

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)* TERHADAP ETOS KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATOR PADA GURU SEKOLAH DASAR NEGERI DI KABUPATEN MUARO JAMBI

Zuhriyani

Magister Manajemen FEB Universitas Jambi
Zuhriyani30@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap etos kerja dan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dalam memoderasi Leader Member Exchange (LMX) terhadap etos kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif yang dilakukan untuk mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa dan kejadian yang terjadi secara factual, sistematis, dan akurat. Populasi diambil menjadi sampel penelitian atau disebut juga dengan sampel jenuh, yaitu sebanyak 100 Guru dengan 25 laki-laki dan 75 perempuan untuk sampel internal dan 10 Kepala Sekolah dengan 5 laki-laki dan 5 perempuan untuk sampel eksternal. Sampel ini diambil dari 10 Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi. Penulis mengumpulkan data dengan cara kuesioner melalui laring ataupun daring menggunakan bantuan google form. Dalam menganalisis data yaitu menggunakan Partial Least Square (PLS) 3.0. Metode ini dikembangkan sebagai alternatif pemodelan dengan persamaan struktural yang dasar teorinya lemah. Untuk hasil dalam penelitian ini adalah Leader Member Exchange (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Etos Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi. Dan komitmen organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan dalam memoderasi Leader Member Exchange (LMX) terhadap Etos Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi.

Kata kunci : *Leader Member Exchange (LMX), Etos Kerja dan Komitmen Organisasi.*

1. PENDAHULUAN

Dunia berkembang semakin pesat dan negara yang tertinggal untuk berkompetisi dalam perubahan global cenderung hanya menjadi negara yang konsumtif, bergantung pada negara lain. Negara-negara yang tertinggal dalam persaingan adalah negara-negara yang memiliki daya saing rendah, terutama daya saing sumber daya manusia. Daya saing sumber manusia yang buruk disebabkan oleh etos kerja dari masyarakat yang buruk. Etos kerja yang buruk/rendah dari seseorang dapat dilihat dengan kurangnya kerja keras, waktu luang yang kurang dimanfaatkan dengan baik, pekerjaan yang bukan merupakan aspek penting dalam hidupnya, menggunakan waktu tidak secara produktif, tidak memiliki kepedulian terhadap agama dan moral dengan berperilaku buruk, tidak mengandalkan diri sendiri dan kurangnya kemampuan untuk menunda kepuasan kebutuhan.

Etos kerja seseorang mulai berkembang sejak usia dini, nilai-nilai yang relevan dipelajari dan dihayati selama awal pendidikan keluarga dan sekolah. Untuk mempertimbangkan etos kerja sebagai sistem kepercayaan, seseorang dapat berasumsi bahwa keyakinan ini sebagian besar sentralitas kerja, kepercayaan pada keutamaan kerja keras, dan keengganan untuk membuang waktu adalah sikap komitmen terhadap organisasi seseorang, yang untuknya seseorang sudah siap untuk melanggar aturan etika (Damian Grabowski et al, 2018).

Pada penelitian ini, akan membahas etos kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi. Maka dari itu, dengan kebiasaan yang dimiliki, sikap ataupun perilaku dan tindakan yang dilakukan oleh seorang guru akan terlihat dari hasil kinerjanya dan akan terlihat seperti apa etos kerja yang dimiliki oleh para guru di setiap sekolah. Di bawah ini terdapat Rekap Penilaian Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi, yaitu 10 perwakilan Sekolah Dasar yang ada di Kabupaten Muaro Jambi pada tabel 1 sebagai berikut :

Tabel 1. Penilaian Kinerja Guru (PKG) di Kabupaten Muaro Jambi

No.	Nama Instansi/Sekolah	Jumlah Guru	Jumlah PKG	Rata-rata PKG	Kriteria
1.	SDN048IX Sarbu	7	179.75	25.68	Baik
2.	SDN212IX Sarbu	11	257.42	23.41	Amat Baik
3.	SDN060IX Sembubuk	11	266.5	24.23	Baik
4.	SDN064IX Bakung	7	159.25	22.75	Baik
5.	SDN004IX Mudung Darat	6	144.63	24.11	Amat Baik
6.	SDN073IX SP. Sei Duren	17	428	25.18	Baik
7.	SDN189IX Sengeti	10	193.71	19.38	Amat Baik
8.	SDN1117X Tunas Baru	6	149.25	24.88	Baik
9.	SDN038IX Jambi Kecil	10	137.5	13.75	Baik
10.	SDN0511X Setiris	15	244.75	16.32	Baik
Jumlah	-	100	2160.76	-	-
Rata-rata	-	-	-	21.97	Baik

Sumber : Data diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 1 di atas dapat dilihat terdapat 100 Guru di 10 Sekolah perwakilan Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi. Dengan jumlah seluruh PKG 2160.76 dan rata-rata nilai 21.97 dengan kriteria Baik, Seluruh responden dari berbagai jenis golongan yaitu golongan III/A, III/B, III/C, III/D, IV/A dan IV/B.

Penilaian yang di dapatkan oleh para Guru diperoleh dari penilaian oleh Atasan (Kepala Sekolah/Pengawas/Guru Senior), dari rerata kuesioner kinerja oleh guru Teman Sejawat, rerata kuesioner kinerja oleh Peserta Didik, dari rerata kuesioner kinerja oleh Orang Tua dan yang terakhir penilaian dari kompetensi yang dimiliki dari masing-masing Guru. Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, PK GURU adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karier, kepangkatan, dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan. PK GURU menggunakan sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya. Maka dari itu, untuk melihat hasil dari kinerja Guru, harus adanya dorongan oleh kekuatan etos kerja yang dimiliki, sehingga akan menjadikan suatu pekerjaan yang berkualitas.

Graen dan Uhl-Bien mengatakan bahwa pemimpin yang profesional adalah pemimpin yang dapat mengembangkan tipe hubungan khusus dan berbeda dengan kelompok bawahan dalam organisasinya. Kelompok anggota dalam organisasi tersebut dibagi menjadi dua, yaitu kelompok dalam dan kelompok luar. Pada kelompok dalam, hubungan itu ditandai dengan tingkat saling percaya, saling menghormati dan saling memenuhi kewajiban. Dalam *Leader Member Exchange (LMX)* yang berkualitas tinggi, bawahan bertindak sebagai “asisten terpercaya”, dan hubungan ini dapat berkembang

menjadi hubungan kerja di luar kewajiban mereka dalam organisasi. Sebaliknya dalam *Leader Member Exchange (LMX)* yang berkualitas rendah ditandai dengan rendahnya saling percaya, kurangnya rasa hormat satu sama lain, dan baik pemimpin maupun bawahan tidak merasa wajib untuk memenuhi kewajiban masing-masing. Bawahan pada kelompok luar hanya mendapat sedikit waktu, sedikit kontrol dari pemimpin, dan hubungan dengan pemimpin hanya berdasarkan hubungan yang formal saja (Hermania Bhoki, 2020).

Pada dasarnya pemimpin tidak menggunakan gaya yang sama untuk semua anggota, dan mereka mengembangkan berbagai jenis pertukaran dengan bawahan mereka dari waktu ke waktu (yaitu *Leader Member Exchange (LMX)* sangat rendah hingga *Leader Member Exchange (LMX)* sangat tinggi), (Schriesheim et al, 2011). Realitasnya pemimpin memiliki hubungan yang berbeda untuk setiap bawahan, dan tentu dari hubungan atasan-bawahan inilah yang menentukan perilaku setiap bawahan terhadap pemimpinnya. Dari perbedaan hubungan tersebutlah, yang akan menciptakan dua hubungan yang berbeda, yaitu hubungan baik yang berkualitas tinggi dan juga hubungan buruk yang berkualitas rendah (Joel B. Carnevale et al., 2019). Dengan ciri seperti interaksi antara atasan dan bawahan yang cenderung bersifat formal, tingkat negosiasi peran yang rendah, atasan yang jarang berbicara dengan bawahannya tentang efektivitas tugas dan atasan yang jarang membantu bawahannya dengan memberikan tugas yang berbeda.

Tingkat kegigihan pegawai paling tinggi dibanding arah perilaku maupun tingkat usahanya. Pegawai tidak mudah menyerah dalam melakukan pekerjaannya. Penting bagi organisasi untuk tetap dapat terus meningkatkan semangat kerja pegawai agar dapat memberikan yang terbaik untuk organisasi. Dan hal yang paling dapat meningkatkan komitmen organisasional pegawai adalah dengan menjadikan pegawai merasa organisasi menerima dirinya dan merasa menjadi bagian dari organisasi (Erin dan Eddy, 2013). Semakin tinggi *leader member exchange* yang terjadi, maka akan meningkatkan komitmen organisasi pegawai. Penerapan komitmen organisasi pada pegawai dengan memberikan insentif-insentif baik dari organisasi maupun dari pemimpin sendiri (Hanif Taqiuddin et al 2018).

Begitu pentingnya komitmen bagi pegawai untuk tujuan organisasi, yang akan mempengaruhi hubungan atasan-bawahan, sehingga mendorong pegawai untuk mengoptimalkan etos kerja mereka. Dalam penelitian sebelumnya oleh Sobia Rashid et al (2018) menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange (LMX)* memiliki peran positif dalam meningkatkan perilaku bersuara, komitmen afektif dan komitmen normatif anggota fakultas. Sedangkan Diny Atrizka et al (2020) mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *leader member exchange* terhadap komitmen organisasional. Dan yang terakhir Jufrizen et al (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi dan etos kerja Islami berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dosen tetap, komitmen organisasi pada dosen dan kinerjanya, kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada dosen. Dengan demikian disimpulkan bahwa penulis memodifikasi penelitian sebelumnya menjadi Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* Terhadap Etos Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel moderator. Dan juga pada penelitian ini terdapat perbedaan dengan penelitian sebelumnya, yaitu pada subjek, objek, dan alat analisis yang digunakan.

Tujuan penelitian dirumuskan untuk; 1. Untuk menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap etos kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi, 2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dalam memoderasi

Leader Member Exchange (LMX) terhadap etos kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi.

2. KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut H. Malayu S.P. Hasibuan (2017) mendefinisikan manajemen Sumber Daya Manusia adalah “Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.” Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perubahan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi pegawai.
9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Leader Member Exchange (LMX)

Liden, RC, Erdogan, B., Wayne, SJ, dan Sparrowe, RT (2006) mengatakan bahwa dasar pemikiran teori *leader member exchange (LMX)* menunjukkan bahwa para pemimpin tidak mengembangkan hubungan yang sama kepada setiap bawahannya, tetapi pemimpin mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan para bawahannya (Jonny Pranata, 2015). *Leader Member Exchange (LMX)* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan pegawai akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara pegawai dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan pegawai, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya (Morrow et al, 2005). Hubungan *Leader Member Exchange (LMX)* yang tinggi ditandai dengan adanya persahabatan, kesetiaan, rasa hormat profesional dan adanya kontribusi, sedangkan hubungan *Leader Member Exchange (LMX)* yang rendah ditandai kurang adanya persahabatan, kesetiaan, rasa hormat profesional dan kontribusi (Setiadi, N.J, 2007).

Etos Kerja

Konsep “etos kerja” telah lama menggelitik para peneliti. Bisa dikatakan menarik perhatian tepat pada awal gerakan hubungan manusia, yang ditandai dengan karya Elton Mayo di Western Electric Plant di Chicago dari tahun 1927 hingga 1932. Konsep tersebut tentu aktif hadir dalam teori X dan Konstruksi Y, seperti yang dijelaskan dalam karya mani McGregor tahun 1960 (Slabbert et al, 2011). Etos sering dipahami sebagai sifat, karakter, kualitas hidup, moral dan gaya estetika serta suasana hati dari individu maupun masyarakat. Etos terkait dalam lingkaran etika dan logika yang bertumpuk pada nilai-nilai

dalam hubungannya polapola tingkah laku dan rencana-rencana manusia. Etos memberi warna dan penilaian terhadap alternatif pilihan, apakah pekerjaan itu baik, mulia, terpuji, salah dan tidak dibanggakan (Tisnawati dan Priansa, 2018).

Suatu organisasi bukan hanya mengharapkan pegawai yang mampu cakap dan terampil. Tetapi yang terpenting memiliki etos kerja dalam mencapai hasil kerja yang maksimal (Bawelle, 2016). Peningkatan etos kerja dalam organisasi merupakan tugas dan tanggung jawab semua lapisan, terutama pemimpin dalam membina serta membimbing bawahannya supaya dapat bekerja dengan baik dan benar.

Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen (2004) mengatakan bahwa Komitmen organisasi, secara tidak langsung menyatakan sebuah tujuan untuk tetap melakukan suatu rangkaian 30 tindakan sehingga organisasi/ organisasi berupaya untuk mengembangkan komitmen pegawai nya untuk mencapai kestabilan karena diyakini bahwa pegawai yang berkomitmen akan bekerja lebih keras dan melangkah lebih jauh untuk mencapai tujuan organisasi (Tri Muji Ingrianti, 2015).

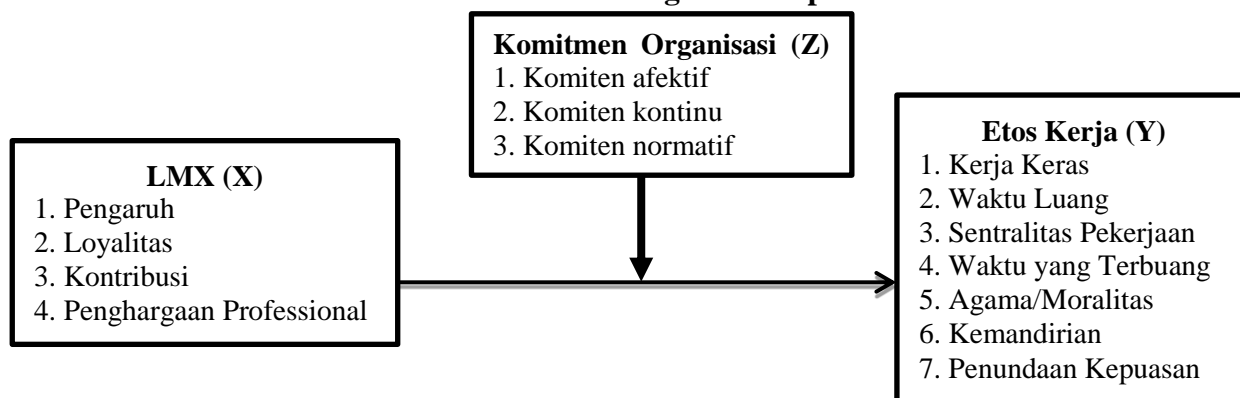
Menurut Dessler (Luthans, 2011) memberikan beberapa pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasi :

1. Commit to people-first values. Organisasi mempunyai komitmen pada nilai-nilai yang mengutamakan pada orangnya. Hal tersebut dilakukan dengan menyatakan secara tertulis, memilih manajer yang tepat, dan melakukan apa yang dikatakan.
2. Clarify and communicate your mission. Organisasi mengklarifikasi dan mengomunikasikan misi dan ideologi; dilakukan secara kharismatik; menggunakan praktik perekrutan berbasis nilai; penekanan pada orientasi berbasis nilai dan pelatihan serta membangun tradisi.
3. Guarantee organizational justice. Organisasi menjamin keadilan organisasional. Untuk itu, organisasi mempunyai prosedur keluhan yang komprehensif dan menyelenggarakan komunikasi dua arah secara ekstensif.
4. Create a sense of community. Organisasi membangun perasaan sebagai komunitas dengan membangun homogenitas berbasis nilai, saling berbagi, saling memanfaatkan dan kerjasama serta hidup bersama-sama.
5. Support employee development. Organisasi mendukung pengembangan pekerja. Organisasi mempunyai komitmen untuk aktualisasi, mengusahakan tantangan pekerja tahun pertama, memperkaya dan memberdayakan, melakukan promosi dari dalam, mengusahakan aktivitas mengembangkan, mengusahakan keamanan pekerja tanpa jaminan.

Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini, dimensi-dimensi yang mempengaruhi *Leader Member Exchange* (LMX) menurut Liden, RC, Erdogan, B., Wayne, SJ, dan Sparrowe, RT (2006), yaitu : pengaruh, loyalitas, kontribusi dan penghargaan profesional (Jonny Pranata, 2015). Sedangkan Dimensi-dimensi yang mempengaruhi etos kerja menurut Miller et al (2002) adalah kerja keras, waktu luang, sentralitas pekerjaan, membuang-buang waktu, agama/moralitas, kemandirian dan penundaan kepuasan (Slabbert, 2011). Dan yang terakhir Dimensi-dimensi yang mempengaruhi komitmen organisasi dikemukakan oleh Meyer et al, bahwa komitmen organisasi dapat diidentifikasi dari tiga jenis komitmen, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif (Ariyani et al, 2020). Untuk lebih memahami keterangan diatas, maka disusunlah dalam suatu bagian kerangka konseptual, seperti yang terlihat pada gambar 1 dibawah ini :

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Hipotesis

- H1: *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh signifikan terhadap etos kerja kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi.
- H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap etos kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi.

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif, dengan desain penelitian kuantitatif yang penelitiannya secara bertahap, terarah dan akurat. Dengan seluruh populasi diambil menjadi sampel penelitian atau disebut juga dengan sampel jenuh, yaitu sebanyak 100 Guru dengan 25 laki-laki dan 75 perempuan untuk sampel internal dan 10 Kepala Sekolah dengan 5 laki-laki dan 5 perempuan untuk sampel eksternal. Sampel ini diambil dari 10 Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi. Data yang diperoleh dari penelitian ini adalah data sekunder yaitu data yang diperoleh dari 10 Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi. Dalam penelitian ini juga menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dilapangan oleh peneliti dengan melakukan penelitian mengandalkan survey kuesioner dan wawancara dengan Guru dan Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi.

Alat analisis data menggunakan software SmartPLS versi 3.0. Partial Least Square (PLS) adalah model persamaan Struktural Equation Modeling (SEM) yang pendekatannya berbasis variance/component based structural equation modeling. Menilai identifikasi rancangan struktural menggunakan PLS-SEM dilakukan dengan tiga tahap; tahap pertama menggunakan kajian outer model yaitu digunakan untuk menentukan pengukuran yang akan digunakan mencukupi standar validitas dan reliabilitas. Kajian outer model digunakan dalam beberapa pengukuran indikator; yaitu: a. convergent validity, b. Average Variance Extrated (AVE), c. Discriminant validity, d. composite reliability dan cronbachs Alpha. Tahap kedua kajian pada inner model atau yang lebih dikenal dengan kajian model struktural dipergunakan untuk mengukur bahwa model struktural kuat dan tepat. Hasil kajian inner model digunakan dalam beberapa pengukuran indikator yaitu Koefisien determinasi (R-Square). Tahap ketiga kajian hipotesis digunakan dengan mengkaji hasil probabilitas dan hasil t-statistik. Hasil probabilitas atau nilai p-value pada alpha 5% yaitu kurang dari 0.05, pada hasil t-tabel pada alpha 5% yaitu 1,96, hal tersebut merupakan kriteria dalam penerimaan hipotesis ketika hasil t statistik > hasil t tabel.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Bersumber pada hasil pengujian terhadap model dalam menggunakan persamaan berjenjang dengan program smart PLS 3.0. maka dapat diketahui nilai outer loading untuk setiap indicator dengan konstruk *Leader Member Exchange* (LMX), Etos Kerja dan Komitmen Organisasi seluruhnya berada diatas 0,70 yang artinya indikator telah memenuhi validitas konvergen.

Selanjutnya dapat diketahui hasil rata-rata Variance Extracted atau yang lebih dikenal dengan AVE yang dipersyaratkan pada rancangan yang baik jika AVE pada masing-masing variabel dengan hasil > 0.50. Untuk melihat hasil rata-rata variance extracted dapat disajikan pada tabel 2 sebagai berikut :

Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

No.	Konstruk	Average Variance Extracted (AVE)
1.	<i>Leader Member Exchange</i> (LMX)	0.757
2.	Etos Kerja	0.678
3.	Komitmen Organisasi	0.867
4.	Efek Moderasi 1	1.000

Sumber : Hasil Olahan Data SmartPLS 3.0

Berdasarkan nilai Average Variance Extracted (AVE) pada setiap konstruk menunjukkan bahwa nilai AVE > 0,50 untuk masing – masing variabel dalam penelitian ini. Hal ini berarti bahwa variabel *Leader Member Exchange* (LMX), Etos Kerja dan Komitmen Organisasi dinyatakan valid atau memiliki nilai diskriminan yang baik dan kajian ini dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya.

Selanjutnya sebagai upaya dalam memastikan bahwa tidak terdapat permasalahan yang terkait dalam pengukuran dapat diambil langkah dalam pengujian hasil outer model yaitu mengkaji uji Composite Reliability dan cronbach's Alpha, untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu konstruk. Jika suatu variabel atau konstruk memiliki nilai composite reliability dan cronbach's Alpha > 0.7 maka variabel atau konstruk tersebut bisa dikatakan reliable. Hasil uji nilai Composite Reliability dan cronbachs Alpha penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3 berikut :

Tabel 3. Hasil Pengukuran Composite Reliability dan Cronchbach Alpha

No.	Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha
1.	<i>Leader Member Exchange</i> (LMX)	0.925	0.892
2.	Etos Kerja	0.926	0.904
3.	Komitmen Organisasi	0.951	0.923
4.	Efek Moderasi 1	1.000	1.000

Sumber : Hasil Olahan Data SmartPLS 3.0

Dapat dilihat pada Tabel 3 bahwa hasil uji nilai Composite Reliability dan cronbachs Alpha pada setiap konstruk atau variabel penelitian yaitu *Leader Member Exchange* (LMX), Etos Kerja dan Komitmen Organisasi memiliki nilai composite reliability dan cronbach's Alpha > 0.7 maka variabel atau konstruk tersebut dikatakan reliable. Hasil penilaian pada inner model dapat dilihat berdasarkan nilai R-Square, pengolahan data berdasarkan software smartPLS maka dihasilkan nilai R-Square pada tabel 5 sebagai berikut :

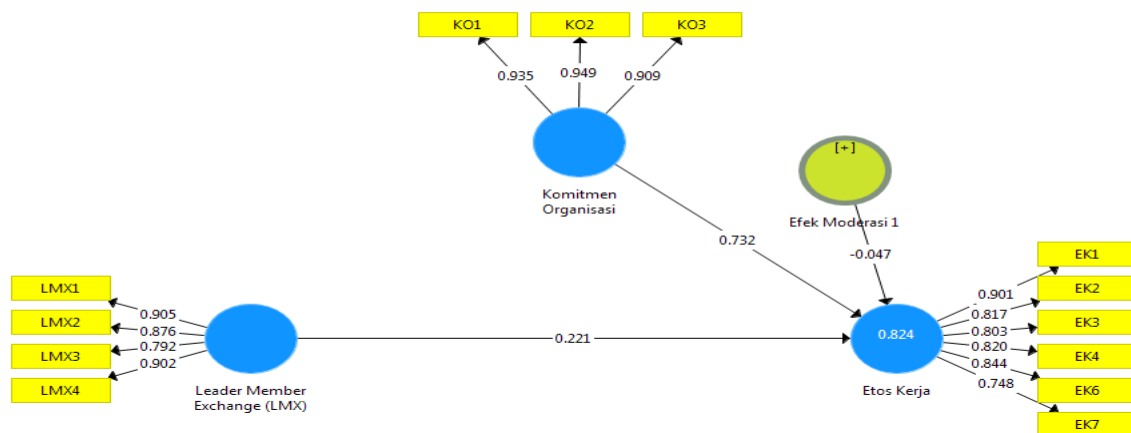
Tabel 4. Nilai R-square

No.	Variabel	R Square	R Square Adjusted
1.	Etos Kerja	0.824	0.818

Sumber : Hasil Olahan Data SmartPLS 3.0

Berdasarkan tabel 4 bahwa nilai R-Square sebesar 0.824 artinya, besarnya pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan komitmen organisasi terhadap etos kerja sebesar 82.4% sedangkan 17.6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tak teramati dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil Path Analysis Berdasarkan Estimasi Inner Model seperti pada gambar 2 berikut :

Gambar 2. Hasil Path Analysis Berdasarkan Estimasi Inner Model



Berdasarkan gambar 2 diatas dapat dijelaskan bahwa adanya arah hubungan yang positif antar variabel. Yang pertama variabel independen *Leader Member Exchange* (LMX) memiliki 4 dimensi antara lain Affect (mempengaruhi) (X1), Loyalty (loyalitas) (X2), Contributions (kontribusi) (X3), dan Professional respect (penghargaan profesional) (X4). Dari 4 (empat) dimensi yang dimiliki Leader Member Exchange (LMX) tersebut, yang memiliki nilai koefisien terbesar adalah Affect (mempengaruhi) (X1) yaitu sebesar 0.905 dan dimensi yang memiliki nilai koefisien terkecil adalah Loyalty (loyalitas) (X3) yaitu sebesar 0.792. Sedangkan yang kedua variabel dependen etos kerja memiliki 7 dimensi antara lain kerja keras (Y1), waktu luang (Y2), sentralitas pekerjaan (Y3), waktu yang terbuang (Y4), agama/moralitas (Y5), kemandirian (Y6) dan penundaan kepuasan (Y7). Dari 7 (tujuh) dimensi yang dimiliki etos kerja tersebut, 1 yang dibuang yaitu agama/moralitas (Y5) karena tidak valid. Dimensi etos kerja yang memiliki nilai koefisien terbesar adalah kerja keras (Y1) yaitu sebesar 0.901 dan dimensi yang memiliki nilai koefisien terkecil adalah penundaan kepuasan (Y7) yaitu sebesar 0.748. Dan yang terakhir variabel moderator komitmen organisasi memiliki 3 dimensi antara lain komitmen afektif (Z1), komitmen kontinu (Z2) dan komitmen normatif (Z3). Dari 3 dimensi yang dimiliki komitmen organisasi tersebut, yang memiliki nilai koefisien terbesar adalah komitmen kontinu (Z2) yaitu sebesar 0.949 dan dimensi yang memiliki nilai koefisien terkecil adalah komitmen normatif (Z3) yaitu sebesar 0.909.

Adapun hasil pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yang diperoleh dari tabel Path Coefficient dapat dilihat dari tabel 5 berikut ini :

Tabel 5. Hasil *Path Coefficient*

	<i>Original Sampel</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P-Values</i>
LMX → Etos Kerja	0.221	0.228	0.076	2.917	0.004
Komitmen Organisasi → Etos Kerja	0.732	0.726	0.069	10.609	0.000
Efek Moderasi 1	-0.047	-0.056	0.073	0.649	0.516

Sumber : Hasil Olahan Data SmartPLS 3.0

Pengujian Hipotesis 1: Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Etos Kerja

Nilai pengujian memperlihatkan nilai koefisien parameter 0.221 dan nilai t statistic sebesar 2.917 ($t \geq 1.984$) dengan tingkat signifikansi (P Values) sebesar 0.004 (≤ 0.05), hasil ini menunjukkan bahwa H1 diterima, artinya *leader member exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja.

Pengujian Hipotesis 2 : Pengaruh Komitmen Organisasi Memoderasi *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Etos Kerja

Nilai pengujian memperlihatkan nilai koefisien paramaternya -0.047 dan nilai t statistic sebesar 0.649 (≤ 1.984) dengan tingkat signifikansi (p values) sebesar 0.516 (≥ 0.05), hasil ini menunjukkan bahwa H2 ditolak, artinya Komitmen Organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan dalam memoderasi *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Etos Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi.

Pembahasan

Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Etos Kerja

Hasil pengujian terhadap hipotesis ini menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja, artinya bahwa semakin tinggi kualitas *leader member exchange* (LMX) maka semakin meningkat pula etos kerja karyawan. Sebaliknya semakin rendah kualitas *leader member exchange* (LMX) maka akan semakin menurun pula etos kerja karyawan. Maka dengan demikian, hipotesis penelitian ini diterima. Etos kerja yang tinggi dapat dilihat dari kerja keras yang merupakan salah satu kunci keberhasilan dan kesuksesan yang akan memberikan dampak positif dan motivasi untuk fokus pada tujuan yaitu menjadi pendidik yang profesional dengan tugas dan tanggung jawab untuk mendidik dan mencerdaskan anak bangsa untuk masa depan mereka. Dan juga waktu luang yang digunakan dengan sebaik-baiknya agar dapat melakukan hal-hal yang bermanfaat seperti meningkatkan kemampuan, keterampilan dan inovasi kerja untuk waktu yang akan datang. Serta mendapatkan hal baru untuk mengembangkan potensi dan meningkatkan mutu pribadi. Seseorang yang memiliki etos kerja yang tinggi akan merasa bahwa pekerjaan sebagai aspek penting dalam hidupnya karena dengan bekerja seseorang akan mendapatkan hasil yang bisa digunakan untuk sesuatu yang diinginkan dan dibutuhkan.

Seseorang akan mendapatkan suatu tujuan dan pengalaman hidup dengan kewajiban dan tanggung jawab yang dilaksanakan. Maka, dengan penggunaan waktu secara produktif dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan menghasilkan pekerjaan yang maksimal secara efektif dan efisien. Dan juga akan mendapatkan potensi dan kemampuan membuat inovasi untuk meningkatkan kinerja seseorang. Serta dengan bertindak jujur dan adil yang merupakan kunci utama dan pedoman yang harus dimiliki dan ditanamkan pada pribadi seseorang akan membawa suatu keberkahan dengan harapan sebagai contoh yang baik dalam menjalankan suatu pekerjaan. Pekerjaan dengan mengandalkan diri sendiri

ditempat kerja dengan sikap percaya diri yang dimiliki setiap individu akan membuat seseorang menjadi cukup bijak dan lebih kuat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Akan tetapi, memang adakalanya seseorang membutuhkan bantuan karena tidak bisa dilakukan sendiri dan perlu bekerja sama dengan orang lain. Serta dengan kemampuan seseorang untuk menunda kepuasan kebutuhan, maka seseorang tersebut akan mendapatkan apa yang menjadi prioritas dan sesuatu yang lebih berharga pada masa yang akan datang. Namun, memang adakalanya seseorang sangat menginginkan sesuatu dengan mendahulukan kebutuhan tersier dari pada kebutuhan primer, sehingga orang tersebut akan mencari cara untuk mendapatkan dan memenuhi keinginannya tersebut.

Pengaruh Komitmen Organisasi Memoderasi *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Etos Kerja

Hasil pengujian terhadap hipotesis ini menunjukkan pengaruh komitmen organisasi yang berpengaruh positif tetapi tidak signifikan dalam memoderasi *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap etos kerja guru. Yang artinya, *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Etos Kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi tidak bergantung pada kuat lemahnya komitmen organisasi. Hal ini karena walaupun seorang pegawai memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi tetapi jika kurangnya sikap setia, saling mendukung satu sama lain dan kurangnya kemampuan menunda kepuasan kebutuhan, maka akan sulit untuk atasan dan bawahan mendapatkan hubungan yang berkualitas tinggi dan akan sulit pula bagi pegawai untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Sehingga komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Etos Kerja. Bawahan perlu memanfaatkan waktu luang dengan sebaik-baiknya, memperlakukan pekerjaan sebagai aspek penting dalam hidup, menggunakan waktu secara produktif, memiliki kesiapan untuk bertindak benar dan adil, memiliki perilaku yang baik, mengandalkan diri sendiri ditempat kerja, dan memiliki kemampuan untuk menunda kepuasan kebutuhan. Sehingga akan memiliki hubungan yang berkualitas tinggi yang menunjukkan kepedulian satu sama lain, yang memiliki kesetiaan yang dicerminkan oleh sikap menjaga dan membela organisasi. Yang akan menciptakan sesuatu yang dilakukan dengan kesungguhan hati dan pikiran, serta diupayakan dengan benar dan mengutamakan kualitas. Tugas-tugas yang menjadi beban dan tanggung jawab selalu dikerjakan secara optimal, sehingga penggunaan waktu secara produktif serta konsisten dengan etos kerja yang kuat akan mencapai hasil kerja yang maksimal. Dan etos kerja yang baik dapat mempengaruhi organisasi yang baik pula, maka etos kerja akan sebagai bantu loncatan dalam mencapai komitmen organisasi yang diinginkan.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Etos Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi. Dengan adanya *Leader Member Exchange* (LMX) yang berkualitas tinggi maka akan meningkatkan Etos Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan dalam memoderasi *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Etos Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi. Dengan demikian, berarti *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Etos Kerja tidak bergantung pada kuat lemahnya komitmen organisasi.

Saran

Agar memiliki etos kerja yang baik seseorang perlu memanfaatkan waktu luang dengan sebaik-baiknya, memperlakukan pekerjaan sebagai aspek penting dalam hidupnya,

menggunakan waktu secara produktif, memiliki kesiapan untuk bertindak benar dan adil, memiliki perilaku yang baik, mengandalkan diri sendiri ditempat kerja, dan memiliki kemampuan untuk menunda kepuasan kebutuhan. Sehingga akan memiliki hubungan yang berkualitas tinggi yang menunjukkan kepedulian satu sama lain, yang memiliki kesetiaan yang dicerminkan oleh sikap menjaga dan membela organisasi. Dengan demikian, akan menciptakan sesuatu yang dilakukan dengan kesungguhan hati dan pikiran, serta diupayakan dengan benar dan mengutamakan kualitas. Tugas-tugas yang menjadi beban dan tanggung jawab selalu dikerjakan secara optimal, sehingga penggunaan waktu secara produktif serta konsisten dengan etos kerja yang kuat akan mencapai hasil kerja yang maksimal dan akan meningkatkan komitmen organisasi pada seorang individu.

Faktor yang berpengaruh terhadap etos kerja dengan skala MWEP tidak hanya dibatasi pada variabel *Leader Member Exchange* (LMX) dan komitmen organisasi saja. Oleh karena itu, bagi peneliti mendatang agar mengembangkan penelitian ini dengan melibatkan variabel yang belum tercakup seperti sikap, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja (Slabbert, 2011). Sehingga bisa menambah khasanah ilmu pengetahuan khususnya dibidang manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2004). TCM Employee Commitment Survey: Academic Users Guide 2004. The University of Western Ontario: Department of Psychology
- Atrizka, D., Fensiski, C., & Megawati, D. S. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Leader Member Exchange terhadap Komitmen Organisasional pada Karyawan. 16.
- Ariyani, N., & Sugiyanto, E. K. (n.d.). (2020) Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X di Semarang).
- Carnevale, J. B., Huang, L., & Paterson, T. (2019). LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility : An identification and social exchange perspective ☆ . *Journal of Business Research*, 96(May 2018), 287–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.048>.
- Grabowski, D., Chudzicka-Czupala, A., Chrupala-Pniak, M., Mello, A. L., & Paruzel-Czachura, M. (2019). Work ethic and organizational commitment as conditions of unethical pro-organizational behavior: Do engaged workers break the ethical rules? *International Journal of Selection and Assessment*, 27(2), 193–202. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12241>.
- Hermania Bhoki, 2020. Kerja, K., Produktivitas, T., & Lewolema, P. T. (n.d.). No Title. VII(Lmx), 9–40.
- Ingarianti, T. M., Psikologi, F., & Muhammadiyah, U. (2004). Pengembangan alat ukur komitmen organisasi. 80–91.
- Liden, RC, Erdogan, B., Wayne, SJ, dan Sparrowe, RT (2006). Pemimpin-anggota pertukaran, diferensiasi, dan saling ketergantungan tugas: implikasi untuk kinerja individu dan kelompok. *J. Organ. Berperilaku*.27, 723–746. doi: 10.1002 / job.409.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (Twelfth Ed). McGraw-Hill.
- Malayu S.P 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta.
- Miller, MJ, Woehr, DJ, & Hudspeth, N. (2002). Arti dan makna jaminan etos kerja: Konstruksi dan validasi awal dari inventaris multidimensi. *Jurnal Perilaku Kejuruan*, 60, 451–489. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1838>.
- Morrow, K Settoon, R. P, Benett, N, & Liden, R. C. 2005. "social exchange in

- organizations: " Perceived organizational support, leader member exchange, and employee reciprocity. *Journal of psychology*, 81.
- Pranata, J. (n.d.). Uji Validitas Konstruk Leader Member Exchange – Multi- Dimensional Measure (LMX-MDM). September 2015.
- Rashid, S., Dastgeer, G., & Kayani, T. (2018). A Social Exchange Perspective through the Lens of an Individual : Relationship between LMX , Voice and Organizational Commitment in Academia. 10(3), 41–64.
- Schriesheim, C. A., Wu, J. B., & Cooper, C. D. (2011). A two-study investigation of item wording effects on leader – follower convergence in descriptions of the leader – member exchange (LMX) relationship ☆. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 881–892. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.009>.
- Setiadi, N.J. (2007). "Personal Characteristics and Creative Performance of Indonesian Radio Station Operating Managers: The Impact of Leader-Member Exchange." Ph.D thesis, University Science Malaysia.
- Slabbert, A., Ukpere, W. I., & Slabbert, A. (2011). A comparative analysis of the Chinese and South African work ethic. <https://doi.org/10.1108/03068291111143929>.
- Tisnawati & Priansa. (2018). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi (Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan)*. Bandung: PT Refika Aditama.