

Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Patrick Utama

Email:patrickutama123@gmail.com

Rocky Goenawan

Email:goenawanrocky@gmail.com

ABSTRACT

Leader Member Exchange merupakan kualitas hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan dalam sebuah organisasi. Dalam penelitian ini menggunakan *Leader Member Exchange* sebagai variabel yang memiliki 4 dimensi, yaitu *affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dari *Leader Member Exchange* dan kinerja karyawan di Hotel X Surabaya. Dengan sampel yang melibatkan 35 karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* secara parsial berkorelasi secara positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; *Leader Member Exchange* secara simultan berkorelasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; dimensi *affection* merupakan dimensi yang paling dominan berkorelasi terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya.

Kata Kunci :

Leader Member Exchange, *Affect*, *Loyalty*, *Contribution*, *Professional Respect*, dan Kinerja Karyawan.

Leader Member Exchange is the quality of the mutual relationship between the leader and the employees in an organization. In this study using Leader Member Exchange as variables which has four dimensions, namely affect, loyalty, contribution, and professional respect. This study aims to determine the relationship of Leader Member Exchange and employee performance in Hotel X Surabaya. With a sample involving 35 employees, the results showed that the Leader Member Exchange is partially affected but insignificant to employee performance; Leader Member Exchange is simultaneously affected get positive and significant to employee performance; affection dimension is the most dominant dimension that correlate on employee performance in Hotel X Surabaya.

Keywords:

Leader Member Exchange, Affect, Loyalty, Contribution, Professional Respect, and Employee Performance.

Pendahuluan

Salah satu unsur dalam manajerial perusahaan adalah peran sumber daya manusia. Mangkunegara (2013, p.1) mengatakan bahwa perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan. Abbas dan Yaqoob (2009, p.269) menyatakan bahwa kinerja perusahaan tidak dapat dinilai dari per individu dalam perusahaan, namun keseluruhan karyawan yang ada di sebuah organisasi. Baird (1986, p.3) menambahkan bahwa kinerja saat ini merupakan sebuah aksi, bukan sebuah kejadian. Kinerja merupakan gabungan dari beberapa komponen, tidak hanya terjadi dalam waktu singkat.

Menurut Baird (1986, p.13), faktor utama yang menentukan kinerja sendiri adalah kompetensi dari para pegawainya. Baird (1986, p.67) menambahkan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui penegasan tujuan dan komunikasi mengenai target yang harus dicapai. Untuk itu perlu adanya figur pemimpin dalam sebuah usaha. Menurut Mangkunegara (2013, p.80), seorang pemimpin harus sadar akan kedudukannya yang merupakan contoh dari semua tingkah lakunya dalam bentuk kepribadiannya atau perangainya, kualitas atau kuantitas kerja dan hubungan dengan sesama pekerja lainnya.

Salah satu yang harus diperhatikan oleh para pemimpin adalah kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan. Teori yang mengatur hubungan antara pemimpin dan karyawan ini disebut *Leader Member Exchange* atau yang lebih dikenal dengan istilah LMX. Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995), LMX didasarkan pada hubungan timbal balik antara karyawan dan pemimpin. LMX dianggap sebagai pertukaran sosial kepercayaan, ide dan kewajiban. Selain itu, Liden dan Maslyn (1998, p.50) menyatakan bahwa perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, menghormati keterampilan para pemimpin dan pengetahuan, kesetiaan kepada satu sama lain, dan menyukai satu sama lain dapat berkontribusi untuk pengembangan LMX. Sistem kepemimpinan *Leader Member Exchange* dalam penerapannya dapat menghasilkan *feedback* antar individu tanpa terpengaruh batas atau strata sosial. Pemimpin dan karyawan dapat berkomunikasi tanpa memandang senioritas dan jabatan sehingga dapat berdampak positif terhadap perusahaan.

Surabaya merupakan salah satu kota metropolitan di Jawa timur dan memiliki predikat sebagai kota terbesar kedua setelah kota Jakarta di Indonesia. Para pebisnis sedang giat – giatnya membangun hotel baru atau memperbaiki hotel yang sudah berdiri di Surabaya. Fenomena tersebut terjadi karena banyaknya wisatawan mancanegara maupun domestik yang datang ke Surabaya untuk berlibur maupun untuk menjalankan perjalanan bisnis. Hal ini membuat permintaan akomodasi rumah inap meningkat, sehingga penambahan jumlah penyediaan rumah inap semakin diperlukan. Penelitian ini menggunakan Hotel X yang berada di Surabaya. Hotel yang beroperasi sejak 27 November 2014 termasuk dalam klasifikasi hotel bintang lima dimana grup X bekerja sama dengan grup Y dalam sistem manajemennya. Melalui wawancara singkat dengan beberapa karyawan di Hotel X, terdapat fenomena *Leader Member Exchange* yang baik. Karyawan memiliki hubungan yang harmonis dengan pemimpinnya. Dalam konteks ini pemimpin karyawan merupakan *supervisor*.

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa selain mempererat hubungan antara karyawan dengan pemimpin, *Leader Member Exchange* juga mempengaruhi kinerja karyawan. Keterkaitan antara *Leader Member Exchange* dengan kinerja ini telah dibuktikan oleh beberapa ahli seperti Wang (2016) yang berpendapat bahwa *Leader Member Exchange* terkait secara positif dengan kinerja karyawan. Arsintadiani dan Harsono (2002) juga telah membuktikan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Namun pada kenyataan, tidak diketahui apakah sistem kepemimpinan *Leader Member Exchange* ini memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan di dunia hotel. Untuk menjelaskan permasalahan yang ada dalam internal hotel, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh *Leader Member Exchange*

terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya. Hubungan LMX dapat dilihat dari dua sudut pandang. Baik dari persepsi pemimpin maupun karyawan. Pada penelitian kali ini, peneliti lebih memfokuskan pada sudut pandang karyawan.

Teori Penunjang

Leader Member Exchange

Menurut Dansereau *et al.*, (1975), Graen dan Cashman (1975) *Leader Member Exchange* merupakan proses komunikasi dua arah antara pemimpin dalam membina hubungan dengan setiap rekan kerjanya (dalam O'Donnell, Yukl dan Taber, 2012, p.143). Graen dan Uhl – Bien (1995) berpendapat bahwa LMX didasarkan pada hubungan timbal – balik antara karyawan dan pemimpin. *Leader Member Exchange* tidak hanya sebatas hubungan rekan kerja saja, teori ini juga menunjang baik pemimpin maupun karyawan untuk saling memberi *feedback* satu sama lainnya. Adapun pendapat lain dari Liden dan Maslyn (1998, p.45) menyatakan bahwa LMX adalah perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, menghormati keterampilan dan pengetahuan pemimpin, kesetiaan kepada satu sama lain dan menyukai satu sama lain.

Dari gabungan teori di atas dapat diambil kesimpulan bahwa LMX merupakan hubungan timbal balik yang melibatkan komunikasi antara pemimpin dan karyawan melalui keakraban antar satu dan lainnya, berkontribusi untuk sesama, saling setia dan mempunyai rasa hormat antar individu. Hubungan baik antara pemimpin dan karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hubungan yang dijalin oleh tiap karyawan dan pemimpin tentunya berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Truckenbrodt (2000, p.234) mengatakan bahwa dalam sebuah organisasi dilihat dari hubungan dan interaksi antara pemimpin dan karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu:

1. *In – group* : Dalam hubungan ini, karyawan dan pemimpin memiliki hubungan yang baik, hubungan antar keduanya didasarkan oleh perasaan senasib, rasa percaya, dan afeksi terhadap satu sama lain.
2. *Out – group* : Dalam hubungan ini, posisi pemimpin terhadap karyawan lebih ke arah profesional. Hal ini disebabkan karena begitu minim waktu yang disediakan untuk mendekati diri, sehingga karyawan lebih memiliki sedikit waktu untuk pemimpin, dan hubungan antar keduanya hanya dalam koridor interaksi otoritas yang normal.

Leader Member Exchange sendiri pada dasarnya memiliki beberapa dimensi di dalamnya. Liden dan Maslyn (1998, p.50) membagi *Leader Member Exchange* menjadi empat dimensi, antara lain :

1. *Affect* (Afeksi)

Affect mengacu pada keakraban antara satu individu dengan individu lainnya. Keakraban ini sendiri tidak memandang status sosial. Interaksi dapat terbentuk oleh hubungan karyawan dengan pimpinan, pimpinan dengan pimpinan maupun karyawan dengan karyawan. Liden dan Maslyn (1998, p. 46) menambahkan bahwa aspek afeksi dapat menjadi unsur paling dominan maupun tidaknya dapat bergantung kepada jenis hubungan yang ada di tempat kerja. Waktu yang diperlukan oleh pemimpin dengan bawahan untuk menjalin hubungan cenderung berbeda dari satu dengan yang lainnya, ada yang bisa menjalin hubungan baik dalam waktu yang singkat, namun ada juga yang tidak. Hubungan saling menyukai antara pimpinan dan karyawan sendiri sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan LMX.

2. *Contribution* (Kontribusi)

Kontribusi mengacu pada persepsi bahwa tindakan orang lain juga berhubungan tiap individu di perusahaan. Liden dan Maslyn (1998, p.50) menyatakan bahwa dimensi kontribusi adalah persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara pemimpin dan karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Level

kontribusi dari seseorang dapat dilihat dari seberapa banyak pekerjaan dan informasi yang didapat. Adanya kualitas kontribusi yang tinggi menyebabkan karyawan rela berkorban demi pemimpin, rekan kerja dan perusahaan. Semakin tingginya level kontribusi karyawan maka kualitas hubungan LMX juga semakin baik.

3. *Loyalty* (Loyalitas)

Loyalty adalah kesetiaan dan dukungan yang diberikan pada individu lain, baik itu karyawan maupun pemimpin. Liden dan Maslyn (1998, p.50) menyatakan bahwa loyalitas adalah bagaimana pemimpin maupun karyawan saling mendukung aksi dan karakter satu sama lainnya dalam segala situasi. Pemimpin akan lebih menyukai untuk memberikan tugas kepada karyawan loyal sebagaimana dikutip dari pernyataan Liden, Graen, Scandura (1986) dalam Liden dan Maslyn (1998, p.46). Loyalitas karyawan maupun pemimpin di sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan LMX yang nantinya berdampak terhadap kinerja perusahaan.

4. *Professional Respect* (Respek / Hormat)

Professional respect mengacu pada rasa hormat atau kagum pada pekerjaan yang dilakukan orang lain. Rasa kagum dapat didasarkan berbagai hal seperti keinginan untuk bisa menjadi orang tersebut atau karena pencapaian yang dicapai oleh orang yang dikagumi. Rasa kagum seseorang karyawan dapat disebabkan karena reputasi yang dimiliki oleh pemimpinnya. Liden dan Maslyn (1998, p.50) menyatakan bahwa reputasi dapat terbentuk melalui data sejarah mengenai seorang pribadi seperti pengalaman pribadi, komentar yang didapat melalui perseorangan maupun dari luar organisasi dan penghargaan yang diberikan kepadanya. Karyawan yang menaruh rasa hormat yang tinggi terhadap performa maupun interaksi dari pemimpin diharapkan dapat menerapkan nilai-nilai baik tersebut dalam kesehariannya bekerja. Seorang karyawan yang mampu menerapkan sesuai dengan yang dilakukan oleh pemimpin dapat mewujudkan transisi yang baik di dalam organisasi

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan penyampaian barang atau jasa. Menurut Mangkunegara (2013, p.67), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Segala sesuatu yang dilakukan oleh karyawan, supervisor, maupun manager merupakan sebuah kinerja. Kinerja ini sendiri merupakan sesuatu yang dapat diukur walaupun abstrak.

Mwita (2000) sebagaimana dikutip dari Abbas and Yaqoob (2009, p.1) berpendapat bahwa kinerja karyawan merupakan sesuatu yang krusial di dalam suatu perusahaan dan merupakan hal yang harus dianalisa. Kinerja karyawan diibaratkan sebagai blok bangunan dimana bangunan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, sebagai contoh sebuah bangunan kehilangan satu bagian saja maka bangunan itu tidak akan dapat berdiri dengan kokoh bahkan dapat runtuh, sama halnya dengan kinerja karyawan. Apabila suatu perusahaan tidak menganalisa kinerja karyawannya dengan baik maka perusahaan tersebut akan menjadi kacau dan tidak terkendali. Mwita (2000) juga menambahkan bahwa suatu organisasi tidak dapat maju dengan usaha dari satu atau dua orang individu saja, namun merupakan upaya kolektif dari semua anggota sehingga dapat mencapai tujuan dari suatu perusahaan (*organizational goals*).

Dalam sebuah perusahaan, kinerja merupakan hal yang krusial. Oleh karena itu diperlukan adanya sistem untuk mengukur kinerja karyawan supaya perusahaan tersebut tahu apakah performa yang diberikan oleh karyawan sudah baik apa masih perlu ditingkatkan lagi. Menurut Hasibuan (2002) ada beberapa macam aspek yang diukur dalam kinerja karyawan, antara lain :

1. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, karyawan berusaha untuk menjadi lebih baik setiap harinya supaya mampu mendapatkan hasil yang lebih baik dari rekan kerjanya. Karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan

2. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan suatu proses dalam mentaati segala peraturan yang ada serta menjalankan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Dengan mentaati peraturan yang ada,

3. Kreatifitas

Kreatifitas mengacu pada kemampuan karyawan untuk membentuk ide atau gagasan baru dari ide atau fakta yang sudah ada. Kreatifitas juga dapat ditunjukkan dengan menemukan solusi baru untuk suatu permasalahan yang berbeda dari sebelumnya.

4. Kerjasama

Kerjasama mengacu pada kemampuan karyawan untuk berkoordinasi dengan rekan kerja untuk mencapai hasil yang lebih maksimal dalam pekerjaannya. Dengan sistem komunikasi yang baik, kerja sama dalam suatu kelompok karyawan dapat ditingkatkan

5. Kecakapan

Kecakapan mengacu pada kemampuan karyawan untuk terus menjalankan tugas dan kewajiban yang diberikan padanya dengan maksimal. Karyawan yang cakap memiliki kemampuan untuk dapat mengambil keputusan dalam suatu permasalahan dengan cepat.

6. Tanggung Jawab

Tanggung jawab mengacu pada kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dalam waktu yang ditentukan dan bersedia untuk menerima segala resiko atas segala perbuatan yang dilakukan.

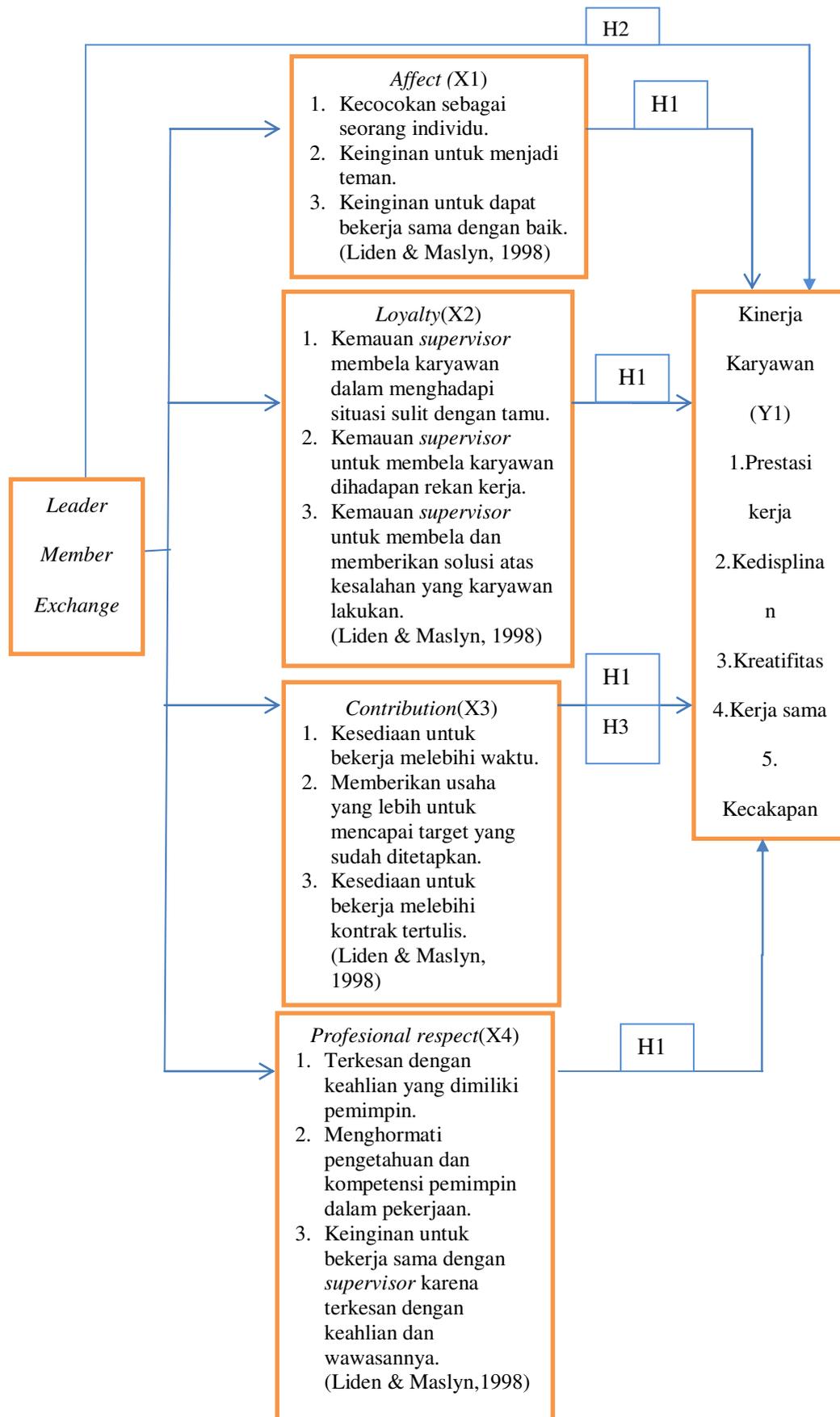
Tentunya dalam pelaksanaannya, ada berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor ini dapat membuat kinerja seorang karyawan menjadi lebih baik atau sebaliknya, menjadi lebih buruk dari sebelumnya. Menurut Mangkunegara (2013, p.67), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain faktor kemampuan dan motivasi. Faktor kemampuan sendiri terbagi menjadi dua yaitu kemampuan potensi atau intelektual dan kemampuan kemampuan realiti yang merupakan gabungan pengetahuan dan keahlian. Sedangkan faktor motivasi dapat terbentuk dari sikap seorang dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk mencapai tujuan kerja. Pegawai harus siap secara mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Hubungan dengan pemimpin juga menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila karyawan mempunyai hubungan yang buruk dengan pemimpinnya, karyawan tersebut cenderung untuk bekerja tidak secara maksimal dan dapat mempengaruhi perusahaan. Selain hubungan dengan pemimpin, hubungan antar sesama rekan kerja juga penting, karena pada dasarnya kinerja merupakan kemampuan seorang atau kelompok untuk memenuhi tanggung jawab.

Menurut Gibson (1996), Ermayanti (2001, p.3), Brahmasari (2005, p.96) sebagaimana dikutip dari Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi. Namun pada kenyataannya tidak semua anggota dalam kelompok memiliki kinerja yang rata. Ada yang

memiliki kinerja yang baik dan ada juga yang tidak. Untuk menanggulangi hal itu maka diperlukan cara untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sebagaimana disebutkan dalam Abbas dan Yaqoob (2009, pp.284 – 286) menyebutkan bahwa ada beberapa cara untuk meningkatkan kinerja seperti *coaching, training and development, empowerment, participation, dan delegation*,

Apabila hubungan karyawan dan pemimpin terjalin dengan baik, karyawan cenderung rela untuk bekerja lebih dari porsinya, bekerja dengan serta merta, memberikan inisiatif lebih dan bekerja dengan lebih maksimal (Truckenbrodt, 2000, p.234). Hal ini membuktikan bahwa *Leader Member Exchange* memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Beberapa ahli dari penelitian terdahulu juga telah membuktikan hal tersebut. Ahli pertama (Wang, 2016) membuktikan dalam penelitiannya bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap kreatifitas dan kinerja karyawan. Ahli kedua (Arsintadiani dan Harsono, 2002) membuktikan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh secara positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja dalam penelitiannya. Guilon dan Cezanne (2014) sebagaimana dikutip dari Asaloei (2016) mengemukakan bahwa loyalitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja karyawan dan loyalitas merupakan salah satu dimensi dalam *Leader Member Exchange*. Hal ini membuktikan bahwa dimensi *loyalty* berpengaruh terhadap kinerja. Markos dan Sridevi (2010) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi terhadap perusahaan dapat memberikan kontribusi terhadap produktifitas perusahaan. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dapat diidentikan dengan salah satu dimensi LMX yaitu *contribution*, sedangkan produktifitas merupakan salah satu aspek dari kinerja. Sehingga hal ini membuktikan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Jadi dari gabungan teori di atas maka dapat diperoleh kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Metode penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif eksplanatif. Data penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner. Penelitian kuantitatif eksplanatif merupakan penelitian dengan data atau *numeric* yang bertujuan untuk mengetahui kausalitas antar variabel yang menjelaskan suatu fenomena. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di Hotel X yang memiliki 138 karyawan tetap. Dalam penelitian ini peneliti memilih untuk menggunakan metode *purposive sampling*. Pertimbangan sampel penelitian ini yaitu responden yang merupakan karyawan tetap di Hotel X Surabaya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jumlah sampel 35 responden karyawan tetap di mana mereka melakukan penilaian terhadap *Leader Member Exchange* terhadap salah satu *supervisor* mereka dan 15 *supervisor* yang melakukan penilaian terhadap karyawan yang bekerja di bawahnya. Data primer untuk penulisan diperoleh dari karyawan Hotel X dan data sekunder yang digunakan adalah informasi–informasi yang didapat di luar data primer seperti melalui jurnal, koran, majalah, maupun artikel–artikel yang beredar. Penarikan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuisisioner. Cara responden untuk mengisi kuesioner ini adalah dengan menjawab pertanyaan yang ada di kuesioner dengan memilih pilihan yang disediakan, pilihan tersebut biasanya berwujud numerik yang mana nilai di sebelah kiri berisi tentang respon yang negatif, sedangkan nilai di sebelah kanan berkaitan dengan respon yang positif.

Dalam penelitian ini variabel X adalah variabel–variabel yang dimiliki oleh *Leader Member Exchange*. Variabel tersebut antara lain:

1. *Affect (X1)*
 - a. Kecocokan antara karyawan di Hotel X dengan *supervisor* sebagai seorang individu.
 - b. Keinginan karyawan untuk menjadi teman dengan *supervisor* di Hotel X.
 - c. Keinginan karyawan dari Hotel X untuk bekerja sama dengan *supervisor* dengan baik.
2. *Loyalty*
 - a. Kemauan *supervisor* membela karyawan saat berada dalam situasi yang sulit dengan tamu.
 - b. Kemauan *supervisor* untuk membela karyawan di depan rekan kerja.
 - c. *Supervisor* membela dan memberikan solusi atas kesalahan yang ditimbulkan bawahannya
3. *Contribution*
 - a. Kemauan karyawan untuk bekerja di atas waktu yang ditetapkan atas perintah *supervisor*.
 - b. Kemauan karyawan untuk memberikan yang terbaik untuk memenuhi target yang ditentukan.
 - c. Kemauan karyawan untuk bekerja lebih dari kontrak yang ditetapkan atas perintah *supervisor*.
4. *Professional respect*
 - a. Karyawan di Hotel X terkesan dengan kemampuan yang dimiliki *supervisor*.
 - b. Karyawan di Hotel X menghormati pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki *supervisor* dalam pekerjaannya.
 - c. Karyawan di Hotel X memiliki keinginan untuk bekerja sama dengan *supervisor* karena terkesan dengan kemampuan dan kompetensi *supervisor*.

Sedangkan variabel tidak bebas (Y) adalah kinerja karyawan. Yang menurut Hasibuan (2002) terdapat enam unsur dalam penilain kinerja seseorang, sebagai berikut :

1. Prestasi Kerja
 - a. Karyawan mampu melaksanakan pekerjaan yang dipercayakan.
 - b. Karyawan bekerja keras untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari rekan kerjanya.
2. Kedisiplinan
 - a. Karyawan mengikuti peraturan-peraturan yang diterapkan perusahaan.
 - b. Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan.
 - c. Karyawan bersedia menerima sanksi atas pelanggaran yang dilakukan.
3. Kreativitas
 - a. Karyawan mampu menciptakan suatu ide atau gagasan baru yang bermanfaat bagi perusahaan.
 - b. Karyawan mampu menemukan solusi baru untuk pemecahan masalah.
4. Kerjasama
 - a. Karyawan mampu bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya.
 - b. Karyawan memiliki rasa percaya terhadap rekan kerjanya.
5. Kecakapan
 - a. Karyawan menguasai bidang pekerjaannya.
 - b. Karyawan mampu mengambil keputusan sendiri jika dibutuhkan.
6. Tanggung jawab
 - a. Karyawan bertanggung jawab penuh atas hasil akhir pekerjaannya.
 - b. Karyawan menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.

Analisis dan Pembahasan

Tabel 1. Hasil Uji F-test *LeaderMemberExchange* terhadap Kinerja Karyawan

F	Significance
5,661	0,02

Dari tabel tersebut diketahui bahwa F hitung sebesar 5,661. Dengan F tabel sebesar 2,68, maka $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ sehingga variabel *affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect* berkorelasi secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan di Hotel X Surabaya. Berdasarkan hasil uji F diatas Hipotesis 2 yang berbunyi “*Leader Member Exchange* secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya” didukung.

Tabel 2. Hasil Uji t-test *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	T
Kinerja Karyawan (Y)	2,925
<i>Affect</i> (X1)	2,133
<i>Loyalty</i> (X2)	0,513
<i>Contribution</i> (X3)	1,172
<i>Professional Respect</i> (X4)	1,385

Dari tabel di atas diperoleh nilai t tabel yaitu 2,04. Dapat dilihat dari tabel bahwa hanya variabel *affect* yang memiliki nilai t hitung di atas 2,04 sedangkan variabel *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect* memiliki nilai t hitung di bawah t tabel. Hal ini berarti bahwa apabila dilihat secara parsial, hanya variabel *affect* yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena itu hipotesis 1 yang berbunyi “*Leader Member Exchange* secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

di Hotel X Surabaya” tidak didukung. Hipotesis 3 yang berbunyi “dimensi *contribution* memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada Hotel X, Surabaya” juga tidak didukung oleh hasil uji t. Karena dari keempat dimensi LMX, dimensi *affect* memiliki pengaruh paling dominan.

Berdasarkan analisis data yang sudah dijabarkan diatas, dapat dilihat bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wang (2016); Arsintadiani dan Harsono (2012) yang menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, apabila dilihat secara parsial atau terpisah-pisah dari keempat dimensi LMX tersebut. Hanya dimensi *affect* yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa *supervisor* dan karyawan memiliki hubungan yang baik antara satu dengan yang lainnya. Dalam konteks ini karyawan melihat hubungannya dengan *supervisor* bukan ke arah *work/professional values*, namun lebih ke arah *interpersonal attraction*. Sebagaimana diungkapkan dalam Liden dan Maslyn (1998) dengan adanya hubungan yang baik antara *supervisor* dan karyawan, berarti bahwa hubungan antara *supervisor* dan karyawan didasari oleh *interpersonal attraction* daripada *work/professional values*. Hubungan baik ini dapat terjadi karena karyawan sudah menganggap *supervisor* layaknya sahabat, atau memiliki hubungan khusus seperti saudara atau teman lama. Tsui dan Barry (1986) dalam Liden dan Maslyn (1998), mendukung pernyataan tersebut dengan mengungkapkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi dari hubungan afeksi yang baik antara karyawan dengan *supervisor*. Dimensi *affect* merupakan dimensi yang paling dominan dibandingkan dengan ketiga dimensi lainnya yaitu *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect*. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Liden dan Maslyn (1998) yang menyatakan bahwa dimensi afeksi dapat menjadi aspek paling dominan dalam *Leader Member Exchange*. Ketiga dimensi yang tidak berpengaruh adalah dimensi *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect*. . Dimensi *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect* merupakan dimensi LMX yang lebih mengacu ke arah *work / professional value*. Namun pada kenyataannya, karena tingginya nilai dimensi *affect* pada karyawan di Hotel X Surabaya, menyebabkan hubungan baik antara *supervisor* dan karyawan di Hotel X Surabaya lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan daripada *work/professional value*.

Terkait dengan LMX, gaya kepemimpinan dapat dilihat dari tingkah laku yang dikembangkan oleh ahli psikologi industri dari University of Michigan. Kelompok Michigan menggunakan istilah *job-centered* dan *employee-centered* (“*Leadership:Teori Kepemimpinan*”, 2012) sebagaimana dikutip dalam Taupan dan Sunyoto (2016, p.53). Konsep ini membahas bahwa orientasi kepemimpinan bukan hanya dapat dilihat berdasarkan pekerjaan saja (*task-oriented*), namun juga secara *interpersonal (employee-oriented)*. Hal ini mendukung argumen yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa hubungan yang dimiliki karyawan dan *supervisor* di Hotel X Surabaya lebih berdasarkan *interpersonal attraction* daripada *work/professional value*. Oleh karena itu hubungan dekat antara karyawan dan *supervisor* yang dapat diwujudkan dengan rasa cocok yang dimiliki karyawan dengan *supervisor*, keinginan berteman dengan *supervisor*, dan keinginan bekerja sama dengan *supervisor* dengan baik memiliki pengaruh lebih kuat dalam pembentukan hubungan antara karyawan dan *supervisor* yang nantinya akan berimbas terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Leader Member Exchange* yang meliputi dimensi *affect*, *loyalty*, *contribution*, *professional respect* terbukti secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya.
2. *Leader Member Exchange* terbukti secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya.
3. Dimensi *affect* merupakan dimensi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya.

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang nantinya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya, yaitu dengan meningkatkan beberapa aspek yang masih tergolong kurang baik dalam penelitian ini seperti *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect*. Diharapkan pemimpin dapat lebih menunjukkan wibawanya sebagai seorang pemimpin agar memicu timbulnya rasa hormat karyawan terhadap pemimpinnya. Walaupun dalam menjalankan tugasnya pemimpin cenderung bersikap tegas, terkadang pemimpin perlu bersikap toleran dan bersedia untuk membela karyawan yang bekerja di bawahnya. Dengan cara ini karyawan akan merasa nyaman pada saat bekerja sehingga dapat meningkatkan rasa loyalitas karyawan. Diperlukan adanya pendelegasian tugas dan partisipasi karyawan pada saat proses *decision making*. Hal ini akan memacu inisiatif karyawan untuk menjadi lebih aktif dan dapat meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Dengan meningkatkan aspek-aspek yang disebutkan di atas diharapkan akan meningkatkan kualitas *Leader Member Exchange* pada karyawan di hotel X Surabaya yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Daftar Referensi

- Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect of leadership development on employee performance in Pakistan, *Pakistan Economic and Social Review*, 47(2), 269-292.
- Arsintadiani, D., & Harsono, M. (2002). Pengaruh tingkat LMX terhadap penilaian kerja dan kepuasan kerja dengan kesamaan jender dan locus of control sebagai variabel moderator, 7, 113–122.
- Asaloei, L. (2016). *Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan loyalitas karyawan sebagai variabel moderasi di PT. Magna Karsa Mulya*. (TA No. 31011135/MAN/2016). Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Baird, L. (1986). *Managing performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan dampaknya pada kinerja perusahaan di PT Pei Hai International Wiratama Indonesia, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10 (2), 124–135.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development, *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19* (5th ed.). Semarang: BP UNDIP.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). The relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hasibuan, M. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development, *Journal Of Management*, 24 (1), 43–72.
- Mangkunegara, A. A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Markos, S., & Sridevi, S. M. (2010). Employee engagement: The key to improving performance, *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96.
- O'Donnell, M., Yukl, G., & Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: a constructive replication, *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 143-154.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Taupan, F., & Sunyoto, C. (2016). *Hubungan leader-member exchange dan komitmen organisasional : Studi pada karyawan restoran D'Cost Seafood Surabaya*. (TA No. 33010615/MAN/2016). Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior, *Acquisition Review Quarterly*, 233-244.
- Wang, C. J. (2016). Does leader-member exchange enhance performance in the hospitality industry? The mediating roles of task motivation and creativity, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 1–45.