Value : Jurnal Manajemen dan Akuntansi, 20 (3), Hal. 881 - 896
p-ISSN: 1979-0643
e-ISSN: 2685-7324
DOI: https://doi.org/10.32534/jv.v20i3.8164

JURNAL VALUE : Jurnal Manajemen dan Akuntansi
Journal homepage: https://e-journal.umc.ac.id/index.php/VL

Pengaruh LMX Terhadap Kinerja Pegawai dengan Loyalitas dan LOC Sebagai Mediasi

Syaiful Anam[1*]
Kabul Wahyu Utomo[2]
Handriyono[3]
[1]Fakultas Ekonomi, Universitas Terbuka
Email: anam.untagbwi@gmail.com
[2]Fakultas Ekonomi, Universitas Terbuka
Email: kabulwahyu@ecampus.ut.ac.id
[3]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember
Email: handriyono@unej.ac.id

Diterima: 15 November 2025 **Direview:** 4 Desember 2025 **Dipublikasikan:** 2 Januari 2026

Abstract

Employee performance is the driving force behind organizational performance improvement. Developing an effective HR development program requires empirical evidence on how LMX, loyalty, and locus of control play a role in shaping employee performance. The research aims to explain how relational leadership shapes behavioural and psychological mechanisms that determine performance outcomes. A quantitative survey was administered to academic and administrative staff at a private university, and data were analysed using Structural Equation Modelling–Partial Least Squares. Findings show that high-quality LMX directly enhances employee performance and significantly strengthens both loyalty and internal locus of control. Loyalty functions as an emotional mechanism that reinforces commitment, whereas internal locus of control emerges as the strongest mediator, indicating that psychological empowerment plays a critical role in sustaining high performance. The results highlight the importance of supportive leadership, professional recognition, and participatory work environments in improving organisational outcomes. This study contributes to the literature by integrating relational and psychological constructs within one predictive model and by extending the application of relational leadership theories in higher education institutions. The findings offer practical insights for university management in designing leadership development, employee engagement initiatives, and performance enhancement strategies.

Keywords: *LMX, Employee Loyalty, Locus Of Control, Employee Performance, Higher Education*

Abstrak

Kinerja pegawai menjadi motor penggerak peningkatan kinerja organisasi. Penyusunan program pengembangan SDM yang efektif memerlukan bukti empiris mengenai bagaimana LMX, loyalitas, dan locus of control berperan dalam membentuk kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan menjelaskan bagaimana kepemimpinan relasional membentuk mekanisme perilaku dan psikologis yang menentukan kinerja pegawai. Survei kuantitatif dilakukan kepada dosen dan tenaga kependidikan di sebuah perguruan tinggi swasta dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modelling–Partial Least Squares. Hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX berkualitas tinggi meningkatkan kinerja secara langsung serta memperkuat loyalitas dan locus of control internal. Loyalitas bertindak sebagai mekanisme afektif yang memperkuat komitmen, sedangkan locus of control internal muncul sebagai mediator terkuat yang menegaskan pentingnya pemberdayaan psikologis dalam mendukung kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan konstrak relasional dan psikologis dalam satu model prediktif serta memperluas penerapan teori kepemimpinan relasional dalam tata kelola perguruan tinggi. Temuan penelitian menawarkan implikasi bagi manajemen universitas dalam merancang program pengembangan kepemimpinan, strategi peningkatan keterlibatan pegawai, dan penguatan kinerja institusi.

Kata Kunci: LMX, Loyalitas Pegawai, *Locus of Control*, Kinerja Pegawai, Pendidikan Tinggi

PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi berperan penting dalam pembangunan nasional melalui penyediaan sumber daya manusia terdidik dan pengembangan pengetahuan yang mendukung kemajuan sosial serta ekonomi. Mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia ditentukan oleh pemenuhan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN-DIKTI) dan dievaluasi melalui akreditasi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), yang menilai kinerja institusi melampaui aspek kepatuhan administratif. Data akreditasi 2022 menunjukkan bahwa sebagian besar perguruan tinggi masih berada pada kategori tingkat menengah, dengan 9.874 institusi berperingkat B dan 8.004 berstatus Baik, sementara hanya sebagian kecil mencapai peringkat A, Baik Sekali, atau Unggul. Distribusi tersebut menegaskan tantangan dalam mutu tata kelola, efektivitas kepemimpinan, serta kinerja sumber daya manusia. Upaya peningkatan akreditasi memerlukan pemahaman komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu sebagai unsur utama yang menopang keberlangsungan fungsi organisasi.

Perguruan tinggi swasta memiliki peran strategis dalam memperluas akses pendidikan tinggi dan memerlukan pengelolaan kinerja pegawai yang efektif untuk menjaga keberlanjutan layanan akademik. Tantangan yang dihadapi tidak hanya berkaitan dengan pendanaan, rekrutmen, dan pengembangan sumber daya manusia, tetapi juga dengan kemampuan organisasi dalam membangun lingkungan kerja yang mampu mendorong motivasi, loyalitas, dan keyakinan diri pegawai dalam menjalankan tugasnya. Program peningkatan kinerja yang mengutamakan penilaian kinerja, pelatihan, atau insentif perlu dilengkapi dengan pemahaman mengenai mekanisme relasional dan psikologis yang memengaruhi perilaku pegawai. LMX, loyalitas pegawai, dan *locus of control* merupakan faktor psikososial yang relevan dalam menjelaskan variasi kinerja individu di dalam organisasi (Dutta & Dhir, 2021; Mumtaz & Rowley, 2020; Rotter, 1966).

Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Banyuwangi merupakan perguruan tinggi swasta yang menyelenggarakan berbagai program sarjana di enam fakultas dan telah memperoleh akreditasi institusi dengan peringkat B. Status ini menunjukkan bahwa pengelolaan institusi berada pada tingkat mutu yang baik, meskipun masih memerlukan upaya peningkatan. Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) UNTAG Banyuwangi berperan penting dalam memastikan bahwa kinerja dosen dan tenaga kependidikan selaras dengan visi dan misi universitas serta memenuhi SN-DIKTI. Penyusunan program pengembangan SDM yang efektif memerlukan bukti empiris mengenai bagaimana LMX, loyalitas, dan locus of control berperan dalam membentuk kinerja pegawai. Pemahaman tersebut menjadi dasar praktis dari penelitian yang dilakukan.

LMX merupakan teori kepemimpinan yang menjelaskan hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan. Hubungan tersebut terbagi atas hubungan berkualitas tinggi yang ditandai dengan kepercayaan, dukungan, dan penghargaan, serta hubungan berkualitas rendah yang bersifat transaksional dan terbatas pada pemenuhan tugas formal (Mumtaz & Rowley, 2020). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa LMX berkualitas tinggi berkaitan positif dengan kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasi (He et al., 2022; Latifoglu et al., 2023; Yang et al., 2023). Pegawai dalam hubungan LMX yang baik cenderung memperoleh tugas lebih menantang, otonomi lebih besar, serta umpan balik yang lebih kaya sehingga meningkatkan peluang untuk menunjukkan kompetensi (Quade et al., 2020). LMX juga berperan dalam memenuhi kebutuhan psikologis otonomi, kompetensi, dan keterhubungan yang meningkatkan motivasi intrinsik dan keterikatan kerja (Xie et al., 2020). Penelitian lain menunjukkan bahwa LMX meningkatkan kepuasan komunikasi dan keterikatan kerja yang pada akhirnya memperkuat kinerja (Santalla-Banderali & Alvarado, 2022). Walaupun banyak studi melaporkan hubungan positif antara LMX dan kinerja, literatur belum sepenuhnya konsisten dalam menjelaskan mekanisme yang menjembatani hubungan tersebut maupun kondisi yang membuat pengaruhnya menguat atau melemah. Sebagian studi menekankan jalur relasional-afektif (misalnya loyalitas dan komitmen), sedangkan studi lain menekankan jalur psikologis-kognitif (misalnya keyakinan kendali diri dan pemberdayaan), sehingga penjelasan yang tersedia belum seragam.

Selain LMX, loyalitas dan *locus of control* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Loyalitas merupakan komitmen positif jangka panjang terhadap organisasi yang mendorong dedikasi, ketekunan, dan upaya ekstra dalam mencapai tujuan organisasi (Dutta & Dhir, 2021; Stojanovic et al., 2020). Berbagai studi menunjukkan hubungan positif antara loyalitas dan kinerja, baik secara langsung maupun melalui jalur kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Ateeq & Alzoraiki, 2023; Javed et al., 2020; Phuong & Vinh, 2020). Lingkungan kerja yang adil, peluang pengembangan

karier, serta dukungan organisasi menjadi faktor penting yang memperkuat loyalitas (Lestari et al., 2021). *Locus of control* menggambarkan keyakinan individu mengenai sumber kendali atas hasil perilakunya. Individu dengan *locus of control* internal memandang keberhasilan sebagai hasil dari usaha dan kemampuan sendiri sehingga lebih proaktif, tangguh, dan berorientasi pada pencapaian (Ekanayaka, 2021; Rahmisyari & Rizal, 2020; Rotter, 1966; Soleh et al., 2020). Namun, kedudukan *locus of control* dalam model perilaku organisasi masih diperdebatkan karena sering diperlakukan sebagai karakteristik personal yang relatif stabil (misalnya sebagai moderator), bukan sebagai mekanisme yang dapat dipengaruhi oleh pengalaman kepemimpinan. Di sisi lain, loyalitas juga memiliki perdebatan konseptual karena pada beberapa kerangka LMX, *loyalty* muncul sebagai dimensi kualitas pertukaran, sehingga pemisahan loyalitas pegawai sebagai konstruk terpisah perlu ditegaskan. Dalam penelitian ini, loyalitas diposisikan sebagai sikap keterikatan pegawai terhadap organisasi (bukan dimensi pertukaran terhadap pemimpin), sehingga secara konseptual dibedakan dari *loyalty* sebagai dimensi kualitas hubungan LMX.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa LMX tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga membentuk variabel mediasi seperti persepsi keadilan, sikap kerja, dan sumber daya psikologis. Henderson & Jeong (2024) menunjukkan bahwa LMX berkualitas tinggi berhubungan dengan berbagai bentuk kinerja meskipun proses mediasi di dalamnya masih belum dijelaskan secara komprehensif. Robert & Vandenberghe (2020) menemukan bahwa *locus of control* internal memperkuat dimensi LMX tertentu, terutama loyalitas terhadap pemimpin, namun belum meneliti peran *locus of control* sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja. Lee & Varon (2016) membuktikan bahwa LMX dapat meningkatkan loyalitas dan menurunkan perilaku kontraproduktif, namun belum menguji loyalitas sebagai mediator hubungan LMX dan kinerja. Reb et al. (2019) menunjukkan bahwa LMX meningkatkan kinerja melalui keadilan interpersonal dan penurunan stres. Penelitian-penelitian tersebut memberikan bukti bahwa faktor relasional dan psikologis berperan penting dalam menjelaskan bagaimana LMX meningkatkan kinerja, namun belum ada penelitian yang mengintegrasikan loyalitas dan *locus of control* dalam satu model mediasi. Rangkaian temuan tersebut menunjukkan bahwa faktor relasional dan psikologis sama-sama relevan, namun literatur belum memberikan kesimpulan yang konsisten mengenai mediator mana yang paling dominan dalam menjelaskan pengaruh LMX terhadap kinerja, khususnya pada konteks pendidikan tinggi.

Penelitian terdahulu menegaskan pentingnya LMX, loyalitas, dan *locus of control* dalam menjelaskan kinerja pegawai meskipun terdapat sejumlah kesenjangan penelitian. Belum banyak penelitian yang secara simultan menguji loyalitas dan *locus of control* sebagai mediator ganda dalam hubungan LMX dan kinerja. Literatur LMX mendukung peningkatan kinerja, tetapi masih menyisakan perdebatan tentang jalur penjelas yang paling dominan dan bagaimana mekanisme relasional serta psikologis bekerja secara simultan. Sejauh ini, penelitian yang menguji loyalitas dan *locus of control* sebagai mediator ganda dalam hubungan LMX–kinerja masih terbatas, sementara kajian pada lingkungan pendidikan tinggi swasta relatif minim dibandingkan sektor korporasi dan pemerintahan. Kesenjangan ini penting diisi karena peningkatan kinerja pegawai menjadi kunci dalam penguatan mutu institusi dan pencapaian akreditasi.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung LMX terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas dan *locus of control* pada perguruan tinggi swasta di Indonesia. Berdasarkan teori pertukaran sosial, penelitian ini beranggapan bahwa LMX berkualitas tinggi memperkuat loyalitas pegawai dan meningkatkan *locus of control* internal yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja. Penggabungan loyalitas dan *locus of control* sebagai mediator ganda memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pengaruh LMX. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoretis melalui perluasan kajian LMX pada lembaga pendidikan tinggi serta kontribusi praktis bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi.

KAJIAN PUSTAKA DAN PEGEMBANGAN

Leader–Member Exchange (LMX)

Teori *Leader–Member Exchange* (LMX) menjelaskan hubungan antara pemimpin dan bawahan yang bersifat unik dan dapat berbeda antar individu (Graen & Uhl-Bien, 1995). Hubungan ini didasarkan pada asas pertukaran sosial (*social exchange theory*), di mana interaksi yang berkualitas

tinggi ditandai dengan kepercayaan, dukungan, loyalitas, dan komunikasi dua arah. Pemimpin yang menjalin LMX berkualitas tinggi akan memberikan kesempatan, kepercayaan, dan dukungan kepada bawahannya, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja (Dansereau et al., 1975; Mumtaz & Rowley, 2020).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (He et al., 2022; Latifoglu et al., 2023) serta meningkatkan perilaku ekstra-peran seperti *organizational citizenship behavior* (Yang et al., 2023). Selain itu, hubungan LMX yang baik juga meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Matthew J Quade et al., 2019; Santalla-Banderali & Alvarado, 2022). Kualitas LMX yang tinggi diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai di lingkungan perguruan tinggi.

Loyalitas Pegawai

Loyalitas didefinisikan sebagai kesetiaan dan komitmen jangka panjang pegawai terhadap organisasi (Dutta & Dhir, 2021). Pegawai yang loyal menunjukkan kepedulian, rasa memiliki, dan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi. Loyalitas tidak hanya ditunjukkan melalui masa kerja, tetapi juga kesediaan untuk berkontribusi lebih demi kemajuan organisasi.

Penelitian terdahulu membuktikan bahwa loyalitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki loyalitas tinggi cenderung lebih termotivasi, bersemangat, dan konsisten dalam menjalankan tugasnya (Stojanovic et al., 2020). Penelitian oleh Javed et al. (2020) dan Phuong & Vinh (2020) menemukan bahwa loyalitas meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja dan keterikatan organisasi. Dalam konteks pendidikan tinggi, loyalitas pegawai menjadi faktor penting untuk menjaga stabilitas dan kontinuitas layanan akademik.

Locus of Control (LOC)

Konsep *locus of control* (Rotter, 1966) merujuk pada sejauh mana individu meyakini bahwa hasil dari tindakan mereka dikendalikan oleh diri sendiri (internal) atau oleh faktor eksternal seperti nasib dan keberuntungan (*external*). Individu dengan *internal locus of control* memiliki keyakinan bahwa keberhasilan dan kegagalan tergantung pada usaha pribadi, sedangkan individu dengan *external locus of control* lebih banyak mengaitkan hasil kerja pada kondisi luar.

Secara empiris, locus of control terbukti berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja kerja. Pegawai dengan *locus of control* internal lebih mampu mengendalikan emosi, menghadapi tekanan kerja, dan beradaptasi terhadap perubahan (Ekanayaka, 2021; Rahmisyari & Rizal, 2020; Soleh et al., 2020). Penelitian Robert & Vandenberghe (2020) menunjukkan bahwa *locus of control* internal dapat memperkuat hubungan antara LMX dan loyalitas, sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja.

Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan (Robbins & Judge, 2024). Di perguruan tinggi, kinerja mencakup aspek profesionalisme, tanggung jawab terhadap Tri Dharma Perguruan Tinggi, dan kontribusi terhadap peningkatan mutu institusi. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, serta karakteristik personal seperti *locus of control* dan loyalitas (Dutta & Dhir, 2021; Mumtaz & Rowley, 2020; Rotter, 1966)

Hipotesis Penelitian

Social Exchange Theory (SET) menjelaskan bahwa interaksi sosial merupakan pertukaran sumber daya berdasarkan prinsip timbal balik, di mana individu mengevaluasi hubungan berdasarkan manfaat dan biaya yang diterima (Blau, 1964). *Leader-Member Exchange* (LMX) yang berkualitas tinggi ditandai oleh kepercayaan, rasa hormat, dan kewajiban timbal balik yang kuat, yang berdampak positif pada motivasi, kepuasan komunikasi, dan keterikatan kerja pegawai. Hubungan LMX yang positif mendorong pemenuhan kebutuhan psikologis seperti otonomi, kompetensi, dan keterkaitan, sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Sejalan dengan temuan penelitian terdahulu (He et al., 2022; Latifoglu et al., 2023; Yang et al., 2023), LMX yang tinggi terbukti meningkatkan perilaku proaktif, kinerja, dan budaya organisasi. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis pertama dirumuskan:

H1: Leader-Member Exchange (LMX) berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Social Exchange Theory (SET) menjelaskan bahwa interaksi dalam organisasi merupakan pertukaran kompleks yang mencakup aspek tangible dan intangible seperti kepercayaan, komitmen, dan dukungan timbal balik. *Leader-Member Exchange* (LMX) menjadi wujud nyata dari hubungan pertukaran tersebut melalui empat dimensi utama, *affect, loyalty, contribution, dan professional respect* (Liden & Maslyn, 1998), yang berperan penting dalam membangun loyalitas pegawai. Hubungan LMX berkualitas tinggi menciptakan kepercayaan dan penghargaan yang mendorong komitmen serta keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi (Lestari et al., 2021; Stojanovic et al., 2020). Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa LMX yang positif meningkatkan loyalitas pegawai melalui penguatan ikatan emosional dan hubungan profesional yang saling menguntungkan (Dutta & Dhir, 2021; Jung et al., 2021). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis kedua dirumuskan:

H2: Leader-Member Exchange (LMX) berpengaruh terhadap loyalitas pegawai

Social Exchange Theory (SET) menjelaskan bahwa interaksi sosial merupakan pertukaran sumber daya berwujud dan tidak berwujud yang membentuk pengalaman individu, sementara teori pembelajaran sosial (Rotter, 1966) menegaskan bahwa *locus of control* berkembang melalui interaksi tersebut. Dalam konteks organisasi, hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX) yang berkualitas tinggi menciptakan lingkungan yang mendukung otonomi, pembelajaran, dan umpan balik positif, sehingga memperkuat keyakinan pegawai terhadap kendali atas hasil kerjanya. Pegawai dengan internal locus of control cenderung menjalin hubungan LMX yang lebih baik, menciptakan siklus saling memperkuat antara kepercayaan diri dan dukungan pemimpin (Ivancevich, 2007; Robert & Vandenberghe, 2020). Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa LMX meningkatkan motivasi intrinsik dan persepsi kendali diri pegawai (Matta et al., 2024; Xie et al., 2020). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan:

H3: Leader-Member Exchange (LMX) berpengaruh terhadap locus of control pegawai

Loyalitas pegawai merupakan sikap mental yang mencerminkan komitmen untuk tetap bekerja di perusahaan dalam kondisi apa pun (Nitisemito, 2011). Loyalitas dipengaruhi oleh faktor rasional seperti gaji, karier, dan lingkungan kerja, serta faktor emosional seperti rasa bangga, tantangan, dan penghargaan dari perusahaan. Pegawai yang loyal cenderung berkinerja lebih baik karena bekerja dengan motivasi intrinsik dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi, bukan semata karena imbalan materi (Elegido, 2013; Siagian, 2014). Penelitian empiris menunjukkan bahwa loyalitas tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui sikap bangga, tanggung jawab, dan kejujuran dalam bekerja (Nuryanto et al., 2021; Phuong & Vinh, 2020). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis keempat dirumuskan:

H4: Loyalitas pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Locus of control merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam mengendalikan nasib dan hasil yang terjadi pada dirinya (Ivancevich, 2007; Rotter, 1966). Individu dengan internal locus of control yang tinggi cenderung lebih percaya diri, mampu mengatasi tantangan, dan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik karena merasa memiliki kendali atas hasil kerjanya. Kondisi ini berdampak positif pada peningkatan kinerja dan kepuasan kerja. Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa locus of control berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana pegawai dengan locus of control kuat menunjukkan kinerja yang lebih optimal (Daitmika & Savitri, 2020; Ekanayaka, 2021; Rahmisyari & Rizal, 2020; Subroto, 2017). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis kelima dirumuskan:

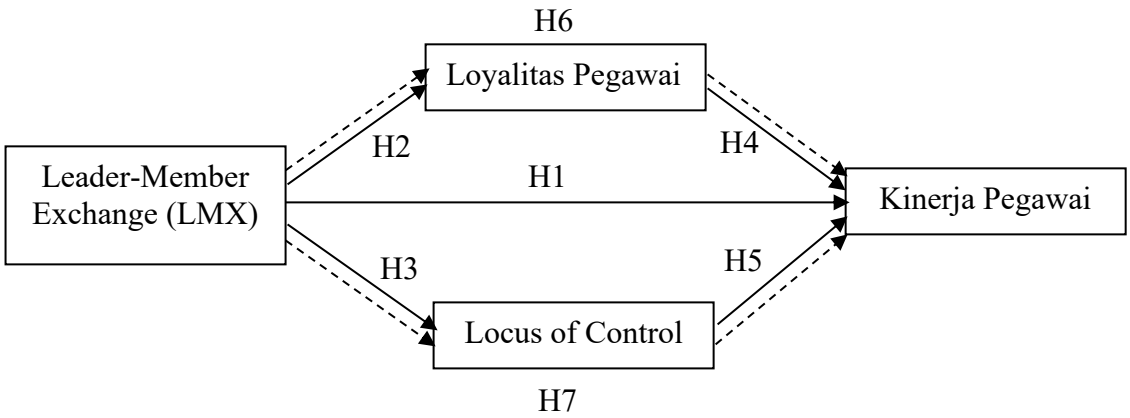
H5: Locus of control berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Social Exchange Theory (SET) menjelaskan bahwa interaksi sosial yang positif antara pemimpin dan bawahan menciptakan pertukaran timbal balik yang mendorong terbentuknya loyalitas dan peningkatan kinerja pegawai (Ahmad et al., 2023). Dalam hubungan Leader-Member Exchange (LMX) yang berkualitas tinggi, kepercayaan dan dukungan dari pemimpin memperkuat keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi (Dutta & Dhir, 2021). Loyalitas kemudian berperan sebagai mekanisme mediasi yang mendorong dedikasi, komitmen, dan motivasi intrinsik pegawai untuk berkinerja lebih baik (Stojanovic et al., 2020). Penelitian empiris mendukung hubungan ini, menunjukkan bahwa loyalitas memperkuat pengaruh positif LMX terhadap kinerja (Ateeq & Alzoraiki, 2023; Jung et al., 2021; Phuong & Vinh, 2020). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis keenam dirumuskan:

H6: Loyalitas pegawai memediasi pengaruh Leader-Member Exchange (LMX) terhadap kinerja pegawai

Social Exchange Theory (SET) dan *Social Learning Theory* memberikan dasar untuk memahami peran mediasi *locus of control* dalam hubungan antara *Leader-Member Exchange* (LMX) dan kinerja pegawai. SET menekankan pentingnya pertukaran sosial berkualitas dalam membentuk perilaku pegawai (Ahmad et al., 2023), sedangkan Rotter (1966) melalui Teori Pembelajaran Sosial menjelaskan bahwa keyakinan individu atas kendali diri terbentuk dari interaksi sosial. LMX berkualitas tinggi memberikan dukungan dan otonomi yang memperkuat internal locus of control, sehingga pegawai lebih yakin terhadap kemampuannya dalam mengendalikan hasil kerja (Ivancevich, 2007; Robert & Vandenberghe, 2020). Pegawai dengan internal locus of control yang kuat memiliki etos kerja tinggi dan kinerja lebih baik (Daitmika & Savitri, 2020; Ekanayaka, 2021; Rahmisyari & Rizal, 2020; Subroto, 2017). Selain itu, LMX juga terbukti meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja melalui penguatan keyakinan diri (Xie et al., 2020). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis ketujuh dirumuskan:

H7: Locus of control memediasi pengaruh Leader-Member Exchange (LMX) terhadap kinerja pegawai.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif melalui metode survei. Penelitian eksplanatori bertujuan menjelaskan kedudukan variabel yang diteliti serta hubungan kausal antarvariabel berdasarkan proposisi teoretis yang diuji secara empiris (Sugiyono, 2014). Penelitian ini berfokus menguji pengaruh langsung dan tidak langsung *Leader–Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas dan locus of control dengan menggunakan *Structural Equation Modelling–Partial Least Squares* (SEM–PLS). Pendekatan kuantitatif sesuai digunakan karena memungkinkan peneliti mengoperasionalkan konsep abstrak menjadi indikator terukur, mengestimasi besaran pengaruh antarvariabel, serta melakukan pengujian statistik secara sistematis.

Data primer dikumpulkan berdasarkan persepsi pegawai mengenai Leader–Member Exchange (LMX), loyalitas, *locus of control*, dan kinerja di Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Banyuwangi. Penggunaan data survei relevan untuk menangkap penilaian subjektif atas konstrak relasional dan psikologis, seperti kualitas pertukaran sosial, keterikatan sikap, serta keyakinan kendali pribadi. Kuesioner terstruktur digunakan untuk memastikan keseragaman pertanyaan dan memfasilitasi analisis kuantitatif. Penelitian ini menggunakan desain *single-site* pada satu perguruan tinggi swasta, sehingga temuan tidak dimaksudkan untuk generalisasi statistik ke seluruh perguruan tinggi di Indonesia. Namun, penelitian ini diarahkan pada generalisasi analitik/teoretis, yaitu menguji mekanisme yang dijelaskan oleh *Social Exchange Theory* dan *Social Learning Theory* pada konteks pendidikan tinggi swasta. Dengan demikian, temuan dipandang paling relevan bagi perguruan tinggi swasta dengan karakteristik yang sejenis (misalnya struktur organisasi formal, keberadaan dosen dan tenaga kependidikan, serta tekanan kinerja dan akreditasi), dan perlu diuji ulang melalui replikasi lintas institusi untuk memperkuat generalisasi eksternal.

Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen dan tenaga kependidikan UNTAG Banyuwangi. Populasi dipahami sebagai keseluruhan subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti sebagai fokus kajian dan menjadi dasar penarikan kesimpulan (Riduwan & Kuncoro, 2014). Berdasarkan data SDM tahun 2025, populasi berjumlah 177 pegawai, terdiri atas 122 dosen dan 55 tenaga kependidikan yang tersebar di berbagai fakultas dan unit layanan. Dengan populasi 177 pegawai, diperoleh ukuran sampel minimum sebesar 123 responden. Jumlah ini memenuhi rekomendasi umum bagi analisis SEM–PLS yang melibatkan beberapa konstruk laten dan indikator. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik proportional random sampling sehingga setiap unit organisasi memperoleh alokasi sampel secara proporsional terhadap ukuran populasinya.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan adaptasi skala pengukuran dari penelitian terdahulu. Instrumen mencakup empat skala multibutir, yaitu LMX sebagai variabel eksogen, loyalitas pegawai dan *locus of control* sebagai variabel mediasi, serta kinerja pegawai sebagai variabel endogen. Pengembangan instrumen mengikuti pedoman adaptasi skala dengan menjaga kesetaraan konsep dan kejelasan redaksi bagi responden. Sebelum digunakan, instrumen direview oleh ahli untuk memastikan validitas isi dan keterbacaan.

LMX diukur berdasarkan persepsi pegawai mengenai kualitas hubungan mereka dengan atasan, dengan fokus pada dimensi rasa hormat, kepercayaan, dan kewajiban timbal balik (Graen & Uhl-Bien, 1995; Mumtaz & Rowley, 2020). Loyalitas pegawai dipahami sebagai komitmen jangka panjang dan kesediaan untuk tetap berkontribusi bagi organisasi (Dutta & Dhir, 2021; Phuong & Vinh, 2020). *Locus of control* diukur menggunakan butir yang diadaptasi dari kerangka Levenson (1974), mencakup keyakinan atas pengendalian internal maupun eksternal (Rotter, 1966; Sawyerr et al., 2009). Kinerja pegawai diukur melalui penilaian diri terkait kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian sesuai kerangka Robbins & Judge (2024), Mangkunegara (2013), serta Phuong & Vinh (2020). Seluruh butir diukur menggunakan skala Likert lima poin pada rentang nilai 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Analisis data dilakukan menggunakan SEM–PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3. SEM–PLS dipilih karena sesuai untuk model penelitian yang melibatkan beberapa variabel mediasi serta jalur tidak langsung (Nitzl et al., 2016; Sarstedt et al., 2020). PLS bersifat *robust* terhadap ukuran sampel kecil hingga menengah dan tidak mensyaratkan normalitas multivariat sehingga sesuai untuk data survei dari satu institusi. SEM–PLS memungkinkan estimasi simultan untuk model pengukuran dan model struktural.

Evaluasi model pengukuran *(outer model)* difokuskan pada pemeriksaan validitas dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai melalui nilai factor loading dan Average Variance Extracted (AVE) dengan kriteria AVE lebih dari 0,50 (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Validitas diskriminan diperiksa melalui kriteria Fornell–Larcker dan cross-loading untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki korelasi tertinggi pada konstruknya sendiri.

Reliabilitas diperiksa melalui *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* memberikan estimasi batas bawah konsistensi internal, sedangkan *composite reliability* memberikan ukuran reliabilitas yang lebih akurat dalam SEM–PLS (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Nilai lebih dari 0,70 menunjukkan reliabilitas yang baik, meskipun *loading* sekitar 0,60 masih dapat diterima pada penelitian eksploratori.

Model struktural *(inner model)* dievaluasi untuk menguji hubungan kausal antarvariabel laten. Kualitas model dinilai melalui nilai koefisien determinasi (R^2) yang menunjukkan persentase keragaman variabel endogen yang dijelaskan oleh variabel eksogen. Nilai R^2 yang lebih tinggi menandakan kemampuan prediktif model yang lebih baik. Koefisien jalur dan tingkat signifikansinya dianalisis menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS. Hipotesis pengaruh langsung dinyatakan signifikan apabila nilai p kurang dari 0,05 pada tingkat signifikansi lima persen *(two-tailed)*. Efek mediasi dinilai melalui pengujian *specific indirect effect* pada output bootstrapping dengan kriteria p kurang dari 0,05 untuk menentukan apakah loyalitas dan locus of control berperan memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, dari 123 kuesioner yang disebar, terdapat 106 responden yang mengisi dengan lengkap. Sehingga penelitian ini memiliki *respons rate* sebesar

86.18%. Penelitian ini melibatkan 106 sampel yang merupakan dosen dan tendik di lingkungan Universitas 17 Agustus 1945 Banyuwangi.

Sebelum pengujian model, dilakukan analisis karakteristik responden untuk memahami profil partisipan penelitian (Tabel 1). Berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Mayoritas responden berusia 31–40 tahun dengan tingkat pendidikan S2, yang menunjukkan bahwa responden memiliki kompetensi dan pengalaman kerja yang memadai dalam memahami dinamika hubungan kerja di lingkungan perguruan tinggi. Analisis berikutnya dilakukan untuk pengujian *outer model, inner moder*, dan pengujian hipotesis.

Tabel 1. Statistik Deskriptif (Demografi Responden)

Keterangan	F	%	Keterangan	F	%
Gender			**Lama Bekerja**		
Laki-Laki	52	49,06	1-5 Tahun	11	10,38
Perempuan	54	50,94	6-10 Tahun	39	36,79
Total	**106**	**100**	11-15 Tahun	27	25,47
			>15 Tahun	29	27,36
Usia			**Total**	**106**	**100**
25-30 Tahun	5	4,72			
31-40 Tahun	57	53,77	**Status Kepegawaian**		
>41 Tahun	44	41,51	Dosen	75	70,75
Total	**106**	**100**	Tenaga Kependidikan	31	29,25
			Total	**106**	**100**
Pendidikan					
SMA/SMK/MA/Sederajat	7	6,60			
Diploma	5	4,72			
S1	19	17,93			
S2	62	58,49			
S3	13	12,26			
Total	**106**	**100**			

Sumber: Data diolah, 2025

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menguji validitas suatu konstruk dan reliabilitas instrumen. Pengujian pertama yang dilakukan adalah menguji validitas suatu konstruk, baik validitas konvergen dan diskriminan.

Tabel 2. *Average Variance Extracted* (AVE)

Konstruk	AVE
KP	0.606
LP	0.607
LMX	0.496
LOC	0.610

Sumber: Data diolah, 2025

Nilai AVE seluruh konstruk di atas 0,5 (Tabel 2), yang berarti instrumen memenuhi validitas konvergen dan indikator-indikator mampu menjelaskan lebih dari separuh varians konstruk. Setelah model pengukuran memenuhi kriteria, analisis dilanjutkan ke model struktural (inner model) untuk mengetahui pengaruh antarvariabel. Selanjutnya, uji validitas diskriminan pada penelitian ini menggunakan *Fornel-Larcker Criterion* dan *cross loading.*

Tabel 3. Fornell-Larcker Criterion

Konstruk	KP	LP	LMX	LOC
KP	0.778			
LP	0.554	0.779		
LMX	0.505	0.534	0.705	
LOC	0.712	0.454	0.371	0.781

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker (Tabel 3), seluruh konstruk dalam model ini telah memenuhi syarat validitas diskriminan. Dalam tabel, nilai akar AVE untuk masing-masing konstruk adalah: KP (0.778), LP (0.779), LMX (0.705), dan LOC (0.781). Keempat nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya pada baris dan kolom yang bersesuaian, seperti misalnya nilai akar AVE KP (0.778) lebih besar dibandingkan korelasinya dengan LP (0.554), LMX (0.505), dan LOC (0.712). Indikator uji validitas diskriminan berikutnya yakni melihat nilai *cross loading* lebih tinggi dibandingkan konstruk lain. Berikut hasil pengujiannya.

Tabel 4. Cross Loading

Indikator	KP	LP	LMX	LOC
KP1	0.770	0.315	0.364	0.579
KP2	0.813	0.383	0.378	0.570
KP3	0.851	0.496	0.408	0.645
KP4	0.683	0.375	0.293	0.504
KP5	0.653	0.435	0.530	0.386
KP6	0.874	0.561	0.402	0.609
LP1	0.337	0.798	0.497	0.411
LP2	0.342	0.689	0.411	0.200
LP3	0.530	0.844	0.405	0.429
LP4	0.499	0.778	0.359	0.354
LMX1	0.318	0.352	0.613	0.331
LMX2	0.361	0.402	0.792	0.250
LMX3	0.452	0.494	0.802	0.307
LMX4	0.265	0.119	0.465	0.284
LMX5	0.246	0.312	0.617	0.080
LMX6	0.357	0.425	0.780	0.199
LMX7	0.430	0.422	0.792	0.335
LOC1	0.595	0.293	0.340	0.780
LOC2	0.527	0.282	0.272	0.788
LOC3	0.538	0.497	0.248	0.772

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4 mengenai hasil *cross loading*, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam model ini memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hasil ini memperkuat temuan validitas diskriminan yang telah dianalisis sebelumnya melalui kriteria Fornell-Larcker. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas diskriminan baik dari aspek *Fornell-Larcker* maupun *cross loading*, sehingga konstruk-konstruk dalam model dapat dikatakan memiliki kejelasan konseptual yang baik dan tidak mengalami tumpang tindih dalam pengukuran. Berikut nilai *outer loading* dalam penelitian ini.

Tabel 5. Outer Loadings

Indikator	KP	LP	LMX	LOC
KP1	0.770			
KP2	0.813			
KP3	0.851			
KP4	0.683			
KP5	0.653			
KP6	0.874			
LP1		0.798		
LP2		0.689		

LP3	0.844		
LP4	0.778		
LMX1		0.613	
LMX2		0.792	
LMX3		0.802	
LMX4		0.465	
LMX5		0.617	
LMX6		0.780	
LMX7		0.792	
LOC1			0.780
LOC2			0.791
LOC3			0.772

Sumber: Data diolah, 2025

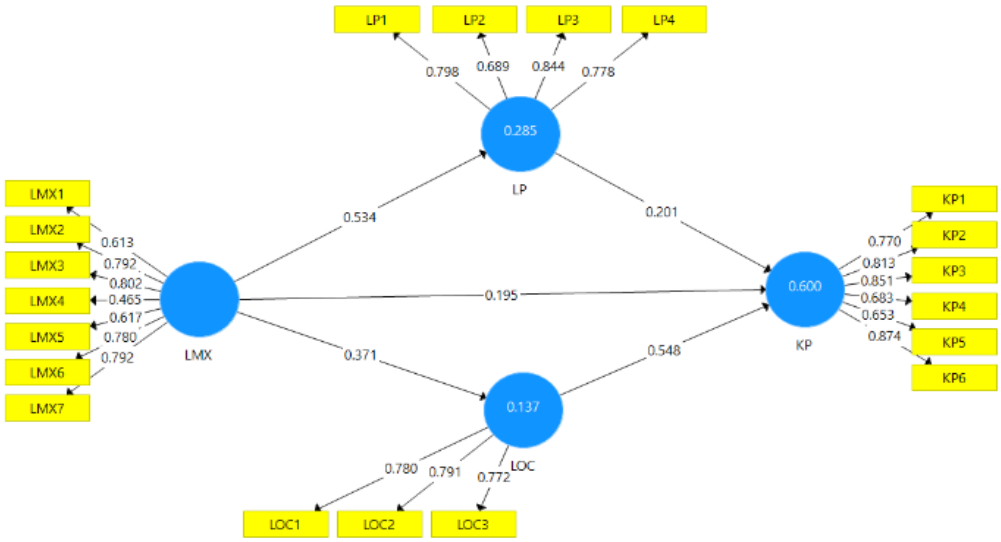
Berdasarkan hasil pengujian *outer loading*s yang ditampilkan dalam tabel 5, sebagian besar indikator menunjukkan nilai di atas ambang batas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki kontribusi yang kuat terhadap konstruk yang diukurnya. Namun demikian, terdapat beberapa indikator dengan nilai loading di bawah 0,70 seperti LMX1 (0.613), LMX4 (0.465), dan LMX5 (0.617). Menurut Hair et al. (2022), indikator dengan loading antara 0,40 hingga 0,70 masih dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan apabila indikator tersebut secara teoritis relevan dan tidak menurunkan reliabilitas konstruk secara signifikan. Pengujian reliabilitas selanjutnya yakni menggunakan indikator *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability.*

Tabel 6. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Konstruk	*Cronbach's Alpha*	*Composite Reliability (rho_A)*
KP	0.867	0.878
LP	0.782	0.790
LMX	0.825	0.851
LOC	0.681	0.683

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 6, seluruh konstruk dalam model telah menunjukkan tingkat reliabilitas internal yang dapat diterima, sebagaimana diukur melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (rho_A). Berikut tampilan output SmartPLS pada model penelitian setelah dilakukan uji *outer model.*



Gambar 2 Outer Model

Model Struktural (Inner Model)

Pengujian *inner model* dilakukan untuk mengetahui R^2 dan menguji hubungan antar variabel penelitian sesuai dengan hipotesis yang diusulkan. Berikut nilai R^2 dalam penelitian ini.

Tabel 7. Koefisien Determinasi (R^2)

Konstruk	R^2
KP	0.600
LP	0.285
LOC	0.137

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi (R^2) pada masing-masing konstruk, diketahui bahwa nilai R^2 pada konstruk Kinerja Pegawai (KP) sebesar 0,600. Artinya, sebesar 60% variasi dalam konstruk KP dapat dijelaskan oleh variabel-variabel prediktor yaitu Loyalitas Pegawai (LP), *Leader-Member Exchange* (LMX), dan *Locus of Control* (LOC), sementara sisanya sebesar 40% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Nilai ini menunjukkan kontribusi yang kuat dan substansial dari ketiga variabel terhadap kinerja pegawai. Pegujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada *path analysis* sebagai berikut:

Tabel 8. Path Analysis

Hubungan	Koefisien	t-Statistik	p-Value	Kesimpulan
LMX → KP	0.195	2.634	0.009	H1 diterima
LMX → LP	0.534	8.100	0.000	H2 diterima
LMX → LOC	0.371	4.173	0.000	H3 diterima
LP → KP	0.201	2.044	0.041	H4 diterima
LOC → KP	0.548	7.773	0.000	H5 diterima

Sumber: Data diolah, 2025

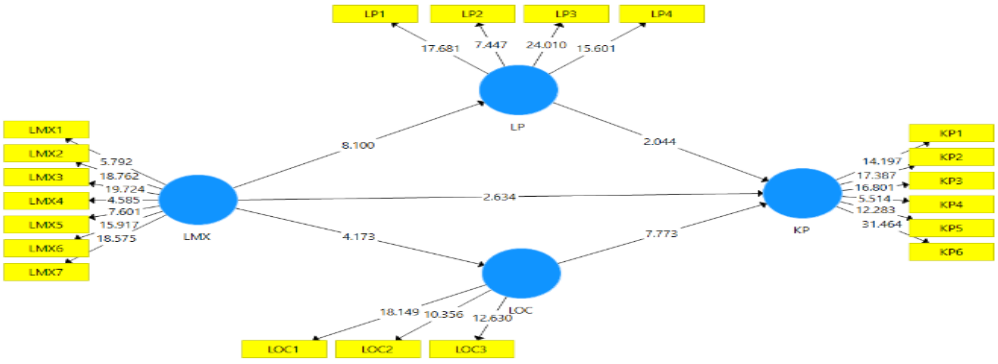
Berdasarkan hasil analisis jalur (*path analysis*) yang ditampilkan dalam tabel, seluruh hubungan langsung (*direct* effect) antar konstruk menunjukkan signifikansi statistik yang memadai pada tingkat kepercayaan 95% (p-value < 0,05 dan t-statistik > 1,96). Selain hubungan langsung *(direct efect*), penelitian ini juga menguji hubungan tidak langsung (*indirect effect*) untuk hipotesis 6 dan 7, yakni peran mediasi loyalitas dan *locus of control*. Peran mediasi ini dapat dilihat dari output *specific indirect effect* sebagai berikut:

Tabel 9. Specific Indirect Effects (Mediasi)

Jalur Mediasi	Koefisien	t-Statistik	p-Value	Kesimpulan
LMX → LP → KP	0.107	2.009	0.045	H6 diterima
LMX → LOC → KP	0.203	4.088	0.000	H7 diterima

Sumber: Data diolah, 2025

Dapat disimpulkan bahwa kedua jalur mediasi (H6 dan H7) diterima, namun efek mediasi melalui LOC (H7) lebih kuat dibandingkan mediasi melalui LP (H6). Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kontrol internal individu dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja di lingkungan organisasi. Berikut tampilan hasil analisis dengan *bootstrapping* untuk melakukan pengujian *inner model.*



Gambar 3 Inner Model

PEMBAHASAN

Temuan empiris terhadap model struktural yang diajukan memberikan pemahaman komprehensif mengenai bagaimana *Leader–Member Exchange (LMX)*, loyalitas pegawai, dan *locus of control* saling berinteraksi dalam membentuk kinerja pegawai pada institusi pendidikan tinggi. Temuan penelitian ini menunjukkan sejumlah jalur penting yang menggambarkan pengaruh hubungan kepemimpinan terhadap dinamika perilaku dan psikologis pegawai dalam lingkungan akademik maupun administratif. Setiap jalur memberikan penjelasan yang selaras, memperluas, atau menajamkan perspektif teoretis serta hasil penelitian sebelumnya.

Temuan pertama berkaitan dengan pengaruh langsung *LMX* terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa pertukaran berkualitas tinggi antara atasan dan bawahan berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja, baik pada tugas akademik maupun administratif. Hal ini menegaskan pentingnya kepemimpinan relasional dalam lingkungan kerja yang menuntut koordinasi, pengambilan keputusan bersama, dan otonomi akademik. *LMX* membangun rasa saling percaya, rasa hormat, dan kewajiban timbal balik, sebagaimana dijelaskan dalam kajian awal (Graen & Uhl-Bien, 1995) dan temuan meta-analitik (Dulebohn et al., 2011). Pegawai yang memandang atasannya sebagai figur yang adil, responsif, dan apresiatif cenderung memberikan kontribusi optimal bagi institusi. Pola ini mencerminkan prinsip *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), di mana perilaku positif pemimpin dibalas oleh peningkatan komitmen dan kinerja pegawai. Komposisi responden, yang didominasi pegawai berpengalaman dan berpendidikan pascasarjana, memperkuat penjelasan bahwa kredibilitas dan kualitas interaksi kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap kinerja.

Temuan kedua menunjukkan bahwa *LMX* berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai. Analisis statistik menegaskan bahwa interaksi positif antara atasan dan bawahan memperkuat keterikatan emosional serta komitmen normatif terhadap institusi. Loyalitas muncul sebagai hasil dari hubungan yang konsisten dan penuh penghargaan, sejalan dengan temuan Stojanovic et al. (2020) dan Dutta & Dhir (2021) yang menekankan bahwa kepemimpinan suportif mendorong keterikatan afektif yang melampaui kepatuhan formal. Pengalaman panjang bekerja di UNTAG Banyuwangi membuat pegawai membentuk pola loyalitas yang stabil. Penelitian Hardianto & Sari, 2021 dan Uly et al. (2023) menunjukkan bahwa loyalitas pegawai pada institusi pendidikan tinggi didukung oleh kualitas LMX. Temuan ini mempertegas bahwa LMX bukan sekadar hubungan interpersonal, melainkan sumber daya strategis bagi ketahanan institusi

Analisis selanjutnya menunjukkan bahwa *LMX* berpengaruh signifikan terhadap *locus of control*. Hubungan berkualitas tinggi antara pimpinan dan pegawai memperkuat orientasi kendali internal, yaitu keyakinan bahwa hasil kerja ditentukan oleh usaha pribadi. Temuan ini selaras dengan konsep Rotter (1966) mengenai pembentukan *locus of control* melalui proses pembelajaran sosial serta penjelasan Levenson (1974) dan Sawyerr et al. (2009) mengenai internalisasi isyarat lingkungan dalam membentuk keyakinan kontrol pribadi. Pegawai yang merasakan otonomi, apresiasi, dan kesempatan untuk berpartisipasi cenderung memiliki keyakinan kuat bahwa mereka dapat mengendalikan hasil kerja. Hal ini sangat penting pada institusi pendidikan tinggi yang menuntut kemandirian, kreativitas, dan kemampuan regulasi diri.

Pembahasan berikutnya menyoroti hubungan antara loyalitas dan kinerja pegawai. Pegawai yang loyal menunjukkan keterlibatan kerja lebih tinggi, perilaku kewargaan organisasi yang lebih kuat, serta komitmen tugas yang berkelanjutan. Temuan ini mendukung pandangan Phuong & Vinh (2020) yang menempatkan loyalitas sebagai pendorong motivasi kinerja pada organisasi berbasis layanan. Karakteristik responden memperlihatkan bahwa loyalitas berkaitan erat dengan identitas profesional dan kebanggaan institusional. Ketika loyalitas tumbuh melalui perlakuan adil, pengakuan, dan tujuan bersama, loyalitas berfungsi sebagai sumber psikologis yang mendorong kinerja meskipun institusi menghadapi keterbatasan struktural.

Analisis juga menunjukkan bahwa *locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pegawai yang meyakini bahwa upaya pribadi menentukan hasil kerja cenderung lebih proaktif, percaya diri, serta efektif dalam mengelola tugas. Temuan ini konsisten dengan penelitian Ekanayaka (2021), Soleh et al. (2020), dan Rahmisyari & Rizal (2020) yang menempatkan *locus of control* internal sebagai prediktor ketahanan kerja dan kualitas kinerja. Dalam lingkungan kerja universitas yang dinamis dan penuh peran ganda, orientasi kendali internal sangat membantu pegawai tetap produktif dan adaptif.

Penguatan keyakinan kontrol diri melalui pola kepemimpinan suportif menjadi elemen penting dalam kinerja institusional.

Peran mediasi loyalitas dalam hubungan antara LMX dan kinerja memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme psikologis yang bekerja di dalam organisasi. Loyalitas berfungsi sebagai jembatan emosional yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan performa kerja pegawai. Pemimpin yang menumbuhkan kepercayaan, keadilan, dan hubungan timbal balik yang positif mendorong munculnya keterikatan emosional yang memperkuat dedikasi pegawai terhadap tugas. Temuan ini sejalan dengan penelitian Stojanovic et al. (2020) dan Dutta & Dhir (2021) yang menjelaskan bahwa loyalitas dibentuk melalui hubungan suportif dan persepsi timbal balik, serta berperan penting dalam peningkatan kinerja dan penurunan niat keluar. Dalam konteks pendidikan tinggi, penelitian Phuong & Vinh (2020) juga menunjukkan bahwa loyalitas yang terbangun secara konsisten menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas kerja dan keberlanjutan layanan institusi.

Analisis mediasi juga menunjukkan bahwa *locus of control* merupakan mekanisme tidak langsung yang paling kuat dalam menjelaskan pengaruh *LMX* terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa efek kepemimpinan tidak hanya tercermin melalui hubungan sosial, tetapi juga melalui pembentukan kerangka kognitif pegawai dalam menghadapi tuntutan kerja. Mekanisme ini konsisten dengan penjelasan Xie et al. (2020) serta Rahmisyari & Rizal (2020) yang menekankan bahwa *locus of control* internal mendorong pengambilan keputusan mandiri, motivasi intrinsik, dan ketekunan dalam menghadapi kompleksitas pekerjaan. penguatan keyakinan kontrol diri dapat dipandang sebagai strategi berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja pegawai, terutama pada institusi seperti UNTAG Banyuwangi yang menghadapi dinamika beban kerja akademik dan administratif.

Temuan ini selaras dengan kebaruan yang diajukan pada latar belakang, yakni menguji secara simultan mekanisme afektif (loyalitas) dan mekanisme psikologis-kognitif (*locus of control*) sebagai mediator dalam hubungan LMX–kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua jalur mediasi signifikan, sehingga mendukung argumen bahwa pengaruh LMX tidak bekerja melalui satu mekanisme tunggal. Lebih lanjut, dominannya peran *locus of control* memberikan jawaban atas perdebatan empiris mengenai mediator mana yang paling menentukan dalam menjembatani pengaruh LMX terhadap kinerja. Model relasional–psikologis ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan menegaskan bahwa kepemimpinan relasional tidak hanya membentuk kualitas interaksi interpersonal, tetapi juga memperkuat orientasi psikologis pegawai yang menopang performa. Konsistensi temuan pada konteks perguruan tinggi swasta turut memperluas penerapan teori LMX pada organisasi berbasis layanan akademik yang karakteristiknya berbeda dari organisasi bisnis.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Leader–Member Exchange* (LMX) berperan penting dalam membentuk mekanisme afektif dan kognitif yang memengaruhi kinerja pegawai di pendidikan tinggi, dengan kualitas hubungan LMX yang tinggi mampu meningkatkan performa, memperkuat loyalitas, serta menumbuhkan *locus of control* internal sebagai mediator paling kuat dalam proses psikologis yang mendorong perilaku kerja unggul. Integrasi konstrak relasional dan psikologis dalam model prediktif penelitian ini turut memperkaya kajian kepemimpinan relasional serta memperluas penerapan *Social Exchange Theory* dalam tata kelola perguruan tinggi. Implikasi praktisnya menegaskan pentingnya strategi institusional untuk memperkuat kepemimpinan partisipatif, membangun lingkungan kerja yang suportif secara emosional, dan meningkatkan otonomi melalui program pengembangan profesional, sedangkan penelitian mendatang dapat menggunakan desain longitudinal, menambahkan variabel psikologis seperti efikasi diri atau persepsi dukungan organisasi, serta melakukan perbandingan lintas institusi guna memperluas generalisasi.

SARAN

Saran Teoritis

Penelitian ini memperkuat relevansi *Social Exchange Theory* dan *Social Learning Theory* dalam menjelaskan hubungan antara *Leader-Member Exchange (LMX)*, loyalitas, *locus of control*, dan kinerja pegawai. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas model penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, atau kepemimpinan transformasional sebagai mediator atau moderator. Selain itu, penelitian di masa depan dapat

menggunakan pendekatan *mixed-method* untuk menggali pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika psikologis pegawai, khususnya terkait peran loyalitas dan *locus of control* dalam konteks manajemen pendidikan tinggi.

Saran Praktis

Bagi manajemen UNTAG Banyuwangi, disarankan untuk memperkuat praktik kepemimpinan berbasis hubungan (*Leader-Member Exchange*) melalui komunikasi terbuka, penghargaan atas kontribusi individu, serta integrasi evaluasi kualitas hubungan pimpinan-bawahan ke dalam sistem penilaian kinerja. Loyalitas pegawai perlu dikelola sebagai aset strategis melalui budaya kerja partisipatif, transparansi, dan sistem penghargaan non-material. Selain itu, unit pengembangan SDM dapat menyusun program pelatihan yang menumbuhkan *locus of control* internal, seperti pelatihan tanggung jawab pribadi, manajemen motivasi, serta sistem mentoring antarpegawai untuk membangun lingkungan kerja yang suportif, reflektif, dan produktif.

REFERENSI

Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS)*. Andi Offset.

Ahmad, R., Nawaz, M., Ishaq, M., Khan, M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921

Ateeq, A., & Alzoraiki, M. (2023). *satisfaction on the example of Zain company , Bahrain " Impact of employee loyalty on job performance : Mediating role of job satisfaction on the example of Zain company , Bahrain*. https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.44

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. In *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons. https://doi.org/10.4324/9780203792643

Daitmika, N. G. A., & Savitri, P. A. P. R. (2020). *Pengaruh Time Budget Pressure , Locus of Control dan Perilaku Disfungsional Audit terhadap Kinerja Auditor*. *5*(2), 70–79. https://doi.org/10.38043/jiab.v5i2.2807

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*(1), 46–78. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7

Dulebohn, James H, Bommer, William H, Liden, Robert C, Brouer, Robyn L, & Ferris, Gerald R. (2011). 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. https://doi.org/10.1177/0149206311415280

Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*.

Ekanayaka, E. M. H. L. (2021). *The Effect of Locus of Control on Job Performance : An Empirical Study of Executive Level Employees in a Selected Sri Lankan Apparel Organization*. *11*(2), 12–25. *Retrieved from* https://journals.sjp.ac.lk/index.php/sljhrm/article/view/5248

Elegido, J. (2013). Does it make sense to be a loyal employee? *Journal of Business Ethics*, *116*, 495–511. *Retrieved from* https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1482-4

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. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Hardianto, & Sari, V. P. (2021). *Leader-Member Exchange in Educational Institutions*. *13*(2). https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i2.541

He, G., Zhang, S., Cai, Y., & Jia, L. (2022). A self-categorization perspective on individual-teammates congruence in leader-member exchange quality and individual performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *31*(1), 89–101. https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1931131

Henderson, A. A., & Jeong, S. S. (2024). Leader–member exchange (LMX) and work performance: an application of self-determination theory in the work context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *33*(3), 310–324. https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2276535

Ivancevich, J. M. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Erlangga.

Javed, K., Sana, M., & Siddique, W. A. (2020). *Determining the Influences of the Employee ' s Loyalty in the Organizational Setting*. *II*(1), 74–85. https://doi.org/10.53909/rms.02.02.049

Jung, J. H., Yoo, J. J., & Arnold, T. J. (2021). The influence of a retail store manager in developing frontline employee brand relationship, service performance and customer loyalty. *Journal of Business Research*, *122*, 362–372. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.010

Latifoglu, N., Imamoglu, S. Z., Ince, H., & Altindag, E. (2023). Effect of Leader–Member Exchange on Proactive Employee Behavior and Employee Performance: The Moderating Role of Innovative Climate. In *Sustainability* (Vol. 15, Issue 20). https://doi.org/10.3390/su152014670

Lee, Jaesub, & Varon, Amy L. (2016). Employee Exit, Voice, Loyalty, and Neglect in Response to Dissatisfying Organizational Situations: It Depends on Supervisory Relationship Quality. *International Journal of Business Communication*, *57*(1), 30–51. https://doi.org/10.1177/2329488416675839

Lestari, R. P., Sudiarditha, I. K., & Handaru, A. W. (2021). The Influence of Compensation and Career Development on Employee Loyalty with Job Satisfaction as Mediator. *Oblik i Finansi*, *3*(93), 135–141. https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-135-141

Levenson, Hanna. (1974). Multidimensional Locus of Control in Prison Inmates. *Proceedings of the Division of Personality and Society Psychology*, *1*(1), 354–356. https://doi.org/10.1177/0146167274001001119

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, *24*(1), 43–72. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1

Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Matta, F. K., Frank, E. L., Farh, C. I. C., & Lee, S. M. (2024). *Do Intelligent Leaders Differentiate Exchange Relationships Intelligently ? A Functional Leadership Approach to Leader-Member Exchange Differentiation*. *109*(4), 490–512. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0001164

Mumtaz, S., & Rowley, C. (2020). The relationship between leader–member exchange and employee outcomes: review of past themes and future potential. *Management Review Quarterly*, *70*(1), 165–189. https://doi.org/10.1007/s11301-019-00163-8

Nitisemito, A. S. (2011). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)* (14th ed.). Ghalia Indonesia.

Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, *116*(9), 1849–1864. https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302

Nuryanto, U. W., Warman, C., Febrianata, E., Purnamasari, R., & Subroto, D. E. (2021). *The Roles of Employee Loyalty between Work Motivation , Job Satisfaction , Leadership Against Employee Performance*. *23*(2), 15–25. https://doi.org/10.9790/487X-2302021525

Phuong, K. T. T., & Vinh, T. T. (2020). *Satisfaction , Employee Loyalty and Performance in The Hospitality Industry : A Moderated Model*. *10*(6), 698–713. https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713

Quade, Matthew J, McLarty, Benjamin D, & Bonner, Julena M. (2019). The influence of supervisor bottom-line mentality and employee bottom-line mentality on leader-member exchange and subsequent employee performance. *Human Relations*, *73*(8), 1157–1181. https://doi.org/10.1177/0018726719858394

Quade, M., McLarty, B., & Bonner, J. (2020). Supervisor mentality, LMX, and performance. *Human Relations*.

Rahmisyari, R., & Rizal, R. (2020). *Point of View Research Accounting and Auditing Influence of Locus Of Control on Performance of Government Internal Auditors*. *1*(60), 134–140. *Retrieved from* https://journal.accountingpointofview.id/index.php/povraa/article/view/81

Reb, J., Chaturvedi, S., Narayanan, J., & Kudesia, R. S. (2019). Leader Mindfulness and Employee Performance: A Sequential Mediation Model of LMX Quality, Interpersonal Justice, and Employee Stress. *Journal of Business Ethics*, *160*(3), 745–763. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3927-x

Riduwan, & Kuncoro, E. A. (2014). *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Alfabeta.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education Limited.

Robert, V., & Vandenberghe, C. (2020). Locus of Control and Leader–Member Exchange: A Dimensional, Contextualized, and Prospective Analysis. *Frontiers in Psychology*, *Volume 11*. https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.537917

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. In *Psychological Monographs: General and Applied* (Vol. 80, Issue 1, pp. 1–28). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/h0092976

Santalla-Banderali, Z., & Alvarado, J. M. (2022). Incidence of Leader–Member Exchange Quality, Communication Satisfaction, and Employee Work Engagement on Self-Evaluated Work Performance. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Issue 14). https://doi.org/10.3390/ijerph19148761

Sarstedt, Marko, HairJr, Joseph F, Nitzl, Christian, Ringle, Christian M, & Howard, Matt C. (2020). Beyond a tandem analysis of SEM and PROCESS: Use of PLS-SEM for mediation analyses! *International Journal of Market Research*, *62*(3), 288–299. https://doi.org/10.1177/1470785320915686

Sawyerr, O. O., Srinivas, S., & Wang, S. (2009). Call center employee personality factors and service performance. *Journal of Services Marketing*, *23*(5), 301–317. https://doi.org/10.1108/08876040910973413

Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Soleh, A., Noviantoro, R., & Putrafinaldo, D. (2020). The Effect of Locus of Control and Communication Toward Employee Performance. *Management and Sustainable Development Journal*, *2*(2), 40–52. https://doi.org/10.46229/msdj.v2i2.184

Stojanovic, A., Milosevic, I., Arsic, S., Urosevic, S., & Mihajlovic, I. (2020). *Corporate Social Responsibility as A Determinant of Employee Loyalty and Business Performance*. *12*, 149–166. http://dx.doi.org/10.7441/joc.2020.02.09

Subroto, S. (2017). *Analisis Pengaruh Locus Of Control Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. *18*(2), 129–139. https://doi.org/10.30596/jimb.v18i2.1397

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.

Uly, A. N., Tambunan, D. R., Universitas, P., & Program, A. S. (2023). *The Effects of Leader-Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction on Loyalty at The Adventist University of Indonesia*. *12*(01), 484–489. *Retrieved from* https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/1214

Xie, Z., Wu, N., Yue, T., Jie, J., Hou, G., & Fu, A. (2020). *How Leader-Member Exchange Affects Creative Performance : An Examination From the Perspective of Self-Determination Theory*. *11*(October), 1–10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.573793

Yang, C., Chen, Y., Chen, A., & Ahmed, S. J. (2023). The integrated effects of leader–member exchange social comparison on job performance and OCB in the Chinese context. *Frontiers in Psychology*, *Volume 14*. https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1094509