

## Penerapan Exchange Leader Member Theory Pada Perusahaan

**Fitria Anggun Tri Aulia**

Universitas Trunojoyo Madura

**Hilda Riskiana**

Universitas Trunojoyo Madura

**Janwaroh Hasbi Ansori**

Universitas Trunojoyo Madura

**Mochammad Isa Anshori**

Universitas Trunojoyo Madura

Alamat: Jl. Raya Telang, Kecamatan Kamal, Bangkalan, Jawa Timur.

Korespondensi penulis: [fitriaaahn@gmail.com](mailto:fitriaaahn@gmail.com)

**Abstract.** *An organization is a social structure or unit run by a group of people and coordinated to achieve a common goal. In order for an organization to run smoothly and be well coordinated, a leader is needed. One theory that can be used by leaders is the LMX theory, which focuses on the leader's control over the results desired by his members. This study will discuss the application of LMX theory to companies using the literature study method and previous research. In some of these studies, the application of LMX theory in a company can influence things such as employee performance and organizational citizenship behavior. For some companies, employee performance is not directly influenced by LMX theory but rather through media such as job satisfaction and employee engagement. The application of the LMX theory can have an impact on the company, either directly or indirectly. Influence in the form of increased employee performance, readiness to change, and psychological empowerment of employees, which will have a significant impact on the company.*

**Keywords:** *Leader, Company, LMX Theory*

**Abstrak.** Organisasi merupakan struktur atau kesatuan sosial yang dijalankan oleh sekelompok orang dan dikoordinasikan guna mencapai sebuah tujuan bersama. Agar sebuah organisasi dapat berjalan dan terkoordinasi dengan baik, maka dibutuhkan seorang pemimpin (leader). Salah satu teori yang dapat digunakan oleh pemimpin adalah teori LMX, yang berfokus pada pengendalian pemimpin atas hasil yang diinginkan oleh anggotanya. Penelitian ini akan membahas penerapan teori LMX pada perusahaan dengan menggunakan metode studi literatur menggunakan penelitian terdahulu. Dari beberapa penelitian tersebut, penerapan teori LMX pada sebuah perusahaan dapat mempengaruhi, seperti kinerja karyawan dan organizational citizenship behaviour. Bagi beberapa perusahaan, kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara langsung oleh teori LMX, melainkan melalui media seperti kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Penerapan teori LMX dapat memberikan pengaruh pada perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh berupa peningkatan kinerja karyawan, kesiapan untuk berubah, dan pemberdayaan psikologis karyawan yang nantinya akan memberikan pengaruh yang signifikan pada perusahaan.

**Kata kunci:** Pemimpin, Perusahaan, Teori LMX

## **LATAR BELAKANG**

Organisasi merupakan sebuah kesatuan entitas sosial yang secara terkoordinasi dalam batasan yang jelas serta bekerja bersama dalam batas waktu tertentu atau terus menerus guna mencapai suatu tujuan (Robbins, 2015). Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan struktur atau kesatuan sosial yang dijalankan oleh sekelompok orang dan dikoordinasikan guna mencapai sebuah tujuan bersama. Agar sebuah organisasi dapat berjalan dan terkoordinasi dengan baik, maka dibutuhkan seorang pemimpin (leader). Pemimpin memiliki peran penting dalam menjalankan sebuah organisasi dan menentukan keberhasilan dalam mencapai sebuah tujuan. Dalam hal ini perusahaan, sebagai salah satu bentuk organisasi bisnis, juga membutuhkan adanya pemimpin guna mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Perusahaan, dalam pelaksanaannya, tentunya membutuhkan seorang pemimpin guna memimpin jalannya perusahaan. Pemimpin merupakan orang yang dapat mempengaruhi para pengikutnya (Kreitner Kinicki, 2005). Oleh karena itu, pemimpin memiliki peran penting dalam menjalankan sebuah perusahaan. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengatur, mengarahkan, dan mengontrol para anggota atau bawahannya sebagai sumber daya perusahaan. Namun, adanya pemimpin pada perusahaan tidak selalu memberikan hasil yang bagus. Ada kalanya pemimpin dalam perusahaan justru memberikan pengaruh yang kurang baik bagi perusahaan. Kegagalan komunikasi, kurangnya pemerataan pada anggota, hubungan antara pemimpin dan anggota yang kurang baik menjadi salah satu kendala dalam penerapan pemimpin dalam perusahaan.

Oleh karena itu, kendala yang telah disebutkan di atas harus diatasi guna membangun rasa hormat, kepercayaan, dan tanggung jawab yang tinggi antara pemimpin dan bawahan atau anggotanya. Jika ditinjau dari teori LMX yang telah dijelaskan di atas, permasalahan tersebut dapat diantisipasi dengan teori LMX. Penerapan teori LMX pada perusahaan tentunya akan memberikan dampak pada perusahaan pada aspek kepemimpinan. Dengan kualitas LMX yang baik, para bawahan atau karyawan dapat memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi serta merasa lebih diterima oleh perusahaan.

Toeri LMX yang baik adalah tentang pengendalian pemimpin atas hasil yang diinginkan oleh anggotanya (Suhermin, 2012). Sistem kepemimpinan Leader Member Exchange dalam penerapannya dapat menghasilkan timbal balik antar individu tanpa terpengaruh batas atau strata sosial. Pemimpin dan karyawan dapat berkomunikasi tanpa memandang senioritas dan jabatan sehingga dapat berdampak positif terhadap perusahaan. Dengan begitu, perusahaan atau organisasi dapat mencapai tujuannya. Melalui penelitian ini, penulis bermaksud untuk menyusun penelitian yang bersumber dari penelitian terdahulu guna mengetahui bagaimana penerapan teori LMX pada perusahaan.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Teori Leader Member Theory (LMX)**

Teori Leader Member Theory (LMX) merupakan sebuah pendekatan kepemimpinan yang, di mana teori ini fokus pada hubungan khusus antara pemimpin dengan bawahannya (Northouse, 2013). Teori LMX juga merupakan sebuah kualitas hubungan antara pemimpin dan anggotanya (Setiadi, 2007). Teori LMX yang diterapkan dengan baik dalam sebuah hubungan pemimpin dan anggotanya ditunjukkan dengan adanya persahabatan, kesetiaan, rasa hormat, serta adanya kontribusi. Sedangkan jika teori LMX tidak diterapkan dengan baik, maka ditunjukkan dengan kurang baiknya hubungan persahabatan, kesetiaan, rasa hormat, dan kurangnya kontribusi, atau bahkan tidak adanya kontribusi dari anggota.

Teori LMX menjabarkan bagaiman cara seorang pemimpin dan anggotanya membangun sebuah hubungan yang dapat saling memengaruhi, serta memperhitungkan peran bawahan atau anggotanya dalam sebuah perusahaan. Jika hubungan tersebut dapat dibangun dengan baik, maka akan muncul sikap-sikap seperti kepuasan kerja dan komitmen yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Ada empat dimensi teori LMX, yaitu afeksi, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan profesional (Liden&Maslyn, 1998). Afeksi memberikan pengaruh satu sama lain antar pemimpin dan anggotnya, yang mana tidak hanya dinilai dari sudut pandang profesional pekerja, namun juga pada daya tarik inter-personal.

Loyalitas merupakan ungkapan dan ekspresi dukungan terhadap sebuah tujuan, yang juga melibatkan kesetiaan pada individu yang biasanya bersifat konsisten. Sedangkan kontribusi mengacu pada presepsi, jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Dionne (dalam Dinimartani, 2014), kontribusi adalah kecenderungan pada setiap anggota untuk terlibat dalam menjalankan tanggung jawabnya untuk mengerjakan tugasnya. Terakhir adalah

penghormatan profesional, yang mengacu pada rasa hormat atau kagum pada pekerjaan yang dilakukan orang lain. Rasa kagum dapat didasarkan berbagai hal seperti keinginan untuk bisa menjadi orang tersebut atau karena pencapaian yang dicapai oleh orang yang dikagumi. Rasa kagum seseorang karyawan dapat disebabkan karena reputasi yang dimiliki oleh pemimpinnya. Reputasi dapat terbentuk melalui data sejarah mengenai seorang pribadi seperti pengalaman pribadi, komentar yang didapat melalui perseorangan maupun dari luar organisasi dan penghargaan yang diberikan terhadapnya.

Sedangkan menurut Graen dan Uhl-Bien (1995), teori LMX memiliki tiga indikator yang dapat menilai sebuah hubungan dalam teori LMX, yaitu rasa hormat, kepercayaan, dan kewajiban. Rasa hormat dibutuhkan, baik bagi karyawan maupun pemimpin. Sebab karyawan akan merasa dihargai jika dihormati, begitu juga sebaliknya. Pemimpin juga harus dihormati oleh para karyawannya. Rasa saling hormat tersebut dapat membuat lingkungan kerja menjadi lebih positif. Kepercayaan memberikan dukungan pada keputusan seorang pemimpin, serta juga dapat mengetahui tingkat kepuasan pemimpin terhadap pekerjanya. Sedangkan kewajiban merupakan sebuah keadaan yang tidak hanya seorang pemimpin memberikan instruksi pada karyawannya, namun juga membantu memberikan arahan tentang cara menyelesaikan sebuah tugas.

Berdasarkan dimensi dan indikator teori LMX yang sudah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa teori LMX seharusnya dapat membuat hubungan antara pemimpin dan anggotanya dapat terjalin dengan baik. Teori LMX merupakan sebuah peningkatan hubungan antara pemimpin dan karyawan yang dapat meningkatkan kinerja keduanya (Morrow, 2005). Penerapan teori LMX pada sebuah perusahaan.

### **Pengertian Perusahaan**

Menurut Abdul Kadir Muhammad (2021), perusahaan merupakan istilah yang mengacu pada badan hukum dan perbuatan badan usaha guna menjalankan usahanya. Perusahaan merupakan tempat berkumpul dan terjadinya semua kegiatan produksi, yang apabila diperlukan terdapat adanya perhitungan laba-rugi melalui catatan pembukuan perusahaan. Sedangkan menurut Murti Sumarni (1997), perusahaan merupakan sebuah unit kegiatan produksi yang menggunakan serta mengolah berbagai sumber daya untuk memproduksi barang maupun jasa guna memenuhi kebutuhan konsumen dengan tujuan memperoleh keuntungan.

Perusahaan, dalam pelaksanaannya, tentunya membutuhkan seorang pemimpin guna memimpin jalannya perusahaan. Namun, adanya pemimpin pada perusahaan tidak selalu memberikan hasil yang bagus. Ada kalanya pemimpin dalam perusahaan justru memberikan pengaruh yang kurang baik bagi perusahaan. Kegagalan komunikasi, kurangnya pemerataan pada anggota, hubungan antara pemimpin dan anggota yang kurang baik menjadi salah satu kendala dalam penerapan pemimpin dalam perusahaan. Jika ditinjau dari teori LMX yang telah dijelaskan di atas, permasalahan tersebut dapat diantisipasi dengan teori LMX. Penerapan teori LMX pada perusahaan tentunya akan memberikan dampak pada perusahaan pada aspek kepemimpinan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian jenis *literature review* (studi literatur). Menurut Snyder (2019: 333), literature review adalah sebuah metodologi penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan dan mengambil intisari dari penelitian sebelumnya serta menganalisis beberapa overview para ahli yang tertulis dalam teks. Sumber utama penelitian ini adalah karya tulis ilmiah sebelumnya yang terkait erat teori LMX dan bagaimana penerapannya pada sebuah perusahaan, seperti buku metode penelitian, artikel jurnal, artikel internet, dan tulisan lainnya yang masih terkait. Penelitian ini membandingkan data yang telah ada pada penelitian terdahulu, yang bersumber dari beberapa jurnal. Studi literatur ini dilakukan oleh peneliti antara setelah mereka menentukan topik penelitian dan ditetapkan rumusan permasalahan, sebelum mereka terjun ke lapangan untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Penelitian ini bertujuan agar para pembaca dapat lebih memahami tentang penerapan teori LMX pada perusahaan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara pemimpin dan anggota dapat mempengaruhi sebuah organisasi atau perusahaan. Hal tersebut juga didukung dengan beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang penerapan teori LMX pada perusahaan, salah satunya adalah penelitian tentang implementasi teori LMX pada karyawan di Hotel X Surabaya (Hutama & Gunawan, 2017). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa data yang sudah diperoleh menunjukkan adanya pengaruh Leader Member Exchange terhadap kinerja karyawan.

Jika ditinjau dari keempat dimensi LMX, hanya dimensi affect yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa supervisor dan karyawan dapat membangun hubungan yang baik. Penelitian lain yang dilakukan pada karyawan di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang (Suryadi, 2017), juga menunjukkan bahwa pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.

Sedangkan penelitian yang dilakukan pada Hotel Bahari Inn Tegal, diperoleh hasil besarnya nilai T hitung kurang dari T tabel (1,96), yaitu 0,635907 lebih kecil 1,96, yang berarti bahwa hipotesis ditolak. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis LMX tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, LMX akan berpengaruh terhadap kinerja jika di mediasi oleh kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan (Kartika&Suharnomo, 2016).

Pada penelitian (Jufrizen & Rosalia, 2022) pengaruh Leader Member Exchange terhadap organizational citizenship behaviour yang didapat dari hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Leader Member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behaviour dengan nilai thitung > ttabel ( 4,006 > 1,972) dengan signifikan 0,000 < 0,05 maka Ha diterima dan Ho ditolak artinya hipotesis (H1) menunjukkan hasil leader member exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Tenaga Administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penelitian lain dilakukan oleh Veronika dan Prihatsanti (2017) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara Leader-Member Exchange kesiapan untuk berubah pada karyawan Universitas Tidar ( $r_{xy} = 0,567$  dengan  $p < 0,001$ ). Pernyataan tersebut memiliki arti bahwa semakin positif penilaian terhadap leader-member exchange maka semakin tinggi juga kesiapan untuk berubah. Sebaliknya, semakin negatif penilaian terhadap leader member exchange akan berpengaruh terhadap semakin rendahnya kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Pada kajian konseptual antara leader-member exchange dan pemberdayaan psikologis yang disusun oleh Putri, Ma'ruf, Sutinah (2020) dalam kaitannya dengan perilaku kerja inovatif, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: pertama, perilaku kerja inovatif merupakan aspek penting bagi keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan. Kedua, perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh kepemimpinan leader-member exchange dan pemberdayaan psikologis. Atasan dan bawahan perlu mengembangkan hubungan timbal balik untuk menumbuhkan relasi

yang saling mendukung dalam berinovasi. Pemberdayaan psikologis juga penting dilakukan untuk menumbuhkan motivasi intrinsik dalam berperilaku inovatif bagi karyawan. Namun pada penelitian (Kambu, 2012) menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang LMX secara langsung belum mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan lemahnya hubungan komunikasi antar pemimpin dan karyawan yang memberikan masukan kepada pimpinan, dalam proses pengambilan keputusan masih ada kekurangan atau pimpinan tidak memberikan informasi terhadap masalah yang dihadapi karyawan secara terbuka.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari beberapa penelitian tersebut, penerapan teori LMX pada sebuah perusahaan dapat mempengaruhi, seperti kinerja karyawan dan organizational citizenship behaviour. Bagi beberapa perusahaan, kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara langsung oleh teori LMX, melainkan melalui media seperti kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Namun meskipun demikian, hasil penelitian tersebut juga menyebutkan bahwa teori LMX dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Teori LMX juga dapat mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah. Selain itu, teori LMX juga mempengaruhi perilaku kerja. Atasan dan bawahan perlu mengembangkan hubungan timbal balik untuk menumbuhkan relasi yang saling mendukung dalam berinovasi. Pemberdayaan psikologis juga penting dilakukan untuk menumbuhkan motivasi intrinsik dalam berperilaku inovatif bagi karyawan. Namun, teori LMX tidak selalu berdampak secara signifikan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat hasil penelitian di mana teori LMX ternyata belum mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan pimpinan, dalam proses pengambilan keputusan masih ada kekurangan atau pimpinan tidak memberikan informasi terhadap masalah yang dihadapi karyawan secara terbuka.

Sesuai dengan teori LMX menurut Northouse (2013) yang menyebutkan bahwa teori LMX mengarahkan tentang bagaimana hubungan pertukaran antara pemimpin dengan anggota dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi atau perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa penerapan teori LMX dapat memberikan pengaruh pada perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh berupa peningkatan kinerja karyawan, kesiapan untuk berubah, dan pemberdayaan psikologis karyawan yang nantinya akan memberikan pengaruh yang signifikan pada perusahaan.

Oleh karena itu, sebagai seorang pemimpin, maka diharapkan dapat menerapkan teori LMX dengan baik pada perusahaan yang dipimpin. Hal ini guna membangun serta menjaga hubungan baik antar pemimpin dan karyawannya. Dengan demikian, karyawan dapat merasa lebih nyaman dan kinerja dapat menjadi lebih baik. Penerapan teori LMX nantinya akan memberikan dampak yang positif pada perusahaan jika diterapkan dengan baik.

#### DAFTAR REFERENSI

- Abdulkadir Muhammad, S. H. (2021). *Hukum Perusahaan Indonesia*. PT Citra Aditya Bakti.
- Dinimartani, D.A. (2014). *Pengaruh Pelatihan "Courageous Followership" Untuk Meningkatkan Kualitas Leader Member Exchange Karyawan di BP2KB Provinsi Jawa Timur*. Jurnal Psikologi Universitas Surabaya. Vol 3, No 1, 2014.
- 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*. Leadership Quarterly, Vol.6, No.2.
- Hutama, P. and Goenawan, R., 2017. *Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya*. Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa, 5(2).
- Jufrizen, J., & Rosalia, A. (2022, November). *Pengaruh Leader Member Exchange dan Job Embeddedness Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Tenaga Administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)*. In Prosiding Seminar Nasional USM (Vol. 3, No. 1, pp. 34-49).
- Kambu, A. (2012). *Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior, terhadap Kinerja Karyawan pada Sekda Provinsi Papua*. Jurnal Aplikasi Manajemen, 10(2), 262-272.
- Kartika, D. and Suharnomo, S., 2016. *Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal)*. Diponegoro Journal of Management, 5(2), pp.47-60.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. 1998. *Multidimensionality of LMX: An empirical Assessment Through Scale Development*. Journal of Management, Vol.24, No.1.
- Morrow, P.C., dkk. 2015. *The Role of Leader-Member Exchange in High Turnoverwork Environments*. Journal of Managerial Psychology, Vol.20, No.8.
- Northouse, P.G., 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Indeks.
- Putri, N. M. D., Maâ, A., & Sutinah, S. (2020). *Pengaruh Leader-Member Exchange dan Psychological Empowerment terhadap Innovative Work Behavior: Review Sistematis*. Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora, 9(1), 156-161.
- Setiadi, N.J. 2007. *Personal Characteristic and Creative Performance of Indonesian Radio Station Operating Managers: The Impact of Leader-Member Exchange*. Jakarta: Binus University.
- Snyder, H., (2019). *Literature Review As A Research Methodology: An Overview And Guidelines*. Journal of Business Research, 104, pp.333-339.

- Stephen, Robbins (2015), *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Suhermin, S. (2012). *Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi Dan Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Komitmen Organisasional*. EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan), 16(2), 209-229.
- Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. 2010. *Pengantar Bisnis Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan*. Edisi ke 5. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.
- Suryadi, A., 2017. *Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)*. Dinamika Bahari, 8(1), pp.1775-1785.
- Veronika, T., & Prihatsanti, U. (2017). *Hubungan Antara Leader Member Exchange Dengan Kesiapan Untuk Berubah Pada Pegawai Universitas Tidar Di Magelang*. Jurnal empati, 6(1), 407-410.