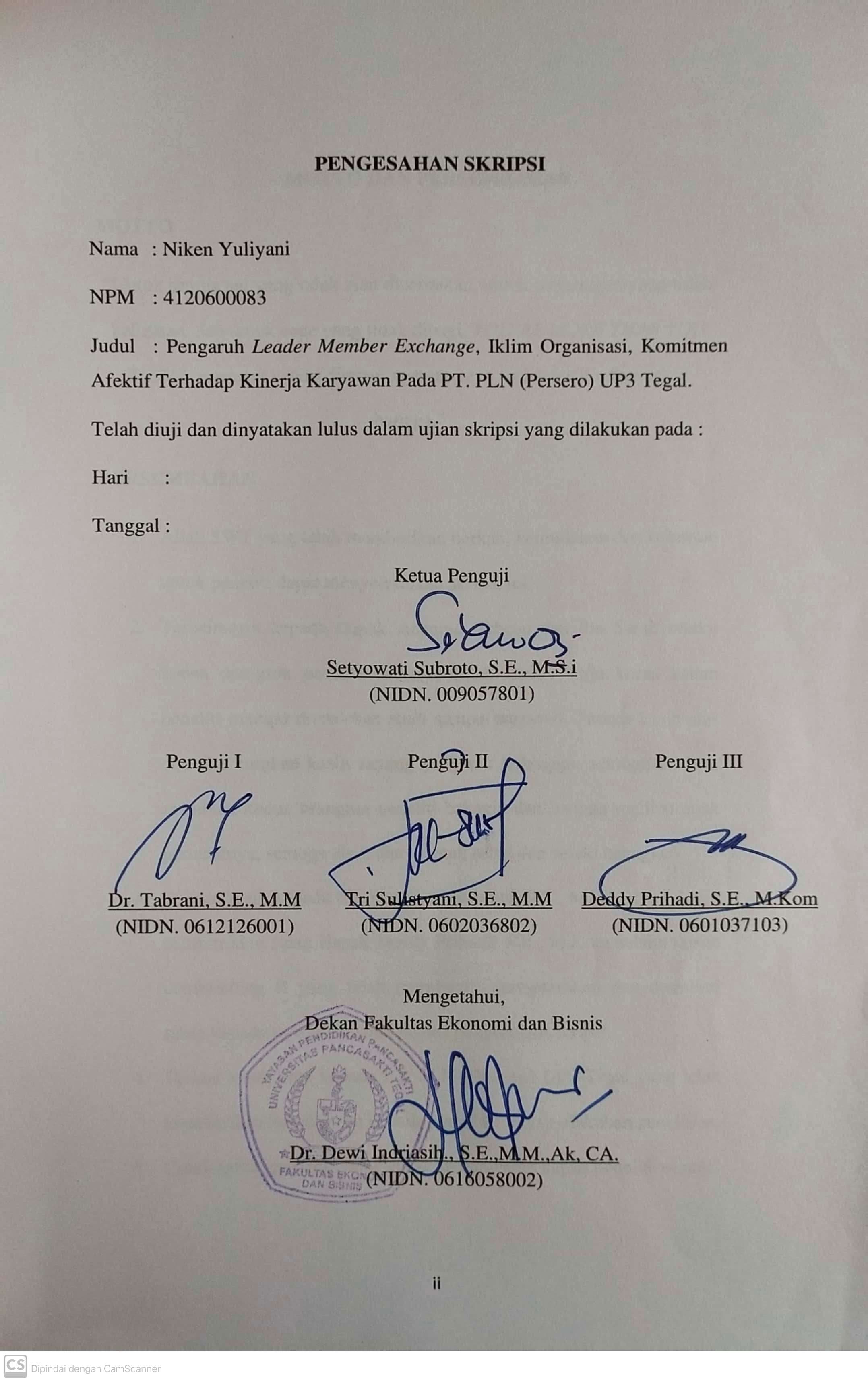
Oleh :

## Niken Yuliyani NPM : 4120600083

Diajukan Kepada:

**Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal 2024**

****



# MOTTO DAN PERSEMBAHAN

**MOTTO**

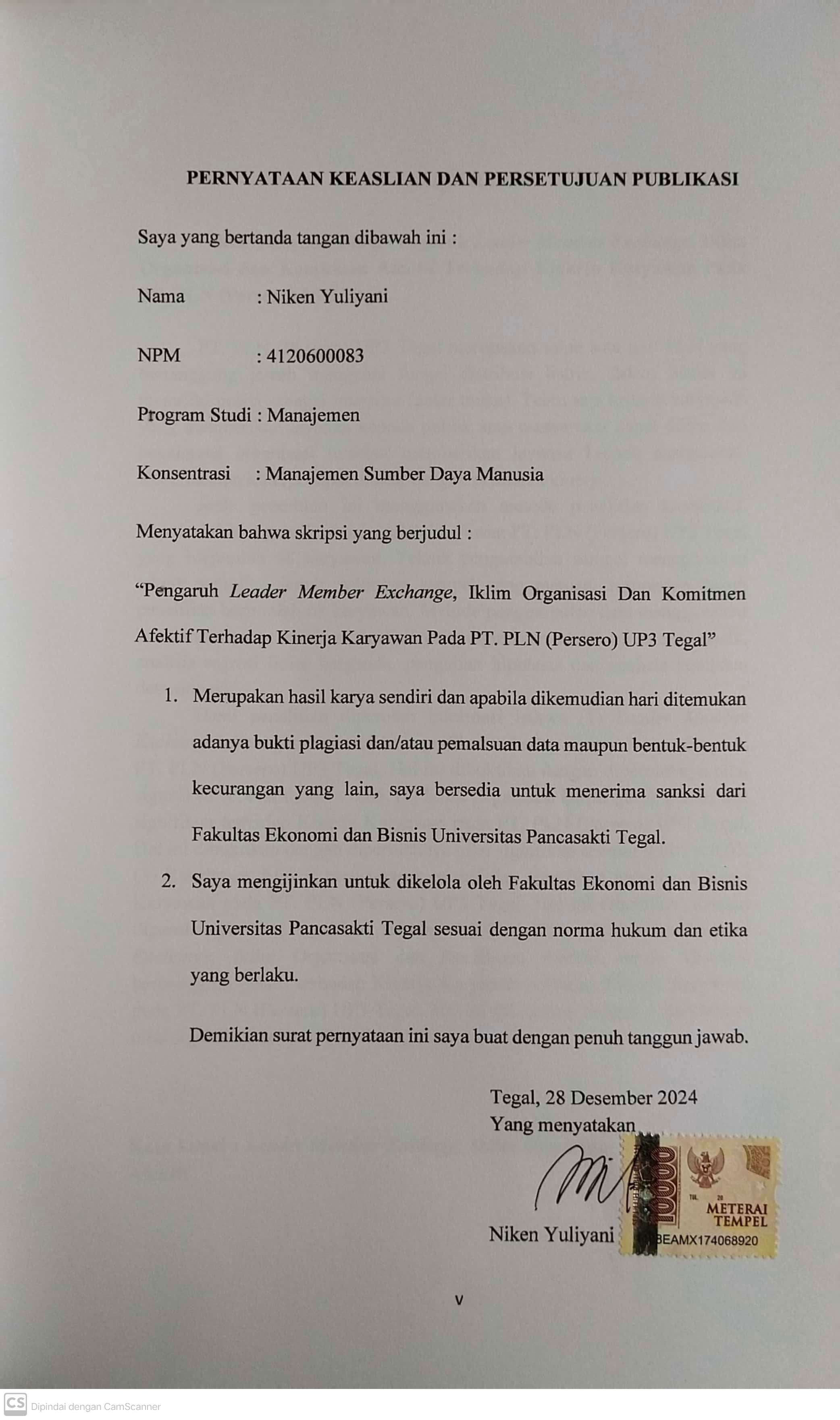
“Untuk semua hal yang tidak mau diceritakan, untuk perjuangan yang tidak kelihatan, dan untuk cape yang tidak dibagi, *YOU’RE MORE THAN YOU THINK*, memang waktu dijalani ngerasa cape tapi setelah selesai akan bangga.”

# PERSEMBAHAN

1. Allah SWT yang telah memberikan berkah, kemudahan dan kekuatan untuk peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Teristimewa kepada Bapak Achmad Achron dan Ibu Sarah selaku kedua orangtua peneliti. Alhamdulillah berkat kerja keras kalian peneliti mampu merasakan studi sampai sarjanah. Terima kasih atas doa dan curahan kasih sayang yang tak terhingga, semoga ini bisa membuat kedua orangtua peneliti bahagia dan bangga melihat anak pertamanya, semoga abah dan mamah sehat dan selalu bahagia.
3. Terima kasih kepada Ibu Setyowati Subroto, S.E., M.S.i selaku dosen pembimbing I dan Bapak Deddy Prihadi, S.E., M.Kom selaku dosen pembimbing II yang telah membantu, mengarahkan dan memberi saran kepada peneliti selama proses penyusunan skripsi.
4. Terima kasih juga kepada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
5. Untuk keluarga besar yang selalu menanyakan kapan peneliti wisuda.
6. Kepada sahabat penulis Rikzan Nur Fadillah. Terimakasih karena sudah membersamai penulis dalam penulisan tugas akhir ini mulai dari penyusunan proposal, penelitian, olah data hingga pengurusan berkas seminar hasil akhir.
7. Teruntuk Rikzan, Dimas, Hani dan yang lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu teman sekelas dan teman KKN. Terimaksih telah mengisi moment di akhir perkuliahan yang berkesan bagi penulis.
8. Kepada rekan-rekan sejak lama penulis Nadia, Atiq dan Indri.

Terimakasih tetap ada bersama penulis dari SMP hingga sekarang.

1. Sosok yang tidak bisa penulis sebutkan namanya. Terima kasih telah memberikan patah hati dan luka yang begitu dalam pada proses penulisan skripsi ini, penulis sempat tertinggal dan kehilangan arah namun pada akhirnya penulis sadar untuk bangkit dan harus menyelesaikan skripsi ini, membuktikan bahwa penulis juga mampu menjadi pribadi yang lebih baik lagi sampai bisa menjadikan luka itu bagian dari pendewasaan untuk penulis hingga penulis memiliki rasa ikhlas agar jauh lebih menerima semua yang terjadi.
2. *Last and don’t forget* diri saya sendiri Niken Yuliyani, yang sudah berjuang dan bertahan sejauh ini. Terima kasih karena tidak menyerah dan melalui masa-masa hancur kemarin dengan sangat baik dan dapat mengendalikan diri dari tekanan yang sangat menguras energi. *And yes, You got trough this very well*



# ABSTRAK

## Niken Yuliyani, 2024, Pengaruh *Leader Member Exchange,* Iklim Organisasi dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal.

PT. PLN (Persero) UP3 Tegal merupakan salah satu unit PLN yang bertanggung jawab mengenai fungsi distribusi listrik, dalam bisnis ini memiliki posisi sebagai *interface* (antar muka). Tentu saja kriteria karyawan yang memberikan layanan kepada publik atau masyarakat dapat diliha dari bagaimana organisasi tersebut memberikan layanan kepada masyarakat. Keberhasilan kinerja dapat diukur dengan penilaian kinerja.

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tegal yang berjumlah 68 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh, sehingga sampel yang menjadi responden dalam penelitian berjumlah 68 karyawan. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Analisis yang digunakan adalah uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, pengujian hipotesis dan analisis koefisien determinasi.

Hasil penelitian diperoleh informasi bahwa (1) *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai signifikan sebesar 0,000 < 0,05. (2) Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai signifikan sebesar 0,005 < 0,05.

(3) Komitmen Afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai signifkan sebesar 0,000 < 0,05. (4) *Leader Member Exchange,* Iklim Organisasi dan Komitmen Afektif secara simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai signifikasi sebesar 0,000 < 0,05.

**Kata kunci : *Leader Member Exchage,* Iklim Organisasi dan Komitmen Afektif**

# ABSTRACK

## Niken Yuliyani, 2024, The Influence of Leader Member Exchange, Organizational Climate and Affective Commitment on Employee Performance at PT. PLN (Persero) UP3 Tegal.

*PT. PLN (Persero) UP3 Tegal is one of PLN's units responsible for the electricity distribution function, in this business it has a position as an interface. Of course, the criteria for employees who provide services to the public or the community can be determined from how the organization provides services to the community. The success of performance can be measured by performance appraisal.*

*This type of research uses quantitative research methods. The population in this study is employees of PT. PLN (Persero) UP3 Tegal which totals 68 employees. The sampling technique uses a saturated sampling technique, so that the sample that became respondents in the study amounted to 68 employees. The data collection method uses questionnaires and interviews. The analysis used was classical assumption test, multiple linear regression analysis, hypothesis testing and determination coefficient analysis.*

*The results of the study obtained information that (1) Leader Member Exchange has a positive and significant effect on Employee Performance at PT. PLN (Persero) UP3 Tegal. This is evidenced by the acquisition of a significant value of 0,000 < 0,05. (2) Organizational Climate has a positive and significant effect on Employee Performance at PT. PLN (Persero) UP3 Tegal. This is evidenced by the acquisition of significant values of 0,005 < 0,05. (3) Affective Commitment has a positive and significant effect on Employee Performance at PT. PLN (Persero) UP3 Tegal. This is evidenced by the acquisition of a significant value of 0,000 < 0,05. (4) Leader Member Exchange, Organizational Climate and Affective Commitment simultaneously have a positive effect on Employee Performance on Employee Performance at PT. PLN (Persero) UP3 Tegal. This is evidenced by the acquisition of a significance value of 0,000 < 0,05.*

***Keywords: Leader Member Exchage, Organizational Climate and Affective Commitmen******t***

# KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Allah SWT, berkat Rahmat, Hidayah dan Karunia-Nya kepada kita semua, sehingga kami dapat menyelesaikan skripsi penelitian untuk skripsi dengan judul **"Pengaruh *Leader Member Exchange*, Iklim Organisasi, dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UP3 Tegal"**.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat meraih gelar Sarjana Manajemen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.

Peneliti menyadari dalam penyusunan ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Maka dari itu pada kesempatan ini, kami mengucapkan terimakasih kepada :

1. Dr. Dewi Indriasih., MM., Ak, C.A., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.
2. Ira Maya Hapsari, S.E, M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.
3. Setyowati Subroto, S.E, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang sudah membimbing, mengarahkan dan memberikan motivasi kepada peneliti.
4. Deddy Prihadi, S.E, M.Kom., selaku Dosen Pembimbing II yang selalu membimbing, mengarahkan dan memberika petunjuk kepada peneliti.

Kami menyadari skripsi ini tidak lepas dari kekurangan, maka kami mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata peneliti berharap skripsi ini berguna bagi para pembaca dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Tegal, 09 Desember 2024

Niken Yuliyani

# DAFTAR ISI

**Halaman**

[HALAMAN JUDUL 0](#_bookmark0) [HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING i](#_bookmark1)

[PENGESAHAN SKRIPSI ii](#_bookmark2)

[MOTTO DAN PERSEMBAHAN ii](#_bookmark3)

[PERNYATAAN KEASLIAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI v](#_bookmark4)

[ABSTRAK vi](#_TOC_250000)

[KATA PENGANTAR viii](#_bookmark5)

[DAFTAR ISI x](#_bookmark6)

[DAFTAR TABEL xiii](#_bookmark7)

[DAFTAR GAMBAR xv](#_bookmark8)

[BAB I PENDAHULUAN 1](#_bookmark9)

* 1. [Latar Belakang Masalah 1](#_bookmark10)
  2. [Rumusan Masalah 8](#_bookmark11)
  3. [Tujuan Penelitian 8](#_bookmark12)
  4. [Manfaat Penelitian 9](#_bookmark13)

[BAB II TINJAUAN PUSTAKA 11](#_bookmark14)

1. [Landasan Teori 11](#_bookmark15)
   1. [Kinerja 11](#_bookmark16)
   2. [Leader-Member Exchange 18](#_bookmark17)
   3. [Iklim Organisasi 23](#_bookmark18)
   4. [Komitmen Afektif 29](#_bookmark19)
2. [Penelitian Terdahulu 34](#_bookmark20)
3. [Kerangka Pemikiran Konseptual 42](#_bookmark22)
4. [Hipotesis 46](#_bookmark23)

[BAB III METODE PENELITIAN 47](#_bookmark24)

1. [Jenis Penelitian 47](#_bookmark25)
2. [Populasi dan Sampel 47](#_bookmark26)
3. [Definisi Konseptual dan Operasionalisasi Variabel 49](#_bookmark27)
4. [Metode Pengumpulan Data 52](#_bookmark28)
5. [Teknik Pengujian Instrumen Penelitian 53](#_bookmark29)
6. [Metode Analisis Data 55](#_bookmark30)

[BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 67](#_bookmark31)

1. [Gambaran Umum 67](#_bookmark32)
2. [Hasil Penelitian 79](#_bookmark33)
3. [Pembahasan 103](#_bookmark34)

[BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 109](#_bookmark35)

1. [Kesimpulan 109](#_bookmark36)
2. [Saran 110](#_bookmark37)

[DAFTAR PUSTAKA 112](#_bookmark38)

[LAMPIRAN](#_bookmark38) [112](#_bookmark38)

# DAFTAR TABEL

## Tabel Halaman

[Tabel 1 Kriteria Penilaian Kinerja 4](#_bookmark21)

[Tabel 2 Rekapitulasi Penilaian Karyawan 5](#_bookmark21)

[Tabel 3 Rekapitulasi Penilaian Karyawan 5](#_bookmark21)

[Tabel 4 Hasil Wawancara 7](#_bookmark21)

[Tabel 5 Penelitian Terdahulu 37](#_bookmark21)

Tabel 6 Populasi Karyawan 48

[Tabel 7 Operasionalisasi Variabel 51](#_bookmark21)

[Tabel 8 Data Penyebaran Kuesioner 77](#_bookmark21)

[Tabel 9 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 77](#_bookmark21)

[Tabel 10 Klasifikasi Responden Berdasarkan Umur 78](#_bookmark21)

[Tabel 11 Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan 79](#_bookmark21)

[Tabel 12 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja 82](#_bookmark21)

[Tabel 13 Hasil Uji Validitas Variabel *Leader Member Exchange* 83](#_bookmark21)

[Tabel 14 Hasil Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi 84](#_bookmark21)

[Tabel 15 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Afektif 85](#_bookmark21)

[Tabel 16 Hasil Uji Realibilitas Kinerja 86](#_bookmark21)

[Tabel 17 Hasil Uji Realibilitas *Leader Member Exchange* 86](#_bookmark21)

[Tabel 18 Hasil Uji Realibilitas Iklim Organisasi 86](#_bookmark21)

[Tabel 19 Hasil Uji Realibilitas Komitmen Afektif 87](#_bookmark21)

[Tabel 20 Hasil Analisis Statistik Deskriptif 91](#_bookmark21)

[Tabel 21 Hasil Uji Normalitas 94](#_bookmark21)

[Tabel 22 Hasil Uji Multikolinieritas 95](#_bookmark21)

[Tabel 23 Hasil Uji Regresi Linier Berganda 97](#_bookmark21)

[Tabel 24 Hasil Uji Parsial (t) 100](#_bookmark21)

[Tabel 25 Hasil Uji Simultan (f) 101](#_bookmark21)

[Tabel 25 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R2) 102](#_bookmark21)

# DAFTAR GAMBAR

## Gambar Halaman

Gambar 1 Kerangka Pemikiran Konseptual 45

Gambar 2 Kurva Uji t (Parsial) 62

Gambar 3 Kurva Uji F (Simultan) 65

Gambar 4 Gambar Logo PLN 68

Gambar 5 Struktur Organisasi 70

Gambar 6 Hasil Grafik Histogram 89

Gambar 7 Hasil Uji Normalitas P-Plot 90

Gambar 8 Hasil Uji Heterokedastisitas 93

# BAB I PENDAHULUAN

## Latar Belakang Masalah

Energi listrik adalah kebutuhan pokok yang sangat penting bagi manusia, dan hampir semua aktifitas manusia bergantung dengan energi listrik. seiring dengan pertumbuhan ekonomi dan peningkatan jumlah penduduk Indonesia permintaan akan energi listrik terus meningkat. Selain berfungsi sebagai penerangan, listrik juga sebagai energi dalam mengembangkan segala usaha dan aktifitas sehari-hari.

Setiap tahun kebutuhan listrik Indonesia semakin meningkat sebagai hasil dari peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pertumbuhan industri. Disisi lain, PT. PLN (Persero) memiliki keterbatasan untuk memenuhi kebutuhan listrik yang terus meningkat, tetapi PT. PLN (Persero) terus berusaha untuk memenuhi kebutuhan listrik secara bertahap di seluruh wilayah. Memanfaatkan berbagai sumber energi alternatif telah dilakukan untuk menghasilkan pasokan listrik yang cukup. Setiap bisnis sekarang diharuskan untuk terus meningkatkan kinerja pelayanannya. Hal ini menuntut PT. PLN (Persero) untuk tidak hanya meningkatkan kapasitas produksinya tetapi juga memastikan efisiensi operasional dan kinerja karyawan yang optimal.

PT. PLN (Persero) adalah perusahaan BUMN Indonesia yang bertanggung jawab untuk menyediakan dan mengatur pasokan listrik, perusahaan ini juga merupakan satu-satunya perusahaan milik pemerintah

yang menyediakan layanan kelistrikan. Menurut Undang-undang Ketenagalistrikan 30 Tahun 2009 (Lembaga Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 133), perusahaan ini memiliki hak monopoli dalam penjualan listrik di Indonesia yang mengacu dalam Undang-undang. Dengan adanya hak monopoli maka PT. PLN (Persero) mempunyai konsumen yang jumlahnya sangat banyak.

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok organisasi sesuai dengan tanggung jawab mereka masing-masing, ini mencakup penilaian terhadap pencapaian tujuan kemajuan dalam tugas dan tanggung jawab dan aspek lain yang relevan dengan peran mereka (Firdaus, 2022).

Kinerja adalah seorang karyawan yang melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggunga jawab yang diberikan serta berhasilsecara kualitas maupun kuantitas (Chairunnisah et al., 2021).

Kinerja karyawan tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhiya, salah satunya yaitu *Leader Member Exchange. Leader Member Exchange* adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja secara bertahap akan memperoleh rasa diterima dalam organisasi dan akan bekerja sepenuh hati untuk mencapai tujuan organisasi (Justina et al., 2019).

*Leader Member Exchange* merupakan hubungan saling mempengaruhi antara pemimpin dan atasan yang berfokus pada kualitas yang terbentuk dalam hubungan dari pada perilaku atasan atau bawahannya.

Hubungan timbal balik terbentuk ketika atasan dan bawahan berinteraksi dengan baik (Mariana & Wirawan, 2023).

Selain *Leader Member Exchange* yang dimiliki karyawan, iklim organisasi juga mempengaruhi kinerja dari seorang karyawan. Dimana iklim organisasi adalah kualitas lingkungan dalam organisasi yang dialami oleh anggotanya, memengaruhi perilakunya, dan dapat dijelaskan dengan nilai-nilai organisasi. Faktor yang sangat penting adalah mempengaruhi perilaku kerja dan perilaku organisasi karyawan, seperti sikap kerja dan motivasi kerja. Perilaku organisasi juga akan berdampak langsung pada tingkat kinerja karyawan baik secara individu maupun kelompok (Baizani & Sari, 2019).

Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi secara individu atau kelompok dan mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dalam lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (Mariana & Wirawan, 2023).

Banyak hal yang dapat membantu karyawan memiliki kualitas dan kinerja yang baik, salah satunya adalah komitmen karyawan terhadap perusahaan. Komitmen afektif adalah ikatan psikologis antara karyawan dan perusahaan yang ditandai dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan prinsip organisasi serta keinginan untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi

anggota organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Satriya & Dessyarti, 2023).

Komitmen afektif adalah suatu ikatan psikologis pada karyawan yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Satriya & Dessyarti, 2023).

PT. PLN (Persero) UP3 Tegal merupakan salah satu unit PLN yang bertanggung jawab mengenai fungsi distribusi listrik, dalam bisnis ini memiliki posisi sebagai *interface* (antar muka)*.* Tentu saja kinerja karyawan yang memberikan layanan kepada publik atau masyarakat dapat dilihat dari bagaimana organisasi tersebut memberikan layanan kepada masyarakat. Keberhasilan kinerja dapat diukur dengan penilaian kinerja. Kriteria penilain kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal dapat dilihat dari penilaian kinerja karyawan pada tabel 1.

## Tabel 1

**Kriteria Penilaian Kinerja Pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Unsur yang Dinilai** | | |
| **Kemampuan Teknis** | **Kemampuan**  **Operasional** | **Hubungan Antara**  **Manusia** |
| 1. Kemampuan Kerja 2. Kecepatan Kerja 3. Daya Tangkap 4. Efisiensi dan Efektivitas Kerja 5. Penguasaan Pekerjaan 6. Kualitas Kerja | 1. Koordinasi Kerja 2. Pengambilan Keputusan | 1. Hubungan Dengan Atasan 2. Hubungan Dengan Teman Sekerja 3. Hubungan Sosial |

Tabel 1 menunjukkan kriteria penilaian kinerja, berisi unsur yang dinilai pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal persemester yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berikut ini merupakan data kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal pada tahun 2023 dengan jumlah 68 karyawan.

## Tabel 2

**Data Rekapitulasi Penilaian Karyawan Semester I (1 Januari-30 Juni) Pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Unsur yang dinilai** | | | | | | **Keterangan** |
| **Kemampuan**  **Teknis** | | **Kemampuan**  **Operasional** | | **Hubungan Antar**  **Manusia** | |
| **Jumlah** | **Persentase** | **Jumlah** | **Persentase** | **Jumlah** | **Persentase** |
| 57 | 85,8% | 54 | 79,4% | 58 | 85,3% | Memenuhi |
| 11 | 14,2% | 14 | 20,6% | 10 | 14,7% | Tidak  Memenuhi |
| 68 | 100% | 68 | 100% | 68 | 100% | Total |

Sumber: PT. PLN (Persero) UP3 Tegal Tahun 2023

## Tabel 3

**Data Rekapitulasi Penilaian Karyawan Semester II (1 Juli-31 Desember) Pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Unsur yang dinilai** | | | | | | **Keterangan** |
| **Kemampuan**  **Teknis** | | **Kemampuan**  **Operasional** | | **Hubungan Antar**  **Manusia** | |
| **Jumlah** | **Persentase** | **Jumlah** | **Persentase** | **Jumlah** | **Persentase** |
| 53 | 78% | 52 | 76,4% | 56 | 82,3% | Memenuhi |
| 15 | 22% | 16 | 23,6% | 12 | 17,7% | Tidak  Memenuhi |
| 68 | 100% | 68 | 100% | 68 | 100% | Total |

Dapat terlihat dari data bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal di semester II pada tahun 2023. Pada tabel terdapat penurunan pada data hubungan antara manusia dari semester I 2023 dengan presentase 85,5% menurun pada semester II 2023 menjadi 82,3% dimana terdapat 12 karyawan yang tidak memenuhi unsur penilaian, artinya semakin rendah tingkat hubungan antara manusia maka akan semakin rendah pula kualitas hubungan antara atasan terhadap bawahan. Kemudian terjadi penurunan pada data kemampuan operasional dan kemampuan teknis, hal ini diketahui dari hasil wawancara yang dapat dilihat pada tabel 4, bahwa kurangnya koordinasi antar karyawan juga menjadi salah satu faktor penyebab terjadinya penurunan kinerja hal ini dapat dilihat pada turunnya kemampuan operasional dari semester I 2023 dengan presentase 79,4% menurun pada semester II 2023 menjadi 76,4% dimana terdapat 16 karyawan yang tidak memenuhi unsur penilaian. Selain itu kualitas kerja tidak tercapai karena kebiasaan karyawannya yang tidak sesuai dengan nilai-nilai organisasi hal ini ditunjukkan pada turunnya kemampuan teknis dari semester I 2023 dengan presentase 85,8% menurun pada semester II 2023 menjadi 78%, dimana terdapat 15 karyawan yang tidak memenuhi unsur penilaian.

## Tabel 4 Hasil Wawancara

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Pertanyaan** | **Jawaban** | |
| **Ya** | **Tidak** |
| **1.** | **Leader Member Exchange** | | |
| Apakah anda merasa lebih termotivasi ketika memiliki hubungan  kerja yang baik dengan atasan. | 86,6% | 13,4% |
| **2**. | **Iklim Organisasi** | | |
| Apakah antara karyawan di PT. PLN (Persero) UP3 Tegal saling berbagi informasi serta melakukan komunikasi yang terbuka dan  efektif. | 83,3% | 16,7% |
| **3.** | **Komitmen Afektif** | | |
| Apakah kebiasaan anda dalam menjaga kualitas kerja sejalan dengan  nilai-nilai dan tujuan organisasi. | 93,3% | 6,7% |

Sumber data diolah : PT. PLN (Persero) UP3Tegal Tahun 2023

Dapat terlihat dari tabel hasil wawancara terhadap 30 orang karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tegal bahwa kurangnya *afeksi* (perhatian) berupa motivasi menyebabkan hubungan kerja atasan dan bawahan kurang baik hal ini ditunjukkan dengan hasil wawancara dengan presentase 86,6%. Kemudian kurangnya koordinasi antara karyawan berupa tidak saling berbagi informasi serta kurang terbuka dan efektif komunikasi antara karyawan, hal ini ditunjukkan dengan hasil wawancara dengan presentase 83,3%. Selain itu kualitas kerja tidak tercapai karena kebiasaan karyawan yang tidak sejalan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi hal ini ditunjukkan dengan hasil wawancara dengan presentase 93,3%.

Berdasarkan uraian peneliti ingin mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange*, Iklim Organisasi dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan.

## Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian ini adalah :

* 1. Apakah terdapat pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal?
  2. Apakah terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal?
  3. Apakah terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal?
  4. Apakah terdapat pengaruh *leader-member exchange*, iklim organisasi dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal?

## Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

* 1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange*terhadap kierja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal.
  2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal.
  3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal.
  4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader-member exchange*, iklim organisasi dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal.

## Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian maka manfaat dari penelitian ini

adalah:

Setiap penelitian diharapkan berguna dan bermanfaat untuk semua pihak yang membacanya maupun yang terikat secara langsung didamnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat diantaranya:

## Manfaat Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya leader-member exchange, iklim organisasi dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

## Manfaat Secara Praktis

* + 1. Bagi Peneliti

Kegiatan penelitian ini adalah sebagai sarana pembelajaran penelitian dibidang ilmiah serta menambah pengetahuan terhadap bidang manajemen khususnya mengenai *leader-member exchange*, iklim organisasi dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal.

* + 1. Bagi Lembaga Pendidikan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bacaan dibidang manajemen yang berkaitan dengan perkuliahan manajemen terkait dengan kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) UP3 Tegal.

# BAB II TINJAUAN PUSTAKA

## Landasan Teori

## Kinerja

* + 1. **Pengertian Kinerja**

Secara konseptual kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar yang telah ditetapkan, dan kinerja karyawan adalah jumlah kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang ditetapkan. Berikut merupakan pendapat para ahli tentang pengertian kinerja.

Kinerja didefinisikan sebagai hasil yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang mereka masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja harus disampaikan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Firdaus, 2022).

Pendapat lain bahwa kinerja secara kualitatif dan kuantitatif didefinisikan sebagai pencapaian tujuan orgaisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu (Chairunnisah et al., 2021).

11

Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan organisasi secara legal dan tanpa melanggar hukum, moral, atau etika (Sinambela, 2018: 481).

Kinerja adalah gabungan dari tiga faktor penting: kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan tugas dan peran, dan tingkat motivasi pekerjaan. Dari beberapa pengertian, kinerja adalah perbandingan antara hasil kerja seseorang dengan standar kerja yang dilakkukan dengan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Margareth, 2017).

Kesimpulan dari kinerja karyawan merupakan rangkuman evaluasi kinerja seorang karyawan selama periode tertentu. Ini mengcangkup penilaian terhadap pencapaian tujuan, kemajuan dalam tugas dan tanggung jawab, kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan, keterlibatan, kerja tim, dan aspek lain yang relevan dengan peran mereka.

## Tujuan Penilaian kinerja

Penilian kinerja digunakan untuk memberi tahu karyawan sejauh mana mereka bekerja dan apa yang mereka dapatkan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Penilaian kinerja juga bertujuan untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik pada karyawan,

yang pada gilirannya akan mengembangkan karyawan dan meningkatkan keefektifan organisasi (Firdaus, 2022). Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

* + - 1. Peningkatan kualitas pekerjaan. Umpan balik pelaksanaan kerja membantu manajer, departemen personalia, dan karyawan memperbaiki kinerja.
      2. Penyesuaian kompetensi. Para pengambil keputusan menggunakan penilaian kinerja untuk membuat keputusan tentang kenaikan upah, bonus, dan kompetensi lainnya.
      3. Keputusan penempatan. Transfer, promosi dan demosi biasanya didasarkan pada kinerja sebelumnya atau perkiraan. Promosi biasanya merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja sebelumnya.
      4. Persyaratan untuk pelatihan dan pengembangan Kinerja yang buruk dapat menunjukkan bahwa latihan diperlukan; sebaliknya, prestasi yang baik dapat menunjukkan potensi yang harus dikembangkan.
      5. Persyaratan untuk pelatihan dan pengembangan Kinerja yang buruk dapat menunjukkan bahwa latihan diperlukan; sebaliknya, prestasi yang baik dapat menunjukkan potensi yang harus dikembangkan.
      6. Persiapan dan pengembangan profesional. Umpan balik prestasi membantu dalam membuat keputusan karier, yaitu jalur karier yang harus diteliti.
      7. Menjaga prosedur rekrutmen. Kinerja yang baik atau buruk menunjukkan prosedur yang digunakan untuk mempekerjakan karyawan di departemen personalia.
      8. Ketidak akuratan data. Kesalahan dalam analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau elemen sistem informasi manajemen personalia mungkin merupakan bukti potensi kerja yang buruk.
      9. Kesalahan dalam desain proyek. Kinerja yang tidak memuaskan dapat menunjukkan kesalahan dalam desain posisi. Kesalahan dapat diidentifikasi melalui penilaian prestasi.
      10. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja yang akurat akan memastikan bahwa penempatan karyawan di perusahaan dibuat tanpa diskriminasi.
      11. Rintangan dari sumber luar. Kinerja kadang-kadang dipengaruhi oleh variabel atau masalah pribadi lainnya. Departemen personalia mungkin dapat membantu dengan menilai prestasi kerja.

## Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Sangat jelas bagi para pimpinan organisasi bahwa ada perbedaan kinerja antara karyawan yang berada di bawah pengawasan dan karyawan yang berada di bawah pengawasan. Meskipun karyawan bekerja di tempat yang sama, produktivitas mereka berbeda. Faktor individu dan kondisi kerja adalah dua penyebab utama disparitas kinerja ini (Firdaus, 2022: 29)

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja. Menurut (Chairunnisah et al., 2021:29) faktor-faktor tersebut adalah:

* + - 1. *Personal factors*

*Personal factors* (faktor individu) berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain.

* + - 1. *Leadership factors*

*Leadership factors* (faktor kepemimpinan) berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.

* + - 1. *Team factors*

*Team factors* (faktor kelompok atau rekan kerja) berkaitan dengan kualias dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

* + - 1. *System factors*

*System factors* (faktor system) berkaitan dengan system metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

* + - 1. *Contextual/situational factors*

*Contextual/situational* (faktor situasi) berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

## Manfaat Penilaian Kinerja

Dalam penilaian kinerja tentunya terdapat manfaat menurut (Silaen et al., 2021: 20) terdapat beberapa manfaat dari kinerja yaitu sebagai berikut :

* + - 1. Sebagian besar pekerjaan bergantung pada penilaian karyawan untuk menentukan gaji, promosi, dan retensi.
      2. Penilaian adalah bagian penting dari proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.
      3. Dengan bantuan evaluasi, manajer dan karyawannya dapat membangun recana untuk memperbaiki adanya definisi dan memperkuat kekuatan karyawan.
      4. Penilaian memberikan kesempatan kepada orang-orang untuk meninjau rencana karier karyawan mereka dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan mereka.
      5. Penyelia dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan perbaikan melalui penilaian.

## Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Chairunnisah et al., 2021:29) ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :

1. Keahlian

Adalah tingkat kemampuan atau kompetensi seseorang dalam bidang tertentu.

1. Kualitas Dukungan Atasan

Hal ini berpengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan. Dukungan yang efektif membantu menciptakan rasa percaya, mengurangi stres dan meningkatkan kinerja seorang karyawan

1. Kualitas Dukungan Rekan Kerja

Adalah sejauh mana rekan-rekan dalam sebuah tim memberikan bantuan, kerjasama, dan dukungan emsional satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

1. Fasilitas Organisasi

Adalah sarana, prasarana dan layanan yang disediakan oleh suatu organisasi untuk mendukung kelancaran operasional, meningkatkan kinerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas mencakup aspek fisik maupun non fisik yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan operasional dan kesejahteraan sumber daya manusia dalam organisasi.

1. Perubahan

Adalah proses dari keadaan atau kondisi awal menuju keadaan atau kodisi yang berbeda, yang bisa terjadi secara bertahap atau mendadak. Proses ini sering kali merupakan respon terhadap kebutuhan adaptasi, perkembangan, atau penyelesaian masalah tertentu.

### Leader-Member Exchange

* + 1. **Pengertian *Leader Member Exchange***

*Leader Member Exchange* merupakan kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawa,pemimpin yang efektif mampu menciptakan hubungan kerja yang positif dan mendukung yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan (Graen & Uhl- Bien, 1995: 219).

*Leader Member Exchange* adalah menciptakan rasa saling percaya anatara bawahan dan atasan, akrab, mendukung satu sama lain, mendengarkan satu sama lain, bersedia melakukan lebih dari tugas yang diberikan, bekerja sama dengan baik, dan mengakui kemampuan satu sama lain (Mariana & Wirawan, 2023b)

*Leader Member Exchange* adalah hubungan yang saling mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja masing-masing dari waktu ke waktu (Justina et al., 2019). Salah satu tujuan dari hubungan atasan dan bawahan adalah untuk memastikan bahwa

interaksi kedua belah pihak dalam suatu organisasi mencapai tingkat yang paling tinggi dari keberhasilan. Perilaku pemimpin yang baik terhadap karyawan dapat memotivasi mereka untuk berkorban demi organisasi (Justina et al., 2019).

*Leader Member Exchange* merupakan bahwa karyawan yang mempertahankan hubungan yang lebih lemah antara anggota dan pimpinan biasanya tidak melakukan lebih dari yang diperlukan ditempat kerja, pada saat yang sama karyawan yang memiliki hubungan pertukaran berkualitas tinggi ditingkat manajemen kemungkinan besar akan berpartisipasi melebihi jumlah tugas yang diperlukan (Mariana & Wirawan, 2023b).

Menurut (Aulia, 2019) *Leader Member Exchange* adalah hubungan multidimensional antara atasan dan bawahan ditandai dengan rasa saling menghormati, kesetiaan, dan pengetahuan. Fokus penelitian ini adalah persepsi bawahan tentang leader-member exchange dengan atasan langsung; penelitian ini tidak melihat tanggapan atasan yang bersangkutan.

Dasar pemikiran teori *Leader Member Exchange* bahwa para pemimpin dalam sebuah organisasi membangun berbagai jenis hubungan dengan karyawannya. Karena tekanan waktu, pemimpin membuat ikatan hubungan khusus dengan suatu grup yang terdiri dari beberapa karyawan. Group ini dibagi menjadi dua, yaitu in-grup dan out-grup. Pada in-group bawahan lebih dipercaya, mendapatkan

hak-hak khusus, bawahan dalam kelompok out-grup berdasarkan hubungan wewenang yang formal. Karyawan dalam kelompok in- group bisa diidentifikasi dari (Robbins & Judge, 2011):

1. Kepercayaan pimpinan: mereka biasanya mendapatkan kepercayaan dan dukungan lebih dari pimpinan dibandingkan karyawan lain.
2. Komunikasi yang lebih sering dan terbuka: anggota in-group seringkali memiliki komunikasi yang lebih terbuka dan sering dengan pimpinan, baik secara formal maupun informal.
3. Pengaruh yang lebih besar: mereka biasanya memiliki pengaruh yang lebih besar dalam keputusan-keputusan yang diambil di dalam tim atau organisasi.
4. Dukungan dan perlindungan: anggota in-group seringkali mendapatkan dukungan dari pimpinan dalam situasi konflik atau saat menghadapai kesulitan.

Berdasarkan pemaparan datas, dapat disimpulkan bahwa *Leader Member Exchange* adalah kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (karyawan) yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja keduanya didalam suatu organisasi. Kualitas hubungan antara pemimpin dengan anggota ditentukan pada saat dua bulan pertama. Pada kesempatan tersebut, pemimpin perlu berkenalan

secara mendalam dengan anggotanya. Namun perlu diingat ada batasan-batasan pribadi yang tidak perlu seluruhnya.

Seorang pekerja yang memiliki kualitas hubungan yang baik dengan pemimpinya akan memberikan dampak positif pada pekerjaan, pekerja akan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, memberikan kontribusi yang lebih pada waktu, dan menunjukkan kinerja yang lebih bagus.

* + 1. **Dimensi *Leader Member Exchange***

Dalam penelitian ini *Leader Member Exchange* memiliki 3 (tiga) dimensi yang mempengaruhi (Erdogan & Bauer, 2015: 641-647) yaitu:

* + - 1. Kesamaan demografis

Mengacu pada kesamaan karakteristik demografis antara individu, seperti usia, jenis kelamin, etnis, tingkat pendidikan, dan status sosial ekonomi. Kesamaan ini dapat mempengaruhi interaksi sosial dan dinamika kelompok, termasuk persepsi, sikap, dan perilaku individu dalam lingkungan kerja atau kelompok sosial lainnya.

* + - 1. Persepsi akan kesamaan

Mengacu pada sejauh mana individu percaya bahwa mereka memiliki kesamaan dengan orang lain dalam hal karakteristik, sikap, atau pengalaman. Ini adalah pandangan subjektif yang dimiliki seseorang tentang sejauh mana mereka mirip dengan

orang lain, terlepas dari apakah kesamaan tersebut benar-benar ada atau tidak.

* + - 1. Perasaan suka

Adalah *afeksi* positif yang dirasakan seseorang terhadap orang lain, yang dapat mempenngaruhi hubungan interpersonal dan dinamika sosial dalam berbagai konteks, termasuk tempat kerja. Perasaan suka ini seringkali didasarkan pada persepsi kesamaan, pengalaman bersama, atau kualitas pribadi yang dianggap menyenangkan atau mengagumkan. Dalam konteks organisasi, perasaan suka dapat mempengeruhi berbagai aspek interaksi dan hubungan kerja.

* + 1. **Indikator *Leader Member Exchange***

(Erdogan & Bauer, 2015: 641-647) mengemukakan bahwa indikator *Leader Member Exchange* sebagai berikut :

1. Usia

Usia digunakan untuk mengukur dan menggambarkan umur individu atau kelompok pada waktu tertentu. Secara umum usia tidak hanya menggambarkan umur secarabiologis tetapi juga mencerminkan fase kehidupan yang berkaitan dengan hak, kewajiban, dan peluang dalam masyarakat.

1. Status Sosial Ekonomi

Menggambarkan posisi atau kedudukan seseorang berdasarkan faktor seperti pendapatan, pendidikan, pekerjaan,

dan akses terhadap aset atau layanan. Status sosial ekonomi membantu dalam memahami tingkat kesejahteraan dan kualitas hidup suatu populasi serta menentukan kebijakan publik yang relevan.

1. Karakteristik

Karakteristik merupakan menggambarkan ciri-ciri atau atribut tertentu dari individu, kelompok, atau objek dalam suatu populasi.

1. Pengalaman

Adalah alat ukur atau parameter yang digunakan untuk menilai dan memancarkan kualitas atau tingkat pengalaman seseorang, kelompok, atau pengguna dalam suatu konteks tertentu.

1. Kualitas Pribadi

Adalah aspek-aspek karakteristik, kemampuan, atau kompetensi seseorang yang mencerminkan kualitas diri secara keseluruhan.

## Iklim Organisasi

* + 1. **Pengertian Iklim Organisasi**

Iklim organisasi adalah sebagai hasil alami dari kegiatan organisasi di lingkungan kerja, iklim organisasi menimbulkan perasaan yang membedakan organisasi. Dengan kata lain, membuat perbedaan antara organisasi (Kusumaputri, 2021: 21).

Iklim organisasi adalah bagaimana setiap anggota organisasi melihatnya, baik individu maupun kelompok, terus berbicara tentang apa yang terjadi atau ada didalam organisasi secara teratur yang berdampak pada sikap dan perilaku serta kinerja anggota organisasi yang pada giliranny mempengaruhi kinerja organisasi (Mariana & Wirawan, 2023).

Iklim Organisasi adalah kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi dipengaruhi oleh lingkungan organisasi, setiap perusahaan akan memiliki lingkungan organisasi yang unik, keanekaragaman pekerjaan yang dirancang oleh organisasi atau karakteristik individu yang ada akan menjelaskan perbedaan ini (Alfarisiy, 2023).

Iklim organisasi adalah keadaan didalam organisasi yang dialami oleh anggotanya, memengaruhi perilakunya dan dapat dijelaskan dengan nilai-nilai organisasi terutama dalam mempegaruhi perilaku pekerja atau perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti motivasi kerja dan sikap kerja (Baizani & Sari, 2019).

Iklim organisasi adalah persepsi tentang iklim dan tindakan yang absolut. "Iklim" dapat dianggap sebagai sesuatu yang absolut dan dapat diukur dengan instrumen, tetapi setiap orang akan "merasa" berbeda. Suatu iklim yang absolut mungkin cocok dengan seseorang tetapi tidak cocok dengan orang lain (Bruno, 2019: 1)

Iklim suatu organisasi merujuk kepada bagaimana organisasi beroperasi dari sudut pandang karyawan. Iklim adalah deskriptif dan merupakan persepsi. Persepsi adalah perasaan atau fakta yang dirasakan seseorang. Deskripsi adalah deskripsi sensasi. Semua orang yang bekerja di dalam organisasi memiliki pandangan yang sama tentang kualitas dan fitur budaya. Iklim organisasi membedakan secara jelas antara kenyataan budaya dan pandangan pribadi (Zamzam, 2021: 21)

Dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa iklim organasasi adalah persepsi kolektif dari anggota organisasi mengenai suasana kerja, kebijakan, praktik, dan prosedur yang ada di dalam organisasi tersebu, mencakup berbagai aspek seperti hubungan antar karyawan, komunikasi, kepemimpinan, serta tingkat dukungan dan pengakuan yang diberikan oleh manajemen, Iklim organisasi memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan.

## Dimensi Iklim Organisasi

(Bruno, 2019: 21) mengemukakan bahwa dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

* + - 1. Fungsi Kepemimpinan

Tindakan formal dari eksekutif yang dimaksudkan untuk memotivasi karyawan, termasuk sistem formal untuk penghargaan, sanksi, rencana pembayaran insentif, komunikasi, kualitas kepemimpinan yang ditawarkan oleh manajemen

puncak dan pengawasan yang dihasilkan dari hirearki tingkat menengah dan bawah, dan lain-lain.

* + - 1. Properti Struktural

Karakteristik keseluruhan dari suatu organisasi atau sub unit organisasi dalam hal ukuran, rentan manajemen, tingkat desentralisasi, struktur staf lini, jumlah level dalam hirearki organisasi dan bentuk organisasi, dan lain-lain.

## Indikator Iklim Organisasi

(Bruno, 2019: 21) mengemukakan ada lima indikator iklim organisasi sebagai berikut:

1. Memotivasi Karyawan

Adalah proses mendorong, menginspirasi, dan memberikan dorongan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan semangat, produktif, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.

1. Penghargaan

Adalah bentuk apresiasi yang diberikan kepada seseorang atau kelompok atas pencapaian, usaha, atau kontribusi tertentu.

1. Komunikasi

Adalah proses pertukaran informasi atau ide, pikiran, atau perasaan antara dua atau lebih pihak baik secara lisan maupun non verbal dengan tujuan mencapai pemahaman Bersama.

1. Struktur Staf Lini

Adalah bentuk struktur organisasi yang menggabungkan dua elemen, garis komando langsung dan dukungan atau fungsi spesialis (staf). Struktur ini bertujuan untuk menciptakan aliran resmi yang jelas sambal tetap menyediakan dukungan ahli bagi fungsi utama organisasi.

1. Hirearki

Adalah system atau struktur organisasi dimana individu, kelompok atau posisi diatur secara bertingkat berdasarkan tngkat kekuasaan, wewenang, tanggung jawab, atau status.

## Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

(Lawrence James & Allan Jones, 1974: 25) telah mencoba mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi klim organisasi sebagai berikut:

* + - 1. Konteks Organisasi

Faktor pertama yang paling berpengaruh dan paling penting dalam mempengaruhi iklim organisasi adalah filosofi manajemen. Jika perusahaan terikat dengan suatu kebijakan yang secara efektif memanfaatkan sumber dayanya baik manusia maupun bukan manusia, maka dapat disimpulkan bahwa iklmnya baik.

* + - 1. Struktur Organisasi

Struktur organissi mewakili variabel lain yang mempengaruhi iklim. Tidak memerlukan hubugan dan penggambaran otoritas dan tanggung jawab fungsional.

* + - 1. Proses

Dalam setiap organiasi, proses tertentu sangat penting agar organisasi dapat berjalan. Komunikasi, pengambilan keputusan, motivasi, dan kepemimpinan adalah beberapa proses yang sangat penting dimana manajemen melakukan disesuaikan dengan tujuannya.

* + - 1. Lingkungan Fisik

Kondisi eksternal lingkungan, ukuran, lokasi tempat seorang karyawan bekerja, ukuran kota, cuaca atau tempat, semuanya memengaruhi iklim orgnaisasi.

* + - 1. Sistem Nilai dan Norma

Setiap organisasi memilik system nilai formal yang terlihat jelas dimana jenis perilaku tertentu dihargai dan didorong, serta jenis perilaku tertentumemaksa seseorang untuk mendapatkan saksi formal. Sitem formal dikomunikasikan kepada karyawan melalui aturan, regulasi, dan kebijakan.

## Komitmen Afektif

* + 1. **Pengertian Komitmen Afektif**

Komitmen afektif adalah ikatan emosional yang mendorong seseorang karyawan untuk menjadi bagian dari organisasi. Komitmen afektif ini juga dapat dianggap sebagai faktor penting yang menentukan seberapa dedikasi dan setia seorang karyawan. Komitmen afektif yang tinggi dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, keterlibatan yang lebih besar dalam aktivitas perusahaan, dan keinginan untuk tetap tinggal di sana (Yusuf & Syarif, 2018: 29).

Komitmen afektif berarti bahwa seorang karyawan ingin tetap di organisasi meskipun tahu mereka akan kehilangan sesuatu jika mereka keluar. Kunci komitmen afektif adalah keinginan untuk (Ratnasari & Hartati, 2019). Menurut (Ripa, 2019) keterlibatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi, anggota organisasi tetapi menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota.

Komitmen afektif didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dengan pertimbangan bahwa jika keluar maka akan menghadapi risiko kerugian, kunci komitmen afektif adalah *want to* (Ratnasari & Hartati, 2019:161).

Komitmen afektif orang yang terkait secara psikologis dengan organisasi dan memperkerjakannya melalui perasaan seperti

kesetiaan dan kasih sayang dikenal sebagai komitmen afektif. Komitmen yang afektif mencerminkan daya tarik individu untuk terus bekerja untuk organisasi tersebut. Menurut komitmen afektif seseorang mengekspresikan emosinya terhadap organisasi tempatnya bekerja melalui komitmen organisasi (Mayer, J & Allen, N, 1993).

Komitmen afektif adalah ikatan psikologis antara karyawan dan perusahaan yang ditandai dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan prinsip organisasi serta keinginan untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi (Satriya & Dessyarti, 2023).

Komitmen afektif adalah komitmen berkelanjutan tingkat keterikatan secara psikologis degan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi, karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan yang tinggi akan terus menjadi karyawan dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi karyawan organisasi tersebut (Kuswanti et al., 2021).

Komitmen afektif merupakan hal yang penting karena mempengaruhi kinerja karyawan, apabila seorang karyawan tidak memiliki komitmen afektif maka apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan akan sulit dicapai, dengan adanya komitmen afektif yang baik dimiliki oleh karyawan tentunya akan menunjang kinerja yang baik pula (Meita Pragiwani, 2019).

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen afektif berkaitan dengan ketertarikan emosional karyawan, identifikasi mereka dengan organisasi, dan keterlibatan mereka dengannya. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tetap bekerja untuk organisasi karena mereka ingin melakukannya, atau perasaan cinta mereka pada organisasi.

## Faktor-Faktor Komitmen Afektif

( Mayer, J & Allen, N, 1990) mengemukakan bahwa komitmen afektif terhadap organisasi dipengaruhi oleh tiga kategori, yaitu:

1. Karakteristik Pribadi

Merujuk pada sifat-sifat atau ciri-ciri individu yang mempengaruhi perilaku dan kinerja mereka dalam berbagai konteks, termasuk lingkungan kerja. Karakteristik pribadi ini mempengaruhi bagaimana individu berinteraksi dengan organisasi mereka, serta bagaimana mereka mereapons berbagai situasi dan perubahan dalam lingkungan kerja.

1. Pengalaman Kerja

Mengacu pada akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan wawasan yang diperoleh seseorang melalui keterlibata dalam berbagai tugas dan tanggung jawab dalam lingkungan kerja mereka.

1. Karakteristik Structural

Merujuk pada aspek-aspek organisasi yang berkaitan dengan struktur dan desain organisasi itu sendiri, yang dapat mempengaruhi perilaku, komitmen,dan kinerja karyawan.

## Dimensi Komitmen Afektif

(Mayer, J & Allen, N, 1990) menjelaskan ada tiga aspek yang menggambarkan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan, yaitu:

1. Keterikatan Emosional

Mengacu pada perasaan keterikatan emosional seorang kryawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ini mencerminkan sejauh mana karyawan merasa emosinal terkait, mengenal, dan terlibat dalam organisasi tersebut.

1. Identifikasi

Adalah proses dimana individu mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi tertentu, yang melibatkan perasaan afiliasi, komitmen, dan identitas dengan nilai-nilai da tujuan organisasi tersebut.

1. Partisipasi

Sebagai keterlibatan individu dalam proses pengambilan keputusan organisasi atau dalam hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan individu. Ini mencakup berbagai cara dimana karyawan dapat berkontribusi dan terlibat dalam aktivitas

organisasi, seperti memberikan masukan, berpartisipasi dalam diskusi, atau mengambil bagian dalam pengambilan keputusan.

## Indikator Komitmen Afektif

(Mayer, J & Allen, N, 1990:9) mengemukakan ada lima indikator iklim organisasi sebagai berikut:

1. Karyawan Mengenal Organisasi

Mencerminkan kesadaran dan pengetahuan karyawan tentang visi, misi, kebijakan, peran masing-masing, serta hubungan antar bagian dalam organisasi

1. Perasaan Afiliasi

Mencerminkan seberapa kuat individu merasa terhubung dan diterima dalam suatu kelompok, baik dalam konteks sosial, profesional, maupun organisasi.

1. Identitas

Mencakup berbagai aspek yang mencerminkan siapa individu atau kelompok tersebut, serta bagaimana mereka melihat diri mereka dan dipersepsikan oleh orang lain.

1. Memberikan Masukan

Mencerminkan kualitas dan kuantitas masukan yang diberikan serta dampaknya terhadap pengambilan keputusan.

1. Berpartisipasi Dalam Diskusi

Digunakan untuk menilai sejauh mana individu atau kelompok terlibat secara aktif dalam proses diskusi, baik dalam konteks formal maupun informal.

## Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungi sebagai acuan untuk peneliti saat melakukan penelitian sehingga dapat membantu peneliti memperkaya teori yang peneliti gunakan dalam penelitiannya. Penelitian yang menyangkut *Leader Member Exchange*, Iklim Organisasi, dan Komitmen Afektif adalah sebagai berikut :

* 1. Sely Justina, Sugeng Susetyo, Paulus Kananlua (2019) meneliti “Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Variabel *Work Engagement* Pada PT. PLN (Persero) Area Bengkulu”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
  2. Firsty Luxfiati Kharimah (2019) meneliti “Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Dan Perspepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT PLN UID Jatim”. Hasil peneitian ini menunjukan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
  3. Rosa A. Tambunan, Meike E Hartati, Dewo A. N Narosaputra (2023) meneliti “Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Work Place

Well-Being Pada Karyawan Di PT PLN UIW Sulut Tenggo”. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa *Leader Member Exchange*berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

* 1. Mariana dan Septiadi Wirawan (2023) meneliti “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Tanjung Kabupaten Tabalong”. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
  2. M. Irsyad Alfarisiy (2023) meneliti “Pengaruh Iklim Organisasi Dan Stres Kerja Teradap Kinerja Karyawan PT. Adam Dan Lestari Medan”. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa iklim organisasi berparuh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
  3. Ayu Hajari Baizani, Zufita Sari (2019) meneliti “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. PINDAD Persero Bandung”. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
  4. Ripa Sri Oktapiani (2019) meneliti “Pengaruh Komitmen Afektif Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepri Rayon Taluk Kuatan”. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
  5. Bintang Satriya dan Robby Sandhi Dessyarti (2023) meneliti “Pengaruh Komitmen Afektif, Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan Pada KBPRARTHA Kencana Madiun”. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

* 1. Meisy Kuswanti, Endah Dewi Purnamasari, M. Kurniawan DP (2021) meneliti “Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Crumb Rubber Factory di PT. Pinago Utama Sugiwaras”. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
  2. Robbi dan Meita Pragiwani (2019) meneliti “Pengaruh Budaya Perusahaan, Komitmen Afektif dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Bank Bukopin, TBK Kantor Pusat”. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berikut ini merupakan tabel rangkuman penelitian terdahulu dari beberapa jurnal terkait dengan penelitian yan dilakukan peneliti.

## Tabel 5 Penelitian Terdahulu

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Nama Peneliti** | **Judul Penelitian** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| 1. | Sely Justina, Sugeng Susetyo, Paulus Kananlua (2019) | Pengaruh *Leader- Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Variabel *Work Engagement* Pada PT. PLN (Persero) Area Bengkulu. [https://ejournal.unib.ac](https://ejournal.unib.ac/). id/index.php/Insight/ article/view/7511 | Persamaan penelitian Sely Jusina, Susetyo, Paulus Kananlua dengan penelitian saya adalah terdapat variabel Independen yang sama yaitu *Leader Member Exchange* serta variabel Dependen yaitu Kinerja, menggunakan teknik sampel total/sensus. | Perbedaan penelitian Sely Jusina, Susetyo, Paulus Kananlua dengan penelitian saya adalah variabel independennya hanya terdapat 1 (satu), menggunakan variabel *Work Engagement*, dan pada tempat/objek penelitian. |
| 2. | Firsty Luxfiati Kharimah (2019) | Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Dan Perspepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT PLN UID  Jatim. [https://ejournal.unsu.ac](https://ejournal.unsu.ac/). Id/index.php/emba/ article/view/934099 | Persamaan penelitian Firsty Luxfiati dengan penelitian saya adalah terdapat variabel Independen yang sama yaitu *Leader Member Exchange* serta variabel Dependen yaitu Kinerja, menggunakan teknik sampel jenuh. | Perbedaan penelitian Firsty Luxfiati dengan penelitian saya adalah varabel idependennya hanya terdapat 1(satu), tidak adanya variabel Dependen Persepsi Dukungan Organisasi, menggunakan variabel Intervening, dan pada tempat/objek penelitian. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 3. | Rosa A. Tambunan, Meike E.Hartati, Dewo A. N Narosaputra (2023) | Pengaruh *Leader Member Exchange*Terhadap Work Place Well-Being Pada Karyawan Di PT PLN UIW Sulut Tenggo. [http://journal.unigha.ac](http://journal.unigha.ac/). id/index.php/JSR.DOI. 10.47647/jsr.v10il2 | Persamaan penelitian Rosa A. Tambunan, Meike E. Hartati, Dewo A.N Narosaputra dengan penelitian saya adalah terdapat variabel Independen yang sama yaitu *Leader Member Exchange,* menggunakan teknik sampel total/sensus. | Perbedaan penelitian Rosa A. Tambunan, Meike E. Hartati, Dewo A.N Narosaputra dengan penelitian saya adalah variabel independennya hanya terdapat 1(satu), tidak adanya variabel Dependen Work Place Well- Being, dan pada tempat/objek penelitian. |
| 4. | Mariana, Septiadi Wirawan (2023) | Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Tanjung Kabupaten Tabalong. [http://jurnal.stiatabal](http://jurnal.stiatabal/) ong.ac.id/index.php  /JAPB | Persamaan penelitian Mariana, Septiadi Wirawan dengan penelitian saya adalah terdapat variabel Independen yang sama yaitu Iklim Organisasi serta variabel Dependen yaitu Kinerja, menggunakan teknik sampel jenuh. | Perbedaan penelitian Mariana, Septiadi Wirawan dengan penelitian saya adalah variabel Independennya hanya terdapat 1 (satu), dan pada tempat/objek penelitian. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 5. | M. Irsyad Alfarisiy (2023) | Pengaruh Iklim Organisasi Dan Stres Kerja Teradap Kinerja Karyawan PT. Adam Dan Lestari Medan. [https://journal.utnd.ac](https://journal.utnd.ac/). id/index.php/jmdb/ article/view/688. | Persamaan penelitian M. Irsyad Alfarisiy dengan penelitian saya adalah terdapat variabel Independen yang sama yaitu Iklim Organisasi serta variabel Dependen yaitu Kinerja, menggunakan teknik sampel total/sensus. | Perbedaan penelitian  M. Irsyad Alfarisiy dengan penelitian saya adalah tidak adanya variabel Independen Stres Kerja, dan pada tempat/objek penleitian. |
| 6. | Ayu Hajari Baizani, Zufita Sari (2019) | Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. PINDAD Persero Bandung. <https://doi.org/10.3262> 7/maps.vli2.219 | Persamaan penelitian Ayu Hajari Baizani, Zulfita Sari dengan penelitian saya adalah terdapat variabel Independen yang sama yaitu Iklim Organisasi serta variabel Dependen yaitu Kinerja, menggunakan teknik sampel jenuh. | Perbedaan penelitian Ayu Hajari Baizani, Zulfita Sari dengan penelitian saya adalah variabel Independennya hanya terdapat 1 (satu), dan pada tempat/objek penelitian. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 7. | Oktapiani, Ripa, (2019) | Pengaruh Komitmen Afektif Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepri Rayon Taluk Kuatan. [https://ejournal.unir.ac](https://ejournal.unir.ac/). id./index.php/oktapiani ripa/article/view/73909 4/1631 | Persamaan penelitian Oktapiani, Ripa dengan penelitian saya adalah terdapat variabel Independen yang sama yaitu Komitmen Afektif serta variabel Dependen yaitu Kinerja, menggunakan teknik  sampel jenuh. | Perbedaan penelitian Oktapiani, Ripa dengan penelitian saya adalah tidak adanya variabel Independen Pengembangan Karir, dan pada tempat/obejek penelitian. |
| 8. | Bintang Satriya, Robby Sandhi Dessyarti (2023) | Pengaruh Komitmen Afektif, Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada KBPRARTHA  Kencana Madiun. [https://ejournal.upgri](https://ejournal.upgri/). ac.id/index.php/emba/ article/view/435462 | Persamaan penelitian Bintang Satriya, Robby Sandhi Dessyarti dengan penelitian saya adalah terdapat variabel Independen yang sama yaitu Komitmen Afektif serta variabel Dependen yaitu Kinerja, menggunakan teknik sampel sampel jenuh. | Perbedaan penelitian Bintang Satriya, Robby Sandhi Dessyarti adalah tidak adanya variabel Independen Kompensasi, Motivasi Kerja, dan pada tempat/objek penelitian. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 9. | Meisy Kuswanti, Endah Dewi Purnamasari, M.  Kurniawan DP (2021) | Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Crumb Rubber Factory di PT. Pinago Utama Sugiwaras. <https://doi.org/10.47747>  /jbme.v2i4.500 | Persamaan penelitian Meisy Kuswanti, Endah Dewi Purnamasari, M Kurniawan dengan penelitian saya adalah terdapat variabel Independen yang sama yaitu Komitmen Afektif serta variabel Dependen yaitu Kinerja, menggunakan teknik  sampel total/sensus. | Perbedaan penelitian Meisy Kuswanti, Endah Dewi Purnamasari, M Kurniawan dengan penelitian saya adalah tidak adanya variabel Independen Komitmen Berkelanjutan, Komitmen Normatif, pada tempat/objek penelitian. |
| 10. | Robbi, Meita Pragiwani (2019) | Pengaruh Budaya Perusahaan, Komitmen Afektif dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Bank Bukopin, TBK Kantor Pusat). [https://ejournal.ppm.ac](https://ejournal.ppm.ac/). id./index.php/robbi/ article/view/2179734 | Persamaan penelitian Robbi, Meita Pragiawani dengan penelitian saya adalah terdapat variabel Independen yang sama yaitu Komitmen Afektif serta variabel Dependen yaitu Kinerja, menggunakan teknik sampel total/sensus. | Perbedaan penelitian Robbi, Meita Pragiawani dengan penelitian saya adalah tidak adanya variabel Independen Budaya Perusahaan, Komitmen Normatif, dan pada tempat/objek penelitian. |

## Kerangka Pemikiran Konseptual

Berdasarkan tinjauan dan telaah Pustaka, maka dapat dibuat kerangka pemikiran konseptual sebagai berikut :

* 1. Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan

*Leader Member Exchange*merupakan operasionalisasi dari pendekatan yang berdasar pada hubungan *(relationship-based approach)*, dimana pendekatan tersebut berfokus pada hubungan timbal balik atara pimpinan dengan bawahan (Graen & Uhl-Bien, 1995: 247).

Dalam penelitian yang dilakukan (Justina et al., 2019) yang berjudul “Pengaruh *Leader-Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Variabel *Work Engagement* Pada PT. PLN (Persero) Area Bengkulu” hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange*berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Bengkulu.

* 1. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Iklim organisasi adalah sebagai hasil alami dari kegiatan organisasi di lingkungan kerja, iklim organisasi menimbulkan perasaan yang membedakan organisasi. Dengan kata lain, membuat perbedaan antara organisasi (Kusumaputri, 2021: 21).

Dalam penelitian yang dilakukan (Mariana & Wirawan, 2023a) yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Tanjung Kabupaten Tabalong” hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Tanjung Kabupaten Tabalong.

* 1. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen afektif adalah ikatan emosional yang mendorong seseorang karyawan untuk menjadi bagian dari organisasi. Komitmen afektif ini juga dapat dianggap sebagai faktor penting yang menentukan seberapa dedikasi dan setia seorang karyawan. Komitmen afektif yang tinggi dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, keterlibatan yang lebih besar dalam aktivitas perusahaan, dan keinginan untuk tetap tinggal di sana (Yusuf & Syarif, 2018: 29).

Dalam penelitian yang dilakukan (Oktapiani, Ripa, 2019) yang berjudul “Pengaruh Komitmen Afektif Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepri Rayon Taluk Kuatan” hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepri Rayon Taluk Kuatan.

* 1. Pengaruh Leader Member Exchange, Iklim Organisasi dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan

*Leader Member Exchange*, Iklim Organisasi dan Komitmen afektif merupakan konsep-konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan bagaimana hubungan antara pemimpin

dan anggota, suasana atau iklim dalam organisasi, serta komitmen emosional karyawan mempengaruhi kinerja mereka.

Dalam penelitian yang dilakukan (Mariana & Wirawan, 2023b) yang berjudul “Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Dan Perspepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN UID Jatim” hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN UID Jatim, sedangkan Iklim Organisasi dan Komitmen Afektif berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN UID Jatim.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat digambarkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1

H2

H3

H4

***Leader-Member Exchange***

**(X1)**

**Iklim Organisasi**

**(X2**)

**Kinerja**

**(Y)**

**Komitmen Afektif (X3)**

Gambar 1

Kerangka Pemikiran Konseptual

Keterangan :

: Garis Secara Simultan

: Garis Secara Parsial

## Hipotesis

Berdasarkan kerangka piker pemikiran dan hasil dari kajian empiris, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

H1 :Terdapat pengaruh *leader-member exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Tegal

H2 :Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Tegal

H3 :Terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Tegal

H4 :Terdapat pengaruh *leader-member exchange*, iklim organisasi, dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Tegal

# BAB III METODE PENELITIAN

## Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kuantitatif yang diangkakan. Oleh karena itu, peneliti kuantitatif secara konsisten menggunakan instrumen. Jika instrumen yang digunakan tidak teruji validitas dan reliabilitasnya, data hasil penelitian diragukan keabsahannya (Sugiyono & Setiyawami, 2022: 98)

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berupa data-data yang mewujudkan dengan angka-angka hasil perhitungan atau pengukuran yang berhubungan dengan leader-member exchange, iklim organisasi, komitmen afektif, dan kinerja karyawan melalui data kuesioner.

## Populasi dan Sampel

* 1. **Populasi**

Populasi adalah keseluruhan elemen yang akan diukur dan digunakan untuk inferensi atau generalisasi. Elemen populasi juga merupakan keseluruhan subyek yang akan diukur dan digunakan sebagai unit yang diteliti (Sugiyono & Setiyawami, 2022: 181). Populasi juga bukan hanya sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu.

47

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tegal yang berjumlah 68 karyawan.

## Tabel 6 Populasi Karyawan

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No.** | **Bagian Perusahaan** | **Jumlah** |
| 1. | Assistant Manager Jaringan | 1 |
| 2. | Senior Officer Performance Assistant To Manager | 7 |
| 3. | Team Leader Pelayanan Pelanggan dan Administrasi | 10 |
| 4. | Team Leader Transaksi Energi | 10 |
| 5. | Junior Officer Pembacaan Meter dan Pembuatan Rekening | 1 |
| 6. | Team Leader Keuangan dan Akuntansi | 1 |
| 7. | Team Leader Administrasi dan Umum | 1 |
| 8. | Senior Oficer Kinerja Kontruksi | 2 |
| 9. | Team Leader Teknik | 10 |
| 10 | Junior Technician Operasi dan Pemeliharaan Distribusi | 14 |
| 11. | Junior Technician Penyambungan dan Pemutusan | 1 |
| 12. | Junior Technician Pengendalian Susut dan P2TL | 4 |
| 13. | Junior Officer Pelayanan Pelanggan | 4 |
| 14. | Junior Officer Administrasi dan Umum | 2 |
| Jumlah | | 68 |

Sumber : PT. PLN (Persero) UP3 Tegal Tahun 2023

## Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi. Jika populasi besar dan peneliti tidak dapat mempelajari semua aspeknya karena masalah dana, tenaga, atau waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu untuk mendapatkan kesimpulan yang dapat diterapkan pada populasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, sampel harus benar-benar representatif (mewakili) populasi (Sugiyono & Setiyawami, 2022: 182). Pada penelitian ini diterapkan sempel dari jumlah populasi serta pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh dari total populasi penelitian, yaitu semua karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tegal

berjumlah 68 orang.

## Definisi Konseptual dan Operasionalisasi Variabel

* 1. **Definisi Konseptual**
     1. *Leader Member Exchange* (X1)

Menurut (Graen & Uhl-Bien, 1995: 219-247), mengemukakan bahwa *Leader Member Exchange* dapat didefinisikan, “merupakan kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan, pemimpin yang efektif mampu menciptakan hubungan kerja yang positif dan mendukung yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan”.

* + 1. Iklim Organisasi (X2)

Menurut (Kusumaputri, 2021: 21) “merupakan sebagai hasil alami dari kegiatan organisasi di lingkungan kerja, iklim organisasi menimbulkan perasaan yang membedakan organisasi, dengan kata lain membuat perbedaan antara organisasi”.

* + 1. Komitmen Afektif (X3)

Menurut (Ratnasari & Hartati, 2019: 161), mengemukakan bahwa Komitmen Afektif dapat didefinisikan, “sebagai keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dengan pertimbangan bahwa jika keluar maka akan menghadapi risiko kerugian, kunci komitmen afektif adalah *want to* (ingin)”.

* + 1. Kinerja (Y)

Menurut (Sinambela, 2018: 481), Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan organisasi secara legal dan tanpa melanggar hukum, moral, atau etika.

## Operasionalisasi Variabel

Berikut ini adalah tabel yang berisikan tentang indikator, subindikator masing-masing variabel peneliti Oprasionalisasi Variabel.

## Tabel 7 Operasionalisasi Variabel

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Dimensi** | **Indikator** | **No. Item** | **Skala** | **Sumber** |
| **Kinerja (Y)** | Faktor Individu | Keahlian | 1,2 | Interval | (Chairunnisah et al., 2021:  29) |
| Faktor Kepemimpinan | Kualitas dukungan atasan | 3,4 |
| Faktor Kelompok | Kualitas dukungan rekan kerja | 5,6 |
| Faktor Sistem | Fasilitas Organisasi | 7,8 |
| Faktor Situasi | Perubahan | 9,10 |
| **Leader Member Exchange (X₁)** | Kesamaan Demografis | Usia | 1,2 | Interval | (Erdogan & Bauer, 2015:  641-647) |
| Status Sosial Ekonomi | 3,4 |
| Persepsi akan Kesamaan | Karakteristik | 5,6 |
| Pengalaman | 7,8 |
| Perasaan Suka | Kualitas Pribadi | 9,10 |
| **Iklim Organisasi (X₂)** | Fungsi Kepemimpinan | Memotivasi Karyawan | 1,2 | Interval | (Bruno, 2019:  21) |
| Penghargaan | 3,4 |
| Komunikasi | 5,6 |
| Properti Struktural | Struktur Staf Lini | 7,8 |
| Hirearki | 9,10 |
| **Komitmen Afektif (X₃)** | Keterikatan Emosional | Karyawan Mengenal Organisasi | 1,2 | Interval | (Mayer, J & Allen, N, 1990:9) |
| Identifikasi | Perasaan afiliasi | 3,4 |
| Identitas | 5,6 |
| Partisipasi | Memberikan masukan | 7,8 |
| Berpartisipasi dalam diskusi | 9,10 |

## Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik atau cara yang digunakan untuk mengumpulkan informasi atau data yang diperlukan dalam sebuah penelitian atau studi. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

## Wawancara

Merupakan metode pengumpulan data atau pengambilan data yang dilakukan dengan berinteraksi langsung antara peneliti dan responden. wawancara bisa bersifat terstruktur (pertanyaan yang sudah ditetapkan sebelumnya) atau tidak terstruktur (pertanyaan lebih fleksibel dan mengikuti alur percakapan). Wawancara ini dilakukan pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Tegal.

## Kuesioner

Merupakan metode pengambilan data atau pengumpulan data dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada responden. Responden diminta untuk mengisi formulir atau kuesioner yang berisi serangkaian pertanyaan terstruktur. Data kemudian dianalisis berdasarkan jawaban yang diberikan (Sugiyono & Setiyawami, 2022).

Skala pengukuran ini menggunakan lima tingkat preferensi jawaban antara lain sebagai berikut :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| a. Sangat Tidak Setuju | (STS) | = | 1 |
| b. Tidak Setuju | (TS) | = | 2 |
| c. Netral | (N) | = | 3 |
| d. Setuju | (S) | = | 4 |
| e. Sangat Setuju | (SS) | = | 5 |

Penelitian ini menggunakan metode data primer. Peneliti mengumpulkan data sendiri dari sumber pertama melalui kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Tegal. Selanjutnya, data diolah, disajikan, dan dianalisis untuk mengetahui bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

## Teknik Pengujian Instrumen Penelitian

* 1. **Uji Validitas Instrumen**

Menurut (Sugiyono & Setiyawami, 2022:230) Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode yang sering digunakan untuk memberikan penilaian terhadap validitas kuesioner adalah korelasi product momen (*moment product, pearson correlation)* antara skor total dan skor setiap pertanyaan, yang dikenal sebagai korelasi intern item total.

Uji validitas digunakan untuk menguji apakah pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Uji signifikasi dilakukan dengan para responden diluar sampel penelitian yakni 30 non responden.

Dengan rumus tersebut dapat diketahui masing-masing butir pertanyaan. Kriteria validitasnya jika rhitung >rtabel, perhitungan menggunakan rumus korelasi product moment pada taraf signifikan sebesar 5% butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid jika rhitung>rtabel. Jumlah uji validitas dalam penelitian ini menggunakan jumlah sampel 30 atau N = 30 dengan rumus (df=N-2) = 28 dengan tingkat signifikan 0,5 maka dapat diperoleh nilai rtabel = 0,361. Jika rhitung lebih besar dari rtabel dan bernilai positif, maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

Rumus yang digunakan untuk menghitung validitas adalah :

𝒓𝒙𝒚= 𝑵∑𝑿𝒀−(∑𝑿)(∑𝒀)

√⦃𝑵 ∑𝒙𝟐−(∑𝒙𝟐)⦄⦃𝑵∑𝒀𝟐−(∑𝒀𝟐)⦄

Keterangan :

𝐫𝐱𝐲 : koefisien korelasi antar variabel x dan y

𝐍 : Jumlah responden

𝚺𝐗𝐘 : Jumlah hasil perkalian skor butir dengan skor total ΣX : Jumlah skor butir

ΣX2 : Jumlah skor butir kuadrat ΣY : Jumlah skor total

ΣY2 : Jumlah skor total kuadrat

## Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas adalah indikator kepercayaan dan ketepatan suatu alat ukur. apabila suatu alat ukur digunakan dua kali untuk mengukur suatu objek atau kejadian yang diujikan dan hasilnya relatif konsisten, oleh karena itu reliabilitas instrumen yang diukur dengan menggunakan rumus koefisien alpha. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila mempunyai alpha > 0,60 (Ghozali, 2018: 131). Pengujian dalam penelitian ini menggunakan rumus Alpha Cronbach sebagai :

𝒓₁₁ = (

𝒌

𝒌 − 𝟏

) (𝟏 −

∑𝝈𝒃²

)

𝝈𝒕²

Keterangan :

r11 : reliabilitas instrumen

K : banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal Σ𝜎b² : jumlah varians butir

σ t² : jumlah varians total

## Metode Analisis Data

serangkaian prosedur dan teknik yang digunakan untuk menyelidiki, menginterpretasikan, dan menyimpulkan informasi dari data yang terkumpul. Metode ini membantu mengubah data mentah menjadi pemahaman yang lebih dalam tentang suatu fenomena atau masalah yang sedang dipelajari. Ada berbagai metode analisis data yang dapat digunakan, tergantung pada jenis data yang diperoleh, tujuan penelitian, dan

konteksnya. Beberapa metode analisis data yang umum meliputi analisis statistik, analisis kualitatif, analisis regresi, analisis klaster, analisis faktor, analisis jalur, dan banyak lagi. Pemilihan metode yang tepat sangat penting untuk memastikan hasil analisis yang akurat dan bermanfaat.

Untuk membutikan hipotesis yang telah diajukan, maka dalam penilitian menggunakan metode:

### Methode Of Suksessive Interval

*Methode of Succesesive Interval* (MSI) merupakan metode yang digunakan untuk mengubah data ordinal menjadi data interval dimana data tersebut diambil dari angket/kuesioner (Sugiono, 2019:25).

Langkah-langkah *Methode Of Succesive Interval* (MSI) adalah sebagai berikut :

* + 1. Memperhatikan setiap butir tanggapan dari kuesioner yang disebarkan.
    2. Setiap butir pertanyaan telah menentukan frekuensi (f) dari jawaban responden yang menjawab skor 1, 2, 3, 4 dan 5 untuk setiap item pertanyaa.
    3. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut proporsi.
    4. Menentukan nilai proporsi kumulatif dengan jalan menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan perkolom skor.
    5. Gunakan tabel distrubusi normal untuk menentukan nilai Z pada setiap PF (proporsi frekuensi).
    6. Menentukan skala (scale value = SV) untuk setiap skor jawaban yang diperoleh dengan menggunakan table tinggi densitas.
    7. Tentukan nilai skala dengan menggunakan rumus :

sv =

Kepadatan batas bawah − Kepadatan batas atas

Daerah dibawah batas atas − Daerah dibawah batas bawah

* + 1. Melakukan transformasi nilai skala dari nilai skala ordinal ke nilai skala interval dengan rumus : Y = Svi + [ Sѵmin ] + 1
    2. Setelah mendapatkan nilai dari transformed scale value, nilai tersebut adalah nilai skala interval.

## Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan pengujian yang bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dapat dianalisis dengan metode analisis linier berganda. Uji asumsi klasik terdiri dari Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas, Uji Heteroskedastisitas dan Uji Autokorelasi.

## Uji Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk memeriksa apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau variabel residu berdistribusi normal (Ghozali, 2018: 180). Salah satu cara untuk mendeteksi apakah residu berdistribusi normal adalah dengan menggunakan uji statistik non parametrik Kologrov-Smirnov (K- S). Uji K-S memberikan nilai dengan probabilitas lebih besar dari 0,05 yang dapat menyimpulkan hipotesis nol diterima artinya data berdistribusi normal.

## Uji Multikolinierita

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk memeriksa apakah model regresi menemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik tidak akan ada korelasi antar variabel independennya. Untuk memeriksa apakah terdapat multikolinearitas, dapat digunakan nilai toleransi atau faktor inflasi varian (VIF). Nilai toleransi yang rendah setara dengan nilai VIF yang tinggi (karena VIF = 1/Toleransi). Nilai ambang batas yang umum digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai toleransi <0> 10. Jika nilai toleransi > 0,10 atau nilai VIF < 10, hal ini membuktikan tidak terjadi multikolinearitas.

* + - 1. Nilai Tolerance < 0,10 dan VIF > 10, maka terdapat gejala multikolonieritas
      2. Nilai Tolerance > 0,10 dan VIF < 10, maka tidak terdapat gejala multikolonieritas

## Uji Heterokedastisitas

Uji heterogenitas bertujuan untuk memeriksa apakah dalam model regresi terdapat ketimpangan varians residu dari pengamatan yang satu ke pengamatan yang lain. Salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan uji Glejser yang bertujuan untuk meregresi nilai absolut residu pada variabel independen. Apabila variabel independen mempunyai probabilitas signifikan diatas tingkat

kepercayaan 5% maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas (Ghozali, 2018: 142).

## Uji Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menjawab masalah penelitian ini. Pada dasarnya, analisis regresi adalah bidang yang menyelidiki bagaimana suatu variabel terikat (dependen) bergantung pada satu atau lebih variabel bebas, juga dikenal sebagai variabel penjelas atau variabel independen. Tujuannya adalah untuk memperkirakan atau meramalkan rata-rata populasi atau nilai-nilai variabel terikat berdasarkan nilai-nilai variabel independen yang sudah diketahui (Ghozali, 2018: 96). Untuk regresi yang variabel bebasnya terdiri dari dua atau lebih regresi disebut juga regresi berganda.

Rumus matematis dari regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Y = α + b1X1 + b2X2 + b3X3 + e

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

α : Konstanta

b1 – b2 : Koefisien regresi (parsial) X1 : *Leader Member exchange*

X2 : Iklim Organisasi

X3 : Komitmen Afektif

e : Tingkat kesalahan

## Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk menentukan apakah *independent* memiliki pengaruh yang jelas dan dapat diandalkan terhadap varibael *dependent*

## Uji t (Uji Parsial)

Menurut (Ghozali, 2018: 98) uji t digunakan untuk menguji signifikasi variasi hubungan antara variabel *independent* dan *dependent*, apakah variabel *independent* yaitu *Leader Member Exchange*, Iklim Organisasi dan Komitmen Afektif benar-benar berpengaruh secara individual terhadap variabel dependent yaitu kinerja karyawan.

1. Menentukan formulasi hipotesis statistik dan hipotesis alternatifnya.
   1. Rumusan hipotesis nihil alternatif untuk variabel *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan.

H0 : β1 = 0, artinya tidak terdapat pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal.

Ha : β1 ≠ 0, artinya terdapat pengaruh yang signifikan *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal.

* 1. Rumusan hipotesis nihil dan alternatif untuk variabel Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

H0 : β1 = 0, artinya tidak terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal.

Ha : β1 ≠ 0, artinya terdapat pengaruh yang signifikan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal.

* 1. Rumusan hipotesis nihil dan alternatif untuk variabel Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan.

H0 : β1 = 0, artinya tidak terdapat pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal.

Ha : β1 ≠ 0, artinya terdapat pengaruh yang signifikan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal.

1. Menentukan taraf Signifikan

Taraf signifikan adalah batas toleransi untuk menerima kesalahan dari hasil hipotesis terhadap nilai parameter solusinya. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikan 5% (α = 0,05).

1. Kriteria Pengujian Hipotesis

Kriteria untuk menolak atau menerima H0 adalah :

H0 diterima apabila thitung ≤ ttabel H0 ditolak apabila thitung > ttabel

1. Menghitung thitung

Untuk menguji signifikan menggunakan rumus sebagai berikut:

keterangan:

*t* hitung =

𝒃

𝑺𝒃

b = Nilai parameter

Sb = Standar erorr dari b

1. Kesimpulan



Gambar 2 Kurva Uji t (Parsial)

Dengan menggunakan tingkat keyakinan alpha (α) sebesar 5% dan derajat kebebasan (n-2). Kemudian dibandingkan antara thitung dengan ttabel maka:

1. Apabila nilai thitung > ttabel , maka H0 ditolak dan H1 diterima.
2. Apabila nilai thitung ≤ ttabel , maka H0 diterima dan H1 ditolak.

## Uji F (Uji Simultan)

Uji statistik F ini pada dasarnya adala untuk menunjukkan apakah semua variabel *independent* yang dimasukan mempunyai

pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel *dependent* secara bersamaan atau simultan.Uji ini digunakan untuk menguji kelayakan model *(goodnessof fit)* dalam pengambilan keputusan tingkat signifikan adalah 5% (0,05).

1. Uji hipotesisnya sebagai berikut:

H0 = b1, b2, b3, = 0 yang artinya tidak terdapat pengaruh yang

signifikan *Leader Member Exchange*, Iklim Organisasi dan Komitmen Afektif secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal.

Ha = b1,b2,b3, ≠ 0 yang artinya terdapat pengaruh yang

signifikan *Leader Member Exchange*, Iklim Organisasi dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Tegal.

1. Kriteria Uji:
   1. Jika nilai Fhitung > 0,05 maka H0 diterima dan Ha ditolak.
   2. Jika nilai Fhitung < 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima.

Kriteria Pengujian Hipotesis sebagai berikut:

1. Jika nilai Fhitung > Ftabel, H0 ditolak

Artinya terdapat pengaruh yang signifikan *Leader Member Exchange*, Iklim Organisasi dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan.

1. Jika nilai Fhitung < Ftabel, H0 diterima

Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan Leader Member Exchange, Iklim Organisasi dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan.

1. Nilai hitung F dapat dicari menggunakan rumus :

FF =

𝐉𝐊𝐫𝐞𝐠/ 𝐊

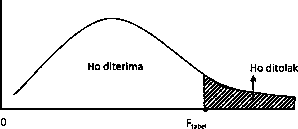
𝐉𝐊𝐫𝐞𝐬 / (𝐧 − 𝐤 − 𝟏)

Keterangan :

Jkreg = Jumlah kuadrat regresi Jkres = Jumlah kuadrat residu N = Jumlah sampel

K = Jumlah variabel bebas

1. Membandingkan Fhitung dengan Ftabel.
2. Kesimpulan



## Gambar 3 Kurva Uji F (Simultan)

Jika nilai Fhitung lebih besar dari Ftabel (Fhitung > Ftabel) dan nilai signifikan lebih kecil dari alpha 0,05 lihat (p< 0,05) maka kesimpulannya yang dapat diambil adalah menolak H0 yang berarti koefisien korelasi signifikan secara statistic atau terdapat pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent.*

## Uji Koefisien Determinasi Berganda (R2)

Koefisien determinasi (R2) digunakan untuk menentukan apakah adanya pengaruh yang sempurna, yang menunjukkan apakah perubahan variabel bebas, seperti *Leader Member Exchange*, Iklim Organisasi dan Komitmen Afektif akan diikuti pada proporsi yang sama oleh variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan. Nilai koefisien determinasi (R2) berkisar antara 0 dan 1, dan nilai R2 yang rendah menunjukkan bahwa variabel-variabel independent tidak dapat bekerja sama dengan baik(Ghozali, 2018:97)

𝑲𝑫 = 𝒓𝟐 × 𝟏𝟎𝟎 %

Keterangan:

KD = nilai koefisien determinasi R = nilai koefisien korelasi