

**HUBUNGAN LEADER MEMBER EXCHANGE dengan
KEPUASAN KERJA di RSUD Dr. SOEGIRI
LAMONGAN**

SKRIPSI

**Diajukan kepada
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)**



Oleh :

FITRIAULFAH

B07207096	
PERPUSTAKAAN IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA	
No. KLAS K D-2011 010 PSI	No. REG : D-2011/PSI/010
	ASAL BUKU :
	TANGGAL :

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS DAKWAH
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2011**

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 25 Juni 2011

Pembimbing



Dr. dr Hj. Siti Nur Asiyah, M.Ag

NIP : 197209271996032002

PENGESAHAN
TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi Oleh Fitria Ulfah ini telah diujikan dan dipertahankan

di depan Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 13 Juli 2011

Mengesahkan

Fakultas Dakwah Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,



Dr. H. Aswadi, M.Ag

NIP. 196004121994031001

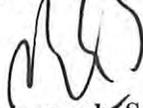
Ketua,



Dr. dr. Hj. Siti Nur Asiyah, M.Ag

NIP. 197209271996032002

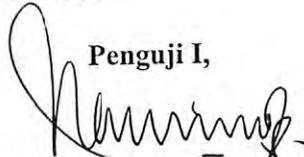
Sekretaris,



Tatik Mukhoyvaroh, S. Psi, M. Si

NIP. 197605112009122002

Penguji I,



Drs. H. Hamim Rosvidi, M. Si

NIP. 19620824198731002

Penguji II



Rizma Fithri, S. Psi, M. Si

NIP. 197403121999032001

ABSTRAK

Fitria Ulfah, 2011. Hubungan *leader-member exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja di RSUD Dr. Soegiri Lamongan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan *leader-member exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja. *Leader-member exchange* adalah hubungan antara pemimpin dengan bawahannya yang bersifat heterogen, dinamis dan unik. Terdapat dua kelompok yaitu *in-group* dan *out-group*. Kelompok *in-group* akan mendapatkan perhatian yang berlebihan daripada *out-group* akibatnya akan memperoleh kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada *out-group*. Kepuasan kerja merupakan sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja, rekan sekerja, atasan, gaji dan promosi.

Penelitian dilakukan di RSUD Dr. Soegiri Lamongan dengan populasi 12 kepala ruangan dan 197 perawat rawat inap. Sampel yang diambil sebanyak 135 dengan perincian 12 kepala ruangan dan 123 perawat rawat inap. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi. Instrumen yang digunakan berupa kuesioner sebanyak 72 item dengan rincian skala LMX *multidimensional* sebanyak 24 item dan skala kepuasan kerja sebanyak 38 item. Analisis data menggunakan teknik *Kendall's Tau* dan reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha*. dengan bantuan program SPSS versi 11,5 for windows.

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh koefisien reliabilitas pada variabel LMX sebesar 0,9164 sedangkan untuk variabel kepuasan kerja diperoleh koefisien reliabilitasnya sebesar 0,7125. Sedangkan dalam validitas penelitian ini menggunakan perbandingan *r* tabel *Product Moment* dengan *r* hitung. Semua item yang diujikan valid. Berdasarkan hasil uji *Kendall's Tau*, diperoleh signifikansi ($0,000 < 0,05$) maka hipotesis yang dimunculkan diterima. Nilai koefisien korelasi antara LMX dengan kepuasan kerja sebesar 0,980. Artinya terdapat hubungan yang kuat dan searah antara LMX dengan kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi tingkat LMX semakin tinggi pula kepuasan kerjanya dan semakin rendah tingkat LMX semakin rendah pula kepuasan kerjanya. Sedangkan sumbangan efektif yang diberikan LMX terhadap kepuasan kerja sebesar 96,04%.

Kata kunci: LMX, Kepuasan kerja

ABSTRACT

Fitria Ulfah, 2011. Hubungan *leader-member exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja di RSUD Dr. Soegiri Lamongan

This study aims to determine whether there is a relationship leader-member exchange (LMX) and job satisfaction. Leader-member exchange is the relationship between leader with subordinates who are heterogeneous, dynamic and unique. There are two groups: in-group and out-group. The group in-group will get undue attention than the out-group will consequently acquire a higher job satisfaction than the out-group. Job satisfaction is a positive one's attitude toward his work is influenced by the work environment, peers, superiors, salary and promotions.

The study was conducted at the Hospital Dr. Soegiri Lamongan room with a population of 12 head nurses and 197 hospitalizations. Samples taken as many as 135 rooms, comprising 12 head nurses and 123 hospitalizations. Sampling is done by simple random sampling technique that is sampling done randomly without regard to strata that exist in the population. Instruments used were as much as 72 item questionnaire with details of the multidimensional LMX scale of 24 items and scales were 38 items of job satisfaction. Analysis of data using techniques Kendall's Tau and reliability measure in this study using Cronbach Alpha. dengan SPSS version 11.5 for windows.

Based on the analysis of data, obtained reliability coefficient on the variable of 0.9164 whereas LMX to job satisfaction variables obtained reliability coefficient of 0.7125. While the validity of this study using a comparison table Product Moment r with r count. All items are tested valid. Based on Kendall's Tau test results, obtained significance ($0.000 < 0.05$) raised the hypothesis accepted. Value of the correlation coefficient between LMX to job satisfaction of 0.980. This means that there is a strong and direct relationship between LMX to job satisfaction. This means that the higher the level the higher the satisfaction LMX works and the lower the level of LMX lower the work satisfaction. While the effective contribution of LMX on job satisfaction given by 96.04%.

Keywords: LMX, job satisfaction

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Sistematika Pembahasan.....	6
BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	8
A. Kepuasan Kerja.....	8
1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	8
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja...	10
3. Teori-teori tentang Kepuasan Kerja.....	13
4. Pengukuran Kepuasan Kerja.....	16
5. Dampak dari Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja.....	18
B. <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i>	19
1. Teori <i>leader-member exchange (LMX)</i>	19
2. Pengertian <i>leader-member exchange (LMX)</i>	20
3. Dimensi <i>leader-member exchange (LMX)</i>	22
4. Macam-macam <i>Leader</i>	23
5. Kelompok pada <i>leader-member exchange (LMX)</i>	23
6. Proses <i>leader-member exchange (LMX)</i>	24
7. Dampak <i>leader-member exchange (LMX)</i>	25
8. Pengukuran <i>leader-member exchange (LMX)</i>	26
9. Penelitian Terdahulu tentang <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> , Kepuasan Kerja.....	27
C. Hubungan <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i> dengan Kepuasan Kerja	28
D. Kerangka Teoritik.....	29
E. Hipotesis.....	30
BAB III : METODE PENELITIAN.....	31
A. Rancangan Penelitian.....	31
B. Subyek Penelitian.....	31
1. Populasi.....	31
2. Sampel.....	32

C. Instrumen Penelitian.....	34
1. Leader-member exchange (LMX).....	34
2. Kepuasan kerja.....	42
D. Analisis Data.....	46
BAB IV : HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN.....	48
A. Hasil Penelitian.....	48
B. Pengujian Hipotesis.....	52
C. Pembahasan.....	52
BAB V : PENUTUP.....	57
A. Kesimpulan.....	57
B. Saran.....	58
DAFTAR PUSTAKA.....	59
LAMPIRAN- LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	: Proporsi sampel perawat rawat inap.....	32
Tabel 3.2	: Proporsi sampel kepala ruangan rawat inap.....	33
Tabel 3.3	: Blue print <i>leader-member exchange</i> (LMX).....	38
Tabel 3.4	: Hasil validitas item-item <i>leader-member exchange</i> (LMX).....	40
Tabel 3.5	: Hasil uji validitas faktor-faktor <i>leader-member exchange</i> (LMX).....	40
Tabel 3.6	: Hasil uji reliabilitas <i>leader-member exchange</i> (LMX).....	42
Tabel 3.7	: Blue print kepuasan kerja.....	43
Tabel 3.8	: Hasil uji validitas item-item kepuasan kerja.....	44
Tabel 3.9	: Hasil uji validitas faktor-faktor kepuasan kerja.....	45
Tabel 3.10	: Hasil uji reliabilitas kepuasan kerja.....	45
Tabel 4.1	: Statistik deskriptif LMX dan kepuasan kerja.....	49
Tabel 4.2	: Hasil uji normalitas data.....	50
Tabel 4.3	: Hasil uji korelasi.....	51

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	: Kuesioner LMX multidimensional dan kepuasan kerja.....	63
Lampiran B	: Uji validitas dan reliabilitas LMX dan Kepuasan Kerja.....	72
Lampiran C	: Uji normalitas data.....	84
Lampiran D	: Uji analisis korelasi <i>Kendall's Tau</i>	87
Lampiran E	: Data dikotomik acak danurut <i>leader-member exchange</i> (LMX) dan Data dikotomik acak danurut kepuasan kerja.....	88
Lampiran F	: Struktur organisasi bidang keperawatan RSUD Dr. Soegiri Lamongan	
Lampiran G	: Berita acara seminar proposal skripsi	
Lampiran H	: Kartu konsultasi	
Lampiran I	: Surat ijin penelitian, Surat balasan ijin penelitian dari Badkesbang dan Linmas dan Surat jawaban permohonan ijin penelitian dari rumah sakit Dr. Soeegiri lamongan	
Lampiran J	: Surat keterangan telah melakukan penelitian	

Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini (Sartika, 2007).

Produktivitas merupakan dampak dari kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sebagai sekumpulan perasaan, kepuasan kerja bersifat dinamik.

Menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi (Brahmasari dan Suprayetno, 2008).

Kepemimpinan merupakan topik menarik dalam organisasi karena seorang pemimpin yang efektif dapat menghidupkan kembali organisasi yang diharapkan dapat memberi instruksi, panduan nasihat dan dorongan untuk menolong karyawan memperbaiki kinerja pekerjaan mereka (Arsintadiani dan Harsono, 2002).

Teori-teori kepemimpinan sebagian besar mengasumsikan bahwa pemimpin memperlakukan semua pengikut mereka dengan cara yang sama (Robbins dan Judge, 2008). Namun dalam kenyataannya ternyata pemimpin membangun hubungan dan tindakan yang berbeda bagi anggota yang berbeda.

Sebagai contoh, seorang pemimpin mungkin dapat sangat bertoleransi pada seorang bawahan tetapi sangat kaku dan tegas pada bawahan yang lain. Mungkin saja pemimpin dengan 10 orang bawahan akan memiliki 10 hubungan pemimpin-bawahan yang berbeda untuk setiap bawahannya (Ivancevich, dkk., 2002).

Dienech dan Liden (dalam Vibriwati, 2005) menyatakan pendekatan baru mengenai studi kepemimpinan yang telah dikembangkan dan diteliti oleh Graen dan koleganya. Pendekatan pada awalnya disebut teori *vertical dyad linkage* (VDL) kemudian lebih dikenal sebagai *leader-member exchange* (LMX).

Arsintadiani dan Harsono (2002) menyatakan bahwa teori *leader-member exchange* (LMX) karena tekanan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dalam suatu kelompok anggota mereka sehingga pemimpin mengkategorikan bawahan itu sebagai seorang “dalam atau *in group*” dan “luar atau *out group*”.

Emerson (dalam Djatmika, 2005) menyatakan bahwa mereka yang termasuk dalam kategori *in group* akan memperoleh perlakuan secara khusus dibandingkan dengan mereka yang masuk dalam kategori *out-group*. Pada kelompok *out-group* berlaku hubungan interaksi yang bersifat formal. Sebagai akibatnya, yang termasuk *in group* akan cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat mutasi kerja yang lebih rendah, tingkat kepuasan kerja yang lebih besar dengan atasannya, dan secara keseluruhan

RSUD Dr. Soegiri merupakan salah satu rumah sakit pemerintah yang ada di kabupaten Lamongan yang memiliki visi terwujudnya RSUD Dr. Soegiri Lamongan sebagai pilihan utama pelayanan kesehatan dan rujukan bagi masyarakat Kabupaten Lamongan. Sedangkan motto dari rumah sakit ini adalah senyum, salam, sapa, santuh dan doakan supaya lekas sembuh.

Berdasarkan kenyataannya, rumah sakit ini sering dinilai minus oleh masyarakat, khususnya dalam pelayanan. Oleh karena itu rumah sakit perlu meningkatkan pelayanannya menjadi lebih baik. Pelayanan yang diberikan oleh perawat ini erat kaitannya dengan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan berita liputan 6 yang mengabarkan tentang “belasan dokter di rumah sakit maupun pusat kesehatan masyarakat di Kabupaten Konawe, Sulawesi Tenggara, mogok kerja”. Mereka menuntut honor jasa jaminan kesehatan masyarakat (jamkesmas) serta honor daerah segera dibayar. Akibat mogok para tenaga medis ini, puluhan pasien rawat inap tidak mendapat pelayanan maksimal” (Saputra, 2010 [on-line]). Oleh karena itu, perawat yang merasa puas dengan pekerjaannya akan mencurahkan semua kemampuannya untuk bekerja menolong pasien.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan dan fakta empiris yang ada maka peneliti bermaksud melakukan penelitian ulang tentang “Hubungan *leader-member exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja” di RSUD Dr. Soegiri Lamongan. Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan LMX *multidimensional* sebagai

Bab I: Pendahuluan. Bab ini berisi tentang hal-hal yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

Bab II: Kajian Pustaka. Bab ini berisi tentang tinjauan teori dan literatur yang relevan dengan penelitian yaitu mencakup teori kepuasan kerja dan teori kepemimpinan *leader member exchange* (LMX), hubungan antara kepuasan kerja dan *leader member exchange* (LMX) dan kerangka teoritik yang digunakan sebagai pedoman penelitian serta hipotesis penelitian.

Bab III: Metodologi penelitian. Bab ini berisi tentang rancangan penelitian, subyek penelitian, instrumen penelitian, dan metode analisis data yang digunakan untuk menjelaskan hasil penelitian.

Bab IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan. Bab ini berisi tentang hasil penelitian, pengujian hipotesis, dan pembahasan.

Bab V: Penutup. Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran berdasarkan penelitian yang telah dilakukan.

Keith Davis (dalam Prabu, 2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan atau kantornya.

Luthans (dalam Almigo, 2004) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Pandangan tersebut dapat disederhanakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya.

Nashori dan Alimi (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah terpenuhinya kebutuhan seseorang sesuai dengan nilai yang dianutnya (*setting* pekerjaan).

Dengan demikian, Riyono (dalam Nashori dan Alimi, 2011) menyatakan bahwa jika seseorang mempunyai nilai tertentu yang menjadi pegangan, dia akan mengalami ketidakpuasan seandainya terbentur pada nilai yang tidak sesuai atau bertentangan dengan nilai itu.

Organ dan Near (dalam Moeljono, 2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan yang dirasakan sebagai kebahagiaan yang ditopang oleh upaya metode, kinerja, serta imbalan yang jelas dan wajar.

Robert Hoppecl New Pensityvania (dalam Anoraga, 2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

dipromosikan karena tidak ingin kehilangan rekan kerja yang kompak; (g) kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik.

Burt (dalam Arsintadiani dan Harsono, 2002) menunjukkan tiga faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu hubungan antar karyawan, faktor individu, dan faktor eksternal. Faktor hubungan antar karyawan meliputi: hubungan antara pemimpin dan karyawan; faktor fisik dan kondisi kerja; hubungan sosial diantara karyawan; sugesti dari teman kerja; serta emosi dan situasi kerja. Faktor individu meliputi: sikap seseorang terhadap pekerjaannya, umur seseorang sewaktu bekerja, gender. Faktor eksternal meliputi: keadaan keluarga, rekreasi, pendidikan (*training, up grading*, dan sebagainya).

Chiselli dan Brown (dalam Anoraga, 2006) mengemukakan bahwa faktor-faktor di bawah ini merupakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja: (a) kedudukan kerja, (b) pengkat jabatan, (c) masalah umur, (d) jaminan finansial dan jaminan sosial, (e) mutu pengawasan.

Berdasarkan komponen sikap, Greenberg dan Baron (dalam Dariyo, 2004) memandang kepuasan kerja ini meliputi beberapa unsur, yaitu (a) komponen evaluatif (*evaluative component*) adalah dasar afeksi (perasaan, emosi) yang berfungsi untuk menilai sesuatu obyek, (b) komponen kognitif (*cognitive component*) lebih mengacu pada unsur kecerdasan (intelektual) untuk mengetahui suatu obyek, yakni sejauh mana individu mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan obyek yang dimaksud, (c)

Teori *leader-member exchange* (LMX) berawal dari teori *vertical dyad linkage* (VDL) yang dikemukakan oleh Danserau et. al. Penelitian tersebut mengembangkan hubungan pertukaran antara pemimpin dengan bawahan yang tidak seragam. Pandangan *vertical dyad linkage* (VDL) ini melawan pandangan pada waktu itu yaitu model *average leadership style* (ALS) dimana pemimpin mempunyai pandangan yang sama terhadap semua bawahannya (Arsintadiani dan Harsono, 2002).

2. Pengertian *Leader-Member Exchange* (LMX)

Lee (dalam Djatmika, 2005) mengemukakan bahwa *leader-member exchange* (LMX) merupakan hubungan yang bersifat heterogen, dinamik dan unik sebagaimana diwarnai oleh karakter dari struktur organisasi maupun unit-unit bagian dari organisasi.

Graen (dalam Vibriwati, 2005) mendefinisikan *leader-member exchange* (LMX) sebagai kualitas hubungan pertukaran interpersonal antara pekerja dan supervisornya. Dasar pemikiran teori LMX adalah bahwa di dalam unit kerja, supervisor mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya.

Wayne (dalam Bolat, 2010) menyatakan bahwa pengawas tidak menggunakan gaya kepemimpinan yang sama terhadap semua bawahan. Bauer dan Green (dalam Bolat, 2010) memberikan contoh seorang supervisor dengan sepuluh bawahan akan memiliki sepuluh interaksi yang berbeda dengan bawahan ini.

Krishnan (2005) berpendapat bahwa “*the leader-member exchange theory occupies a unique position among leadership theories because of its focus on the dyad relationships between leader and follower*”. Teori *leader-member exchange* (LMX) menempati posisi khusus diantara teori-teori kepemimpinan karena *leader member exchange* (LMX) fokus pada hubungan antara pimpinan dan bawahan.

Yukl (2005) memberikan pendapat bahwa teori *leader-member exchange* (LMX) menjelaskan bagaimana pimpinan mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda-beda selang beberapa waktu dengan berbagai orang bawahan. Hubungan yang dijalin oleh pimpinan dengan berbagai orang bawahannya berdasarkan pada kepercayaan terhadap bawahannya.

Dienesch dan Liden (dalam Harris, et al., 2007) menyatakan *leader-member exchange* (LMX) menunjukkan bahwa supervisor memilih orang yang mereka suka dan atau melihat sebagai pemain yang kuat untuk mengisi peran organisasi yang lebih penting.

Hoy dan Miskel (dalam Djatmika, 2005) mengungkapkan bahwa hubungan atasan-bawahan atau *leader-member exchange* (LMX) menceminkan sampai seberapa jauh para pemimpin diterima dan dihormati oleh anggota kelompok atau organisasi. Dua faktor penting yang mewamai hubungan atasan-bawahan adalah: kualitas hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, dan tingkat otoritas informal yang dimiliki oleh para pemimpin.

Teori pertukaran pemimpin-pengikut adalah satu pendekatan yang melihat konsep kepemimpinan sebagai suatu proses yang berpusat interaksi antara para pemimpin dan pengikutnya. Dalam teori pertukaran pemimpin-pengikut, hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya menjadi tumpuan atau fokus utama dalam proses kepemimpinan itu (Abdullah, dkk., 2008).

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *leader-member exchange* (LMX) adalah hubungan antara pemimpin dengan bawahannya yang bersifat heterogen sehingga terdapat dua kelompok yaitu *in group* yang mendapatkan intensi perhatian lebih daripada *out group*.

3. Dimensi *Leader-Member Exchange* (LMX)

Dienesch dan Liden (dalam Zahreni, 2008) mengemukakan dimensi LMX yaitu: (1) kontribusi, yang didefinisikan Dienesch dan Liden (dalam Price dan Bezuidenhout, 2005) sebagai persepsi arah, jumlah, dan kualitas kerja yang berorientasi kegiatan masing-masing anggota mengajukan menuju tujuan bersama (eksplisit atau implisit) dari angka dua itu, (2) loyalitas merupakan kesetiaan yang paling baik, digambarkan sebagai sejauh mana pengawas dan bawahan loyal terhadap satu sama lain, (3) perasaan, yang Dienesch dan Liden (dalam Price dan Bezuinhout, 2005) didefinisikan sebagai sikap sayang anggota yang didasarkan pada interpersonal daya tarik bekerja dan (4) penghargaan profesional, yang

Selanjutnya akan diikuti oleh hubungan pada tahap kedua yaitu pemahaman peran (*role making*). Pada tahap ini, aspek-aspek berperilaku mengenai adanya rasa percaya mulai memainkan peranan, dan selanjutnya dengan adanya kepercayaan diikuti dengan pendelegasian kerja kepada bawahan (Djarmila, 2005).

Ketiga, muncul pola pertukaran sosial (*social exchange pattern*). Pada proses ini terjadi rutinitas peran (*role routinization*) dengan membentuk kewajiban bersama (Djarmila, 2005).

Dengan demikian selain teori peran, pondasi dari pendekatan alternatif Graen juga menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Teori pertukaran sosial dalam pendekatan *leader-member exchange* (LMX) seperti yang telah disebutkan di atas digunakan untuk menjelaskan proses penyusunan peran, khususnya pada tahap terjadinya rutinitas peran dalam proses interaksi atau pertukaran antara atasan dengan bawahannya.

Dengan kata lain aplikasi teori peran dalam pendekatan *leader-member exchange* (LMX) tersebut bersama-sama dengan teori pertukaran sosial digunakan untuk menganalisis kualitas hubungan atasan-bawahan.

7. Dampak *Leader Member Exchange* (LMX)

Dampak positif: Penelitian telah menunjukkan bahwa hubungan pertukaran memiliki manfaat yang tinggi, keuntungan bagi pemimpin melalui komitmen bawahan. *Leader member exchange* (LMX) juga telah dipelajari dalam kaitannya dengan karyawan baru. Seorang pendatang baru di organisasi masuk dengan harapan, aspirasi, dan harapan keberhasilan di

terhadap kepuasan kerja dan LoC memperkuat pengaruh pertukaran anggota terhadap kepuasan kerja anggota didukung.

C. Hubungan *Leader-Member Exchange* dengan Kepuasan Kerja

Teori *leader-member exchange* (LMX) mengkonseptualisasikan kepemimpinan sebagai sebuah proses yang dipusatkan pada interaksi antara pemimpin dan anggotanya. Yukl (dalam Vibriwati, 2005) menyatakan bahwa *leader-member exchange* (LMX) menggambarkan bagaimana seorang pemimpin dan anggota secara individual mengembangkan sebuah hubungan seperti mereka saling mempengaruhi dan merundingkan peran bawahan dalam organisasi. Ketika ruang gerak berkembang, ruang gerak yang diberikan kepala ruangan pada bawahannya akan meningkat. Sebagai konsekuensinya LMX secara positif berhubungan dengan sikap-sikap yang menguntungkan seperti kepuasan kerja.

Graen dan Cashman (dalam Djatmika, 2005) mengungkapkan bahwa sebagai konsekuensi tingginya kualitas hubungan atasan-bawahan, untuk tugas-tugas yang tak terstruktur, pihak bawahan seringkali melakukan secara sukarela melalui penyelesaian pekerjaan ekstra, ataupun tanggung jawab tambahan. Sebaliknya, dari sisi atasan seringkali berpengaruh terhadap pengambilan keputusan, pemberian tugas-tugas. Lebih lanjut hal tersebut membangkitkan adanya rasa percaya secara timbal-balik, dukungan positif, kepuasan kerja bersama, maupun loyalitas.

Untuk mengukur *leader-member exchange* (LMX) adalah LMX multidimensional. LMX multidimensional yaitu persepsi antara kedua belah pihak (atasan dan bawahan) berdasarkan hubungan diantara keduanya.

Skala likert disebut juga *summated rating scale*. Skala likert memberikan peluang kepada responden untuk mengekspresikan perasaan mereka dalam bentuk persetujuan terhadap suatu pernyataan (Simamora, 2004).

Skala likert dengan empat alternatif jawaban yang harus dipilih oleh subyek mulai dari sangat setuju, setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pilihan netral tidak diikuti dengan alasan jawaban netral dapat diartikan belum bisa memutuskan, adanya alternatif jawaban netral akan menimbulkan kecenderungan individu untuk memilihnya, terjadinya jawaban netral akan banyak menghilangkan banyak data penelitian, sehingga mengurangi banyak informasi yang dijangar responden (Hadi, 1995).

Pengukuran *leader-member exchange* (LMX) dan kepuasan kerja dilakukan dengan menggunakan skala likert dimana setiap item diberikan pilihan jawaban berjenjang sebagai berikut:

- SS = Sangat Setuju
- S = Setuju
- TS = Tidak Setuju
- STS = Sangat Tidak Setuju

Tabel 3.3 *blue print* dari LMX multidimensional

No	Dimensi	Indikator	Nomor Aitem		Jumlah
			F	UF	
1	Kontribusi	Memiliki persepsi arah bersama	1	21	6
		Jumlah kegiatan yang menuju tujuan bersama	8	22	
		Kualitas kerja	10	2	
2	Loyalitas		11,		6
		Loyal terhadap pekerjaan	20	24	
		Loyal terhadap bawahan atau atasan	9, 18	17	
3	Perasaan	Menyayangi antar karyawan	3	15, 16	6
		Membantu karyawan yang mengalami kesulitan	6, 13	19	
4	Penghargaan professional	Membangun reputasi dalam dan luar	4	12	6
		Memberikan reward kepada karyawan	5	23	
		Memberikan kesempatan karyawan untuk berkarya	7	14	
Jumlah			13	11	24

c) Validitas dan Reliabilitas

Suatu tes dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila tes tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau hasil ukurnya yang tepat dan akurat sesuai dengan maksud tes tersebut (Suryabrata, 2000).

Menurut Sumadi Suryabrata (2000), validitas soal adalah derajat kesesuaian antar suatu soal dengan perangkat soal-soal lain. Ukuran soal adalah korelasi antara skor pada soal itu dengan skor pada perangkat soal (*item-item correlation*) yang biasa disebut korelasi biserial (Suryabrata, 2000). Jadi makin tinggi validitas suatu alat ukur, makin mengena sasarannya dan makin menunjukkan apa yang sebenarnya diukur.

Uji korelasi dapat menghasilkan korelasi yang bersifat positif dan negatif. Jika korelasinya positif maka hubungan kedua variabel bersifat searah (berbanding lurus). Jika korelasinya negatif maka hubungan kedua variabel bersifat tidak searah (berbanding terbalik) (Muhid, 2010).

Sarwono (2006) menyatakan bahwa besar kecilnya angka korelasi menentukan kuat atau lemahnya hubungan kedua variabel. Patokan angkanya adalah sebagai berikut:

0-0,25	: korelasi sangat lemah
26-0,50	: korelasi cukup
0,51-0,75	: korelasi kuat
0,76-1	: korelasi sangat kuat

mengembangkan sebuah hubungan seperti mereka saling mempengaruhi dan merundingkan peran bawahan dalam organisasi. Ketika ruang gerak berkembang, ruang gerak yang diberikan kepala ruangan pada bawahannya akan meningkat. Sebagai konsekuensinya *leader-member exchange* (LMX) secara positif berhubungan dengan sikap-sikap yang menguntungkan seperti kepuasan kerja.

Burt (dalam Anoraga, 2006) juga menyatakan bahwa faktor hubungan antar karyawan: baik hubungan langsung antara manager dengan karyawan, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja.

Arsintadiani dan Harsono (2002) menyatakan bahwa teori *leader member-exchange* (LMX) karena tekanan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dalam suatu kelompok anggota mereka sehingga pemimpin mengkategorikan bawahan itu sebagai seorang “dalam atau *in group*” dan “luar atau *out group*”. Penelitian lain tentang *leader member-exchange* (LMX) dilakukan oleh Vibriwati (2005) yang menghasilkan bahwa *leader member-exchange* (LMX) berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian tersebut disarankan bagi peneliti berikutnya untuk menggunakan LMX multidimensional sebagai instrument. Oleh karena itu, peneliti terinspirasi untuk melakukan penelitian yang sama dengan populasi, sampel dan instrument yang berbeda.

Untuk menguji signifikansi korelasi (apakah hasilnya bisa digeneralisasikan atau tidak), maka digunakan rumus sebagai berikut:

- Brahmasari, I. A, dan Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10 (2), 124-135
- Candra, B. (1995). *Pengantar Statistik Kesehatan*. Jakarta: Buku Kedokteran EGC
- Dariyo, A. (2001). *Psikologi Perkembangan Dewasa Muda*. Jakarta: Grasindo
- Djarmika, E. T. (2005). Pengaruh Variabel Hubungan Atasan-Bawahan terhadap Kepuasan dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Aksekutif*, 7 (2), 81-88
- Firdanianti & Nurul M. (2010, 22 September). Membangun Pengikut Andal dengan Efek Pygmalion. *Majalah Human Capital 2010-77* [on-line]. Diakses pada tanggal 5 April 2011 dari <http://www.portalhr.com/majalah/edisebelumnya/leadership/1id1691.html>
- Hadi, S. (1995). *Metodologi Research Jilid 4*. Yogyakarta: Andi Offset
- Hariandja, M. T. E. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengonsepsian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo
- Harris, K. J. et al. (2007). Personality, Leader-Member Exchange, and Work Outcomes. *Article*. Indiana: University Southeast
- Ivancevich, J. M. dkk. (2002). *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 2 Edisi Ketujuh*. Jakarta: Erlangga
- Krishnan, V. R. (2005). Leader-Member Exchange, Transformational Leadership and Value System. *Electronic Journal of Business and Organization Studies*, 10 (1), 14-21
- Luthans, F. Penerjemah Yuwono, dkk. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Yogyakarta: Andi
- Moeljono, D. (2006). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Muhid, A. (2010). *Analisis Statistik*. Surabaya: LEMLIT IAIN Sunan Ampel Surabaya
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press

