

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS  
GURU SEKOLAH DASAR DI UNIT  
PELAKSANA TEKNIS LEWOLEMA**

Hermania Bhoki

**Abstract**

The objective of this research was to understand the effect of Leader Member Exchange (LMX) and job satisfaction on productivity. It was a quantitative research was conducted in thirty one primary schools located in Lewolema Technical Implementation Unit. The research uses a survey method with path analysis was applied in testing hypothesis. It was conducted to 93 primary school teachers as the respondents which were selected in a simple random way. The result of this study are: (1). There is a positive direct effect of Leader Member Exchange (LMX) on productivity. (2). There is a positive direct effect of job satisfaction on productivity, and (3). There is a positive direct effect of Leader Member Exchange (LMX) on job satisfaction.

**Keywords:** Leader Member Exchange (LMX), job satisfaction, productivity.

**Pendahuluan**

Filosofi dan spirit tentang produktivitas terletak pada upaya manusia untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya dan meningkatkan mutu kehidupan. Produktivitas merupakan indikator dari kinerja yang tinggi dari individu, tim dan organisasi. Sebuah organisasi yang memiliki produktivitas yang tinggi adalah organisasi profesional yang dapat mendayagunakan dan mengelolah sumber daya manusia dalam organisasi secara efektif dan efisien sehingga dapat memiliki kinerja yang tinggi dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas. Dalam organisasi pendidikan, sekolah mesti memiliki guru yang berproduktivitas tinggi sehingga dapat menjadikan sekolah tersebut menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas yang dapat menjadi

penyedia jasa layanan pendidikan yang bermutu bagi para pelanggan sesuai dengan tuntutan perubahan global.

Namun kualitas pendidikan di Indonesia masih memiliki mutu yang rendah. Penyebab rendahnya mutu pendidikan tersebut tentu tidak lepas dari peran guru sebagai ujung tombaknya. Berbagai media memberitakan bahwa problem kualitas pendidikan itu terkait langsung dengan kurangnya sumber daya guru yang menjadi salah satu sorotan utama ketika produktivitas sebuah sekolah mengalami kemunduran. Berita dari berbagai media itu antara lain; *Pertama*, pada hari selasa, 17 April 2012, Yovita Arika menuliskan bahwa, Indeks Pembangunan Manusia Indonesia sangat rendah karena berada di urutan 124 dari 187 negara pada tahun 2011. Peringkat ini justru mengalami penurunan dari urutan ke 108 pada tahun 2010.<sup>1</sup> *Kedua*, pada tanggal 24 Juli 2014, Djibril Muhammad menulis bahwa peringkat IPM Indonesia tetap berada pada posisi stagnan yakni urutan ke 108.<sup>2</sup> *Ketiga*, Istamar Syamsuri, dalam tulisannya tentang *The Indonesian Network of Higher Educations of Mathematics and Nanutal Sciences* menyatakan bahwa; a) "...dari 146.052 SD di Indonesia, ternyata hanya 8 (delapan) SD saja yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori *The Prymary Year Program (PYP)*". b) "...masih banyak guru yang belum professional".<sup>3</sup> *Keempat*, Rusyan dan Suherian dalam buku tentang *membangun guru yang berkualitas* menuliskan bahwa, "Menteri Pendidikan dan Kebudayaan merasa kecewa dengan nilai Uji Kompetensi Akhir (UKA) guru tahun 2012 yang cukup rendah dengan rata-rata secara nasional hanya mencapai 42,25% saja". Ini berarti "...profesional guru mengalami kemerosotan yang mengkhawatirkan".<sup>4</sup> *Kelima*, Kepala Pembangunan Sumber Daya Manusia untuk Bank Dunia di Indonesia, Asia Timur dan Pasifik, Ma Chu Chang mengatakan bahwa, "... nilai terendah diperoleh guru SD (42,05)".

---

<sup>1</sup><http://nasional.kompas.com/read/2012/04/17/12214022/Indeks.Pembangunan%Manusia%20Indonesia%20Rendah>. (diakses 3 April 2017).

<sup>2</sup> <http://perdesaansehat.com/2014/07/24/ipm-indonesia-stagnan-di-peringkat-108-perdesaansehat-com/#respond> (diakses 3 April 2017).

<sup>3</sup> [http://repository.upi.edu/10785/2/t\\_pmp\\_0909896\\_chapter1.pdf](http://repository.upi.edu/10785/2/t_pmp_0909896_chapter1.pdf). (diakses 3 April 2017).

<sup>4</sup> H.A. Tabrani Rusyan, Lalan Suherlan, *Membangun Guru Bekualitas* (Jakarta: PT. Gilang Saputra perkasa, 2012), h. 1.

Ini berarti kualitas dan kompetensi guru SD masih perlu dipertanyakan.<sup>5</sup> *Keenam*, terkait permasalahan ini, Ketua PGRI Kabupaten Flores Timur dalam sambutannya pada apel bendera peringatan hari PGRI pada tanggal 25 November 2016 mengatakan bahwa hasil Uji 2 (dua) kompetensi guru yakni kompetensi pedagogi dan kompetensi profesional secara umum di Kabupaten Flores Timur dan secara khusus di Unit Pelaksana Teknis Lewolema menunjukkan bahwa lebih banyak guru dan terutama guru SD masih memiliki nilai total yang rendah di bawah 75 dan bahkan ada guru yang hanya memiliki nilai total 26,78.<sup>6</sup> Sementara Peraturan Pemerintah no. 74 tahun 2008 tentang Guru menegaskan bahwa untuk memiliki kualitas lulusan yang baik, sekolah harus memiliki guru yang profesional, yakni guru yang memiliki keunggulan dalam 4 (empat) kompetensi yang wajib dimiliki oleh seorang guru.<sup>7</sup>

Jawaban atas masalah ini dapat diupayakan dengan membangun kualitas *Leader Member Exchange* (LMX) yakni hubungan dua arah yang positif antara kepala sekolah dengan guru untuk meningkatkan kesuksesan sekolah berdasarkan sikap saling menghormati kemampuan, saling percaya, dan saling memenuhi kewajiban satu sama lain. Kualitas hubungan yang positif tersebut menyebabkan para guru memiliki komitmen kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan sekolah. Dengan begitu, mereka dapat menerima gaji yang lebih tinggi sehingga mereka dapat merasa puas terhadap pekerjaan mereka. Dengan kepuasan kerja yang tinggi, mereka dapat mengerahkan seluruh kemampuan mereka untuk bekerja keras memenuhi target-target pekerjaan yang diberikan dan yang menjadi tanggungjawab mereka secara efektif dan efisien, sehingga mereka dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi pula.

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah di atas peneliti perlu melakukan kajian tentang Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan Kepuasan Kerja terhadap produktivitas guru Sekolah Dasar di Unit Pelaksana Teknis Lewolema.

---

<sup>5</sup> <http://www.srie.org/2013/02/hasil-uka-dan-ukg-kompetensi-guru-lebih.html>, (diakses 3 April 2017).

<sup>6</sup> Informasi diperoleh dari, Sambutan Ketua PGRI, pada Apel Bendera peringatan hari PGRI, tanggal 24 November 2016.

<sup>7</sup> [http://eprints.undip.ac.id/234/1/pp-no-74-tahun-2008\\_guru.pdf](http://eprints.undip.ac.id/234/1/pp-no-74-tahun-2008_guru.pdf), (diakses 3 April 2017).

## Produktivitas

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson:

*“Productivity is the relationship between inputs (e.g., hour of work, effort, use of equipment) and output (e.g., personal computer product, customer complaints handled). The measures of productivity such as profit, sales, market share student graduated, patient released, documents processed, clients service, and the like”.*<sup>8</sup>

Produktivitas adalah hubungan antara masukan (seperti: jumlah jam kerja, usaha, penggunaan peralatan) dan keluaran (seperti: produksi, penanganan komplain pelanggan). Ukuran produktivitas mencakup profit, penjualan, lulusan siswa, proses dokumen, jasa pelanggan dan sebagainya.

Hess dan Orthmann, menjelaskan:

*“Productivity is converting resources to achieve results efficiently and effectively. Productivity measures results gained from a specific amount of effort. An efficient use of resources alone may not be effective or meet a desired need. An effective use of resources may not be efficient or sufficient in overall impact. Productivity planning helps balance efficiency and effectiveness guided by an overall desire for value”.*<sup>9</sup>

Produktivitas adalah konversi sumber daya untuk mencapai hasil secara efisien dan efektif. Produktivitas mengukur perolehan hasil yang spesifik dari sejumlah usaha. Perencanaan dan penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif secara seimbang dapat berdampak pada nilai produktivitas secara keseluruhan.

---

<sup>8</sup> John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (New York: McGraw-Hill Companies, 2008), h. 26.

<sup>9</sup> Karen Matison Hess, Christine Hess Orthmann, *Management And Supervision in Law Enforcement* (USA: Delmar, Cengage Learning, 2012), h. 463.

Allen, Plunkett, Attner mendefinisikan:

*“productivity is the relationship between the amount of input needed to produce a given amount of output and the output it self. Productivity is usually expressed as the ratio of inputs to outputs. Output (inputs produce)/Input (hours of human labor, machining time, or dollar invested) = Productivity Index (PI). Such a ratio is a measure of efficiency that can be used to make comparisons and indentify trends. Productivity can be improve by increasing the amount of output generated by a fixed amount of input, or reducing the amount of input required to generate a fixed amount of output or a combination of both approaches.”<sup>10</sup>*

Produktivitas adalah hubungan antara jumlah masukan yang diperlukan untuk menghasilkan sejumlah output tertentu. Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai rasio input ke output. Output (input produksi) / input (jam kerja manusia, waktu, atau dolar yang diinvestasikan) = Indeks Produktivitas (PI). Rasio tersebut adalah suatu ukuran efisiensi yang dapat digunakan untuk membuat perbandingan dan mengidentifikasi hal-hal yang dapat meningkatkan jumlah output yang dihasilkan oleh jumlah yang tetap dari input, atau mengurangi jumlah input yang diperlukan untuk menghasilkan jumlah yang tetap produksi atau kombinasi dari kedua pendekatan tersebut.

Sedarmayati, mendefinisikan produktivitas berdasarkan formulasi dari *National Productivity Board (NPB)* Singapore sebagai sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan dalam berbagai kegiatan, a) yang berkaitan dengan diri sendiri dapat dilakukan melalui peningkatan: pengetahuan, keterampilan, disiplin, upaya pribadi, dan kerukunan kerja. b) yang berkaitan dengan pekerjaan, dapat dilakukan melalui: manajemen dan metode kerja yang lebih baik, penghematan biaya, ketepatan waktu, sistem dan teknologi yang lebih baik.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Gemmy S. Allen, Warren R. Plunkett, Raymond F. Attner, *Management, An Approach to Customer Expectations*, (Canada: South Western, Cengage Learning, 2013), h. 130.

<sup>11</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: CV Mandar Maju, 2009), hh. 56-57.

Perbaikan sikap mental ini menurut Sedarmayanti akan menimbulkan sikap produktif yang meliputi motivasi, disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, profesional, berdaya juang. Sikap mental yang produktif ini akan menunjang karya yang produktif.

Produktivitas pendidikan berkaitan dengan bagaimana menghasilkan lulusan pendidikan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Berhubungan dengan pendidikan, Sedarmayanti menguraikan bahwa produktivitas pendidikan mempunyai 3 (tiga) fungsi yaitu:

a. *The administrator's production* (PF1)

Yaitu fungsi manajerial yang berkaitan dengan berbagai pelayanan untuk kebutuhan siswa dan guru. Masukan diidentifikasi diantaranya adalah perlengkapan mengajar, ruangan, buku dan kualifikasi pengajar yang memungkinkan tercapainya pelaksanaan pendidikan dengan baik. Sedangkan keluarannya antara lain adalah: lama tahun dan jam belajar siswa.

b. *The psychologist's production foundation* (PF2)

Yaitu fungsi behavioral yang keluarannya merujuk kepada fungsi pelayanan yang dapat merubah perilaku siswa dalam kemampuan kognitif, keterampilan dan sikap. Masukannya antara lain: waktu mengajar, sikap dan kecakapan guru serta fasilitas.

c. *The economist's production function* (PF3)

Yaitu fungsi ekonomi yang keluarannya diidentifikasi sebagai lulusan yang mempunyai kompetensi tinggi, sehingga apabila bekerja dapat memperoleh penghasilan tinggi melebihi biaya pendidikan yang telah dikeluarkan selama pendidikan.

Keberhasilan dalam pendidikan ini dapat dikaji dari dimensi efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan semua sumber daya pendidikan untuk mencapai produktivitas yang maksimal atau mutu pendidikan yang lebih baik.

Efektivitas merupakan salah satu barometer untuk mengukur keberhasilan suatu program pendidikan. Karena itu, manusia sebagai

pelaku tunggal pendidikan perlu memiliki kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat dan peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan. Pengukuran efektivitas ini merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mengukur dan mengetahui apakah seorang pelaku pendidikan telah melaksanakan pekerjaannya secara profesional dalam keseluruhannya dibandingkan dengan standar atau sasaran pendidikan yang telah ditentukan.

Efisiensi mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang terkait dengan nilai, manusia dan ekonomi. Nilai terkait dengan isi pendidikan, manusia merupakan subyek pelaku tunggal pendidikan, dan ekonomi berhubungan dengan biaya dan fasilitas penyelenggaraan pendidikan. Seorang pelaku pendidikan dikatakan bekerja efisien jika orang tersebut memiliki kapabilitas untuk menciptakan output pendidikan yang berkualitas dengan menggunakan sumber daya secara minimal. Jika dimensi efektivitas dan dimensi efisiensi tersebut dikaitkan satu dengan yang lainnya, maka akan terjadi peningkatan produktivitas.

Berdasarkan konsep yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disintesis bahwa produktivitas ialah pencapaian target kerja yang maksimal yang diukur dengan mempertimbangkan dimensi efektivitas dan efisiensi dengan indikator: (1) ketepatan pencapaian tujuan, (2) ketepatan penggunaan metode, (3) ketepatan penggunaan waktu.

### ***Leader Member Exchange (LMX)***

Achua dan Lussier mendefinisikan, "*Leader Member Exchange is define as the quality of the exchange relationship between a leader and follower.*"<sup>12</sup> Pertukaran antara pemimpin dan anggota didefinisikan sebagai kualitas hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut.

Sementara itu, Hsieh menjelaskan:

*"LMX is defined as the quality of the exchange between a leader and their subordinates, which means that supervisors and*

---

<sup>12</sup> Christopher F. Achua D. B. A, Robert N. Lussier, *Effective Leadership, 5th Editon* (Canada: South Western, Cengage Learning, 2013), h. 228.

*subordinates establish mutual relationship and develop the level of mutual respect and trust”.*<sup>13</sup>

LMX didefinisikan sebagai kualitas pertukaran antara pemimpin dan bawahan memiliki arti bahwa atasan dan bawahan membangun hubungan timbal balik dan mengembangkan tingkat saling menghormati dan saling percaya. Rastgar, Pourebrahimi, Davoudi menjelaskan:

*“Leader-Member Exchange Theory (LMX) is a leadership theory that focuses on the two-way relationship between a supervisor (manager) and each of their subordinates (employees) and contributes to increasing organizational success by creating positive relations between the leader and subordinate.”*<sup>14</sup>

Teori Leader Member Exchange (LMX) adalah teori kepemimpinan yang berfokus pada hubungan dua arah antara atasan (manajer) dan masing-masing bawahan (karyawan) memberikan kontribusi untuk meningkatkan keberhasilan organisasi dengan menciptakan hubungan positif antara pemimpin dan bawahan.

Yukl juga mengatakan, *“Leader-Member Exchange theory describes the role-making processes between a leader and each individual subordinate and the exchange relationship that develops over time.”*<sup>15</sup> Teori pertukaran antara pemimpin - anggota menjelaskan tentang pembuatan peran di antara satu pemimpin dan masing-masing orang bawahan yang melampaui batas waktu.

---

<sup>13</sup> Hsiow-Ling Hsieh, “Building Employees Organizational Commitment with LMX: The Mediating Role of Supervisor Support.” I-Shou University Kaohsiung, Taiwan, *Global Journal of Engineering Education*, Vol.14 (3), 2012, hh. 250. [http://www.wiete.com.au/journals/GJEE/Publish/vol14 no3/07-Hsieh-H-H.pdf](http://www.wiete.com.au/journals/GJEE/Publish/vol14%20no3/07-Hsieh-H-H.pdf), (diakses 8 November 2017).

<sup>14</sup> Abbas Ali Rastgar, Nina Pourebrahimi, Seyed Mehdi Mousavi Davoudi, “Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: A Survey in Iran's Food Industry,” *Pacific Business Review International*, Vol. 5 (5), November, 2012, h. 14. <http://www.pbr.co.in/Vol-5%20Iss-5/2.pdf/>, (diakses 8 April 2017).

<sup>15</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organization, Seventh Edition* (New Jersey: Pearson Education Inc, 2010), h. 122.



Graen dan Uhl-Bien, menjelaskan bahwa:

*“Rather, the findings indicated that, when asked to describe the behavior of their manager, different professionals generated very different descriptions of the same person. At one extreme, professionals reported “high-quality exchanges” (at the time called “in-group”), characterized by a high degree of mutual trust, respect, and obligation. At the other extreme, professionals reported “low-quality exchanges” (at the time called “out-group”), characterized by low trust, respect, and obligation. In high-quality exchange relationships followers acted as “trusted assistants” to the manager and grew beyond their job descriptions. Conversely, in “low-quality exchange” relationships followers acted essentially as “hired hands” who did only what was required by their job descriptions.”<sup>16</sup>*

Graen dan Uhl-Bien dalam penjelasan selanjutnya mengatakan bahwa pemimpin yang profesional adalah pemimpin yang dapat mengembangkan tipe hubungan khusus dan berbeda dengan kelompok bawahan dalam organisasinya. Kelompok anggota dalam organisasi tersebut dibagi menjadi dua, yaitu kelompok dalam dan kelompok luar. Pada kelompok dalam, hubungan itu ditandai dengan tingkat saling percaya, saling menghormati dan saling memenuhi kewajiban. Dalam LMX yang berkualitas tinggi, bawahan bertindak sebagai “asisten terpercaya”, dan hubungan ini dapat berkembang menjadi hubungan kerja di luar kewajiban mereka dalam organisasi. Sebaliknya dalam LMX yang berkualitas rendah ditandai dengan rendahnya saling percaya, kurangnya rasa hormat satu sama lain, dan baik pemimpin maupun bawahan tidak merasa wajib untuk memenuhi kewajiban masing-masing. Bawahan pada kelompok luar hanya mendapat sedikit waktu, sedikit kontrol dari

---

<sup>16</sup> George B. Graen & Mary Uhl-Bien, “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective,” *Leadership Quarterly*, Vol. 6 (2), 1995, h. 227. [http://mario.gsia.cmu.edu/micro\\_2009/GraenLMX.pdf](http://mario.gsia.cmu.edu/micro_2009/GraenLMX.pdf), (diakses 10 April 2017).

pemimpin, dan hubungan dengan pemimpin hanya berdasarkan hubungan yang formal saja.

Graen dan Uhl-Bien juga mengatakan bahwa:

*...theorize that LMX contains three dimensions-namely respect, trust, and obligation. Furthermore, we postulate that the offer to another to build a partnership LMX is based upon these three factors. An offer will not be made and accepted without (1) mutual respect for the capabilities of the other, (2) the anticipation of deepening reciprocal trust with the other, and (3) the expectation that interacting obligation will grow over time as career-oriented social exchanges blossom into a partnership.<sup>17</sup>*

Teori LMX terdiri dari 3 (tiga) dimensi yakni; rasa hormat, kepercayaan dan kewajiban. Hubungan atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya (1) sikap saling menghormati terhadap kemampuan satu sama lain (2) tanpa adanya rasa saling percaya yang timbal balik dengan yang lain dan (3) tidak memperkirakan bahwa pengaruh kewajiban terhadap satu sama lain akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja dalam kemitraan.

Sebaliknya Graen dan Uhl-Bien menegaskan bahwa:

*“Development of LMX is based on the characteristics of the working relationship as opposed to a personal or friendship relationship, and this trust, respect, and mutual obligation refer specifically to the individuals’ assessments of each other in terms of their professional capabilities and behaviors.”<sup>18</sup>*

LMX dapat dibangun oleh pemimpin dan anggota dalam relasi kerja berdasarkan rasa percaya, sikap hormat kepada kemampuan profesional dan kewajiban timbal balik satu sama lain. Dari rangkaian penjelasan tersebut, dapat disintesisakan bahwa LMX adalah hubungan dua arah yang positif antara pemimpin dan anggota yang bertujuan untuk

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, h. 237.

<sup>18</sup> *Ibid.*, hh. 237-238.

meningkatkan kesuksesan organisasi dengan indikator: (1) saling menghormati kemampuan satu sama lain, (2) saling percaya, dan (3) saling memenuhi kewajiban.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Newstrom, *“job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feelings and emotions with which employees view their work.”*<sup>19</sup> Kepuasan Kerja adalah sekumpulan perasaan atau emosi menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya.

Kreitner dan Kinicki, menguraikan,

*“Job satisfaction is an affective or emotional response toward various facet of one’s job. This definition implies job satisfaction is not a unitary concept. Rather, a person can be relatively satisfied with one aspect of his or her job and dissatisfied with one/more other aspects.”*<sup>20</sup>

Kepuasan kerja adalah respon perasaan atau emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan, tetapi tidak puas dengan aspek lainnya. Kepuasan kerja di sini dapat diartikan sebagai terpenuhinya respons perasaan atau emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dirasakan dalam lingkungan kerja dan pengalaman yang didapat secara menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Colquitt, *et.al.* mendefinisikan:

*“job satisfaction is defined as a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job on job experiences. In*

---

<sup>19</sup> John W. Newstrom, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work, 13th Edition* (New York: McGraw-Hill, 2011), h. 220.

<sup>20</sup> Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior, 9th Edition* (New York: McGraw-Hill, 2010), h. 170.

*the word, it represent how you feel about your job and what you think about your job”.*<sup>21</sup>

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai emosi atau perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap hasil penilaian suatu pekerjaan dan pengalaman kerja. Anda dapat menggambarkan bagaimana perasaan Anda tentang pekerjaan dan apa yang Anda pikir tentang pekerjaan itu.

Noe, *et. al*, mendefinisikan, “*job satisfaction define as a pleasurable feeling that results from the perception that one’s job fulfills or allows for the fulfillment of one’s important job values.*”<sup>22</sup> Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai pekerjaan seseorang yang penting.

Luthans menjelaskan bahwa:

*Through the years five job dimension have been indetified to represent the most important characteristics of a job about which employees have affective responses, there are:*

- 1) The work itself. The extent to which the job provides the individual with interesting tasks, opportunities for learning, and the chance to accept responsibility.*
- 2) Pay. The amount of financial remuneration that is received and the degree to which this viewed as equitable vis-à-vis that of others in the organization.*
- 3) Promotion opportunities. The chances for advancement in the organization.*
- 4) Supervision. The abilities of the supervisor to provide technical assistance and behavioral support.*

---

<sup>21</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace, Second Edition* (New York: McGraw Hill, 2011), h. 105.

<sup>22</sup> Raymond A. Noc, et al., *Human Resource Managemant Gaining a Competitive Advantage, Global Edition* (New York: McGraw-Hill Companies Inc, 2012), h. 458.

5) *Cowokers. The degree to which fellow workers are technically proficient an socially supportive.*<sup>23</sup>

Selama bertahun-tahun, lima dimensi pekerjaan yang telah diidentifikasi dapat mewakili karakteristik yang paling penting dari pekerjaan yang membuat karyawan memiliki respon afektif, yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri. Sejauh mana pekerjaan menyediakan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- 2) Gaji. Jumlah uang yang diterima secara adil dalam organisasi.
- 3) Peluang Promosi. Kemungkinan untuk mengalami kemajuan dalam organisasi.
- 4) Supervisi. Kemampuan pengawas untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- 5) Rekan Kerja. Tingkat dimana sesama pekerja mendukung secara sosial.

Gibson *et. al.* menjelaskan bahwa:

*“While numerous dimension have been associated with job satisfaction, five in particular have crucial characteristics 5 (five) in particular have crucial characteristic: (1) Pay, the amount received and the perceived equity of pay, (2) Job, the extent to which job tasks are considered interesting and provide opportunities, for learning and for accepting responsibility, (3) Promotion opportunities, the availability of opportunities for advancement, (4) Supervisor, the supervisor’s abilities to demonstrate interest in and concern about employees, (5) Co-workers, the extent to which co-workers are friendly, competent, and supportive.”*<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior an Evidence Approach*, Twelfth Edition. New York: McGraw-Hill Companies Inc, 2011.

<sup>24</sup> James L. Gibson et al., *Organization Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth Edition (New York: McGraw-Hill, 2012), h. 102.

Ada 5 (lima) dimensi yang menunjukkan karakteristik penting dalam memahami kepuasan kerja antara lain; (1) Jumlah gaji yang wajar (sesuai) yang diterima, (2) Pekerjaan yang menarik, tanggung jawab yang diterima, dan adanya kesempatan untuk belajar, (3) Adanya kesempatan promosi untuk naik pangkat, (4) pengawas yang memiliki kemampuan, minat, dan peduli terhadap karyawan, (5) rekan kerja yang ramah, kompeten dan selalu mendukung.

Colquitt, *et. al.*, juga menyodorkan beberapa aspek terkait, dalam 'The Value-Percept Theory of Job Satisfaction' antara lain,

*“Value-percept theory also suggests that people evaluate job satisfaction according to specific “facet” of the job. After all, “job” isn’t one thing—it’s collection of task, relationship, and reward. The most common facets that employee consider in judging their job satisfaction appear includes that “wants vs have” calculations that drive satisfaction with pay, promotions, supervision, coworkers, and the work it self. The figure also shows how satisfaction with those five facets adds together to create “overall job satisfaction”, shows that employee might be satisfied for all kinds of reasons”.*<sup>25</sup>

Teori nilai mengatakan bahwa, persepsi orang tentang kepuasan kerja diperoleh dengan mengevaluasi segi spesifik dari pekerjaan yakni adanya pertentangan perasaan tentang apa yang diinginkan dengan apa yang dimiliki. Perbedaan antara keinginan dan pemenuhan keinginan itu terjadi dalam hal; gaji, promosi, supervisi, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Ke-5 (lima) segi tersebut merupakan keseluruhan dari aspek kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan definisi konsep yang telah diuraikan tersebut di atas dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah respon perasaan senang atau tidak senang yang dialami seseorang terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya dalam sebuah organisasi, dengan indikator; (1) perasaan terhadap pekerjaan, (2) perasaan terhadap gaji, (3) perasaan

---

<sup>25</sup> Jasson A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael A. Wesson, *Organizational Behavior, Improving Performance & Commitment in the Workplace*, 4th Edition (New York: McGraw-Hill, 2015), h. 100.

terhadap kesempatan promosi, (4) perasaan terhadap supervisi, (5) perasaan terhadap rekan kerja.

## **Metode**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh langsung; 1) LMX terhadap produktivitas, 2) Kepuasan kerja terhadap produktivitas, 3) LMX terhadap kepuasan kerja. Penelitian menggunakan metode survei dengan pendekatan teknik analisis jalur. Penelitian dilaksanakan di Sekolah Dasar di Unit Pelaksana Teknis Lewolema dengan populasi terjangkau sebanyak 121 guru dan sampel sebanyak 93 guru. Analisis data untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis jalur untuk menjelaskan pengaruh antara variabel-variabel penelitian. Sebelum dilaksanakan analisis jalur, uji signifikan regresi dan uji linearitas regresi sebagai prasyarat uji statistik dilakukan pengujian penormalan data dari masing-masing variabel penelitian dengan Uji Liliefors. Statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh antarvariabel dengan menggunakan teknik analisis jalur.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Produktivitas**

Dari hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Produktivitas dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,435 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,323. Ini memberikan makna bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh langsung terhadap produktivitas.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat Achua, dan Lussier yang mengatakan bahwa, "*the quality of LMX affect employee' work ethics, productitivity, satisfaction and perception*".<sup>26</sup> Kualitas LMX mempengaruhi etos kerja, produktivitas, kepuasan dan persepsi karyawan.

---

<sup>26</sup> Christopher F. Achua, D. B. A. Robert N. Lussier, *Effective Leadership*, Fourth Edition (Canada: South – Western Cengage Learning, 2010), h. 213.

Leow Kah Loong dan Khong Kok Wei menegaskan bahwa:

*Though it might be true that in the initial stage of LMX development, exchanges are important in building up good quality LMX, it is trust, loyalty and respect that are essential to a table relationship between a leader and a member.<sup>27</sup>*

Arti yang dapat dipahami dari penelitian ini berdasarkan pendapat Kah Long dan Kok Wei yakni, hal yang sangat penting dalam membangun kualitas LMX yang baik di sekolah adalah dengan membangun hubungan yang baik dan stabil antara kepala dan guru berdasarkan kepercayaan, loyalitas dan rasa hormat. Kualitas LMX seperti ini akan menciptakan rasa tanggung jawab dan kesetiaan yang kuat secara timbal balik antara kepala sekolah dan guru.

Lunenburg menegaskan bahwa:

*An important implication of the leader-member exchange theory is that the quality of the relationship between the leader and each group member has important job consequences. Specifically, the research supporting the LMX theory indicates that subordinates with in-group status with their leaders will have higher productivity.....<sup>28</sup>*

---

<sup>27</sup> Leow Kah Loong, Khong Kok Wei, "The Study of Mentoring and Leader-Member Exchange (LMX) On Organizational Commitment Among Auditors In Malaysia," *Sunway Academic* Vol. 6 (5), h. 152, [http://sunway.edu .my/university /sites/default/ files/research/ docs/ journal/ sunway% 20 academic%20jJournal/volume%206/29136686-The-Study-Of-Mentoring-And-Leader-Member-Exchange-LMX-On- Organisational-Commitment-Among-Auditors-In-Malaysia.pdf](http://sunway.edu.my/university/sites/default/files/research/docs/journal/sunway%20academic%20journal/volume%206/29136686-The-Study-Of-Mentoring-And-Leader-Member-Exchange-LMX-On-Organisational-Commitment-Among-Auditors-In-Malaysia.pdf), (diakses 7 November 2017).

<sup>28</sup>Fred C. Lunenburg, "Leader- Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process", *International Journal of Management, Business, and Administration*, Vol.13 (1), 2010. h. 3. [http://www.nationalforum.com/Electronic%20 JLunenburg%20 Fred %20C.%20Leader-Member%20Exchange%20Theory%20IJMBA %20V13% 202010.pdf](http://www.nationalforum.com/Electronic%20JLunenburg%20Fred%20C.%20Leader-Member%20Exchange%20Theory%20IJMBA%20V13%202010.pdf) (diakses 11 November 2017),



Satu implikasi penting dari teori pertukaran pemimpin dan anggota dalam konteks penelitian ini adalah mutu dari hubungan di antara kepala sekolah dan masing-masing guru itu mempunyai konsekuensi pada pekerjaan demi kesuksesan sekolah. Secara terperinci, penelitian ini mendukung teori LMX dengan penemuan bahwa hubungan yang berkualitas antara kepala sekolah dan guru akan menyebabkan guru mempunyai produktivitas yang lebih tinggi.

Fred Lunenburg selanjutnya mengatakan bahwa, *“therefore, leaders should develop high-quality relationships with as many subordinates as possible. Their in-group should be as large as their out-group.”*<sup>29</sup> Penelitian ini juga menegaskan bahwa kepala sekolah perlu mengembangkan hubungan berkualitas tinggi dengan setiap guru.

Abbas Ali Rastgar, Nina Pourebrahimi, Seyed Mehdi Mousavi Davoudi, mengatakan bahwa, *“for managers of any organizations is to establish as many high quality LMX relationships with their employees possible to help increase overall organizational productivity.”*<sup>30</sup> Sebagaimana Rastgar *et. al*, penelitian ini berpendapat bahwa, kepala sekolah dalam organisasi sekolah perlu membangun LMX yang berkualitas tinggi dengan setiap guru agar dapat meningkatkan produktivitas sekolah secara keseluruhan.

Dengan demikian, teori para ahli dan hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas pada Sekolah Dasar di Unit Pelaksana Teknis Lewolema. Meningkatnya LMX mengakibatkan peningkatan produktivitas guru pada sekolah-sekolah tersebut. Ini berarti kualitas LMX yang baik dan stabil yang terjadi di antara kepala sekolah dan setiap guru dan sebaliknya, dapat meningkatkan kesuksesan sekolah yang berdasarkan pada sikap saling menghormati kemampuan, saling percaya, dan saling memenuhi kewajiban satu sama lain perlu dibangun dan dipelihara, serta ditingkatkan.

---

<sup>29</sup> *Ibid.*, h. 4.

<sup>30</sup> Abbas Ali Rastgar, Nina Pourebrahimi, Seyed Mehdi Mousavi Davoudi, “Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: A Survey in Iran's Food Industry,” *Pacific Business Review International*, Vol. 5 (5), November, 2012. h. 14 <http://www.pbr.co.in/Vol-5%20Iss-5/2.pdf/> (diakses 11 November 2017),.

Kualitas LMX yang tinggi, di antara kepala sekolah dan setiap guru, ditandai dengan adanya rasa saling menghormati kemampuan, saling percaya, dan saling memenuhi kewajiban satu sama lain. Kualitas LMX yang tinggi ini memungkinkan setiap guru dapat berkomunikasi dan membangun hubungan yang baik, serta terbuka terhadap kepala sekolahnya. Setiap guru yang merasa diterima oleh kepala sekolah akan merasa memiliki sekolah dan bukan sebagai orang yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan kesuksesan sekolah.

Para guru yang merasa bahwa kebutuhannya telah terpenuhi karena sudah diperhatikan dan didampingi secara khusus oleh kepala sekolah, akan bekerja keras secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi sekolah. Mereka akan mengerahkan seluruh kemampuan untuk memenuhi target-target pekerjaan yang diberikan dan yang menjadi tanggungjawab mereka dan bahkan dapat merelakan diri untuk bekerja di luar kewajiban mereka. Dengan begitu, setiap guru akan dapat menunjukkan kinerja yang baik dan lebih tinggi dalam setiap tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Dengan demikian setiap guru akan dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi dalam tugasnya sebagai guru.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas**

Dari hasil pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap produktivitas dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,457 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,355. Ini memberikan makna bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Stephen P. Robbins dan Mary Cuolter, yang mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas, seperti yang ditunjukkan.

*Job satisfaction positively influences productivity, lowers absenteeism levels, lowers turnover rates, promotes positives*

*customer satisfaction, moderately promotes OCB and helps minimize workplace misbehavior.<sup>31</sup>*

Kepuasan kerja secara positif mempengaruhi produktivitas, menurunkan taraf ketidakhadiran, keinginan mengundurkan diri rendah, meningkatkan kepuasan pelanggan, mempromosikan peningkatan OCB dan memperkecil kelakuan buruk di tempat kerja. Sebagaimana pendapat Robbins dan Cuolter tersebut, temuan penelitian ini juga membuktikan bahwa kepuasan kerja guru secara positif mempengaruhi produktivitas guru.

Selanjutnya Robbins dan Cuolter menjelaskan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas.

*Managers believed that happy workers were productive workers. Because it's not been easy to determine wheter job satisfaction caused job productivity or vice versa, some management researchers felt that belief was generally wrong. However, we can say with some certainty that the correlation between satisfaction and productivity is fairly strong. Also organizations with satisfied employees tend to be more effective than organizations with fewer, satisfied employess.<sup>32</sup>*

Ada hubungan yang cukup kuat antara kepuasan terhadap produktivitas. Temuan penelitian ini menyatakan bahwa produktivitas guru dapat tercapai jika guru dapat melakukan pekerjaannya dengan penuh tanggungjawab. Kesiediaan untuk bekerja dengan penuh tanggungjawab tersebut akan tumbuh apabila semua kebutuhan baik fisik maupun non fisik dan ekonomis terpenuhi atau terpuaskan. Sebaliknya jika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi atau tidak terpuaskan maka produktivitas guru tersebut akan mengalami penurunan. Ini berarti sekolah yang memiliki guru yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih efektif dari pada sekolah yang memiliki guru yang kurang merasa puas terhadap pekerjaannya.

---

<sup>31</sup> Stephen P. Robbins, Mary Cuolter, *Management* (New Jersey: Pearson Education Inc, 2007), h. 396.

<sup>32</sup> *Ibid.*, h. 403.

Robbins dan Judge menjelaskan, “*an organization is productive if it achieves its goals by transforming inputs to outputs at the lowest cost. This productivity implies both effectiveness and efficiency*”.<sup>33</sup> Sebuah organisasi yang produktif adalah organisasi yang dapat mencapai tujuannya dengan mengubah input menjadi output dengan biaya yang rendah. Produktivitas dalam konteks ini adalah efektivitas dan efisiensi. Dalam hubungan dengan kepuasan kerja guru dapat dimengerti bahwa dengan perasaan yang menyenangkan terhadap pekerjaannya, guru akan memiliki semangat kerja yang tinggi, sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam tugasnya sebagai guru.

Kumar Singh dan Mini Jain mengatakan bahwa:

*Employee job satisfaction is essential to face the dynamic and ever-increasing challenges of maintaining productivity of the organization by keeping their workforce constantly engaged....*<sup>34</sup>

Konteks penelitian ini mengartikan bahwa kepuasan kerja guru penting untuk menghadapi tantangan yang dinamis dan senantiasa meningkatkan serta memelihara produktivitas organisasi sekolah dengan mempertahankan kekuatan dan keterlibatan kerja guru secara konstan.

Welch berpendapat:

*Employee productivity depends on the amount of time an individual is physically present at a job and also the degree to which he or she is “mentally present” or efficiently functioning while present at a job. Companies must address both of these issues in order to maintain high worker productivity, and this may*

---

<sup>33</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 10<sup>th</sup> Edition (New York: Prentice Hall, 2009), h. 28.

<sup>34</sup> Jitendra Kumar Singh\*, Mini Jain\*\*, A Study Of Employees' Job Satisfaction and Its Impact on Their Performance, *Journal of Indian Research (ISSN: 2321-4155) Vol.1, No.4, October-December, 2013, 105-111. h. 105.* <http://mujournal.mewaruniversity.in/JIR%201-4/13.pdf>, (diakses 27 November 2017).

*occur through a variety of strategies that focus on employee satisfaction, health, and morale.*<sup>35</sup>

Sejalan pendapat Welch, penelitian ini menunjukkan bahwa, produktivitas guru tergantung pada jumlah waktu guru tersebut hadir secara fisik dan mental dalam pekerjaannya. Itu berarti guru bukan hanya hadir secara fisik, tetapi juga hadir secara mental sehingga dapat bekerja secara efisien. Sekolah harus memperhatikan kehadiran guru yang demikian ini agar dapat mempertahankan produktivitas guru yang tinggi. Hal ini dapat terjadi melalui berbagai strategi yang dapat dilakukan oleh sekolah. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah dengan berfokus pada kepuasan kerja guru. Itu berarti, jika sekolah ingin supaya produktivitas guru itu tinggi, maka sekolah harus memperhatikan kepuasan kerja guru. Demikian juga, Jessica Pryce-Jones, mengatakan bahwa, *“that happiness at work is strongly related to productivity”*. Seperti Pryce-Jones, penelitian ini menemukan bahwa kebahagiaan guru di sekolah itu berpengaruh pada produktivitasnya.

Dari hasil analisis data penelitian, dapat dilihat bahwa kepuasan kerja guru berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas guru pada Sekolah Dasar di Unit Pelaksana Teknis Lewolema. Meningkatnya kepuasan kerja guru mengakibatkan peningkatan produktivitas guru pada sekolah-sekolah tersebut. Karena itu, pimpinan dalam sekolah-sekolah tersebut perlu berupaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja guru sehingga produktivitas guru juga akan meningkat. Hal ini disebabkan karena sekolah yang memiliki banyak guru yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih efektif. Guru dengan kepuasan kerja yang tinggi akan melakukan pekerjaannya dengan senang, dan dengan itu guru tersebut akan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Dalam hubungan dengan kepuasan kerja guru, yang ditinjau adalah sikap dan perasaan guru terhadap dimensi-dimensi yang terkait langsung

---

<sup>35</sup> Jack Welch, Former CEO General Electric “The Gallup Path to Business Performance,” The Gallup Organization, Key Findings Linking Employee Satisfaction with Productivity, Performance, and Customer Satisfaction, *Corporate Leadership Council*, [www. Corporateleadershipcouncil.com](http://www.corporateleadershipcouncil.com), Corporate Executive Board Catalog Number: CLC114T2FH, July 2003, h. 3. [http:// www.keepem .com/doc files/clc articl on productivity.pdf](http://www.keepem.com/doc_files/clc_articl_on_productivity.pdf). (diakses 27 November 2017).

dengan pekerjaannya sebagai guru. Dimensi-dimensi penting pekerjaan guru tersebut dapat meliputi: 1) pekerjaan itu sendiri 2) gaji, 3) peluang promosi, 4) supervisi, 5) rekan kerja. Dengan perasaan yang menyenangkan terhadap pekerjaannya, guru akan memiliki semangat kerja yang tinggi, untuk melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien dengan setia dan penuh tanggungjawab. Dengan itu guru dapat berdaya juang menunjukkan prestasi yang baik, dan kinerja yang tinggi untuk meningkatkan produktivitasnya dan akhirnya produk atau layanan pendidikan yang diciptakan akan memiliki daya saing.

### **Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif LMX terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,317 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,317. Ini berarti LMX berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Jennifer M. George, dan Gareth R. Jones berpendapat bahwa, ada pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja dengan mengatakan:

*In these dyads, the subordinate helps the leader, and the leader helps the subordinate, and each has substantial influence over the other. the leader spends a lot of time with the subordinate, who is given latitude or freedom to use his or her own judgment on the job. in turn, the subordinate tends to be satisfied and to perform at a high level.*<sup>36</sup>

Dalam hubungan dengan kepuasan kerja guru, teori ini dapat dipahami bahwa dalam hubungan dua arah antara kepala sekolah dan guru, masing-masing mempunyai pengaruh substansiil satu terhadap yang lain. Kepala sekolah memberikan waktu dan kebebasan kepada guru untuk dipergunakan semestinya, guru yang menggunakannya dengan baik akan merasa dipuaskan.

---

<sup>36</sup> Jennifer M. George, Gareth R. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Sixth Edition. (New Jersey: Pearson Education Inc, 2012), h. 353.

Selanjutnya Robertt P. Vecchio menegaskan bahwa:

*In group members, in many respects enjoy the benefits of enriched job with many opportunities. Further, it is expected that in group members will display greater job satisfaction, ...*<sup>37</sup>

Sebagaimana penegasan Vecchio, penelitian ini mengatakan bahwa guru yang merasa sebagai anggota “kelompok dalam” yang memiliki sekolah, akan menikmati keuntungan-keuntungan pekerjaan dalam banyak kesempatan. Guru yang menikmati keuntungan pekerjaan tersebut akan menunjukkan kepuasan kerja lebih besar.

Robbins dan Judge mengatakan bahwa:

*“Research to test LMX theory has been generally supportive, with substantive evidence that leaders do differentiate among followers; these disparities are far from random; and followers with ingroup status will have higher performance ratings, engage in more helping or “citizenship” behaviors at work, and report greater satisfaction with their superior.”*<sup>38</sup>

Hampir sama dengan Robbins dan Judge, penelitian ini juga menguji pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja guru. Penelitian ini telah mendukung secara substantif bahwa guru dengan kategori “kelompok dalam” akan memiliki kepuasan kerja lebih besar terhadap atasan mereka Robbins dan Cuolter menjelaskan:

*Leader member exchange theory (LMX) says the leader create in-groups and out groups and those in-group will have higher performance ratings, less turnover and greater job satisfaction.*<sup>39</sup>

Teori pertukaran pemimpin anggota berpendapat bahwa pemimpin membentuk bawahan menjadi kelompok dalam dan kelompok

---

<sup>37</sup> Robertt P. Vecchio, *Organizational Behavior, Core Concepts*, 6<sup>th</sup> Edition (USA: Thomson, South-Western, 2006), h.176.

<sup>38</sup> Robbins dan Judge, *op.cit.*, h. 373.

<sup>39</sup> Robbins dan Cuolter, *op.cit.*, h. 469.

luar. Para pengikut dengan status kelompok dalam akan memiliki kinerja yang lebih tinggi, keinginan pengunduran diri yang rendah, dan kepuasan kerja yang besar. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa para guru dengan status “kelompok dalam” akan memiliki kepuasan kerja yang besar.

Ünler Öz et. al. dalam penelitiannya mengatakan bahwa:

*“The LMX theory stipulates that the in-group typically receives preferential treatment, with higher discretion and autonomy at work, coupled with more challenging and important responsibilities. Given this condition, subordinates in the in-group experience higher levels of job satisfaction due to the preferential treatment that they receive as compared to their counterparts in the out-group.”<sup>40</sup>*

Teori LMX menetapkan bahwa pada umumnya anggota “kelompok dalam” menerima perlakuan istimewa dari pemimpin. Konteks penelitian ini menjelaskan bahwa, kepala sekolah memberikan kebijaksanaan dan otonomi yang lebih kepada setiap guru di sekolah. Karena itu, guru harus cerdas untuk dapat bertanggung jawab. Dengan kondisi tersebut, guru yang mendapat perlakuan istimewa dari kepala sekolah akan mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Menurut Reza Rasouli dan Mehdi Haghtaali:

*“When a manager enhance his/her relationship quality with their employees through maintaining a good work environment, respecting others’ emotions, creating trust feeling, making an open and effective connections, special consideration and attentions, providing training, supporting employees, and transferring confidence feeling to employees; then he/she can be hopeful that at least, they removed the potential barriers to*

---

<sup>40</sup> Ela Ünler Öz, Tomru Dereköylü, Şirli Ender, Büyükbay, Didem Yıldız, “What Has Job Satisfaction Got To Do With Employee Ommitment? A Research Study On Lmx And Work Attitudes”, *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 13, Juni 2013. h. 84 <http://www.isma.info/uploads/files/079-what-has-job-satisfaction-got-to-do-with-employee-commitment-a-research-study-on-lmx-and-work-attitudes.pdf> (diakses 28 November 2017),



*employees' job satisfaction. When the employees' external needs are fulfilled, then there will be a high-quality relationship between a manager and an employee, and the possibility that the manager respect employees effort, allocate responsibilities, and creates job promotion opportunities will be increased. On the other hand, if the employees' internal needs are fulfilled, the possibility that employees obtain higher job satisfaction from their job, will increase.*"<sup>41</sup>

Pendapat Rasouli dan Haghtaali dalam penelitian ini dimengerti bahwa, jika kepala sekolah mau membangun hubungan dengan gurunya yang positif dan berkualitas tinggi maka kepala sekolah perlu memenuhi kebutuhan eksternal dan internal setiap gurunya. Kebutuhan eksternal guru seperti: menghormati upaya guru, memberikan tanggung jawab, dan menciptakan kesempatan untuk meningkatkan promosi kerja; dan kebutuhan internal guru seperti: menciptakan rasa kepercayaan, membangun hubungan yang terbuka dan efektif, membuat pertimbangan khusus terhadap masing-masing guru, memberi perhatian, memberikan pelatihan, dan mendukung guru dalam seluruh tugasnya. Jika kebutuhan eksternal dan internal guru terpenuhi, maka guru akan berusaha untuk meningkatkan kualitas pekerjaan serta mendapat gaji yang tinggi. Dengan itu guru akan mendapatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Sejalan dengan pendapat Rasouli dan Haghtaali, Stewart Wherry, menjelaskan penelitiannya berdasarkan penjelasan Fisk dan Friesen bahwa, *"that the quality of LMX influenced follower reactions to job satisfaction (higher LMX = higher satisfaction) and therefore, participation in more prosocial behaviors."*<sup>42</sup> Artinya bahwa, kualitas LMX yang dibangun antara kepala sekolah dan setiap gurunya dan

---

<sup>41</sup> Reza Rasouli dan Mehdi Haghtaali, Impact of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction in Tehran Social Security Branches, *Turkish Public Administration Annual*, Vol. 32-35, 2006-2009, hh. 64-65. <http://www.graduate.au.edu/Journal/Journal%204/4.pdf> (diakses 28 November 2017).

<sup>42</sup> Heather M. Stewart Wherry, "Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis" *Theses, Dissertations, & Student Scholarship: Agricultural Leadership, Education & Communication Department. Paper 91*, University of Nebraska, Agustus, 2012, h. 85. <http://digitalcommons.unl.edu/aglegdiss/91>, (diakses 11 November 2017)

demikian juga sebaliknya, memengaruhi kepuasan kerja guru. Guru yang mengalami LMX yang tinggi dalam hubungan yang positif dengan kepala sekolahnya itu memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Karena itu, partisipasi guru dalam perilaku prososial di sekolah akan lebih.

Dari hasil analisis data penelitian, dapat dilihat bahwa LMX berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan guru pada Sekolah Dasar di UPT Lewolema. Meningkatnya LMX mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja guru pada sekolah-sekolah tersebut. Para guru, yang oleh kepala sekolah sudah dijadikan sebagai anggota “kelompok dalam” yang memiliki sekolah itulah yang memiliki LMX yang tinggi kepada kepala sekolahnya. Karena itu, antara kepala sekolah dan guru dan sebaliknya, perlu memiliki hubungan yang positif dan saling berpengaruh secara substansiil satu terhadap yang lain. Kualitas LMX yang tinggi ini akan menyebabkan guru mau memberi lebih banyak waktu, tenaga, dan kemampuan demi kepuasan kerja mereka sebagai guru, kebutuhan kepala sekolah dan demi tercapainya tujuan organisasi sekolah.

Ketika kepala sekolah meningkatkan kualitas hubungannya yang positif dengan setiap guru demi kesuksesan sekolah dengan cara saling menghormati kemampuan, saling percaya, memenuhi kewajiban satu sama lain, maka kepala sekolah dapat memastikan bahwa para guru tersebut dapat memiliki kepuasan kerja yang besar dalam pekerjaannya di sekolah.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: (1) *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas. Artinya peningkatan kualitas LMX yang dirasakan guru mengakibatkan peningkatan produktivitas guru Sekolah Dasar di Unit Pelaksana Teknis Lewolema (2) Kepuasan kerja guru berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas. Artinya peningkatan kepuasan kerja mengakibatkan peningkatan produktivitas guru Sekolah Dasar di Unit Pelaksana Teknis Lewolema (3) *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Artinya

peningkatan LMX mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja guru Sekolah Dasar di Unit Pelaksana Teknis Lewolema.

### **Saran**

1. Bagi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Flores Timur.

Hendaknya dapat memfasilitasi para guru dan kepala Sekolah untuk mengembangkan kompetensi dirinya melalui berbagai macam program pendidikan, pelatihan dan pendampingan serta kegiatan lain, yang berorientasi untuk mewujudkan kualitas LMX dan kepuasan kerja yang tinggi. Melalui kegiatan tersebut diharapkan agar LMX dan kepuasan kerja guru dapat meningkat, sehingga dapat mendorong guru untuk melaksanakan pembelajaran yang berkualitas dan tugas lainnya secara efektif dan efisien sehingga dapat memiliki produktivitas yang tinggi.

2. Bagi Yayasan Persekolahan Umat Katolik Flores Timur.

Agar mampu menjawab permasalahan yang dihadapi kepala sekolah dan para guru secara memadai untuk mendukung terwujudnya kualitas LMX yang baik dan kepuasan kerja guru. Adanya LMX yang berkualitas dan guru yang bekerja dengan perasaan menyenangkan akan memengaruhi guru mampu mengeksplorasi seluruh kemampuannya dan pada akhirnya guru akan menunjukkan produktivitas yang tinggi.

3. Bagi Kepala Sekolah Dasar di UPT Lewolema.

Hendaknya para Kepala Sekolah, dapat mengupayakan LMX yang berkualitas dengan setiap guru, dan memperhatikan perwujudan dimensi-dimensi penting dari pekerjaan guru yang dapat menciptakan kepuasan kerja. Kualitas LMX yang baik, dan kepuasan kerja guru yang tinggi akan memungkinkan guru-guru untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien sehingga guru dapat memiliki produktivitas yang tinggi dalam tugasnya.

4. Bagi guru Sekolah Dasar di UPT Lewolema.

Hendaknya dapat berusaha secara optimal untuk terus membangun hubungan dua arah yang positif dengan kepala sekolahnya. LMX yang berkualitas yang diupayakan oleh setiap guru

terhadap kepala sekolahnya dapat mempermudah guru untuk mendapat perhatian dan bantuan dalam pekerjaannya. Selain itu, para guru sebaiknya dapat membangun dalam dirinya hal-hal yang memungkinkan terwujudnya dimensi-dimensi kepuasan kerjanya. Dengan LMX yang berkualitas dan kepuasan kerja yang tinggi, guru akan lebih menghasilkan kerja yang produktif.

5. Bagi Lembaga STP Reinha Larantuka.

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai arah untuk membentuk diri memiliki LMX yang berkualitas, menciptakan suasana akademik yang menyenangkan dan mampu menjadikan diri produktif serta mampu menyiapkan calon guru, menjadi yang produktif, karena guru yang produktif akan dapat bekerja optimal untuk meningkatkan mutu sekolah dan mutu lulusan.

### Daftar Pustaka

- Achua, Christopher F. D. B. A, Robert N. Lussier. *Effective Leadership, 5e*, (Canada: South Western, Cengage Learning, 2013).
- Allen, Gemmy S, Warren R. Plunkett, Raymond F. Attner. *Management, An Approach to Customer Expectations*. Canada: South Western, Cengage Learning, 2013.
- Colquitt, Jason A, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in The Workplace*. Second Edition. New York: McGraw Hill, 2011.
- \_\_\_\_\_, Jasson A. Jeffery A. Lepine, dan Michael A. Wesson, *Organizational Behavior, Improving Performance & Commitment in the Workplace*, 4th Edition. New York: McGraw-Hill, 2015.
- George B. & Mary Uhl-Bien. "Relationship-Based Approach to Leadership: Graen Development Of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective," *Leadership Quarterly*, Vol. 6 (2), 1995.

[http://mario.gsia.cmu.edu/micro\\_2009/GraenLMX.pdf](http://mario.gsia.cmu.edu/micro_2009/GraenLMX.pdf), (diakses 10 November 2014).

George, Jennifer M. Gareth R. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Sixth Edition. New Jersey: Pearson Education Inc, 2012.

Gibson, James L. et al., *Organization Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth Edition. New York: McGraw-Hill, 2012.

Graen George B. & Mary Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective," *Leadership Quarterly*, Vol. 6 (2), 1995, [http://mario.gsia.cmu.edu/micro\\_2009/GraenLMX.pdf](http://mario.gsia.cmu.edu/micro_2009/GraenLMX.pdf), (diakses 10 April 2017).

Hess, Karen Matison, Christine Hess Orthmann. *Management And Supervision in Law Enforcement USA*: Delmar, Cengage Learning, 2012.

Hsieh, Hsiow-Ling "Building Employees Organizational Commitment with LMX: The Mediating Role of Supervisor Support ." I-Shou University Kaohsiung, Taiwan, *Global Journal of Engineering Education*, Vol.14 (3), 2012. [http://www.wiete.com.au/journals/GJEE/Publish/vol14 no3/07-Hsieh-H-H.pdf](http://www.wiete.com.au/journals/GJEE/Publish/vol14%20no3/07-Hsieh-H-H.pdf), (diakses 8 November 2017).

[http://eprints.undip.ac.id/234/1/pp-no-74-tahun-2008\\_guru.pdf](http://eprints.undip.ac.id/234/1/pp-no-74-tahun-2008_guru.pdf), (diakses 3 April 2017).

<http://perdesaansehat.com/2014/07/24/ipm-indonesia-stagnan-di-peringkat-108-perdesaansehat-com/#respond> (diakses 3 April 2017).

[http://repository.upi.edu/10785/2/t\\_pmp\\_0909896\\_chapter1.pdf](http://repository.upi.edu/10785/2/t_pmp_0909896_chapter1.pdf). (diakses 3 April 2017).

<http://www.mediapendidikan.info/2010/09/permendiknas-nomor-13-tahun-2007.html> (diakses 3 November 2017).

<http://www.srie.org/2013/02/hasil-uka-dan-ukg-kompetensi-guru-lebih.html>, (diakses 3 April 2017).

Ivancevich, John M. Robert Konopaske, Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Companies, 2008.

Kah Loong, Leow Khong Kok Wei, "The Study of Mentoring and Leader-Member Exchange (LMX) On Organizational Commitment Among Auditors In Malaysia," *Sunway Academic* Vol. 6 (5). <http://sunway.edu.my/university/sites/default/files/research/docs/journal/sunway%20academic%20journal/volume%206/29136686-The-Study-Of-Mentoring-And-Leader-Member-Exchange-LMX-On-Organisational-Commitment-Among-Auditors-In-Malaysia.pdf>, (diakses 7 November 2017).

Kumar Singh\*Jitendra, Mini Jain\*\*, A Study Of Employees' Job Satisfaction and Its Impact on Their Performance, *Journal of Indian Research* (ISSN: 2321-4155) Vol.1, No.4, October-December, 2013, 105-111. <http://mujournal.mewaruniversity.in/JIR%201-4/13.pdf>, (diakses 27 November 2017).

Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*, 9<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill, 2010.

Lepak, David Mary Gowan. *Human Resources Management, Managing Employees for Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson Education Inc, 2010.

Ling Hsieh, Hsiow. "Building Employees Organizational Commitment with LMX: the Mediating Role of Supervisor Support ." I-Shou University Kaohsiung, Taiwan, *Global Journal of Engineering Education*, Vol.14 (3), 2012. <http://www.wiete.com.au/journals/GJEE/Publish/vol14no3/07-Hsieh-H-H.pdf> (diakses 8 November 2017).

Lunenburg, Fred C. "Leader- Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process", *International Journal of Management, Business, and Administration*, Vol.13 (1), 2010. <http://www.Nationalforum.com/Electronic%20JLunenburg>

[%20Fred%20C.%20LeaderMember%20Exchange%20Theory%20IJMBA%20V13%202010.pdf](#) (diakses 11 November 2017).

- Luthans, Fred. *Organizational Behavior an Evidence Approach*, Twelfth Edition. New York: McGraw-Hill Companies Inc, 2011.
- Newstrom, John W. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 13<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill, 2011.
- Noe, Raymond A. et. al., *Human Resource Managemant Gaining a Competitive Advantage*, Global Edition. New York: McGraw-Hill Companies Inc, 2012.
- Rasouli Reza dan Mehdi Haghtaali, Impact of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction in Tehran Social Security Branches, *Turkish Public Administration Annual*, Vol. 32-35, 2006-2009. <http://www.graduate.au.edu/Journal/Journal%204/4.pdf> diakses 28 November 2017.
- Rastgar, Abbas Ali Nina Pourebrahimi, Seyed Mehdi Mousavi Davoudi, "Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: A Survey in Iran's Food Industry," *Pacific Business Review International*, Vol. 5 (5), November, 2012. <http://www.pbr.co.in/Vol-5%20Iss-5/2.pdf/> (diakses 11 November 2017).
- Robbins, Stephen P. Mary Cuolter, *Management*. New Jersey: Pearson Education Inc, 2007.
- Robbins, Stephen P. Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 10th Edition. New York: Prentice Hall, 2009.
- Rusyan, H.A. Tabrani Lalan Suherlan, *Membangun Guru Berkualitas*. (Jakarta: PT. Gilang Saputra perkasa, 2012.
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju, 2009.
- Stewart Wherry, Heather M. "Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis" *Theses, Dissertations, & Student Scholarship: Agricultural Leadership, Education & Communication*

*Department. Paper 91, University of Nebraska, Agustus, 2012, [http:// digitalcommons .unl.edu/ aglegdiss/91](http://digitalcommons.unl.edu/aglegdiss/91), (diakses 11 November 2017).*

Ünler Öz Ela, Tomru Dereköylü, Şirli Ender, Büyükbay, Didem Yildiz, "What Has Job Satisfaction Got To Do With Employee Ommitment? A Research Study On Lmx And Work Attitudes", *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 13, Juni 2013. [http:// www. isma. info/ uploads/files/079-what-has-job-satisfaction-got-to-do-with-employee-commitment-a-research-study-on-lmx-and-work-attitudes.pdf](http://www.isma.info/uploads/files/079-what-has-job-satisfaction-got-to-do-with-employee-commitment-a-research-study-on-lmx-and-work-attitudes.pdf) (diakses 28 November 2017).

Welch, Jack Former CEO General Electric "The Gallup Path to Business Performance," The Gallup Organization, Key Findings Linking Employee Satisfaction with Productivity, Performance, and Customer Satisfaction, *Corporate Leadership Council*, [www.corporateleadershipcouncil.com](http://www.corporateleadershipcouncil.com), Corporate Executive Board Catalog Number: CLC114T2FH, July 2003, h. 3. [http:// www.keepem.com/doc\\_files/clc\\_articl\\_on\\_productivity.pdf](http://www.keepem.com/doc_files/clc_articl_on_productivity.pdf). (diakses 27 November 2017).

Yukl, Gary. *Leadership in Organization*, Seventh Edition. New Jersey: Pearson Education Inc, 2010.

Vecchio, Robertt P. *Organizational Behavior, Core Concepts*, 6<sup>th</sup> Edition (USA: Thomson, South-Western, 2006.