

# **PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KINERJA DOSEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH CIREBON**

*(The Effect of Leades Member of Exchange on Job Performance of Lecturer of Muhammadiyah Cirebon University (UMC))*

**JAENUDIN**  
azaenudin@gmail.com

## **ABSTRACT**

*Knowledge management in the world of Education is increasingly important as a research topic, especially in the effort to improve the performance of lecturers in a university. Human resources are assets that must be safeguarded, the role of lecturers as HR is very important in improving the quality or quality of a college, especially at the University of Muhammadiyah in Cirebon. This research aims to describe leader member of exchange and job performance. In addition, to find out whether there is a relationship between each variable both the relationship directly and indirectly. The approach used in this study is quantitative with a survey research design that uses the path analysis approach. The population of this study were all lecturers of the University of Muhammadiyah Cirebon (UMC) with a sample of 117 lecturers. The data collection technique uses an instrument in the form of a questionnaire. The results showed that the job performance of Muhammadiyah Cirebon University lecturers was influenced more dominantly by the Leader member of exchange variable. Based on the data found in the field it can be concluded that the performance of Muhammadiyah Cirebon University lecturers will be more prudent when lecturers are led by leaders who want to go directly involved with their subordinates in carrying out their work or leader member exchange (LMX). This is a finding that should be followed up in the hope of improving the performance of lecturers at the Muhammadiyah University in Cirebon.*

Keywords: *Job Performance and Leader-member of Exchange.*

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Peningkatan sumber daya manusia dapat menentukan kemajuan suatu bangsa. Hal ini sejalan dengan peraturan pemerintah Indonesia No. 37 tahun 2009 yang menyatakan bahwa universitas sebagai lembaga pendidikan memiliki peran yang sangat besar dalam pengembangan sumber daya manusia dan meningkatkan daya saing bangsa (Hakim, Wardhani, Fernandes, 2016). Semua universitas sebagai institusi pendidikan memiliki peran pengembangan sumber daya manusia di sebuah negara (Paul, Bamel, & Stokes, 2018) dengan menyediakan proses

pembelajaran yang baik bagi warga negara Indonesia.

Univeristas Muhammadiyah Cirebon (UMC) merupakan salah satu Lembaga Pendidikan di bawah Naungan PP Muhammadiyah yang berada di daerah Cirebon, Provinsi Jawa Barat, saat ini UMC memiliki 19 Program studi yang terdiri dari; 3 prodi D3, 15 Prodi S1 dan 1 Keprofesian. Saat ini Univeristas Muhammadiyah Cirebon (UMC) mendapat peningkatan dalam Akreditasi Institusi dari peringkat C menjadi B, berdasarkan keputusan BAN-PT No.269/SK/BAN-PT/Akred/PT/XI/2018 berlaku sejak

tanggal 13 November 2018 sampai dengan 13 November 2023.

Hal ini merupakan salah satu hasil kerja keras yang dilakukan oleh semua elemen di Universitas Muhammadiyah Cirebon (UMC), untuk mempertahankan posisi akreditasi B bukan hal yang mudah diantaranya menjalankan CATUR DHARMA (Wahiddin, 2019), yaitu Pendidikan dan pengajaran, Penelitian, pengabdian masyarakat dan pengembangan Al-Islam dan Kemuhammadiyah. Masih ada pekerjaan rumah yang harus diselesaikan oleh Universitas Muhammadiyah Cirebon (UMC) diantaranya baru 63 dosen dari 165 dosen yang memiliki sertifikasi Dosen. Selain dapat mengganggu penilaian Akreditasi Prodi dan Akreditasi Institusi, hal ini dapat mengurangi kepuasan kerja dosen, yang dimana dosen tidak dapat merasakan reward yang diberikan pemerintah kepada dosen.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 47 Tahun 2009 Tentang Sertifikasi Pendidikan untuk dosen. Untuk mendapatkan sertifikasi dosen ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi yaitu;

1. Dosen Tetap : Dosen PNS Dpk pada PTS atau Dosen Tetap Yayasan;
2. Memiliki Nomor Induk Registrasi Dosen Nasional (NIDN);
3. Dosen yang telah memiliki masa kerja sekurang-kurangnya 2 tahun di PTS.
4. Memiliki jabatan akademik sekurang-kurangnya Lektor;
5. Memiliki kualifikasi akademik sekurang-kurangnya lulus S2, dibuktikan dengan Ijazah yang sudah dilegalisir oleh pihak yang berwenang;
6. Melaksanakan Tridharma perguruan tinggi dengan beban

kerja paling sedikit 12 SKS pada setiap semester di PTS dimana ia bekerja sebagai Dosen PNS DPK;

7. Dosen yang belum memiliki kualifikasi akademik magister (S2)/ setara dapat mengikuti sertifikasi apabila: a) Mencapai usia 60 tahun dan mempunyai pengalaman masa kerja 30 tahun sebagai dosen, atau mempunyai jabatan akademik Lektor Kepala dengan golongan IV/c (Dosen PNS Dpk). b) Memiliki kriteria butir 1 dan 5 diatas;
8. PTS pengusul serdos harus memperhatikan rasio dosen:mahasiswa untuk bidang IPA 1:20 (toleransi s/d 1:30) dan bidang IPS 1:30 (toleransi s/d 1:45).

Universitas Muhammadiyah Cirebon (UMC) baru sekitar 38% yang memiliki sertifikasi dosen, hal ini merupakan pekerjaan rumah bagi pemimpin dari level rektor hingga ketua prodi. Sertifikasi dosen merupakan salah satu barometer untuk mengukur kinerja dosen. Untuk mendapatkan itu banyak persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap dosen, baik secara administrative maupun non administrative seperti *soft skill* dan *hard skill*. Oleh karena itu para dosen membutuhkan dukungan dari organisasi. Dukungan organisasi adalah persepsi pegawai terhadap apa yang di berikan organisasi kepada para pegawainya yang berkaitan dengan semua kebutuhan dalam bekerja dan keluarga (Karatepe & Aga, 2016). Berdasarkan pengamatan peneliti masih tingginya dosen terbang yang ada di Universitas Muhammadiyah Cirebon (UMC) dengan alasan ekonomi.

Dosen juga membutuhkan kebutuhan baik untuk pribadinya dan keluarganya, hal ini yang terus dituntut oleh pada umumnya para dosen kepada pihak kampus. Bagaimana seorang dosen akan secara totalitas berkontribusi kepada pihak kampus jika kebutuhan dosennya sendiri pun belum terpenuhi, secara naluri dosen akan mencari kekurangan itu dengan mencari pekerjaan tambahan diantaranya mengajar di kampus lain, bekerja di perusahaan atau berniaga. Banyak penelitian yang sudah membuktikan bahwa kepuasan kerja pegawai dapat berdampak secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Kwak, Anderson, Leigh, & Bonifield, 2019).

Disisi lain dosen adalah sumber daya manusia yang memiliki peran sentral dalam semua kegiatan di Perguruan Tinggi dan memiliki peranan yang besar (Indarti, Solimun, Fernandes, & Hakim, 2017) dalam pembentukan karakter mahasiswa untuk siap menghadapi kenyataan hidup yang penuh dengan daya saing dan perkembangan Teknologi yang begitu pesat. Hal ini patut di jadikan perhatian oleh para pemimpin perguruan tinggi (Mahlamäki, Rintamäki, & Rajah, 2018).

*Leader member of Change* memiliki peranan yang sangat besar dalam pembentukan kinerja pegawai dan kinerja organisasi (Rurkkhum, 2018). *Leader member exchange* adalah hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan dalam unit kerjanya dimana hubungan tersebut terdapat hubungan yang saling membangun, saling percaya atas informasi, serta

komunikatif, hal ini yang di butuhkan seperti Univeristas Muhammadiyah Cirebon (UMC) yang sedang tumbuh berkembang menuju Universitas berkelas nasional dan Internasional. Selain berdampak kepada kinerja peran LMX dapat membantu meningkatkan keterlibatan dosen dalam bekerja, seperti permasalahan yang saat ini di hadapi yaitu rendahnya keterlibatan dosen dalam melaksanakan catur dharma terutama pengembangan Al-Islam dan Kemuhammadiyah.

## **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah "Apakah terdapat pengaruh langsung *leader member exchange* terhadap kinerja"?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini menganalisis dan mengkaji pengaruh satu variabel terhadap variabel lain. Variabel yang diuji yaitu *leader member exchange terhadap* kinerja di Univeristas Muhammadiyah Cirebon (UMC).

## **D. Signifikansi Penelitian**

Perumusan masalah merupakan langkah awal dalam penyusunan mata rantai metodologi berikutnya (dasar penyusunan hipotesis, rancangan penelitian yang dipakai, populasi, sampel, instrumen pengumpulan data, dan teknik analisa data). Creswell mengemukakan bahwa empat alasan utama untuk melakukan penelitian. (Creswell, 2012)

1. **Pertama**, penelitian dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan.

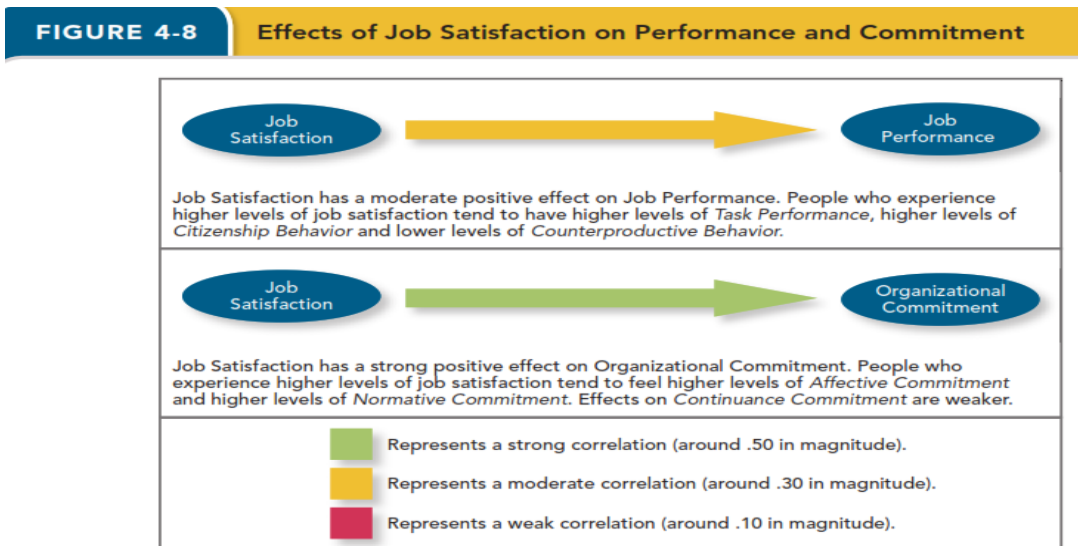
2. **Kedua**, penelitian dapat juga memperbaiki praktik-praktik yang ada.
3. **Ketiga**, hasil penelitian dapat juga membantu para penentu kebijakan untuk memformulasikan kebijakan baru demi perbaikan.
4. **Keempat**, penelitian dapat membantu mahasiswa untuk membangun keterampilan sebagai seorang peneliti dalam pengembangan konsep, penulisan, dan bahkan pengorganisasian konsep.

#### E. Keterbaruan Penelitian (*State of The Art*)

1. Novelty berdasarkan Populasi
  - Berdasarkan literatur review yang dilakukan peneliti

belum ditemukan penelitian tentang Kinerja Dosen Universitas Muhammdiyah Cirebon.

2. Novelty berdasarkan Teori
  - Ada temuan dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa faktor penentu kinerja dosen tidak sependapat dengan teori **Jason A. Collquit** yang menurutnya bahwa **kinerja** seseorang sangat dipengaruhi oleh **kepuasan kerja** sebesar 10-20%, sedangkan dalam penelitian saya membuktikan bahwa besaran kepuasan kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,314



3. Novelty berdasarkan model konstelasi penelitian
  - Model penelitian ini belum di temukan dalam riset sebelumnya yang peneliti perkuat dengan melakukan literature review.

## KAJIAN PUSTAKA

### A. Latar Belakang Teori

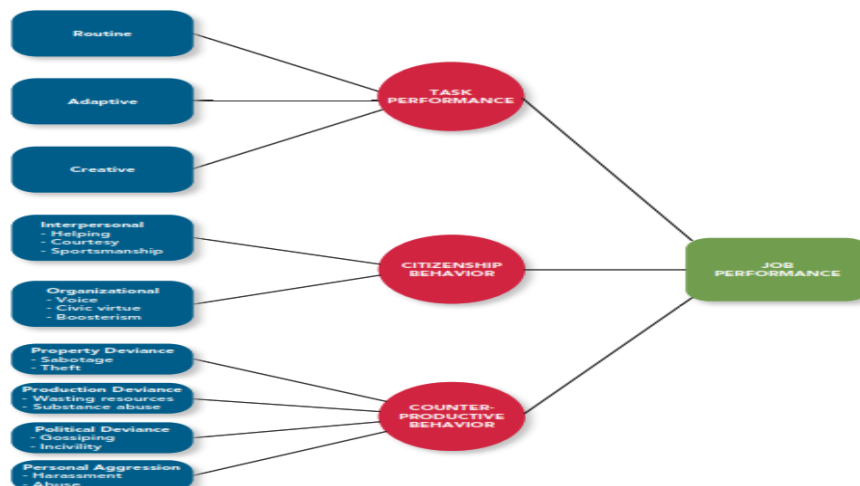
#### 1. Kinerja

Kinerja adalah salah satu fokus penelitian pada organisasi, dikarenakan kinerja adalah cerminan dari sumber daya manusia di sebuah organisasi yang sangat vital dan wajib dilakukan pemantauan secara berkelanjutan (Yu, Cao, Liu, & Wang, 2018). Lebih lanjut Jankingthong mendefinisikan kinerja sebagai berikut, *“job performance is the behavior of employees in doing their job. these behaviors include how much they contribute and shape the organization* (Kenny, 2011). Kinerja adalah perilaku dosen dalam melakukan pekerjaannya. Perilaku ini mencakup seberapa banyak dosen berkontribusi dan membentuk organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini membuktikan bahwa kinerja seseorang terukur dari sejauh mana perilaku dosen di sebuah organisasi dalam berperilaku yang menguntungkan untuk organisasinya

(Singh & Singh, 2018), seperti berperilaku yang baik dengan pelanggan, berperilaku yang sopan kepada stakeholder.

Jason A. Colquitt, et.al mendefinisikan kinerja sebagai berikut, *“job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment* (Colquitt, LePine, & Wesson, 2015). Kinerja adalah secara umum adanya seperangkat nilai yang memberikan kontribusi perilaku dosen secara positif atau negatif untuk mencapai tujuan organisasi. Jason A. Colquitt mengatakan dapat disebut kinerja jika seorang dosen sudah dapat memberikan kontribusi kepada organisasi di tempat dia bekerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya.

Lebih lanjut Jason A. Colquitt, et.al menggambarkan bagaimana seorang pekerja yang baik seperti yang digambarkan di bawah ini:



Gambar: *What Does It Mean to be a “Good Performer* (Colquitt et al., 2015).

Sumber : Jason A. Colquitt, J. LePine, Michel J. Wesson, *Organization Behavior, Improving Performance and Commitment in Workplaces 4 edition* (New York: McGraw-Hill,2015), hh.32-33

Gambar di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja dapat dilihat dari tiga dimensi diantaranya; kinerja tugas,

perilaku kewarganegaraan dan perilaku kontrakproduktif. Kinerja tugas meliputi perilaku dosen yang secara langsung terlibat dalam transformasi sumber daya organisasi ke dalam barang atau jasa yang menghasilkan organisasi. perilaku kewarganegaraan, yang didefinisikan sebagai kegiatan dosen sukarela yang mungkin atau

mungkin tidak dihargai tapi yang berkontribusi terhadap organisasi dengan meningkatkan kualitas keseluruhan pengaturan di mana pekerjaan membutuhkan tempat.

Edwin A. Locke mendefinisikan kinerja sebagai berikut, “*job performance was defined by a series of task statements that were derived from job descriptions* (Locke, 2009). Kinerja didefinisikan sebagai serangkaian tugas yang diperoleh dari deskripsi pekerjaan yang harus dilaksanakan dosen di kampus. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh dosen dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawabnya. Kinerja adalah hasil dari perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaannya.

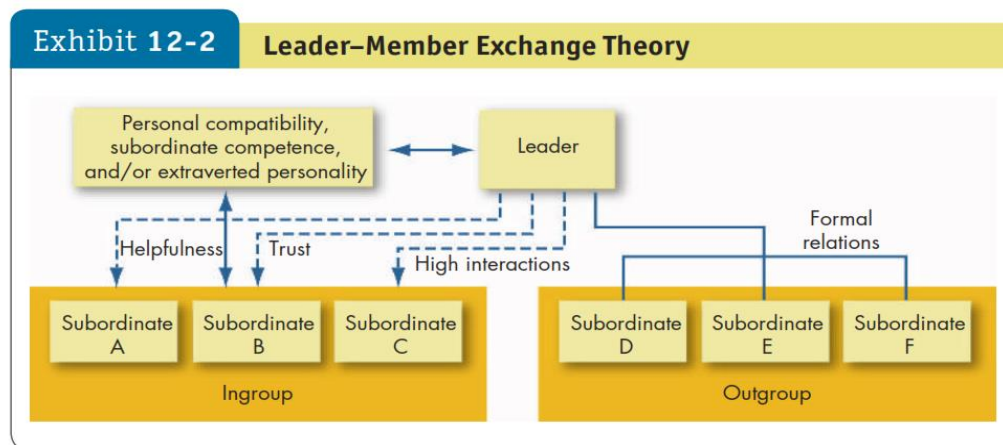
Dari beberapa deskripsi konsep di atas, maka dapat disintesiskan kinerja adalah unjuk kerja seseorang yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dengan indikator: perilaku dalam bekerja, nilai-nilai pekerjaan, prosedur pekerjaan dan hasil pekerjaan.

## 2. *Leader Member Exchange (LMX)*

Teori *Leader Member Exchange (LMX)* pertama kali diperkenalkan oleh Dansereau, Graen dan Cahsman pada tahun 1975 dan kemudian diperkenalkan kembali oleh Graen melalui penelitiannya pada tahun 1976.

Pertukaran pemimpin dan anggota merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan (Gashi Tresi & Mihelič, 2018). Cakupan isi dari pertukaran pemimpin dan anggota terdiri atas tiga hal yakni, *Leader* (pimpinan atau atasan), *Follower* (Bawahan) dan *Relationship* (Hubungan Interpersonal). Pada akhirnya, pendekatan melalui hubungan antara atasan dan bawahan akan menjelaskan mengenai bagaimana hubungan interpersonal yang terjadi.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge menjelaskan LMX sebagai berikut, “*leader member exchange (LMX) a theory that support leaders creation of ingroup and outgroups; subordinates with ingroup status will have higher performance ratings, less turnover and great job satisfaction* (Robbins & Judge, 2019) . Teori pertukaran pemimpin dan anggota bahwa para pemimpin dukungan penciptaan di dalam *group* dan luar *group*; bawahan dengan status didalam *group* akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, kurang dan kepuasan kerja yang besar. Akibat dari tekanan waktu, pemimpin menetapkan bahwa sebuah hubungan khusus dengan suatu *group* yang terdiri dari beberapa pengikutnya.



Gambar *Leader-Member Exchange Theory*

Sumber: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior 18 edition* (England: Pearson, 2019), h.470

Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson menjelaskan *leader member exchange* sebagai berikut: *Leader-member exchange theory, which describes how leader-member relationships develop over time on a dyadic basis, can typically marked the employee attempts to fulfill those differences exist* (Colquitt et al., 2015). Teori pertukaran pemimpin-anggota, yang menjelaskan bagaimana hubungan pemimpin-anggota berkembang dari waktu ke waktu, interaksi antara atasan dan bawahan, biasanya dapat menandai upaya dosen untuk memenuhi perbedaan yang ada. Perlakuan yang baik terhadap dosen akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri dosen untuk bisa berkorban bagi perusahaan.

John R. Schermerhorn, Jr, et.al menjelaskan *LMX* sebagai berikut, "*leader-member exchange theory emphasize the quality of working relationship between leader and followers* (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010). Pertukaran pemimpin dan anggota menekankan kualitas hubungan kerja antara pemimpin dan pengikut. *Leader member exchange* difokuskan pada penilaian terhadap hubungan dan interaksi antara supervisor (atasan) dan bawahan. Tingkat kedekatan dari hubungan antara pimpinan dan bawahan ini yang menunjukkan adanya indikasi dari *leader member exchange* di perusahaan.

Dari beberapa deskripsi konsep di atas, maka dapat disintesis *leader member exchange (LMX)* adalah hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan dalam unit kerjanya dimana hubungan tersebut terdapat hubungan yang saling

membangun, saling percaya atas informasi, serta komunikatif dengan indikator: kontribusi, pengaruh, loyalitas dan penghormatan.

## B. Penelitian yang Relevan

Berikut ini dikemukakan beberapa hasil penelitian yang berkaitan dengan *leader member exchange*, dukungan organisasi, keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan kinerja.

1. Matthe Valle menjelaskan hasil risetnya bahwa dalam pernaan supervise oleh pemimpin dan kombinasi pendekatan kepemimpinan dengan gaya LMX dapat meningkatkan moralitas pegawai dalam bekerja dan secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja organisasi (Valle et al., 2018).
2. Kepribadian, pendekatan gaya kepemimpinan LMX dapat menciptakan perilaku yang baik dalam bekerja selain itu dapat menekan tingkat turnover dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, hal ini yang menjadikan masukan kepada peneliti untuk melihat factor-faktor yang dominan dalam pembentukan kinerja diantaranya dari sisi kepribadian pegawai (Rurkkhum, 2018).
3. Ipek Kalemci Tuzun et.al melibatkan 235 akademisi sebagai respondennya, untuk mengukur kinerja para akademisi dapat di pengaruhi oleh supervisi, rekan kerja (Tüzün, Çetin, & Basim, 2018)

## C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskripsi konseptual dan kerangka teoretik yang telah diuraikan di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: *Leader member*

*exchange* berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

#### D. METODE PENELITIAN

##### 1. Waktu dan Tempat Penelitian

- a. Waktu Penelitian, dilaksanakan bulan September 2017 sampai Maret 2018.
- b. Tempat Penelitian, di Universitas Muhammadiyah Cirebon.

##### 2. Desain Penelitian dan Populasi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, metode survey dan teknik analisis jalur. Variabel pada analisis jalur terdiri dari variabel eksogen dan variabel endogen.

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah dosen Universitas Muhammadiyah Cirebon. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Proporsional dari jumlah dosen setiap jurusan. Populasi target yang terjangkau dosen Tetap Universitas Muhammadiyah Cirebon yang berjumlah 165 dosen Menghitung jumlah sampel menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{165}{(165 \times 0,05^2) + 1}$$

$$= \frac{165}{1.4125}$$

##### c. Kisi-Kisi Instrumen

Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrumen Kinerja

Indikator	Nomor Butir	Drop	Jumlah
1. Perilaku dalam bekerja	1,2,3,4,5,6,7,8		8
2. Nilai-nilai pekerjaan	9,10,11,12,13,14,15		7
3. Prosedur pekerjaan	16,17,18,19,20,21,22,23	16	7
4. Hasil pekerjaan	24,25,26,27,28,29,30	29	6
<b>Jumlah</b>		<b>2</b>	<b>28</b>

$n = 116.814$  responden => di bulatkan menjadi 117 Dosen

Diperoleh jumlah sampel = 117 Dosen, sedangkan untuk uji coba instrumen sebanyak 30 dosen.

##### 3. Penyusunan Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang digunakan dengan menggunakan Instrumen berbentuk kuesioner. Pengujian instrumen tersebut meliputi uji keabsahan (*validity*) dan uji kehandalan (*reliability*). Kuesioner disebarikan kepada responden untuk memperoleh data penelitian tentang keseluruhan variabel yang diteliti. Variabel-variabel tersebut seperti di bawah ini:

##### 1. Kinerja

###### a. Definisi Konseptual

Kinerja adalah unjuk kerja seseorang yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dengan indikator: perilaku dalam bekerja, nilai-nilai pekerjaan, prosedur pekerjaan dan hasil pekerjaan.

###### b. Definisi Operasional

Kinerja adalah penilaian kaprodi terhadap unjuk kerja dosen yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dengan indikator: perilaku dalam bekerja, nilai-nilai pekerjaan, prosedur pekerjaan dan hasil pekerjaan.



d. Pengujian Validitas dan Perhitungan Reliabilitas

Instrumen

pengumpulan data tentang kinerja berupa kuesioner sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk melihat sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya, sedangkan uji reliabilitas untuk melihat sejauh mana ukur dapat memberikan hasil relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama pada saat yang berbeda. Kuesioner tentang kinerja terdiri dari 30 butir pernyataan.

1. Uji Validitas Butir

Untuk menguji validitas butir instrumen kinerja dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total instrumen. Instrumen variabel kinerja terdiri dari 30 butir pernyataan. Pengolahan data uji validitas instrumen menggunakan program SPSS.

2. Perhitungan Reliabilitas

Perhitungan

reliabilitas instrumen merupakan perhitungan terhadap konsistensi data

angket dengan bantuan program SPSS. Perhitungan reliabilitas instrumen kinerja diperoleh besaran koefisien reliabilitas sebesar 0.868 dengan demikian bahwa instrumen kinerja sangat reliabel.

2. *Leader Member Exchange (LMX)*

a. Definisi Konseptual

*Leader Member Exchange (LMX)* adalah hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan dalam unit kerjanya dimana hubungan tersebut terdapat hubungan yang saling membangun, saling percaya atas informasi, serta komunikatif dengan indikator: kontribusi, pengaruh, loyalitas dan penghormatan.

b. Definisi Operasional

*Leader Member Exchange (LMX)* adalah penilaian dosen terhadap hubungan timbal balik antara kaprodi dan dosen dalam unit kerjanya dimana hubungan tersebut terdapat hubungan yang saling membangun, saling percaya atas informasi, serta komunikatif dengan indikator: kontribusi, pengaruh, loyalitas dan penghormatan.

c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen *Leader Member Exchange (LMX)*

Indikator	Nomor Butir Pernyataan	Drop	Jumlah
1. Kontribusi	1,2,3,4,5,6,7		7
2. Pengaruh	8,9,10,11,12,13,14		7
3. Loyalitas	15,16,17,18,19,20,21		7
4. Penghormatan	22,23,24,25,26,27,28,29,30	29	8
<b>Jumlah</b>		<b>1</b>	<b>29</b>

d. Pengujian Validitas dan Perhitungan Reliabilitas Instrumen

pengumpulan data tentang *leader member exchange (LMX)* berupa kuesioner sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Kuesioner tentang *leader member exchange (LMX)* terdiri dari 30 butir pernyataan.

1. Uji Validitas Butir

Untuk menguji validitas butir Instrumen *leader member exchange (LMX)* dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total instrumen. Instrumen variabel *leader member exchange (LMX)* terdiri dari 30 butir pernyataan. Pengolahan data uji validitas instrumen ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS.

2. Perhitungan Reliabilitas

Perhitungan reliabilitas instrumen *leader member exchange* diperoleh besaran koefisien reliabilitas sebesar 0.822 disimpulkan bahwa instrumen *leader member exchange* sangat reliabel.

4. Data dan Teknik analisis

Analisis data yang digunakan untuk penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis inferensial, disajikan dalam bentuk tabel distribusi dan histogram. Ukuran sentral adalah mean, median dan modus. Analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis yang memakai analisis jalur (*path analysis*) yang didahului dengan uji normalitas, galat taksiran dan analisis regresi.

5. Hipotesis Statistik

Dalam penelitian ini hipotesis statistik yang dibuktikan adalah: Hipotesis pertama terdapat pengaruh langsung positif *leader member exchange (LMX)* terhadap kinerja

$$H_0 : \beta_{51} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{51} > 0$$

Keterangan:

$H_0$  = Hipotesis nol.

$H_1$  = Hipotesis alternative.

$\beta_{12}$  = koefisien pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Deskripsi Data

Deskripsi data meliputi data variabel kinerja (Y) yang disebut sebagai variabel *endogenous*, variabel LMX (X).

#### 1. Kinerja (Y)

Dari data yang diperoleh di lapangan yang kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas dihitung

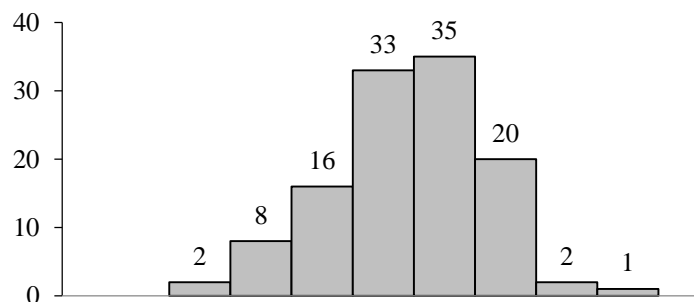
menurut aturan *Sturges*, diperoleh delapan kelas dengan nilai skor maksimum 113 dan skor minimum 85, sehingga rentang skor sebesar 28. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 100,11; simpangan baku sebesar 5,13; varians sebesar 26,3238; median sebesar 100; dan modus sebesar 99. Pengelompokan data dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut.

**Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Skor Kinerja (Y)**

No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Relatif	Kumulatif
1	85 - 88	84,5	88,5	2	1,71%	1,71%
2	89 - 92	88,5	92,5	8	6,84%	8,55%
3	93 - 96	92,5	96,5	16	13,68%	22,22%
4	97 - 100	96,5	100,5	33	28,21%	50,43%
5	101 - 104	100,5	104,5	35	29,91%	80,34%
6	105 - 108	104,5	108,5	20	17,09%	97,44%
7	109 - 112	108,5	112,5	2	1,71%	99,15%
8	113 - 116	112,5	116,5	1	0,85%	100%
				<b>117</b>	<b>100%</b>	

Berdasarkan tabel di atas, selanjutnya akan dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor kinerja. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-

batas kelas interval yaitu mulai dari 84,5 sampai 116,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangi angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data kinerja tersebut seperti dalam gambar berikut.



**Gambar 4.1**  
**Histogram Data Kinerja (Y)**

## 2. LMX ( $X_1$ )

Data LMX mempunyai rentang skor empiris antara 90 sampai dengan 137, sehingga rentang skor sebesar 47. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 113,92; simpangan

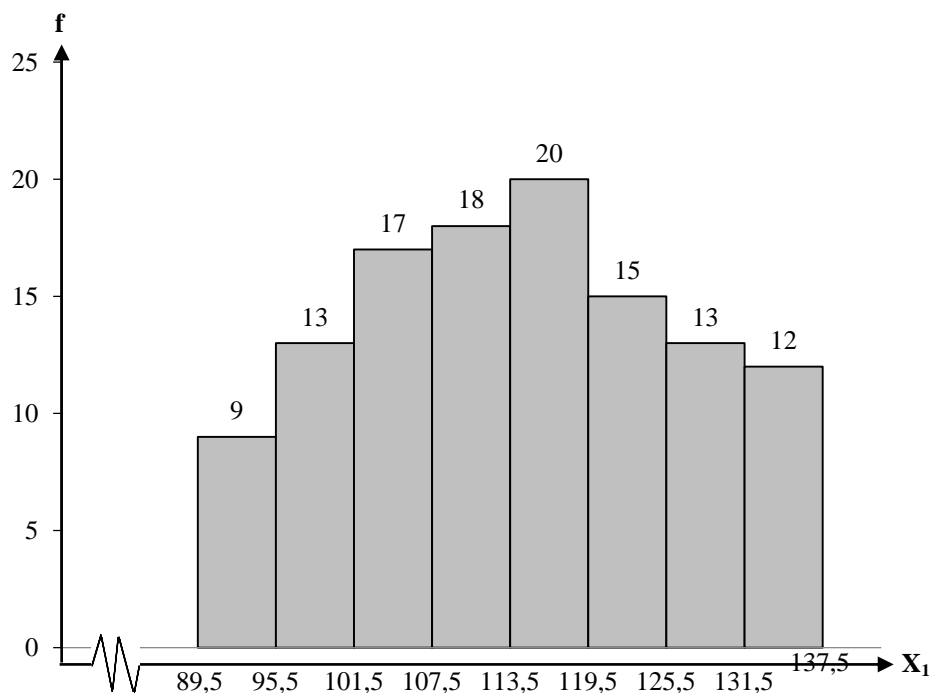
baku sebesar 12,52; varians sebesar 156,8647; median sebesar 114; dan modus sebesar 124. Pengelompokan data LMX dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut.

**Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Skor LMX ( $X_1$ )**

No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Relatif	Kumulatif
1	90 - 95	89,5	95,5	9	7,69%	7,69%
2	96 - 101	95,5	101,5	13	11,11%	18,80%
3	102 - 107	101,5	107,5	17	14,53%	33,33%
4	108 - 113	107,5	113,5	18	15,38%	48,72%
5	114 - 119	113,5	119,5	20	17,09%	65,81%
6	120 - 125	119,5	125,5	15	12,82%	78,63%
7	126 - 131	125,5	131,5	13	11,11%	89,74%
8	132 - 137	131,5	137,5	12	10,26%	100%
				<b>117</b>	<b>100%</b>	

Berdasarkan tabel di atas, selanjutnya akan dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor LMX. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-

batas kelas interval yaitu mulai dari 89,5 sampai 137,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data LMX tersebut seperti dalam gambar berikut.



**Gambar 4.2**  
**Histogram Data LMX ( $X_1$ )**

## B. Pengujian Persyaratan Analisis

Penggunaan statistik parametris bekerja dengan asumsi bahwa data setiap variabel penelitian yang akan dianalisis membentuk distribusi normal. Proses pengujian persyaratan analisis dalam penelitian ini merupakan syarat yang harus dipenuhi agar penggunaan teknis regresi yang termasuk pada kelompok statistik parametris dapat diterapkan untuk keperluan pengujian hipotesis.

Syarat analisis jalur (*path analysis*) adalah estimasi antara variabel eksogen terhadap variabel endogen bersifat linear, dengan

demikian persyaratan yang berlaku pada analisis regresi dengan sendirinya juga berlaku pada persyaratan analisis jalur.

### 1. Uji Normalitas

Asumsi normalitas pada dasarnya menyatakan bahwa dalam sebuah model regresi harus berdistribusi normal. Uji normalitas menggunakan program SPSS untuk mengetahui apakah regresi Y Atas X berdistribusi normal atau tidak yang hasilnya dapat dilihat pada kolom *Kolmogorov Smirnov* (Sig.).

**Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi**

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Y Atas X1	,052	117	,200(*)	,986	117	,284
Y Atas X2	,060	117	,200(*)	,985	117	,202
Y Atas X3	,053	117	,200(*)	,993	117	,799
Y Atas X4	,058	117	,200(*)	,987	117	,305
X4 Atas X1	,063	117	,200(*)	,985	117	,225
X4 Atas X2	,046	117	,200(*)	,992	117	,752
X3 Atas X1	,053	117	,200(*)	,995	117	,936
X3 Atas X2	,066	117	,200(*)	,993	117	,843

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai probabilitas (Sig.) semua galat taksiran regresi sebesar 0,200. Nilai probabilitas lebih besar dari taraf signifikan ( $\alpha$ ) 0,05

maka semua data galat taksiran regresi berdistribusi normal.

### 2. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi

Sebelum menggunakan persamaan regresi dalam rangka

mengambil kesimpulan dalam pengujian hipotesis, model regresi yang diperoleh diuji signifikansi dan kelinearannya menggunakan uji F dengan SPSS. Kriteria pengujian signifikansi dan linearitas model regresi ditetapkan sebagai berikut:

Regresi signifikan :  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada baris *Regression*

Regresi linear :  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  pada baris *Deviation from Linearity*

**a. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Kinerja atas LMX**

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara kinerja dengan LMX pada lampiran 5 diperoleh konstanta regresi  $a = 74,86$  dan koefisien regresi  $b = 0,22$ . Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah  $\hat{Y} = 74,86 + 0,22X_1$ . Pengujian keberartian persamaan regresi kinerja atas LMX dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.8 Uji Keberartian Regresi Y atas  $X_1$**

Mode		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	893,868	1	893,868	47,597	,000(a)
	Residual	2159,688	115	18,780		
	Total	3053,556	116			

Tabel distribusi F dengan menggunakan derajat bebas (db) pembilang = 1 dan db penyebut (n - 2) = 115 dengan taraf signifikan 0,05. Diperoleh  $F_{tabel}$  sebesar 3,92 dan  $F_{hitung}$  sebesar 47,597. Hal ini menunjukkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan nilai probabilitas Sig. (0,000) < taraf

signifikan (0,05) maka persamaan regresi Y atas  $X_1$  dinyatakan sangat signifikan.

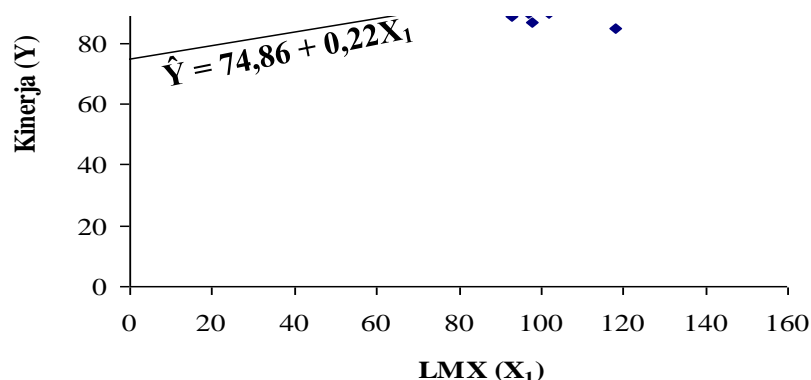
Uji linearitas dilakukan untuk menguji apakah kedua variabel memiliki pengaruh yang bersifat linear atau tidak yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.9 Uji Linearitas Regresi Y atas  $X_1$**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja (Y) * LMX (X1)	Between Groups	(Combined)	1872,406	42	44,581	2,793	,000
		Linearity	893,868	1	893,868	56,002	,000
		Deviation from Linearity	978,538	41	23,867	1,495	,066
	Within Groups		1181,150	74	15,961		
	Total		3053,556	116			

Tabel distribusi F dengan menggunakan derajat bebas (db) pembilang = 41 dan db penyebut = 74 dengan taraf signifikan 0,05. Diperoleh  $F_{tabel}$  sebesar 1,55 dan  $F_{hitung}$  sebesar 1,495. Hal ini menunjukkan bahwa  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan nilai

probabilitas Sig. *deviation from linearity* (0,066) > taraf signifikan (0,05) maka sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linear dapat diterima. Secara visual regresi Y atas  $X_1$  dapat dilihat pada gambar 4.6.



**Gambar 4.6**  
**Grafik Persamaan Regresi  $\hat{Y} = 74,86 + 0,22X_1$**

### C. Pengujian Hipotesis

Penarikan kesimpulan hipotesis dilakukan berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur dan signifikansi melalui uji-t untuk setiap jalur yang diteliti. Berikut ini diuraikan hasil pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh Langsung Positif LMX terhadap Kinerja

Hipotesis yang diujikan adalah:

$$H_0: \beta_{y1} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{y1} > 0$$

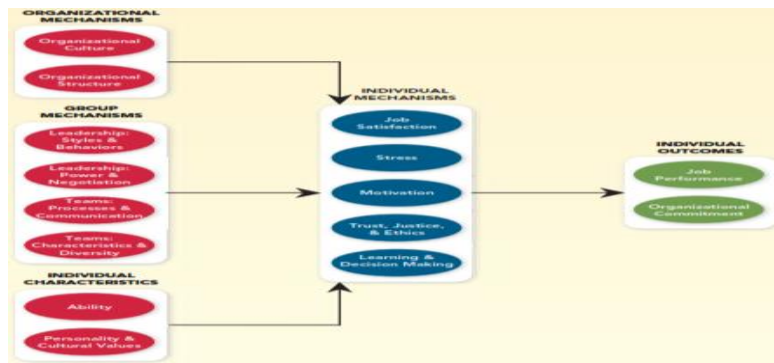
Nilai koefisien jalur LMX terhadap kinerja sebesar 0,314 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,26. Oleh karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  pada dk = 112 untuk  $\alpha = 0,05$  sebesar 1,98

maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang berarti terdapat pengaruh langsung positif variabel LMX terhadap variabel kinerja yang sangat signifikan.

### D. Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam rangka memperoleh suatu pedoman guna lebih memperdalam masalah, maka perlu dikemukakan suatu kajian teori yang bersifat ilmiah. Teori tersebut dibagi menjadi tiga bagian, yakni: *Grand Theory*, *Middle Theory*, dan *Applied Theory*. *Grand Theory* yang dibahas yakni mengenai perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Jason A. Colquit et.al. berikut ini

model Grand Theory yang di gunakan:



Middle Theory nya adalah kepemimpinan dan perilaku organisasi dan *Applied Theory* nya yaitu Leader member of exchange, dukungan organisasi, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja.

### Pengaruh Langsung Positif LMX (X) terhadap Kinerja (Y)

Koefisien jalur  $p_{y1}$  lebih besar dari 0,05 dapat diartikan bahwa nilai korelasi  $r_{1y}$  yang besarnya 0,541 terjadi karena adanya efek-efek tidak langsung dari variabel lain. Efek/pengaruh langsung LMX (X) terhadap kinerja (Y) besarnya 0,314.

Hasil analisis hipotesis pertama menghasilkan temuan bahwa LMX berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja dipengaruhi secara langsung positif oleh LMX. Meningkatnya LMX akan mengakibatkan peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Homans mengatakan melalui teori pertukaran pemimpin dan anggota sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

Teori pertukaran pemimpin dan anggota mengacu pada pentingnya peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja bawahannya. (Kim & Koo, 2017b) Nilai-nilai yang tertera didalam teori LMX memiliki peranan yang besar dalam upaya peningkatkan kinerja para dosen di UMC. Hal yang dapat dilakukan diantaranya:

1. Mengevaluasi persiapan atau perencanaan pembelajaran yang dilakukan dosen
2. Melakukan kontrolisasi pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan dosen diantaranya materi pelajaran, penguasaan materi, penggunaan alat bantu Pendidikan, manajemen kelas, pemberian tugas-tugas perkuliahan, penggunaan metode pembelajaran yang tepat.
3. Evaluasi hasil belajar meliputi proses penetapan alat evaluasi

Hal ini dapat dilakukan dengan cara setiap pemimpin dari level tertinggi hingga terendah yaitu dari rector hingga kaprodi harus mencoba menerapkan teori LMX, hal yang sederhana yang dapat dilakukan yaitu dengan cara ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang di tugaskan



kepada bawahannya, hal ini sering sekali di anggap remeh oleh pemimpin dengan egonya para pemimpin hanya bisa memerintah tanpa merasakan apa yang dirasakan bawahannya dalam bekerja atau menjalankan tugasnya.

## **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel-variabel *leader member exchange* dan kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai berikut; *Leader member exchange* berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Artinya meningkatnya *leader member exchange* akan mengakibatkan peningkatan kinerja dosen.

### **B. Implikasi**

Implikasi atas hasil yang diperoleh dari penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

*Leader member exchange* berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Implikasinya salah satu yang harus di perhatikan para pemimpin di Universitas Muhammadiyah Cirebon adalah kualitas hubungan antara pemimpin dan para dosen, kontribusi para dosen yang dilakukan selama ini patut di jadikan perhatian dan buat system reward dan punishment yang transparan, LMX didasarkan pada hubungan timbal balik antara para dosen dengan para pemimpin. LMX dianggap sebagai pertukaran sosial kepercayaan, ide dan kewajiban, berdasarkan teori tersebut pengaruh para pemimpin dapat dimaksimalkan dalam mewujudkan visi dan misi Universitas Muhammadiyah Cirebon dengan

harapan dapat meningkatkan loyalitas para dosen dan pemimpin kepada organisasi kampus yang akan bermanfaat kepada peningkatan kekompakan dan menjaga sikap saling menghormati antar pemimpin dan bawahan.

### **C. Rekomendasi**

Berdasarkan implikasi penelitian ini, maka saran-saran yang diberikan adalah:

#### **1. Persyarikatan**

##### **Muhammadiyah**

Penelitian ini telah memotret bagian kecil dari salah satu PTM (Perguruan Tinggi Muhammadiyah) yang hasilnya untuk perbaikan pengelolaan UMC (Universitas Muhammadiyah Cirebon) khususnya dan dapat juga dijadikan acuan untuk PTM (Perguruan Tinggi Muhammadiyah) lainnya, sehingga tata kelola perguruan tinggi dapat terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan. Pendekatan system, penegakkan aturan dan transparansi pengelolaan mutlak harus dilakukan terlebih PTM (Perguruan Tinggi Muhammadiyah) tidak bertumpu pada orang perorang tetapi tuntut pada pedoman, kaidah, peraturan organisasi Peryarikatan yang mempunyai jenjang dan hirarki kepemimpinan yang panjang. Setelah itu pengawasan adan assessment sebuah PTM (Perguruan Tinggi Muhammadiyah) harus terlaksana seobjektif mungkin untuk menjaga keberlangsungan pengelolaan yang berkualitas dan professional.

## 2. Rektor Universitas Muhammadiyah Cirebon

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dosen UMC (Universitas Muhammadiyah Cirebon) dipengaruhi secara langsung positif oleh LMX (), maka untuk meningkatkan kinerja para dosen yang akan berimplikasi langsung pada peningkatan kinerja dan kualitas institusi, hendaknya Rektor UMC (Universitas Muhammadiyah Cirebon) memperhatikan kualitas personal dan kualitas kepemimpinan dari atas sampai bawah diantaranya kualitas kepemimpinan wakil rector, dekan, dan ketua jurusan, keberanian seorang rector untuk menegur, mengarahkan bahkan menggantinya, mutlak dilakukan untuk perbaikan pengelolaan dan kesinambungan manajemen profesional di lingkungan UMC (Universitas Muhammadiyah Cirebon).

## 3. Peneliti lain

Dapat dijadikan bahan rujukan dalam rangka penelitian lebih lanjut terkait dengan budaya organisasi, kepribadian, dan kepuasan kerja terhadap unjuk kerja para pegawai khususnya di Direktorat Jenderal Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional.

### DAFTAR PUSTAKA

- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2010). *Effective Leadership* (4th ed.). Canada: South-Western Cengage Learning.
- Ahmed, I., Khairuzzaman Wan Ismail, W., & Mohamad Amin, S. (2014). Employee's reciprocation of organizational support and leader – member exchange. *Management Research Review*, 37(11), 930–943. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2013-0102>
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>
- Biao, L., & Shuping, C. (2014). *Leader-Member Exchange, Efficacy and Job Performance: A Cognitive Perspective Interpretation*. 5.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). *Leader-member exchange, work engagement, and job performance* (Vol. 30). Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace* (Fourth edition). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Danish, R. Q., Ramzan, S., & Ahmad, F. (2013). Effect of Perce' Organizational Support and Work Environment on Organizational Commitment; Mediating Role of Self-Monitoring. *Advances in Economics and Business*, 7.
- Gashi Tresi, D., & Mihelič, K. K. (2018). The roles of self-efficacy and leader–member exchange in the relationship between job crafting and work–self facilitation: A moderated

- mediation model. *Personnel Review*, 47(7), 1362–1384.  
<https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0153>
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2016). *Organizational Behavior A Practical Problem Solving Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Kinicki, A., & Williams, B. K. (2016). *Management: a practical introduction*.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior* (9th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Wahiddin, K. (2019, February 1). *Pencapaian Akreditasi B Universitas Muhammadiyah Cirebon*.
- Wang, Y., Chen, C.-C., Lu, L., Eisenberger, R., & Fosh, P. (2018). *Effects of leader–member exchange and workload on presenteeism*. 14.
- Williams, C. (2011). *Management* (6th ed.). United State of America: South-Western Cengage Learning.
- Yang, C.-L., & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6–26.  
<https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>
- Yu, L., Cao, X., Liu, Z., & Wang, J. (2018). Excessive social media use at work: Exploring the effects of social media overload on job performance. *Information Technology & People*, 31(6), 1091–1112.  
<https://doi.org/10.1108/ITP-10-2016-0237>