

# AKUTANSI BISNIS & MANAJEMEN (ABM)

---

ISSN No: 0854-4180



VOLUME 26, No.1, April 2019

**Beny Mahyudi Saputra**

**Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Nippon Paint Kediri.**

**Atika Syuliswati**

**Pengaruh Gender, Usia, IPK Terhadap Literasi Keuangan Mahasiswa Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Malang.**

**Nur Mufarokhah**

**Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT Swadaya Graha (Semen Indonesia Group) Gresik.**

**Dwi Danesty Deccasari**

**Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada PT Karya Mekar Dewatamali di Kota Jombang.**

**Andi Asdani**

**Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Politeknik Negeri Malang).**

DITERBITKAN OLEH :  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) MALANGKUCECWARA  
MALANG

## DAFTAR ISI

---

Volume 26	No. 1	April 2019
-----------	-------	------------

---

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Nippon Paint Kediri <i>Beny Mahyudi Saputra</i>	1-14
Pengaruh Gender, Usia, IPK Terhadap Literasi Keuangan Mahasiswa Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Malang <i>Atika Syuliswati</i>	15-31
Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT Swadaya Graha (Semen Indonesia Group) Gresik <i>Nur Mufarokhah</i>	32-42
Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada PT Karya Mekar Dewatamali di Kota Jombang <i>Dwi Danesty Deccasari</i>	43-55
Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Politeknik Negeri Malang) <i>Andi Asdani</i>	56-78

# **Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Politeknik Negeri Malang)**

**Andi Asdani**

Politeknik Negeri Malang  
Jalan Sukarno Hatta Malang  
E-Mail: andiasdani@yahoo.co.id

## ***Abstract:***

*Company organizations that aim to remain capable of acting in an increasingly competitive environment for long time, they should also have strong and powerful human resources. Competent human resources are needed in a competitive environment. The purpose of this research is to analyze and explain the influence of leader member exchange (LMX) and organizational culture on managerial performance. The population in this research were employees at the Managerial Level at Malang State Polytechnic. The sampling technique used is the survey method. The results of this research show that LMX variables have a significant effect on managerial employee performance. Organizational culture has a significant influence on organizational performance. And also, the culture variable has a significant influence on managerial performance.*

***Keywords:*** *organizational culture, managerial performance*

## **PENDAHULUAN**

Pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan salah satu penerapan strategi pengelolaan roda bisnis perusahaan, kualitas kompetitif suatu organisasi bisnis sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Bahwa, setiap organisasi perusahaan yang ingin tetap mampu berkiprah di dalam lingkungan yang semakin kompetitif, harus juga memiliki sumber daya manusia yang tangguh dan hebat. Sumber daya manusia yang kompeten sangat diperlukan dalam lingkungan yang kompetitif. Individu yang mempunyai kompetensi kerja yang baik tentu akan mudah untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya serta mampu menyesuaikan diri secara baik dengan lingkungannya.

Karyawan memiliki karakter yang berbeda-beda baik dari segi usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, kemampuan, dan budaya. Demikian halnya di Politeknik Negeri Malang juga terdapat perbedaan karakter tersebut sehingga di Politeknik Negeri Malang diperlukan analisa lebih lanjut tentang Leader Member Exchange (LMX). Persepsi *Leader-Member Exchang* (LMX) juga diyakini sebagai predictor *organizational citizenship behavior* (OCB). Yukl (2007) menyatakan bahwa teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX-*leader-member exchange*) menggambarkan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan berbagai bawahan. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya diri dan hormat bawahan pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan "lebih dari" yang diharapkan oleh atasan mereka.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Sebagai suatu sistem, budaya organisasi menjadi pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Robbin dalam Mariyam (2009) mengatakan bahwa "budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama". Untuk itu, budaya organisasi harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi, sehingga timbul suatu kesamaan persepsi yang dianut oleh anggota organisasi. Untuk mencapai kesamaan persepsi tersebut, diperlukan konsistensi yang tinggi dalam jangka waktu lama mengenai penerapan-penerapan nilai dan tindakan yang dianggap penting oleh organisasi hingga terbentuk suatu keseragaman makna dan persepsi dari anggota organisasi yang selanjutnya membentuk budaya organisasi. Oleh karena itu, manajemen perlu memberikan perhatian yang besar dalam mewujudkan budaya organisasi yang kuat sehingga suasana kerja lebih menyenangkan sekaligus dijadikan "alat" untuk memberikan motivasi dalam rangka mencapai kinerja yang optimal. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *leader member exchange* (LMX) dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)**

Teori pertukaran didasarkan pada premis bahwa perilaku manusia atau interaksi sosial adalah pertukaran aktivitas, baik berwujud maupun tidak berwujud, khususnya imbalan dan biaya. Hal ini memberikan pertukaran manfaat, terutama memberi orang lain sesuatu yang lebih berharga bagi mereka daripada yang mahal untuk pemberi, dan sebaliknya, sebagai hal yang mendasari atau membuka rahasia tentang perilaku manusia dan jadi fenomena dalam semua kehidupan sosial (Zafirovski, 2005).

Dua aliran penelitian yang menerapkan teori pertukaran sosial dalam organisasi telah berkembang secara terpisah yaitu pertukaran pemimpin-anggota (*Leader Member Exchange/LMX*) dan persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*). LMX berfokus pada kualitas pertukaran antara karyawan dan manajer dan didasarkan pada tingkat dukungan emosional dan pertukaran sumber daya yang dihargai. Sebaliknya, POS berfokus pada hubungan pertukaran antara karyawan dan organisasi, yang telah dikonseptualisasikan sebagai persepsi umum karyawan tentang sejauh mana organisasi menilai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka.

### **Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader Member Exchange*)**

Organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk meraih efektivitas yang optimal (Robbins, 2007). Robbins (2007) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Yukl (2007) mengatakan bahwa sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Yukl (2007) menyatakan bahwa teori pertukaran pemimpin-anggota (*LMX-leader-member exchange*) menggambarkan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan berbagai bawahan. Sentral dari teori tersebut bahwa proses kepemimpinan yang efektif terjadi ketika para pemimpin dan pengikut mampu mengembangkan hubungan kepemimpinan yang dewasa dan dengan demikian dapat diperoleh manfaat dari hubungan ini. Pemimpin memperlakukan masing-masing bawahan dengan berbeda.

Graen (dalam Yukl, 2007) mengembangkan hubungan *dyad* (hubungan dua orang yaitu atasan dan bawahan) dalam model siklus hidup yang memiliki tiga kemungkinan tahapan yaitu: (1) Hubungan itu dimulai dengan sebuah tahapan pengujian awal dimana pemimpin dan bawahan saling mengevaluasi motif dan sikap sumber daya masing-masing, dan potensi sumberdaya yang akan diperlukan, dan dibangunnya harapan peran bersama. Beberapa hubungan tidak pernah bergerak melampaui tahapan pertama ini. (2) Jika hubungan ini berlanjut hingga ke tahapan kedua, pengaturan pertukaran dibersihkan kembali, dan saling mempercayai, kesetiaan dan rasa hormat dikembangkan. (3) Beberapa hubungan pertukaran maju terus hingga tahapan ketiga (matang) dimana pertukaran yang didasarkan pada kepentingan sendiri diubah menjadi komitmen bersama terhadap misi sasaran unit kerja (Yukl, 2007).

### **Dimensi dalam *leader member exchange* (LMX)**

Penelitian Liden dan Maslyn (1998) dijelaskan bahwa LMX adalah multi dimensional dan memiliki empat dimensi yaitu kontribusi, loyalitas, afeksi dan respek terhadap profesi, yang dapat dijelaskan sebagai berikut ini:

#### **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, demikian halnya pada atasan yang menyediakan sumber daya dan kesempatan untuk melakukan hal tersebut. Kontribusi ini dapat diukur berdasarkan: (1) Adanya kesediaan dari bawahan untuk bekerja melebihi waktu yang ditetapkan. (2) Adanya kesediaan dari bawahan untuk memberikan usaha yang lebih dari usaha yang dibutuhkan secara normal untuk mencapai tujuan kerja yang dimiliki atasan.

#### **Loyalitas**

Loyalitas adalah ungkapan untuk 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 situasi lainnya. Pengukurannya adalah: (1) Adanya kemauandari atasan maupun bawahan untuk saling membela halhal yang dikerjakan kepada atasan yang lebih tinggi, walaupun tanpa memiliki pemahaman yang lengkap mengenai pertanyaan yang diberikan (2) Adanya kamauan dari atasan maupun bawahan untuk saling membela dalam menghadapi situasi sulit dengan orang lain

**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. Afeksi diukur berdasarkan: (1) Adanya kecocokan bawahan dan atasan sebagai seorang individu (2) Adanya keinginan dari atasan dan bawahan untuk menjadi seorang teman, dan (3) Adanya keinginan dari atasan dan bawahan untuk dapat bekerja sama dengan baik

**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. Dalam pengukurannya menggunakan: (1) Adanya penghargaan kepada bawahan tentang pengetahuan atas pekerjaan dari atasan, (2) Adanya *respect* kepada bawahan atas keterampilan profesional yang dimiliki bawahan.

**Budaya Organisasi****Pengertian Budaya Organisasi**

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Wood dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa “Budaya organisasi adalah sistem yang dipercaya dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri”. Pendapat lain dikemukakan oleh Tossi dalam Bramasari dan Suprayetno (2008) bahwa “Budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi”. Budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Rivai dan Mulyadi (2009) mengatakan bahwa “Budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan”.

### **Fungsi Budaya Organisasi**

Dari pengertian budaya organisasi di atas, dapat dipahami bahwa budaya organisasi hakekatnya adalah menciptakan pemahaman yang sama diantara para karyawan tentang bagaimana sebesarnya organisasi itu dan bagaimana karyawan harus berperilaku. Ini berarti, budaya organisasi memiliki fungsi untuk menyamakan persepsi dan perilaku agar sesuai dengan keinginan perusahaan. Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2002) adalah sebagai berikut: (a) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain (b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi (c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang (d) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan karyawan, dan (e) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

### **Cara Mensosialisasikan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat disampaikan kepada seluruh anggota organisasi melalui program pelatihan. Dalam pelatihan, selain karyawan diberikan latihan tentang pekerjaan dan tanggung jawabnya, juga diberikan informasi yang berkaitan dengan budaya organisasi yang sudah dijadikan sebagai pedoman atau cara kerja bagi perusahaan. Selain disampaikan secara eksplisit melalui program-program pelatihan, juga dapat disampaikan melalui “cerita, ritual, simbol material, serta bahasa” (Robbin, 2002).

Cerita mengandung kisah tentang pendiri organisasi, keputusan-keputusan penting yang memberi dampak terhadap jalannya organisasi di masa depan dan mengenai manajemen puncak pada saat ini. Cerita dapat pula mengkaitkan antara keadaan sekarang dengan masa lampau dan memberi penjelasan serta keabsahan bagi tindakan-tindakan yang sekarang dilaksanakan, termasuk tindakan yang melenceng dari norma. Ritual merupakan salah satu alat untuk meneruskan budaya. Ritual menunjukkan secara khusus apa yang akan dinilai. Aktivitas ritual seperti promosi, penilaian, pengakuan dan pemberian penghargaan, pesta kecil setiap hari jumat, serta piknik tahunan perusahaan adalah ritual-ritual yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai inti

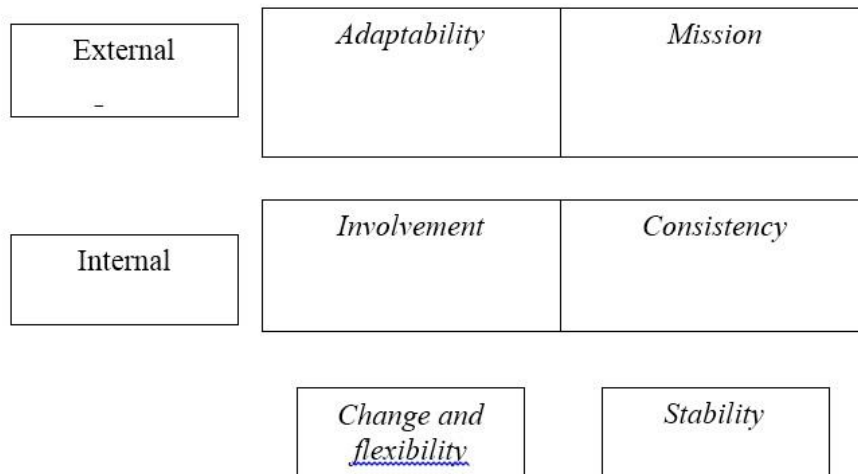


organisasi tersebut, tujuan apa yang penting, orang mana yang penting dan yang mana yang dapat ditingkatkan.

Simbol material berkaitan dengan bukti fisik yang dapat ditonjolkan sebagai ciri khas perusahaan. Desain serta penataan fisik ruang dan gedung, perabot kantor, kebiasaan eksekutif serta cara berpakaian merupakan simbol material yang mengungkapkan kepada para pegawai siapa yang penting, tingkat dari derajat kesamaan yang diinginkan oleh manajemen puncak, dan perilaku tertentu (misalnya, mengambil resiko, konservatif, otoriter, partisipatif, individualistik, sosial) yang sesuai. Bahasa merupakan bagian dari cara untuk mengidentifikasi para anggota dari suatu budaya. Dengan mempelajari bahasa, para anggota membuktikan bahwa mereka telah menerima budaya tersebut dan dengan melakukan hal tersebut mereka membantu mempertahankannya. Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa cara mensosialisasikan budaya organisasi bisa melalui berbagai cara yaitu seperti program pelatihan yang diberikan oleh organisasi kepada setiap anggotanya, melalui cerita yang mengandung kisah tentang pendiri organisasi, ritual yang merupakan penerus budaya, simbol dan bahasa yang merupakan cara untuk mengetahui anggota dari suatu budaya organisasi tertentu.

### **Dimensi Budaya Organisasi**

Budaya sebagai suatu pembelajaran dapat juga dipahami dari dimensi-dimensinya. Model budaya pembelajaran organisasi yang dikembangkan di sini mengacu pada pendekatan Denison. Menurut Denison dalam Koesmono (2005) pengembangan budaya organisasi pada umumnya menggunakan dua dimensi sebagai titik rujukan. Pertama, fokus utama pengembangan budaya (berfokus terhadap pengembangan dinamika internal organisasi atau terhadap dinamika lingkungan eksternal organisasi). Kedua, pandangan mengenai perubahan (menekankan perubahan dan fleksibilitas, atau stabilitas dan keteraturan). Dengan demikian, terdapat empat dimensi budaya organisasi, yaitu keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), kemampuan beradaptasi (*adaptability*), dan misi (*mission*).



**Gambar 1: Dimensi Budaya Organisasi**

Dari model di atas diketahui bahwa budaya pembelajaran organisasi dapat ditelusur pada empat dimensi, yaitu: (1) Keterlibatan (*Involvement*) (2) Konsistensi (*Consistency*) (3) Penyesuaian (*Adaptability*), dan (4) Misi (*Mission*)

Secara teoritis, setiap dimensi mestinya dikembangkan sampai level *treble loop learning*. Berikut ini uraian lebih rinci dari masing-masing dimensi budaya pembelajaran organisasi. Pengembangan ini dilakukan berdasarkan penelusuran atas berbagai pandangan mengenai budaya pembelajaran yang tersedia pada berbagai kepustakaan.

#### **Dimensi Keterlibatan (*Involvement*)**

Gagasan pokok dari hipotesis keterlibatan adalah budaya organisasi yang efektif menekankan prinsip-prinsip keterlibatan (*involvement*) melalui partisipasi, dan keterpaduan dari kepentingan-kepentingan individu dengan kepentingan-kepentingan organisasi (Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995). Dengan begitu akan tercipta rasa kepemilikan dan tanggung jawab, sehingga komitmen terhadap organisasi akan meningkat. Untuk itu, dibutuhkan lebih sedikit sistem pengendalian (eksplisit) yang ketat, atau terjadi peningkatan kapasitas bertindak secara otonom. Budaya organisasi dengan penekanan akan keterlibatan yang tinggi memandang setiap karyawan sebagai manajer yang bertanggung jawab atas aset-aset perusahaan. Lagi pula, “*self-management*” ini berarti bahwa setiap pribadi bertanggung jawab untuk mengatur diri sendiri. Pada tatanan sistem, perusahaan menerapkan pelibatan karyawan dalam

kepemilikan dan keberhasilan perusahaan, misalnya menerapkan *Employee Share Ownership Program* (ESOP) dan/ atau “*profit sharing*.”

Penekanan keterlibatan mengandaikan keberhasilan pembelajaran organisasi sebagai indikator dari keterlibatan adalah partisipasi dan keterpaduan kepentingan dari individu-individu dengan kepentingan organisasi dalam melakukan atau mendukung pembelajaran diri sendiri dan pembelajaran dari pihak-pihak lain. Dengan demikian, karyawan akan memiliki rasa memiliki dan komitmen terhadap pembelajaran organisasi. Dari segi organisasi, hal ini berarti struktur dan sistem-sistem perlu dirancang untuk memungkinkan “*self management*” dan juga mengaitkan pengupahan, pengakuan, dan promosi dengan pembelajaran.

Asumsi-asumsi dasar dari budaya pembelajaran ini berupa keyakinan mengenai posisi khas masing-masing individu dan kolaborasi dalam proses pembelajaran organisasi. Yaitu, adanya suatu keyakinan dasar yang hidup dalam organisasi bahwa “setiap orang memiliki bakat-bakat yang unik dan berbeda-beda yang dapat disumbangkan bagi organisasi.” (Fearon, 1996). Diyakini bahwa pembelajaran adalah suatu proses alamiah, dan kebanyakan orang, sebagai individu, sangat terampil secara alamiah. Kapasitas untuk pembelajaran substantif diyakini telah ada dalam diri kebanyakan orang. Manusia pada dasarnya adalah *good learners* secara alamiah, dan kecenderungan serta kapasitas pembelajaran ini dibawa-serta dalam pekerjaan sehari-hari (Wise, 1996; Montgomery & Scalia, 1996).

Keempat nilai transendental di atas memungkinkan berkembang luasnya nilai-nilai lain berupa kebebasan kreativitas, *trust* dan perlawanan atas ketakutan, bahkan sebaliknya mendorong keterbukaan, kesediaan untuk menerima ambiguitas dan perspektif yang berbeda. Juga ada nilai egaliter dan sikap positif terhadap resiko atau kesalahan, dimana kesalahan pada tingkat tertentu dibutuhkan bagi kemajuan (Denison, 1990). Dalam rumusan yang mirip, (Koesmono, 2005) mengemukakan penghargaan atas rasa percaya (*trust*), keingintahuan (*curiosity*), dan juga *forgiveness-celebration*.

#### **Dimensi Konsistensi (*Consistency*)**

Pandangan konsistensi menekankan budaya yang kuat dari organisasi. Di sini ditekankan adanya sistem-sistem pengendalian implisit, didasarkan pada nilai-nilai yang diinternalisasi, dari pada sistem-sistem pengendalian eksternal yang mendasarkan diri pada pedoman-pedoman (*rules*) dan aturan-aturan (*regulations*). Dengan kata lain, budaya yang kuat menekankan sistem

keyakinan, nilai-nilai, dan simbol yang dipahami secara luas oleh anggota-anggota organisasi, atau rumusan kolektif (*collective definition*) mengenai perilaku, sistem, dan makna (*meanings*) secara terpadu yang menuntut kepatuhan individual (*individual conformity*) ketimbang partisipasi sukarela (Denison & Mishra, 1995:214).

Intinya, perspektif ini menekankan konformitas atau *agreement* dan prediktabilitas. Asumsi dasar dari budaya yang kuat adalah bahwa sistem pengendalian implisit, yang didasarkan pada nilai-nilai yang di internalisasi, merupakan sarana yang efektif untuk mencapai integrasi atau konsistensi normatif. Hal ini memungkinkan organisasi melakukan tindakan-tindakan terkoordinasi yang dilandasi oleh kesamaan pemahaman di antara anggota organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat bereaksi terhadap lingkungan secara cepat dan memadai, serta mampu melindungi sistem nilai yang di anut (Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995). Intinya, dimensi ini menekankan kemampuan organisasi untuk memperoleh konsensus dan menghasilkan tindakan-tindakan terkoordinasi. Nilai yang lazim adalah penghargaan akan konsistensi, harmoni, dan konsensus. Tingginya derajat integrasi normatif, *shared meanings*, dan kerangka acuan yang sama akan meningkatkan kapasitas organisasi untuk kegiatan-kegiatan terkoordinasi dan mendukung proses keputusan yang lebih cepat (Denison, 1990).

Pada tataran artefak, terdapat sejumlah ciri yang konsisten dengan asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai pembelajaran yang menekankan konsistensi. Hoffman dan Withers (1995) mengemukakan, kunci bagi konsistensi adalah adanya *sharing* dari setiap pribadi mengenai tanggung jawab terhadap kesehatan budaya perusahaan. Jika ada *trust* dan semangat *teamwork*, maka *sharing* mengenai kesalahan-kesalahan dapat berlangsung tanpa beban sehingga menyediakan basis bagi keberhasilan pihak lain dalam organisasi. Rasa takut membuat kesalahan juga akan berkurang. Semua kondisi ini dibutuhkan bagi pembelajaran dan perubahan. Organisasi mungkin tidak hanya memiliki satu budaya pembelajaran yang sama untuk keseluruhan organisasi.

Sebagaimana dikemukakan di atas, jika para manajer terus-menerus memusatkan perhatian pada upaya mempertahankan kuatnya budaya dan menjamin konsistensi budaya pembelajaran, niscaya budaya pembelajaran organisasi akan membuat seluruh lapisan organisasi belajar pada tingkat kecepatan yang dibutuhkan bagi kemampuan berkelanjutan (Hoffman & Withers, 1995). Satu elemen penting untuk itu adalah meluasnya tanggung

jawab atas pembelajaran diri sendiri maupun pihak lain sebagaimana dikemukakan oleh Fearon (1996).

### **Dimensi Penyesuaian (*Adaptability*)**

Konsepsi ini menekankan sistem-sistem nilai dan keyakinan yang mendukung kapasitas organisasi dalam menerima, menginterpretasikan, menterjemahkan signal-signal dari lingkungan ke dalam perubahan-perubahan kognitif, perilaku dan struktur internal sehingga meningkatkan kesempatan perusahaan untuk bertahan hidup, bertumbuh dan berkembang. (Denison:11; Denison & Mishra:215). Jadi, ada tiga aspek di sini. Pertama, kemampuan untuk memahami (*perceive*) dan menanggapi lingkungan eksternal. Kedua, kemampuan untuk menanggapi para pelanggan internal. Ketiga, kapasitas untuk merestrukturisasi dan melakukan reinstitusionalisasi sejumlah perangkat perilaku dan proses yang memungkinkan adaptasi organisasi (Denison, 1990).

Wise (1996) mengemukakan, premis utamanya adalah penerapan pendekatan-pendekatan yang benar-benar baru dan berbeda dalam mengelola *capital* intelektual sebagai basis penciptaan nilai. Yaitu, bagaimana organisasi-organisasi menciptakan kondisi pembelajaran melalui pengelolaan orang-orang yang dapat menghasilkan nilai eksepsional bagi para pemangku kepentingan (*stakeholders*), seperti pelanggan, pemegang saham, mitra-mitra bisnis, karyawan dan manajemen, masyarakat dan lingkungan hidup. Nilai-nilai yang mendukung pembelajaran adaptatif adalah keterbukaan, kesediaan saling mendengarkan (dengan pelanggan eksternal dan internal), informasi yang tersebar luas, kemampuan mengikuti perkembangan-perkembangan mutakhir (Wise, 1996:45).

Nilai-nilai lain berupa semangat *customer-driven*, menghargai perubahan sebagai kesempatan untuk bertumbuh, serta sikap menerima hal-hal tak diharapkan sebagai kesempatan untuk belajar (Montgomery dan Scalia, 1996). Keyakinan akan ketidakmampuan mengerjakan sendiri berbagai hal mendorong berkembangnya semangat kemitraan (*partnership*), dan etika bisnis yang menyertainya: integritas yang mutlak, rasa percaya (*trust*), dan keterbukaan (Wise, 1996). Artefak-arterfak dari dimensi ini meliputi keterjalinan berbagai unsur lingkungan eksternal dan unsur-unsur dalam organisasi, serta simbol-simbol kemitraan yang saling menguntungkan. Termasuk di dalamnya adalah ketersediaan sarana informasi yang mudah diakses mengenai pelanggan, pemasok, pesaing, unit-unit terkait dalam organisasi. Juga ada kesepakatan-kesepakatan kerja sama dan saling penyesuaian dengan unsur-unsur di dalam maupun di luar organisasi.

**Dimensi Misi (*Mission*)**

Pandangan ini menekankan pentingnya misi dan *sense of mission*, atau suatu pemahaman yang sama dari anggota organisasi mengenai fungsi dan tujuan organisasi (Denison, 1990). Manfaat dari misi adalah (1) memberikan *purpose and meaning*, serta sekumpulan alasan-alasan non-ekonomis mengenai pentingnya kegiatan-kegiatan organisasi (Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995) sehingga perilaku organisasi memperoleh basis intrinsik atau basis spiritual (Denison, 1990:13); (2) memberikan kepastian dan pengendalian (*clarity and direction*), atau menentukan jenis-jenis tindakan yang cocok bagi organisasi dan anggota-anggotanya (Denison, 1990:13; Denison & Mishra: 1995:216).

Mengutip Wake (1979) dan Davis (1987), Denison mengatakan bahwa *sense of mission* ini, antara lain membutuhkan penerapan *future perfect thinking*, sehingga anggota organisasi berupaya memperbaiki keadaan masa kini menyongsong masa depan yang diimpikan (Denison, 1990). Dari dimensi ini, budaya pembelajaran berkembang melalui penekanan akan *sense of mission and direction*.

Tugas organisasi adalah menetapkan misi dan visi yang mendorong pembelajaran (Montgomery dan Scalia, 1996). Selanjutnya organisasi menciptakan iklim psikologis yang aman bagi pembelajaran dengan menyediakan kesempatan untuk latihan, memberikan dukungan dan dorongan untuk melakukan pembelajaran, memberikan penghargaan atas usaha pada arah yang tepat, dan menetapkan norma-norma yang melegitimasi kesalahan dan eksperimentasi (Montgomery dan Scalia, 1996) mengemukakan dua prinsip penting. Pertama, pembelajaran berkaitan dengan keberhasilan perusahaan. Kedua, keberhasilan perusahaan adalah milik bersama. Asumsi dasar dari prinsip pertama adalah bahwa pembelajaran sangat penting (faktor kritis) bagi keberhasilan perusahaan sebagai suatu entitas. Nilai-nilai atau sikap yang mendasarinya adalah bahwa pembelajaran mestinya di dorong oleh kebutuhan bisnis dan misi perusahaan dan terkait dengan kepentingan perusahaan dalam mempertahankan posisi terdepan dalam berbagai aspek, seperti penguasaan teknologi, proses-proses bisnis, dan cara-cara pengelolaan terbaru. Tataran artefak budaya pembelajaran ini, antara lain, ditandai oleh penataan pelatihan formal dan situasi yang memungkinkan *on the job learning*, serta penyediaan informasi bisnis untuk mendukung keberhasilan perusahaan. Pelatihan-pelatihan formal sering difokuskan pada aspek-aspek kritis bagi keberhasilan bisnis sesuai dengan perkembangan mutakhir. *Kinerja Manajerial*

### **Pengertian Kinerja Manajerial**

Terdapat beberapa definisi kinerja manajerial yang telah dikemukakan oleh para ahli, namun terlebih dahulu akan dijelaskan definisi kinerja sebagai berikut: Menurut Rivai (2012) kinerja adalah sebagai berikut: “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan”. Menurut Rivai (2012) pengertian kinerja manajerial adalah sebagai berikut: “Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan”.

Menurut Rivai (2012) definisi kinerja manajerial adalah sebagai berikut: “Kinerja manajerial merupakan kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan atau representasi”. Kinerja manajerial suatu unit bisnis dapat diketahui melalui proses evaluasi kinerja atau penilaian kinerja, yaitu penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **Penilaian Kinerja Manajerial**

Adapun menurut Rivai (2012) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Ukuran-ukuran dari kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bernandin & Russell (1993) yang dikutip oleh Gomes dalam bukunya *Human Resource Managemen* yaitu sebagai berikut: (1) *Quantity of work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan (2) *Quality of work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya (3) *Job Knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya (4) *Creativeness*: keaslian gagasan –gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul (5) *Cooperation* : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi (6) *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja (7) *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya (8) *Personal Qualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

### **Hubungan antar Variabel**

#### **Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Kinerja Manajerial**

*Leader Member Exchange* merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Tingginya perhatian atasan terhadap pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan akan membuat karyawan merasa di hargai sehingga menstimulus kinerjanya. Perbedaan kinerja akan timbul pada saat karyawan merasa berada dalam posisi in-group atau out-group, ini akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena perbedaan itu akan membuat karyawan yang berada pada posisi in-group memiliki kinerja yang bagus karena memiliki pengakuan dan penghargaan dari atasannya. Sedangkan karyawan yang berada pada posisi out-group akan memiliki kinerja yang rendah karena tidak memiliki kedekatan dan perhatian dari atasannya. Hal ini akan sangat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi. Jika kinerjanya kurang di hargai maka tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi akan rendah, sebaliknya jika kinerjanya di hargai maka tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi akan tinggi dan tentunya akan menguntungkan organisasi.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial**

Organisasi didirikan karena beberapa tujuan tertentu, dan tujuan tersebut hanya dapat dicapai lewat tindakan yang harus dilakukan dengan persetujuan bersama. Tujuan organisasi dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama dalam budaya organisasi yang telah dijadikan sebagai pedoman dalam bertingkah laku dan bertindak. Penelitian yang dilakukan oleh Harvard dalam Stoner (1996) menyebutkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi

Berdasarkan hasil penelitian di atas, menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil di atas dipertegas oleh Robbins dalam Araujo (2013) bahwa “Makin kuat budaya sebuah organisasi, makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan peraturan formal untuk memberi pedoman pada perilaku pegawai”. Jika budaya organisasi sudah melekat dalam perilaku anggota organisasi, maka peraturan formal (peraturan dan tata tertib) yang ada di perusahaan dapat mudah dipatuhi sehingga pengawasan terhadap karyawan dapat berkurang. Selain itu, jika budaya organisasi sudah dapat dihayati dengan baik oleh karyawan maka akan terbiasa dan dapat dilakukan dengan sendirinya tanpa adanya unsur paksaan dari peraturan atau pengawasan yang ketat, dengan demikian karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya (Mariyam, 2009).



### **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan beberapa kajian teori di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah terdapat pengaruh signifikan *Leader Member Exchange* (LMX) dan Budaya Organisasi secara simultan maupun parsial terhadap Kinerja Manajerial.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Level Manajerial di Politeknik Negeri Malang. Teknik sampling yang digunakan adalah metode survey yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara keseluruhan dimana jumlah populasi sama dengan jumlah sampel (Sugiyono, 2012). Teknik ini dipilih karena jumlah populasi sama dengan jumlah sampel yaitu sebanyak 36 tenaga manajerial, yaitu seluruh Kabag, Ketua jurusan, Kaprodi di Politeknik Negeri Malang

#### **Definisi Konsep dan Operasionalisasi Variabel**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) *Leader Member Exchange* (LMX) ( $X_1$ ) dengan indikator: (a) Kontribusi (b) Loyalitas (c) Afeksi dan, (d) Respek terhadap profesi. (2) Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dengan indikator menurut Denison dalam Koesmono (2005) adalah: (a) Keterlibatan dengan item: Partisipasi dan Keterpaduan kepentingan individu dengan kepentingan organisasi (b) Konsistensi dengan item *Rules* (pedoman) dan *Regulations* (peraturan), (c) Penyesuaian dengan item: kemampuan untuk memahami (*perceive*) dan menanggapi lingkungan eksternal, kemampuan untuk menanggapi para pelanggan internal dan kapasitas untuk merestrukturisasi dan melakukan reinstitusionalisasi sejumlah perangkat perilaku dan proses yang memungkinkan adaptasi organisasi (d) Misi dengan indikator: pencapaian misi visi, pencapaian sasaran-sasaran organisasi dan keterarahan (*direction*). (3) Kinerja Manajerial (Y) dengan indikator menurut Gomes meliputi sebagai berikut: (a) Kualitas pekerjaan (*Quality of work*), (b) Kuantitas pekerjaan (*Quantity of work*), (c) Pengetahuan Jabatan (*Job Knowledge*), (d) Kerja sama (*Cooperation*), (e) Inisiatif (*Initiative*), (f) Kreativitas (*Creativeness*), (g) Saling ketergantungan (*Interdependence*) dan (h) Kualitas diri (*Personal Quality*).

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: kuesioner untuk mengetahui identitas responden dan tanggapan atau jawaban-jawaban responden atas item-item yang diajukan dalam bentuk pertanyaan dan

dokumentasi untuk memperoleh data sekunder mengenai sejarah organisasi dan referensi lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

### Analisis Data

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda.

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan :

Y : Variabel Kinerja Manajerial

X<sub>1</sub> : Variabel *Leader Member Exchange* (LMX)

X<sub>2</sub> : Variabel budaya organisasi

a : Bilangan konstanta

b<sub>1</sub> : Koefisien regresi variabel *Leader Member Exchange* (LMX)

b<sub>2</sub> : Koefisien regresi variable budaya organisasi

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara masing-masing pertanyaan suatu variabel dengan total skor dengan menggunakan rumus teknik korelasi. Dikatakan valid jika koefisien r lebih besar dari r kritis (r tabel) pada taraf signifikan 5% atau sig. r kurang dari 0,05 (Singarimbun, 2006). Uji reliabilitas ini dengan menggunakan teknik Alpha Cronbach, dimana suatu instrumen dikatakan handal (reliabel) bila memiliki keandalan atau alpha sebesar 0,6 atau lebih. Uji Validitas dan reliabilitas telah dilakukan pada tabel berikut ini.

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel LMX**

Item	Koefisien r	r tabel (df=40, α=0.05)	Keputusan
LMX <sub>1</sub>	0.309		Valid
LMX <sub>2</sub>	0.369		Valid
LMX <sub>3</sub>	0.349		Valid
LMX <sub>4</sub>	0.384	0.3044	Valid
LMX <sub>5</sub>	0.359		Valid
LMX <sub>6</sub>	0.491		Valid
LMX <sub>7</sub>	0.361		Valid
LMX <sub>8</sub>	0.481		Valid
Alpha Cronbach = 0.812			

Dari tabel di atas disimpulkan bahwa semua item pada variabel LMX adalah valid dan reliabel sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi**

Item	Koefisien r	r tabel (df=40, $\alpha=0.05$ )	Keputusan
BOX <sub>2,1</sub>	0.482	0.3044	Valid
BOX <sub>2,2</sub>	0.489		Valid
BOX <sub>2,3</sub>	0.453		Valid
BOX <sub>2,4</sub>	0.351		Valid
BOX <sub>2,5</sub>	0.553		Valid
BOX <sub>2,6</sub>	0.498		Valid
BOX <sub>2,7</sub>	0.521		Valid
BOX <sub>2,8</sub>	0.561		Valid
BOX <sub>2,9</sub>	0.329		Valid
Alpha Cronbach = 0.812			

Dari tabel di atas disimpulkan bahwa semua item pada variabel budaya organisasi adalah valid dan reliabel sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Manajerial**

Item	Koefisien r	r tabel (df=40, $\alpha=.05$ )	Keputusan
Kinerja.Y <sub>.1</sub>	0.331	0.3044	Valid
Kinerja.Y <sub>.2</sub>	0.522		Valid
Kinerja.Y <sub>.3</sub>	0.352		Valid
Kinerja.Y <sub>.4</sub>	0.581		Valid
Kinerja.Y <sub>.5</sub>	0.446		Valid
Kinerja.Y <sub>.6</sub>	0.657		Valid
Kinerja.Y <sub>.7</sub>	0.491		Valid
Kinerja.Y <sub>.8</sub>	0.443		Valid
Kinerja.Y <sub>.9</sub>	0.456		Valid
Kinerja.Y <sub>.10</sub>	0.613		Valid
Kinerja.Y <sub>.11</sub>	0.412		Valid
Kinerja.Y <sub>.12</sub>	0.546		Valid
Kinerja.Y <sub>.13</sub>	0.377		Valid
Kinerja.Y <sub>.14</sub>	0.432		Valid
Kinerja.Y <sub>.15</sub>	0.437		Valid
Kinerja.Y <sub>.16</sub>	0.426		Valid
Alpha Cronbach = 0.812			

Dari tabel di atas disimpulkan bahwa semua item pada variabel kinerja manajerial adalah dan reliabel sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

### Analisis Data dan Interpretasi

#### Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi Berganda digunakan untuk mencari bentuk pengaruh secara variabel bebas LMX dan budaya organisasi terhadap variabel terikat kinerja manajerial. Hasil Analisis regresi berganda dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi (b)
LMX.X1	.448
BO.X2	.825
Konstanta (a) = 23.423	

Dari hasil analisis regresi berganda berupa koefisien regresi (b) seperti pada tabel diatas maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = 23.423 + 0.448\text{LMX.X}_1 + 0.825\text{BO.X}_2$$

#### Uji t (Uji parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel LMX dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 5. Hasil Uji t**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	t hitung	t tabel	Sig. t	Keputusan terhadap Ho
Kinerja	LMX.X1	3.363	1.68385	0.002	Ditolak
	BO.X2	5.449	1.68385	0.000	Ditolak

Dari tabel di atas, diketahui nilai t hitung variabel LMX sebesar 3.363 adalah lebih besar dari t tabel sebesar 1.68385 pada sig. t sama dengan 0.002 sehingga menghasilkan keputusan terhadap Ho ditolak. Dengan demikian disimpulkan LMX.X<sub>1</sub> berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y). Dari tabel di atas, diketahui nilai t hitung variabel budaya organisasi sebesar 5.449 adalah lebih

besar dari t tabel sebesar 1.68385 pada sig. t sama dengan 0.000 sehingga menghasilkan keputusan terhadap  $H_0$  ditolak. Dengan demikian disimpulkan  $BO.X_2$  berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).

### Uji F (Uji Simultan)

Hasil Uji signifikan F disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 6. Hasil Uji F

Variabel Terikat	Variabel Bebas	F hitung	F tabel (df = 39, $\alpha = 0,05$ )	Keputusan terhadap $H_0$
Kinerja	LMX.X <sub>1</sub> BO.X <sub>2</sub>	24.617	3.24	Ditolak
R = 0.747				
R <sup>2</sup> = 0.558				

Diketahui koefisien korelasi berganda (R) = 0,747 yang berarti bahwa LMX (X<sub>1</sub>) dan budaya organisasi (X<sub>2</sub>) memiliki hubungan yang erat dengan kinerja manajerial (Y). Dari besarnya koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) = 0,558 berarti bahwa besarnya sumbangan LMX (X<sub>1</sub>) dan budaya organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 55.8% dan sisanya 44.2% dipengaruhi oleh variabel bebas lain yang tidak diteliti. Dari tabel 13 tersebut diketahui besarnya nilai F hitung = 24.617 lebih besar dari F tabel = 3.24. Dengan demikian LMX (X<sub>1</sub>) dan budaya organisasi (X<sub>2</sub>) memiliki pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Y).

### Interpretasi Hasil Penelitian

#### Pengaruh LMX terhadap kinerja manajerial

Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa LMX berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya semakin baik penerapan LMX maka semakin baik kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan para manajerial memberi perhatian serta kepercayaan yang baik pada para bawahan. Perhatian yang ditunjukkan oleh *manajerial* membuat para responden dapat merasa betah berada di bawah bimbingan para *manajerial*. Selain itu, tingkat perhatian yang tinggi membuat para karyawan senantiasa peduli terhadap atasannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa manajerial yang bisa mencapai target yang diberikan oleh kampus dan bahkan ada yang mampu melebihi target yang seharusnya.

*Leader member exchange* pada karyawan manajerial Politeknik Negeri Malang ini tergolong tinggi, hasil tersebut sesuai dengan hasil deskriptif jawaban

responden pada variabel *leader member exchange* menunjukkan bahwa subjek penelitian berada pada kategori tinggi dengan skor *mean* sebesar 4.13. Tingginya LMX memberikan gambaran bahwa responden mampu mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda dari waktu ke waktu sesuai dengan situasi dan kondisi bawahan yang berbeda-beda. Hal ini juga diungkapkan oleh Berscheid dan Walster dan Byrne dalam artikelnya Higgins dan Kram (2001) menyatakan bahwa bila orang-orang memiliki ikatan kuat dengan seorang individu, maka di antara orang-orang tersebut akan cenderung berafiliasi. Dalam konteks kepemimpinan, pernyataan tersebut dapat dijelaskan bahwa ikatan kuat pemimpin dan bawahan A dengan bawahan B akan mendorong hubungan LMX yang tinggi antara pemimpin tersebut dengan A.

Yukl (2007) menyatakan bahwa teori pertukaran pemimpin-anggota (*LMX-leader-member exchange*) menggambarkan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan berbagai bawahan atau dengan kata lain pemimpin memperlakukan masing-masing bawahan dengan berbeda. Adanya Hubungan LMX yang tinggi memberikan dampak positif kepada peningkatan kinerja pekerjaan (Graen *et al.*, 1982). Casimir (2016) menjelaskan karakteristik hubungan LMX yang tinggi adalah sebagai berikut: (a) Adanya sikap saling menghormati antara atasan dan bawahan (b) Timbul kepercayaan baik dari atasan kepada bawahan maupun kepercayaan bawahan terhadap atasan (c) Terpenuhinya kewajiban atasan dan bawahan dan (e) Memiliki pertimbangan yang matang sebagai kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial**

Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya semakin baik penerapan budaya organisasi maka semakin baik kinerja manajerial. Budaya organisasi hakekatnya adalah menciptakan pemahaman yang sama diantara para karyawan tentang bagaimana sebesarnya organisasi itu dan bagaimana karyawan harus berperilaku. Ini berarti, budaya organisasi memiliki fungsi untuk menyamakan persepsi dan perilaku agar sesuai dengan keinginan perusahaan. “Makin kuat budaya sebuah organisasi, makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan peraturan formal untuk memberi pedoman pada perilaku pegawai” (Robbins dalam Araujo, 2013). Jika budaya organisasi sudah melekat dalam perilaku anggota organisasi, maka peraturan formal (peraturan dan tata tertib) yang ada di perusahaan dapat mudah dipatuhi sehingga pengawasan terhadap karyawan dapat berkurang. Selain itu, jika budaya organisasi sudah dapat dihayati dengan baik oleh karyawan maka akan terbiasa dan dapat dilakukan dengan sendirinya

tanpa adanya unsur paksaan dari peraturan atau pengawasan yang ketat, dengan demikian karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya (Mariyam, 2009).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Dari hasil analisis, diketahui bahwa *Leader member exchange* karyawan manajerial pada Politeknik Negeri Malang ini tergolong tinggi, (rerata LMX = 4.13). Tingginya LMX memberikan gambaran bahwa karyawan manajerial mampu mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda dari waktu ke waktu sesuai dengan situasi dan kondisi bawahan yang berbeda-beda. Diketahui rerata Budaya Organisasi sebesar 4.36 yang memberikan gambaran bahwa responden memiliki budaya organisasi yang yang baik.

Diketahui rerata kinerja karyawan sebesar 4.33 yang memberikan gambaran bahwa karyawan manajerial pada Politeknik Negeri Malang memiliki kinerja yang tinggi, yaitu bersedia untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan perusahaan gambaran bahwa responden bersedia untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan akademisi.

Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa variabel LMX berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan manajerial, artinya semakin tinggi, artinya semakin baik penerapan LMX maka semakin baik kinerja manajerial. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya semakin baik penerapan budaya organisasi maka semakin baik kinerja manajerial. Secara simultan, LMX dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

### **Saran**

Saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (a) LMX sudah diterapkan dengan baik oleh karyawan manajerial Politeknik Negeri Malang, namun demikian upaya-upaya untuk meningkatkan LMX harus tetap dilakukan khususnya dalam memperlakukan masing-masing bawahan dengan berbeda. (b) Budaya organisasi sudah berjalan dengan baik, oleh karena itu kemampuan karyawan manajerial untuk memahami (*perceive*) dan menanggapi lingkungan eksternal hendaknya lebih ditingkatkan lagi, mengingat perubahan lingkungan eksternal (regulasi kebijakan pendidikan) berjalan dengan cepat. (c) Pada penelitian ini proporsi *Leader Member Exchange* dan Budaya Organisasi

terhadap kinerja manajerial sebesar 55,8% dan sisanya 44.2% dipengaruhi oleh faktor lain. Oleh karena itu, diharapkan peneliti lain dapat mengembangkan khususnya menambahkan variabel independen lain seperti kepuasan karyawan, kompetensi dan sebagainya. Dapat juga, kepuasan karyawan diposisikan sebagai variable intervening antara pengaruh *Leader Member Exchange* dan Budaya Organisasi terhadap kinerja manajerial.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bernandin, H.J., and Joyce, E.A.R. 1993. *Human Resource Management: An Experiential Appraisal*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus, 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.10, No. 2, September 2008: 124-135
- Denison, Daniel & Mishra, Aniel K. 1995. “*Organizational Culture and Organizational Effectiveness*”, dalam *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, March-April.
- Elu, Wilfridus B., Ismail Purwana, Ariotejo M. Margono. 2003. *Model Budaya Pembelajaran Organisasi yang Komprehensif*.
- Fearon, David .1996. *Interview with Kermit Campbell*” dalam Steven Cavaleri & David Fearon (eds.),. *Managing in Organizations that Learn*, hlm. 3-11. Massachusetts: Blackweel Publishers.
- Hoffman, Frank & Withers, Bill. 1995. *Shared Values: Nutrients for Learning* dalam Sarita Chawla & John Renesch (eds.), *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow’s Workplace*, hlm. 463-475. Oregon: Productivity Press.
- Koesmono H. Teman, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya
- Liden, R.C., Wayne, S.J., & Stilwell, D. 1998. A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78: 662–674
- Mariyam, Rany . 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai*. Thesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang
- Montgomery, John M. & Scalia, Frank. 1996. *Integrating Learning and Organizations*, dalam Steven Cavaleri & David Fearon (eds.),



- Managing in Organizations that Learn*, hlm. 435-465. Massachusetts: Blackweel Publishers
- Riggio, R.E. 1990. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Illinois: Scott, Foresman, and Company.
- Rivai, Veithzal. dan Mulyadi, Deddy, 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan: Pujaatmaka, Hdyana. Edisi bahasa Indonesia. Jilid I. Prenhalindo. Jakarta.
- Robbins, S. P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Molan, Benyamin (penerjemah). Jakarta. Prenhallindo.
- Singarimbun, Masri, Sofian Efendi, 2006. *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi, LP3ES. Jakarta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Yukl, Gary. 2007. *Leadership in Organization*. 5th Edition. Supriyanto, Budi (penerjemah). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. PT Indeks Indonesia. Jakarta.
- Zafirovski, M. 2005. Social Exchange Theory under Scrutiny: A Positive Critique of its Economic-Behaviorist Formulations. *Electronic Journal of Sociology* ISSN: 1198 3655
- Wise, Richard E. 1996. *Creating the Conditions for Learning*, dalam Sarita Chawla & John Renesch (eds.), *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*, hlm. 142-160. Oregon: Productivity Press