

## PENGARUH LMX TERHADAP KINERJA DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PLN UID JATIM

Firsty Luxfiati Kharimah

Universitas Negeri Surabaya

[Firstyluxfi17@gmail.com](mailto:Firstyluxfi17@gmail.com)

Agus Frianto

Universitas Negeri Surabaya

[agusfrianto@unesa.ac.id](mailto:agusfrianto@unesa.ac.id)

### Abstract

*PT PLN is the largest company engaged in the electricity sector. The company was founded in 1945, and since 1945 the status of PLN has shifted from a public company to a state-owned company. The company aims to provide electricity for the public interest until now. The research aims to find out and explain the influence of Leader Member Exchange on employee performance and Perceived Organizational Support as intervening variable in the field of human resources and financial field of PT PLN East Java Distribution Unit. The research is a type of quality research that uses a quantitative approach. The sampling technique uses saturated samples with a total of 46 respondents in the field of human resources and financial field of PT PLN East Java Distribution Unit. Statistical analysis used in this study is a Structural Equation Model (SEM) with the help smart PLS 3.0. software. The results of this study indicate that Leader Member Exchange has a positive and significant effect on employee performance, Perceived Organizational Support has a positive and significant effect on employee performance, Leader Member Exchange has a positive and significant effect on Perceived Organizational Support, and Perceived Organizational Support can be an intervening between variables Leader Member Exchange on employee performance.*

*Keywords: employee performance; leader member exchange; perceived organizational support.*

### PENDAHULUAN

Sebagai upaya dalam mengembangkan perusahaan di era revolusi industri 4.0 pentingnya pemanfaatan sumber daya manusia yang berpotensi, perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawannya. Karena apabila karyawan mempunyai kinerja yang baik dan meningkat terus menerus akan berpengaruh terhadap meningkatnya kualitas sumberdaya manusia dalam perusahaan. SDM berperan sebagai salah satu aspek yang strategis untuk mencapai tujuan perusahaan. rendahnya kualitas SDM akan berdampak pada kinerjanya pada perusahaan (Gutama et al. 2014).

Adapun kinerja karyawan merupakan rasio antara keluaran (output) dan masukan (input), output yang dihasilkan oleh karyawan berupa tercapainya target, dan input yang dibutuhkan adalah jumlah waktu kerja untuk mendapatkan output tersebut, jadi kinerja karyawan dapat diukur dari seberapa mampu karyawan dalam mencapai target yang diberikan dalam waktu tertentu (Wibowo & Sutanto, 2013). Firdaus & Mulyapradana (2018) menambahkan bahwa

kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan peranannya sesuai dengan tujuan organisasi yang dihubungkan dengan standar kinerja tertentu dari perusahaan di mana individu tersebut bekerja. Menurut Herlambang (2017) Kinerja karyawan adalah suatu hasil atau prestasi yang di capai oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan sasaran, tujuan, visi, dan misi perusahaan.

Menurut Choy et al. (2016), ada beberapa cara yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja para karyawannya. Salah satu faktor penentu kinerja yaitu Leader Member Exchange. Casimir et al. (2014) mendefinisikan LMX adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut mereka dalam suatu unit kerja organisasi. Elshifa (2018) menambahkan bahwa LMX merupakan hubungan kedekatan antar atasan dan bawahannya dalam organisasi.

Menurut Setiawan et al. (2017), LMX merupakan peningkatan hubungan antara pemimpin dengan karyawannya yang mampu meningkatkan kinerja diantara keduanya,

dengan adanya LMX ini memberi dampak positif untuk membuat karyawan lebih sukarela terhadap pekerjaan mereka dan lebih merasa nyaman ketika bekerja bersama pemimpinnya. Menurut Asrori (2016), LMX merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Tingginya perhatian atasan terhadap pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan akan membuat karyawan merasa dihargai sehingga menstimulus kinerjanya.

Pitoyo & Sawitri (2016) menemukan pengaruh positif dan signifikan antara LMX pada kinerja karyawan. Keterkaitan antara LMX dengan kinerja ini telah dibuktikan oleh beberapa ahli seperti Berdicchia (2015), Sharifkhani et al, (2016), Duyan & Yıldız (2018), Choy et al, (2016) yang berpendapat bahwa Leader Member Exchange terkait secara positif dengan kinerja karyawan. Hal tersebut karena setiap leader memberikan perhatian serta kepercayaan yang tinggi pada karyawan. Perhatian yang ditunjukkan oleh Leader atau supervisor membuat para karyawan merasa betah berada di bawah bimbingan para leader dan supervisor. Selain itu, perhatian yang tinggi mengakibatkan karyawan peduli kepada leadernya.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kambu et al, (2012) semakin meningkatnya LMX belum mampu meningkatkan kinerja pegawai SEKDA Provinsi Papua. LMX kurang baik pada SEKDA Provinsi Papua, di mana pimpinan kurang dalam melakukan koordinasi tentang perubahan-perubahan dalam pekerjaan, prosedur kerja, rencana kerja, dan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

Susmiati & Sudarma (2015) mengatakan dukungan organisasi mengasumsikan bahwa atas dasar norma timbal balik, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya karena organisasi peduli terhadap kesejahteraan hidup mereka. Ariarni & Afrianty (2017) mengatakan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah persepsi karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Organisasi umumnya memberikan bentuk-bentuk dukungan positif kepada karyawan misalnya dengan memberi persetujuan, rasa hormat, perlakuan adil, gaji, promosi, hak bersuara, akses informasi serta bantuan lain yang dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan dan kesejahteraan.

Penelitian tentang pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja karyawan sebelumnya juga dilakukan oleh Afzali et al. (2014), Casimir et al. (2014), dan Sweet et al. (2015) yang membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan dukungan organisasi yang dipersepsikan terhadap kinerja karyawan. Namun Agustiningrum (2016), Kambu et al. (2012), dan Ihtian (2014) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan dan kinerja tidak berpengaruh. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang mereka rasakan tidak terlalu diperhatikan, sehingga bukan menjadi hal yang penting dan menjadikan alasan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan observasi yang dilakukan terdapat adanya komunikasi yang tidak baik antara Manajer dan Junior atau Senior ataupun Manajer dan Supervisor bahkan antara Manajer dan Deputy Manajer dan terjadi garis koordinasi yang tidak sesuai. Hal tersebut terlihat pada saat Manajer memberikan intruksi kepada junior untuk melakukan deadline pekerjaan dan harus selesai tepat waktu. Komunikasi dan tutur kata yang kurang baik tersebut mengakibatkan karyawan junior pada akhirnya mengerjakan deadline dengan terburu-buru dan kurang maksimal dalam pencapaian kinerja yang seharusnya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh beberapa karyawan junior atau senior pada Bidang SDM dan Bidang Keuangan karyawan tersebut menyatakan bahwa manajernya kurang bisa berkomunikasi dengan baik pada saat menyampaikan tugas pekerjaan dan menyampaikan sebuah informasi. Karyawan tersebut juga menyatakan bahwa manajernya kurang bisa bersosialisasi atau dekat dan mau mendengarkan masukan dari karyawan.

Berdasarkan wawancara minimnya komunikasi dan kurangnya kedekatan yang dirasakan oleh karyawan bahkan ketidakmauan mendengarkan karyawan menjadikan mereka tertutup dan tidak berani menyalurkan ide-ide kreatif dan menyuarakan pendapat mereka. Karyawan juga menyatakan bahwa manajer kurang dapat mengapresiasi hasil kerja karyawan. Karyawan akan merasa senang apabila hasil kerja mereka dapat diapresiasi oleh manajernya, karyawan akan merasa lebih giat dalam menyelesaikan pekerjaan dan akan menyelesaikan pekerjaan

tersebut tanpa ada beban sehingga pencapaian kinerja yang dihasilkan akan maksimal dan meningkat.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### *Leader Member Exchange (X)*

Harthantyo & Rahardjo (2017) mendefinisikan *Leader Member Exchange* yaitu hubungan saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan yang tidak memperhatikan perilaku atasan atau bawahannya saja namun lebih kepada kualitas yang terbentuk didalam hubungan tersebut. Menurut Wibowo & Sutanto (2013), kualitas *Leader Member Exchange* merupakan persepsi karyawan terhadap hubungannya dengan pemimpinnya.

Menurut Kambu et al, (2012), apabila interaksi antara atasan dan bawahan berkualitas tinggi maka akan menghasilkan hubungan timbal balik yang baik. *Leader Member Exchange* merupakan interaksi antara atasan dan bawahan yang mana dalam hubungan tersebut memiliki rasa saling percaya, menjalin hubungan yang akrab satu sama lain, dan saling menghargai kinerja masing-masing.

Menurut Harthantyo & Rahardjo (2017) menjelaskan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur LMX yaitu memiliki rasa saling percaya antara bawahan dan atasan, menjalin hubungan yang akrab, saling memberikan dukungan, saling mendengarkan pendapat, bersedia melakukan pekerjaan melebihi uraian pekerjaan, memiliki kerjasama yang baik dan saling mengakui kemampuan yang dimiliki menghargai kinerja masing- masing.

### **Kinerja Karyawan (Y)**

Menurut Fitria et al. (2018) evaluasi kinerja perlu dijalankan untuk melihat sejauh mana pelaksanaan kinerja terdapat gap dari rencana awal yang telah ditentukan ataukah sudah sesuai dengan jadwal waktu yang ditentukan dan apakah hasil kinerja sudah sesuai dengan yang diharapkan, dalam menjamin keberhasilan kinerja maka harus ditetapkan standar pengukuran kinerja. Menurut Herlambang (2017), kinerja karyawan adalah suatu hasil atau prestasi yang di capai oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan sasaran, tujuan, visi, dan misi perusahaan.

Menurut Firdaus & Mulyapradana (2018), kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan peranannya sesuai dengan tujuan organisasi yang dihubungkan dengan standar kinerja tertentu dari perusahaan di mana individu tersebut bekerja. Dari beberapa para ahli yang menyampaikan tentang definisi kinerja, dapat diinterpretasikan kinerja karyawan merupakan pencapaian target yang dicapai dan dilakukan setiap individu, pencapaian tentang jumlah pekerjaan, kualitas kerja, ketepatan waktu dalam bekerja, kehadiran dan kerjasama tim. Menurut Bangun (2012: 233), apabila variabel kinerja diukur menggunakan sebanyak lima aspek, yaitu kualitas kerja, jumlah pekerjaan, kehadiran, tepat waktu dan kerjasama tim.

### **Persepsi Dukungan Organisasi (Z)**

Menurut Casimir et al. (2014), persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan tentang sejauh mana yang dirasakan oleh karyawan perusahaan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Menurut Prasetyo (2016) dapat diartikan persepsi dukungan organisasi dengan keyakinan global mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan dan mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai serta dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan dengan adil. Dengan kata lain, persepsi dukungan organisasi yaitu persepsi seorang karyawan atau bawahan mengenai apa yang diberikan atau dilakukan untuk organisasi dalam perusahaan kepada karyawan atau bawahan tersebut, dalam hal ini yaitu *reward* atau penghargaan pada saat telah mencapai target pekerjaan. Menurut Casimir et al, (2014) terdapat delapan Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel persepsi dukungan organisasi.

### **Hipotesis**

- H1: Diduga LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada PT PLN UID JATIM.
- H2: Diduga Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada PT PLN UID JATIM.
- H3: Diduga LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap Persepsi dukungan Organisasi pada Karyawan PT PLN UID JATIM.

H4: Diduga Persepsi Dukungan Organisasi memediasi pengaruh LMX terhadap Kinerja pada Bidang SDM dan Bidang Keuangan pada PT PLN UID JATIM.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Lokasi penelitian merupakan tempat di mana penelitian yang dilaksanakan untuk mendapatkan sebuah data dan informasi terkait penelitian. Penelitian ini dilakukan di PT PLN UID JATIM, Jalan Embong Trengguli, No. 19-21, Embong Kaliasin, Genteng, Surabaya, Jawa Timur.

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah Karyawan Bidang SDM dan Bidang Keuangan PT PLN UID JATIM yang berjumlah 46 Karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Karyawan PT PLN UID JATIM yang berjumlah 46 Responden. Peneliti menggunakan sampel jenuh dikarenakan agar sampel yang digunakan bersifat representatif dan data yang bersifat menyeluruh dari karyawan PT PLN UID JATIM.

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2018: 152), dengan menggunakan skala likert maka variabel yang dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan. Rentang skala berawal dari skala 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan skala 5 (Sangat Setuju). Teknik Pengumpulan data menggunakan kuisioner, dengan wawancara, dan observasi. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Structural Equation Model* (SEM) dengan metode analisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

46 karyawan yang menjadi responden yaitu karyawan yang memiliki jenis kelamin laki-laki sebanyak 21 responden (45,7 %) dan karyawan yang mempunyai jenis kelamin perempuan sebanyak 25 responden (54,3 %). Berdasarkan status karyawan dalam penelitian ini yang menikah sejumlah 38 responden (82,6 %). Sedangkan karyawan yang belum menikah sejumlah 8 responden (17,4 %). Karyawan yang

sudah menikah lebih banyak dari karyawan yang belum menikah yaitu sejumlah 38 responden (82,6 %).

Pada karyawan berdasarkan usia  $\leq 30$  sampai dengan  $> 52$  tahun. Data yang diperoleh yaitu jumlah karyawan yang berusia  $\leq 30$  sejumlah 15 responden (32,6 %). Banyaknya responden usia 31-41 tahun sejumlah 14 responden (30,4 %). Jumlah responden usia 42-51 tahun sejumlah 10 responden (21,7 %). Jumlah karyawan  $> 52$  tahun sebanyak 7 responden (15,2 %). Berdasarkan data pada penelitian ini diperoleh sebagian besar berusia  $\leq 30$  tahun yaitu sebanyak 15 responden (32,6 %).

Penelitian ini menggunakan karakteristik berdasarkan pendidikan yaitu SLTA, D3, S1 serta S2. Diketahui bahwa responden yang mempunyai pendidikan SLTA sebanyak 8 orang (17,4 %). Karyawan yang mempunyai pendidikan D3 sebanyak 11 orang (23,9 %). Karyawan yang mempunyai pendidikan S1 sebanyak 24 Orang (52,2 %). Sedangkan karyawan yang mempunyai pendidikan S2 sejumlah 3 orang (6,5 %). Berdasarkan data dapat diketahui responden pada penelitian tersebut lebih banyak karyawan mempunyai pendidikan S1 sejumlah 24 orang (52,2 %). Berdasarkan masa kerja terdapat responden dengan masa kerja  $\leq 5$  tahun sejumlah 13 responden (22,9 %), masa kerja 5-15 tahun sejumlah 17 responden (40 %) dan masa kerja  $>21$  tahun memiliki total 16 responden (34,8 %).

Hasil analisis deskriptif variabel *Leader Member Exchange* menunjukkan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan mempunyai nilai mean variabel kategori tinggi dengan nilai 4,20, sedangkan hasil dari tiap-tiap indikator yaitu memiliki rasa saling percaya dengan nilai mean indikator 4,26 , menjalin hubungan yang akrab dengan nilai mean indikator 4,05, saling memberi dukungan dengan nilai mean indikator 4,18 , saling mendengarkan pendapat dengan nilai mean indikator 4,28 , bersedia melakukan pekerjaan melebihi uraian pekerjaan dengan nilai mean indikator 4,23 , memiliki kerjasama yang baik dengan nilai mean indikator 4,17 , saling mengakui kemampuan yang dimiliki dengan nilai mean indikator 4,24 dan menghargai kinerja masing-masing dengan mean indikator 4,14.

Hasil rata-rata analisis deskriptif Variabel Persepsi Dukungan Organisasi menyatakan karyawan merasakan adanya dukungan organisasi yang diberikan dengan nilai mean variabel yang berkategori tinggi yaitu 4,12. Sedangkan hasil dari tiap-tiap indikator yaitu organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,28. Organisasi menghargai kontribusi karyawan memiliki nilai indikator sebesar 4,21. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan dengan nilai rata-rata 4,17. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik dengan nilai mean indikator 4,02 yang berkategori tinggi. organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan memiliki nilai rata-rata 4,19 yang memiliki kategori tinggi. organisasi menunjukkan perhatian yang besar memiliki nilai rata-rata 4,21. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja memiliki nilai rata-rata 3,89.

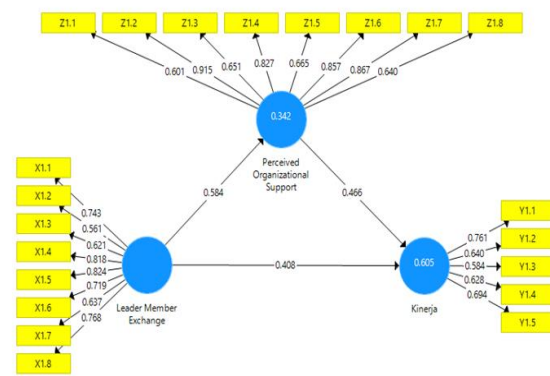
Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa konstruk variabel kinerja karyawan mempunyai rata-rata 4,07 yang menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan termasuk kedalam golongan kategori tinggi. sedangkan hasil pada tiap-tiap indikator yaitu jumlah pekerjaan memiliki mean indikator 4,21. Dan Kualitas pekerjaan memiliki nilai rata-rata 3,89. Ketepatan waktu mempunyai nilai mean 4,15. Serta kehadiran mempunyai mean indikator 4,02 dan kerjasama tim terdapat nilai rata-rata yaitu 4,08.

**Convergent Validity**

Gambar 2 menunjukkan *outer loading* dari setiap variabel LMX, Persepsi Dukungan Organisasi, dan Kinerja lebih dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa indikator dari masing-masing variabel valid.

**Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

Apabila *Composite reliability* baik skalanya > 0,70. Tabel 1 menunjukkan skala *composite reliability* untuk semua variabel di atas 0,70 sehingga model penelitian ini telah mencapai standar *composite reliability* atau memiliki reliabilitas yang baik. Skala *Cronbach's alpha* dapat digunakan apabila di atas 0,60 (Siregar 2017).



Sumber : Output SmartPLS 3.0 , 2019

**Gambar 2. UJI MEASUREMENT MODEL**

**Tabel 1.**  
**COMPOSITE RELIABILITY DAN CRONBACH'S ALPHA VARIABEL**

Variabel	Composite reliability	Cronbach's Alpha
Leader Member Exchange	0,893	0,893
Persepsi Dukungan Organisasi	0,915	0,896
Kinerja Karyawan	0,796	0,698

Sumber : Output SmartPLS 3.0 , 2019

Pada tabel 1 diketahui nilai *cronbach's alpha* untuk semua konstruk berada di atas 0,60, dengan kata lain model variabel yang terdapat pada tabel 1 memiliki reliabilitas yang kuat. Terdapat hasil *R-Square* yang diketahui dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2.**  
**NILAI R-SQUARE MODEL**

Variabel	R-Square
Leader Member Exchange	
Persepsi Dukungan Organisasi	0,342
Kinerja Karyawan	0,605

Sumber : Output SmartPLS 3.0 , 2019

Berdasarkan tabel 2, pengaruh antara LMX dan Persepsi Dukungan Organisasi mempunyai nilai *R-Square* sebanyak 0,342 dengan kata lain persepsi dukungan organisasi mampu dijelaskan oleh variabel *Leader Member Exchange* sejumlah 34% dan variabel-variabel lain yang tidak ditemukan pada penelitian ini dapat menggambarkan Dukungan Organisasi yang dipersepsikan pada Bidang SDM dan Bidang Keuangan PT PLN UID JATIM sebesar 66 %.

Adapun pada tabel 2 juga ditunjukkan model pengaruh hubungan antara atasan dan bawahan terhadap kinerja karyawan mendapatkan nilai *r-square* sebesar 0,605 dan diketahui bahwa kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variabel *Leader Member Exchange* sebesar 60,5% dan variabel-variabel lain yang tidak ada pada penelitian ini dapat menjelaskan kinerja karyawan pada Bidang SDM dan Bidang Keuangan PT PLN (Persero) UID Jawa Timur.

### Uji Kausalitas

**Tabel 3.**  
**HASIL PATH COEFICIENTS**

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T-Statistics	Keterangan
LMX → KK	0,408	2,995	≥ 1,96 Hipotesis Diterima
LMX → PDO	0,584	5,310	≥ 1,96 Hipotesis Diterima
PDO → KK	0,466	3,295	≥ 1,96 Hipotesis Diterima

Sumber : Output *SmartPLS* 3.0, 2019

Pada tabel 3, nilai *t-statistics* pengaruh *Leader Member Exchange* dan Kinerja Karyawan yaitu  $2,995 > 1,96$ . Hasil dapat diketahui ditemukan pengaruh signifikan pada variabel *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan, dan nilai koefisien adalah 0,408. Koefisien tersebut mempunyai makna positif yang berarti jika *Leader Member Exchange* berkualitas tinggi maka Kinerja Karyawan akan baik, dan sebaliknya.

Nilai *t-statistics* pengaruh *leader member exchange* terhadap persepsi dukungan organisasi sebesar  $5,310 > 1,96$ . Dapat diinterpretasikan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel *leader member exchange* terhadap persepsi dukungan organisasi dan nilai koefisiennya 0,584. Koefisien variabel mempunyai makna positif yaitu apabila *Leader Member Exchange* mempunyai kualitas yang baik maka Persepsi Dukungan Organisasi akan semakin baik.

Berikutnya nilai *t-statistics* pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap kinerja karyawan  $3,295 > 1,96$ . Dapat disimpulkan diperoleh pengaruh signifikan dalam variabel Persepsi Dukungan Organisasi terhadap kinerja karyawan. terdapat nilai koefisien sebesar 0,466, Nilai tersebut memiliki makna yang positif artinya jika semakin baik Persepsi Dukungan Organisasi maka kinerja karyawan juga akan baik, dan sebaliknya. Tanda yang positif mengilustrasikan bahwa variabel tersebut berbanding lurus.

### Pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN UID JATIM

Hasil pengujian diketahui bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja. Diperoleh dari data bahwa nilai *t-statistic* sebesar 2,995 yang artinya lebih dari 1,96 sehingga H1 diterima.

Diperkuat dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Pitoyo & Sawitri (2016) yang mengatakan apabila *Leader Member Exchange* berpengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dikatakan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan atasan, bawahan dan situasi. Ketiga hal tersebut terjalinkan jika ada interaksi antara atasan dan bawahan untuk menjawab berbagai macam situasi dalam pekerjaan. Dengan kata lain, *leader member exchange* yang berkualitas tinggi akan mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Hasil analisis deskriptif pada variabel *Leader Member Exchange* berkategori tinggi yaitu dengan nilai mean variabel *Leader Member Exchange* sebesar 4,20 dan hasil mean variabel kinerja karyawan sebesar 4,07. Hubungan antara atasan dan bawahan berkategori tinggi untuk bisa meningkatkan kinerja karyawannya. hal ini berarti karyawan merasa bahwa hubungan antara atasan dan bawahan yang baik dengan saling menghargai pekerjaan masing masing, atasan selalu mendukung pekerjaan karyawannya, serta atasan bersikap terbuka sangat penting bagi karyawan dalam meningkatkan kualitas kinerjanya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan di Bidang SDM dan Keuangan hubungan antara atasan dan bawahan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. dalam artian bahwa apabila kualitas hubungan antara

atasan dan bawahan tersebut tinggi maka kinerja karyawan ikut meningkat, begitu sebaliknya apabila kualitas hubungan antara atasan dan bawahan rendah maka yang terjadi yaitu kinerja karyawannya akan menurun.

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN UID JATIM**

Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai *t*-statistik sebesar 3,295 artinya lebih besar 1,96 dan H2 diterima.

Hasil ini mendukung penelitian Ariarni dan Afrianti (2017) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. penelitian tersebut mengatakan bahwa dukungan positif dari organisasi membuat karyawan memiliki persepsi baik dan menganggap dirinya berkewajiban membalas organisasi dengan sesuatu yang baik pula, salah satunya melalui kinerja yang optimal sehingga tercipta hubungan yang saling menguntungkan. Hasil tersebut diperkuat dengan hasil deskriptif variabel Persepsi Dukungan Organisasi yang memiliki kategori tinggi yaitu pada nilai mean variabel Persepsi Dukungan Organisasi 4,12 dan nilai mean variabel Kinerja karyawan 4,07.

Pada hasil penelitian apabila berpengaruh positif dan signifikan sehingga dijelaskan bahwa semakin baik persepsi karyawan pada Bidang SDM dan Keuangan PT PLN (Persero) UID Jawa Timur terhadap dukungan organisasi yang diterima maka kinerja karyawan akan semakin berkualitas. Berdasarkan hasil *path coefficient* bahwa Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja karyawan memiliki nilai koefisien bermakna positif sebesar 0,466. Dapat diketahui variabel Persepsi Dukungan Organisasi memiliki pengaruh yang tinggi terhadap Kinerja Karyawan Bidang SDM dan Keuangan PT PLN (Persero) UID JATIM.

### **Pengaruh LMX terhadap Persepsi Dukungan Organisasi pada Karyawan PT PLN UID JATIM**

Hasil pengujian diperoleh terdapat variabel *Leader Member Exchange* yang berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Persepsi Dukungan Organisasi. Diperoleh data bahwa

nilai *t*-statistic yaitu 5,310 lebih besar dari 1,96 yang artinya H3 diterima.

Hasil inner model dengan *software SmartPLS* menjelaskan variabel *Leader Member Exchange* mempengaruhi Persepsi Dukungan Organisasi pada karyawan Bidang SDM dan Keuangan PT PLN (Persero) UID Jawa Timur memiliki nilai positif yaitu sebesar 0,584. *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap Persepsi Dukungan Organisasi. hal ini ditunjukkan dari hasil *t*-statistik sebesar 5,310 > 1,96, sehingga *leader member exchange* mempengaruhi persepsi dukungan organisasi pada karyawan bidang SDM dan Keuangan PT PLN UID JATIM. Artinya, karyawan merasakan adanya dukungan organisasi dalam perusahaan. Karyawan merasa apabila atasan memberikan dukungan terhadap karyawannya maka yang terjadi karyawan akan memberikan persepsi bahwa organisasi juga akan memberikan dukungan terhadapnya karena hubungan dengan atasan berjalan dengan baik, dan menjalin komunikasi dengan baik.

### **Pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan melalui Persepsi Dukungan Organisasi pada PT PLN UID JATIM**

Hasil pengujian hipotesis, menunjukkan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi dapat memediasi hubungan variabel tersebut secara parsial antara *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan yang diartikan H4 diterima. Dijelaskan dalam studi terdahulu beberapa ahli bahwa dapat diketahui jika Persepsi Dukungan Organisasi bisa menjadi variabel mediasi baik secara fully maupun tidak. Dikatakan fully apabila *Leader Member Exchange* harus melalui Persepsi Dukungan Organisasi untuk dapat mempengaruhi kinerja. Akan tetapi jika hasilnya secara parsial maka yang terjadi adalah LMX dapat langsung mempengaruhi Kinerja, dan bisa juga melalui mediasi Persepsi Dukungan Organisasi.

Hasil Pengujian hipotesis, menunjukkan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi secara tidak penuh memediasi pengaruh antara *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan. besarnya pengaruh tidak langsung memiliki nilai koefisien sebesar 0,272 yaitu > 1,96 sedangkan keterikatan langsung yaitu 0,408 lebih besar dari 1,96 sehingga H4 diterima. Dapat diketahui pengaruh secara langsung lebih besar daripada

pengaruh tidak langsung. Sehingga, pengaruh LMX terhadap kinerja melalui persepsi dukungan organisasi.

## KESIMPULAN

LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan hasil *t*-statistik sebesar 2,995 lebih dari 1,96 yang berarti berpengaruh positif dan signifikan sehingga H1 Diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT PLN UID JATIM.

Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja, dengan hasil nilai *t*-statistik 3,295 lebih besar dari 1,96 sehingga H2 Diterima. Kesimpulan tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan pada Bidang SDM dan Keuangan PT PLN UID JATIM terhadap dukungan organisasi yang dirasakan maka semakin meningkatkan kinerja karyawan..

*Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Persepsi Dukungan Organisasi dengan nilai *t*-statistik sebesar 5,301 lebih besar dari 1,96 sehingga H3 Diterima. Artinya semakin tinggi kualitas hubungan antara atasan dan bawahan semakin tinggi juga karyawan pada Bidang SDM dan Keuangan PT PLN (Persero) UID Jawa Timur merasakan adanya dukungan organisasi yang diberikan.

*Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Persepsi Dukungan Organisasi. Artinya bahwa Persepsi Dukungan Organisasi mampu memediasi pengaruh secara tidak langsung *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan. akan tetapi pengaruh secara langsung *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien yang lebih tinggi daripada nilai koefisien pengaruh secara tidak langsung.

Pada variabel *Leader Member Exchange* terdapat indikator yang memiliki nilai relatif rendah dibandingkan dengan nilai indikator yang lainnya yaitu terdapat pada indikator Menjalin hubungan yang akrab. Hal tersebut berarti minimnya keakraban yang terjadi antara atasan dan bawahan, antara atasan atau bawahan kurang terbuka satu sama lain, minimnya

komunikasi yang terjalin dalam pekerjaan, karena minimnya keterbukaan atasan terhadap karyawannya. berdasarkan hal tersebut peneliti menyarankan bahwa atasan lebih luwes terhadap bawahannya karena hal tersebut juga akan meningkatkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi lancar dan seimbang. Atasan lebih bersosialisasi dengan bawahannya terkait dengan pekerjaan atau diluar pekerjaan, hal tersebut juga akan meningkatkan kualitas pekerjaan bawahannya karena antara atasan dan bawahan memiliki keakraban satu sama lain. Bawahan juga tidak merasa canggung apabila akan diskusi terkait masalah pekerjaan dan diluar pekerjaan, hal tersebut juga akan meningkatkan kinerja para bawahannya.

Pada variabel Persepsi Dukungan Organisasi terdapat indikator yang memiliki nilai relatif rendah dibandingkan dengan indikator yang lainnya yaitu organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja. Yang berarti bawahan mempunyai persepsi atau merasakan bahwa kurangnya rasa bangga yang diberikan perusahaan terhadap hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Berdasarkan pada hasil tersebut peneliti menyarankan bahwa diperlukannya peningkatan perusahaan dalam mengakui keberhasilan setiap karyawannya, perusahaan harus menyadari bahwa setiap pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawannya merupakan pencapaian yang sangat baik. Karena dengan adanya pengakuan dari perusahaan atas pencapaian yang dilakukan oleh karyawannya, hal tersebut akan membuat karyawan merasa dihargai dalam melakukan pekerjaan sehingga terus memacu diri untuk terus maju dan memperbaiki kualitasnya, hal tersebut akan meningkatkan kinerja akan meningkatkan kinerja bawahannya.

Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu hanya meneliti di Bidang SDM dan Bidang Keuangan PT PLN (Persero) UID Jawa Timur, diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat mengembangkan sampel penelitian maupun menambah variabel lain yang mampu meningkatkan kinerja, yaitu variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

Agustiningrum, D.Sherly. 2016. "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap



- Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh OCB (Organizational Citizenship Behavior) (Studi Pada PT.Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya)." *Jurnal Ilmu Manajemen* 4(2):212–25.
- Ahmad Afzali, Amir Arash Motahari, Loghman Hatami Shirkouhi. 2014. "Investigating The Influence of Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Organizational Learning on Job Performance : An Empirical Investigation." *Tehnički Vjesnik* 21 3(55):623–29.
- Ariarni, Nurmalia and W.Tri Afrianty. 2017. "Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variable Intervening ( Studi Pada Karyawan PT . Pos Indonesia Kota Madiun )." *Jurnal Administrasi Bisnis* 50(4):169–77.
- Asrori. 2016. "Keterkaitan Antara Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support , Komitmen Afektif Dan Kinerja Studi Pada Karyawan PT Adikencana Mahkotabuana Kebakkramat Karanganyar." *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos* 5(1):25–32.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pertama. Jakarta: Erlangga.
- Berdicchia, Domenico. 2015. "The Relationship between LMX and Performance : The Mediating Role of Role Breadth Self Efficacy and Crafting Challenging Job Demands." *Journal of Management* 3(1):1–28.
- Casimir, Gian, Yong Ngee Keith Ng, Karen Yuan Wang, and Gavin Ooi. 2014. "The Relationships amongst Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Affective Commitment, and in-Role Performance: A Social-Exchange Perspective." *Leadership and Organization Development Journal* 35(5):366–85.
- Choy, Jerome, Darcy McCormack, and Nikola Djurkovic. 2016. "Leader Member Exchange and Job Performance : The Mediating Roles of Delegation and Participation." *Journal of Management Development* 35(1):1–32.
- Duyan, Mehdi and Süleyman Murat Yıldız. 2018. "The Effect of Leader-Member Exchange on Job Performance of Academic Staff: An Empirical Evidence from Higher Education Institutions." *Journal of Human Sciences* 15(2):1129.
- Elshifa, Aria. 2018. "Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus Pada Karyawan Kospin Jasa Pekalongan)." *Economicus* 9(1):26–39.
- Firdaus, M. R. and Aria Mulyapradana. 2018. "Pengaruh Modal Sosial Dan Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional." *Jurnal Bingkai Ekonomi* 3(1):22–30.
- Fitria, Alfida Ayu, Heru Susilo, and Widya Sulisty Cahyo. 2018. "Pengaruh Perceived Organizational Support ( Pos ) Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan ( Studi Pada Karyawan Bagian Produksi CV Dwi Putra Perkasa Garment )." *Jurnal Administrasi Bisnis* 56(1):179–86.
- Gutama, Giovanni, C.Meliana Hermanto, S.Thomas Kaihatu, and Endo Wijaya. 2014. "Analisa Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Mediasi Di Restoran De Boliva Surabaya." *Journal Of Universitas Kristen Petra* 3(79):256–68.
- Harthantyo, Yogi and Mudji Rahardjo. 2017. "Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Percieved Organizational Support (POS) Terhadap Komitmen Afektif (Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Mekar Sari Bekasi)." *Diponegoro Journal of Management* 6(4):1–13.

- Herlambang, Aldhi Lario. 2017. "Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya." *Jurnal Ilmu Manajemen* 5(1):1-9.
- Ihtian, Harin. 2014. "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Pemberdayaan Psikologis Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)." *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi* 5(1):42-56.
- Kambu, Arius, Eka Afnan Roena, and Margono Setiawan. 2012. "Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasi, Budaya Etnis Papua Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekda Provinsi Papua." *Jurnal Aplikasi Manajemen* 10(2):262-72.
- Pitoyo, J. Didik and Runing S. Hunik Sawitri. 2016. "Transformational Leadership , Meaning In Work , Leader Member Exchange (LMX), Job Performance Dan Work Engagement." *Jurnal Bisnis & Manajemen* 16(2):15-34.
- Prasetyo, Muhammad Solichin. 2016. "Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Bagian Rumah Tangga Universitas Negeri Yogyakarta." *Jurnal Ilmu Manajemen UNY* 2(1):562-73.
- Setiawan, Wijani Elisa, Puspita Lucy Hadi, and Marcus Remiasa. 2017. "Pengaruh Transformational Leadership Dan Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Di Moi Garden Surabaya." *Journal Of Universitas Kristen Petra* 1(Lmx):33-44.
- Sharifkhani, Maryam, Javad Khazaei Pool, and Sobhan Asian. 2016. "The Impact of Leader-Member Exchange on Knowledge Sharing and Performance." *Journal of Science and Technology Policy Management* 7(3):289-305.
- Siregar, Syofian. 2017. *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif (Dilengkapi Dengan Perhitungan Manual Dan Aplikasi SPSS Versi 17)*. 1st ed. edited by F. Hutari. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Pertama. Bandung: Alfabeta.
- Susmiati and Ketut Sudarma. 2015. "Pengaruh Budaya Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening." *Management Analysis Journal* 4(1):79-87.
- Sweet, M. Kenneth, Alan L. Witt, and K. Mindy Shoss. 2015. "The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support on Employee Adaptive Performance." *Organizational Psychology; West Palm Beach* 15(1):49-62.
- Wibowo, Novebry C. and Eddy M. Sutanto. 2013. "Pengaruh Kualitas Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Pt . Nutrifood Surabaya." *Agora* 1(1):1-10.