

Peran Manajemen Waktu dan *Leader-Member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil

The Role of Time Management and Leader-Member Exchange on the Performance of Civil Servants

Ilma Iftahul Ula, Fendy Suhariadi

Departemen Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Surabaya

Abstract: *The performance of civil servants is important to be measured by each regional government in Indonesia. Thus, the Regional Government in District X in East Java has been renewing the performance appraisal method for civil servants in its educational unit by using the e-performance application. The e-performance is used to monitor the suitability of the working hours of each civil servant. The successful use of e-performance will be determined by the role of supervisors. Based on this fact, this study examined the influence of time management and leader-member exchange on the performance of civil servants in District X through the implementation of e-performance system. Hypothesizes of this study were tested using multiple regression analysis. Data were collected using time management and leader-member exchange scales. A total of 285 civil servants in District X which consist of 38.6% men and 61.4% women were involved in this study. The results show that there is positive effect of time management and leader-member exchange on the performance of participants. This study concludes that a positive time management and leader-member exchange among participants will lead to their better performances.*

Keywords: *Time management, leader-member exchange, civil servants, performance*

Abstrak: Kinerja pegawai negeri sipil (PNS) dalam pelayanan publik seperti pelayanan pendidikan penting untuk diukur oleh setiap Pemerintah Daerah. Pemerintah Daerah di Kabupaten X melakukan pembaharuan metode penilaian kinerja PNS unit pelaksana tingkat daerah (UPTD) Pendidikan dengan menggunakan aplikasi e-kinerja. Aplikasi e-kinerja digunakan untuk memantau kesesuaian penggunaan jam kerja pada setiap PNS. Kesuksesan penggunaan e-kinerja ini terutama ditentukan oleh peran setiap atasan sebagai penilai kinerja bawahan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh manajemen waktu dan *leader-member exchange* terhadap kinerja PNS UPTD Pendidikan di Kabupaten X melalui penerapan sistem e-kinerja. Hipotesis penelitian diuji menggunakan analisis regresi berganda. Data dikumpulkan melalui pengisian survei skala manajemen waktu dan skala *leader-member exchange* kepada sampel yang berjumlah 285 orang terdiri dari 38,6% laki-laki dan 61,4% perempuan. Penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh dari manajemen waktu dan *leader-member exchange* secara simultan terhadap kinerja partisipan. Dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini bahwa manajemen waktu dan *leader-member exchange* yang baik pada PNS akan mengarah kepada kinerja mereka yang semakin baik pula.

Kata kunci: Manajemen waktu, *leader-member exchange*, pegawai negeri sipil, kinerja

Pelayanan publik merupakan sarana yang sangat penting untuk diperhatikan oleh Pemerintah Daerah. Hal ini dikarenakan pelayanan publik dapat memberikan manfaat bagi masyarakat banyak sekaligus mengangkat citra positif pemerintah daerah. Berangkat dari hal tersebut, kinerja dari sebuah institusi penyedia pelayanan publik di tingkat daerah menjadi penting untuk ditingkatkan.

Definisi kinerja yang digunakan pada penelitian ini mengacu kepada definisi yang digunakan pemerintah untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) seperti tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Menurut peraturan pemerintah tersebut, kinerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan terkait tanggungjawab dan tugas mereka.

Berdasarkan hasil survei *The Ease of Doing Business* tentang kinerja pelayanan publik yang dirilis oleh *World Bank* pada tahun 2015 terhadap 183 negara, Indonesia masih tergolong rendah karena menempati urutan ke-109 (Ombudsman, 2013). Berdasarkan pendapat Gie (2008), dapat diyakini bahwa permasalahan birokrasi di lembaga pemerintahan menjadi penyebab utama rendahnya kinerja pelayanan publik di Indonesia. Permasalahan birokrasi tersebut diantaranya meliputi: a) rencana kerja dan penugasan yang tidak jelas; b) sistem rekrutmen yang tidak sesuai dengan prosedur dan kebutuhan; c) masih rendahnya penegakan sistem ganjaran dan hukuman; dan d) tidak adanya ekspose kinerja birokrasi pemerintah secara transparan sehingga tidak ada umpan balik untuk perbaikan kinerja.

Berangkat dari permasalahan birokrasi yang menghambat kinerja PNS tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten X melakukan suatu perbaikan. Seperti yang diungkapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten X, Suwono (2016), birokrasi pemerintah seperti PNS sedang menjadi sorotan karena banyaknya jumlah PNS dengan kinerja yang rendah.

Padahal saat ini PNS, terutama guru, telah memperoleh perbaikan penghasilan, mulai dari gaji ke-13, Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP), hingga tunjangan sertifikasi guru. Namun, adanya peningkatan penghasilan tersebut belum dapat sepenuhnya memperbaiki kinerja PNS guru.

Alasan tersebut membuat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten X menggunakan aplikasi e-kinerja di lingkungan pemerintah daerahnya, termasuk pada unit pelaksana tingkat daerah (UPTD) Pendidikan, mulai bulan Januari 2017. Aplikasi e-kinerja merupakan aplikasi untuk mencatat kegiatan seluruh PNS pada saat menjalankan tugas sehari-hari. Aplikasi berbasis *website* ini dapat diakses secara *online* oleh setiap PNS di Kabupaten X dengan browser yang ada pada komputer atau perangkat lain yang terhubung dengan internet (Suwono, 2016).

Penggunaan e-kinerja dapat membantu atasan untuk mempertanggungjawabkan setiap kinerja bawahan. Apabila ada bawahan yang tidak memenuhi jam kerja yang dipersyaratkan, maka akan berdampak pada pengurangan nominal Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP). Karena itu, penggunaan e-kinerja dapat memacu para pegawai negeri untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

Selain itu *setting* pada aplikasi e-kinerja ini juga cukup sulit untuk dicurangi. Hal ini dikarenakan input kinerja yang dilakukan oleh PNS akan dianggap sah apabila telah disetujui oleh atasan langsung. Apabila atasan menemui bawahan yang tidak melakukan kinerja sesuai dengan yang tertulis dalam aplikasi e-kinerja, maka atasan dapat secara langsung menghapus input kinerja bawahan yang tidak sesuai dengan kenyataan.

Alasan lain pentingnya e-kinerja adalah ia mempermudah atasan dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja dari PNS itu sendiri. Aplikasi e-kinerja ini memiliki satuan menit hingga memungkinkan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten X dapat memantau kinerja PNS di setiap

menitnya. Penggunaan aplikasi ini juga memperbaiki sistem absensi sidik jari yang hanya memantau jam kedatangan dan kepulangan PNS (Suwono, 2016).

Tabel 1. Perbandingan Sebelum dan Setelah Penggunaan E-Kinerja

Sebelum menggunakan E-Kinerja	Setelah menggunakan E-Kinerja
PNS tidak mengetahui kinerja sehari-hari (bahkan hanya datang dan pulang).	PNS mengetahui apa yang dikerjakan setiap hari dan tercatat dalam aplikasi.
Pekerjaan banyak dibebankan pada PNS tertentu saja.	Pekerjaan akan dibagi rata dan sesuai kebutuhan.
Pimpinan tidak dapat memonitor kinerja organisasi.	Pimpinan dapat memonitor kinerja organisasi.
Organisasi selalu merasa kekurangan pegawai, karena tidak berjalan secara optimal.	Beban pekerjaan organisasi akan terlihat dengan jelas.

Sumber: Dokumen pribadi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten X

Adanya tabel perbandingan sebelum dan setelah adanya e-kinerja tersebut menegaskan bahwa salah satu aspek yang berperan penting untuk mempengaruhi kinerja PNS ialah peran dari masing-masing atasan. Apabila atasan dari masing-masing kantor dan sekolah dapat berperan aktif dalam mensosialisasikan serta memotivasi bawahannya untuk dapat bekerja sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) serta memenuhi jam kerja wajib PNS, maka dapat dipastikan PNS telah bekerja dengan optimal dan sesuai dengan peraturan yang ada.

Selain itu, atasan merupakan unsur yang sangat penting untuk memantau kinerja PNS mengingat atasan merupakan orang yang bertugas untuk menilai dan menyetujui kinerja bawahannya melalui aplikasi e-kinerja. Banyaknya jumlah PNS yang ada di Kabupaten X, membuat pihak

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten X memantau kinerja dari seluruh PNS melalui pelaporan e-kinerja dari masing-masing atasan. Oleh sebab itu, hubungan antara bawahan dan atasan atau *leader-member exchange* menjadi penting untuk diteliti dalam konteks kinerja PNS.

Teori kepemimpinan *leader-member exchange* lahir dari prinsip teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dan didasarkan pada nilai-nilai timbal-balik antara atasan dan bawahan (Graen & Uhl-Bien, 1995). Teori kepemimpinan *leader-member exchange* berfokus pada hubungan *dyadic* atau timbal-balik antara atasan dan bawahan dalam satu unit kerja di sebuah organisasi (Graen & Uhl-Bien, 1995). Teori *leader-member exchange* merupakan teori yang berbeda dari teori kepemimpinan lainnya seperti teori kepemimpinan transformasional atau teori transaksional yang menganggap bahwa perilaku atasan secara rasional sama dan konsisten untuk semua bawahan.

Sebaliknya, teori *leader-member exchange* menyatakan bahwa para atasan memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda sesuai dengan karakteristik masing-masing bawahan (Sepdinigtyas & Santoso, 2017). *Leader-member exchange* menjelaskan hubungan antara bawahan dan atasan yang saling mempengaruhi satu sama lain, sehingga dapat dikatakan *leader-member exchange* tidak hanya melihat sikap dan perilaku atasan dan bawahan tetapi menekankan pada kualitas hubungan yang terbentuk (Yukl, 1989).

Kualitas *leader-member exchange* yang tinggi dicirikan dengan adanya *mutual respect* dan saling percaya antara atasan dan bawahan untuk saling menampilkan kinerja terbaik (Graen & Uhl-Bien, 1995). Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Berdicchia (2015) yang menunjukkan bahwa *leader-member exchange* memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. Selain itu hasil penelitian dari Martin, Guillaume, Thomas, Lee, dan Epitropaki (2016) dan penelitian Blanc dan Roma (2015), serta studi Kambu, Troena,

Surachman, dan Setiawan (2012) juga menunjukkan hasil yang sama.

Tidak hanya variabel *leader-member exchange*, namun variabel manajemen waktu juga penting untuk diteliti. Hal ini disebabkan oleh sistem penilaian kinerja dengan menggunakan aplikasi e-kinerja berpatokan pada perhitungan jam kerja. Kinerja PNS dikatakan tinggi apabila ia dapat menggunakan seluruh jam kerja yang telah dipersyaratkan untuk bekerja.

Namun, pada kenyataannya masih terdapat sejumlah PNS yang belum mencapai nilai kinerja yang dipersyaratkan. Kesimpulan ini diperoleh dari hasil rata-rata pencapaian nilai kinerja yang ada pada aplikasi e-kinerja mulai bulan Januari 2017 hingga bulan Maret 2018. Data hasil rata-rata prosentase kinerja yang diperoleh adalah sebesar 94,16%. Padahal untuk mencapai prosentase 100%, PNS hanya diwajibkan menggunakan 75% dari keseluruhan jam kerjanya untuk bekerja. Sedangkan 25% dari sisa waktu kerjanya dapat digunakan untuk hal-hal lain seperti beristirahat dan makan siang. Apabila dianalisis, sebenarnya peraturan yang tertulis telah memberikan waktu tersendiri bagi PNS untuk beristirahat. Hanya saja hasil rata-rata pencapaian nilai kinerja PNS masih belum memenuhi jam kerja yang dipersyaratkan.

Britton dan Tesser (1991) mendefinisikan manajemen waktu sebagai teknik menggunakan waktu secara efektif dan efisien untuk melakukan tindakan tertentu yang mengarah pada pencapaian tujuan. Seseorang yang memiliki manajemen waktu yang baik dapat memilah-milah kegiatan yang akan dilakukan berdasarkan pada tingkat kebutuhan. Ia juga dapat dipastikan memiliki rutinitas kerja yang baik pula. Hal ini dikarenakan seseorang yang memiliki manajemen waktu yang baik akan membuat langkah untuk mengatur dan mengelola waktu dengan sebaik-baiknya, sehingga membuat dirinya menjadi lebih produktif dan mampu mencapai tujuan hidup yang telah ditetapkan (Aprilia, 2016).

Berdasarkan penelitian sebelumnya dari Claessens (2004), ditemukan bahwa terdapat hubungan positif antara manajemen waktu dengan kinerja. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Aprilia (2016) dan Ahmad, Yusuf, Shobri, dan Wahab (2012) yang menyimpulkan bahwa kedua variabel tersebut berhubungan positif.

Kekhasan dari penelitian ini dengan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya ialah data kinerja yang digunakan pada penelitian ini merupakan hasil dari penilaian kinerja PNS dengan menggunakan aplikasi e-kinerja, sehingga dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja yang digunakan pada penelitian ini benar-benar sesuai dengan hasil kinerja yang dilakukan oleh PNS yang ada di Kabupaten X.

Adapun indikator kinerja yang digunakan pada aplikasi e-kinerja adalah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 yaitu: a) Kuantitas berkaitan dengan seberapa banyak dan seberapa sering seseorang mampu memberikan hasil kerja secara produktif; b) Kualitas berkaitan dengan seberapa objektif mutu dan kualitas kerja yang dimiliki oleh setiap orang; c) Waktu berkaitan dengan berapa lama proses pengerjaan dari setiap hasil kerja yang dicapai; dan d) Biaya, yaitu besaran jumlah anggaran yang digunakan untuk mencapai hasil kerja. Namun, dalam penerapannya, penggunaan aplikasi e-kinerja masih berdasar pada 3 indikator saja, yaitu kuantitas, kualitas dan waktu. Sedangkan untuk indikator biaya masih belum digunakan.

Manajemen Waktu dan Kinerja

Kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh banyak sekali faktor. Salah satu faktor yang paling berpengaruh adalah manajemen waktu (Ahmad et al., 2012). Kemampuan manajemen waktu yang baik dapat membantu seseorang untuk fokus terhadap tugas yang penting (Aprilia,

2016). Aprilia (2016) juga mengemukakan bahwa manajemen waktu merupakan proses dari perencanaan dan pelaksanaan sejumlah aktivitas tertentu yang dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi dan produktivitas.

Selain itu, pekerjaan yang telah dilakukan seseorang akan memberikan rasa kepuasan tersendiri atas pengendalian terhadap kontrol waktu yang mengarah kepada performa kerja yang semakin baik (Macan, 1994). Kemampuan manajemen waktu yang baik pada seseorang akan memberikan efek yang baik pula pada organisasi. Hal ini dikarenakan mereka dapat mengatur waktu dengan baik sehingga dapat memberikan kepuasan dan dapat mengurangi kecemasan dalam bekerja (Claessens, 2007). Seseorang yang dapat mengelola waktu dengan baik juga dapat memberikan dampak yang baik pula dalam kehidupannya sehari-hari, seperti memiliki prioritas dalam bekerja, mengurangi keterlambatan dan kesalahan dalam bekerja serta adanya konsentrasi yang baik terhadap pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja seseorang (Hellsten, 2012).

Leader-Member Exchange dan Kinerja

Teori *leader-member exchange* yang menitikberatkan pada hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan juga memiliki pengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan teori ini, hubungan antara atasan dan bawahan memiliki rentangan mulai dari kualitas rendah hingga kualitas tinggi (Saeed, Waseem, Sikander, & Rizwan, 2014). Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan tergantung pada bagaimana atasan mempersepsikan bawahan. Kualitas *leader-member exchange* yang tinggi digolongkan berdasarkan *mutual respect*, kepercayaan, dan adanya kemauan atasan dan bawahan untuk menampilkan kinerja terbaik (Saeed et al., 2014).

Maksud dari adanya hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan ialah ketika atasan dapat menyampaikan hara-

pan serta tugas-tugas yang harus dilakukan oleh bawahan dengan baik. Tidak berhenti sampai di situ saja, namun bawahan juga dapat menyampaikan harapan-harapan terhadap peran kepemimpinan yang di emban oleh atasan mereka serta bagaimana mereka ingin diperlakukan oleh atasan. Bawahan tidak bersikap pasif, melainkan dapat berperan aktif bernegosiasi dengan atasan.

Oleh sebab itu, apabila antara atasan dan bawahan dapat saling memiliki keterbukaan dan mampu melakukan komunikasi dua arah, maka hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas dari masing-masing kinerja yang akan mereka tampilkan (Graen & Uhl-Bien, 1995). Adanya hubungan timbal balik yang selaras antara atasan dan bawahan membuat kedua belah pihak memiliki kemauan untuk menampilkan kinerja yang terbaik (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012).

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif korelasional dengan menggunakan analisis regresi yang bertujuan untuk menguji ada atau tidaknya peran manajemen waktu dan *leader-member exchange* dalam memprediksi perubahan dalam kinerja PNS di UPTD Pendidikan di Kabupaten X.

Sampel

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 285 orang. Jumlah tersebut diperoleh dari tabel Isaac dan Michael dari total populasi yang berjumlah 1.122 orang dengan taraf kesalahan sebesar 5%. Sebesar 38.6% dari total partisipan adalah berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 61.4% adalah perempuan. Rentang usia seluruh partisipan adalah dari 20 hingga 58 tahun. Karakteristik demografis partisipan penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Demografis Partisipan

Karakteristik Demografis	Kategori	N	%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	110	38,6%
	Perempuan	175	61,4%
Usia	20-30 tahun	4	1,4%
	31-40 tahun	17	6,0%
	41-50 tahun	90	31,6%
	>50 tahun	174	61,0%
Tingkat Pendidikan	SMA	1	0,3%
	S1	250	87,7%
	S2	34	12,0%
Golongan Jabatan	Golongan 2	1	0,3%
	Golongan 3	79	27,7%
	Golongan 4	205	72,0%
Status Pernikahan	Lajang	4	1,4%
	Menikah	271	95,1%
	Bercerai	10	3,5%

Pengumpulan Data

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini merupakan alat ukur terjemahan yang telah melalui proses *translate-back translate* dan *expert judgment*.

Adapun skala yang digunakan merupakan jenis skala Likert. Skala pertama, merupakan *Time Management Questionnaire* (TMQ) yang dibuat oleh Britton & Tesser (1991). Skala ini berjumlah 18 aitem. Reliabilitas skala sebesar 0,851. Skala tersebut digunakan untuk mengukur sikap seseorang terhadap manajemen waktu serta bagaimana cara seseorang dalam merencanakan alokasi waktu yang dimilikinya (Claessens, 2004). Skala ini terdiri atas tiga dimensi, yaitu: a) perencanaan jangka pendek; b) perencanaan jangka panjang; dan c) sikap terhadap waktu (Britton & Tesser, 1991).

Skala kedua yang digunakan ialah skala LMX-7 yang dibuat oleh Graen & Uhl-Bien (1995). Skala ini berjumlah 7 aitem. Reliabilitas skala sebesar 0,706. skala LMX-7 ini fokus kepada hubungan kerja yang bersifat profesional antara

atasan dan bawahan. Skala ini tidak mengukur tentang hubungan yang bersifat pribadi atau subjektif antara atasan dan bawahan (Graen & Uhl-Bien, 1995).

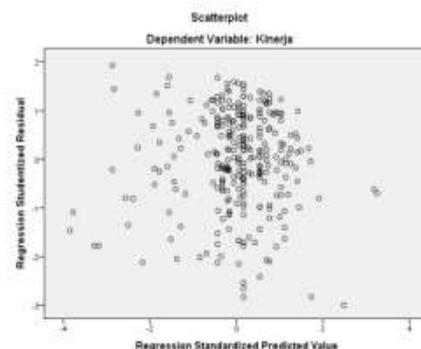
Analisis Data

Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda untuk mengetahui ada atau tidaknya peran manajemen waktu dan *leader-member exchange* dalam memprediksi perubahan kinerja. Analisis dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 21.0 for Windows*. Penggunaan model regresi harus memenuhi beberapa uji asumsi klasik untuk meminimalisir kesalahan dalam memprediksi. Adapun uji asumsi yang harus dilakukan ialah uji normalitas, uji homokedastisitas, uji multikolinearitas, dan uji linearitas.

Berikut ini merupakan hasil uji normalitas data dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan bantuan program *SPSS 21.0 for Windows*. Hasil uji normalitas diketahui bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel dalam penelitian ini terdistribusi normal.

Selanjutnya hasil uji linearitas dengan bantuan program *SPSS 21.0 for Windows* diketahui bahwa kedua variabel memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa asumsi pada uji linearitas dapat terpenuhi.

Hasil uji heterokedastisitas dilakukan dengan bantuan program *SPSS 21.0 for Windows*.



Gambar 1. Grafik *Scatterplot* Uji Heterokedastisitas

Gambar grafik scatterplot di atas menunjukkan bahwa sebar data tidak membentuk pola tertentu. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa data tersebut bersifat homokedastisitas.

Hasil uji asumsi yang terakhir merupakan uji multikolinearitas dengan bantuan program *SPSS 21.0 for Windows*. Hasil uji ini menunjukkan bahwa kedua variabel bebas memiliki nilai VIF kurang dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebas.

Hasil

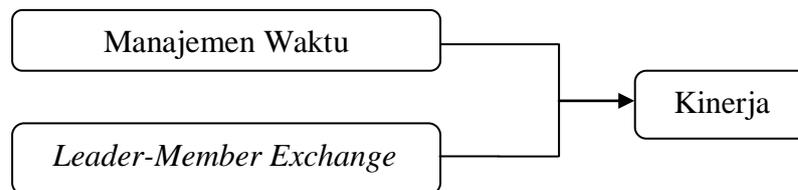
Analisis data deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran karakteristik data yang akan dianalisis. Hasil analisis data deskriptif pada penelitian ini

ditunjukkan pada Tabel 3, sedangkan model hubungan antar variabel dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 2.

Berdasarkan Tabel 3, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,00. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara manajemen waktu dan *leader-member exchange* terhadap kinerja PNS UPTD Pendidikan di Kabupaten X. Dari tabel tersebut juga diketahui bahwa nilai *R Square* adalah 0,102. Hasil ini berasal dari kuadrat nilai $R (0,32)^2$. Dengan demikian, 10,2% perubahan kinerja PNS UPTD Pendidikan di Kabupaten X disebabkan oleh manajemen waktu dan *leader-member exchange*, sedangkan sisanya 89,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar manajemen waktu dan *leader-member exchange*.

Tabel 3. Hasil Analisis Data Deskriptif

Variabel	Total Item	Skor Terendah	Skor Tertinggi	Empirik		Teoretik	
				Mean	SD	Mean	SD
Manajemen Waktu	18	35	82	60,72	6,52	45	12
<i>Leader-Member Exchange</i>	7	10	31	22,53	2,39	17	4,67



Gambar 2. Model Penelitian

Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Antar Variabel Secara Simultan

Kekuatan Hubungan (R)	R Square	<i>Standard Error</i>	Signifikansi Model Anova
0,32	0,102	3,72	0,00

Tabel 5. Hasil Uji Pengaruh Antar Variabel Secara Parsial

Model	Nilai B	Signifikansi Persamaan	<i>Part Correlations</i>
Konstanta	97,98	0,00	-
Manajemen Waktu	3,14	0,00	0,22
<i>Leader-Member Exchange (LMX)</i>	2,36	0,00	0,29

Perolehan nilai *standard error* yang ada pada Tabel 4 sebesar 3,72. Semakin kecil nilai *standard error*, maka akan memperkuat ketepatan prediksi pada variabel kinerja. Hal ini dikarenakan semakin kecil nilai *standard error*, maka akan semakin kecil pula tingkat kesalahan yang mungkin terjadi (Santoso, 2013). Selain itu nilai *standard error* juga lebih kecil dibandingkan dengan nilai standar deviasi kinerja, yaitu sebesar 3,91. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi ini baik dalam memprediksi variabel kinerja.

Kemudian pada Tabel 5, diperoleh hasil bahwa nilai konstanta pada kolom B adalah 97,98, manajemen waktu sebesar 3,14 dan *leader-member exchange* sebesar 2,36. Berdasarkan nilai tersebut maka persamaan regresi terbentuk menjadi $Y=97,98+3,14X_1+2,36X_2$. Adapun maksud dari persamaan tersebut ialah bahwa setiap penambahan nilai 1 pada manajemen waktu, maka akan menambah nilai kinerja sebesar 3,14. Kemudian setiap penambahan nilai 1 pada *leader-member exchange*, maka akan menambah nilai kinerja sebesar 2,36.

Berdasarkan Tabel 5, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,00 pada variabel manajemen waktu. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara manajemen waktu secara parsial terhadap kinerja. Pada kolom *part correlations* diperoleh nilai sebesar 0,22. Apabila nilai tersebut dikuadratkan $(0,22)^2$, maka akan diperoleh hasil sebesar 0,048. Hasil ini mengindikasikan bahwa kontribusi yang diberikan variabel manajemen waktu terhadap kinerja adalah sebesar 4,8%.

Berdasarkan Tabel 5, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,00 pada variabel *leader-member exchange*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari *leader-member exchange* secara parsial terhadap kinerja. Pada kolom *part correlations* diperoleh nilai sebesar 0,29. Apabila nilai tersebut dikuadratkan $(0,29)^2$, maka akan diperoleh hasil sebesar 0,083. Hasil ini mengindikasikan bahwa kontri-

busi yang diberikan variabel *leader-member exchange* terhadap kinerja adalah sebesar 8,4%.

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan, dapat diketahui terdapat pengaruh positif manajemen waktu dan *leader-member exchange* terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi nilai manajemen waktu yang dimiliki oleh PNS UPTD Pendidikan di Kabupaten X, maka akan semakin tinggi nilai kinerja yang dimiliki. Selain itu, semakin tinggi nilai *leader-member exchange* yang dimiliki oleh PNS UPTD Pendidikan di Kabupaten X juga memprediksi semakin tinggi pula nilai kinerja yang dimiliki.

Apabila dianalisis dengan melihat penelitian terdahulu, sebenarnya telah banyak penelitian yang menunjukkan hubungan positif antara manajemen waktu dan kinerja, seperti penelitian dari Aprilia (2016) dan Ahmad et al. (2012) yang menyimpulkan bahwa manajemen waktu berhubungan positif dengan kinerja.

Adanya pengaruh positif dari manajemen waktu, akan berdampak pada kinerja yang semakin baik. Manajemen waktu sebenarnya merupakan masalah mendasar dan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja (Ahmad et al., 2012). Kemampuan manajemen waktu yang baik dapat membantu seseorang untuk fokus terhadap tugas yang penting (Aprilia, 2016). Manajemen waktu merupakan proses dari perencanaan dan pelaksanaan sejumlah aktivitas tertentu yang dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi dan produktivitas. Seseorang yang memiliki manajemen waktu yang baik, maka ia memiliki kepuasan tersendiri atas pengendalian terhadap kontrol waktu yang mengarah kepada kinerja yang semakin baik dan tertata (Macan, 1994). Selain itu, kemampuan manajemen waktu yang baik pada seseorang akan memberikan efek yang baik pula. Hal ini dikarenakan seseorang dapat mengatur waktu dengan baik

sehingga dapat memberikan kepuasan dan dapat mengurangi kecemasan dalam bekerja (Claessens, 2004).

Besarnya pengaruh manajemen waktu terhadap kinerja pada penelitian ini berkontribusi sebesar 4,8%. Beberapa alasan yang menyebabkan pengaruh manajemen waktu terhadap kinerja hanya berkontribusi sebesar 4,8% saja ialah dikarenakan variabel kinerja itu sendiri dapat dipengaruhi banyak faktor (Ahmad et al., 2012). Seperti faktor perbedaan tipe kepemimpinan yang diterapkan pada masing-masing tempat kerja menyebabkan perbedaan kinerja yang ditampilkan oleh setiap karyawan (Arifin, Suhariadi, & Damayanti, 2018). Selain itu, perbedaan lingkungan kerja dan dukungan rekan kerja yang tentunya tidak sama pada setiap organisasi juga dapat menyebabkan perbedaan kinerja pada karyawan (Rahmawati, 2012). Tidak berhenti sampai di situ saja, bahkan faktor dari dalam diri sendiri seperti perbedaan tingkat komitmen dan tingkat kedisiplinan yang dimiliki oleh setiap karyawan juga dapat berpengaruh terhadap kinerja (Blanc & Roma, 2012). Masih banyak lagi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, seperti kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi (Arifin et al., 2018).

Selain itu, penelitian dari Putri, Arfan dan Basri (2014) yang meneliti kinerja pada PNS di Pemerintahan Kota Banda Aceh juga menemukan bahwa adanya kesulitan dalam mengukur kinerja organisasi pelayanan publik dikarenakan *stakeholder* dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang bersinggungan satu sama lain, yang mengakibatkan ukuran dari kinerja organisasi publik di mata *stakeholder* juga menjadi berbeda-beda. Hal tersebut berpengaruh terhadap beragamnya aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja organisasi pelayanan publik pada setiap daerah. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Irawan, Maarif dan Affandi (2015) dimana mereka meng-

analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja PNS dan memperoleh hasil bahwa adanya pola pikir dan budaya kerja aparatur yang belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif, produktif dan profesional berpengaruh terhadap kinerja mereka yang rendah. Hal tersebut menyebabkan cukup sulit mengukur kinerja PNS secara objektif beserta aspek-aspek yang berpengaruh besar terhadap kinerja PNS pada setiap daerah.

Alasan lain mengapa pengaruh manajemen waktu terhadap kinerja hanya berkontribusi secara parsial sebesar 4,8% saja ialah berdasarkan dari penelitian yang dilakukan oleh Claessens (2004). Ia menyatakan bahwa penilaian kerja yang menggunakan patokan waktu sulit menghadapi kemungkinan para karyawan melebih-lebihkan penggunaan waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan satu tugas sebagai strategi estimasi waktu yang aman. Karena itu, ada kemungkinan PNS melebih-lebihkan penggunaan waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan satu tugas sebagai strategi agar ia dapat memperoleh nilai kinerja yang baik. Pada kenyataannya, penilaian kinerja yang digunakan untuk menilai PNS UPTD Pendidikan di Kabupaten X yang dikaji dalam penelitian ini masih lebih banyak didasarkan pada indikator waktu saja. Sedangkan indikator kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dilakukan selama jam kerja kurang diperhitungkan.

Sementara itu, hasil dari penelitian terdahulu yang membahas pengaruh *leader-member exchange* terhadap kinerja juga menunjukkan hasil yang sama dimana *leader-member exchange* ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya tersebut, seperti penelitian dari Berdicchia (2015), Kambu et al. (2015), Li, Sanders, dan Frenkel (2012), dan juga Blanc dan Roma (2015).

Sesuai dengan perspektif *leader-member exchange*, kualitas hubungan yang

tinggi dapat menghasilkan rasa kewajiban dan memotivasi kerja bawahan untuk membalas kepercayaan yang diterima dengan peningkatan usaha dan komitmen atas kerjanya (Berdicchia, 2015). Dalam konteks ini, bawahan melihat hubungan dengan atasan bukan hanya sebagai *professional values* semata, namun lebih ke arah *interpersonal attraction* (Hutama & Goenawan, 2017).

Variabel *leader-member exchange* berpengaruh secara parsial sebesar 8,4% terhadap kinerja. Adapun alasan mengapa *leader-member exchange* hanya berpengaruh sebesar 8,4% dikarenakan untuk mengembangkan *leader-member exchange* sebenarnya bukanlah sesuatu yang mudah. Perlu waktu dan adanya komunikasi yang bersifat intens.

Kendala lain yang mungkin terjadi ialah sulitnya mengembangkan kemampuan untuk mengelola seluruh bawahan dan memastikan atasan mampu bersikap adil dan tidak bias dalam memperlakukan seluruh bawahannya (Martin et al., 2010). Selain itu, penelitian Arifin et al. (2018) juga menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja, dibutuhkan pemantauan dan evaluasi dari pengawas (atasan) secara teratur. Apabila hal tersebut tidak dilakukan secara teratur, maka motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik akan menurun.

Alasan lain yang melandasi pengaruh *leader-member exchange* hanya sebesar 8,4% terhadap kinerja PNS ialah adanya budaya takut berbicara dengan atasan dan khawatir apabila mereka dianggap sebagai pegawai yang tidak taat pada perintah pimpinan (Muhafiddin & Bestari, 2007).

Simpulan

Pengujian data hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model penelitian yang diajukan sesuai dengan hasil penelitian. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa manajemen waktu dan *leader-member exchange* berpengaruh terhadap kinerja.

Kelemahan pada penelitian ini ialah populasi penelitian yang terbatas pada PNS UPTD Pendidikan di Kabupaten X, sedangkan PNS UPTD Kesehatan dan PNS Satuan Kerja Induk yang ada di Kabupaten X tidak termasuk dalam penelitian.

Saran

Saran yang dapat diberikan untuk pihak organisasi ialah melakukan pengembangan penilaian ukuran dari kinerja, di mana seharusnya 3 indikator yang lain yaitu indikator kuantitas, kualitas dan biaya juga termasuk dalam indikator pengukuran kinerja. Selain itu, perlu adanya penekanan dan perhatian kepada seluruh atasan untuk meminimalisir bias penilaian kinerja. Atasan perlu diberikan penekanan akan pentingnya penilaian dan ukuran kerja yang bersifat obyektif. Hal ini penting untuk dilakukan mengingat atasan berperan penting dalam memberikan penilaian kinerja bawahan. Adanya sistem penilaian kerja PNS yang bersifat terbuka, diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja serta menciptakan hubungan interaksi antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai.

Saran selanjutnya yang dapat diberikan untuk mengoptimalkan kinerja ialah dengan menerapkan manajemen kinerja. Adapun prosedur dari manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang berlangsung secara terus-menerus yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyelia langsung. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan atasan memberikan pemahaman dengan jelas terkait pekerjaan yang akan dilakukan. Atasan juga dapat menstimulasi kinerja bawahan dengan memberikan lebih banyak informasi terkait pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan. Hal ini perlu dilakukan agar ke depannya organisasi tidak merasa kekurangan karyawan dikarenakan tidak optimalnya kinerja PNS pada saat jam kerja. Saran untuk peneliti selanjutnya ialah agar mereka menggunakan populasi yang

lebih luas dan beragam dengan tujuan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh manajemen waktu dan *leader-member exchange* terhadap kinerja. Selain itu, perlu adanya pengembangan alat ukur *leader-member exchange* yang lebih komprehensif yang lebih merepresentasikan definisi dari

leader-member exchange itu sendiri, di mana alat ukur *leader-member exchange* seharusnya mampu melihat respon atasan terhadap bawahan, serta respon bawahan terhadap atasan. Variabel yang memediasi variabel manajemen waktu dan variabel *leader-member exchange* terhadap kinerja juga perlu diteliti.

Daftar Pustaka

- Ahmad, N. L., Yusuf, A. N. M., Shobri, N. D. M., & Wahab, S. (2012). The relationship between time management and job performance in event management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 65*, 937-941. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.11.223
- Aprilia, A. D. (2016). Hubungan antara manajemen waktu dengan performansi kerja pada mahasiswa yang bekerja di PT. X Yogyakarta. *Skripsi*. Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma. Retrieved from https://repository.usd.ac.id/7389/2/109114050_full.pdf
- Arifin, S., Suhariadi, F., & Damayanti, N. A. (2018). The Influence of Leadership Style of Midwife Coordinator Toward The Performance of Village Midwives on Antenatal Care Through The Job Involvement. *Indian Journal of Public Health Research and Development, 9*(1), 249-252. doi: 10.5958/0976-5506.2018.00046.3
- Berdicchia, D. (2015). The relationship between LMX and performance: the mediating role of role breadth self efficacy and crafting challenging job demands. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, 1*, 1-28. Retrieved from https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ipejm_articolo_n.11_1-2015_berdicchia_def.pdf
- Blanc, P. M., & Roma, V. G. (2012). A team level investigation of the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 534-544. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.006
- Britton, B. K., & Tesser, A. (1991). Effects of time-management practices on college Grades. *Journal of Educational Psychology, 83*(3), 405-410. doi: 10.1037/0022-0663.83.3.405
- Claessens, B. J. C. (2004). Perceived control of time: time management and personal effectiveness at work. *Theses*. Technische Universiteit Eindhoven. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/238683984_Perceived_control_of_time_time_management_and_personal_effectiveness_at_work
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management, 38*(6), 1715-1759. doi: 10.1177/0149206311415280
- Gie, K. K. (2008). Reformasi birokrasi dalam mengefektifkan kinerja pegawai pemerintahan. Retrieved from <http://www.bappenas.go.id/files>

/3113/5228/1917/reformasi____20081
12301.

- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Hutama, P., & Goenawan, R. (2017). Pengaruh leader-member exchange terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 5(2), 522-533. Retrieved from <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/5986/0>
- Hellsten, L. M. (2012). What Do We Know About Time Management? A Review of the Literature and a Psychometric Critique of Instruments Assessing Time Management. In T. Stoilov (Ed.). *Time Management*. (pp. 1-28). IntechOpen. Retrieved from: <https://www.intechopen.com/books/time-management/what-do-we-know-about-time-management-a-review-of-the-literature-and-a-psychometric-critique-of-inst>
- Irawan, A., Maarif, M. S., & Affandi, M. J. (2015). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil di direktorat jenderal pendidikan tinggi. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 55-64. Retrieved from <http://ilkom.journal.ipb.ac.id/index.php/jabm/article/view/10683>
- Kambu, A., Troena, E. A., Surachman, & Setiawan, M. (2012). Influence of leader-member exchange, perceived organizational support, papua ethnic culture and organizational citizenship behavior toward employee performance of workers in Papua Provincial Secretary Office. *Journal of Business and Management*, 5(4), 31-38. Retrieved from <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol5-issue4/F0543138.pdf>
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 3(4), 1059-1066. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.01.002
- Macan, T. H. (1994). Time management: test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381-391. doi: 10.1037/0021-9010.79.3.381
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. & Epitropaki, A. (2015). Leader-Member Exchange (LMX) and performance: a meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69 (1), 67-121. doi: 10.1111/peps.12100
- Muhafiddin, D., & Bestari, P. (2007). Sistem penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah daerah propinsi Jawa Barat. *Sosiohumaniora*, 9(1), 70-89. Retrieved from <https://www.dropbox.com/s/zhd9tjmx0ttdci/jpsosiologidd070041.pdf?dl=0>
- Ombudsman. (2013). *Monitoring kepatuhan kementerian dalam pelaksanaan UU 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik*. Retrieved from https://koleksifotoombudsman.files.wordpress.com/2014/01/monitoring-kementerian_final.pdf
- Putri, K. E., Arfan, M., & Basri, H. (2014). Pengaruh penerapan e-kinerja dan penghargaan (*reward*) terhadap kinerja aparatur pengelolaan keuangan di lingkungan pemerintahan kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 3(4), 1-10. Retrieved from <http://jurnal.unsyiah.ac.id/JAA/article/view/4440/0>

- Rahmawati, P. (2012). Analisis kinerja pegawai kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau tahun 2012. *Tesis*. Program Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Retrieved from <https://id.scribd.com/document/247742629/analisis-kinerja>
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. & Rizwan, M. (2014). The Relationships of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Leader Member Exchange in Predicting Turnover Intentions of Front-Line Retail Managers in the Auto Parts Industry. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 242-256. doi: 10.5296/ijld.v4i2.6100
- Suwono, J. (2016). *Pemkab X ujicoba aplikasi e-kinerja*. Retrieved from <http://www.suaramedianasional.co.id/pemkab-X-ujicoba-aplikasiekinerja.html>
- Sepdiningtyas, R., & Santoso, C. B. (2017). The influence of leader-member exchange on individual performance: the roles of work engagement as a mediating variable and co-workers support as a moderating variable. *Review of Integrative Business and Economic Research*, 6(4), 285-305. Retrieved from http://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_6-4_22b17-119_285-305.pdf
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. doi: 10.1177/014920638901500207