

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Jochan Hasdiabsar (2011) meneliti tentang “Pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) dan Beban Kerja Terhadap Moral Kerja”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari *leader-member exchange* dan beban kerja terhadap moral kerja. Pengumpulan data dilakukan pada perusahaan swasta yang bergerak dibidang entertainment. Data diambil dari 90 orang crew *sinetron stripping* (kejar tayang). Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan program SPSS. Hasil uji hipotesis dengan analisis regresi linear ganda menunjukkan bahwa : (1) Terdapat pengaruh yang signifikan dari LMX terhadap moral kerja dengan nilai kontribusi sebesar 56 %. (2) Terdapat pengaruh yang signifikan dari beban kerja terhadap moral kerja dengan nilai kontribusi sebesar 16 %. dan (3) Terdapat kontribusi yang signifikan dari LMX dan beban kerja terhadap moral kerja dengan nilai kontribusi sebesar 57 %.

Cafila Ficalista (2011) Meneliti tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi Dan UKM Kota Malang ”. Penelitian ini dilakukan di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Terdapat 38 sampel yang dipilih secara Sampling Jenuh. Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah model regresi linier berganda. Sebelum melakukan analisis regresi, maka dilakukan uji validitas, reliabilitas dan uji asumsi klasik, sehingga data yang dihasilkan akan baik. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan

bahwa gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan supportive, gaya kepemimpinan partisipatif secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun jika diuji secara parsial hanya variabel gaya kepemimpinan partisipatif saja yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel yang mempunyai berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan supportive, gaya kepemimpinan partisipatif memiliki peran yang sama penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Anasari Fitri (2011), meneliti tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Cita Mandiri Batu Jawa Timur" Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan yang signifikan secara simultan dan parsial, serta dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini memakai jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research* meliputi pengumpulan data untuk di uji hipotesis/ menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan uji F serta uji t. Data diperoleh melalui kuesioner yang dinyatakan kepada karyawan CV. Cita Mandiri sebanyak 33 Responden. Dari hasil analisis di dapat hasil bahwa dari hasil F hitung bahwa secara simultan semua empat variabel dari gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan yakni antaranya (memberitahukan, menjual, mengikutsertakan dan mendelegasikan) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di CV.

Cita Mandiri Batu. Sedangkan secara parsial variabel Selling yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena mempunyai angka tertinggi daripada variabel yang lainnya yakni T hitung (2.302) > Tabel (2.036) dan nilai probabilitas (0,024) < 0,05. Ini berarti  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ . Jadi secara parsial Variabel Menjual berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

*Tabel 2.1 :  
Penelitian terdahulu dan perbedaannya dengan penelitian sekarang*

Nama	Judul	Variabel	Hasil
Jochan Hasdiabsar (2011)	Pengaruh <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX) dan Beban Kerja Terhadap Moral Kerja	Variabel bebas <ul style="list-style-type: none"> <li>• LMX</li> <li>• Beban kerja</li> </ul> Variabel Terikat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moral kerja</li> </ul>	Hasil uji hipotesis dengan analisis regresi linear ganda menunjukkan bahwa : (1) Terdapat pengaruh yang signifikan dari LMX terhadap moral kerja dengan nilai kontribusi sebesar 56 %; (2) Terdapat pengaruh yang signifikan dari beban kerja terhadap moral kerja dengan nilai kontribusi sebesar 16 % dan (3) Terdapat kontribusi yang signifikan dari LMX dan beban kerja terhadap moral kerja dengan nilai kontribusi sebesar 57 %.
Cafila Ficalista (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi Dan UKM Kota Malang	Variabel bebas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan direktif</li> <li>• Kepemimpinan Supportive</li> <li>• Kepemimpinan partisipatif</li> </ul> Variabel Terikat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja</li> </ul>	Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah model regresi linier berganda. Sebelum melakukan analisis regresi, maka dilakukan uji validitas, reliabilitas dan uji asumsi klasik, sehingga data yang dihasilkan akan baik. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan supportive, gaya kepemimpinan partisipatif secara simultan mempunyai pengaruh yang

			signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun jika diuji secara parsial hanya variabel gaya kepemimpinan partisipatif saja yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel yang mempunyai berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan partisipatif.
Anasari Fitri (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Cita Mandiri Batu Jawa Timur	<p>Variabel bebas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberitahukan</li> <li>• Mengikut sertakan</li> <li>• Mendelegasikan</li> </ul> <p>Variabel Terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja</li> </ul>	<p>Penelitian ini memakai jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan <i>explanatory research</i> meliputi pengumpulan data untuk di uji hipotesis/ menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan uji F serta uji t. Data diperoleh melalui kuesioner yang dinyatakan kepada karyawan CV. Cita Mandiri sebanyak 33 Responden. Dari hasil analisis di dapat hasil bahwa dari hasil F hitung bahwa secara simultan semua empat variabel dari gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan yakni antaranya (memberitahukan, menjual, mengikutsertakan dan mendelegasikan) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Cita Mandiri Batu. Sedangkan secara parsial variabel Selling yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena mempunyai angka tertinggi daripada variabel yang lainnya yakni T hitung <math>(2.302) &gt; T_{Tabel} (2.036)</math> dan nilai probabilitas <math>(0,024) &lt; 0,05</math>. Ini berarti <math>H_0</math> ditolak dan menerima</p>

			Ha. Jadi secara persial Variabel Menjual berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
Ahda Saiful Aziz (2012)	Analisis Pengaruh Teori <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) terhadap Kinerja (Studi Kasus di Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang)	Variabel bebas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afeksi</li> <li>• Loyalitas</li> <li>• Kontribusi</li> <li>• Penghormatan Profesional</li> </ul> Variabel terikat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja</li> </ul>	Penelitian akan/sedang dilakukan

## 2.2 KAJIAN TEORI

### 2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*).

Pemimpin (*leader = head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

*Leader* adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan. Falsafah kepemimpinannya bahwa pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. (Hasibuan, 2001: 170 ).

Kepemimpinan adalah kapasitas mengejawantahkan visi menjadi realita. Sebagian besar kita tahu bahwa pemimpin tidak hanya punya visi saja. Kalau

hanya bermimpi, setiap orang pun bisa. Kepemimpinan yang efektif tahu bagaimana menentukan langkah-langkah untuk bertindak untuk diri sendiri dan organisasi sehingga visi dapat direalisasikan, ini mengharuskan untuk bertindak praktis dan memahami proses.

Menurut pandangan Islam ada beberapa pengertian terkait kepemimpinan, yaitu : *Pertama*, kepemimpinan disebut juga dengan *ulul amri* atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat.

Dalam suatu perusahaan, jika ada direktur yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, maka itu bukan seorang direktur. Surat *An Nissa'* ayat 59 menyebutkan :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ  
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya : "*Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*"  
(QS Surat *An-Nisaa'*: 59)

Diriwayatkan oleh Al-Bukhari dan lainnya yang bersumber dari Ibnu Abbas. Ibnu Abbas berkata: "Ayat ini diturunkan mengenai Abdullah bin

Hadzafah bin Qais sewaktu diutus oleh Nabi saw. memimpin suatu pasukan tempur”. Riwayat ini dikemukakan dengan ringkas.

Ad-Dawudi berkata: “Riwayat ini mereka menyalah gunakan nama Ibnu Abbas, karena sesungguhnya Abdullah bin Hudzafah ketika keluar dan berangkat bersama pasukannya, ia marah-marah, lalu ia menyalakan api dan berkata: “Terjunlah kalian”. Maka sebagian mereka ada yang menolak dan sebagiannya lagi hampir terjun ke dalamnya. Ad-Dawudi berkata lagi: “Sekiranya ayat ini diturunkan sebelumnya, mengapa dikhususkan kepada Abdullah bin Hudzafah untuk mentaatinya, bukan yang lain. Dan sekiranya diturunkan sesudahnya, maka sebagaimana yang dikatakan pada mereka, bahwa taat (yang wajib dilaksanakan) ialah dalam hal *makruf* (kebaikan), jadi tidak patut dikatakan kepada mereka, mengapa mereka tidak mau taat?”.

*Kedua*, kepemimpinan sering disebut *khodimul ummah* (pelayan umat). Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat (pelayan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus berusaha berfikir cara-cara agar perusahaan yang dipimpinnya maju, karyawan sejahtera, serta masyarakatnya atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan itu (Hafidhuddin, 2003: 119).

Menurut Widjajakusuma, (2002: 183) seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinnya dalam suatu entitas atau kelompok, baik itu individu sebagai entitas terkecil sebuah komunitas ataupun hingga skala negara, untuk mencapai tujuan sesuai

dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki. Pemimpin harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya.

Selain berfungsinya pemimpin sebagai penggembala (pembimbing, pengarah, pemberi solusi, dan fasilitator), maka implementasi syariah dalam fungsi pengarah dapat dilangsungkan dalam pelaksanaan dua fungsi utama dari kepemimpinan itu sendiri, yakni fungsi pemecahan masalah (pemberi solusi) dan fungsi sosial (fasilitator).

*Pertama*, fungsi pemecahan masalah. Cakupannya meliputi pemberian pendapat, informasi dan solusi dari suatu permasalahan yang tentu saja selalu disandarkan pada syariah, yakni dengan didukung oleh adanya dalil, argumentasi atau hujah yang kuat. Fungsi ini diarahkan juga untuk dapat memberikan motivasi ruhiyah kepada para sumberdaya manusia organisasi.

*Kedua*, fungsi sosial yang berhubungan dengan interaksi antar anggota komunitas dalam menjaga suasana kebersamaan tim agar tetap sebagai *team* (*together everyone achieve more*). Agar tetap kondusif dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Suatu tim dimana seluruh anggotanya bersinergi dalam kesamaan visi, misi dan tujuan organisasi. Suasana tersebut dapat diringkas dalam formula *three in one* (3 in 1), yakni kebersamaan seluruh anggota dalam kesatuan bingkai *thinking-afkar* (ide atau pemikiran), *feeling-masyair* (perasaan) dan *rule of game-nidzam* (aturan bermain). Tentu saja interaksi yang terjadi berada dalam koridor *amar ma'ruf dan nahi munkar*. Syarat kepemimpinan dalam Islam, yaitu :

- a. Memiliki aqidah yang benar (*aqidah salimah*).

- b. Memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas.
- c. Memiliki akhlak yang mulia (*ahklaqul karimah*)
- d. Memiliki kecakapan manajerial, memahami ilmu-ilmu administrasi dan manajemen dalam mengatur urusan-urusan duniawi (Hafidhuddin, 2003: 131).

### 2.2.2 Dimensi Leader Member Exchange

Pendekatan baru mengenai studi kepemimpinan di dalam perusahaan telah dikembangkan dan diteliti oleh Graen dan koleganya sekitar tahun 1970. Pendekatan yang pada awalnya disebut teori *Vertical Dyad Linkage* (VDL) kemudian lebih dikenal sebagai *Leader-Member Exchange* (LMX) atau pertukaran pemimpin-anggota (Dienech dan Liden, 1986). Dasar pemikiran teori LMX adalah bahwa di dalam unit kerja, supervisor mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya (Erdogan et al., 2002).

LMX menyediakan cara yang berguna untuk mengkonseptualisasikan hubungan antara pemimpin dan persepsi bawahan terhadap keadilan. Tyler mengatakan bahwa meningkatnya kesempatan untuk mengekspresikan opini ditunjukkan dengan mempertinggi persepsi keadilan bawahan dan evaluasi bawahan terhadap kemampuan kepemimpinan atasan, khususnya ketika bawahan memiliki pengendalian keputusan yang rendah (Pillai et al., 1999).

Kualitas hubungan menentukan jumlah usaha fisik maupun mental, sumberdaya material, informasi dan dukungan sosial yang dipertukarkan antara supervisor dan bawahannya (Liden et al., 1993 dalam Erdogan et al., 2002). Hubungan akan berkembang di dalam pertukaran kualitas tinggi yang diwujudkan

dengan tingkat saling percaya dan hormat yang tinggi, dan kualitas rendah didasarkan pada kontrak kerja formal.

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 menunjukkan adanya indikasi dari *leader member exchange* di perusahaan dalam sebuah organisasi, dimungkinkan terdapat hubungan yang berbeda antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi anak buahnya.

Menurut Robbins (2007: 368), akibat dari tekanan waktu, pemimpin menetapkan bahwa adanya sebuah hubungan khusus dengan suatu *group* yang terdiri dari beberapa pengikutnya. *Group* ini dibagi menjadi dua, pertama disebut dengan *in group*, yang terdiri dari orang-orang yang dipercaya dan mendapat ketidakseimbangan dalam hal ini perhatian dari seorang *leader* dan cenderung mendapatkan hak-hak khusus. Yang kedua disebut dengan *out group*. Mereka mendapat sedikit dari waktu yang diberikan oleh *leadernya*, sedikit kontrol yang diberikan oleh *leader* dalam hal pemberian penghargaan, dan hubungan *leader* dengan *out group* berdasarkan pada hubungan wewenang yang formal. Agar hubungan *leader member exchange* tetap utuh, pemimpin dan pengikutnya harus saling mengerti bagaimana cara membina hubungan yang baik.

Menurut Morrow, et al (2005: 682) bahwa *leader member exchange* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara *supervisi* dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan *supervisi* dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan

yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.

Menurut Organ (1998) bahwa perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.

Graen and Scandura (1987) sebagaimana dikutip oleh Truckenbrodt (2000: 234) menyatakan bahwa dalam sebuah organisasi dilihat dari hubungan dan interaksi antara atasan dan bawahan, dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu *in group* dan *out group*. Perbedaan antara dua kelompok ini adalah tingkat kedekatan hubungan dan interaksi antara pimpinan dan bawahan. Karyawan yang memiliki hubungan dan interaksi yang tinggi antara pimpinan dan bawahan masuk dalam kelompok *in group* dan di luar kelompok *in group* adalah kelompok *out group*.

Menurut Truckenbrodt (2000: 234), tingkat interaksi antara pimpinan dan bawahan dalam sebuah organisasi tidak bisa terstandarisasi untuk semua karyawan karena keterbatasan waktu pimpinan bersama karyawan dan keterbatasan sumberdaya perusahaan. Keterbatasan sumberdaya ini lebih mengarah pada keterbatasan kapabilitas (kemampuan) setiap karyawan dalam

bekerja sehingga apresiasi yang diberikan pimpinan kepada karyawan juga dimungkinkan berbeda.

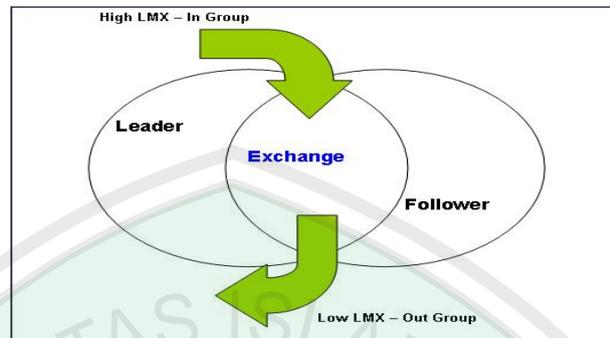
Menurut Leonard (2002: 1), bahwa pemahaman terhadap *leader member exchange* tidak hanya pada ikatan fisik, dimana bawahan harus selalu mengikuti instruksi atasan, namun lebih dalam lagi yaitu ikatan interaksi antara karyawan dan pimpinan. Ikatan interaksi ini menyangkut pada ikatan emosional antara karyawan dan pimpinan.

Dari beberapa pengertian di atas *leader member exchange* (LMX) dalam penelitian ini didefinisikan sebagai sejauh mana hubungan kedekatan antara atasan dan bawahannya yang mempunyai implikasi bagi efektivitas dan kemajuan dalam organisasi.

### **2.2.3 Kelompok Karyawan dalam Leader Member Exchange**

Dansereau et al. (dalam Scandura, 1999) mempresentasikan sebuah model deskriptif bagaimana kelompok kerja dibedakan menjadi *in-group* dan *out-group* didasarkan pada kualitas hubungan pemimpin-anggota yang muncul antara supervisor dan anggotanya di dalam kelompok kerja anggota *in-group* dikarakteristikkan oleh kepercayaan, interaksi, dukungan dan *reward* formal/informal yang tinggi. Anggota *out-group* dikarakteristikkan oleh kepercayaan, interaksi, dukungan dan *reward* formal/informal yang rendah (Dienesch dan Liden, 1986).

Gambar 2 .1:  
In Group dan Out Group



Sumber : <http://leadershipchamps.wordpress.com>

Model pengembangan LMX menyatakan bahwa perbedaan kelompok kerja menjadi *in-group* dan *out-group* memiliki implikasi bagi munculnya keadilan organisasional (Scandura, 1999). Menurut Kabanoff dan Meindl, ide bahwa beberapa bawahan diperlakukan lebih baik daripada yang lain adalah inkonsisten dengan norma *equality*. Graen dan Uhl-Bien menyatakan bahwa riset empiris yang mempelajari terus menerus telah mendokumentasikan perbedaan dalam kualitas hubungan, dan hasilnya lebih menguntungkan anggota *in-group*. Hasil tersebut relevan dengan konsep keadilan organisasional karena anggota *out-group* mungkin melihat pemimpin mereka memperlakukan mereka dengan tidak adil.

Keadilan organisasional menggambarkan persepsi keadilan individu (atau kelompok) terhadap perlakuan yang diterima dari organisasi dan reaksi berperilaku mereka terhadap persepsi tersebut (James, 1993 dalam Lam et al., 2002). Konseptualisasi dua dimensional keadilan yang secara luas masih menjadi sebuah literatur, yaitu keadilan distributif yang berkenaan dengan keadilan persepsian pada *outcome* yang diterima karyawan dan keadilan prosedural yang

menggambarkan keadilan persepsian pada prosedur yang digunakan untuk menentukan *outcome* tersebut (Lam et al., 2002).

Hubungan LMX kualitas tinggi (*in-group*) merupakan bukti keberhasilan pengembangan kepercayaan yang terus menerus antara pemimpin dan anggota. Kualitas LMX yang dibangun tersebut akan mempengaruhi persepsi anggota pada keadilan didalam organisasi. Anggota *in-group* memandang tempat kerja lebih adil daripada anggota *out-group*.

Sikap yang merupakan reaksi karyawan terhadap perlakuan organisasi diantaranya ditunjukkan dalam bentuk kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sebagai suatu sikap, konsep komitmen organisasional berbeda dengan kepuasan kerja. Komitmen dipandang lebih global, yang merupakan perrefleksian respon afektif umum pada organisasi, sedangkan kepuasan kerja lebih menekankan pada lingkungan tugas yang lebih spesifik yang mana karyawan melakukan tanggung jawabnya (Lam et al., 1998). Komitmen afektif sebagai proses *attitudinal* melihat orang berfikir mengenai hubungan mereka dengan organisasi dalam hal *value* dan *goal congruency*. Tingkat *individual goal* dan *value* menyatu dengan organisasi dihipotesiskan mempengaruhi secara langsung hasrat individu untuk tetap berada di organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berada di dalam organisasi karena menginginkannya.

Beberapa akademisi berargumentasi bahwa keadilan distributif berpengaruh lebih spesifik yaitu pada *person-referenced outcome* seperti kepuasan dengan kenaikan gaji atau evaluasi kinerja. Sedangkan Keadilan

prosedural berpengaruh lebih spesifik pada evaluasi sistem dan kekuasaan yang lebih umum (Greenberg, 1990; serta Lind dan Tyler, 1988 dalam Colquitt, 2001).

Konsisten dengan prediksi tersebut, Mc Farlin dan Sweeney (1992), dalam Colquitt (2001) menemukan bahwa keadilan distributif adalah prediktor yang lebih baik *two "personal outcomes"* (kepuasan pembayaran dan kepuasan kerja), dan keadilan prosedural menjadi prediktor yang lebih baik pada *two "organizational outcomes"* (komitmen organisasional dan evaluasi bawahan terhadap atasan). Didukung oleh beberapa penelitian yang menunjukkan adanya hubungan positif antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja (Pillai et al, 1999).

Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995) terdapat tiga domain menjadi dasar dalam membangun hubungan pada LMX yaitu *respect*, *trust* dan *obligation*. Hubungan antar atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik dengan yang lain, dan tidak memperkirakan bahwa pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja.

Teori LMX mengkonseptualisasikan kepemimpinan sebagai sebuah proses yang dipusatkan pada interaksi antara pemimpin dan anggotanya. Yukl (1998) menyatakan bahwa LMX menggambarkan bagaimana seorang pemimpin dan anggota secara individual mengembangkan sebuah hubungan seperti mereka saling mempengaruhi dan merundingkan peran bawahan dalam organisasi. Ketika hubungan berkembang, ruang gerak yang diberikan *supervisor* pada bawahan akan meningkat. Sebagai konsekuensinya LMX secara positif berhubungan

dengan sikap-sikap yang menguntungkan seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Liden dan Maslyn (1998), mengembangkan suatu skala multidimensional yang dinamakan LMX-MDM. Skala ini mengukur LMX dari 4 dimensi yang berbeda :

*Pertama* yaitu *afeksi* : Saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal, tidak hanya dari nilai profesional pekerja. Terjadinya suatu hubungan pribadi yang saling bermanfaat (misalnya persahabatan).

*Kedua* yaitu *loyalitas* : Ekspresi dan ungkapan untuk mendukung penuh terhadap tujuan dan karakter pribadi anggota lainnya dalam hubungan timbal balik pimpinan dan bawahan. Loyalitas melibatkan kesetiaan kepada individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi.

*Ketiga* yaitu *kontribusi* : persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama (*eksplisit* atau *implisit*). Penting dalam evaluasi orientasi kerja adalah sejauh mana anggota bawahan dari *dyad* (dua orang yang berupa kesatuan yang berinteraksi) menangani tanggung jawab dan menyelesaikan tugas-tugas yang melampaui deskripsi pekerjaan atau kontrak kerja, dan juga sejauh mana atasan memberikan sumberdaya dan peluang untuk kegiatan tersebut.

*Keempat* yaitu *penghormatan profesional* : persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau luar organisasi. Persepsi ini mungkin didasarkan pada data *historis* mengenai orang

tersebut, seperti: pengalaman pribadi dengan individu, komentar yang dibuat orang lain di dalam atau luar organisasi, dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang dicapai. Jadi ada kemungkinan, persepsi tentang rasa hormat pada seseorang telah ada sebelum bekerja atau bertemu dengan seseorang tersebut.

Menurut Truckenbrodt (2000: 234), bahwa karyawan dalam kelompok *in group* bisa diidentifikasi dari:

- a) Adanya perlakuan khusus yang diberikan pimpinan kepada karyawan. Karyawan yang masuk kelompok *in group* cenderung mendapatkan perlakuan khusus dari pimpinan, misalnya perihal kompensasi kerja, toleransi absensi kerja dan lainnya.
- b) Adanya perhatian yang memadai dari pimpinan terhadap karyawan. Karyawan dalam kelompok *in group* akan menilai pimpinan memiliki perhatian yang memadai kepada karyawan.
- c) Adanya kepercayaan pimpinan terhadap karyawan dan sebaliknya pimpinan menaruh kepercayaan kepada pimpinan dan demikian pula sebaliknya yaitu karyawan mempercayai pimpinan untuk berbuat yang terbaik bagi karyawan.
- d) Kemauan menerima tambahan tanggung jawab dari perusahaan. Karyawan yang masuk dalam kelompok *in group* mau diserahi tanggung jawab untuk pekerjaan yang lainnya, meskipun sebenarnya bukan menjadi tanggung jawab karyawan bersangkutan.

- e) Kemauan karyawan untuk menerima tugas yang tidak terstruktur karyawan yang masuk dalam kelompok *in group* mau menerima tugas yang tidak terstruktur yaitu tugas-tugas yang sifatnya mendadak dan mungkin bukan pekerjaan yang seharusnya ditangani karyawan bersangkutan. Misalnya karyawan bagian produksi diminta pimpinan untuk mengantarkan surat, menjemput anggota keluarga pimpinan, dan lainnya.
- f) Kemauan karyawan untuk secara sukarela bekerja tambahan di perusahaan

#### 2.2.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Leader Member Exchange

Faktor-faktor yang mempengaruhi LMX menurut Ashim Gupta (2009) yaitu :

- 1) Pelanggaran kontrak: Seorang karyawan tergabung dalam organisasi dengan beberapa harapan timbal balik dan janji-janji terhadap pelayanannya, ini merupakan kontrak yang dirasakan dan kontrak tertulis tidak sebenarnya. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi telah tidak hidup sesuai dengan harapan itu, ketika seorang karyawan tidak hidup sesuai dengan harapan organisasi itu pada saat perekrutan, juga menghasilkan LMX rendah.
- 2) Rendahnya kemampuan dan kemauan: Seperti model kepemimpinan situasional, ketika individu memiliki kemampuan dan kemauan rendah, pemimpin dipaksa untuk mengambil gaya direktif yang inheren adalah LMX rendah.
- 3) Kesamaan kognitif: Ketika pemimpin dan anggota memiliki *pendekatan yang sama untuk pemecahan masalah*, itu dapat disebut sebagai persamaan

kognitif dan penelitian telah menunjukkan bahwa itu mengarah ke LMX tinggi..

- 4) Komunikasi organisasi: Ada unsur kepuasan pada karyawan ketika mereka benar dikomunikasikan tentang berbagai aspek organisasi, ini kepuasan komunikasi telah terbukti meningkatkan LMX tersebut.
  - a. Komunikasi pribadi dan interpersonal dengan pemimpin dan rekan kerja memiliki hasil dalam LMX yang lebih tinggi. Ini memberikan rasa kewarganegaraan organisasi terhadap bawahan, bahwa ia adalah bagian integral dari organisasi.
  - b. Kekuatan putusan dari pemimpin dalam hirarki organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap LMX tersebut. Ketika pemimpin memiliki pengaruh yang tinggi pada hirarki atas organisasi, bawahan merasa puas dan termotivasi. Pengaruh tersebut dapat dibagi sebagai kedua yaitu strategis yang berkaitan dengan pengambilan keputusan serta yang berhubungan dengan pekerjaan yaitu penilaian kinerja, tugas tugas dll.
  - c. Keterbukaan informasi juga memiliki pengaruh positif terhadap LMX, ketika transparans dalam organisasi, lebih percaya diri dan motivasi anggota harus melebihi harapan.
- 5) Pertukaran sosial: Interaksi yang tidak bekerja terkait yang juga telah positif mempengaruhi LMX, mungkin membantu dalam membangun saling percaya dan kepercayaan dan motivasi.
- 6) Tugas karakteristik: Ketika tugas yang tidak terstruktur atau tidak jelas, metode pekerjaan mereka tidak dikenal atau baru, maka itu juga berpengaruh

terhadap LMX. Ketika tugas tidak jelas, sulit untuk mengevaluasi efisiensi dan hasil dari individu dan menyediakan kesempatan bagi individu untuk menunjukkan perluasan peran semu tanpa ada kontribusi yang signifikan.

Sedangkan keunggulan dari *leader member exchange* yaitu sangat praktis, hal ini sangat mudah untuk mengidentifikasi *in-group* dan *out-group* di organisasi mana pun, tetapi memberikan alasan yang baik mengapa tidak semua orang melakukan yang sama. Ini juga menyediakan model yang baik untuk mengintegrasikan *out-group* dengan *in-group*. Kemudian pentingnya komunikasi, ini menyediakan basis yang kuat untuk memberikan pentingnya karena aspek komunikasi dan pertukaran antara pemimpin dan anggota.

#### **2.2.5 Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *to perform*, yang artinya melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu dalam praktek manajemen sumber daya manusia banyak terminologi yang muncul dengan kata kinerja yaitu evaluasi kinerja (*performance evaluation*), dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal, performance rating, performance assessment, employe evaluation, rating, efficiency rating, service rating*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*.

Kinerja karyawan dalam organisasi mengarah kepada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa

seseorang pegawai masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan. Supaya menghasilkan kinerja yang baik seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan usaha agar serta setiap kegiatan yang dilaksanakan tidak mengalami hambatan yang berat dalam lingkungannya (Berry dan Houston *dalam* Kasim).

Menurut Maryoto (2000: 91), kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.

Gibson (1996: 70) menyatakan kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi. Penilaian kinerja mempunyai peranan penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja. Penilaian kinerja ini (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Pegawai menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. (Dessler 1992: 536).

Menurut Mahsun (2006), bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi yang tertuang dalam perencanaan strategi organisasi.

Menurut Simanjuntak (2005), menyatakan bahwa kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan pencapaian hasil untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2001: 67) adalah hasil kerja secara *kualitas* dan *kuantitas* yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

Sedangkan Handoko (2000: 50), mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Tika (2006: 121) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Selain itu kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antar usaha, kemampuan dan persepsi tugas.

Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan.
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan seperti :  
motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan tugas dan lain sebagainya.

3. Pencapaian tujuan organisasi.
4. Periode waktu tertentu.

Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang *performance* dari karyawan tersebut. Dengan melakukan penilaian demikian, seorang pimpinan akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Akan tetapi, kalau pelaksanaan pekerjaan berada dibawah uraian pekerjaan, maka pelaksanaan tersebut kurang berhasil.

Bekerja adalah kewajiban setiap orang yang sudah mempunyai kewajiban untuk mencari nafkah atau memenuhi kebutuhan diri maupun keluarganya, apalagi jika dalam bekerja itu diniatkan untuk ibadah kepada Allah SWT maka nilainya adalah sama dengan ibadah.

Bekerja menurut Islam, adalah wajib hukumnya, Yusanto *et. Al* (2002:160) menyebutkan bahwa kemuliaan bekerja adalah sama dengan melakukan ibadah-ibadah yang lain misalnya: sholat. Orang yang sibuk bekerja akan mendapat kedudukan yang tinggi di sisi Allah SWT. Selain memerintahkan bekerja, Islam juga memberikan tuntunan kepada setiap muslim agar bersikap profesional dalam segala jenis pekerjaannya. Profesionalisme dalam pandangan Islam dicirikan oleh tiga hal yaitu :

- 1) *Kafa'ah* yaitu adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, hal ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an

يَتَأْتِي الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا  
 يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ  
 وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya : Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-  
 lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi  
 kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka  
 berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di  
 antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.  
 dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. Qs. Al-Mujaadilah  
 :11)

- 2) *Himmatul 'Amal* yaitu memiliki semangat atau etos kerja yang tinggi, hal ini dapat diraih dengan menjadikan ibadah sebagai pendorong atau motivasi utama dalam bekerja
- 3) *Amanah* yaitu terpercaya dan bertanggung jawab dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang didudukinya sifat ini dapat diperoleh dengan menjadikan tauhid sebagai unsur pendorong dan pengontrol utama tingkah laku, sikap amanah mutlak harus dimiliki seorang muslim karena setiap apa yang dilakukan didunia ini pasti akan dimintai pertanggungjawaban di tingkat tertinggi diakhirat kelak.

Hafidhuddin (2003 : 63) juga menyebutkan bahwa Profesional dalam hal ini tidak hanya diukur dengan seberapa gaji yang diperoleh tetapi profesionalisme

harus dimaknai lebih kepada bekerja dengan maksimal dan penuh komitmen serta kesungguhan, seperti telah disebutkan dalam Al-Qur'an :

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

*Artinya: "Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya." (Qs. Al-Israa' :84)*

#### 2.2.6 Penilaian Kinerja

Menurut Amstrong (dalam Irianto 2000 : 175), penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan.

Penilaian kinerja yang objektif pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan. Bagaimanapun juga penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan suatu penilaian kinerja, maka suatu organisasi atau perusahaan telah memanfaatkan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi mereka tersebut dengan baik

Menurut Mangkunegara (2001 : 67) obyektifitas penilai juga diperlukan agar penilaian menjadi adil dan tidak subyektif dan pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui ;

- 1) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- 2) Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.
- 3) Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Yuli, 2005 :95), penilaian kinerja karyawan juga bisa didasarkan atas kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dengan indikator :

- 1) Kuantitas hasil kerja.
- 2) Kualitas hasil kerja.
- 3) Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### **2.2.7 Tujuan Penilaian Kinerja**

Terdapat berbagai macam tujuan penilaian kinerja sesuai dengan konteks organisasional tertentu, Stoner (dalam Irianto, 2001: 56) mengemukakan adanya empat tujuan yaitu

- 1) Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara obyektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak

- 2) Penghargaan

Pekerja yang memiliki nilai kerja yang tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi

3) Pengembangan

Penilaian kinerja mengarah kepada upaya pengembangan pekerja, maksudnya adalah untuk memupuk kekuatan dan mengurangi kelemahan penampilan pekerja.

4) komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya.

Sedangkan Yusanto dan Widjadjakusuma (2002: 199) menyebutkan bahwa tujuan penilaian kinerja antara lain :

- 1) Menjadi dasar bagi pemberian *reward*.
- 2) Membangun dan membina hubungan antar karyawan.
- 3) Memberikan pemahaman yang jelas dan kongkret tentang prestasi riil dan harapan atasan.
- 4) Memberikan *Feedback* bagi rencana perbaikan dan peningkatan kinerja.

Bagi setiap orang muslim yang bekerja atau karyawan muslim, hendaknya mempunyai keyakinan bahwa penilaian kinerja jangan semata-mata dijadikan patokan untuk sistem *reward* yang akan didapatkan, tetapi Allah SWT adalah penilai yang paling adil dan bijaksana. Jika seorang keryawan muslim sudah mempunyai keyakinan ini maka kemauan untuk meningkatkan kinerjanya adalah karena Allah dan supaya ia tidak tergolong orang yang mendzalimi orang lain.

### 2.2.8 Manfaat Penilaian Kinerja

Teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*). Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan (Simamora, 1999). Bila penilaian ini dilakukan secara benar memungkinkan para karyawan mengetahui secara baik mereka bekerja untuk perusahaan.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting yang harus dilakukan oleh manajer atau pimpinan perusahaan, suatu program penilaian kinerja yang obyektif memberikan kepada perusahaan suatu dasar yang rasional untuk menentukan siapa yang harus diberi promosi atau siapa yang harus menerima kenaikan gaji dan juga dapat digunakan sebagai batu loncatan guna memperbaiki prestasi.

### 2.2.9 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bagi pimpinan dapat digunakan untuk menentukan pendekatan kepada karyawan dalam memperoleh kepuasan kerja maupun meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Tiffin dan Cormick (1979), bahwa *performance* atau kinerja berhubungan dengan *individual variable* dan *situational variable*. Individual variabel mencakup sikap, karakteristik kepribadian, karakteristik fisik, motivasi, usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, dan personal variabel lainnya.

Situasional variabel terdiri dari *physical* dan *job variable*, serta organisasional variabel antara lain: metode kerja, ruang dan susunan kerja, serta lingkungan fisik, karakter organisasi, pelatihan dan supervisi, tipe insentif/kompensasi, dan lingkungan sosial.

Menurut Dale (1992), bahwa kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin menjadi kunci pendorong bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak. Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda.

Menurut Simamora dalam mangkunegara (2006) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

- 1) Faktor individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.
- 2) Faktor psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- 3) Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

#### **2.2.10 Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan deskripsi teori-teori yang ada dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2006:3). Yang dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien.

*Leader Member Exchange* menunjukkan bahwa berkualitas tinggi hubungan antara pemimpin-bawahan akan memberikan hasil positif seperti kinerja yang lebih baik, omset yang lebih rendah, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Steers et al., 1996).

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu karyawan yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh karyawan saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para karyawannya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja karyawannya akan tinggi.

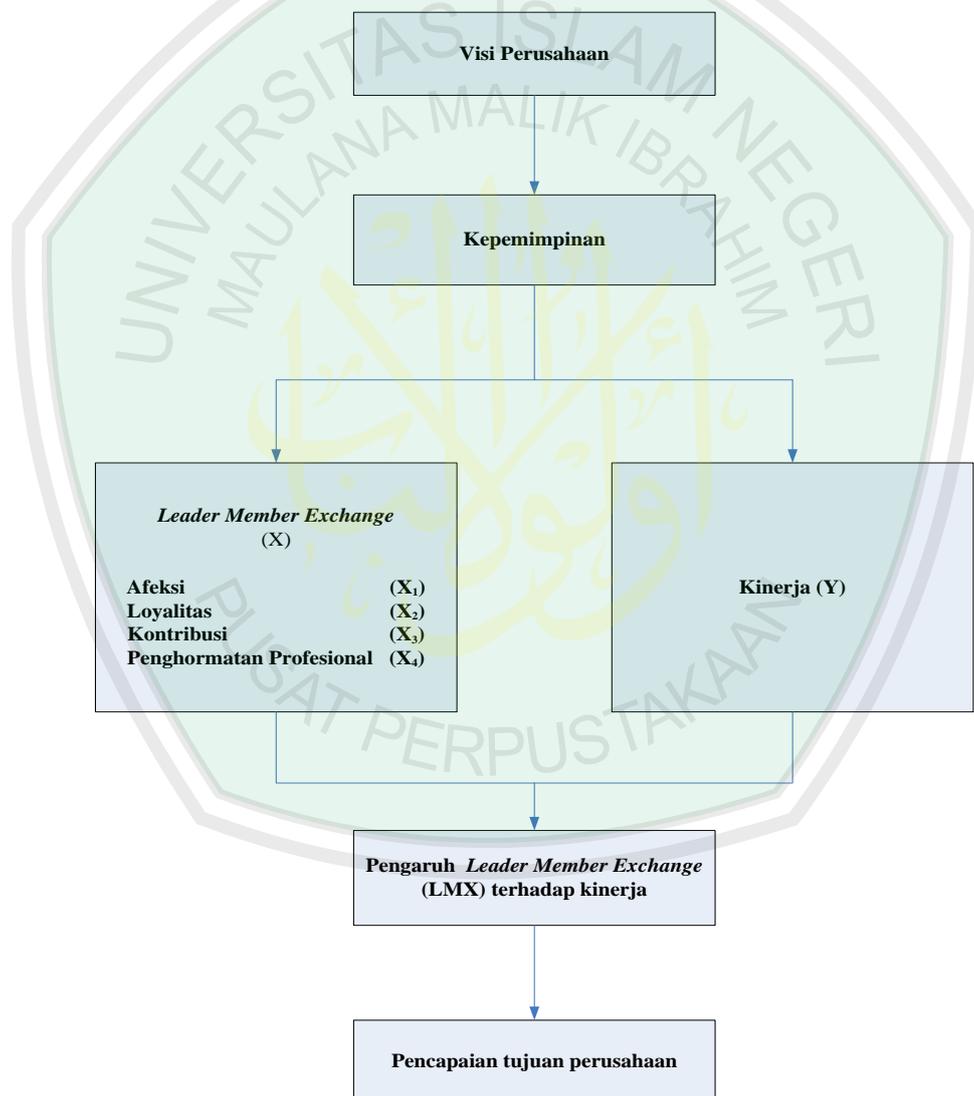
### 2.2.11 Kerangka Berfikir

Model kerangka berfikir Analisis Pengaruh

*Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja (Studi Kasus di Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang)

Gambar 2.2:

Kerangka berfikir



### 2.2.12 Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2002: 64).

#### 2.2.12.1 Model Konsep

Model Konsep

Gambar 2.3:

Model konsep

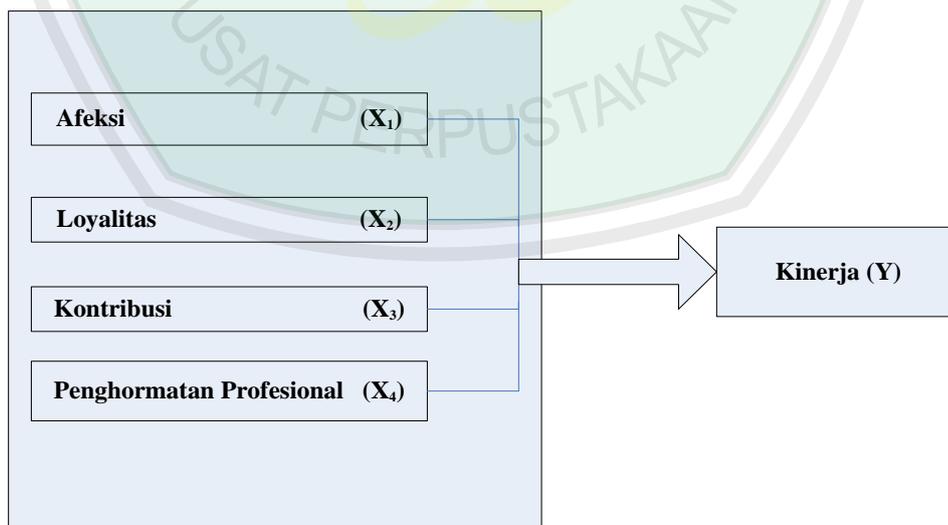


#### 2.2.12.2 Model Hipotesis

Teori *Leader Member Exchange* (LMX)

Gambar 2.4 :

Model Hipotesis



### 2.2.12.3 Hipotesis Penelitian

- a. Diduga afeksi ( $X_1$ ), loyalitas ( $X_2$ ), kontribusi ( $X_3$ ), dan penghormatan profesional ( $X_4$ ) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja (Y) karyawan.
- b. Diduga afeksi ( $X_1$ ), loyalitas ( $X_2$ ), kontribusi ( $X_3$ ), dan penghormatan profesional ( $X_4$ ) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja (Y) karyawan.
- c. Diduga loyalitas ( $X_2$ ) berpengaruh paling dominan terhadap Kinerja (Y).

