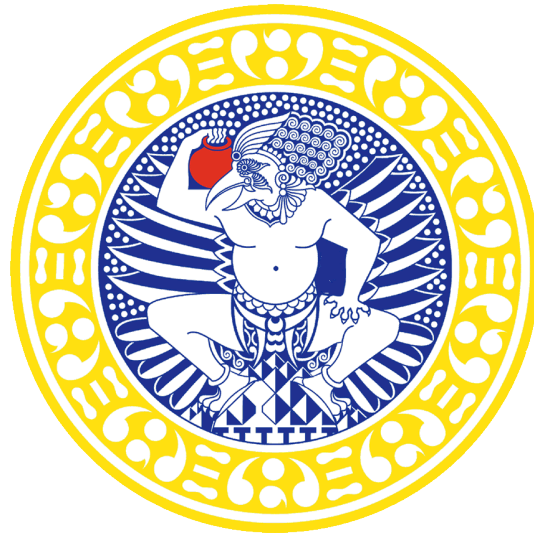


**HUBUNGAN ANTARA *LEADER MEMBER EXCHANGE*
DENGAN KEPERCAYAAN KARYAWAN TERHADAP
ATASAN**

SKRIPSI



Disusun Oleh:
ERWIN TRI SUSANTO
NIM. 110710010

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2011**

**HUBUNGAN ANTARA *LEADER MEMBER EXCHANGE*
DENGAN KEPERCAYAAN KARYAWAN TERHADAP
ATASAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi
Universitas Airlangga Surabaya

Disusun Oleh:
ERWIN TRI SUSANTO
NIM. 110710010

FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2011

**HUBUNGAN ANTARA *LEADER MEMBER EXCHANGE*
DENGAN KEPERCAYAAN KARYAWAN TERHADAP
ATASAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi
Universitas Airlangga Surabaya

Disusun Oleh:
ERWIN TRI SUSANTO
NIM. 110710010

FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2011

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa apa yang tertulis dalam skripsi ini adalah benar adanya dan merupakan hasil karya saya sendiri. Segala kutipan karya pihak lain telah saya tulis dengan menyebutkan sumbernya. Apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiasi maka saya rela gelar kesarjanaan saya dicabut.

Surabaya, 30 Juni 2011

Penulis

Erwin Tri Susanto

NIM.110710010

HALAMAN PERSETUJUAN

**Skripsi ini telah disetujui oleh
Dosen Pembimbing Penulisan Skripsi**

Dr. Seger Handoyo

NIP. 196702161991031001

HALAMAN PENGESAHAN

**Skripsi ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji
pada Jumat, tanggal 8 Juli 2011
dengan susunan Dewan Penguji**

Ketua,

Dra. Fajrianthi, M.Psi

NIP. 196803081998022001

Sekretaris,

Anggota,

Berlian Gressy S. S.Psi, M.Psych

NIP. 198009052005012003

Dr. Seger Handoyo

NIP. 19670216199103100

HALAMAN MOTTO

لِلنَّاسِ وَأَنْفَعُهُمْ خُلُقًا أَحْسَنُهُمُ النَّاسِ خَيْرُ

“Sebaik-baik Manusia itu Adalah yang Paling Baik Budi Pekertinya dan yang Paling Bermanfaat Bagi Manusia”

(Hadits Nabi)

“Jika Kamu Tidak Bisa Berbuat Baik,

Maka Hindari Perbuatan Buruk”

(Erwin Tri Susanto)

HALAMAN PERSEMBAHAN

BISMILLAHIRROHMANIRROHIM

DENGAN RAHMAT ALLAH SERTA SEGALA
KEBESARAN-NYA
KUPERSEMBAHKAN SKRIPSI INI UNTUK
KEDUA ORANG TUAKU IBU RUSTININGSIH
DAN BAPAK SURAJIN
KEDUA KAKAKKU MAS DAVID SETIA KURNIAWAN
DAN MAS RICHARD DWI ARIYANTO

*Terimakasih Untuk Semua yang Telah Kalian
Berikan Dalam Setiap Detik Dalam Hidupku*

Nothing can't say just "I Love You....."

UCAPAN TERIMAKASIH

Bismillahirrohmanirrohim

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah membimbing serta memberikan segala petunjuk dan kemudahan bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.

Skripsi ini tidak akan pernah bisa selesai tanpa dibantu oleh banyak pihak yang dengan senantiasa memberikan dukungan serta masukan untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin memberikan apresiasi serta penghargaan sebesar-besarnya kepada pihak yang telah membantu penulis, diantaranya :

1. Dr. Seger Handoyo selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga serta dosen pembimbing penulis. Terima kasih banyak Pak Seger untuk semua bimbingan serta masukan yang telah diberikan selama proses pengerjaan skripsi. Maaf ya pak kalau saya sering minta bimbingan...
2. Ibu Prof. Dr. M.M.W. Tairas, MA. Selaku dosen wali penulis, terimakasih untuk setiap waktu yang diluangkan untuk memberikan bimbingan akademis serta memberikan nasehat untuk menjadi lebih baik di setiap semester.
3. Dosen Penguji Skripsi, Ibu Dra. Fajrianthi, M.Psi, Ibu Berlian Gressy S. S.Psi, M.Psi dan Pak Dr. Seger Handoyo terimakasih untuk semua saran dan kritikan saat sidang. Semoga saya bisa menjadi orang yang tidak pernah berhenti belajar.

4. Seluruh dosen pengajar di Fakultas Psikologi Unair serta seluruh dosen peminatan Psikologi Industri Organisasi terimakasih atas ilmu yang telah diberikan selama proses perkuliahan ini.
5. Seluruh staf serta karyawan Fakultas Psikologi Unair, terimakasih atas semua bantuan serta kemudahan yang diberikan selama perkuliahan.
6. Ibu drg. Subandriyah, MKP selaku direktur RSUD Jombang serta Ibu Dra. Retna Hari Endarti selaku Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di RSUD Jombang serta terimakasih untuk semua kemudahannya.
7. Seluruh perawat RSUD Jombang beserta Kepala Ruangan yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
8. Kedua orang tuaku tercinta, Ibu Rustiningsih yang selalu mendoakan serta memberiku semangat tak pernah henti, Bapak Surajin yang selalu menyayangi dengan segala kesabaran dan kasih sayang. Terimakasih telah menjadi orang tua yang luar biasa bagi penulis
9. Kedua kakakku, Mas David Setia Kurniawan dan Mas Richard Dwi Ariyanto takkan pernah ada senyum dan tawa gembira tanpa kebersamaan dengan kalian. Terimakasih untuk segala dukungan dan semangatnya. *We are the best team ever...*
10. Kakak iparku, Mbak Harisatun Niswah terimakasih segala bentuk bantuannya. Buat si kecil Azzahra dan Adinda, tanpa tawa dan tangis kalian, rumah akan serasa sepi.
11. Luthfi Fatimah Handayani, *for everything you did, for every single time you've spent to support me, nothing I can't say just thank you.....*
12. Sahabat, teman yang sudah penulis anggap seperti saudara kedua di Surabaya teruntuk Agus Salim, Kristin Nita Maria, Andra Noor Satyo serta Agnis Juistityas terimakasih untuk setiap waktu yang kalian luangkan buatku untuk berbagi cerita, berbagi senang dan sedih. "Bagi

dunia mungkin kalian hanyalah seseorang, tapi bagi seseorang mungkin kalian adalah dunianya -Evergreen- ”

13. Teman-teman FGD (*Funny Group Discussion*) Agus, Agnhis, Fanny, Fina, Novi dan Rizky (ini nulisnyaurut abjad rek, jadi jangan saling royokan ☺) terimakasih ya teman-teman buat kebersamaan kita. “Teman adalah hadiah yang kita berikan kepada diri sendiri -Robert Louis-”
14. Laskar Jombang, santriwan dan santriwati, guk yuk dan apalah sebutannya teruntuk Kristin, Isrida, Krisna dan Ryan terimakasih untuk semua canda tawanya. Kereta api ekonomi Sby-Jombang takkan pernah nyaman tanpa keberadaan kalian bersama. Makasih rek..
15. Buat teman sekamarku dari awal kuliah sampai semester 6, Indra FIB, *suwon yo Ndra* buat stavolt, monitor, *urunan kos e* dan kebersamaan kita selama kurang lebih 3,5 tahun. Sukses buatmu dan sukses buat kita.
16. Teman-teman psikologi, Baitul Alim (*the silent outside crowded inside*) visioner yang tak pernah berhenti berkarya, teruskan *passion* mu, Tul. Mu’amar yang selalu ngajak maen Dota di saat yang tidak pernah tepat, lanjutkan cita-cita anak Bangil, Mar. Josephine teman baru sekaligus sobat diskusi MBTI yang luar biasa, senang mengenalmu, ENTP *girl* ☺...
17. Teman-teman MSDM Anes, Baitul, Chika, Dhevita, Dinda, Ayuk, Dian dan Alta terimakasih untuk semua kebersamaan di “perusahaan kecil” kita.
18. Teman-teman seperjuangan, Hafidz UNS terimakasih untuk akun perpustakaan UNS nya, Muamar UI terimakasih untuk jurnal dan diskusinya, tiwi untuk selalu menghibur di saat aku butuh.
19. Teman-teman KKN BBM-43 Sukosewu Desa Pacing Bojonegoro terimakasih untuk 25 hari yang tak terlupakan. Teman serumah keluarga Pak Bayan, Reza, Razak, Mas Agus dan Pak Bayan sekeluarga.

20. Teman-teman Pramuka SMP 1 Ngoro (Prasiro), Ika, Gilang, Nisak, Ima.
Teman SMP ku Sefi, Aris dan Akhwan makasih guys buat semua kenangannya. Salam Pramuka.

21. Teman-teman kerja di Granton Asia, Nanda, Pakdhe Rama, Mas Rizky, Kakek Jaya, Rohmat, Mbak Ade, Bang Osep, Ko Budi dan semua anak-anak Granton *Juice, Guys*.

22. Dan seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Akhir kata penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna sehingga penulis membuka diri atas kritik, saran serta masukan dari semua pihak. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak.

Surabaya, 27 Juni 2011

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
UCAPAN TERIMAKASIH.....	vii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
ABSTRAK	xvii
<i>ABSTRACT</i>	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	5
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Rumusan Masalah.....	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	7
1.6 Manfaat Penelitian.....	8
1.6.1 Manfaat Teoritis.....	8
1.6.2 Manfaat Praktis.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kepercayaan (<i>Trust</i>).....	9

2.1.1 Pengertian.....	9
2.1.2 Anteseden Kepercayaan Kepada Atasan.....	13
2.1.3 Karakteristik Kepercayaan.....	17
2.2 <i>Leader Member Exchange</i>	20
2.2.1 <i>Dyadic</i> Proses.....	20
2.2.2 Tahap Pengembangan Pendekatan <i>Dyadic</i>	21
2.2.3 <i>Leader Member Exchange</i>	22
2.2.4 Anteseden Untuk Tingginya Kualitas LMX.....	24
2.3 Kritik Dari Teori LMX.....	27
2.4 Keterkaitan Antar Variabel.....	28
2.5 Kerangka Konseptual.....	30
2.6 Hipotesis.....	31

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian.....	32
3.2 Identifikasi Variabel Penelitian.....	33
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	34
3.4 Subjek Penelitian.....	36
3.4.1 Populasi.....	36
3.4.2 Teknik Pengambilan Sampel.....	37
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.5.1 Alat Ukur Kepercayaan Kepada Atasan.....	39
3.5.2 Alat Ukur Kepercayaan <i>Leader Member Exchange</i> ..	40
3.6 Validitas Alat Ukur.....	42
3.6.1 Validitas Alat Ukur Kepercayaan.....	43
3.6.2 Validitas Alat Ukur LMX 7.....	43
3.7 Reliabilitas Alat Ukur.....	44
3.7.1 Reliabilitas Alat Ukur Kepercayaan.....	44

3.7.2 Reliabilitas Alat Ukur LMX.....	46
3.8 Analisa Data.....	47
BAB IV PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Subjek Penelitian.....	49
4.1.1 Gambaran Lokasi Penelitian.....	49
4.1.2 Gambaran Subjek Penelitian.....	51
4.2 Pelaksanaan Penelitian.....	55
4.2.1 Persiapan Administrasi.....	55
4.2.2 Persiapan Instrumen Penelitian.....	56
4.2.3 Pengambilan Data.....	59
4.2.4 Hambatan Dalam Penelitian.....	60
4.3 Keterbatasan Penelitian.....	61
4.4 Hasil Penelitian.....	62
4.4.1 Uji Normalitas.....	62
4.4.2 Uji Korelasi <i>Spearman's Rho</i>	63
4.5 Pembahasan.....	65
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan.....	73
5.2 Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA.....	75
LAMPIRAN.....	78

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Blueprint Kuesioner Kepercayaan.....	40
Tabel 3.2 Blueprint LMX 7 <i>Questionnaire</i>	42
Tabel 3.3 Penghitungan Reliabilitas Alat Ukur Kepercayaan.....	45
Tabel 3.4 Penghitungan Reliabilitas Alat Ukur LMX Atasan.....	46
Tabel 3.5 Penghitungan Reliabilitas Alat Ukur LMX Member.....	47
Tabel 4.1 Frekuensi Responden Berdasarkan Usia.....	53
Tabel 4.2 Frekuensi Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja.....	54
Tabel 4.3 Penghitungan Uji Normalitas Data.....	62
Tabel 4.4 Nilai Koefisien Korelasi.....	64
Tabel 4.5 Penghitungan Korelasi LMX dan <i>Trust</i>	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	30
-------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Uji Validitas Reliabilitas Skala LMX 7 (Atasan).....	78
Lampiran 2 Uji Validitas Reliabilitas Skala LMX 7 (Member).....	79
Lampiran 3 Uji Validitas Reliabilitas Skala Kepercayaan.....	80
Lampiran 4 Hasil Uji Statistik.....	81
Lampiran 5 Frekuensi Subjek Penelitian.....	87
Lampiran 6 Kuesioner LMX Atasan.....	89
Lampiran 7 Kuesioner Untuk Member.....	93
Lampiran 8 Kuesioner Kepercayaan.....	95
Lampiran 9 Rekapitulasi Data Jawaban Subjek.....	97
Lampiran 10 Surat Ijin Telah Melakukan Penelitian.....	105

ABSTRAK

**Erwin Tri Susanto, 110710010, Hubungan Antara *Leader Member Exchange* dengan Kepercayaan Karyawan Terhadap Atasan, Skripsi, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya, 2011.
x + 77 halaman, 10 Lampiran**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara leader member exchange dengan kepercayaan karyawan terhadap atasan. Leader member exchange merupakan sebuah hubungan yang terbentuk karena pemimpin dan bawahannya mempunyai rasa saling menghargai kemampuan dari masing-masing, mempunyai hubungan yang mendalam sehingga timbullah kepercayaan satu sama lain serta memahami kewajiban dan tugas masing-masing. Kepercayaan adalah sebuah kerelaan dari karyawan untuk menjadi tidak aman (rentan) terhadap tindakan atasannya berdasarkan pengharapan bahwa atasannya akan menampilkan suatu tindakan yang penting bagi karyawan tanpa memandang kemampuan untuk mengawasi atau mengontrol atasan tersebut. Definisi ini mengakui secara eksplisit adanya hubungan antara kepercayaan dengan resiko di dalamnya dimana karyawan mau untuk terlibat dalam suatu perilaku tertentu yang akan menempatkan karyawan tersebut dalam sebuah resiko.

Penelitian dilakukan di RSUD Jombang dengan perawat sebagai subjek penelitian. Jumlah perawat yang digunakan sebagai subjek sebanyak 58 orang yang terdiri dari 17 laki-laki dan 41 perempuan yang mempunyai masa kerja di atas 1 tahun. Alat pengumpul data berupa kuesioner LMX 7 yang disusun oleh Graen dan Uhl-Bien yang telah diadaptasi oleh Bonnie Ayu Anggraeni yang terdiri dari 7 butir. Sedangkan untuk alat ukur kepercayaan digunakan alat ukur kepercayaan yang diadaptasi dari penelitian Mayer dan Gavin yang terdiri dari 10 item. Analisis data dilakukan dengan teknik statistik korelasi Spearman's Rho dengan bantuan program SPSS 16 for windows.

Dari hasil analisis data penelitian diperoleh nilai korelasi antara leader member exchange dengan kepercayaan sebesar $r_s = 0,362$ dengan $p \leq 0,01$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara leader member exchange dengan kepercayaan karyawan terhadap atasan.

Kata kunci : *leader member exchange, LMX, kepercayaan, perawat*
Daftar Pustaka, 31 (1988-2011)

ABSTRACT

Erwin Tri Susanto, 110710010, Correlation of Between Leader Member Exchange with Employee Trust to Manager. Thesis, Faculty of Psychology the University of Airlangga Surabaya, 2011.

xx+ 77 pages, 10 attachments

This study aims to determine whether there is a relationship between leader member exchange and employee trust to manager. Leader member exchange is a relationship was created because leaders and follower have mutual respect for each other's capabilities, feel a deepening sense of reciprocal trust, and have a strong sense of obligation to each other. Trust is an employee willingness to be vulnerable to the actions of manager based on the expectations that manager will perform a particular action important to the employee, irrespective of the ability to monitor or control that manager. This definition explicitly recognize the relationship between trust and the critical issues of risk where the employee has a willingness to engage in specific behavior that would put an employee at risk.

This research was conducted on nurses in RSUD Jombang. The research used 58 nurses consist of 17 males and 41 females who have more than 1 years work experinces. The data was collected by using LMX 7 scale which created by Graen and Uhl-Bien that was adopted by Bonnie Ayu Anggraeni. This scale consist of 7 item. For trust variable, the data was collected by using trust scale which adopted from Mayer and Gavin research. This scale consist of 10 item. The data was analyzed by using Spearmen's Rho technique with the help of SPSS 16 Program for Windows.

Based on result from data analyzed, correlation point between leader member exchange and employee trust to manager is $r = 0,326$ with $p \leq 0,01$. It indicates there is a positive correlation between leader member exchange and employee trust to manager.

Keyword : leader member exchange, LMX, trust, nurses.

Table of content, 31 (1988-2011)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan sebuah kesatuan yang kompleks yang terdiri dari beberapa orang dengan maksud tertentu. Seperti yang diungkapkan oleh Daft (2004) organisasi adalah sekelompok orang (*social entities*) yang mempunyai tujuan tertentu yang didesain dengan struktur dan dikoordinasi oleh sistem serta berhubungan dengan lingkungan luar. Definisi *social entities* tentunya mencakup perbedaan individu dengan segala keunikan masing-masing sehingga terbentuklah perilaku yang berbeda antara anggota satu dengan yang lainnya. Perilaku ini bisa berupa perilaku interpersonal maupun perilaku kelompok yang bisa mendukung kinerja organisasi ataupun sebaliknya. Salah satu variabel yang mempengaruhi perilaku tersebut adalah *trust* atau kepercayaan (Golembiewski & McConkie, 1975 dalam Singh & Srivastava, 2009).

Kepercayaan dianggap sebagai sebuah tindakan tegas dimana seseorang memutuskan untuk percaya dengan orang lain yang ditunjukkan dengan sikap jujur, integritas, adil serta sifat yang dapat dipercaya (*reliability*) (Haney, 1992). Kepercayaan merupakan satu hal penting bagi sebuah hubungan. Dengan saling percaya maka setiap orang akan mampu mengungkapkan ide, perasaan, reaksi, opini serta informasi secara terbuka.

Dalam konteks organisasi, kepercayaan mampu mendatangkan banyak keuntungan. Kepercayaan diyakini merupakan salah satu prediktor penting yang menentukan komitmen seseorang (karyawan) terhadap organisasi (Wong, Ngo, & Wong, 2003). Bagi sebuah organisasi dalam hal ini perusahaan, karyawan yang mempunyai komitmen pada organisasi akan cenderung bertahan dan tetap tinggal di organisasi tersebut sehingga tingkat *turnover* di organisasi yang bersangkutan bisa rendah. Apabila hal ini bisa terwujud tentunya perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya yang lebih guna menanggulangi biaya *turnover* seperti menyediakan biaya untuk perekrutan serta *training* (Halbur & Fears, 1986; Harrington & Swan, 2003; Munroe, 1990; Spector & Takada, 1991; Zimmerman, Gruber-Baldini, Hebel, Sloane & Magaziner, 2002 dalam Donoghue, 2010). Pendapat lain menyatakan hubungan antara anggota dengan organisasi yang dilandasi dengan kepercayaan akan dapat mendorong perilaku kooperatif serta *extra-role behavior* yang tentu dapat menguntungkan bagi perusahaan. Selain itu pengembangan kepercayaan pada level interpersonal dapat digunakan sebagai strategi memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Tyler, 2003 dalam Singh & Srivastava, 2009)

Selain kepercayaan mendatangkan banyak keuntungan bagi perusahaan, kepercayaan dalam konteks organisasi saat ini telah menarik perhatian banyak peneliti (Clark & Payne, 1997; Hosmer, 1995; Kramer & Tylor, 1996; Meyer & Davis, 1999 dalam Singh & Srivastava, 2009). Pengaruh kepercayaan di dalam organisasi merupakan salah satu faktor

meningkatnya minat peneliti untuk menggali lebih dalam guna mengetahui hubungan antara kepercayaan dengan variabel-variabel lain yang berpengaruh. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepercayaan berhubungan dengan banyak variabel seperti kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior*, komitmen organisasi, *turnover*, kinerja karyawan, produktivitas karyawan, kinerja tim, perilaku inovasi, perilaku di dalam lingkungan kerja, *organizational revenue* serta keuntungan perusahaan (Deluga, 1995; Dirks & Ferrin, 2001; Flaherty & Pappas, 2000; Robinson, 1996; Dirks, 2000; Dirks & Ferrin, 2002; Frenke & Orlitsk, 2005; Mayer & Gavin, 2005; Tan & Tan, 2000; Wat & Shaffer, 2005; Davis, Schoorman, Mayer, & Tan, 2000; Simons et al., 2002; Roy et al. 2006; Colquitt, et al., 2007 dalam Hassan & Semercioz, 2010).

Dalam sebuah organisasi kepercayaan bisa ditunjukkan dalam beberapa bentuk, misalnya kepercayaan antara karyawan terhadap organisasi, kepercayaan antara sesama teman kerja, kepercayaan antara atasan dengan bawahan maupun sebaliknya. Salah satu bentuk dari kepercayaan adalah kepercayaan interpersonal (Hassan & Semercioz, 2010). Kepercayaan interpersonal salah satunya bisa diwujudkan dalam bentuk kepercayaan bawahan kepada atasan. Bentuk kepercayaan ini bisa berupa kepercayaan karyawan kepada atasan atau manajer (Mayer, dkk., 1995 dalam Bargaim & Hime, 2007).

Penelitian yang dilakukan oleh Scandura dan Pellegrini (2008) mengungkapkan bahwa karyawan yang mempunyai level kepercayaan yang

tinggi kepada manajer akan menunjukkan kinerja yang bagus, sebaliknya karyawan yang mempunyai level kepercayaan yang rendah akan cenderung mempunyai intensi untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Selain itu, seorang karyawan penting untuk percaya kepada manajernya karena karyawan tergantung pada atasan langsung untuk mencapai tujuan pribadi, kemajuan karir serta pencapaian gaji (Pazy & Ganzach, 2009; Rupp & Cropanzano, 2002 dalam Lam, Loi, & Leong, 2011) .

Namun pada kenyataannya untuk membentuk sebuah kepercayaan bukanlah hal yang mudah. Banyak karyawan yang lebih mempercayai teman kerjanya (*coworker*) dibandingkan percaya kepada atasan atau manajemen puncak (McCauley & Kuhnert, 1992 dalam Hassan & Semercioz, 2010). Hal ini tentu menjadi sebuah permasalahan tersendiri bagi perusahaan.

Kepercayaan bukanlah konsep yang mutual atau resiprokal dimana apabila dalam suatu hubungan seorang yang memutuskan untuk percaya bisa mempercayai orang lain namun orang lain tersebut belum tentu bisa percaya kepada orang yang memutuskan untuk percaya tersebut sehingga kepercayaan ini lebih bersifat satu arah (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007).

Seperti yang sudah dijelaskan di atas, kepercayaan merupakan satu variabel penting dalam sebuah organisasi. Salah satu faktor yang berhubungan dengan kepercayaan adalah hubungan yang terbentuk antara atasan dengan bawahan yang biasa disebut sebagai *Leader-Member Exchange* (LMX). Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan untuk mengetahui keterkaitan antara kedua variabel tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh

Scandura dan Pellegrini (2008) menguji hubungan kedua variabel tersebut dengan kepercayaan sebagai anteseden dari LMX. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Wat dan Shaffer (2002) menguji hubungan LMX dengan kepercayaan pada karyawan bank yang rata-rata berjenis kelamin laki-laki. Pada penelitian ini, penulis mencoba mencari hubungan antara LMX dengan kepercayaan perawat kepada atasannya yang rata-rata berjenis kelamin perempuan dengan menjadikan LMX sebagai anteseden dari kepercayaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Seperti yang telah dijelaskan di atas, mengembangkan kepercayaan dalam organisasi merupakan satu hal yang penting. Oleh karena itu penting halnya mengetahui variabel apa yang dapat mempengaruhi pembentukan kepercayaan dalam organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi *kepercayaan* antara lain yaitu perbedaan pengalaman yang dialami oleh seorang individu, tipe kepribadian serta latar belakang kebudayaan yang dimiliki oleh individu tersebut (Rotter 1967 dalam Hassan & Semercioz, 2010). Mayer, dkk. (1995 dalam Hassan & Semercioz, 2010) mengungkapkan bahwa terdapat 10 faktor yang dapat mengarahkan pada perilaku *kepercayaan* yaitu ketersediaan (*availability*), kompetensi, konsistensi, kebijaksanaan, keadilan, integritas, tempat sekitar (*locality*), keterbukaan, *promise fulfillment*, kemauan untuk menerima, *trustworthy intentions*, kemampuan, motif, perbuatan baik, kejujuran, keputusan atau pertimbangan dan juga tujuan kelompok. Selain itu karakteristik personal,

sejarah hubungan serta gaya kepemimpinan (Bargain & Hime, 2007) terutama pada tipe pemimpin transformasional dan transaksional mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepercayaan (Dirks dan Ferrin, 2002).

Selain itu faktor lain yang mempengaruhi kepercayaan adalah hubungan antara atasan dengan bawahan yang biasa disebut *Leader-Member Exchange* (LMX). Menurut Wat & Shaffer (2005) LMX mempunyai korelasi positif terhadap kepercayaan di dalam organisasi. Oleh karena itu penulis tertarik untuk meneliti apakah ada hubungan antara *leader member exchange* dengan kepercayaan kepada atasan dalam sebuah organisasi.

1.3 Batasan Masalah

Untuk mencapai hasil penelitian yang baik, perlu dilakukan pembatasan masalah, agar penelitian ini tidak melebar. Kepercayaan menurut Das & Teng (2001 dalam Afsar & Saeed, 2010) merupakan fenomena multilevel yang dapat dijelaskan pada level personal, organisasi, inter organisasi dan level internasional. Dalam penelitian ini penulis membatasi penelitian dengan menjelaskan kepercayaan pada level personal yaitu kepercayaan yang terbentuk antara karyawan dengan atasannya. Adapun dalam penelitian ini peneliti menggunakan definisi kepercayaan yang diungkapkan oleh Mayer, dkk. (2005).

Mayer, dkk. (2005) menjelaskan sebuah model kepercayaan yang terdiri dari 3 komponen yaitu anteseden kepercayaan (*trustworthiness* dan *propensity to trust*), kepercayaan itu sendiri (*trust*) serta *outcomes* dari

kepercayaan yang berupa perilaku untuk mengambil resiko. Dalam penelitian ini, penulis memfokuskan pada kepercayaan (*trust*) dan memisahkannya dengan anteseden serta *outcomes* dari kepercayaan itu sendiri. Adapun alasan untuk pembatasan ini karena peneliti ingin menguji hubungan variabel lain yang akan dijadikan sebagai anteseden dari kepercayaan karyawan terhadap atasannya.

Leader-Member Exchange merupakan teori *dyadic* yang mempunyai akar pada teori peran (Dienesch & Liden, 1986; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964 dalam Harris, Harris, & Eplion, 2007) dan teori social exchange (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005 dalam Harris, Harris, & Eplion, 2007). Penelitian ini menggunakan teori yang diungkapkan oleh Graen & Uhl-Bien (1995 dalam Northouse, 2001) yang menjelaskan LMX sebagai sebuah hubungan yang terbentuk karena pemimpin dan bawahannya mempunyai rasa saling menghargai kemampuan dari masing-masing, mempunyai hubungan yang mendalam sehingga timbullah kepercayaan satu sama lain serta memahami kewajiban dan tugas masing-masing.

1.4 Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas maka dirumuskan masalah yang akan diteliti yaitu “Apakah ada hubungan antara *Leader Member Exchange* dengan Kepercayaan karyawan terhadap atasan?”.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara *Leader Member Exchange* dengan kepercayaan karyawan terhadap atasan.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan yang lebih luas bagi kajian Psikologi Industri Organisasi mengenai *leader member exchange* dan hubungannya terhadap kepercayaan karyawan terhadap atasan.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan kualitas *Leader-Member Exchange* yang baik sehingga diharapkan para pemimpin mampu menerapkan model kepemimpinan yang lebih baik dengan mendasarkan pada hubungan timbal balik antara anggota dengan pemimpin. Dengan terbentuknya hubungan timbal balik yang berkualitas pemimpin dan anggota akan merasa saling diuntungkan seperti misalnya dalam pencapaian goal perusahaan atau pencapaian tujuan pribadi dari anggota.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepercayaan (*Trust*)

2.1.1 Pengertian

Ada beberapa definisi dari kepercayaan khususnya pada level interpersonal diantaranya yaitu kepercayaan didefinisikan sebagai kepercayaan individu dan kehendak untuk bertindak berdasarkan kata, aksi serta keputusan dari orang lain (McAllister, 1995 dalam Scandura & Pellegrini, 2008). Dalam jurnal McAllister (1995) membagi kepercayaan pada level interpersonal ke dalam 2 bentuk, yaitu *affect based trust* dan *cognitive based trust*. Kepercayaan mempunyai fondasi pada kedua aspek tersebut dimana seseorang memutuskan untuk percaya didasarkan pada pertimbangan pada siapa dia menaruh kepercayaan yang didasarkan pada bukti baik bahwa orang tersebut dapat dipercaya (level kognisi) serta ikatan emosi antara orang yang percaya dengan orang yang dipercaya (level afeksi). Kepercayaan ini berlaku pada hubungan antar manajer (*peer manager*).

Menurut Shapiro (1992), Lewicki dan Bunker (1995 dalam Scandura & Pellegrini, 2008) menjelaskan kepercayaan sebagai sebuah konsep yang multidimensional. Mereka menjelaskan kepercayaan ke dalam 3 tipe yang merupakan sebuah tingkatan yaitu *Calculus Based Trust (CBT)*, *Knowledge Based Trust* dan *Identification Based Trust*

(*IBT*). Penjelasan lebih lanjut menjelaskan bahwa *Knowledge Based Trust* merupakan dimensi dari hubungan dibandingkan sebagai dimensi dari kepercayaan (Lewicki, Wiethoff dan Tomlinson, 2005 dalam Scandura & Pellegrini, 2008). *Calculus Based Trust* merupakan bentuk kepercayaan yang didasarkan pada orientasi pasar, transaksional serta kalkulasi ekonomi yang melibatkan pertimbangan pada *outcomes* hubungan yang tergantung pada biaya dalam pembentukannya. Bentuk kepercayaan ini merupakan bentuk kepercayaan yang parsial dan rapuh. *Identification Based Trust (IBT)* merupakan level kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan CBT. Pada level IBT seseorang mulai memahami serta menghormati kebutuhan dari masing-masing pihak serta membiarkan orang tersebut untuk yakin bahwa ketertarikan mereka akan terlindungi secara penuh tanpa ada pengawasan dari pihak lain yang membutuhkan. Konsep kepercayaan ini sejalan dengan *affective based trust* dari McAllister dimana pada level ini mulai terbentuk ikatan emosi antar pihak yang percaya.

Mayer, Davis, Schoorman (1999) mendefinisikan kepercayaan sebagai sebuah kerelaan dari seseorang untuk menjadi tidak aman (rentan) terhadap tindakan-tindakan orang lain berdasarkan pengharapan bahwa orang lain akan menampilkan suatu tindakan yang penting bagi orang yang mempercayai tanpa memandang kemampuan untuk mengawasi atau mengontrol orang lain tersebut. Dalam perkembangannya, definisi ini mengakui secara eksplisit adanya hubungan antara kepercayaan dengan resiko di dalamnya untuk mau

terlibat dalam perilaku tertentu yang akan menempatkan orang yang memutuskan untuk percaya dalam sebuah resiko (Mayer & Gavin, 2005). Konsep ini memisahkan kepercayaan dari antesedennya yang menyatakan bahwa seseorang berkehendak menjadi rentan terhadap pihak lain berdasarkan pada 2 sebab yaitu kecenderungan seseorang untuk percaya pada pihak lain secara umum (*propensity to trust*) serta persepsi dari orang yang memutuskan untuk percaya bahwa orang yang dipercaya tersebut adalah orang yang benar-benar dapat dipercaya.

Mayer menyebutkan bahwa persepsi dari orang yang percaya kepada orang yang dipercaya dapat dilihat dari 3 faktor yaitu *ability* (kemampuan), *benevolance* serta *integrity* (integritas). *Ability* atau kemampuan merupakan gabungan dari keterampilan, kompetensi dan karakteristik yang memungkinkan suatu pihak memiliki pengaruh dalam beberapa domain atau area. *Benevolance* (perbuatan baik) diartikan sebagai sejauh mana orang yang dipercaya diyakini ingin berbuat baik kepada orang yang mempercayai selain dari motif mencari profit. Jika seorang karyawan percaya manajer peduli terhadap kepentingan karyawan, manajer akan terlihat seperti memiliki *benevolance* (perbuatan baik) bagi karyawan. *Integrity* (integritas) diartikan sebagai persepsi orang yang percaya bahwa orang yang dipercaya mematuhi prinsip-prinsip dari orang yang mempercayai yang sekiranya dapat diterima oleh orang yang dipercaya. Manajer mengemban nilai-nilai yang dilihat oleh karyawan sebagai nilai yang positif, namun manajer juga bertindak sesuai dengan nilai yang

dianutnya sendiri. Lebih lanjut Colquitt, Scott, & Lepine (2007) yang mengacu pada jurnal Mayer menyebut 3 faktor ini sebagai konsep *trustworthiness*.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan definisi kepercayaan yang diungkapkan oleh Mayer dan Gavin (2005). Adapun pemilihan dari teori ini merupakan pertimbangan karena teori yang diungkapkan oleh Mayer dan Gavin sesuai dengan konteks penelitian yang dilakukan oleh penulis. Berdasarkan pada perbandingan dengan 2 teori yang ada, penulis lebih condong memakai teori yang dikemukakan oleh Mayer dan Gavin karena teori tersebut fokus pada kepercayaan karyawan terhadap atasannya dibandingkan dengan teori kepercayaan yang diungkapkan oleh McAllister yang lebih condong untuk mengukur kepercayaan antara *peer* manajer dalam organisasi.

Sedangkan untuk teori yang diungkapkan oleh Shapiro, Lewicki dan Bunker penulis menganggap bahwa kepercayaan yang diungkapkan oleh tokoh tersebut dibagi ke dalam sebuah tingkatan kepercayaan dimana untuk mengetahui kepercayaan yang berkualitas (IBT) diperlukan pengujian kepercayaan dari level yang paling dasar (CBT). Hal ini tentu akan menyulitkan penulis apabila ternyata nantinya diketahui sebagian besar subjek penelitian mempunyai level kepercayaan yang masih berada pada tingkat CBT. Oleh karena itu penulis memutuskan untuk menggunakan teori kepercayaan yang diungkapkan oleh Mayer dan Gavin.

Penelitian ini fokus pada kepercayaan kepada atasan maka definisi dari kepercayaan yang dipakai adalah kerelaan dari karyawan untuk menjadi rentan terhadap tindakan atasannya atau supervisor berdasarkan pengharapan bahwa atasannya akan menampilkan suatu tindakan yang penting bagi karyawan tanpa memandang kemampuan untuk mengawasi atau mengontrol atasannya tersebut. Definisi ini mengakui secara eksplisit adanya hubungan antara kepercayaan dengan resiko di dalamnya dimana karyawan mau untuk terlibat dalam suatu perilaku tertentu yang akan menempatkan karyawan tersebut dalam sebuah resiko.

2.1.2 Antecedent Kepercayaan Kepada Atasan

Berdasarkan pada teori Mayer (1999) seorang yang percaya memutuskan untuk percaya kepada orang yang dipercaya dipengaruhi oleh 2 sebab utama, yaitu 1) kecenderungan untuk percaya pada umumnya serta 2) persepsi bahwa orang yang dipercaya adalah orang yang dapat dipercaya yang akan bertindak secara kompeten (*competently*), murah hati (*benevolence*) serta bertindak dengan integritas (*integrity*) dalam situasi yang relevan dengan orang yang percaya. Oleh karena itu, penentu dari kepercayaan mencakup atribut dari orang yang dipercaya maupun orang yang percaya. Adapun faktor-faktor yang menentukan kepercayaan adalah :

1. Kecenderungan untuk percaya (*Propensity to Trust*)

Kecenderungan untuk mempercayai adalah variabel disposisional bahwa perhatian seseorang merupakan

kemauan umum untuk mempercayai orang lain (Mayer, dkk., 1995 dalam Afsar & Saeed, 2010). Sejah bahwa seseorang mempunyai sifat mudah percaya, maka ia cenderung mempercayai seseorang meskipun dalam situasi dimana kebanyakan orang tidak akan melakukannya. Sebaliknya seseorang yang cenderung untuk tidak mempercayai tidak mungkin untuk percaya bahkan dalam keadaan dimana kebanyakan orang akan melakukannya. Oleh karena itu, kecenderungan untuk mempercayai kemungkinan akan mempengaruhi tingkat kepercayaan seseorang. Kecenderungan untuk percaya juga akan mempengaruhi keputusan mereka untuk percaya. Fase ini diyakini sebagai pengaruh kepribadian oleh pengembangan pengalaman terdahulu dan oleh latar belakang budaya (Saunders, Skinner, Dietz, Gillespie, & Lewicki, 2010).

2. Atribut dari orang yang dipercaya (*Trustee Attribute*)

Menurut Mayer & Davis (1995) seseorang mempunyai 3 karakteristik yang mempengaruhi seseorang untuk percaya. Ketiga karakter tersebut adalah :

a. Ability (kemampuan)

Kemampuan atau kompetensi diyakini sebagai sebuah gabungan keterampilan serta kompetensi yang memungkinkan seseorang untuk mempunyai pengaruh dalam suatu area/domain

tertentu. Sejumlah ilmuwan berpendapat bahwa karyawan yang ingin mempercayai manajer atau supervisor, mereka harus memahami bahwa supervisor mereka mempunyai kompetensi untuk membuat perbedaan terhadap mereka dalam cara yang positif (Butler, 1991; Conger, 1990; Davis, Schoorman, Mayer & Tan, 2000 dalam Afsar & Saeed, 2010). Ketika para manajer diyakini karyawan tidak kompeten, ekspektasi karyawan terhadap manajer sebagai orang yang dapat dipercaya dan kompeten tidak terpenuhi sehingga menyebabkan persepsi sinis karyawan terhadap manajer.

b. Benevolence

Benevolence diartikan sebagai sejauh mana seorang yang percaya merasakan bahwa orang yang dipercaya bermaksud baik dalam hubungan yang mereka jalin (Davis et al, 2000 dalam Afsar & Saeed, 2010). Secara logika apabila seorang atasan atau supervisor memperhatikan kepentingan serta memperdulikan kesejahteraan karyawannya maka karyawan akan bersedia untuk menempatkan kepercayaan mereka kepada supervisornya. Oleh karena itu, agar karyawan

bergantung kepada supervisornya maka para supervisor tidak hanya mempunyai kompetensi tetapi mereka juga harus bersikap murah hati kepada karyawannya.

c. *Integrity* (integritas)

Integritas merupakan kesetiaan kepada keyakinan rasional seseorang dalam aksi dan bentuk dasar dari hubungan kepercayaan antara pemimpin dengan anggotanya (Locke, 2000 dalam Afsar & Saeed, 2010). Hal ini biasanya dipahami sebagai persepsi karyawan terhadap atasan berupa pola perkataan dan perbuatan (Simons, 2002; Whitener, Brodt, Korsgaard dan Werner, 1998 dalam Afsar & Saeed, 2010). Faktor-faktor seperti ketaatan terhadap prinsip serta mempunyai rasa keadilan yang kuat juga mempengaruhi derajat dimana seseorang dinilai memiliki integritas (Mayer & Davis, 1995). Seorang atasan dapat memperoleh kepercayaan apabila dia mempunyai kejujuran, berprinsip, konsisten serta adil (Kirkpatrick & Locke, 1991 dalam Afsar & Saeed, 2010) karena atasan yang mempunyai atribut ini tidak akan berperilaku oportunistik atau mengambil kesempatan

sehingga karyawan akan cenderung untuk tidak perlu untuk memantau perilaku dari atasan mereka.

2.1.3 Karakteristik Kepercayaan

Kepercayaan mempunyai beberapa karakteristik yang membedakannya dengan konsep lain. Menurut Mayer, dkk. beberapa karakteristik tersebut dapat mempengaruhi sebuah proses pembentukan hubungan dalam lingkup kepercayaan. Karakteristik tersebut diantaranya :

a. Waktu

Salah satu masalah yang jelas mengenai konsep kepercayaan yang diungkapkan oleh Schoorman, dkk adalah masalah waktu (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007). Waktu berperan penting dalam model kepercayaan yang diungkapkan oleh Schoorman, dkk. Schoorman mencatat bahwa kecenderungan (*propensity*) sebagai sebuah penentu awal dari sebuah hubungan kepercayaan. Mereka juga menyatakan bahwa penilaian tentang kemampuan serta integritas secara relatif akan lebih cepat terbentuk pada awal hubungan dibandingkan dengan penilaian terhadap *benevolence* yang lebih cenderung membutuhkan waktu lebih lama. Sehingga waktu merupakan satu variabel yang dapat mempengaruhi pembentukan kepercayaan.

b. Hubungan resiprokal (timbang balik) dari kepercayaan

Dalam pengembangan model kepercayaan yang diungkapkan oleh Brower, Schoorman, dan Tan (2000 dalam Schoorman, Mayer, & Davis, 2007) mereka berargumen bahwa kepercayaan bukanlah satu konsep yang mutual atau resiprokal (timbang balik). Tidak seperti konsep LMX yang resiprokal dan mutual, kepercayaan lebih bersifat satu arah. Salah satu penerapan argumen tersebut dicontohkan dalam sebuah kasus dimana jika A bisa mempercayai B maka belum tentu B dapat mempercayai A. Hal ini secara utuh konsisten dengan pendekatan serta formasi kepercayaan yang dijelaskan dalam model kepercayaan yang diungkapkan oleh Mayer namun tidak konsekuen dengan pandangan pada literatur kepemimpinan.

c. Pengambilan resiko

Peran resiko di dalam model kepercayaan ini sangatlah penting, namun perlu dipahami bahwa dalam model kepercayaan yang diungkapkan oleh Mayer "*a willingness*" atau kehendak untuk menjadi rentan tidak mengandung resiko di dalamnya namun posisi resiko berada pada manifestasi perilaku dari kehendak untuk menjadi rentan tersebut. Keputusan untuk percaya tidak membutuhkan resiko sama sekali di dalamnya, tetapi dalam mengambil tindakan karena kepercayaan tersebut dibutuhkan resiko. Perbedaan mendasar antara kepercayaan dengan perilaku

percaya terletak pada kata “*a willingness*” atau kehendak untuk menanggung resiko. Kepercayaan merupakan kehendak untuk menanggung resiko sedangkan perilaku percaya adalah menanggung resiko tersebut. Perbedaan ini secara paralel sama dengan perbedaan yang diungkapkan oleh Sitkin dan Pablo’s (1992 dalam Mayer & Schoorman 1995). Dalam literturnya mereka mengungkapkan perbedaan antara tendensi untuk mengambil resiko dengan perilaku beresiko. Perbedaan kritis ini menyoroti pentingnya perbedaan yang jelas antara kepercayaan dan *outcomes* dari kepercayaan itu (perilaku mengambil resiko).

Kepercayaan akan mengarahkan pada pengambilan resiko di dalam sebuah hubungan dan bentuk pengambilan resiko tersebut tergantung pada situasi. Semakin orang yang percaya memutuskan untuk percaya kepada orang yang dipercaya maka semakin besar resiko yang akan diambilnya (Mayer & Gavin, 2005). Mayer mencontohkan seorang supervisor mungkin akan mengambil resiko dengan mengizinkan seorang karyawan untuk menangani sebuah laporan yang penting daripada harus ia kerjakan sendiri.

Seorang karyawan mungkin akan percaya kepada supervisornya untuk memberikan kompensasi atas kontribusi yang luar biasa yang berada di luar lingkup pekerjaan formal dari karyawan tersebut. Jika karyawan tersebut membiarkan dirinya untuk bekerja di luar deskripsi pekerjaannya dalam rangka untuk membantu

supervisornya jelas hal ini merupakan sebuah kondisi yang menunjukkan pengambilan resiko karena jika atasan gagal dalam menangani laporan penting tersebut bisa jadi penilaian terhadap karyawan tersebut akan buruk. Kedua contoh tersebut menunjukkan tingkat kepercayaan akan mempengaruhi seberapa besar resiko yang akan diambil oleh seorang yang percaya.

Pada kasus pertama ditunjukkan sejauhmana seorang supervisor percaya dan memberdayakan karyawannya, dalam kasus terakhir ditunjukkan sejauhmana kepercayaan akan mempengaruhi tingkat *organisational citizenship behavior* dari karyawan tersebut. Meskipun bentuk perilaku mengambil resiko tergantung pada situasi, dalam kedua kasus jumlah kepercayaan terhadap pihak lain akan mempengaruhi seberapa besar resiko yang akan diambil.

2.2 *Leader Member Exchange*

2.2.1 *Dyadic Proses*

Leader Member Exchange merupakan sebuah tahap pengembangan dari pendekatan *dyadic*. *Dyadic* sendiri mengacu pada hubungan antara pemimpin (*leader*) dan masing-masing pengikutnya (*follower*) dalam konteks pekerjaan. Teori *dyadic* adalah sebuah pendekatan kepemimpinan yang berusaha menjelaskan mengapa pemimpin berperilaku atau memperlakukan anggotanya berbeda-beda. Pendekatan *dyadic* berkonsentrasi pada hubungan yang heterogen, yang menganggap bahwa satu pemimpin akan menunjukkan hubungan yang

berbeda dengan pengikutnya yang berbeda pula (Lussier & Achua, 2004).

2.2.2 4 Tahap Pengembangan Pendekatan *Dyadic*

Dalam pendekatan *dyadic*, terdapat 4 tahap pengembangan yang merupakan sebuah tingkatan atau level. Tingkatan ini merupakan sebuah proses berkelanjutan dimana masing-masing proses bersifat hierarki sehingga untuk mencapai suatu tingkatan tertentu maka hubungan yang ada di tingkatan yang lebih rendah harus terpenuhi terlebih dahulu. Menurut Lussier & Achua (2004) Adapun 4 tahap tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Vertical Dyadic Linkage (VDL)*

Tahap ini merupakan tahap dimana kesadaran akan adanya kebutuhan untuk berelasi antara pimpinan dan masing-masing bawahan, bukan hanya relasi antara pimpinan dengan kelompok bawahan

2. *Leader Member Exchange (LMX)*

Kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan merupakan sebuah faktor dalam menentukan bagaimana tiap bawahan akan diperlakukan.

3. *Team Building*

Tahap ini lebih menggali hubungan antara pimpinan dan pengikutnya sebagai sebuah tim dibandingkan hanya sebagai sebuah hubungan *dyadic*

4. *System & Network*

Tahap ini menciptakan hubungan antara pimpinan dan pengikutnya melebihi batas tradisional untuk memasukkan jaringan anggota yang lebih besar.

Adapun dalam penelitian ini, penulis memfokuskan pada tahap *leader-member exchange* dengan alasan tahap *leader-member exchange* lebih fokus pada efeknya terhadap *outcomes* perusahaan dibandingkan pada tahap-tahap yang lain (Lussier & Achua, 2004). Salah satu *outcomes* yang ingin dilihat oleh peneliti adalah kepercayaan terhadap atasan yang ditimbulkan dari hubungan *dyadic* pada tahap *leader-member exchange*.

2.2.3 *Leader Member Exchange*

Leader Member Exchange (LMX) merupakan sebuah hubungan yang terbentuk karena pemimpin dan anggotanya mempunyai rasa saling menghargai kemampuan dari masing-masing, mempunyai hubungan yang mendalam sehingga timbullah kepercayaan satu sama lain serta memahami kewajiban dan tugas masing-masing (Graen & Uhl-Bien, 1995 dalam Northouse, 2001). Seperti yang telah dijelaskan di atas, LMX merupakan satu tahap dari *dyadic* proses. Setiap proses mempunyai karakteristik tersendiri begitu juga dengan LMX. Ciri khas yang membedakan LMX teori adalah terletak pada pengujian dari kualitas hubungan yang ditujukan pada perilaku atau sifat baik pemimpin atau anggota. Teori LMX menganggap bahwa pemimpin mengembangkan hubungan spesifik dengan anggota/grup *member* yang

berbeda dan kualitas dari hubungan ini berupa keputusan dimana seorang pemimpin harus memperlakukan masing-masing anggotanya. Sifat dari hubungan LMX adalah memutuskan apakah seorang anggota termasuk di dalam *in-group* atau *out-group*.

Pada tahap ini bisa dikatakan bahwa seorang pemimpin mengidentifikasi masing-masing anggotanya manakah yang termasuk dalam *in-group* maupun *out-group*. Setelah mengetahui masing-masing grup disinilah terbentuk sebuah hubungan yang lebih berkualitas. Pemimpin akan cenderung memutuskan untuk memperlakukan *in-group* berbeda dengan dia memperlakukan *out-group*. Dalam *in-group*, pemimpin menciptakan sebuah hubungan berdasarkan pada *mutual trust*, rasa hormat, kesukaan atau rasa suka serta memberikan pengaruh timbal balik (Lussier & Achua, 2004). Berbeda dengan *out-group*, pemimpin akan cenderung menggunakan pendekatan *supervisory* tradisional seperti menggunakan *reward*, legitimasi serta *coercive power* untuk mempengaruhi mereka (Hughes, Ginnet, & Curphy, 1999).

Selain itu, perlakuan anggota terhadap pemimpin dari masing-masing grup juga akan berbeda. Pada kelompok *in-group* mereka akan melakukan pekerjaan bahkan yang bukan termasuk tanggung jawabnya, sedangkan pada kelompok *out-group* mereka akan membantu pemimpin melakukan pekerjaannya hanya pada batas dimana mereka melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tugas mereka sebagai karyawan dalam posisi tersebut (Lussier & Achua, 2004).

2.2.4 Anteseden Untuk Tingginya Kualitas LMX

Menurut Lussier & Achua (2004) beberapa pencetus yang mempengaruhi tingginya kualitas dari hubungan LMX dapat digolongkan menjadi 3 penyebab, yaitu atribut dari anggota, persepsi dari masing-masing pemimpin dan anggotanya serta faktor situasional. Berikut penjelasan dari masing-masing faktor :

a. Atribut dari anggota

Dalam bahasan kepemimpinan, seringkali pandangan terhadap teori ini banyak menggunakan satu sudut pandang pemimpin atau anggota saja seperti teori kontingensi namun saat ini mulai dipakai perspektif lain dalam memandang sebuah hubungan kepemimpinan salah satunya yaitu teori LMX.

Perbedaan antara teori kontingensi dan LMX adalah pada teori kontingensi lebih menekankan bagaimana seorang pemimpin yang baik memfasilitasi kinerja dari karyawan namun belakangan ini penekanan lebih pada bagaimana seorang karyawan yang baik memfasilitasi kinerja pemimpin. Pada model LMX lebih menekankan pada karyawan yang proaktif yang memiliki karakter tambahan. Karyawan yang proaktif menunjukkan inisiatif bahkan dalam area/lingkup yang diluar tanggung jawab kerjanya. Selain itu mereka juga memiliki komitmen

terhadap goal yang kuat dan menunjukkan tanggung jawab yang tinggi untuk mencapai kesuksesan.

Atribut dari anggota inilah yang mempengaruhi pemimpin untuk memberikan dukungan, delegasi, mau memberikan kebijaksanaan, mempertahankan komunikasi terbuka serta saling memberi pengaruh antara pemimpin dengan anggotanya.

b. Persepsi pemimpin dan anggotanya

Persepsi antara pemimpin dengan pengikutnya juga akan memprediksi kualitas dari hubungan LMX. Dalam kasus ini, kesan pertama pemimpin terhadap anggotanya dapat mempengaruhi perilaku pemimpin terhadap anggota. Dikatakan bahwa hubungan yang menguntungkan lebih mungkin terjadi ketika anggota sudah dianggap kompeten dan dapat diandalkan, selain itu ketika nilai-nilai dan sikap anggota sama dengan pemimpin.

Kesan pertama pemimpin terhadap kompetensi anggotanya akan memainkan peran penting dalam menentukan kualitas dari hubungan LMX. Anggota yang menggunakan taktik dengan menunjukkan kesan yang baik terhadap manajemen akan meningkatkan kesempatan memperoleh promosi yang positif serta mempengaruhi kualitas hubungan LMX. Hubungan pertukaran yang saling menguntungkan (*exchange*) dikatakan berkorelasi dengan

perilaku supportif dari pemimpin terhadap anggotanya, kurangnya pengawasan yang ketat, pengajaran yang lebih serta kesempatan untuk berkembang serta delegasi yang tinggi.

Dari perspektif anggota, sebuah hubungan pertukaran yang menguntungkan berkorelasi dengan perilaku mendukung terhadap pemimpin, taktik tekanan yang lebih sedikit (misalnya tuntutan dan ancaman) untuk mempengaruhi pemimpin serta komunikasi yang lebih terbuka terhadap pemimpin. Dengan demikian kualitas hubungan tergantung pada jenis perilaku dari pemimpin dan pengikut.

c. Faktor Situasional

Faktor situasional juga berperan penting dalam menentukan kualitas hubungan LMX. Reaksi dari anggota untuk “menguji coba” dideskripsikan sebagai “*role episode*” yang akan memberikan petunjuk bagi pemimpin untuk mengetahui karyawannya. Contohnya, seorang manajer meminta seorang karyawan baru untuk melakukan sesuatu melebihi perjanjian formal yang telah ditentukan. Reaksi dari karyawan seperti, “tentu, saya senang membantu” atau “itu bukan pekerjaan saya” mengindikasikan potensi loyalitas, dukungan serta kepercayaan yang mengarah pada kesempatan yang lebih atau kurang untuk tanggung jawab

yang akan diberikan, *personal growth*, serta pengalaman positif yang lain.

Persepsi dari pemimpin mengenai masa uji coba ini akan mempengaruhi tipe hubungan antara pemimpin dengan anggota. Anggota yang mau untuk melakukan kerja keras serta mau melakukan pekerjaan yang lebih akan berada pada kelompok *in-group*, sedangkan anggota yang hanya bermalas-malasan atau tidak mempunyai niatan untuk melakukan pekerjaan yang diluar tanggung-jawabnya akan berada pada kelompok *out-group*.

2.3 KRITIK DARI TEORI LMX

Penelitian ini menggunakan teori LMX yang mempunyai beberapa keterbatasan. Seperti yang diungkapkan oleh Northouse (2001), keterbatasan dari teori tersebut diantaranya :

- a. Teori LMX memisahkan unit kerja ke dalam 2 kelompok yang berbeda yaitu *in-group* dan *out-group* dimana salah satu kelompok mendapatkan perlakuan yang berbeda dari pemimpin sehingga asas diskriminasi dalam teori ini begitu terlihat sedangkan seharusnya anggota berhak memperoleh perlakuan yang sama dari pemimpinnya
- b. Konsep dasar dari teori ini tidak secara penuh dikembangkan misalnya teori LMX gagal untuk menjelaskan secara utuh bagaimana kualitas LMX yang tinggi dapat diciptakan. Pada

penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yukl (1994) dijelaskan bahwa pembentukan kualitas LMX yang tinggi dibentuk karena pemimpin menyadari beberapa anggota mempunyai kelebihan dalam hal kompetensi kerja, kepribadian maupun kemampuan pribadi dibanding dengan anggota yang lain, namun hal ini tidak pernah dijelaskan bagaimanakah faktor-faktor ini dapat mempengaruhi pembentukan LMX

- c. Terdapat beberapa pertanyaan yang muncul berkaitan dengan alat ukur LMX. Pertanyaan tersebut berkaitan dengan perbedaan versi dari alat ukur tersebut apakah digunakan untuk mengukur konsep LMX yang multidimensi atau digunakan untuk mengukur konsep LMX yang unidimensi.

2.4 KETERKAITAN ANTAR VARIABEL

Kepercayaan menurut Mayer, Davis & Schoorman (1995) diartikan sebagai sebuah kerelaan dari seseorang untuk menjadi rentan terhadap tindakan orang lain. Untuk membentuk sebuah kepercayaan antara karyawan dengan atasannya tentu bukanlah hal mudah, banyak faktor yang mempengaruhi seperti kecenderungan dari orang yang percaya serta atribut dari orang yang dipercaya (dalam hal ini atasan) yang dapat dilihat dari 3 aspek yaitu *ability*, *benevolence* dan *integrity*. Untuk mengetahui atribut dari atasan perlu untuk dibentuk sebuah hubungan yang intensif antara karyawan dengan atasannya. Salah satu bentuk hubungan yang dapat dibentuk dalam

konteks pekerjaan adalah hubungan timbal balik atau *dyad*. Dalam proses pembentukan hubungan *dyad* terdapat satu fase (fase kedua) yang disebut sebagai fase *Leader Member Exchange (LMX)* (Lussier & Achua, 2004).

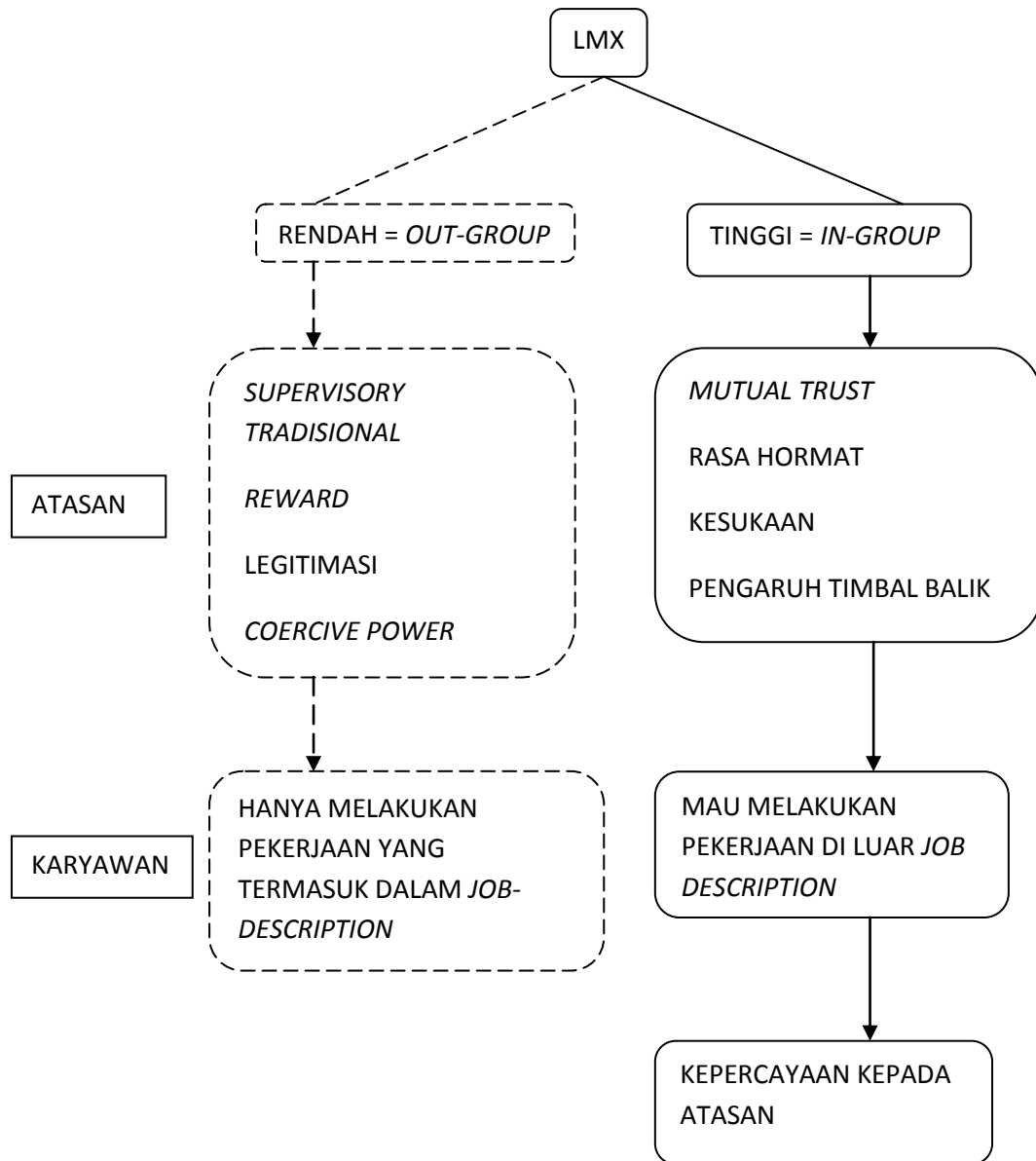
LMX merupakan sebuah hubungan yang terbentuk karena pemimpin dan bawahannya mempunyai rasa saling menghargai kemampuan dari masing-masing, mempunyai hubungan yang mendalam sehingga timbullah kepercayaan satu sama lain serta memahami kewajiban dan tugas masing-masing (Graen & Uhl-Bien, 1995 dalam Northouse, 2001).

Beberapa penelitian terdahulu mengungkapkan keterkaitan antara LMX dengan kepercayaan. Menurut Dulebohn dkk. menyatakan bahwa antara LMX dengan kepercayaan terdapat hubungan positif yang signifikan (Dulebohn dkk., 2008; Gomez & Rosen, 2001; dalam Scandura & Pellegrini, 2008). Ditambahkan bahwa lebih dari 30 tahun penelitian tentang LMX yang dilakukan beberapa kali menghubungkan kualitas LMX dengan *outcomes* organisasi yang luas seperti promosi, *turnover*, *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi, kepuasan kerja, kemauan untuk berkontribusi, kinerja serta kepercayaan terhadap supervisor (Dulebohn, Brouer, Bommer, Ferris & Kato, 2008; Gerstner & day, 1997; Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997 dalam Scandura & Pellegrini, 2008).

Penelitian lain yang dilakukan oleh Wat & Shaffer (2005) juga menunjukkan hasil yang sama. Selain itu di Indonesia, penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2010) yang membahas *Pengaruh Leader Member Exchange pada Organizational Citizenship Behavior dengan Kepercayaan dan Dukungan Supervisor Sebagai Variabel Mediasi* menguji hipotesis 2

yang berbunyi “terdapat pengaruh positif antara *leader member exchange* terhadap kepercayaan” juga menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif antara *leader member exchange* terhadap kepercayaan.

2.5 KERANGKA KONSEPTUAL



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

KETERANGAN :

———— DITELITI

- - - - - TIDAK DITELITI

2.6 HIPOTESIS

Hipotesis Alternatif : Terdapat hubungan positif antara *leader-member exchange* dengan kepercayaan karyawan terhadap atasan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Menurut Neuman (2007) penelitian kuantitatif terdiri dari 4 tipe yaitu eksperimental, *survey*, *content analysis* serta *existing statistic*. Pada penelitian ini, penulis menggunakan tipe penelitian kuantitatif survai. Adapun penelitian kuantitatif survai dicirikan dengan tidak adanya situasi yang dimanipulasi. Selain itu penelitian ini seringkali menggunakan kuesionair sebagai alat pengumpul data yang diberikan kepada sejumlah sampel dari sekelompok populasi. Ciri lain dari penelitian survai menurut Singarimbun (1988) yaitu penelitian ini menitikberatkan pada penelitian korelasional yakni mempelajari hubungan variabel-variabel sehingga secara langsung atau tidak langsung hipotesa penelitian senantiasa dipertanyakan.

Menurut Singarimbun (1988) penelitian survai juga mempunyai 3 tipe yaitu penelitian penjajakan (eksploratif), penelitian penjelasan (*eksplanatory* atau *confirmatory research*) serta penelitian deskriptif. Adapun dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya sehingga penelitian ini bisa digolongkan ke dalam penelitian survai penjelasan atau eksplanatif.

3.2 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel adalah simbol/lambang yang padanya kita lekatkan bilangan atau nilai (Kerlinger, 2006). Secara teoritis variabel dapat didefinisikan sebagai fenomena yang bervariasi dalam bentuk, kualitas, kuantitas, mutu standar dan sebagainya (Bungin, 2001).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas (X) dengan variabel terikat atau variabel tergantung (Y). Variabel bebas adalah variabel yang menentukan warna atau perubahan tertentu pada variabel tergantung, sementara variabel bebas berada di posisi yang lepas dari “gangguan” variabel tergantung. Dengan demikian, variabel tergantung adalah variabel yang “dipengaruhi” oleh variabel bebas (Bungin, 2001). Pada umumnya, penelitian kuantitatif bertujuan mencari hubungan antara variabel-variabel tersebut, kemudian hubungan-hubungan itu diuji satu sama lain. Variabel dilihat bukan pada keberadaannya saja, tetapi bagaimana hubungan-hubungan itu dijalin dan kemudian mewarnai variabel tergantung (Bungin, 2001).

Variabel – variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel tergantung (Y) : Kepercayaan kepada atasan
2. Variabel bebas (X) : *Leader Member Exchange* (LMX)

3.3 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat beberapa variabel diantaranya yaitu variabel terikat (Y) yaitu kepercayaan karyawan kepada atasan dan variabel bebas (X) yaitu *leader member exchange* (LMX). Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

A. Variabel terikat (Y) yaitu kepercayaan kepada atasan

Definisi operasional dari kepercayaan adalah sebagai sebuah kerelaan dari karyawan untuk menjadi tidak aman (rentan) terhadap tindakan atasannya berdasarkan pengharapan bahwa atasannya akan menampilkan suatu tindakan yang penting bagi karyawan tanpa memandang kemampuan untuk mengawasi atau mengontrol atasan tersebut. Definisi ini mengakui secara eksplisit adanya hubungan antara kepercayaan dengan resiko di dalamnya dimana karyawan mau untuk terlibat dalam suatu perilaku tertentu yang akan menempatkan karyawan tersebut dalam sebuah resiko.

Adapun beberapa aspek yang digunakan sebagai indikator adalah (Mayer dan Gavin, 2005) :

1. Kerelaan dari karyawan untuk menjadi rentan terhadap tindakan atasannya
2. Kemauan karyawan untuk terlibat dalam perilaku tertentu yang beresiko

Dalam penelitian ini untuk mengetahui kualitas kepercayaan karyawan terhadap atasannya diukur

menggunakan kuesioner *Trust* yang diadaptasi dari kuesioner yang dibuat oleh Mayer dan Gavin (2005). Skor diperoleh dari jumlah total jawaban responden pada skala likert yang diberikan. Skor berkisar antara 1 sampai 5, yaitu 5 (sangat setuju), 4 (setuju), 3 (netral), 2 (tidak setuju) dan 1 (sangat tidak setuju). Semakin tinggi skor yang diperoleh maka semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan pada atasannya. Demikian sebaliknya, semakin rendah skor yang diperoleh maka semakin rendah tingkat kepercayaan karyawan pada atasannya.

B. Variabel bebas (X) yaitu *Leader Member Exchange (LMX)*

Definisi operasional dari *Leader Member Exchange* adalah sebuah hubungan yang terbentuk karena pemimpin dan bawahannya mempunyai rasa saling menghargai kemampuan dari masing-masing, mempunyai hubungan yang mendalam sehingga timbullah kepercayaan satu sama lain serta memahami kewajiban dan tugas masing-masing (Graen & Uhl-Bien, 1995 dalam Northouse, 2001). Dalam konsep ini aspek yang digunakan untuk mengukur kualitas LMX, yaitu :

1. Pengenalan atasan terhadap potensi dan permasalahan bawahan
2. Pengetahuan karyawan terhadap posisi atasan
3. Dukungan atasan terhadap bawahannya
4. Efektivitas hubungan atasan dan bawahannya

Jumlah skor yang diperoleh merefleksikan kualitas hubungan LMX yang terbentuk antara atasan dengan bawahan. Semakin tinggi skor menunjukkan bahwa hubungan LMX yang terbentuk mempunyai kualitas yang tinggi sebaliknya semakin rendah skor menunjukkan bahwa hubungan LMX yang terbentuk mempunyai kualitas yang rendah.

3.4 Subjek Penelitian

3.4.1 Populasi

Menurut Bungin (2001) populasi penelitian merupakan keseluruhan (*universum*) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian.

Populasi yang menjadi penelitian ini adalah perawat ruangan yang bekerja di Rumah Sakit Daerah Jombang yang mempunyai masa kerja lebih dari 1 tahun. Pertimbangan ditetapkannya Rumah Sakit Daerah Jombang sebagai tempat penelitian karena alasan kemudahan akses peneliti untuk mencari data yang dibutuhkan karena letak rumah sakit yang dekat dengan tempat tinggal peneliti. Selain itu, ditetapkannya masa kerja sebagai salah satu karakteristik populasi adalah untuk mengetahui kualitas kepercayaan antara perawat dengan kepala ruangan. Untuk membentuk sebuah kepercayaan antara karyawan dengan atasan diperlukan waktu yang tidak sebentar. Meskipun tidak

ada referensi pasti yang mengungkapkan berapa lama kepercayaan itu terbentuk namun penulis beranggapan bahwa pekerja yang mempunyai masa kerja lebih dari 1 tahun mampu mewakili kualifikasi tersebut.

Alasan lain digunakannya perawat sebagai populasi adalah karena alasan bahwa perawat mempunyai hubungan antara atasan dan bawahan yang lebih sering (intens) dibandingkan dengan posisi lain yang ada di rumah sakit. Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis dengan Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian di RSUD Jombang, intensitas hubungan antara perawat dengan kepala ruangan bisa dikatakan lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan lain seperti pada bagian medis (dokter), maupun non medis (kesekretariatan). Hal ini memenuhi kualifikasi untuk mengetahui hubungan *leader-member exchange* antara atasan dengan bawahan. Dari uraian di atas dapat disimpulkan karakteristik populasi yang diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pegawai Rumah Sakit di bagian keperawatan
2. Mempunyai masa kerja lebih dari 1 tahun
3. Bersedia menjadi subjek penelitian

3.4.2 Teknik Pengambilan Sampel

Dari populasi di atas kemudian ditentukan sampel yang digunakan untuk unit analisis dari penelitian ini. Penentuan sampel dari penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* dimana pengambilan sampel dilakukan secara acak dengan mengundi nama – nama perawat yang ada di masing-masing ruangan. Adapun dalam

pengambilan sampel pada penelitian ini, penulis mengambil perwakilan dari masing-masing ruangan sehingga dalam melakukan pengundian nama-nama perawat digolongkan ke dalam masing-masing ruangan kemudian dilakukan pengundian.

Alasan digunakannya teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random* karena penulis ingin mendapatkan perwakilan dari masing-masing ruangan sejumlah sampel yang ingin diambil sehingga nantinya dapat mempermudah penulis dalam penggalan data. Adapun cara ini diambil karena dalam pengambilan data penulis membutuhkan partisipasi dari masing-masing kepala ruangan untuk mengisi kuesioner sejumlah perawat yang nantinya menjadi subjek penelitian sehingga dengan adanya perwakilan dari masing - masing ruangan diharapkan jumlah sampel yang diambil dapat merata (tidak ada ketimpangan antara satu ruangan dengan ruangan lain) sehingga memudahkan kepala ruangan untuk mengisi kuesioner.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data adalah bahan keterangan tentang sesuatu objek penelitian. Metode pengumpulan data adalah bagian instrumen pengumpulan data yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu penelitian. Pada penelitian kuantitatif dikenal beberapa metode, antara lain metode angket (kuesioner), wawancara, observasi, dan dokumentasi (Bungin, 2001).

Alat pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Metode kuesioner merupakan serangkaian atau daftar pertanyaan

yang disusun secara sistematis, kemudian dikirim atau diberikan untuk diisi oleh responden. Setelah diisi, kuesioner dikirim kembali atau dikembalikan ke petugas atau peneliti (Bungin, 2001). Adapun tujuan pokok pembuatan kuesioner menurut Singarimbun (1989) adalah (1) memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan survei, dan (2) memperoleh informasi dengan reliabilitas dan validitas setinggi mungkin.

Menurut Hadi (2004) ada beberapa pertimbangan penggunaan kuesioner dalam penelitian ini adalah :

1. Subjek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri
2. Apa yang dinyatakan subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya
3. Interpretasi subjek terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti.

3.5.1 Alat Ukur Kepercayaan Kepada Atasan

Dalam penelitian ini, digunakan alat ukur yang telah diadaptasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mayer dan Gavin (2005). Adapun dalam alat ukur ini digunakan skala likert dengan 5 pilihan jawaban yaitu :

1. STS (Sangat Tidak Setuju) yang mempunyai skor = 1
2. TS (Tidak Setuju) yang mempunyai skor = 2
3. N (Netral) yang mempunyai skor = 3
4. S (Setuju) yang mempunyai skor = 4
5. SS (Sangat Setuju) yang mempunyai skor = 5

Berdasarkan dari jawaban subjek, dapat diukur bahwa semakin tinggi skor maka semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan pada atasannya, sebaliknya semakin rendah skor kuesioner maka semakin rendah tingkat kepercayaan karyawan pada atasannya.

Tabel 3.1 Blueprint Kuesioner Kepercayaan

No	Indikator	Nomor		Jumlah	Prosentase
		Favorable	Unfavorable		
1.	Kerelaan dari karyawan untuk menjadi rentan terhadap tindakan atasannya	2,4,5	1,3	5	50%
2.	Kemauan karyawan untuk terlibat dalam perilaku tertentu yang beresiko	6,8,9,10	7	5	50%
Total		7	3	10	100%

3.5.2 Alat ukur *Leader Member Exchange*

Untuk mengukur kualitas hubungan *Leader-Member Exchange* digunakan alat ukur *LMX 7 Questionnaire* yang disusun oleh Graen & uhl-Bien yang sudah diadaptasi oleh Anggraeni dan sudah mendapatkan ijin untuk menggunakannya (1984 dalam Anggraeni,2007). Alat ukur ini terdiri dari 7 item yang didesain untuk mengukur kualitas hubungan antara atasan (*leader*) dengan bawahan (*member*). Dalam alat ukur ini

digunakan 5 pilihan jawaban yang berbeda-beda dari setiap item.

Misalnya untuk item no 1 dengan pilihan jawaban :

1. Hampir tidak pernah mempunyai skor nilai 1
2. Jarang mempunyai skor nilai 2
3. Kadang-kadang mempunyai skor nilai 3
4. Seringkali mempunyai skor nilai 4
5. Selalu mempunyai skor nilai 5

Adapun dalam penelitian ini digunakan 2 jenis alat ukur LMX 7 yaitu LMX 7 untuk atasan serta LMX 7 untuk anggota. Masing-masing alat ukur dijumlahkan dari jawaban subjek terhadap 7 item yang diberikan kemudian skor keduanya dijumlahkan dan dihitung rata-ratanya. Dari hasil penghitungan rata-rata kedua alat ukur tersebut dapat diinterpretasikan hasil kualitas LMX antara atasan dan anggota menggunakan panduan penilaian seperti di bawah ini (Northouse, 2001):

1. “Sangat tinggi” apabila skor mencapai 30 - 35
2. “Tinggi” apabila skor mencapai 25 – 29
3. “Sedang” apabila skor mencapai 20 – 24
4. “Rendah” apabila skor mencapai 15 – 19
5. “Sangat rendah” apabila skor mencapai 7 – 14

Berdasarkan dari jawaban subjek, dapat diukur bahwa semakin tinggi skor maka semakin tinggi kualitas hubungan LMX dari karyawan dengan atasannya, sebaliknya semakin rendah skor kuesioner maka

semakin rendah pula kualitas hubungan LMX yang terjadi antara karyawan dengan atasannya.

Tabel 3.2 Blueprint LMX 7 Questionare

No	Indikator	Nomor		Jumlah	Prosen tase
		Favorable	Unfavorable		
1.	Pengenalan atasan terhadap potensi dan permasalahan bawahan	2,3	-	2	28,57%
2.	Pengetahuan karyawan terhadap posisi atasan	1	-	1	14,29%
3.	Dukungan atasan terhadap bawahannya	4,5,6	-	3	42,84%
4.	Efektifitas hubungan atasan dan bawahan	7	-	1	14,29%
Total		7	0	7	100%

3.6 Validitas Alat Ukur

Suatu alat ukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat ukur tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat sesuai dengan maksud dikenakannya tes tersebut. Suatu alat ukur yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan diadakannya pengukuran dikatakan sebagai alat ukur yang memiliki validitas rendah (Azwar, 2008).

3.6.1 Validitas alat ukur kepercayaan

Kuesioner kepercayaan diukur validitasnya menggunakan validitas item. Uji validitas pada alat ukur kepercayaan dilakukan dengan cara melihat skor *Corrected item-Total Correlation* dari masing-masing item. Penghitungan korelasi antar item menggunakan bantuan program *SPSS 16 for windows*. Dari skor korelasi tersebut diketahui skor bergerak dari -0,351 sampai 0,721. Dari skor tersebut, terdapat 3 item yang mempunyai skor negatif (-) namun penulis memutuskan untuk tetap menggunakan item tersebut karena mempertahankan keterwakilan masing-masing indikator.

3.6.2 Validitas alat ukur LMX 7

Untuk alat ukur LMX 7, kuesioner tersebut telah dilakukan uji validitas item menggunakan analisis korelasi *product moment* oleh Anggraeni (2007) dengan jumlah subjek sebanyak 97 orang. Hasil dari uji tersebut menunjukkan skor yang bergerak antara 0,1794 sampai 0,7461. Adapun peneliti juga melakukan uji validitas item dengan melihat korelasi skor dengan skor skalanya. Penilaian item dilihat dari skor *Corrected item-Total correlation* yang ditunjukkan. Skor yang diperoleh untuk kuesioner LMX 7 atasan bergerak dari 0,094 sampai 0,744 sedangkan untuk kuesioner LMX 7 anggota menunjukkan skor yang bergerak dari 0,266 menuju 0,596. Ada beberapa item yang memiliki korelasi di bawah 0,3 tapi peneliti memutuskan untuk menggunakan semua item karena item yang dihapus korelasinya tidak menunjukkan kenaikan yang signifikan.

3.7 Reliabilitas Alat ukur

Konsep reliabilitas dalam arti reliabilitas alat ukur erat berkaitan dengan masalah eror pengukuran. Eror pengukuran sendiri menunjuk pada sejauhmana inkonsistensi hasil pengukuran terjadi apabila pengukuran dilakukan ulang pada kelompok subjek yang sama (Azwar, 2008). Dalam aplikasinya, reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas yang angkanya berada dalam rentang dari 0 sampai dengan 1,00. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1,00 berarti semakin tinggi reliabilitas. Sebaliknya, koefisien yang semakin rendah mendekati angka 0 berarti semakin semakin rendahnya reliabilitas (Azwar, 2008).

Dalam alat ukur ini penulis menggunakan alat ukur yang diadaptasi dari alat ukur yang telah digunakan pada penelitian terdahulu. Adapun dalam penelitian terdahulu telah disebutkan reliabilitas dari masing-masing alat ukur yang diukur menggunakan *cronbach alpha*.

3.7.1 Reliabilitas alat ukur kepercayaan

Untuk alat ukur kepercayaan diperoleh skor reliabilitas sebesar 0,82 untuk subjek manajemen pabrik serta 0,76 untuk subjek manajemen puncak yang berjumlah sebanyak 247 orang dari total populasi 333. Adapun komposisi dari subjek yang digunakan adalah 75,5% adalah pria dengan rata-rata masa jabatan 7,5 tahun (Mayer dan Gavin, 2005). Dalam penelitian ini peneliti melakukan uji reliabilitas kembali menggunakan teknik *Alpha Cronbach's*. Hasil dari pengukuran reliabilitas dengan jumlah subjek sebanyak 58 adalah sebesar 0,399 seperti yang tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 3.3 Penghitungan Reliabilitas Alat Ukur Kepercayaan

Skor Cronbach's Alpha	Skor Cronbach's Alpha berdasarkan <i>standardized item</i>	Jumlah (N) item
.399	.361	10

Skor reliabilitas pada alat ukur ini tergolong rendah dan berbeda dengan skor reliabilitas pada alat ukur aslinya. Adapun perbedaan skor reliabilitas yang terjadi dikarenakan perbedaan jumlah subjek yang signifikan. Pada penelitian ini, jumlah subjek yang digunakan hanya sebanyak 58 orang, berbeda jauh dengan yang digunakan pada penelitian awal yang dilakukan oleh Mayer dan Gavin sebanyak 247 orang. Selain itu, peneliti juga mendapatkan banyak masukan dari para responden saat peneliti mengambil kembali kuesioner yang telah dibagikan. Beberapa kepala ruangan serta perawat menyatakan bahwa kalimat serta kata-kata yang digunakan dalam kuesioner terlalu sulit untuk dimengerti. Selain itu mereka juga menyatakan bahwa pertanyaan yang diajukan cenderung “awang-awang” atau kalau peneliti boleh membahasakan pertanyaan tersebut lebih mengukur kepercayaan dalam level kognitif. Hal-hal tersebut tentu bisa berpengaruh karena para perawat kebanyakan bekerja secara praktis di lapangan sehingga bisa jadi mereka lebih terbiasa apabila diajukan pertanyaan pada level *behavior* atau perilaku. Oleh karena itu, peneliti menganggap bahwa beberapa alasan tersebut mempengaruhi skor reliabilitas alat ukur yang rendah.

Dari hasil pengukuran reliabilitas alat ukur kepercayaan, diketahui bahwa reliabilitas alat ukur ini tergolong rendah namun penulis tetap menggunakan alat ukur ini karena keterbatasan waktu sehingga alat ukur ini belum sempat dilakukan uji coba terlebih dahulu untuk mengetahui kesesuaian budaya yang ada dengan kondisi penelitian. Hal ini merupakan satu kekurangan dalam penelitian ini sehingga pada penelitian selanjutnya diharapkan peneliti lain dapat melakukan uji coba alat ukur terlebih dahulu.

3.7.2 Reliabilitas alat ukur LMX 7

Untuk alat ukur *Leader Member Exchange* telah dilakukan uji koefisien reliabilitas dengan *internal consistency* sebesar 0,86 (Scandura & Graen, 1984 dalam Anggraeni, 2007). Dalam penelitian ini, diperoleh skor reliabilitas untuk kuesioner LMX 7 yang dibagikan kepada pimpinan (kepala ruangan) sebesar 0,801 dengan jumlah subjek 58 orang seperti yang tercantum dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3.4 Penghitungan Reliabilitas Alat Ukur LMX Atasan

Skor Cronbach's Alpha	Skor Cronbach's Alpha berdasarkan <i>standardized item</i>	Jumlah (N) item
.801	.803	7

Sedangkan untuk kuesioner LMX 7 yang dibagikan kepada anggota (perawat) dengan total subjek sebanyak 58 orang sebesar 0,760 seperti yang tampak pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.5 Penghitungan Reliabilitas Alat Ukur LMX Member

Skor Cronbach's Alpha	Skor Cronbach's Alpha berdasarkan <i>standardized item</i>	Jumlah (N) item
.760	.760	7

Dari kedua perhitungan tersebut menunjukkan bahwa kuesioner LMX 7 mempunyai skor reliabilitas yang tinggi.

3.8 Analisa Data

Terdapat dua buah variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Penelitian ini ingin menguji hipotesis tentang ada tidaknya hubungan antara *leader member exchange* terhadap kepercayaan karyawan kepada atasan sehingga peneliti menggunakan koefisien korelasi sebagai tehnik analisis data. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan statistik nonparametrik. Teknik korelasi yang digunakan adalah *Spearman's Rho*. Alasan digunakannya teknik ini karena :

1. Peneliti ingin menguji hubungan antara variabel X dengan Y
2. Data yang digunakan berjenis ordinal karena dalam penelitian ini konsep *Leader-Member Exchange* serta kepercayaan yang ingin diukur mempunyai kualitas yang berbeda antara satu orang dengan orang yang lain. Kualitas ini ditandai dengan tingkatan atau jenjang dari sangat rendah hingga sangat tinggi namun jarak antar jenjang tidak diketahui secara pasti. Selain itu nilai sangat rendah bukan berarti orang tersebut tidak mempunyai kualitas sama sekali.

3. Pada uji asumsi normalitas diketahui bahwa salah satu variabel memiliki sebaran data yang tidak normal

Peneliti menggunakan bantuan program SPSS 16.0 *for Windows* untuk mempermudah proses analisa data dalam mengetahui hipotesis yang akan diterima. Dalam penentuan hipotesis mana yang akan diterima didasarkan pada kriteria sebagai berikut :

- a. Jika taraf signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sebaliknya
- b. Jika taraf signifikasni $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Subjek Penelitian

4.1.1 Gambaran Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di RSUD Jombang. RSUD Jombang terletak di jalan Wahid Hasyim no 52 Jombang. Sebelumnya RSUD Jombang terletak di depan kantor pos dan giro Jombang yang saat ini beralamat di Jl. KH. Wahid Hasyim 184 Jombang. Pada awalnya tujuan dari RSUD Jombang saat itu hanya menjadi balai pengobatan dalam melayani kesehatan masyarakat.

Sekitar Tahun 1948 Rumah Sakit pindah ke Normalan, sekarang "Gedung SMA 3 Jombang" sebagai usaha mencari tempat yang permanen. Tujuan agar jangkauan pelayanan kesehatan lebih meluas serta tempat pelayanan yang lebih memadai. Karena terjadi pergolakan politik, pelayanan kesehatan menjadi terganggu, terjadi perebutan tempat di Normalan (Gedung Sekolah SMA 3). Akhirnya Rumah Sakit pindah ke Jl. A. Yani menempati gedung ke rumah "Dokter Soedijoto" pimpinan rumah sakit yang pertama. Tepatnya sebelah barat "Toko Agung" (sekarang) atau sebelah barat pabrik kecap.

Setelah keadaan aman dan mengizinkan, pihak pemerintah daerah dengan instansi terkait berusaha mewujudkan pelayanan kesehatan di tempat yang lebih memadai dan permanen. Lokasi gedung Rumah Sakit tersebut ada di Jl. KH. Wahid Hasyim No. 52. Hal ini

tertuang dalam Perda No. 4 Tahun 1984 dan diperkuat dengan surat ijin penetapan dari Menteri Kesehatan dengan No. 134/Menkes/SK/IV/78, tanggal 16 April 1978. Sejak tanggal tersebut RSUD Jombang dengan Resmi berdiri, dengan klasifikasi Rumah sakit tipe C.

Perkembangan selanjutnya RSUD Jombang berstatus Swadana berdasarkan Kepres No. 38/1991 yang ditindaklanjuti dengan Permendagri No. 92/1993 dan Perda No. 18/1992. Pelaksanaan Uji coba RSU Swadana Jombang dimulai pada tahun 1994. Ditetapkan menjadi Unit Swadana sejak tahun 1996 berdasarkan SK Mendagri No. 445.34 – 608 tanggal 6 Agustus 1996. RSUD Jombang meningkatkan Status Pelayanannya menjadi Rumah Sakit Type B Non Pendidikan berdasarkan SK Menkes No. 238/Menkes-Kesos/SK/III/2001, tanggal 23 Maret 2001. Sejak Januari 2009 RSUD Jombang Status Pelayanannya Berubah dari Type B Non Pendidikan Menjadi Badan Layanan Umum (Sejarah Rumah Sakit Umum Daerah Jombang, 2011). Saat ini RSUD Jombang dipimpin oleh ibu drg. Subandriah, MKP dengan visi “Menjadi Rumah Sakit Berstandar Nasional pada 2013” yang dituangkan dalam misi Rumah Sakit dengan “memberikan pelayanan yang bermutu kepada seluruh lapisan masyarakat melalui SDM yang profesional, produktif dan berkomitmen dengan sarana yang memadai dan manajemen yang efektif, efisien, mandiri dan terakreditasi 16 pelayanan serta berstandar ISO : 9001 – 2008 (Visi Misi Rumah Sakit Umum Daerah Jombang, 2011).

4.1.2 Gambaran Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menentukan subjek penelitian adalah pegawai yang bekerja di RSUD Jombang khususnya pada kelompok kerja perawat. Adapun pegawai di RSUD Jombang terbagi menjadi 3 kelompok kerja yaitu Pegawai Medis, Pegawai Non Medis serta Pegawai Keperawatan. Dalam penelitian ini peneliti menentukan Pegawai Keperawatan sebagai subjek penelitian. Alasan ditentukannya pegawai keperawatan dalam penelitian ini karena perawat mempunyai hubungan dengan atasan (kepala ruangan) yang memenuhi kualifikasi seperti yang peneliti inginkan dibandingkan dengan 2 kelompok kerja yang lain. Berdasarkan pengamatan peneliti serta hasil wawancara dengan Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian diperoleh informasi bahwa tugas perawat serta kepala ruangan sangat dinamis dibandingkan dengan 2 kelompok kerja yang lain. Dinamis di sini dalam artian perawat dengan kepala ruangan rata-rata mempunyai hubungan yang tidak berjarak atau tidak terlalu berjenjang seperti halnya dalam kelompok kerja non medis yang sangat birokratis atau kelompok kerja medis yang lebih independen (tidak ada pembeda kepala dengan bawahan). Hal ini sesuai dengan konteks penelitian yang ingin diukur. Karakter LMX salah satunya adalah pemimpin mengembangkan hubungan spesifik dengan anggota/grup *member* yang berbeda dimana pemimpin akhirnya memutuskan anggota yang masuk dalam *in-group* maupun anggota yang masuk *out-group* sehingga peneliti berasumsi

bahwa kelompok kerja perawatlah yang mempunyai kualifikasi yang cocok dengan konteks penelitian ini.

Berdasarkan data pegawai di RSUD Jombang, diketahui jumlah perawat baik itu yang berstatus PNS maupun honorer sejumlah 279 orang (tidak termasuk kepala ruangan) yang terbagi ke dalam 12 paviliun atau ruangan. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 83 orang. Penentuan jumlah sampel ini didasarkan pada asumsi minimal 30% dari total populasi yang melebihi 100 orang namun kurang dari 1000 orang (Neuman, 2007). Dari total populasi kemudian dikalikan dengan 30% dan hasilnya digunakan sebagai sampel penelitian. Namun dalam prakteknya di lapangan terdapat kendala birokrasi yang hanya mengizinkan penggunaan subjek 5 orang di masing-masing ruangan sehingga jumlah subjek akhir yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 60 orang. Hal ini tidak berarti bahwa subjek yang digunakan tidak representatif karena menurut Hadi (2004) jumlah sampel minimum dari penelitian survey adalah 7% hingga 9% dari total populasi sehingga penelitian ini bisa tetap dilakukan dengan mendasarkan asumsi yang kedua. Dari total 60 orang yang diberikan kuesioner ternyata hanya 58 orang saja yang hasil kuesionernya dapat dianalisis karena 2 kuesioner yang dikembalikan tidak lengkap dalam pengisiannya sehingga tidak dapat dianalisis.

Di bawah ini akan dipaparkan lebih lanjut karakteristik responden secara umum berdasarkan jenis kelamin, usia serta lamanya bekerja. Berikut deskripsi dari masing-masing karakteristik

1. Jenis Kelamin

Dari total 58 responden, rata-rata responden yang mengisi kuesioner berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 41 orang dan responden laki-laki berjumlah 17 orang. Adapun total keseluruhan dari populasi dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 219 dan laki-laki sebanyak 60 orang.

2. Usia

Berdasarkan hasil pengkodean yang telah dilakukan diketahui dari jumlah responden sebanyak 58 orang rata-rata responden terbanyak berada pada rentang umur 25–34 tahun. Adapun rincian dari komposisi masing-masing responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4. 1 Frekuensi Responden Berdasarkan Usia

No	Umur (tahun)	Jumlah
1	20 - 24	2
2	25 - 29	20
3	30 - 34	22
4	35 - 39	7
5	40 - 44	5
6	45 - 49	1
7	> 50	1
	Total	58

Penulis tidak memperoleh data usia dari keseluruhan populasi karena dari pihak manajemen tidak memberikan ijin untuk diberikan kepada penulis untuk keperluan penelitian. Namun peneliti dapat memastikan bahwa rentang umur dari populasi adalah sekitar umur 20-55 tahun.

3. Lamanya bekerja

Berdasarkan dari hasil pengkodean berdasarkan lamanya bekerja diperoleh data yang bervariasi. Data lamanya responden bekerja bergerak dari 1,5 tahun hingga 30 tahun. Frekuensi tertinggi responden yang mengisi mempunyai pengalaman kerja selama 10 tahun. Adapun rinciannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.2 Frekuensi Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja

No	Lamanya Bekerja	Jumlah
1	1 - 5 tahun	26
2	6 - 10 tahun	19
3	11 - 15 tahun	7
4	16 - 20 tahun	3
5	21 - 25 tahun	2
6	26 - 30 tahun	1
Total		58

Penulis juga tidak memperoleh data keseluruhan tentang lamanya bekerja dari keseluruhan responden dalam populasi. Penulis hanya memperoleh data berupa daftar nama beserta status kepegawaian. Selain itu penulis juga mengalami kesulitan dalam mengkodekan lamanya bekerja dari responden karena sebagian responden mengisi kuesioner dengan menggunakan nama inisial sehingga penulis tidak

dapat mencocokkan dengan nama yang ada pada daftar nama pegawai yang penulis peroleh.

4.2 Pelaksanaan Penelitian

Langkah-langkah yang dilakukan oleh penulis dalam melaksanakan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Penulis mengajukan proposal penelitian
2. Melakukan studi literatur mulai dari membaca jurnal–jurnal, *ebook*, buku serta mengumpulkan berbagai macam informasi yang didapat dari internet untuk menemukan masalah yang akan diteliti
3. Melakukan bimbingan dengan dosen pembimbing secara berkala
4. Melakukan diskusi dengan teman penulis yang memahami konsep tentang variabel yang akan diteliti baik teman yang berada di lingkungan Unair maupun yang berada di universitas lain
5. Penulis melakukan revisi dengan mempertimbangkan masukan, koreksi serta saran yang diberikan oleh dosen pembimbing

4.2.1 Persiapan Administrasi

Langkah-langkah yang dilakukan penulis dalam melakukan persiapan administrasi adalah sebagai berikut :

1. Meminta surat permohonan ijin penelitian dari Fakultas Psikologi Unair untuk diajukan kepada Direktur RSUD Jombang

2. Mengajukan surat permohonan ijin dari fakultas kepada direktur RSUD Jombang untuk melakukan penelitian dalam upaya menggali data penelitian
3. Konfirmasi persetujuan ijin dari RSUD Jombang untuk melakukan penelitian, setelah mendapat persetujuan selanjutnya penulis melakukan penggalian data awal dengan Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian RSUD Jombang untuk memperoleh data tentang sejarah RSUD Jombang, visi dan misi serta data tentang kepegawaian khususnya data perawat yang ada di RSUD Jombang. Setelah semua penggalian data dirasa cukup, peneliti kemudian membagikan kuesioner pada perawat dan kepala ruangan di masing-masing ruangan yang ada di RSUD Jombang
4. Pengambilan surat keterangan telah melakukan penelitian di RSUD Jombang

4.2.2 Persiapan Instrumen Penelitian

Dalam melakukan persiapan instrumen penelitian penulis melakukan beberapa langkah sebagai berikut :

1. Mencari informasi terkait dengan variabel penelitian
2. Mencari alat ukur yang sesuai dengan variabel penelitian yaitu *leader-member exchange* serta kepercayaan karyawan terhadap atasan

3. Menentukan alat ukur kepercayaan yang dikembangkan oleh Mayer dan Gavin sebagai alat ukur untuk mengukur kepercayaan karyawan terhadap atasan
4. Melakukan adaptasi alat ukur dengan cara menerjemahkan alat ukur asli ke dalam Bahasa Indonesia. Dalam penerjemahan penulis meminta bantuan kepada teman penulis yang penulis anggap mempunyai kompetensi yang bagus dalam bahasa Inggris. Setelah diterjemahkan kemudian hasil dari terjemahan tersebut diterjemahkan kembali ke dalam Bahasa Inggris
5. Mencocokkan hasil terjemahan dari Bahasa Inggris dengan alat ukur yang asli. Apabila terdapat kata yang tidak cocok kemudian penulis melakukan revisi dengan mengganti kata tersebut.
6. Untuk variabel *leader-member exchange* penulis memutuskan untuk menggunakan alat ukur LMX 7 yang dikembangkan oleh Graen dan Uhl-Bien (1995 dalam Northouse, 2001) sebagai keusioner untuk mengukur - *leader-member exchange*. Adapun dalam pemakaian keusioner ini penulis menggunakan kuesioner yang sudah diterjemahkan oleh salah satu mahasiswa Fakultas Psikologi Unair yaitu Bonnie Ayu Anggraeni dimana mahasiswa tersebut pernah melakukan penelitian yang

salah satu variabelnya sama dengan variabel yang diambil oleh peneliti yaitu *leader-member exchange*.

7. Sebelum memutuskan memakai kuesioner LMX 7 yang telah diterjemahkan, penulis meminta izin terlebih dahulu kepada Bonnie Ayu Anggraeni untuk menggunakan alat ukur tersebut dengan menghubungi melalui telepon.
8. Setelah penulis memperoleh izin kemudian penulis melakukan revisi pada alat ukur LMX 7. Adapun alat ukur LMX 7 terdapat 2 macam yaitu untuk atasan (*leader*) serta untuk bawahan (*member*). Pada alat ukur bawahan hanya terdapat 4 pilihan jawaban kemudian peneliti melakukan revisi dengan mengubah pilihan jawaban tersebut menjadi 5 pilihan jawaban dengan cara menyamakan pilihan jawaban seperti yang ada pada kuesioner untuk atasan (*leader*). Pengubahan pilihan jawaban ini dikarenakan untuk memenuhi prosedur penilaian dalam menghitung skor LMX sesuai dengan yang ada pada buku Northouse (2001). Selain itu terdapat penggantian kata dalam item alat ukur karena menurut pihak Rumah Sakit, kata tersebut terlalu kasar. Adapun kata yang diganti adalah “kekuasan” menjadi “kewenangan”, kata “mengandalkan diganti dengan kata “meminta bantuan”.
9. Peneliti mengajukan kedua alat ukur tersebut kepada dosen pembimbing untuk dikoreksi

4.2.3 Pengambilan Data

Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan mulai dari tanggal 11 Juni sampai 16 Juni 2011. Pada awalnya peneliti menggali data awal untuk mengetahui informasi seputar RSUD Jombang mulai dari sejarah rumah sakit, jumlah pegawai, ruangan-ruangan rumah sakit serta masa kerja pegawai. Data ini diperlukan untuk menentukan teknik sampling serta jumlah populasi yang akan dipakai sebagai penentuan jumlah subjek dalam penelitian. Setelah semua data diperoleh kemudian peneliti menentukan jumlah sampel yang akan digunakan serta menunjukkan kuesioner yang akan dibagikan kepada Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian untuk dilihat kesesuaiannya dengan kondisi Rumah Sakit. Pada tahap ini Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian menyatakan keberatannya dengan alat ukur yang peneliti ajukan terkait dengan bahasa yang digunakan dalam kuesioner LMX karena menurut beliau bahasa dalam kuesioner terlalu kasar serta tidak sesuai dengan keadaan di rumah sakit. Akhirnya peneliti melakukan revisi dengan mengganti bahasa dalam alat ukur. Setelah itu kemudian peneliti mendapatkan ijin untuk membagikan kuesioner ke masing-masing ruangan.

Teknis pembagian kuesioner yang dilakukan penulis adalah dengan memberikan 15 kuesioner kepada masing-masing kepala ruangan. Adapun kuesioner tersebut terdiri dari 10 kuesioner LMX 7 (dengan rincian 5 kuesioner untuk kepala ruangan serta 5 kuesioner untuk perawat) serta 5 kuesioner kepercayaan karyawan terhadap atasan

yang akan dibagikan kepada perawat. Saat pembagian kuesioner penulis menjelaskan bagaimana cara pengisian kuesioner kepada kepala ruangan sehingga nantinya diharapkan tidak terjadi salah informasi dalam pengisian yang dapat mempengaruhi hasil dari penelitian. Setelah itu penulis menunggu hingga kurang lebih 6 hari untuk pengambilan kuesioner. Total kuesioner yang dibagikan sebanyak 60 kuesioner namun kuesioner yang dapat dianalisa hanya sejumlah 58 karena terdapat 2 kuesioner LMX anggota yang pengisiannya tidak lengkap. Hal ini menjadikan 2 kuesioner tidak dapat diskoring sehingga total kuesioner yang dapat dianalisa sebanyak 58 buah.

4.2.4 Hambatan Dalam Penelitian

Dalam melakukan penelitian, penulis menemui beberapa hambatan dalam penggalan data. Hambatan tersebut diantaranya :

1. Waktu penggalan data penelitian sebelum penulis membagikan kuesioner terdapat kendala dalam penyesuaian bahasa kuesioner dengan konteks yang ada di RSUD Jombang. Beberapa item LMX 7 yang telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menurut Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian RSUD Jombang ternyata masih banyak yang terlalu kasar sehingga perlu dirubah kembali ke dalam bahasa yang lebih halus dan sesuai dengan konteks penelitian.
2. Jumlah subjek yang digunakan dalam penelitian berbeda dengan rencana awal yang ditentukan oleh penulis. Rencana awal penulis menginginkan jumlah subjek sebanyak 83 orang,

namun di lapangan terjadi kendala karena masalah perijinan dari Rumah Sakit sehingga jumlah subjek yang ditentukan di awal berubah menjadi hanya 60 orang.

3. Beberapa kepala ruangan yang nantinya akan berperan sebagai *leader* dalam pengisian kuesioner LMX berada di luar kota selama beberapa hari untuk mengikuti pelatihan sehingga jadwal pengambilan kuesioner tidak tepat waktu.
4. Kuesioner yang dapat dianalisis sebanyak 58 buah (58 subjek) karena terdapat 2 kuesioner yang tidak dapat dianalisis karena pengisian yang tidak lengkap

4.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan karena keterbatasan dari penulis dalam melakukan penelitian. Adapun keterbatasan tersebut diantaranya yaitu :

1. Penggunaan teori LMX yang mempunyai keterbatasan dan beberapa kritik dari para ilmuwan sesuai dengan yang tercantum dalam bab tinjauan pustaka. Dengan beberapa keterbatasan pada teori yang dipakai, penulis memutuskan untuk tetap menggunakan teori ini dengan alasan bahwa teori LMX merupakan pendekatan teori yang dapat mengakomodasi konteks penelitian yang penulis lakukan, dimana penelitian ini dilaksanakan pada subjek perawat yang mempunyai hubungan resiprokal dengan atasannya. Fenomena ini menurut penulis dapat digambarkan dengan tepat apabila menggunakan teori LMX dibandingkan dengan

menggunakan pendekatan kepemimpinan yang hanya melihat pada satu sudut pandang (pemimpin saja atau bawahan saja).

2. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini khususnya alat ukur kepercayaan belum sempat dilakukan uji coba terlebih dahulu sehingga belum diketahui adanya perbedaan budaya atau tidak.

4.4 Hasil Penelitian

4.4.1 Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah sebaran data dalam populasi yang didapat mempunyai distribusi normal atau tidak maka dilakukan uji normalitas. Dalam penelitian ini uji normalitas menggunakan teknik *Kolmogorov-Smirnov*. Dasar pengambilan keputusan dalam penggunaan uji normalitas adalah :

- a. Jika taraf signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima (distribusi normal)
- b. Jika taraf signifikansi $< 0,05$ maka H_a diterima (distribusi tidak normal)

Tabel 4.3 Penghitungan Uji Normalitas Data

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
LMX	.107	58	.095	.944	58	.010
Trust	.174	58	.000	.925	58	.002

Berdasarkan pada tabel di atas diketahui bahwa taraf signifikansi dari data LMX adalah sebesar 0,95 sedangkan taraf

signifikansi dari data kepercayaan karyawan terhadap atasan (*trust*) sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi data dari LMX menunjukkan distribusi normal sedangkan untuk data kepercayaan menunjukkan data yang tidak normal. Oleh karena itu penggunaan analisa data dalam penelitian ini menggunakan teknik statistik nonparametrik karena salah satu variabel mempunyai distribusi data yang tidak normal.

4.4.2 Uji Korelasi *Spearman's Rho*

Untuk menguji hubungan antara variabel X dan variabel Y pada penelitian ini digunakan uji korelasi menggunakan teknik *Spearman's Rho*. Dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan ada tidaknya hubungan didasarkan pada asumsi sebagai berikut :

- a. Jika taraf signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima (tidak ada korelasi)
- b. Jika taraf signifikansi $< 0,05$ maka H_a diterima (ada korelasi)

Sedangkan untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan antar variabel dapat dilihat dari skor koefisien korelasi. Koefisien korelasi adalah nilai hubungan atau korelasi antara dua atau lebih variabel yang diteliti. Nilai koefisien korelasi sebagaimana juga taraf signifikansi digunakan sebagai pedoman untuk menentukan suatu hipotesis dapat diterima atau ditolak dalam suatu penelitian. Nilai koefisien korelasi bergerak dari 0 sampai dengan 1 atau dari 0 menuju -1. Apabila dideskripsikan nilai koefisien korelasi tersebar sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini (Bungin, 2001) :

Tabel 4.4 Nilai Koefisien Korelasi

Nilai Koefisien	Maknanya
+ 0,70 – ke atas	Hubungan positif yang sangat kuat
+ 0,59 – + 0,69	Hubungan positif yang mantap
+ 0,30 – + 0,49	Hubungan positif yang sedang
+ 0,10 – + 0,29	Hubungan positif yang tak berarti
0,0	Tidak ada hubungan
-0,01 – -0,09	Hubungan negatif yang tak berarti
Nilai Koefisien	Maknanya
-0,10 – -0,29	Hubungan negatif yang rendah
-0,30 – -0,49	Hubungan negatif yang sedang
-0,50 – -0,69	Hubungan negatif yang mantap
-0,70 – ke bawah	Hubungan negatif yang sangat kuat

Dari hasil penghitungan uji korelasi menggunakan teknik analisis *Spearman's Rho* didapatkan hasil seperti yang ada di bawah ini :

Tabel 4.5 Penghitungan Korelasi LMX dan Trust

			LMX	Trust
Spearman's rho	LMX	Correlation Coefficient	1.000	.326**
		Sig. (1-tailed)	.	.006
		N	58	58
	trust	Correlation Coefficient	.326**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.006	.
		N	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Dari tabel uji korelasi di atas diketahui bahwa taraf signifikansi *1 tailed* sebesar 0,006 yang berarti nilai tersebut $< 0,05$. Hal ini dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan atau korelasi antara variabel X

(LMX) dengan variabel Y (kepercayaan). Adapun nilai koefisien korelasi di atas menunjukkan angka sebesar 0,326 yang dapat dikategorikan ke dalam hubungan positif sedang dari kedua variabel tersebut. Dari hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kualitas LMX antara atasan dan anggota maka akan dibarengi dengan semakin tingginya kepercayaan karyawan kepada atasan.

4.5 Pembahasan

Berdasarkan pada analisis yang telah dilakukan, terdapat hubungan positif antara *Leader Member Exchange* dengan kepercayaan karyawan kepada atasan. Hal ini dibuktikan dalam hasil analisis korelasi menggunakan teknik *Spearman's Rho* di atas yang menunjukkan skor taraf signifikansi sebesar 0,006 (kurang dari 0,05). Hal ini berarti bahwa hipotesis alternatif yang menyatakan terdapat hubungan positif antara *leader member exchange* dengan kepercayaan karyawan kepada atasan diterima dan H_0 ditolak. Koefisien korelasi sebesar 0,326 menunjukkan kuat lemahnya hubungan tersebut. Berdasarkan tabel nilai koefisien korelasi, skor 0,326 berada pada level hubungan positif yang sedang. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat hubungan positif namun kekuatannya tidak terlalu kuat (sedang).

Konsep *Leader-Member Exchange* merupakan sebuah hubungan *dyadic* dimana pemimpin akan memperlakukan masing–masing anggotanya dalam konteks kerja (Lussier dan Achua, 2004). Hubungan *dyadic* menekankan pada perlakuan pemimpin pada masing – masing anggota sehingga hal ini akan menimbulkan perlakuan berbeda pula dari anggota terhadap pimpinannya. Dari hasil penelitian yang penulis lakukan dengan

membagikan kuesioner LMX 7 kepada 60 perawat serta 12 kepala ruangan, dari hasil analisa 58 kuesioner yang valid menunjukkan bahwa penilaian dari masing–masing perawat kepada kepala ruangan maupun penilaiin dari kepala ruangan kepada perawatnya menunjukkan hasil yang bervariasi (lampiran 7).

Terdapat 18 orang responden menilai sama seperti atasan menilai dirinya. Hal ini dibuktikan dengan kesamaan skor dalam satu kategori antara LMX 7 untuk anggota dengan LMX 7 untuk atasan. Hasil lain menunjukkan terdapat 30 orang responden yang menilai berbeda satu kategori (baik itu kategori di atasnya maupun kategori di bawahnya) dengan atasannya. Misalnya total skor LMX 7 untuk atasan kepada anggotanya berada pada kategori tinggi, namun total skor LMX untuk anggota yang menilai atasannya berada pada level sedang.

Hasil lain menunjukkan terdapat 10 orang responden yang menunjukkan skor yang ekstrem dari penjumlahan total skor LMX 7 dalam artian skor LMX 7 untuk atasan dengan skor LMX 7 untuk anggota menunjukkan kategori yang berbeda jauh (2 tingkat atau lebih). Dari hasil yang bervariasi tersebut dapat penulis interpretasikan bahwa konsep hubungan *dyadic* yang dinyatakan oleh Lussier dan Achua berlaku pada konteks penelitian yang dilakukan oleh penulis dimana perlakuan pimpinan terhadap anggota yang berbeda–beda akan memberikan perlakuan yang berbeda pula dari anggota terhadap atasannya seperti contoh dalam hal penilaian.

Menurut Lussier dan Achua (2004) ciri khas yang membedakan LMX teori adalah terletak pada pengujian dari kualitas hubungan yang

ditujukan pada perilaku atau sifat baik pimpinan atau anggota. Teori LMX menganggap bahwa pemimpin mengembangkan hubungan spesifik dengan anggota/grup *member* yang berbeda dan kualitas dari hubungan ini berupa keputusan dimana seorang pimpinan harus memperlakukan masing-masing anggotanya.

Sifat dari hubungan LMX adalah memutuskan apakah seorang anggota termasuk di dalam *in-group* atau *out-group*. Penulis menginterpretasikan bahwa responden (*member*) yang mempunyai skor yang tinggi berada pada kelompok *in-group*. Dari hasil analisis terhadap skor responden diketahui rata-rata responden mempunyai skor LMX yang tinggi (sebanyak 26 orang) dan sangat tinggi (sebanyak 9 orang). Hal ini sejalan dengan karakteristik LMX yang diungkapkan oleh Lussier dan Achua dimana kelompok *in-group* akan mengembangkan sebuah hubungan timbal balik yang didasarkan pada *mutual trust*, rasa hormat, kesukaan atau rasa suka serta memberikan pengaruh timbal balik sehingga penilaian atasan terhadap bawahan maupun sebaliknya bisa diprediksikan akan sama atau mutual.

Menyoroti banyaknya responden yang mempunyai skor LMX yang tinggi peneliti beranggapan bahwa hal ini bisa dikarenakan banyaknya kelompok *in-group* yang menjadi responden penelitian dalam satu ruangan. Peneliti menggunakan teknik *random sampling* dengan membatasi masing-masing ruangan hanya mewakilkan 5 orang perawatnya. Hal ini tentu berpengaruh karena dengan teknik *random* dan pembatasan hanya 5 orang dalam setiap ruangan, maka setiap orang berkesempatan menjadi subjek

penelitian entah orang tersebut berada pada kelompok *in-group* maupun *out-group*.

Selain itu komposisi jumlah kelompok *in-group* maupun *out-group* dalam ruangan juga tidak diketahui sehingga skor yang diperoleh nantinya tidak akan bisa diprediksi. Namun dengan anggapan bahwa populasi yang ditentukan sudah mewakili kualifikasi karakteristik LMX yang ingin diukur, dapat dipastikan bahwa sebagian besar responden berada pada kelompok *in-group*.

Berdasarkan pada penelitian terdahulu yang melakukan uji korelasi antara LMX dengan kepercayaan karyawan terhadap atasannya diketahui bahwa kedua variabel tersebut mempunyai keterkaitan satu dengan yang lain. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Dulebohn dkk; Gomez & Rosen (2008; 2001 dalam Scandura & Pellegrini, 2008), Wat & Shaffer (2005) dan Kurniawati (2010) mereka melakukan uji hipotesis yang menunjukkan bahwa semakin tinggi LMX maka akan diikuti dengan semakin tingginya kepercayaan kepada atasan.

Hasil penelitian terdahulu tersebut juga berlaku pada penelitian yang dilakukan oleh penulis meskipun kekuatan hubungan antar variabel dalam penelitian ini tidak terlalu kuat (sedang). Berdasarkan pada analisa statistik, korelasi kedua variabel tersebut menunjukkan skor koefisien korelasi sebesar 0,326. Skor ini kemudian penulis bandingkan dengan melihat data kasar antara skor LMX dan kepercayaan. Dari data kasar tersebut dengan melihat norma dari masing-masing skor terlihat bahwa rata-rata dari jawaban subjek pada tabel rekapitulasi nilai LMX total (Lampiran 9) berada pada kriteria

sedang (22 orang) dan tinggi (26 orang). Sedangkan untuk skor jawaban pada tabel rekapitulasi jawaban kuesioner kepercayaan, nilai terbanyak berada pada kriteria sedang (24 orang) dan tinggi (18 orang). Hal ini menunjukkan bahwa secara sekilas tingginya nilai LMX sejalan dengan tingginya kepercayaan karyawan terhadap atasannya. Namun pada uji statistik, kekuatan korelasi kedua variabel tersebut hanya menunjukkan skor 0,326 yang masuk dalam kriteria sedang. Hal ini tentu menimbulkan pertanyaan apakah terdapat faktor lain yang mempengaruhi skor koefisien korelasi yang hanya berkekuatan sedang. Oleh karena itu penulis mencoba untuk menguji hubungan antara LMX secara terpisah (LMX atasan dan LMX anggota) dengan kepercayaan karyawan terhadap atasannya.

Dari hasil uji statistik korelasi sederhana menggunakan teknik *Spearman's Rho* menunjukkan hasil bahwa korelasi antara LMX anggota dengan kepercayaan mempunyai skor signifikansi sebesar 0,145 dan skor koefisien korelasi sebesar 0,141 (Lampiran 4). Hal ini menunjukkan bahwa korelasi antara LMX anggota dengan kepercayaan tidak signifikan karena skor signifikansi lebih besar dari 0,05. Namun berbeda dengan hasil uji statistik korelasi antara LMX atasan dengan kepercayaan karyawan terhadap atasan. Dari hasil uji statistik menunjukkan skor signifikansi sebesar 0,000 dengan kekuatan korelasi sebesar 0,426. Hal ini menunjukkan bahwa korelasi antara LMX atasan dengan kepercayaan signifikan (skor signifikansi kurang dari 0,05).

Berdasarkan hasil uji statistik secara terpisah di atas, dapat diketahui bahwa terdapat faktor lain yang mempengaruhi kepercayaan karyawan

terhadap atasannya. Melihat dari skor LMX total serta kepercayaan berdasarkan norma yang ada menunjukkan bahwa tingkat LMX sejalan dengan tingkat kepercayaan karyawan terhadap atasan meskipun berbeda satu tingkat (rata-rata nilai LMX total berada pada level tinggi, rata-rata nilai kepercayaan berada pada level sedang), namun kekuatan korelasi hanya berada pada kriteria sedang. Hal ini menurut penulis bisa jadi dipengaruhi oleh rendahnya skor reliabilitas alat ukur kepercayaan yang dipakai. Alat ukur kepercayaan yang dipakai mempunyai skor reliabilitas sebesar 0,399 yang menunjukkan bahwa skor reliabilitas ini tidak terlalu tinggi. Rendahnya skor reliabilitas dikarenakan alat ukur ini merupakan alat ukur adaptasi yang belum dilakukan uji coba terlebih dahulu sehingga belum diketahui adanya perbedaan budaya di dalamnya. Selain itu faktor lain yang mempengaruhi kekuatan korelasi kedua variabel adalah jumlah subjek yang tidak terlalu banyak, hanya berjumlah 58 orang.

Dari hasil analisis statistik nilai LMX secara parsial, terdapat hubungan yang tidak signifikan antara nilai LMX anggota dengan kepercayaan. Menyoroti hal itu, peneliti menginterpretasikan bahwa terdapat faktor lain yang mempengaruhi kepercayaan karyawan terhadap atasannya. Faktor tersebut menurut penulis bisa jadi berasal dari faktor atribut orang yang percaya serta atribut dari orang yang dipercaya atau disebut *trustworthiness*.

Sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Mayer, dkk. bahwa kepercayaan seseorang dapat timbul dipengaruhi oleh 2 sebab utama, yaitu atribut dari orang yang percaya serta atribut dari orang yang dipercaya.

Atribut dari orang yang percaya berupa kecenderungan orang tersebut untuk percaya kepada orang yang dipercaya. Kecenderungan ini merupakan faktor disposisional dimana pengaruh kepribadian akan mempengaruhi seseorang untuk percaya. Faktor ini dapat dipengaruhi oleh pengalaman terdahulu serta latar belakang kebudayaan seperti pada dimensi nilai (Saunders, Skinner, Dietz, Gillespie, & Lewicki, 2010). Saunders, dkk (2001) mengungkapkan bahwa orang Asia akan cenderung lebih memilih “mencari aman” dengan membiarkan keputusan atasannya meskipun keputusan tersebut sebenarnya salah. Selain itu faktor yang mempengaruhi seseorang untuk percaya adalah atribut dari orang yang dipercaya yang dapat dilihat pada penilaian terhadap *ability* (kemampuan), *benevolance* serta *integrity* (integritas) dari orang yang dipercaya.

Pada kasus penelitian ini, responden didominasi oleh perawat yang mempunyai pengalaman kerja 1–5 tahun dan berusia dari rentang 25–34 tahun sedangkan kepala ruangan rata–rata mempunyai pengalaman kerja di atas 10 tahun dan usia yang lebih dari 40 tahun. Hal ini menurut penulis dapat mempengaruhi skor penilaian kepercayaan karyawan kepada atasannya.

Faktor pengalaman kerja menurut penulis dapat mempengaruhi kepercayaan kepada atasan karena dilihat dari kecenderungan orang yang percaya untuk menilai atribut dari orang yang dipercaya tersebut. Lamanya pengalaman kerja dapat diasumsikan dengan lamanya orang yang percaya untuk menjalin hubungan dengan orang yang dipercaya sehingga orang yang percaya dapat mengetahui atribut orang yang dipercaya secara lebih mendalam yang dapat mengarahkan pada *outcomes* berupa kepercayaan

kepada atasannya. Meskipun peneliti tidak menemukan referensinya yang menyebutkan berapa lama kepercayaan itu terbentuk namun seperti yang dijelaskan di atas, bahwa dimensi waktu merupakan faktor penting untuk membentuk sebuah hubungan kepercayaan. Walaupun 2 faktor yaitu *ability* dan *integrity* dapat terbentuk dengan cepat pada awal hubungan, namun faktor *benevolence* membutuhkan waktu yang cukup lama.

Akhirnya dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini telah menjawab tujuan penelitian untuk mengetahui apakah terdapat hubungan positif antara *Leader-Member Exchange* dengan kepercayaan karyawan kepada atasannya. Meskipun penelitian ini menunjukkan hasil terdapat hubungan positif antar variabel namun perlu diperhatikan bahwa kekuatan hubungan tersebut berada pada kategori sedang. Selain itu beberapa item pertanyaan yang diberikan kurang sesuai dengan konteks budaya di Indonesia serta bahasa yang digunakan dalam alat ukur kepercayaan dapat mempengaruhi reliabilitas alat ukur perlu dijadikan sebagai pertimbangan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan H_o ditolak yang berarti terdapat hubungan positif antara *leader member exchange* dengan kepercayaan karyawan kepada atasan. Arah positif menunjukkan semakin tingginya skor *leader-member exchange* akan diikuti dengan tingginya skor kepercayaan karyawan kepada atasan. Namun pada penelitian ini, tingkat kekuatan hubungan kedua variabel tergolong ke dalam karakter sedang.

5.2 Saran bagi Peneliti Selanjutnya

1. Menggunakan subjek yang lebih banyak serta mempertimbangkan penggunaan kelompok yang lebih besar sehingga dapat diketahui perbedaan komposisi antara kelompok *in-group* dan kelompok *out-group*.
2. Apabila menggunakan alat ukur adaptasi disarankan untuk melakukan uji coba terlebih dahulu untuk mengetahui kesesuaian bahasa serta untuk menghindari perbedaan budaya yang tidak sesuai dengan konteks penelitian
3. Mempertimbangkan variabel lain yang dapat dijadikan sebagai moderator variabel seperti menambahkan variabel *trustworthiness* (*ability*, *benevolence* dan *integrity*) dan kecenderungan untuk

percaya (*propensity to trust*) untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kuat lemahnya kepercayaan.

5.3 Saran Bagi Rumah Sakit

1. Melakukan evaluasi rutin secara internal guna meningkatkan hubungan serta komunikasi antara perawat dengan kepala ruangan sehingga dapat dimungkinkan dengan terjalannya komunikasi akan mengurangi jarak antara perawat dengan kepala ruangan yang dapat meningkatkan kepercayaan perawat kepada kepala ruangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., & Saeed, B. B. (2010). Subordinate's Trust in the Supervisor and Its Impact on Organizational Effectiveness. *The Romanian Economic Journal*.
- Anggraeni, B. A. (2007). *Hubungan Antara Leader-Member Exchange dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Tenaga Kependidikan di Kantor Administrasi dan Rektorat Unair*. Surabaya: Fakultas Psikologi Unair - Skripsi Tidak Diterbitkan.
- Azwar, S. (2008). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Bargain, J. J., & Hime, P. (2007). The Dimensionality of Workplace Interpersonal Trust and Its Relationship to Workplace Affective Commitment. *Journal of Industrial Psychology*.
- Bungin, B. (2001). *Metode Penelitian Sosial Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Lepine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity; A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*.
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design 8th edition*. USA America: South Western Thomson.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership : Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*.
- Donoghue, C. (2010). Nursing Home Staff Turnover and Retention an Analysis of National Level Data. *Journal of Applied Gerontology* , 89-106.
- Hadi, S. (2004). *Metodologi Research Jilid 2*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Haney, W. V. (1992). *Communication & Interpersonal Relation Text and Cases Sixth Edition*. USA: IRWIN.
- Harris, K. J., Harris, R. B., & Eplion, D. M. (2007). Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes. *Institute of Behavioral and Applied Management*.
- Hassan, M., & Semercioz, F. (2010). Trust in Personal and Impersonal Forms Its Antecedents and Consequences. *IABR & ITLC Conference Proceedings*. Orlando, FL, USA
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *Leadership : Enhancing the Lessons of Experince*. Singapore: Irwin/The McGraw-Hill.

- Kerlinger, F. N. (2006). *Asas-asas Penelitian Behavioral Edisi Ketiga (cetakan ke sepuluh)*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kurniawati. (2010). *Pengaruh Leader Member Exchange pada Organizational Citizenship Behavior dengan Kepercayaan dan Dukungan Supervisor Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Perawat RSUD Dr. Moewadi, Surakarta)*. Surakarta: Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret - Tidak Diterbitkan.
- Lam, L. W., Loi, R., & Leong, C. (2011). Reliance and Disclosure : How Supervisory Justice Affects Trust in Supervisor and Extra-Role Performance. *Asia Pacific Journal Management*.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2004). *Leadership Theory, Application, Skill Development Second Edition*. USA: South Western.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management:A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*.
- Mayer, R., & Gavin, M. (2005). Trust in Management and Performance : Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss. *Academy of Management Journal*.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and Cognition- Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*.
- Neuman, W. L. (2007). *Basics of Social Research Qualitative and Quantitative Approaches Second Edition*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership : Theory and Practice 2nd ed*. USA: Sage Publications, Inc.
- Saunders, M. N., Skinner, D., Dietz, G., Gillespie, N., & Lewicki, R. J. (2010). *Organizational Trust a Cultural Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008). Trust and Leader–Member Exchange : A Closer Look at Relational Vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust : Past, Present, and Future. *Academy of Management Journal*.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (1988). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.

- Singh, U., & Srivastava, K. B. (2009). Interpersonal Trust and Organizational Citizenship Behavior. *National Academy of Psychology (NAOP) India* 54:65–76.
- Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behavior. The Mediating Role of Trust in the Supervisor and Empowerment. *Personal Review*.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2003). Antecedents and Outcomes of Employees' Trust in Chinese Joint Ventures. *Asia Pacific Journal of Management*.

LAMPIRAN 1**UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS SKALA LMX 7 (Atasan)****Skala LMX 7 Untuk Atasan****Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
leader_1	21.0345	20.876	.094	.836
leader_2	21.6897	18.674	.457	.789
leader_3	21.2241	17.545	.607	.768
leader_4	21.3793	15.327	.491	.793
leader_5	21.8793	13.722	.725	.734
leader_6	21.8966	14.936	.720	.737
leader_7	21.1034	16.551	.744	.745

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	7

LAMPIRAN 2**UJI VALIDITAS RELIABILITAS SKALA LMX 7 (Member)****Skala LMX 7 untuk member****Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
member1	21.8103	14.683	.482	.730
member2	21.8793	14.248	.596	.706
member3	21.7586	13.660	.583	.706
member4	21.6034	16.314	.266	.772
member5	21.8103	14.227	.583	.709
member6	21.7931	14.413	.448	.738
member7	21.4138	15.405	.405	.745

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.760	7

LAMPIRAN 3**UJI VALIDITAS RELIABILITAS SKALA KEPERCAYAAN****Skala Kepercayaan****Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
trust	31.57	11.127	.250	.474	.342
trust2	32.02	7.386	.721	.603	.045
trust3	31.97	13.788	-.238	.337	.520
trust4	31.81	9.034	.445	.498	.227
trust5	31.52	11.342	.229	.351	.351
trust6	31.84	11.081	.219	.491	.350
trust7	31.48	14.500	-.351	.357	.526
trust8	31.31	10.884	.258	.395	.336
trust9	31.47	9.902	.386	.495	.275
trust10	32.50	13.377	-.188	.405	.509

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.399	.361	10

LAMPIRAN 4

HASIL UJI STATISTIK

UJI KORELASI LMX Total dengan Kepercayaan

Correlations

			Rank of LMX	Rank of trust
Spearman's rho	Rank of LMX	Correlation Coefficient	1.000	.326**
		Sig. (1-tailed)	.	.006
		N	58	58
	Rank of trust	Correlation Coefficient	.326**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.006	.
		N	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

UJI KORELASI LMX Atasan dengan Kepercayaan

Correlations

			RTrust	Rank of LMX_Aatasan
Spearman's rho	RTrust	Correlation Coefficient	1.000	.426**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	58	58
	Rank of LMX_Aatasan	Correlation Coefficient	.426**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

UJI KORELASI LMX Anggota dengan Kepercayaan**Correlations**

			Rank of LMX_Anggot a	RTrust
Spearman's rho	Rank of LMX_Anggota	Correlation Coefficient	1.000	.141
		Sig. (1-tailed)	.	.145
		N	58	58
	RTrust	Correlation Coefficient	.141	1.000
		Sig. (1-tailed)	.145	.
		N	58	58

UJI NORMALITAS DATA**Descriptives**

			Statistic	Std. Error
Rank of LMX	Mean		29.50	2.206
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	25.08	
		Upper Bound	33.92	
	5% Trimmed Mean		29.52	
	Median		28.00	
	Variance		282.175	
	Std. Deviation		16.798	
	Minimum		1	
	Maximum		58	
	Range		56	
	Interquartile Range		31	
	Skewness		.007	.314

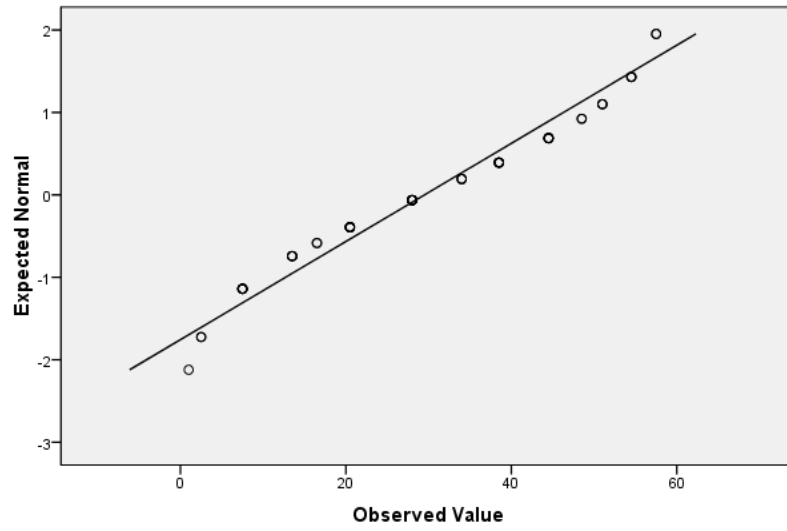
	Kurtosis		-1.208	.618
Rank of Trust	Mean		29.50	2.189
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	25.12	
		Upper Bound	33.88	
	5% Trimmed Mean		29.41	
	Median		27.00	
	Variance		278.035	
	Std. Deviation		16.674	
	Minimum		4	
	Maximum		58	
	Range		54	
	Interquartile Range		32	
	Skewness		-.035	.314
	Kurtosis		-1.236	.618

Tests of Normality

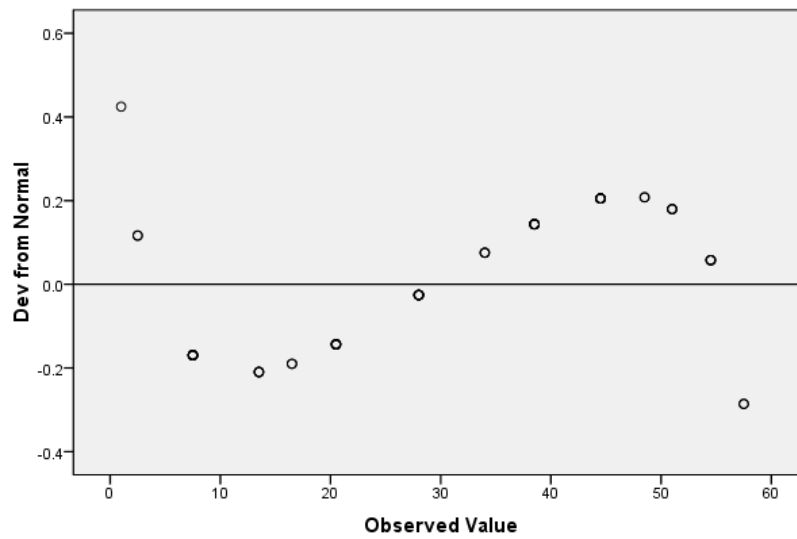
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
LMX	.107	58	.095	.944	58	.010
Trust	.174	58	.000	.925	58	.002

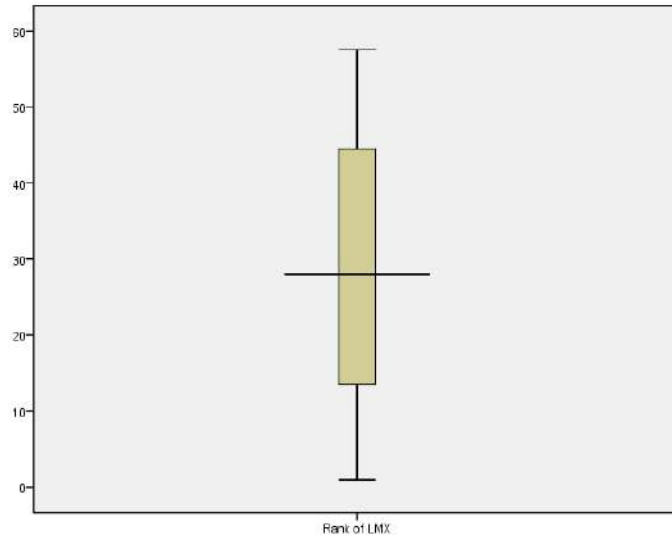
a. Lilliefors Significance Correction

Normal Q-Q Plot of Rank of LMX

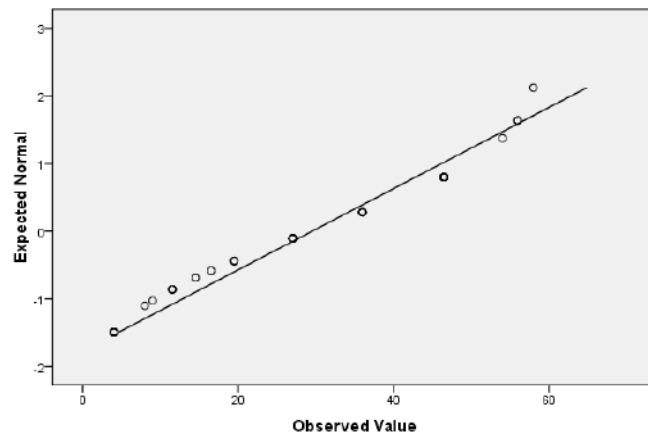


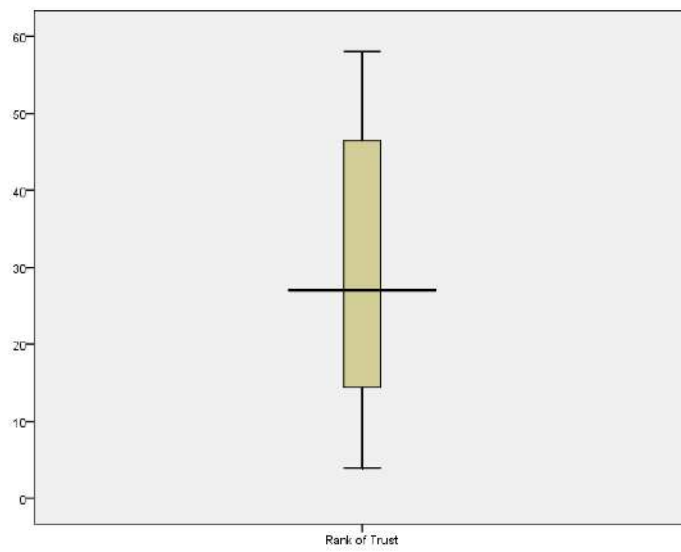
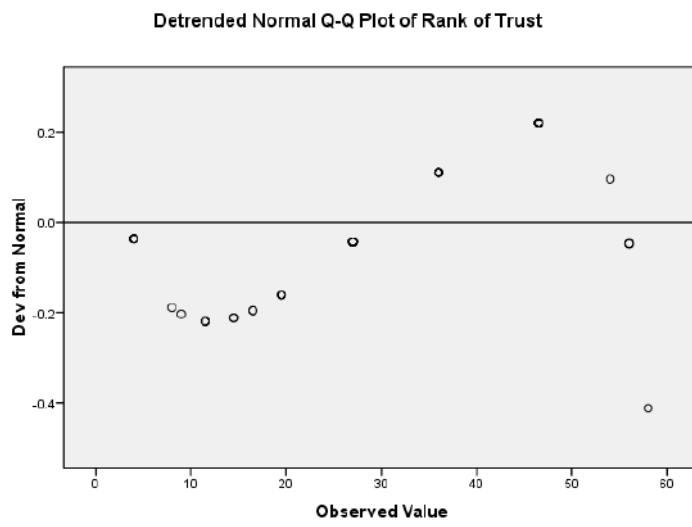
Detrended Normal Q-Q Plot of Rank of LMX





Normal Q-Q Plot of Rank of Trust





LAMPIRAN 5

FREKUENSI SUBJEK PENELITIAN

1. Frekuensi subjek penelitian berdasarkan jenis kelamin

Jenis_Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Perempuan	41	70.7	70.7	70.7
Laki-laki	17	29.3	29.3	100.0
Total	58	100.0	100.0	

2. Frekuensi subjek penelitian berdasarkan usia

Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-24 tahun	2	3.4	3.4	3.4
25-29 tahun	20	34.5	34.5	37.9
30-34 tahun	22	37.9	37.9	75.9
35-39 tahun	7	12.1	12.1	87.9
40-44 tahun	5	8.6	8.6	96.6
45-49 tahun	1	1.7	1.7	98.3
> 50 tahun	1	1.7	1.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

3. Frekuensi subjek penelitian berdasarkan lamanya bekerja

lama_bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5 tahun	26	44.8	44.8	44.8
6-10 tahun	19	32.8	32.8	77.6
11-15 tahun	7	12.1	12.1	89.7

16-20 tahun	3	5.2	5.2	94.8
21-25 tahun	2	3.4	3.4	98.3
26-30 tahun	1	1.7	1.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

LAMPIRAN 6

KUESIONER LMX ATASAN (KEPALA RUANGAN)

Dengan Hormat,

Saya adalah mahasiswa Fakultas Psikologi Unair semester 8 yang sedang melakukan penelitian mengenai perilaku organisasi dalam rangka penyusunan tugas akhir (skripsi). Sehubungan dengan hal itu, maka saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk membantu memberikan informasi dengan cara menjawab pertanyaan dari kuesioner ini. Saya mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah disediakan sesuai dengan diri Bapak/Ibu apa adanya. Dalam rangkaian pertanyaan ini tidak terdapat unsur jawaban benar dan salah. Saya juga mengharapkan kesungguhan Bapak/Ibu dalam memberikan jawaban dalam kuesioner ini, tanpa dipengaruhi oleh siapapun. Saya akan menjamin kerahasiaan identitas dan data dari kuesioner ini sehingga tidak dipergunakan oleh pihak-pihak yang tidak berkepentingan. Atas kerjasama dan kesediaan Bapak/Ibu saya mengucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Erwin Tri Susanto

Isilah kolom di bawah ini sesuai dengan identitas anda

Identitas Responden

Nama :

Jenis Kelamin :

Usia :

Pengalaman Kerja :

Kuesioner untuk atasan

Sebelum menjawab, isilah kolom nama pegawai di bawah ini untuk menilai hubungan anda dengan pegawai tersebut.

Nama Pegawai :

Petunjuk Pengisian :

Di bawah ini terdapat 7 item yang menggambarkan hubungan anda dengan bawahan anda. Anda diminta untuk menggambarkan hubungan anda dengan cara menjawab setiap pertanyaan dengan memberi tanda silang (X) pada pilihan jawaban di masing-masing nomor.

1. Menurut anda, apakah karyawan anda ini mengetahui jabatan anda, apakah karyawan ini seringkali mengetahui seberapa puas anda atas kinerja yang ia lakukan?

Hampir tidak pernah	Jarang	Kadang-kadang	Seringkali	Selalu
a	b	c	d	e

2. Seberapa baik anda mengetahui permasalahan yang dialami oleh karyawan ini?

Tidak sama sekali	Sedikit	Cukup	Lebih dari cukup	Sangat baik
a	b	c	d	e

3. Seberapa baik anda mengenali potensi karyawan ini?

Tidak sama sekali	Sedikit	Cukup	Lebih dari cukup	Sangat baik
a	b	c	d	e

4. Tanpa memperhatikan seberapa besar kewenangan yang anda miliki, adakah kemungkinan bahwa anda akan cenderung menggunakan kewenangan anda untuk menyelesaikan permasalahan karyawan anda dalam pekerjaannya?

Tentu saja tidak	Kemungkinan tidak	Bisa iya bisa tidak	Kemungkinan iya	Tentu saja Iya
a	b	c	d	e

5. Sekali lagi, tanpa memperhatikan seberapa besar kewenangan yang anda miliki, sampai seberapa jauh karyawan ini meminta bantuan anda untuk membantunya pada saat ia benar-benar membutuhkannya, meskipun itu beresiko bagi anda?

Tidak sama sekali	Sedikit	Cukup	Hampir semuanya	Sepenuhnya
a	b	c	d	e

6. Saya merasa cukup yakin pada karyawan ini, sehingga saya akan membela dan membenarkan keputusan yang dibuatnya dihadapan orang lain, walaupun tanpa kehadirannya?

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat setuju
a	b	c	d	e

7. Bagaimana anda menggambarkan hubungan anda dengan karyawan ini?

Sangat tidak efektif	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Di atas rata- rata	Sangat efektif
a	b	c	d	e

LAMPIRAN 7

KUESIONER UNTUK MEMBER (PERAWAT)

Bagian I

Kuesioner untuk member

Petunjuk Pengisian :

Di bawah ini terdapat 7 item yang menggambarkan hubungan anda dengan atasan anda (Kepala Ruangan). Anda diminta untuk menggambarkan hubungan anda dengan cara menjawab setiap pertanyaan dengan memberi tanda silang (X) pada pilihan jawaban di masing-masing nomor.

1. Apakah anda sadar dengan posisi anda saat ini, apakah anda seringkali mengetahui seberapa puas atasan langsung anda dengan hasil pekerjaan yang anda lakukan?

Hampir tidak pernah	Jarang	Kadang-kadang	Seringkali	Selalu
a	b	c	d	e

2. Seberapa baik anda merasakan bahwa atasan langsung anda memahami masalah dan kebutuhan anda?

Tidak sama sekali	Sedikit	Cukup	Lebih dari cukup	Sangat baik
a	b	c	d	e

3. Seberapa baik anda merasakan bahwa atasan langsung anda mengenali potensi anda?

Tidak sama sekali	Sedikit	Cukup	Lebih dari cukup	Sangat baik
a	b	c	d	e

4. Tanpa memperhatikan seberapa besar kewenangan formal yang dimiliki oleh atasan langsung anda, apakah kemungkinan bahwa atasan langsung anda akan menggunakan kewenangan yang dimilikinya untuk menyelesaikan masalah anda?

Tentu saja tidak	Kemungkinan tidak	Bisa iya bisa tidak	Kemungkinan iya	Tentu saja Iya
a	b	c	d	e

5. Sekali lagi, tanpa memperhatikan seberapa besar kewenangan formal yang dimiliki oleh atasan langsung anda, sampai seberapa jauh anda meminta bantuan atasan anda untuk membantu anda dengan menanggung segala resiko tertentu pada saat anda benar-benar membutuhkannya?

Tidak sama sekali	Sedikit	Cukup	Hampir semuanya	Sepenuhnya
a	b	c	d	e

6. Saya merasa cukup yakin pada atasan langsung saya, sehingga saya akan membela dan membenarkan keputusan yang dibuatnya dihadapan orang lain, walaupun tanpa kehadirannya?

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat setuju
a	b	c	d	e

7. Bagaimana anda menggambarkan hubungan kerja antara anda dengan atasan langsung anda?

Sangat tidak efektif	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Di atas rata- rata	Sangat efektif
a	b	c	d	e

LAMPIRAN 8

KUESIONER KEPERCAYAAN

Bagian II

Kuesioner Kepercayaan

Petunjuk Pengisian

Di bawah ini terdapat 10 pernyataan yang menggambarkan tingkat kepercayaan anda dengan atasan anda (Kepala Ruangan). Anda diminta untuk mengisi masing-masing pernyataan sesuai dengan keadaan anda sebenarnya dengan cara memberi tanda silang (X) di setiap kolom pada masing-masing nomor.

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak ada komentar	Setuju	Sangat Setuju
1	Jika saya boleh mengatur cara saya sendiri, saya tidak akan membiarkan atasan saya memiliki pengaruh terhadap persoalan-persoalan yang penting bagi saya					
2	Saya akan bersedia membiarkan atasan saya memiliki kontrol sepenuhnya terhadap masa depan saya di tempat saya bekerja					
3	Saya ingin untuk selalu mengetahui apa yang dilakukan oleh atasan saya					
4	Saya akan merasa nyaman menceritakan persoalan yang penting bagi saya kepada atasan saya, meskipun saya tidak mengetahui apa yang					

	akan dilakukannya selanjutnya					
5	Saya akan memberitahu atasan saya mengenai masalah yang saya ciptakan dalam pekerjaan, bahkan jika masalah tersebut mungkin membahayakan reputasi saya					
6	Saya akan memberikan pendapat saya tentang masalah yang sensitif dengan atasan saya, bahkan jika opini saya tidak sesuai dengan pendapat atasan saya					
7	Saya takut kepada atasan saya mengenai apakah yang akan diperbuatnya kepada saya di tempat saya bekerja					
8	Jika atasan saya bertanya mengapa sebuah masalah bisa terjadi, saya akan berbicara apa adanya meskipun saya tahu saya akan turut disalahkan					
9	Jika seseorang mempertanyakan tujuan dari perilaku atasan saya, tanpa ragu saya akan menyampaikan hal yang baik tentang atasan saya.					
10	Jika atasan saya bertanya sesuatu kepada saya, saya segera menjawab tanpa berfikir resikonya bagi saya					

LAMPIRAN 9

REKAPITULASI DATA JAWABAN SUBJEK

KUESIONER LMX 7 (Atasan)

Item LMX Leader									
Kode Subjek	nama ruangan	1	2	3	4	5	6	7	Total LMX
1	icu central	5	3	3	1	1	2	3	18
2		3	3	5	4	1	2	3	21
3		3	3	3	4	1	2	3	19
4		4	3	3	4	1	2	4	21
5	seruni	3	3	3	3	3	3	3	21
6		4	3	4	3	3	4	4	25
7		4	3	3	3	3	3	3	22
8		3	3	3	3	3	4	3	22
9		3	3	3	3	3	3	3	21
10	mawar	4	3	3	3	2	4	4	23
11		4	3	2	3	3	3	3	21
12		4	3	4	3	3	4	4	25
13		4	3	4	4	3	4	4	26
14		4	3	3	3	2	4	4	23
15	dahlia	4	4	3	1	3	2	4	21
16		4	4	4	1	3	2	4	22
17		3	4	4	1	3	3	4	22
18		4	4	4	1	3	2	4	22
19		4	4	3	1	3	2	4	21
20	cempaka	2	3	4	5	3	4	5	26
21		3	3	4	5	3	4	5	27
22		5	3	4	5	3	4	5	29
23		4	3	3	5	3	4	5	27
24		2	3	4	5	3	4	5	26
25	melati	4	3	5	5	5	4	5	31
26		4	5	5	5	5	4	5	33
27		4	3	5	5	5	4	5	31
28		4	5	5	5	5	4	5	33
29		4	3	5	5	5	4	5	31
30	anggrek	3	4	4	4	4	4	4	27
31		5	3	4	4	5	4	5	30

32		4	5	5	4	5	5	4	32
33		4	4	3	4	4	4	4	27
34		3	4	4	4	4	4	4	27
35	asoka	5	4	5	5	5	4	5	33
36		5	5	5	5	5	5	5	35
37		5	5	5	5	5	5	5	35
38		5	4	5	5	5	5	5	34
39		5	4	5	5	5	4	5	33
40	upw	4	1	4	5	1	2	3	20
41		5	3	4	5	1	3	4	25
42		5	4	4	1	1	1	3	19
43		4	3	4	5	1	3	4	24
44		3	2	3	1	1	1	3	14
45	kemuning	4	3	4	4	3	1	3	22
46		4	3	4	3	3	2	3	22
47		4	3	4	3	3	2	3	22
48		4	3	4	3	3	2	3	22
49		3	3	3	5	5	4	5	28
50	flamboyan	4	3	3	4	3	3	4	24
51		4	3	4	3	3	3	4	24
52		4	4	4	3	3	3	4	25
53		4	3	4	3	3	3	3	23
54	vvip	5	3	3	4	3	2	3	23
55		5	3	3	4	3	2	3	23
56		5	3	3	4	3	2	3	23
57		5	3	3	4	3	2	3	23
58		5	3	3	4	3	2	3	23

KUESIONER LMX 7 (Anggota)

Item LMX Member									
Kode Subjek	nama ruangan	1	2	3	4	5	6	7	Total LMX
1	icu central	3	3	3	4	3	4	4	24
2		2	3	3	3	3	3	3	20
3		3	3	2	4	3	4	3	22
4		2	2	2	3	2	1	2	14
5	seruni	3	3	3	3	3	3	3	21
6		3	3	3	3	3	4	3	22
7		3	3	3	3	3	3	3	21
8		3	5	5	3	3	4	5	28
9		3	3	3	3	3	3	3	21
10	mawar	3	2	2	2	2	2	3	16
11		2	2	2	4	3	2	5	20
12		3	4	5	1	3	2	3	21
13		3	3	3	3	2	4	3	21
14		3	3	3	4	4	4	3	24
15	dahlia	4	3	4	4	3	5	5	28
16		4	3	3	3	3	2	4	22
17		4	5	5	4	5	4	5	32
18		4	3	4	4	3	5	5	28
19		2	3	3	3	3	2	3	19
20	cempaka	2	3	3	5	3	2	5	23
21		2	3	3	5	3	2	5	23
22		5	3	3	3	3	4	5	26
23		5	3	3	3	3	4	5	26
24		2	3	3	5	3	2	5	23
25	melati	4	3	3	5	3	4	3	25
26		4	5	5	5	5	4	5	33
27		4	3	5	3	5	3	5	28
28		3	3	5	5	5	4	3	28
29		3	3	3	4	3	4	4	24
30	angrek	4	5	5	4	5	5	4	32
31		5	5	5	4	4	4	4	31
32		5	5	5	5	5	5	4	34
33		4	5	5	4	4	5	4	31
34		5	5	5	4	4	4	4	31
35	asoka	3	3	3	3	3	3	3	21
36		3	4	4	3	4	4	4	26

37		4	4	3	4	4	4	4	27
38		4	4	3	4	4	4	3	26
39		4	3	3	3	4	3	3	23
40	upw	3	3	3	5	5	5	5	29
41		3	3	3	5	5	5	5	29
42		3	3	3	5	5	5	5	29
43		4	5	4	5	4	5	4	31
44		3	3	3	5	5	5	5	29
45	kemuning	5	3	5	3	2	3	5	26
46		2	3	2	4	2	4	3	20
47		4	2	2	4	3	3	3	21
48		2	2	2	4	3	3	3	19
49		4	4	5	4	3	4	3	27
50	flamboyan	5	4	5	4	5	2	3	28
51		5	4	5	4	5	2	3	28
52		4	3	4	5	4	4	5	29
53		4	3	4	5	3	5	5	29
54	vvip	4	4	3	3	3	4	3	24
55		5	5	5	3	3	4	5	30
56		5	5	3	2	5	2	5	27
57		5	5	5	2	3	2	5	27
58		3	3	4	3	3	4	3	23

Rekapitulasi Nilai Total LMX 7 (Leader dan Member)

Kode	Nama Ruang	LMX leader	LMX member	LMX Total	Norma	Kriteria
1	icu central	18	24	21	3	sedang
2		21	20	21	3	sedang
3		19	22	21	3	sedang
4		21	14	18	2	rendah
5	seruni	21	21	21	3	sedang
6		25	22	24	3	sedang
7		22	21	22	3	sedang
8		22	28	25	4	tinggi
9		21	21	21	3	sedang
10	mawar	23	16	20	3	sedang
11		21	20	21	3	sedang
12		25	21	23	3	sedang
13		26	21	24	3	sedang
14		23	24	24	3	sedang
15	dahlia	21	28	25	4	tinggi
16		22	22	22	3	sedang
17		22	32	27	4	tinggi
18		22	28	25	4	tinggi
19		21	19	20	3	sedang
20	cempaka	26	23	25	4	tinggi
21		27	23	25	4	tinggi
22		29	26	28	4	tinggi
23		27	26	27	4	tinggi
24		26	23	25	4	tinggi
25	melati	31	25	28	4	tinggi
26		33	33	33	5	sangat tinggi
27		31	28	30	5	sangat tinggi
28		33	28	31	5	sangat tinggi
29		31	24	28	4	tinggi
30	anggrek	27	32	30	5	sangat tinggi
31		30	31	31	5	sangat tinggi
32		32	34	33	5	sangat tinggi
33		27	31	29	4	tinggi
34		27	31	29	4	tinggi
35	asoka	33	21	27	4	tinggi

36		35	26	31	5	sangat tinggi
37		35	27	31	5	sangat tinggi
38		34	26	30	5	sangat tinggi
39		33	23	28	4	tinggi
40	upw	20	29	25	4	tinggi
41		25	29	27	4	tinggi
42		19	29	24	3	sedang
43		24	31	28	4	tinggi
44		14	29	22	3	sedang
45	kemuning	22	26	24	3	sedang
46		22	20	21	3	sedang
47		22	21	22	3	sedang
48		22	19	21	3	sedang
49		28	27	28	4	tinggi
50	flamboyan	24	28	26	4	tinggi
51		24	28	26	4	tinggi
52		25	29	27	4	tinggi
53		23	29	26	4	tinggi
54	vvip	23	24	24	3	sedang
55		23	30	27	4	tinggi
56		23	27	25	4	tinggi
57		23	27	25	4	tinggi
58		23	23	23	3	sedang

Norma	Skor	Kriteria	Jumlah
1	"7-14"	sangat rendah	0
2	"15-19"	rendah	1
3	"20-24"	sedang	22
4	"25-29"	tinggi	26
5	"30-35"	sangat tinggi	9
			58

Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Kepercayaan

KEPERCAYAAN KEPADA SUPERVISOR														
Subjek	Nama Ruang	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Norma	Kategori
1	icu central	2	2	2	2	5	4	5	5	1	4	32	2	Rendah
2		3	2	5	3	4	3	4	4	3	2	33	2	Rendah
3		4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	35	3	Sedang
4		3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	34	3	Sedang
5	seruni	4	2	4	3	3	3	4	4	4	2	33	2	Rendah
6		4	4	2	5	5	4	2	5	4	4	39	4	Tinggi
7		4	2	5	4	4	3	3	4	4	2	35	3	Sedang
8		3	3	2	2	2	4	3	4	4	4	31	2	Rendah
9		4	2	4	3	3	2	4	4	4	2	32	2	Rendah
10	mawar	4	4	2	4	4	5	3	4	3	4	37	3	Sedang
11		4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	36	3	Sedang
12		4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	36	3	Sedang
13		4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	37	3	Sedang
14		4	2	3	4	3	2	3	3	2	2	28	1	Sangat Rendah
15	dahlia	4	2	4	2	2	2	4	4	2	2	28	1	Sangat Rendah
16		4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	42	5	Sangat Tinggi
17		4	2	4	2	2	4	4	4	4	2	32	2	Rendah
18		2	1	4	1	4	4	3	2	4	3	28	1	Sangat Rendah
19		4	1	4	1	4	4	4	1	3	2	28	1	Sangat Rendah
20	cempaka	4	4	2	4	4	4	4	5	5	2	38	4	Tinggi
21		4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	34	3	Sedang
22		4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	36	3	Sedang
23		4	4	2	4	4	4	4	5	5	2	38	4	Tinggi
24		4	4	2	4	4	4	4	5	5	2	38	4	Tinggi
25	melati	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	Tinggi
26		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38	4	Tinggi
27		4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	37	3	Sedang
28		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	Tinggi
29		3	2	2	2	4	4	4	4	4	3	32	2	Rendah
30	anggrek	4	4	3	5	5	3	2	4	5	3	38	4	Tinggi
31		5	5	4	5	4	3	4	4	5	1	40	4	Tinggi
32		5	4	3	5	4	3	3	4	4	2	37	3	Sedang
33		5	5	2	5	4	3	2	5	5	1	37	3	Sedang
34		5	4	3	5	4	3	3	4	4	2	37	3	Sedang
35	asoka	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	36	3	Sedang
36		4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	35	3	Sedang

37		4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	37	3	Sedang
38		3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38	4	Tinggi
39		4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38	4	Tinggi
40	upw	4	3	4	4	5	4	3	5	4	2	38	4	Tinggi
41		3	4	4	4	3	3	5	4	4	2	36	3	Sedang
42		3	4	4	4	3	3	5	4	4	2	36	3	Sedang
43		3	4	4	4	3	3	5	4	4	2	36	3	Sedang
44		3	4	4	4	3	3	5	4	4	2	36	3	Sedang
45	kemuning	2	1	2	2	4	2	5	4	2	4	28	1	Sangat Rendah
46		3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	38	4	Tinggi
47		2	1	2	2	4	2	5	4	2	4	28	1	Sangat Rendah
48		4	4	2	3	4	4	4	4	5	4	38	4	Tinggi
49		2	2	3	4	4	3	4	2	2	3	29	1	Sangat Rendah
50	flamboyan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38	4	Tinggi
51		4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38	4	Tinggi
52		4	2	3	4	3	4	5	4	5	1	35	3	Sedang
53		4	4	2	4	4	4	4	5	5	2	38	4	Tinggi
54	vvip	4	4	4	4	4	2	4	5	3	2	36	3	Sedang
55		5	4	5	3	3	1	5	5	3	2	36	3	Sedang
56		4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	28	1	Sangat Rendah
57		4	4	4	4	4	2	4	5	3	2	36	3	Sedang
58		4	4	2	4	4	4	4	5	5	2	38	4	Tinggi

NORMA	KATEGORI	SKOR	Jumlah
1	Sangat Rendah	$X \leq 30$	8
2	Rendah	$30 < X \leq 33$	7
3	Sedang	$33 < X \leq 37$	24
4	Tinggi	$37 < X \leq 41$	18
5	Sangat Tinggi	$X > 41$	1
	Total		58