HUBUNGAN ANTARA *LEADER MEMBER EXCHANGE* DENGAN *ORGANIZATIONAL EFFICACY* PADA KARYAWAN PT. LUMBUNG DESA (WAROENG DESA) KABUPATEN MOJOKERTO

SKRIPSI

Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan Program Strata Satu (S1) Psikologi (S.Psi)

Wahyu Sulistyorini

J91214099

PROGRAM STUDI PSIKOLOGI

FAKULTAS PSIKOLOGI DAN KESEHATAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL

SURABAYA

2019

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul " Hubungan Antara *Leader Member Exchange* dan *Organizational Efficacy* Pada Karyawan PT Lumbung Desa (Waroeng Desa) Kabupaten Mojokerto " merupakan hasil karya asli yang diajukan untuk memperoleh gelar sarjana psikologi di Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Karya ini sepanjang sepengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Surabaya, 31 Juli 2019
Penulis

METERAI TEMPEL
4D160AFF901926892
6000
ENAM RIBU RUPIAH

Wahyu Sulistyorini
J91214099

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

Hubungan Antara *Leader Member Exchange* dan *Organizational Efficacy* Pada Karyawan PT Lumbung Desa Mojokerto

Oleh

Wahyu Sulistyorini

J91214099

Telah Disetujui Untuk Diajukan Pada Sidang Skripsi

Surabaya, 15 Juli 2019

Dosen Pembimbing

Lucky Abrorry, M.Psi, Psikolog

NIP. 197910012006041005

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

HUBUNGAN ANTARA *LEADER MEMBER EXCHANGE* DENGAN *ORGANIZATIONAL EFFICACY* PADA KARYAWAN PT LUMBUNG DESA MOJOKERTO

Yang disusun oleh

Wahyu Sulistyorini
NIM J91214099

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji
Pada tanggal 31 Juli 2019

Mengetahui,
Plt. Dekan Fakultas Psikologi dan Kesehatan

Dr. Abdul Muhid, M.Si
NIP. 197502052003121002

Susunan Tim Penguji
Penguji I / Pembimbing

Lucky Abrorry, M.Psi, Psikolog
NIP. 197910012006041005
Penguji II

Dr. H. Munawir, M.Ag
NIP. 196508011992031005
Penguji III

Dr. Suryani, S.Ag, S.Psi, M.Si
NIP. 197708122005012004
Penguji IV

Soffy Balgies, M.Psi, Psikolog
NIP. 1976092220912201

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Wahyu Sulistyorini
NIM : J91214099
Fakultas/Jurusan : Fakultas Psikologi dan Kesehatan / Jurusan Psikologi
E-mail address : rinidkc74@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☑ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :
Hubungan Antara *Leader Member Exchange* Dengan *Organizational Efficacy* Pada Karyawan PT Lumbung Desa (Waroeng Desa) Kabupaten Mojokerto

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 31 Juli 2019

Penulis

(Wahyu Sulistyorini)
nama terang dan tanda tangan

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara *leader member exchange* dan *organizational efficacy* pada karyawan PT Lumbung Desa (Waroeng Desa) Mojokerto dengan jumlah responden 37. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan teknik sampling menggunakan teknik *random sampling.* Dalam pengumpulan data, penelitian ini menggunakan dua skala yaitu skala *leader member exchange* dan skala *organizational efficacy* yang kemudian diolah menggunakan korelasi *product moment* dengan *spss 24 for windows*. Dari penelitian yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa *leader member exchange* dan *organizational efficacy* memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Kata kunci : *leader member exchange, organizational efficacy*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

COVER ..... **i**
HALAMAN PERNYATAAN ..... **ii**
HALAMAN PUBLIKASI ..... **iii**
HALAMAN PENGESAHAN ..... **iv**
HALAMAN PERSETUJUAN ..... **v**
PERSEMBAHAN ..... **vi**
KATA PENGANTAR ..... **vii**
DAFTAR ISI ..... **x**
DAFTAR TABEL ..... **xii**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xiii**
INTISARI ..... **xiv**

BAB I PENDAHULUAN
A. LATAR BELAKANG 1
B. RUMUSAN MASALAH 8
C. TUJUAN PENELITIAN 8
D. MANFAAT PENELITIAN 8
E. KEASLIAN PENELITIAN 9

BAB II KAJIAN PUSTAKA
A. Organizational Efficacy 12
1. Definisi *Organizational Efficacy* 12
2. *Factor Organizational Efficacy* 13
3. Aspek *Organizational Efficacy* 14

B. *Leade*r *Member Exchange* 18
1. Definisi *Leader Member Exchange* 18
2. Proses Terjadinya *Leader Member Exchange* 20

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Aspek *Leader Member Exchange* 21
C. Hubungan *Leader Member Exchange* dan *Organizational Efficacy*..... 22
D. Kerangka Teoritik 24
E. Hipotesis 25

BAB III METODE PENELITIAN
A. IDENTIFIKASI VARIABEL 27
B. DEFINISI OPERASIONAL..... 27
1. *Leader Member Exchange* 27
2. *Organizational Efficacy* 27
3. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling 28
4. Instrumen Penelitian 29
5. *Validitas* dan *Reliabilitas* 32
6. Teknik Analisis Data..... 37

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN
A. Hasil Penelitian 38
1. Deskripsi Subjek 38
2. Deskripsi dan Reliabilitas 40
3. Pengujian Hipotesisi 44
B. Pembahasan 48
BAB V PENUTUP
A. Kesimpulan 53
B. Saran 53

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Penilaian Skala. 29

Tabel 2 *Blue Print* Skala *Leader Member Exchange.* 30

Table 3 *Blue Print* Skala *Organizational Efficacy* 31

Tabel 4 Hasil Try Out Skala *Leader Member Exchange* 33

Table 5 Hasil Try Out Skala Organizational Efficacy 34

Table 6 Hasil Uji reliabilitas variabel Leader Member Exchange 36

Table 7 Hasil Uji reliabilitas variabel Organizational Efficacy 36

Tabel 8 Data responden berdasarkan jenis kelamin 38

Table 9 Data Responden Berdasarkan Usia 39

Tabel 10 Data responden berdasarkan pendidikan terakhir 40

Tabel 11 Deskripsi data variabel leader member exchange dan Organizational Efficacy 41

Tabel 12 Deskripsi Data Berdasarkan Jenis Kelamin 41

Tabel 13 Deskripsi Data Berdasarkan Usia 42

Tabel 14 Deskripsi Data Berdasarkan Pendidikan Terakhir 43

Tabel 15 Hasil uji reliabilitas leader member exchang dan organizational efficacy 44

Tabel 16 Hasil Uji Normalitas 45

Tabel 17 Hasil Uji Linieritas 46

Tabel 28 Hasil Uji Korelasi Leader Member Exchange Dan Organizational Efficacy 48

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Izin Penelitian.....58

Lampiran 2 : Surat Balasan Izin Penelitian. 59

Lampiran 3: Angket.....60

Lampiran 4 : Hasil uji Try Out *Leader Member Exchange* ……65

Lampiran 5 : Hasil uji Try Out *Organizational Efficacy*……66

Lampiran 6 : Uji Reliabilitas *Leader Member Exchange*.....67

Lampiran 7 : Uji Validitas *Leader Member Exchange*……..68

Lampiran 8 :Uji Reliabilitas *Organizational Efficacy*.....69

Lampiran 9 :Uji Validitas *Organizational Efficacy* ……..70

Lampiran 10 :Uji Normalitas.....71

Lampiran 11 :Uji Linieritas……72

Lampiran 12 :Diskriptif Statistik.....73

Lampiran 13 :Uji Hipotesis 74

Lampiran 14 :Kartu Bimbingan Skripsi 75

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Indonesia merupakan negara yang berada di kawasan Asia tenggara yang merupakan salah satu negara berkembang di ASEAN, dimana industry Indonesia saat ini sedang menghadapi tantangan ekonomi global yang dikarenakan adanya pertumbuhan kelompok perdagangan internasional. Pada tahun 1992 para pemimpin negara-negara di asia tenggara yang bergabung di dalam ASEAN membentuk ASEAN Free Trade Area atau yang biasa disebut AFTA. Terbentuknya beberapa perjanjian internasional juga memberikan pengaruh pada perilaku pelaku ekonomi dalam proses produksi dalam industri nasional yang semakin kompetitif serta responsive terhadap keinginan pasar dan konsumen (Saepung, dkk, 2011).

Suatu organisasi ataupun perusahaan diciptakan memiliki sebuah tujuan. Tujuan tersebut akan dicapai apabila sumber daya manusianya memiliki produktifitas atau kinierja yang baik. Organisasi merupakan tempat seseorang untuk mengembangkan kemampuan yang dimilikinya dalam melakukan tugas- tugas dan fungsi kerja masing-masing yang telah diberikan oleh organisasi untuk mencapai hasil dan tujuan bersama (Graen, 1976).

Sumber daya manusia yang biasa disebut karyawan merupakan sumber daya yang paling penting dalam organisasi (Ahmadi, dkk, 2010) hal

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ini dikarenakan manusia memiliki talenta, kemampuan, skill, dan motivasi yang akan menuntun pada berbagai macam perilaku dan hasil kerja (Saepung, dkk, 2011) sehingga organisasi yang baik dan berkembang akan menitik beratkan pada perubahan internal yang positif berupa sumber daya manusia yang berkualitas dalam menampilkan kinerja dan loyalitas sebagai upaya untuk menghadapi perubahan-perubahan lingkungan dan tuntutan global yang dihadapi perusahaan.

Purba dan Seniati (2004) menyatakan bahwa organisasi di Indonesia saat ini banyak menerapkan sistem kerja tim. Akan tetapi pada saat ini karyawan dinilai lebih individualis. Hal ini mengakibatkan keterampilan interpersonal menjadi penting untuk dapat bekerja dalam tim. Keterampilan interpersonal hanya dapat dimiliki oleh karyawan yang peduli terhadap rekan sekerjanya dan berusaha agar dapat menampilkan kinerja yang terbaik jauh melebihi kinerja dan tugas yang dipersyaratkan.

Keyakinan karyawan merupakan faktor penting dalam suksesnya perubahan organisasi dan perubahan organisasi terjadi melalui karyawan. Keyakinan untuk berubah merupakan kondisi dimana karyawan memusatkan seluruh pemikirannya dan memiliki intensitas yang mengarah pada usaha melakukan perubahan. Dalam menghadapi perubahan yang lebih baik, karyawan harus memiliki sifat *efficacy* pada pekerjaan dan perusahaan. Suatu hasil besar ketika mempelajarai kinerja organisasi adalah keberhasilan (Michael L. Haris, 2014).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Motivasi merupakan teori inti yang terus berkelanjutan mendorong penelitian-penelitian yang ada. Satu bidang motivasi yang diterima signifikansinya adalah *self efficacy* (Bandura, 1977 dalam McDowell, 2014). Locke dan Latham (1990) menunjukkan bahwa *efficacy* adalah aspek penting dari motivasi, hal ini dikarenakan *efficacy* berkontribusi pada aspek penentuan tujuan dari motivasi. *Self efficacy* mampu mengidentifikasisan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil pada tugas yang diberikan. Selain itu *efficacy* memiliki dampak besar pada perilaku organisasi dan sumber daya manusia dalam penelitian manajamen. Sejak saat itu *efficacy* secara signifikan terkait dengan kinerja dalam aspek kepemimpinan, seleksi dan pelatihan (Gist, 1987 dalam McDowell, 2014)

Self efficacy dan *expetation efficacy* telah memiliki banyak literasi, sedangkan sangat sedikit yang meneliti tentang *efficacy* pada tingkat yang lebih tinggi, yaitu *efficacy* pada tinggat kelompok. Beberapa peneliti menerapkan *self efficacy* ke kelompok dan mengistilahkan sebagai *collective efficacy*. Definisi dari *collective efficacy* adalah kelompok kolektif yang memiliki kepercayaan akan kompetensi yang menjadi tugas mereka (Kiewitz, 2001 dalam McDowell, 2014). Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa kinerja *collective efficacy* berhubungan bahkan lebih kuat dari kinerja *self efficacy*. Dengan demikian ada dukungan untuk penerapan variabel *efficacy* pada tingkat kelompok.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kemudian Bohn (2002) melakukan penelitian tentang *organizational efficacy*, penelitian ini menguji tentang variabel efek kepemimpinan dan *organizational efficacy* (McDowell, 2014) keyakinan terhadap kemampuan organisasi untuk melaksanakan kinerjanya, dikenal dengan istilah *organizational efficacy*. McDowell (2013, dalam Wahkyuni, 2016)

Wahyuni (2016) mengungkap bahwa dalam kondisi perusahaan PT Yuro Mustika yang tengah mengalami kesulitan finansial (*financial distress*), didapati fenomena bahwa karyawan merasa pesimis akan keberlangsungan hidup perusahaannya. Dengan demikian menujukkan bahwa karyawam memiliki *Organizational Efficacy* yang rendah

Dalam psikologi, *Organizational Efficacy* adalah keyakinan terhadap kemampuan organisasi untuk melaksanakan kinerjanya, dimana *Organizational Efficacy* merupakan perluasan dari konsep *self efficacy* (McDowell, 2013). Bandura (1994, dalam McDowell, 2013) mengungkapkan cara paling efektif untuk memperkuat perasaan *Efficacy* adalah melalui pengalaman penguasaan. Hal ini diterjemahkan oleh McDowell (2002) dalam organisasi, karyawan dibuat sadar bahwa kesuksesan perusahaan berasal dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian ini. Hal ini dapat dilakukan dengan pemodalan sosial, persuasi sosial, dan respons psikologis. Dimana persuasi sosial merupakan memotivasi umpan balik kepada karyawan untuk mendorong kegigihan usaha dan pencapaian tujuan, Bandura (1994, dalam McDowell, 2013).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Memotivasi umpan balik untuk meningkatkan *organizational efficacy* berkaitan erat dengan hubungan atasan dan karyawan. Hal ini dapat dikaitkan dengan teori pertukaran disebut " norma timbal balik" yang menunjukkan bahwa individu yang diperlakukan dengan baik oleh yang lain, merasa memiliki kewajiban untuk menanggapi secara positif atau menggantikan perlakuan yang menguntungkan dalam beberapa cara Blau (1996, dalam Christensen et al, 2011). Hubungan antara atasan dan karyawan yang mampu meningkatkan kinerja keduanya merupakan pengertian dari *leader member exchange.* (Morrow, 2015) *Organizational Efficacy* memiliki potensi berhubungan dengan *leader member exchange*.

Menurut Organ (1998) sebagaimana dikutip oleh Bhal (2006) *leader member exchange* sebagai perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi, dimana perlakuan baik antara atasan dan bawahan merupakan salah satu karakteristik *leader member Exchange* dengan tingkat tinggi. Perlakuan baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perilaku yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.

Perlakuan baik dan peran pemimpin memang sangat vital dalam menentukan arah struktur organisasi untuk mencapai tujuan, visi, misi dan mengimplementasikan strategi organisasi. Pemimpin atau atasan menjadi pemicu utama dalam menciptakan lingkungan yang kondusif untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan lebih berinovasi. Pemimpin harus mampu meningkatkan kepercayaan diri karyawan, memberi peluang pembelajaran, melakukan pemberdayaan dan menciptakan kesadaran bagi karyawannya untuk lebih berkontribusi pada organisasi (Kouzes dan Posner, 1987).

Penelitian akan dilakukan di PT Lumbung Padi (Waroeng Desa) yaitu salah satu perusahaan di kabupaten Mojokerto yang bergerak di bidang pariwisata dan edukasi. Dalam perusahaan ini *branch manager* merupakan sosok yang bertanggungjawab untuk menjalankan cabang suatu pekerjaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang maksimal maka komunikasi antar karyawan dan atasan juga diperlukan. Membangun hubungan yang produktif antara atasan dan bawahan akan saling menguntungkan untuk berbagai pihak. Jika hubungan antara atasan dan bawahan berjalan dengan baik, maka akan tercipta kerja sama dan saling mendukung satu sama lain yang dapat mempermudah tercapainya tujuan yang dikehendaki perusahaan.

PT Lumbung Desa (Waroeng Desa) merupakan salah satu perusahan berkembang di kawasan wisata Trawas, dimana perusahaan dituntut untuk terus berjalan diantara pesaing serupa yang terus bermunculan di Trawas. Hal ini tentu menjadikan tantangan bagi atasan untuk lebih berkembang lebih jauh. Berdasarkan wawancara awal didapati fenomena bahwa karyawan merasa optimis akan keberlangsungan perusahaan. Keyakinan yang terlihat adalah keyakinan terhadap kemampuan organisasi akan berkembangnya kinerja perusahaan. dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

wawancara awal tersebut didapati pula fenomena atasan yang menjalin hubungan baik dengan karyawan perusahaan, baik karyawan tetap, kontrak maupun *freelance*.

Hubugan antara karyawan dengan atasan disebut dengan *Leader Member Exchange* (LMX). Kualitas hubungan yang timggi menyerupai hubungan kemitraan yang berdasar pada saling menghargai, percaya, dan *mutual obligation.* Sedangkan kualitas hubugan yang rendah hubungannya terbatas pada kontrak kerja (Wech, 2002). Sedangkan menurut Luthans (dalam Wibowo dan Eddy, 2013) tingkat kualitas LMX yang tinggi akan menimbulkan rasa kebutuhannya terhadap atasan telah terpenuhi bagi karyawan, hal ini dikarenakan mereka memperoleh perhatian khusus dari pemimpinnya, sehingga dalam diri mereka akan timbul rasa kenyamanan dan merasa diterima dalam organisasi tersebut, serta timbul rasa puas karena dengan gaji tinggi, kenyamanan, promosi jabatan hasil dari kerja keras mereka yang nantinya mereka akan bekerja dengan sepenuh hati demi mancapai tujuan organisasi. Dengan begitu, mereka cenderung mempunyai komitmen tinggi dan keinginan kuat untuk tetap tinggal dan menjadi anggota organisasi tersebut. Oleh sebab itu adanya hubungan timbal balik atasan dan karyawan (*leader member exchange*) diharapkan dapat memberi hubungan yang positif terhadap *Organizational Efficacy* pada karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. RUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang diatas, maka peneliti memliki rumusan masalah sebagai berikut " Apakah ada hubungan antara Leader Member Exchange dengan Organizational Efficacy?"

C. TUJUAN PENELITIAN

Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara *Leader Member Exchange* dan *Organizational Efficacy* atau tidak.

D. MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut,

a. Manfaat teoritis bagi ilmuwan psikologi, menjadi bahan referensi dan menambah wawasan serta diharapkan bisa menjadi dorongan untuk penelitian selanjutnya mengenai Leader Member exchange dan Organizational Efficacy

b. Manfaat praktis bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali manajemen SDM dalam kaitannya mengenai *leader member exchange* dan *organizational efficacy*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. KEASLIAN PENELITIAN

Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian ini adalah sebagai berikut,

Penelitian yang dilakukan oleh James G. Bohn (2002) menunjukkan hasil bahwa ada hubungan antara *Leadership Behaviors* dengan *Organizational Efficacy,* hubungan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan akan berkorelasi kuat dengan tingkat kepercayaan organisasi secara kuat. Dalam penelitian ini juga menunjukan bahwa kepemimpinan berhubungan kuat dengan tiga factor *organizational efficacy,* yaitu *Sense of Mission or Purpose, Sense of collective Capability, and Sense of Resilience.*

Sedangkan Verma dan Sharma (2014) mengemekukan hasil penelitian bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat penentuan diri yang tinggi dan percaya bahwa organisasinya akan berhasil. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa subjek yang berusia kisaran 20 – 30 tahun memiliki keyakinan yang kuat. Penelitian tentang *Organizational Efficcay* juga dilakukan oleh Dwi Sri Wakhyuni (2014) pada PT Yuro Mustika. Dari penelitian yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa ada hubungan antara *Work Engagement* dan *Organizational Efficacy*. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa emosi memberikan tambahan afeksi kepada individu untuk melakukan penilaian personal efficacy. Hal ini mengartikan bahwa individu (karyawan) akan memiliki keyakinan yang tinggi terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan.begitupun sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa *Organizational Efficacy* merupakan bagian dari keyakinan dan *Work Engagement* merupakan bagian dari emosi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penelitian lain dilakukan oleh Jing Du dan dkk (2014) , penelitian ini menggunakan analisis multilevel data longitudinal dengan dua gelombang selama 2 tahun dengan 846 subjek dari 105 pekerjaan. Dari analisis kurva pertumbuhan bahwa kesesuaian persepsi tersebut meningkat dari waktu ke waktu ketika karyawan mendapatkan dukungan yang lebih dari pimpinan organisasi. Penelitian ini juga menambah khasanah baru pada literatur *Efficacy* yang bisa dikembangkan pada literature *Organizational Efficacy* sebagai dimensi baru dan bermanfaat untuk mengukur karyawan. Ditahun yang sama Stanley dan McDowell (2014) juga melakukan penelitian tentang *Organizational Efficacy*. Hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan yang berarti antara pemasuk keluarga dan bukan keluarga dalam *organizational efficacy* dan *interorganizational trust.*

Berselang dua tahun kemudian Mcdowell (2016) melakukan penelitian kembali tentang *Organizational Efficacy*. Dari penelitian ini didapat adanya pengaruh yang kuat antara *organizational efficacy* dan *flexibity* terhadap usaha kecil dan menengah. Dari penelitian ini pun didapatkan hasil bahwa mengembangkan kemampuan perusahaan untuk menghadapi perubahan adalah suatu keharusan yang harus dilakukan untuk menghadapi tuntutan pembeli.

Hoy dan Dkk (2002) melakukan penelitian yang menggunakan partisipasi 97 sekolah di pedesaan dan perkotaan. Dari penelitian ini didapatkan hasil bahwa *Collective Efficacy* di lingkungan sekolah memiliki

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keterkaitan dengan prestasi sekolah dibidang matematika. Sehubungan dengan itu Chen dan Bliese (2002) dari penelitian ini didapat hasil bahwa pengalaman, kejelasan peran dan strain psikologis berhubungan erat dengan *self efficacy.* Kemudian didapatkan hasil juga bahwa kepemimpinan secara signifikan berhubungan positif dengan *collective efficacy. Colective efficacy* juga berhubungan erat dengan kepemimpinan tingkat atas.

Dari beberapa uraian penelitian terdahulu yang diuraikan peneliti, terdapat persamaan dan perbedan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian ini. Pada penelian sebelumnnya perbedaan yang pokok yaitu terlihat dari variabel X dimana diantara penelitian sebelumnya memiliki variabel X yang berbeda. Variabel X dalam penelitian ini adalah *leader member exchange* dimana *leader member exchange* merupakan bagian dari *leadership behavior*. Penelitian ini menggunakan 37 subjek dari PT Lumbung Desa Mojokerto.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. *Organizational Efficacy*

1. Definisi *Organizational Efficacy*

Menurut McDowell (2013, dalam Wahkyuni, 2016) *Organizational Efficacy* adalah keyakinan terhadap kemampuan organisasi untuk melaksanakan kinerjanya. Sedangkan menurut Bandura (1998) *Organizational Efficacy* adalah keyakinan bersama di organisasi untuk mengatasi tuntutan, tantangan, stressor, dan peluang secara efektif dan efisien yang sedang dihadapi organisasi.

Bohn (2010) menyatakan *Organizational Efficacy* memiliki arti keyakinan anggota dalam kemampuan bekerja secara kolektif dengan cara menghasilkan hasil yang diinginkan. Hal serupa juga dikemukakan oleh Kazub dan McDonell (2000) menyatakan *Organizational Efficacy* adalah bagian dari persepsi yang dimilki individua kan kemampuan kinerja organisasinya. Sementara Riggs dkk. (1994, dalam Bond, 2010) menyatakan "*Organizational Efficacy* mengacu pada penilaian individu tentang kemampuan kolektif organisasi untuk melakukan pekerjaannya..

Gist dalam Bohn (2002) mendefinisikan sebagai kepercayaan kognitif organisasi bahwa *organizational efficacy* memiliki kemampuan untuk melakukan tanggungjawab dengan baik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bandura (1997, dalam Bohn, 2010) menambahkan *Organizational Efficacy* didefinisikan sebagai keyakinan bersama kelompok dalam konjungsinya kemampuan untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat pencapaian. keyakinan dari keberhasilan bersama mempengaruhi rasa, misi, dan tujuan dari suatu sistem, kekuatan komitmen bersama terhadap apa yang ingin dicapai, anggota bekerja sama untuk menghasilkan hasil dan ketahanan organisasi dalam menghadapi kesulitan. Schaubroeck, Lam, & Xie (2000) mendefinisikan *organizational efficacy* sebagai kepercayaan kognitif sebagai jaminan atas kinerja bisnis yang lebih baik, hal ini berhaitan dengan pemenuhan kebutuhan atas klien. Kompetensi tersebut terdiri dari penilaian internal bahwa *organizational efficacy* memiliki kemampuan, penilaian, kepercayaan dan niat yang diperlukan untuk menjadi sukses. Bukti empiris menunjukkan bahwa *efficacy* sangat memprediksi kinerja lintas konteks. Pada beberapa literatur juga mengungkapkan bahwa *organizational efficacy* memiliki hubungan positif dengan kinerja pada individu maupun organisasi, disarankan pula *organizational efficacy* akan mengarah kepada kinerja yang lebih besar yaitu ditingkat antar organisasi (Tasa dan Whyte, 2005).

2. *Factor* Yang Dapat mempengaruhi *Organizational Efficacy*

Kravchenko (2018) mengemukakan beberapa factor yang dapat meningkatkan *organizational efficacy*

a. *Leadership Behavior*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pemimpin yang efektif mendorong karyawan meningkatkan persepsi kamampuan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tim kerja yang dipimpin oleh pemimpin yang memiliki kedekatan positif dengan karyawan memiliki tingkat *organizational efficacy* yang lebih tinggi.

b. Succeeded Or Failed In The Past

Kesuksesan perusahaan pada masa lalu mampu memberikan semangat besar bagi karyawan untuk bekerja lebih baik da memiliki efek positif untuk munculnya *organizational efficacy*

c. Communication And Collaboration

Organisasi yang memiliki *communication and collaboration* yang baik antar karyawan lebih mungkin memudahkan mereka untuk memunculkan *organizational efficacy.* hal ini dapat memudahkan *organizational efficacy* lebih berkembangan dalam organisasi

3. Aspek *Organizational Efficacy*

Bandura (1997, dalam Bohn, 2010) menyatakan *Organizational Efficacy* dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

1. Sence Of Collectif Capability

Merupakan kemampuan kolektif yang menunjukkan kemampuan organisasi untuk mengelola sumber daya dan mengatur pekerjaan untuk mencapai tujuan. Kolaborasi adalah factor yang sangat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

alami dalam *organizational efficacy* karena memiliki kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu, melakukan sesuatu dan untuk mencapai hasil tertentu. Kolaborasi juga dapat mempercepat pengambilan keputusan, memastikan bahwa adanya solusi dari hasil diskusi dengan anggota yang lain dan mempercepatan tindakan dari solusi tersebut saat orang bekerja.

Sebuah organisasi harus melakukan kerja sama untuk mencapai hasil, ini adalah kolaborasi yang medorong pencapaian organisasi dengan cara yang paling cepat dan eficien. Tim yang bekerja sama dengan baik dapat memperoleh manfaat dari seluruh anggota kelompok, dengan demikian ini akan meningkatkan rasa *organizational efficacy*, jadi, satu faktor dalam keberhasilan adalah kemampuan sekelompok besar orang untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan.

2. *Sence of misión, future, and purpose,*

Merupakan arah dan tujuan dalam organisasi yang berfungsi untuk menentukan tindakan untuk organisasi dan anggotanya. Alasan utama untuk misi atau penyelarasan adalah bahwa ketidakpastian tugas memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja kelompok (Howell & Dipboye, 1982 dalam Bohn, 2010). Jika dalam suatu organisasi individu tidak yakin ke mana tujuan bersama, maka dapat dipastikan mereka tidak akan melakukan apa-apa, hal inilah yang akan merusak *organizational efficacy*. Dalam sebuah studi tentang budaya perusahaan, Denison (1990 dalam Bohn, 2010) menulis, Sebuah misi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberikan tujuan dan makna, serta sejumlah alasan mengapa pekerjaan organisasi menjadi penting.

Kedua, misi memberikan arahan dan tujuan yang jelas yang berfungsi untuk menentukan yang sesuai tindakan untuk organisasi dan anggotanya. Kotter dan Hezket (1992 dalam Bohn, 2010) dalam penelitiannya menungkapkan bahwa kekuatan budaya suatu perusahaan berhubungan dengan penyelarasan tujuan budaya dengan kuat dalam perusaan dan gagasan untuk mengetahui ke arah mana organisasi berjalan adalah aspek penting dari *organizational efficacy*.

Ketiga, memiliki visi yang sama adalah langkah pertama memungkinkan orang yang tidak percaya satu sama lain untuk mulai bekerja bersama. Faktanya, tujuan, visi, dan nilai-nilai operasional organisasi menetapkan tingkat kesamaan yang paling dasar.

Larson dan LaFasto (1989 dalam Bohn 2010) mengemukanan bahwa Jarang ditemukan sesuatu di ranah perilaku manusia dengan konsistensi yang tinggi. Ketika tim yang berfungsi secara efektif diidentifikasi digambarkan oleh responden sebagai memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuannya. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin individu atau sekelompok orang memiliki pemahaman yang jelas tentang sifat masalah yang dihadapi mereka, semakin efektif mereka menyelesaikan masalah tersebut.

Sebuah organisasi yang tidak pasti tentang misinya dan masa depan tampaknya tidak mungkin memiliki *organizational efficacy* yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tinggi. Dengan demikian, item tentang misi dan penyelarasan sangat penting dalam pengukuran kemanjuran organisasi. Dengan mengukur aspek *organizational efficacy*.

3. *Sence of resillience*

Teori *organizational efficacy* menunjukkan bahwa ketika orang-orang menghadapi hambatan atau hambatan untuk maju, mereka dapat merasakan apakah organisasi akan dapat bertahan dan mengatasi atau menyerah begitu saja. Pada tingkat individu, *sence of resillience* adalah rasa mampu mengatasi kesulitan dan tetap pada jalurnya ketika ada yang salah (Bandura, 1997 dalam Bohn, 2010). Perasaan cemas individu dapat mempengaruhi *self efficacy* secara negatif, hal ini dimungkinkan untuk terjadi dalam organisasi. Organisasi yang menginginkan keberhasilan harus memiliki *sense or resillience* yang kuat (Maddux, 1995 dalam Bohn, 2010).

Kotter dan Heskett (1992 dalam Bohn, 2010) mengungkapkan bahwa organisasi yang kuat adalah organisasi yang anggotanya memiliki perasaan saling percaya tanpa keraguan dalam diri anggotanya. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap anggota organisasi dapat secara efektif mengelola masalah dan peluang baru yang akan menghadang organisasi.

Larson dan LaFasto (1989 dalam Bohn, 2010) menyatakan bahwa ketika keterampilan teknis yang kuat dikombinasikan dengan keinginan untuk berkontribusi dan kemampuan untuk berkolaborasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

maka hasil diperoleh adalah rasa percaya diri yang meningkat di antara anggota organisai. *Efficacy* ini diterjemahkan menjadi kemampuan organisasi untuk mengoreksi diri dalam kapasitasnya untuk menyesuaikan diri dengan kesulitan yang tak terduga dan tantangan yang muncul.

.

B. *Leader Member Exchange*

1. Definisi *Leader Member Exchange*

Teori *leader member exchange* secara khusus membahas tentang hubungan timbal balik yang akan terjadi antara pemimpin dan bawahan (Gerstner dan David, 1997). *leader member exchange* merupakan teori yang memiliki prinsip bahwa segala bentuk sikap dan perilaku karyawan dalam sebuah organisasi sangat bergantung bagaimana perlakuan yang diberikan pimpinan (Rockstuhl dkk, 2012).

Morrow (2005) mengemukakan bahwa *Leader Member Exchange* adalah peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Grean dan Uhl-Bhien (1995) mengemukakan hal yang mendasar dari teori *leader member exchange* merupakan seorang pemimpin tidak akan memberi perlakuan dan membangun relasi yang sama dengan setiap bawahannya. Setiap bawahan pasti memiliki kualitas relasi dan perlakuan yang berbeda-beda dengan atasannya. Maka kualitas dari *leader member exchange* sendiri

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memiliki kisaran dari *leader member exchange* dengan kualitas rendah dengan *leader member exchange* kualitas tinggi (Rockstuhl, 2012)

Northouse dalam Sarisusan (2012) mengemukakan bahwa atasan dan bawahan yang memiliki hubungan baik akan memiliki perasaan yang lebih baik satu sama lain, dapat menyelesaikan tugas lebih banyak, dan dapat berdampak pada keberhasilan organisasi.

Sedangkan menurut Organ (1998) sebagaimana dikutip oleh Bhal (2006) *leader member exchange* sebagai perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perilaku yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.

Truckenbrodt (2000) menyatakan bahwa *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 menunjukan adanya indikasi dari *leader member exchange* di perusahaan.

Welliam (2003) mengemukakan bahwa teori *leader member exchange* menempatkan konsep hubungan sebagai dasar perilaku terjadinya *leader member exchange*, dalam lingkungan organisasi *leader*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

member exchange mengarahpada hubungan antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi pengikut pimpinan.

Leonard (2002) mengatakan bahwa pemahaman terhadap *leader member exchange* tidak hanya pada ikatan fisik, dimana bawahan harus selalu mengikuti intruksi atasan, namun lebih dalam lagi yaitu ikatan interaksi antara atasan dan bawahan. Ikatan interaksi ini berkaitan dengan ikatan emosianal atasan dan bawahan

Dari beberapa pengertian diatas *leader member exchange* dalam penelitian ini didefinisikan sebagai sejauh mana hubungan kedekatan antara atasan dan bawahan yang mempunyai implikasi bagu efektivitas dan kemajuan dalam organisasi.

2. Proses Terjadinya *Leader Member Exchange*

Sparrow dan Liden (1997) menjelaskan bahwa terdapat beberapa tahap dalam proses hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu:

a. Menilai bawahan (*Testing and Assesment*)

Pada tahap ini Pemimpin masih menimbang mana yang dapat masuk ke dalam kategori in group maupun out group berdasarkan pada kriteria subjektif maupun objektif.

b. Pengembangan Kepercayaan (*Development of Trust*)

Tahapan ini pemimpin memberikan kesempatan dan tantangan yang baru untuk menumbuhkan rasa percaya diantara mereka.

c. Tercipta Ikatan Emosional (*Creation of Emotional Bond*)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Seorang bawahan yang memiliki hubungan yang baik dengan pemimpinnya dapat mask ke dalam tahap ini, dimana hubungan dan juga ikatan antara keduanya menjadi kuat secara emosional.

Casimir (2016) menjelaskan karakteristik hubungan *leader member exchange* yang lebih tingi adalah sebagai berikut:

a. Adanya sikap salig menghormati antara atasan dan bawahan
b. Timbul kepercayaan baik dari atasan kepada bawahan maupun kepercayaan bawahan terhadap atasan.
c. Terpenuhinya kewajiban antara atasan dan bawahan
d. Memiliki pertimbangan yang matang sebagi kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Aspek *Leader Member Exchange*

Menurut Liden (1997) Menurut dalam penelitian Anggriawan (2012) dijelaskan bahwa *leader member exchange* adalah multi dimensional dan memiliki empat aspek yaitu:

a) Kontribusi

Kontribusi berkaitan dengan kegiatan yang berorientasi pada tugas ditingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama. Hal penting dalam mengevaluasi kegiatan yang berorientasikan pada tugas adalah suatu tingkat dimana bawahan bertanggung jawab dan menyelesaikan tugas melebihi uraian kerja,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

demikian halnya pada atasan yang menyediakan sumber daya dan kesempatan untuk melakukan hal tersebut.

b) Loyalitas

Loyalitas adalah ungkapan atau ekspresi yang mendukung penuh tujuan dan sifat individu lainnya dalam hubungan timbal balik atasan dan bawahan. Loyalitas menyangkut pada kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten dari suatu situasi ke siatuasi lainnya.

c) Afeksi (Pengaruh)

Afeksi adalah perasaan, kepedulian di antara atasan dan bawahannya terutama yang berdasarkan pada daya tarik antar individu dan bukan hanya pada pekerjaan atau nilai profesionalnya saja. Bentuk kepedulian yang demikian mungkin saja dapat ditunjukkan dalam suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang menguntungkan dan bermanfaat, seperti antar sahabat.

d) Respek terhadap profesi

Respek terhadap profesi adalah persepsi mengenai sejauh mana pada setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam dan di luar organisasi, melebihi apa yang telah ditetapkan di dalam pekerjaan.

F. Hubungan *Leader Member Exchange* dan *Organizational Efficacy*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Leader member exchange akan lebih mudah muncul jika terjalin hubungan yang lebih dekat antara pimpinan dan bawahan. Teori *leader member exchange* membahas tentang pengaruh kedekatan antara pemimpin dan karyawan yang dipimpin dalam pengambilan keputusan. Hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahannya membuat karyawan merasa nyaman berada bersama pemimpinnya.

Teori kepemimpinan ini lebih menekankan pada pengaruh hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahannya yang disebabkan oleh jalinan hubungan antar keduanya. Para bawahan yang memiliki hubungan baik dengan atasan atau disebut *in group member* merupakan karyawan yang memiliki kinerja yang baik, memiliki kepercayaan dari pimpinan, memiliki keinginan untuk mengambil tanggungjawab yang lebih tinggi, dan memiliki hubungan yang lekat dengan pimpinan (Jex & Britt, 2008) sedangkan bawaha yang memiliki kualitas hubungan yang rendah tiap dimensi *leader member exchange* akan mendapat waktu yang terbatas dari pemimpinnya, menjalankan hubungan pemimpin dan karyawan hanya sebatas hubungan kerja atau formal yang dapat dilihat dari penggunaan Bahasa pada saat berkomunikasi (Robbins, 2006)

Leader member exchange yang tinggi cukup penting untuk meningkatkan *organizational efficacy* ditempat kerja, karena pimpinan memiliki kontribusi besar dalam membangun kesadaran karyawan bahwa kesuksesan perusahaan berasal dari kontribusi karyawan dalam setiap pencapaian perusahaan, perlakuan baik pimpinan terhadap karyawan akan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk kesuksesan perusahaan.

Bila dikaitkan dengan *organizational efficacy,* secara teoritis gaya kepemimpinan yag berfokus pada hubungan yang tinggi akan lebih besar pengaruhnya terhadap kepercayaan karyawan terhadap kesuksesan perusahaan atau yang disebut *organizational efficacy* (Hasdiapsar, 2015)

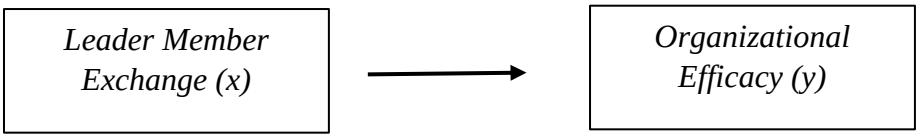
G. Kerangka Teoritik

Dalam psikologi, *Organizational Efficacy* adalah keyakinan terhadap kemampuan organisasi untuk melaksanakan kinerjanya, dimana *Organizational Efficacy* merupakan perluasan dari konsep *self efficacy* (McDowell, 2013). Bandura (1994, dalam McDowell, 2013) mengungkapkan cara paling efektif untuk memperkuat perasaan *Efficacy* adalah melalui pengalaman penguasaan. Hal ini diterjemahkan oleh McDowell (2013) dalam organisasi bahwa karyawan dibuat sadar bahwa kesuksesan perusahaan berasal dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian ini. Hal ini dapat dilakukan dengan pemodalan sosial, persuasi sosial, dan respons psikologis. Dimana persuasi sosial merupakan memotivasi umpan balik kepada karyawan untuk mendorong kegigihan usaha dan pencapaian tujuan, Bandura (1994, dalam McDowell, 2013). Memotivasi umpan balik untuk meningkatkan *organizational efficacy* berkaitan erat dengan hubungan atasan dan karyawan. Hal ini dapat dikaitkan dengan teori pertukaran disebut " norma timbal balik" yang menunjukkan bahwa individu yang diperlakukan dengan baik oleh yang lain, merasa memiliki kewajiban untuk menanggapi secara positif atau menggantikan perlakuan yang menguntungkan dalam beberapa cara Blau (1996, dalam Christensen, 2011). Hubungan antara atasan dan karyawan yang mampu meningkatkan kinerja keduanya merupakan pengertian dari *leader member exchange.* (Morrow, 2015)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Organizational Efficacy memiliki potensi berhubungan dengan *Leader Member Exchange*. *leader member Exchange* merupakan tingkat kedekatan antara atasan dan bawahan yang disebabkan oleh sikap dan perilaku bawahan ditempat kerja yang mempunyai implikasi bagi efektivitas dan kemajuan dalam organisasi, dari pengertian *leader member exchange* maka dapat disimpulkan bahwa leader member exchange merupakan bagian dari salah satu factor *leadership behavior*. *Leadership behavior* merupakan pemimpin yang efektif mendorong karyawan meningkatkan persepsi kamampuan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tim kerja yang dipimpin oleh pemimpin yang memiliki kedekatan positif dengan karyawan memiliki tingkat *organizational efficacy* yang lebih tinggi. Perlakuan baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perilaku yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja. Sehingga *leader member exchange* yang tinggi juga dapat menimbulkan perilaku-perilaku positif pada karyawan seperti perfomansi tinggi, komitmen organisasi, kepercayaan terhadap organisasi, loyalitas terhadap organisasi dan rendahnya tingkat *turnover* (Hasdiapsar, 2015). Oleh sebab itu adanya hubungan timbal balik atasan dan karyawan (*Leader Member Exchange*) diharapkan dapat meningkatkan *Organizational Efficacy*.

Secara skematis kerangka pemikiran ini dapat digambarkan sebagai berikut.



H. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ha : ada hubungan antara *leader member exchange* dan *organizational efficacy* pada karyawan

Ho : tidak ada hubungan antara *leader member exchange* dan *organizational efficacy* pada karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. IDENTIFIKASI VARIABEL

Pada penelitian ini terdapat dua variable dimana yang merupakan variabel bebas adalah *leader member exchange* Sedangkan variabel tergantung atau *dependent variabel* adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel tergantung pada penelitian ini adalah variabel *organizational efficacy.*

B. DEFINISI OPERASIONAL

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. ***Leader Member Exchange***

Leader member exchange (LMX) adalah tingkat hubungan kedekatan antara atasan dan bawahan yang disebabkan oleh sikap dan perilaku atasan terhadap bawahan ditempat kerja yang mempunyai implikasi bagi efektivitas dan kemajuan dalam organisasi.

Variable *leader member exchange* (LMX) akan diukur menggunakan skala yang melibatkan empat dimensi utama *leader member exchange* yaitu *affection, contribution, loyality,* dan *professional respect.*

2. ***Organizational Efficacy***

Organizational efficacy merupakan tingkat keyakinan bersama kelompok dalam konjungsinya kemampuan untuk mengatur dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat pencapaian. keyakinan dari keberhasilan bersama mempengaruhi rasa, misi, dan tujuan dari suatu sistem, kekuatan komitmen bersama terhadap apa yang ingin dicapai, anggota bekerja sama untuk menghasilkan hasil dan ketahanan organisasi dalam menghadapi kesulitan.

Variable *organizational efficacy* akan diukur menggunakan skala yang melibatkan tiga factor utama yang mempengaruhi *organizational efficacy* yaitu, *sance of colleclif capability, sance of mission, future, and purpose,* dan *sance of resilience.*

3. **POPULASI, SAMPEL, DAN TEKNIK SAMPLING**

a) Populasi

Menurut Sugiyono (2010) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini memiliki populasi sebanyak 110 karyawan PT Lumbung Padi (Waroeng Desa) di Trawas.

b) Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010). Meskipun sampel hanya merupakan bagian dari populasi, kenyataan-kenyataan yang diperoleh dari sampel itu harus dapat menggambarkan dalam populasi. Sampel dari penelitian ini merupakan 30% dari populasi yaitu 37 karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c) Teknik Sampling

Teknik pengumpulan data merupakan suatu cara yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data yang diteliti, dalam penelitan ini menggunakan teknik random sampling di setiap bagian perusahaan.

4. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen penelitian ini merupakan alat bantu untuk mengumpulkan data yang sudah dipilih oleh peneliti agar kegiatan tersebut menjadi lebih mudah dan sistematis (Arikunto, 2010). Penelitian ini menggunakan skala *likert* yang didalamnya terdapat dua jenis pernyataan, yaitu

a) Pernyataan *Favorable*

Pernyataan *Favorable* merupakan pernyataan yang berisi pernyataan mendukung pada objek penelitian.

b) Pernyataan *Unfavorable*

Pernyataan Unfavorable merupakan pernyataan yang berisi pernyataan tidak mendukung pada objek penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti akan memberi skala penelitian yaitu skala *organizational efficacy* dan skala *leader member exchange*.

Tabel 1
Penelian Skala

Alternative Jawaban	*Favorable*	*Unfavorable*
Sangat setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Ragu – ragu (R)	3	3
Tidak Setuju (TS)	2	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a) Skala *Organizational Efficacy*

Organizational efficacy dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala *organizational efficacy.* model skala yang digunakan adalah model likert. Pernyataan yang digunakan dalam skala merupakan skala terstruktur. Jawaban sudah disediakan dan subjek hanya memilih satu jawaban yang sesuai dengan kondisi diri subjek pada saat penelitian (Azwar, 2011).

Table 2
Blue Print Leader Member Exchange

Aspek	**Indikator**	**Aitem**		Total
		Favorable	***Unfavorable***	
Kolektif	• Mengelola sumber daya • Menyelesaikan sesuatu • Melakukan sesuatu • Mencapai hasil tertentu • Mempercepat pengambilan keputusan • Memberi solusi dan diskusi • Kerja sama	1, 6, 11, 16, 21	8	6
Visi, Misi, Tujuan	• Dapat menentukan tindakan • Yakin akan tujua bersama • Memberi makna dan arahan • Percaya satu sama lain	2, 7, 12, 22, 17, 4	5	7
Resilien	• Maju • Menghadapi hambatan	3, 9, 10, 13, 14, 19, 18, 23, 20	15,	11

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	• Bertahan dan mengatasi masalah • Saling percaya dengans sesame anggota			
	Total			24

b) Skala Leader Member Exchange

Tabel 3
Blue Print Organizational Efficacy

Aspek	**Indikator**	**Aitem**		Total
		Favorable	***Unfavorable***	
Afeksi	• Daya Tarik personal • Hubungan pribadi yang saling bermanfaat • Keprihatinan	1, 6, 11, 21	7	5
Kontribusi	• bertanggungjawab atas tugasnya • berkontribusi positif • timbal balik seimbang	2, 8, 12, 16, 19	3	6
Loyalitas	• kesetiaan yang bersifat konsisten	4, 9, 13, 17	10	5
Penghormatan Profesional	• hubungan timbal balik yang membangun reputasi • saling meminta saran • mengungkapkan kekaguman	5, 14, 15, 18	20	5
	Total			21

5. **VALIDITAS DAN RALIABILITAS**

Uji validitas dilakukan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat mengungkap tepa tapa yang ingin diukur dan seberapa jauh alat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ukur menunjukkan kecermatan atau ketelitian pengukuran dengan kata lain dapat menunjukkan keadaan sebenarnya (Azwar, 2005)

a) Uji Validitas

Untuk mengetahui apakah kuesioner skala mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan pengukuran, maka diperlukan validitas oleh karena itu untuk menguji validitas dari skala yang telah dibuat.validitas diartikan sebagai ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam menjalankan fungsi alat ukur. Alat ukur dikatakan valid apabila alat tersebut memberikan hasil pengukuran yang sesuai dengan maksud dan tujuan dari pengukuran tersebut (Azwar, 2003)

Pada penelitian ini digunakan batas > 0.36 dalam melakukan seleksi aitem. Jadi semua pernyatan yang memiliki korelasi kurang dari 0.36 dapat dihilangkan dan pernyataan yang akan diikutkan dalam skala pemberdayaan psikologis diambil dari item yang memiiki korelasi diatas 0.30 dan semakin tinggi koefisien korelasi yang mendekati angka 1,00 maka semakin baik pula konsistensinya (Azwar, 2011)

1) Uji *Try Out* variabel *Leader Member Exchange*

Uji *try out* variabel *leader member exchange* **terlampir**.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan uji coba *try out leader member exchange* dari 21 aitem terdapat 17 aitem yang memiliki daya diskriminasi aitem 0,36 yang berarti valid yaitu aitem dengan nomor 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21. Dan 4 aitem yang memiliki daya diskriminasi di bawah 0,36 yang berarti gugur yaitu aitem dengan nomor 4, 7, 14, 19

Berdasarkan distribusi aitem skala *organizational efficacy* setelah di uji coba kepada responden yang akan dijadikan alat ukur penelitian selanjutnya.

Tabel 4

Hasil *Try Out Blue Print Leader Member Exchange*

Aspek	**Indikator**	**Aitem**		Total
		Favorable	***Unfavorable***	
Afeksi	• Daya Tarik personal • Hubungan pribadi yang saling bermanfaat • Keprihatinan	1, 6, 11, 21		4
Kontribusi	• bertanggungjawab atas tugasnya • berkontribusi positif • timbal balik seimbang	2, 8, 12, 16,	3	5
Loyalitas	• kesetiaan yang bersifat konsisten	9, 13, 17	10	4
Penghormatan Profesional	• hubungan timbal balik yang membangun reputasi • saling meminta saran • mengungkapkan kekaguman	5, 15, 18	20	4

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Total	17

2) Uji *Try Out* variabel *Organizational Efficacy*

Hasil uji *try out* variabel *Organizational Effiacy* **terlampir.**

Berdasarkan uji coba *try out organizational efficacy* dari 23 aitem terdapat 19 aitem yang memiliki daya diskriminasi aitem 0,36 yang berarti valid yaitu aitem dengan nomor 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 22, 22. Dan 4 aitem yang memiliki daya diskriminasi di bawah 0,36 yang berarti gugur yaitu aitem dengan nomor 11, 12, 20, 21.

Berdasarkan distribusi aitem skala *organizational efficacy*setelah di uji coba kepada responden yang akan dijadikan alat ukur penelitian selanjutnya.

Tabel 5
Blue print skala *organizational efficacy* setelah *try out*

Aspek	**Indikator**	**Aitem**		Total
		Favorable	***Unfavorable***	
Kolektif	• Mengelola sumber daya • Menyelesaikan sesuatu • Melakukan sesuatu • Mencapai hasil tertentu • Mempercepat pengambilan keputusan • Memberi solusi dan diskusi • Kerja sama	1, 6, 16,	8	4

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Visi, Misi, Tujuan	• Dapat menentukan tindakan • Yakin akan tujua bersama • Memberi makna dan arahan • Percaya satu sama lain	2, 7, 22, 17, 4	5	6
Resilien	• Maju • Menghadapi hambatan • Bertahan dan mengatasi masalah • Saling percaya dengans sesame anggota	3, 9, 10, 13, 14, 19, 18, 23,	15,	9
	Total			19

b) Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2010) reliabilitas adalah serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Dengan demikian , reliabilities menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari suatu skala pengukuran. Instrument yang reliable adalah instrument yang bilamana dicobakan secara berulang-ulang pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis terhadap responden. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indicator-indikator mempunyai konsistensi yang tinggi dalam mengukur variable latennya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Muhammad (2008), reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu instrument berulang kali dan dapat menghasilkan data yang sama. Reliabilitas menunjukkan pada adanya konsistensi dan stabilitas nilai hasil pengukuran tertentu disetiap kali pengukuran dilakukan pada hal yang sama. Pengujian reliabilitas menggunakan rumus *cronbach alpha,* dapat dikatakan reliable apabila hasil perhitungan sama atau lebih besar dari 0,6. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan bantuan program SPSS *for Windows* versi 16.00.

1) Uji reliabilitas variabel *Leader Member Exchange*

Tabel 6
Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	21

Dari hasil uji analisis relibilitas di atas diperoleh hasil angka *cronbach's alpha* 0,909 yang berarti aitem reliabel.

2) Uji reliabilitas variabel *Organizational Efficacy*

Tabel 7
Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	23

Dari hasil uji analisis di atas di peroleh hasil angka cronbach's alpha 0,917 yang berarti aitem reliabel.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. TEKNIK ANALISIS DATA

Analisis data dilakukan untuk menguji hipotesis dalam rangka menentukan kesimpulan untuk mencapai tujuan penelitian. Peneliti menggunakan analisis korelasi *product moment* dengan bantuan program SPSS *for windows* versi 24.0. (Santoso. 2002) mengatakan tujuan analisis korelasi ini adalah ingin mengetahui apakah diantara dua variabel terdapat hubungan atau tidak ada hubungan, dan jika ada hubungan, bagaimana arah hubungan dan seberapa besar hubungan tersebut. Jika besarnya korelasi > 0,05 maka berarti memang terdapat hubungan (korelasi) yang kuat antara dua variabel tersebut. Ada beberapa hal harus dipenuhi apabila menggunakan teknik korelasi *product moment*, yaitu:

1. Data kedua variabel berbentu data kuantitatif (interval dan rasio)
2. Data berasal dari populasi yang berdistribusi normal

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil penelitian

1. Deskripsi Subjek

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT Lumbung Desa sebanyak 37 subjek. Selanjutnya akan dijelaskan mengenai gambaran sampel berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama kerja, gaji dan status perkawinan.

a. Pengelompokan subjek berdasarkan jenis kelamin

Dalam penelitian ini responden yang ditentukan oleh peneliti berjumlah sebanyak 37 orang karyawan termasuk pria dan wanita.

Tabel 8
Data responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Pria	17	45,9%
Wanita	20	54,1%
Total	37	100

Berdasarkan data diatas, menunjukkan bahwa dari 37 subjek reponden yang diteliti sebanyak 17 orang atau 45,9% merupakan subjek berjenis kelamin pria. Sedangkan 20 orang atau 54,1 % lainnya berjenis kelamin wanita

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Pengelompokan subjek berdasarkan usia

Peneliti mengelompokkan data responden berdasarkan jenis usia. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kategori usia yaitu < 20 tahun, 20 – 25 tahun, 26 – 30 tahun, dan kategori terakhir > 30 tahun.

Tabel 9

Data Responden Berdasarkan Usia

Kategori Usia	Frekuensi	Presentase
< 20 Tahun	9	24.3
20 -25 Tahun	10	27.0
26 - 30 Tahun	9	24.3
> 30 Tahun	9	24.3
Total	37	100.0

Berdasarkan data diatas, maka dapat disimpilkan bahwa subjek yang memiliki usia di bawah 20 tahun memiliki frekuensi 9 orang atau memiliki presentase 24,3 %, pada subjek yang berkategori 20 – 25 tahun memiliki frekuensi 10 orang atau memiliki presentase 27%, pada subjek yang berusia 26 – 30 tahun memiliki frekuensi 9 orang atau memiliki presentase 24,3 % dan pada subjek yang berusia diatas 30 tahun memiliki frekuensi 9 orang atau memiliki presentase 24,3%.

c. Pengelompokan subjek berdasarkan pendidikan terakhir

Dalam penelitian ini peneliti mengelompokkan data 37 responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, kemudian peneliti

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengklasifikasikan berdasarkan 4 tingkatan pendidikan yaitu SD, SMP, SMA dan terakhir D3

Tabel 10
Data responden berdasarkan pendidikan terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase
SD	3	8.10%
SMP	7	18.90%
SMA	26	70.30%
D3	1	2.70%
Total	37	100

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden yang menyelesaikan pendidikan di tingkat SD sebanyak 3 orang atau 8,10%, responden yang menyelesaikan pendidikan terakhirnya di tingkat SMP sebanyak 7 orang atau 18.90%. responden yang menyelesaikan pendidikan di tingkat SMA sebanyak 26 orang atau 70,30% dan terakhir responden yang menyelesaikan pendidikannya di tingkat D3 sebanyak 1 orang atau 2,7%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyelesaikan pendidikannya di tingkat

2. Deskripsi dan reliabilitas

a) Deskriptif

Tujuan dari analisis adalah untuk mengetahu deskriptif dari suatu data seperti rata-rata, standart deviasi, varian dan sebagainya. Berdasarkan hasil analisis *descriptive statistics* dengan menggunakan program SPSS *for windows versi 24* dapat diketahui skor minimum,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

maksimum, rata-rata, standart deviasi dan varians dari jawaban subjek terhadap skala ukur sebagai berikut

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Mean Std. Error	Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
ZIGMA LMX	37	14.00	80.00	94.00	85.6757	.58260	3.54381	12.559
ZIGMA OE	37	16.00	89.00	105.00	98.0811	.66144	4.02339	16.188
Valid N (listwise)	37							

Tabel 11
Deskripsi data variabel *leader member exchange* dan *Organizational Efficacy*

Dari table diatas menunjukkan bahwa jumlah subjek yang diteliti baik dari skala *leader member exchange* dan *organizational efficacy* memiliki jumlah yang sama sebanyak 37 responden. Pada skala *leader member exchange* memilii rentang skor (*range*) sebesar 14.00 dengan skor terendah adalah 80 dan skor tertinggi adalah 94 dengan rata – rata sebesar 85 dengan standart deviasi sebesar 3,5. Skala *organizational efficacy* memiliki rentang (*range)* 16.00 dengan skor terendah 89 dan nilai tertinggi 105 dengan rata – rata sebesar 98, serta standart deviasi 4,02.

1) Berdasarkan jenis kelamin responden

Tabel 14.
Deskripsi Data Berdasarkan Jenis Kelamin

Variabel	Jenis Kelamin	N	Nilai Terendah	Nilai Tertinggi	Rata-Rata	Standart Deviasi
Leader Member Exchange	Pria	17	80	93	84	3,53
	Wanita	20	82	94	86	3,36

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Organizational Efficacy	Pria	17	90	105	96	3,93
	Wanita	20	89	105	99	3,9

Berdasarkan table diatas, maka dapat diketahui banyak data dari kategori jenis kelamin diperoleh 17 responden pria dan 20 responden wanita. Pada variabel *leader member exchange* nilai rata – rata tertinggi ada pada responden wanita dengan nilai 86. Pada variabel *organizational efficacy* nilai rata-rata tertinggi ada pada responden wanita dengan nilai 99. Sehingga dapat disimpulkan bahwa respondenn wanita memiliki *leader member exchange* dan *organizational efficacy* lebih tinggi di banding pria

1) Berdasarkan usia responden

Tabel 15
Deskripsi Data Berdasarkan Usia

Variabel	Usia	N	Nilai Terendah	Nilai Tertinggi	Rata-Rata	Standart Deviasi
Leader member exchange	< 20 tahun	9	80	93	85,8	4,4
	20 - 25 tahun	11	82	94	85,9	3,96
	26 - 30 tahun	8	80	92	85,5	3,66
	> 30 tahun	8	81	88	85,3	2,34
Organizational Efficacy	< 20 tahun	9	90	102	96,5	4,18
	20 - 25 tahun	11	92	102	98,1	3,12
	26 - 30 tahun	8	89	105	98,8	5,69
	> 30 tahun	8	92	104	98,7	3,3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan table diatas, dapat diketahui pada variabel *leader member exchange* nilai rata - rata tertinggi ada pada responden berusia 20 hingga 25 tahun dengan nilai 85,9. Sedangkan nilai rata – rata terendah ada pada responden berusia lebih dari 30 tahun. Sehingga bisa disimpulkan bahwa responden dengan usia 20 tahun hingga 25 tahun memiliki *leader member exchange* yang lebih tinggi.

Begitu juga dengan variabel *organizational efficacy*, nilai rata – rata tertinggi terdapat pada responden yang berusia 26 hingga 30 tahun. Sedangkan nilai rata – rata terendah ada pada usia 20 hingga 25 tahun. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa responden dengan usia 26 tahun hingga 30 tahun memiliki *organizational efficacy* yang lebih tinggi.

a) Berdasarkan pendidikan terakhir responden

Tabel 14
Deskripsi Data Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Variabel	Pendidikan Terakhir	N	Nilai Terendah	Nilai Tertinggi	Rata-Rata	Standart Deviasi
Leader member exchange	SD	3	84	86	85,33	1,15
	SMP	7	83	94	88,2	3,98
	SMA	26	80	92	85,19	3,33
	D3	1	81	81	81	
Organizational Efficacy	SD	3	99	102	100	1,73
	SMP	7	90	102	98,24	3,80
	SMA	26	89	105	98	4,20
	D3	1	92	92	92	

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan table diatas menunjukkan bahwa pada variabel *leader member exchange* nilai rata – rata tertinggi ada pada responden dengan pendidikan terakhir

SMP berjumlah 7 orang dengan rata – rata nilai 88,2. Sedangkan pada variabel *organizational efficacy* nilai rata – rata tertinggi ada pada responden dengan pendidikan SMP dengan rata – rata nilai 98,24. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir SMP memiliki *leader member exchange* dan *organizational efficacy* lebih tinggi.

b) Reliabilitas data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan uji reliabilitas *cronbach's alpha* dengan *SPSS for windows* versi 24 untuk menguji skala yang akan digunakan dengan hasil berikut:

Tabel 15
Hasil uji reliabilitas *leader member exchang* dan *organizational efficacy*

Skala	Koefisien Reliabilitas	Jumlah Item
Leader Member Exchange	0,909	17
Organizational efficacy	0,917	19

Hasil uji reliabilitas skala *leader member exchange* diperoleh nilai 0,909. Maka *leader member exchange* dapat dikatakan sangat reliabel. Hasil uji reliabilitas skala *organizational efficacy* diperoleh nilai 0,917. Maka skala *organizational efficacy* dapat dikatakan sangat reliabel. Kedua variabel memiliki reliabilitas yang baik. Artinya item yang terdapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pada alat ukur dalam penelitian ini reliabel. Hal ini dikarenakan nilai reliabel mendekati 1,00.

3. Pengujian hipotesis

a) Uji prasyarat

Uji prasarat merupakan uji yang harus di lakukan sebelum melakukan uji korelasi. Uji prasyarat normalitas bertujuan apakah variabel memiliki distribusi normal., sedangkan uji prasyarat linieritas bertujuan untuk melihat apakah variabel yang terdapat pada skala memiliki distribusi linier. Hal ini penting dilakukan untuk mengetahui apakah uji selanjutnya bisa dilakukan atau tidak.

1) Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui kenormalan distribusi sebaran skor variabel, apabila terjadi penyimpangan sejauh mana penyimpangan tersebut. Uji ini menggunakan teknik *kolmogrov smirnov* dengan kaidah yang digunakan bahwa apabila signifikansi > 0,05 maka dapat dikatan berdistribusi normal, begitu pula sebaliknya jika signifikansi < 0,05 maka dapat dikatakan berdistribusi tidak normal (Azwar, 2012)

Data dari variabel penelitian diuji normalitas program *SPSS for windows* versi 24 yaitu dengan uji *kolmogrov smirnov.* Data yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 16
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		37
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.90814680
Most Extreme Differences	Absolute	.132
	Positive	.067
	Negative	-.132
Test Statistic		.132
Asymp. Sig. (2-tailed)		.103[c]

Dari hasil table diatas dapat diperoleh nilai signifikansi skala *leader member exchange* dan *organizational efficacy sebesar 0,103 > 0,05.* Karena nilai signifikansi pada variabel yang diuur memliki nilai lebih besar 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi normal dan memenuhi asumsi uji normalitas

2) Uji linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk membuktikan bahwa masing – masing variabel bebas mempunyai hubungan yang linier dengan kaidah tergantung. Kaidah yang digunakan untuk mengetahui linieritas hubungan antara variabel bebas dan variabel tergantuk adalah jika p > 0,05 maka hubungan tersebut linier, jika p < 0,05 maka hubungan tersebut tidak linier. Data dari variabel penelitian ini diuji linieritas menggunakan program *SPSS for windows* versi 24 dengan hasil sebagi berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 17

Hasil Uji Linieritas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OE * LMX	Between Groups	(Combined)	231.057	13	17.774	1.162	.363
		Linearity	32.907	1	32.907	2.152	.156
		Deviation from Linearity	198.150	12	16.513	1.080	.419
	Within Groups		351.700	23	15.291		
	Total		582.757	36			

Hasil uji linieritas antara variabel leader member exchange dengan organizational efficacy menunjukkan taraf signifikansi sebesar 0,419 > 0,05 yang berarti bahwa variabel leader member exchange dengan organizational efficacy mempunyai hubungan yang linier.

Dari hasil uji prasyarat normalitas dan uji prasyarat linieritas diatas maka dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh dapat dilakukan ujii selanjutnya yaitu uji korelasi dengan menggunakan teknik korelasi *product moment.*

a) Teknik Analisis Data

Uji korelasi *product moment* merupakan salah satu ukuran korelasi yang digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan linier dari dua variabel. Dikatakan berkorelasi atau berhubungan apabila perubahan salah satu variabel disertai dengan variabel lainnya. Baik dalam arah yang sama ataupun arah yang sebaliknya (Ghozali, 2001)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk mengetahui hubungan antara *leader member exchange* dengan *organizational efficacy* maka harus diuji dengan menggunakan analisis korelasi *product moment* dengan bantuan *SPSS for windows* versi 24 dengan menggunakan kaidah taraf signifikansi sebesar 0,5% atau 0,05. Berikut merupakan hasil dari uji korelasi sebagai berikut:

Tabel 19
Hasil uji korelasi *leader member exchange* dan *organizational efficacy*

Correlations

		ORGANIZATIONAL EFFICACY	LEADER MEMBER EXCHANGE
ORGANIZATIONAL EFFICACY	Pearson Correlation	1	.344*
	Sig. (2-tailed)		.040
	N	37	37
LEADER MEMBER EXCHANGE	Pearson Correlation	.344*	1
	Sig. (2-tailed)	.040	
	N	37	37

Dari table korelasi diatas didapatkan hasil hubungan antara variabel *leader member exchange* dan *organizational efficacy* diperoleh harga koefisien korelasi sebesar 0,344 dengan signifikansi 0,040. Karena nilai signifikansi < 0,05 maka hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *leader member exchange* dan *organizational efficacy* pada karyawan PT Lumbung Desa.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan hasil koefisien korelasi sebesar 0,344 diketahui bahwa korelasinya bersifat positif, hal ini berarti bisa dikatakan bahwa semakin baik *leader member exchange* maka semakin baik pula *organizational efficacy.* Dengan memperhatikan koefisien korelasi sebesar 0,344, berarti bersifat korelasinya baik.

B. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *leader member exchange* dan *organizational efficacy* pada karyawan PT Lumbung Desa. Uji normalitas dan uji linieritas peneliti lakukan terlebih dahulu sebelum melakukan uji analisis korelasi *product moment.* Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui data berdistribusi normal atau tidak. Kemudian uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas berhubungan linier dengan variabel terikat.

Nilai signifikansi uji normalitas pada skala *leader member exchange* dan *organizational efficacy* sebesar 0,103 > 0,05. Karena nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa data tersebut berdistribusi normal. Uji prasyarat selanjutnya yaitu uji linieritas yang bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel linier atau tidak. Hasil uji linieritas diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,419 > 0,05 yang berarti hubungan kedua variabel linier

Hasil uji korelasi didapati hasil harga signifikansi sebesar 0,040 < 0,05 yang berarti hipotesis alternative diterima dan hipotesis nol ditolak. Ini artinya terdapat hubungan antara *leader member exchange* dan *organizational efficacy.* selain itu, peneliti juga menunjukkan harga koefisien korelasi yang positif yaitu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

0,044 maka arah hubungannya adalah positif. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *leader member exchange* maka akan diikuti pula oleh semakin tingginya *organizational efficacy* pada karyawan. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah *leader member exchange* maka semakin rendah pula *organizational efficacy* yang dimiliki karyawan PT Lumbung Padi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Mc Dowell (2013) yang mengungkap cara paling efektif untuk mempercepat perasaan *efficacy* adalah melalui pengalaman penguasaan. Beriringan dengan penelitian yang dilakukan Hasdiapsar (2015) *leader member exchange* yang tinggi juga dapat menimbulkan perilaku-perilaku positif pada karyawan seperti perfomansi tinggi, komitmen organisasi, kepercayaan terhadap organisasi (*organizational efficacy)*, loyalitas terhadap organisasi dan rendahnya tingkat *turnover* (Hasdiapsar, 2015).

Menurut penelitian Chen, dkk (2007) menunjukkan bahwa LMX berhubungan secara signifikan dengan kinerja individu melalui pemberdayaan individu. Sedangkan performa dan perberdayaan individu cenderung berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sehingga untuk meningkatkan kinerja untuk suatu organisasi, maka organisasi perlu memperhatikan pemberdayaan dan kinerja individu terlebih dahulu.

Hal ini diterjemahkan dalam organisasi bahwa karyawan dibuat sadar bahwa kesuksesan perusahaan berasal dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian ini. Memotivasi umpan balik untuk meningkatkan *organizational efficacy* berkaitan erat dengan hubungan atasan dan karyawan. Hal ini dikaitkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan teori pertukaran disebut “ norma timbal balik” yang menunjukkan bahwa individu yang diperlakukan dengan baik oleh yang lain, merasa memiliki kewajiban untuk menanggapi secara positif atau menggantikan perlakuan yang menguntungkan dalam beberapa cara Blau (1996, dalam Christensen, 2011).

Berdasarkan análisis terhadap data demografis penelitian dengan variabel *leader member Exchange* ditempat kerja ditemukan hasil yang signifikan. Berdasarkan jenis kelamin terdapat perbedaan *mean* antara pria dan wanita, dengan perolehan wanita lebih besar dari pria yang artinya wanita memiliki tingkat *leader member Exchange* yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Diana (2018) yang menarik kesimpulan hipótesis berikut: berdasarkan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan anatara *leader member Exchange* dan *organizational efficacy* dengan tingkat *leader member Exchange* wanita lebih besar di banding pria.

Berdasarkan usia, kelompok usia 20 – 25 memiliki tingkat *leader member Exchange* lebih tinggi di banding kelompok dengan kategori lain yaitu < 20 tahun, 26 – 30 tahun, dan > 30 tahun. Hal ini Senada dengan penelitian yang di lakukan Dewi (2015) yang mengungkap bahwausia dewasa awal memiliki tingkat *leader member Exchange* lebih tinggi di banding usia perkembangan yang lain,

Berdasarkan pendidikan terakhir, karyawan dengan pendidikan terakhir SMP memiliki tingkat *leader member Exchange* lebih tinggi di banding dengan karyawan yang memiliki pendidikan terakhir SD, SMA, dan D3. Hal ini tidak didukung dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan hasdiapsar (2013)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dimana dalam penelitiannya mengungkap bahwa responden dengan latar belakang pendidikan terakhir SMA memiliki tingkat *leader member Exchange* lebih tinggi d banding yang lain.

Leader member Exchange merupakan tingkat kedekatan antara atasan dan bawahan yang disebabkan oleh sikap dan perilaku bawahan ditempat kerja yang mempunyai implikasi bagi efektivitas dan kemajuan dalam organisasi, dari pengertian *leader member exchange* maka dapat disimpulkan bahwa leader member exchange merupakan bagian dari salah satu factor *leadership behavior*. *Leadership behavior* merupakan pemimpin yang efektif mendorong karyawan meningkatkan persepsi kamampuan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tim kerja yang dipimpin oleh pemimpin yang memiliki kedekatan positif dengan karyawan memiliki tingkat *organizational efficacy* yang lebih tinggi. Perlakuan baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perilaku yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja. Sehingga *leader member exchange* yang tinggi juga dapat menimbulkan perilaku-perilaku positif pada karyawan seperti perfomansi tinggi, komitmen organisasi, kepercayaan terhadap organisasi, loyalitas terhadap organisasi dan rendahnya tingkat *turnover* (Hasdiapsar, 2015). Oleh sebab itu adanya hubungan timbal balik atasan dan karyawan (*Leader Member Exchange*) dapat meningkatkan *Organizational Efficacy.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan uraian dan uji korelasi yang telah dilakukana dapat diambil kesimpulan *leader member exchange* berhubungan erat dengan *organizational efficacy*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *leader member exchange* dengan *organizational efficacy.* koefisien korelasi menunjukkan nilai positif yang artinya terdapat hubungan yang positif yang berarti semakin baik *leader member exchange* maka semakin tinggi pula *organizational efficacy* pada karyawan PT Lumbung Desa.

Hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan antara *leader member exchange* dengan *organizational efficacy* pada karyawan PT Lumbung Desa pada penelitian ini dinyatakan diterima.

B. Saran

1) Saran kepada perusahaan dan karyawan

Saran dari penelitian ini untuk perusahaan sebaiknya atasan dan karyawan lebih membuka diri dan lebih membuka diri kepada atasan agar tercipta hubungan yang lebih harmonis sehingga aka nada ide – ide kreatif yang dapat di sampaikan untuk perkembangan perusahaan dan membantu meningkatkan kreatifitas dan *organizational efficacy* pada karyawan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Saran kepada peneliti selanjutnya

Penelian ini masih sangat terbatas baik variabel, subjek dan alat ukur. Maka diharaokan bagi peneliti selanjutnya untuk membertimbangkan kembali variabel yang merupakan factor dari *organizational efficacy* yang tidak dapat disebutkan dalam penelitian ini. Kemudian sebaiknya peneliti selanjutnya diharapka untuk menambah jumlah responden.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Biao, L dan Cheng Shuping. 2014. *Leader member Exchange, Efficacy and Performance: A Cognitive Perspective Interprestatioan.* Canadian Social Science. Volume 10 No 5. University of Science and Tecnology of China Hefei, China

Bohn, James G. 2010. *Development and Exploratori Validation of an Organizational Efficacy Scale.* Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). 2010

Bohn, James G & Grafton. 2002. The Relationship of Perceived Leadership Behaviors to Organizational Efficacy. *The Journal of Leadership and Organization Studies.* Vol 9. No 1. Hal 65-79.

Casimir, Gian. 2016 : *The Relationship Amongst Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support, Affictive Commitment, And In-Role Perfomance*. Leadership & Organizational Development Journal, Vol 35

Chistensen, A.L et al. 2011. *Linking Ethical Leadership to Employe Performance: The Role of Leader Member Exchange, Self Efficacy and Organizatioan Identification.* Electronic Version. Cornell University

Guetzkow, H. (1965). Communications in Organizations. In J. March (ed.), *Handbook of Organizations (pp. 534-573).* Chicago, IL: Rand McNally and Company.

Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A. & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology, 87,* 819-832.

Graen & Uhl-Bien, M. 1995. *Relationship Based Approach to Leadership : Development of Leader Member Exchange Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi Level Domain Perspective.* Leadership Quartely. JAI Pres Inc

Hasdiapsar, Jochan. 2011. *Pengaruh Leder Member Exchange* (LEADER MEMBER EXCHANGE) *dan Beban Kerja terhadap Moral Kerja.* Universitas Gunadarma.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Huber, G. P., & Daft, R. (1987). The Information Environment of Organizations. In *Handbook of Organizational Communication.* Ed. F. Jablin et al. Sage Publications, Newbury Park, CA: Sage Publications, 130-164.

Jessup, P. A., & Stahelski, A. J. (1999). The effects of a combined goal setting, feedback and incentive intervention on job performance in a manufacturing environment. *Journal of Organizational Behavior Management*, *19*, 5–26.

Kozub, S. A & McDonell, J. F. 2000 : *Exploring Exploring The Relationship Between Cohesion And Collective Efficacy In Rugby Teams*. Journal of Sport Behavior, Amerika

Liden, R. C. 1997. *Process And Structure in Leader Member Exchange*. Academi of Management Review, vol 22

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). *Multidimensionality Of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development*. Journal of Management, 24, 43-72

.

McDowell, Willian C. 2013. *The Impact Organizational Efficacy and Flexibelity on Small Bussines Performe.* The Coastal Bussines Journal. Vo 12 No 1. East Carolina University

Organ, D. W. (1997). *Organizational Citizenship Behavior: It`S Construct Cleanup Time*. Human Performance,

Taupan, dkk.. 2015. *Hubungan Leader Member Exchange dan Komitmen Organisasi: Studi pada Karyawan Restoran D'Cost Seafood Surabaya.* Universitas Kristen Petra

Robbins, S. P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo

Sandjaja, M., & Handoyo, S. 2012. Pengaruh Leader Member Exchange dan Work Family Conflict terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol.1. No. 2. Hal. 55-62.

Schaubroeck, J., Lam, S. & Xie, J. L (2000) : *Collective Efficacy Versus Self Efficacy in Coping Responses to Stressors and Control : A Cross Cultural Study.* Journal of Applied Psychology

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sugiyono, 2004. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA.

Wibowo, Jeffre dan Eddy M.S. 2013. *Pengaruh Leader Member Exchange, Motivasi Kerja dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan departemen penjualan cv. Pratama jaya di madiun*, Aqora Vol 1 No 3. Universitas Kristen Petra. Surabaya

Wahkyuni, Sri Dwi. 2016. *Hubungan Antara Work Engagement dan Organizational efficacy*. Jurnal Ilmuah Psikologi. Universitas Negeri Semarang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id