



## Pertukaran Anggota dan Pemimpin (Leader Member Exchange)

**Khoirul Anam**

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura

Email: [kh.oirulagfa@gmail.com](mailto:kh.oirulagfa@gmail.com)

**Javier Rizqi Baiturrahman**

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura

Email: [javierrizqibaiturrahman@gmail.com](mailto:javierrizqibaiturrahman@gmail.com)

**Bagus Alamsyah Bahari**

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura

Email: [bagusbahari535@gmail.com](mailto:bagusbahari535@gmail.com)

**Moch. Isa Anshori**

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura

Email: [isa.anshori@trunojoyo.ac.id](mailto:isa.anshori@trunojoyo.ac.id)

**Abstract.** *This study aims to provide insights and understanding of the importance of the relationship between leaders and members in creating a healthy and productive work environment, as well as assisting organizations in designing more effective leadership development programs. The study utilizes a literature review method to compile research frameworks based on relevant previous studies. The findings of the study indicate that the quality of the relationship between leaders and members significantly influences organizational performance. A better relationship between leaders and members has positive impacts on employee performance, innovative attitudes, work ethics, employee loyalty, job engagement, employee performance, organizational citizenship behavior, effective communication, job satisfaction, and significant reduction in turnover intention. This highlights the importance for organizations to pay attention to the quality of the relationship between leaders and members in creating a healthy and productive work environment. Additionally, organizations should also focus on leadership development that enhances the quality of the relationship between leaders and members.*

**Keywords:** *Leader-Members Exchange, Hubungan, Pengaruh.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan dan pemahaman tentang pentingnya hubungan antara pemimpin dan anggota dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, serta membantu organisasi dalam merancang program pengembangan kepemimpinan yang lebih efektif. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hubungan yang lebih baik antara pemimpin dan anggota membawa dampak positif terhadap kinerja karyawan, sikap inovatif, etos kerja, loyalitas karyawan, keterlibatan kerja, kinerja karyawan, organizational citizenship behavior (perilaku warga organisasi) karyawan, komunikasi efektif, kepuasan kerja, penurunan turnover intention secara signifikan. Penelitian ini menekankan pentingnya organisasi untuk memperhatikan

kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Selain itu, organisasi juga harus memperhatikan pengembangan kepemimpinan yang dapat meningkatkan kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota.

**Kata kunci:** Leader-Members Exchange, Hubungan, Pengaruh.

## **1. LATAR BELAKANG**

Imran & Fatima (2013) dalam (Prastiwi, 2018:6). Berpendapat dalam sebuah struktur perusahaan, organisasi, atau lembaga, penting untuk ada hubungan yang saling terkait dan berkelanjutan antara atasan dan bawahan. Namun, pada kenyataannya, seringkali terjadi perbedaan perlakuan dari pemimpin terhadap karyawan. Tidak jarang terlihat bahwa karyawan yang memiliki hubungan langsung dengan atasan mereka cenderung mendapatkan perlakuan yang lebih menguntungkan, seperti peluang pengembangan karir yang lebih banyak, dukungan dan bimbingan yang lebih besar, serta kepercayaan dari atasan mereka. Di sisi lain, karyawan yang mempunyai relasi relasi yang kurang dengan pimpinan mereka cenderung mendapatkan perlakuan yang kurang baik, seperti kurangnya perhatian dan dukungan, peluang pengembangan karir yang terbatas, serta kurangnya kepercayaan. Apabila terdapat ketidakberkualitasan dalam hubungan antara atasan dan bawahan, maka tujuan organisasi tidak akan berhasil dicapai. Pemimpin berupaya meningkatkan kualitas hubungan dengan bawahan untuk meningkatkan kinerja, sementara karyawan berharap memperoleh kompensasi tambahan atau dukungan yang lebih jika terjalin hubungan baik dengan atasan.

Perbedaan perlakuan antara atasan dan karyawan dalam sebuah organisasi dapat diamati dalam berbagai jenis organisasi, baik skala kecil maupun besar. Fenomena ini terjadi karena interaksi antara atasan dan karyawan dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh sebab-sebab seperti kesesuaian kepribadian, kinerja, kepercayaan, dan pengalaman kerja. Oleh karena itu, sangat penting bagi atasan untuk memperhatikan kualitas hubungan dengan karyawan mereka guna menciptakan hubungan yang sehat dan saling menguntungkan bagi kedua belah pihak, serta meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Efektivitas organisasi merujuk pada penggunaan sumber daya organisasi secara efektif, cerdas, dan strategis (termasuk sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi) guna menciptakan keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan yang ditetapkan. (Praditya, 2022)

Efektivitas kepemimpinan dapat dilihat melalui hubungan antara pemimpin dan pengikut yang mengindikasikan kedewasaan dan memberikan manfaat bagi kedua belah pihak. Konsep "Leader-Member Exchange" (LMX) melibatkan perasaan menghormati satu sama lain,

menyukai, dan adanya loyalitas yg cukup tinggi antara pemimpin dan pengikut. Dalam hubungan ini, atasan memberi kesempatan, dukungan, dan bimbingan kepada bawahannya untuk berkembang (Bauer & Erdogan, 2015).

Menurut Dansereau, Graen, dan Haga (1995) dalam (Wirawan, 2014:123) teori LMX (Leader-Member Exchange) mengasumsikan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses hubungan sosial yang saling berpengaruh antara pemimpin dan para pengikutnya adalah suatu fenomena kompleks. Dalam konteks ini, pengikut yang jumlahnya banyak dan memiliki karakteristik yang beragam, menjadikan setiap pertukaran interaksi antara pemimpin dan pengikutnya memiliki keunikan dan variasi dalam bentuk, kualitas, serta intensitasnya. Interaksi dan pertukaran yang saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikut ini melahirkan Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut (Leader-Member Exchange Theory), yang dikenal dengan singkatan LMX. Pertukaran timbal balik antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya menggambarkan hubungan yang dua arah dan unik, yang sering disebut sebagai hubungan diadik (diadic relationship).

Memahami pentingnya Leader-Member Exchange (LMX) dapat memberikan kontribusi bagi kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan mereka. Kualitas relasi antara pemimpin dan bawahan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Yadi, 2021:26).

## **2. KAJIAN TEORITIS**

LMX (Leader-Member Exchange) atau pertukaran kepemimpinan antara atasan dan bawahan adalah konsep yang penting dalam bidang psikologi industri dan organisasi. Di Indonesia, beberapa jurnal telah membahas mengenai LMX dan pengaruhnya terhadap berbagai aspek dalam organisasi. Berikut ini adalah literatur review mengenai LMX berdasarkan jurnal Indonesia:

Penelitian Utama & Gunawan (2017) menyatakan bahwa LMX memiliki dampak yang positif terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya, walaupun secara individual pengaruhnya tidak signifikan. Namun, secara keseluruhan, LMX terbukti memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Hamid (2018) menemukan bahwa LMX memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap sikap inovatif karyawan. Dalam konteks ini, meningkatkan sikap inovatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Penelitian Zuhriyani (2022) menunjukkan bahwa LMX memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap etos kerja guru di Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Muaro Jambi. Tingkat LMX yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan etos kerja para guru.

Penelitian Wibowo (2013) menemukan bahwa LMX, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di CV. Pratama Jaya. Faktor-faktor ini berkontribusi dalam membangun loyalitas karyawan.

Penelitian Karmilah, dkk. (2022) menunjukkan bahwa LMX memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, serta pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan kerja berperan sebagai penghubung antara LMX dan kinerja karyawan.

Penelitian Elshifa (2018) menemukan bahwa LMX memiliki pengaruh yang positif terhadap perilaku warga organisasi (*organizational citizenship behavior*) dan kinerja karyawan. LMX juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui perilaku warga organisasi.

Penelitian Zamroni dkk. (2020) menunjukkan bahwa LMX memiliki kontribusi yang signifikan dalam menciptakan komunikasi efektif dan mencapai tujuan pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Jadid. Hubungan yang baik melalui LMX dapat membangun kepercayaan, sikap positif, dan loyalitas santri.

Penelitian Sukoco, dkk. (2020) menemukan hubungan yang signifikan antara LMX dengan komitmen organisasi. Kualitas LMX yang baik dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi.

Penelitian Ramli (2020) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan LMX terhadap kepuasan kerja karyawan. Kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim berdampak pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Penelitian Ksama & Wibawa (2016) menemukan bahwa LMX memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap penurunan niat berpindah kerja (*turnover intention*). Semakin tinggi kualitas LMX, semakin rendah tingkat niat berpindah kerja.

Berdasarkan perbandingan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap berbagai aspek

dalam organisasi. Kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sikap inovatif, etos kerja, loyalitas karyawan, keterlibatan kerja, perilaku warga organisasi, komunikasi efektif, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan niat berpindah kerja. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh LMX secara langsung, sementara penelitian lainnya menemukan adanya mediator seperti sikap inovatif, perilaku warga organisasi, atau keterlibatan kerja. Penting untuk memperhatikan konteks, metode penelitian, dan sampel yang digunakan dalam penelitian, karena hal ini dapat memengaruhi hasil dan kesimpulan yang diambil. Pemahaman tentang pentingnya hubungan pemimpin-anggota dan pengaruh LMX dalam konteks organisasi spesifik sangatlah penting untuk meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur, suatu pendekatan penelitian yang melibatkan analisis literatur yang relevan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang topik yang sedang diteliti. Menurut penjelasan dari Creswell dan John yang dikutip dalam (Habsy, 2017), kajian literatur merupakan rangkuman tertulis mengenai artikel-artikel dari jurnal, buku, dan dokumen lain yang menjelaskan teori dan informasi masa lalu dan saat ini yang terorganisir dalam topik dan dokumen yang relevan. Metode studi literatur memberikan kesempatan untuk menyelidiki, menyintesis, dan menginterpretasikan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para ahli dan peneliti di bidang tersebut.

### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Pengertian Pertukaran Anggota dan Pemimpin (LMX)**

Pertukaran Pemimpin dan Anggota (LMX) adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam suatu unit kerja organisasi. Konsep ini menekankan interaksi dan pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan setiap pengikutnya secara individu. LMX mengacu pada hubungan yang dibangun antara pemimpin dan anggota tim kerja, yang dapat bervariasi dalam kualitas, tingkat kepercayaan, saling pengertian, dan dukungan. Dalam LMX, penting bagi pemimpin untuk membangun hubungan yang erat dengan setiap pengikutnya, menciptakan saling penghargaan, dan memfasilitasi pertumbuhan dan pengembangan individu dalam rangka

mencapai tujuan organisasi secara efektif Casimir et al. (2014) dalam (Kartika & Suharnomo, 2016). Berikut adalah pengertian LMX menurut para ahli dengan referensi yang:

(Hunt, 2014) Berpendapat teori kepemimpinan Pertukaran Pemimpin dan Anggota (LMX) menekankan pentingnya interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam proses kepemimpinan. Teori ini menyatakan bahwa setiap pemimpin memiliki hubungan yang unik dengan setiap pengikutnya, bukan menerapkan satu gaya kepemimpinan yang sama untuk semua orang. Fokusnya adalah hubungan efektif antara pemimpin dan pengikut berdasarkan saling percaya, menghormati, dan komitmen. Teori LMX berbeda dengan teori kepemimpinan lainnya yang lebih berfokus pada aktivitas pemimpin atau situasi dan lingkungan. Pentingnya membangun hubungan pribadi yang didasarkan pada saling percaya, hormat, dan komitmen tinggi antara pemimpin dan pengikut memberikan manfaat yang nyata bagi kedua belah pihak.

Menurut (Northouse, 2013:152), Pertukaran Pemimpin dan Anggota (LMX) adalah salah satu pendekatan kepemimpinan yang menekankan hubungan yang khusus antara pemimpin dan setiap bawahannya. Pendekatan ini mengakui bahwa pemimpin tidak memiliki hubungan yang sama dengan setiap anggota timnya, melainkan ada perbedaan dalam kualitas hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan masing-masing anggota tim. LMX mengarah pada pemahaman bahwa hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim dapat menciptakan kepercayaan, saling pengertian, dan komitmen yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan anggota tim.

(Morrow, 2005) menyimpulkan bahwa LMX (Pertukaran Pemimpin dan Anggota) adalah peningkatan dalam kualitas hubungan antara pengawasan dan karyawan yang berpotensi meningkatkan kinerja keduanya. Secara faktual, hubungan antara karyawan dan pengawasan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu hubungan positif dan hubungan negatif. Hubungan positif akan menghasilkan kepercayaan, sikap yang positif, dan loyalitas dari karyawan, sedangkan hubungan negatif akan memiliki dampak sebaliknya.

Menurut Van Breukelen, Schyns, dan Le Blanc (2006) dalam (Hariri, 2017:84), menjelaskan bahwa Pertukaran Pemimpin dan Anggota (LMX) merupakan suatu proses interaksi antara pemimpin dan pengikut yang menekankan hubungan pertukaran dua arah antara keduanya. Konsep LMX membagi hubungan pemimpin-pengikut dalam sebuah kelompok kerja menjadi hubungan kerja antara pemimpin dan anggota tim kerja yang berbeda.

Pertukaran Pemimpin dan Anggota (LMX) adalah suatu perspektif yang menyoroti perbedaan dalam hubungan kerja antara pemimpin dan anggota tim. LMX mencakup hubungan saling percaya, saling menguntungkan, dan interaksi antara pemimpin dan anggota tim yang berpengaruh pada hasil individual dan organisasi. LMX menekankan pentingnya membangun hubungan yang saling percaya dan saling menguntungkan antara pemimpin dan anggota tim untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan. (Liden dan Maslyn, 2016).

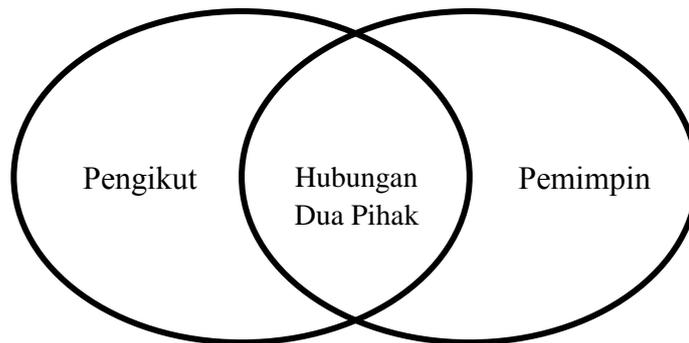
LMX merupakan sudut pandang yang menekankan perbedaan dalam hubungan kerja antara pemimpin dan anggota tim, yang mempengaruhi tingkat kepercayaan, pengaruh, dukungan, pertukaran sumber daya, dan komunikasi di antara keduanya. (Dulebohn et al., 2012)

LMX adalah suatu kerangka kerja yang dinamis yang menggambarkan interaksi antara pemimpin dan anggota tim, dimana terjadi pertukaran sosial dan sumber daya psikologis yang memiliki dampak pada kinerja individu maupun keseluruhan kelompok. (Liden, Erdogan, dan Wayne, 2015)

LMX sebagai suatu pendekatan yang melihat pemimpin sebagai individu yang membangun hubungan kerja khusus dengan anggota tim yang dipilih, yang berdampak pada pertukaran sumber daya dan tingkat komunikasi yang lebih baik antara keduanya. (Graen dan Uhl-Bien, 2015)

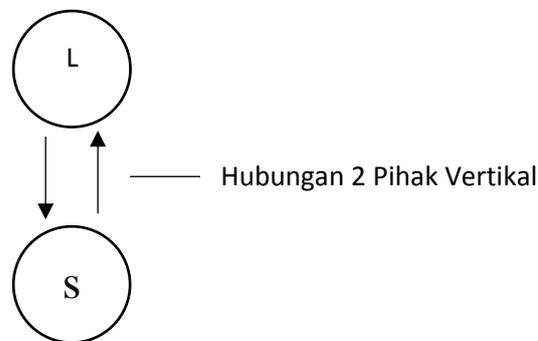
Menurut Dansereau, Haga, Graen, dan Cashman (1975) dalam (Yukl (2010:140) Teori Pertukaran Pemimpin dan Anggota (LMX) teori ini menggambarkan bagaimana pemimpin dan bawahan saling membentuk peran mereka melalui interaksi dan hubungan yang berkelanjutan. Teori LMX menyoroti pentingnya hubungan pertukaran yang berbeda antara pemimpin dan setiap bawahan dalam konteks organisasi. Awalnya dikenal sebagai "teori hubungan dyad vertikal," teori LMX berfokus pada proses saling memengaruhi antara dua individu yang memiliki hubungan vertikal, di mana satu individu memiliki kekuasaan langsung atas individu lainnya.

## B. Hubungan Dua Pihak



Gambar 4.1: Dimensi Kepemimpinan (Sumber: Northouse, 2013)

Teori ini mendasarkan pada konsep bahwa para pemimpin membentuk hubungan pertukaran yang terpisah dengan setiap bawahan, di mana keduanya saling berperan dalam mendefinisikan peran yang dimainkan oleh bawahan tersebut. Hubungan pertukaran ini dapat mengambil salah satu dari dua bentuk yang berbeda. Menurut teori ini, mayoritas pemimpin membentuk hubungan pertukaran yang spesifik dengan sejumlah kecil bawahan yang mereka percayai, yang berperan sebagai asisten, letnan, atau penasihat. Konsep ini diusulkan oleh Graen dan Cashman (1975) dalam (Tajudin, 2017).



Gambar 2: Hubungan 2 Pihak Vertikal (Sumber: Northouse, 2013)

Teori hubungan dua pihak vertikal, yang juga dikenal sebagai Pertukaran Pemimpin dan Anggota (LMX), menjelaskan proses pembentukan peran antara pemimpin dan bawahan serta perkembangan hubungan pertukaran di antara keduanya dari waktu ke waktu (Yukl, 2015:140).

(Fraccaroli, Chmiel, dan Sverke, 2017) melihat hubungan dyad vertikal sebagai teori yang menekankan kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut. Dalam kerangka ini, perhatian

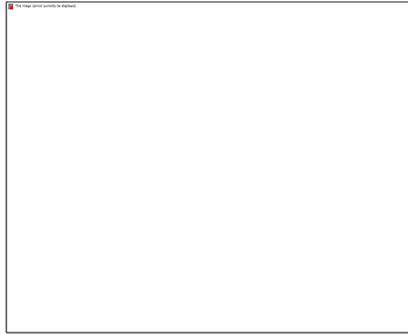
difokuskan pada bagaimana hubungan tersebut terbentuk, berkembang, dan berdampak pada kualitas interaksi antara pemimpin dan pengikut. Hal ini menggambarkan pentingnya aspek interpersonal dalam dinamika kepemimpinan, di mana kualitas hubungan menjadi faktor kunci dalam mencapai hubungan yang saling menguntungkan antara pemimpin dan pengikut.

Ledlow & Stephens (2018) dalam (Ibrahim, et al, 2018) menggambarkan hubungan dyad vertikal sebagai situasi di mana interaksi, penilaian, dan pendapat pemimpin dan anggota kelompok dibentuk melalui hubungan vertikal masing-masing. Melalui penerapan hubungan dyad vertikal, anggota diberdayakan dalam pengambilan keputusan, komunikasi yang terbuka dan jujur, dukungan terhadap tindakan anggota, serta terjalin kepercayaan dan pertimbangan antara pemimpin dan anggota. Sebagai imbalannya, anggota berkontribusi dengan pengeluaran waktu dan energi yang lebih besar, mengasumsikan tanggung jawab yang lebih besar, dan memiliki komitmen terhadap kesuksesan unit atau organisasi secara keseluruhan. Semakin kuat hubungan vertikal ini, semakin siap pemimpin untuk bernegosiasi dengan anggota terkait hal-hal yang terkait dengan unit tersebut. (Dansereau, 1975) dalam (Ibrahim, et al, 2018)

### **C. In Group-Out Group**

Menurut Dansereau et al. (1975) dalam (Singh dan Rukta, 2018), Teori Pertukaran Pemimpin dan Anggota (LMX), yang awalnya dikenal sebagai vertical dyadic linkage (VDL), dikembangkan sekitar 42 tahun yang lalu. Graen dan Uhl-Bien (1995) dalam (Singh & Rukta, 2018) menyatakan bahwa teori ini berfokus pada hubungan antara atasan dan bawahan. Pendekatan ini menekankan pada hubungan berbasis hubungan sosial dan menyoroti empat tahap perkembangan utama dalam penelitian LMX. Menurut teori ini, pemimpin membagi bawahannya menjadi dua kelompok, yaitu In-group dan Out-group, untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang termasuk dalam in-group memiliki hubungan yang lebih dekat dengan pemimpin dan lebih banyak memberikan bantuan daripada karyawan yang termasuk dalam out-group.

Menurut (Hariri, 2017:87), teori LMX mengakui adanya dua tipe hubungan yang berbeda antara pemimpin dan bawahan, yaitu kelompok-dalam (In-Group) dan kelompok-luar (Out-Group). Kelompok-dalam terdiri dari anggota yang melebihi harapan dalam peran mereka dan memiliki pendekatan yang konstruktif terhadap tugas yang diberikan, dengan mendapatkan perhatian khusus dari pemimpin. Mereka diakui oleh pemimpin sebagai bawahan yang proaktif dalam mencari cara untuk membantu pemimpin. Kelompok-dalam ini dianggap memiliki kualitas LMX yang tinggi dan menghasilkan dampak positif. Berikut ini adalah gambaran posisi kedua kelompok tersebut.



Gambar 3: In Group – Out Group (Sumber: Practical Management,2017)

Menurut Kambu, et al (2012) dalam (Kartika dan Suharnomo, 2016), terdapat beberapa ciri dari LMX berkualitas rendah, yaitu: (1) Biasanya, interaksi antara atasan dan bawahan bersifat formal, di mana atasan menggunakan kekuasaan otoritas untuk mempengaruhi bawahan. (2) Terdapat tingkat negosiasi peran yang rendah antara atasan dan bawahan. (3) Jarang terjadi komunikasi antara atasan dan bawahan mengenai efektivitas tugas. (4) Atasan jarang memberikan bantuan kepada bawahan dengan memberikan tugas yang berbeda. Teori pertukaran sosial menggambarkan hubungan ini sebagai salah satu bentuk LMX di mana atasan dan bawahan memiliki hubungan langsung. Anggota tim yang hanya memenuhi kewajiban kontrak termasuk dalam kelompok luar, di mana interaksi dengan atasan cenderung formal dan berfokus pada tugas. Kelompok luar ini memiliki tingkat LMX rendah dan diharapkan memberikan hasil yang standar tanpa perhatian atau keuntungan tambahan.

Menurut (Suhermin, 2012), LMX berkualitas tinggi dapat diidentifikasi dengan adanya pengendalian yang dimiliki oleh pemimpin terhadap hasil yang diinginkan oleh bawahan. Beberapa hal yang termasuk dalam hasil tersebut antara lain: Memberikan tugas yang menarik dan menghibur kepada bawahan, mendelegasikan tanggung jawab dan kekuasaan yang lebih besar kepada mereka, berbagi informasi yang lebih luas, mengikutsertakan mereka dalam pengambilan keputusan, memberikan penghargaan yang nyata seperti kenaikan gaji, tunjangan khusus, serta memberikan dukungan dan persetujuan secara pribadi, Membantu bawahan dalam kemajuan karier, seperti merekomendasikan promosi atau memberikan penugasan pengembangan yang memiliki jangkauan dan peluang yang lebih baik. Hal-hal tersebut menunjukkan adanya interaksi yang positif antara pemimpin dan bawahan, di mana pemimpin memberikan perhatian dan dukungan yang lebih kepada bawahan, sehingga menciptakan hubungan LMX berkualitas tinggi.

Identifikasi kelompok-dalam dan kelompok-luar dalam sebuah organisasi dapat dilakukan dengan mudah. Beberapa ahli berpendapat bahwa kondisi ini dapat menciptakan polarisasi dan mengurangi motivasi. Namun, perlu diakui bahwa keberadaan keduanya adalah suatu kenyataan yang tak dapat dihindari. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang kompeten harus konsisten dalam usahanya untuk mengembangkan kelompok dalam di dalam organisasi tersebut. (Hariri, 2017:87)

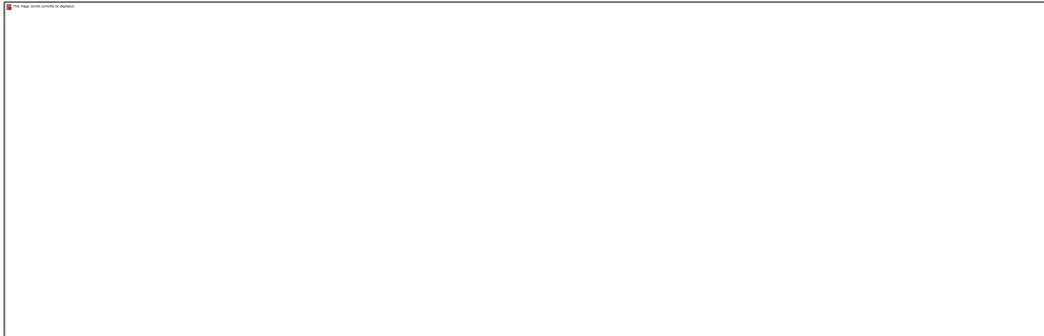
#### **D. Perkembangan Teori Leader-Member Exchange**

Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995) dalam (Hariri (2017:85), teori pertukaran pemimpin-anggota telah mengalami beberapa tahap perkembangan hingga saat ini. Tahap pertama melibatkan elaborasi konsep hubungan vertikal dyadic (hubungan dua arah). Tahap kedua difokuskan pada pengaruh hubungan terkait dengan kualitas pertukaran yang berbeda. Tahap ketiga berhubungan dengan pengembangan hubungan pertukaran dyadic antara pemimpin dan anggota (siklus kehidupan penciptaan kepemimpinan). Tahap keempat, yang merupakan tahap terkini, berkembang dalam pengembangan konsep ide kepada kelompok dan jaringan kerja.

#### **E. Pembentukan Kepemimpinan**

Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995) dalam (Northouse, 2013:157), pembentukan kepemimpinan dalam adalah pendekatan kepemimpinan yang tidak fleksibel yang menekankan pentingnya pemimpin mengembangkan pertukaran berkualitas tinggi dengan semua pengikutnya, bukan hanya sebagian dari mereka. Pendekatan ini bertujuan untuk membuat semua pengikut merasa termasuk dalam kelompok dalam, sehingga menghindari dampak negatif dan ketidakadilan yang mungkin timbul karena menjadi bagian dari kelompok luar. Secara umum, pembentukan kepemimpinan mendukung hubungan di mana pemimpin berusaha membangun hubungan dua arah yang efektif dengan seluruh anggota tim kerjanya. Selain itu, pembentukan kepemimpinan menyatakan bahwa pemimpin dapat menciptakan jaringan rekanan di seluruh organisasi, yang akan membantu mencapai tujuan organisasi dan kemajuan karier pemimpin itu sendiri. Pembentukan kepemimpinan dikatakan berkembang pesat dalam tiga fase, yaitu fase asing, fase pengenalan, dan fase hubungan pertemanan yang matang.

Tabel 4.1: Fase Pembentukan Kepemimpinan



(Sumber: Northouse, 2013)

Pada Fase 1, yang disebut sebagai fase orang asing, interaksi antara pemimpin dan anggota dalam hubungan dua pihak umumnya terbatas oleh peraturan dan bergantung pada hubungan kerja. Pemimpin dan pengikut berinteraksi sesuai dengan peran-peran organisasi yang telah ditetapkan. Hubungan pertukaran di antara mereka cenderung memiliki kualitas rendah, mirip dengan hubungan anggota kelompok luar yang telah dijelaskan sebelumnya. Pengikut tunduk kepada pemimpin resmi yang memiliki status hierarkis, dengan tujuan untuk memperoleh imbalan ekonomi yang dikendalikan oleh pemimpin. Motivasi pengikut selama fase orang asing ini lebih berfokus pada kepentingan pribadi daripada kebaikan kelompok. (Graen dan Uhl-Bien, 1995) dalam (Northouse, 2013:158)

Fase 2, yang merupakan fase perkenalan, dimulai dengan upaya dari pemimpin atau pengikut untuk meningkatkan pertukaran sosial yang berfokus pada karier. Ini melibatkan pembagian lebih banyak sumber daya dan informasi pribadi, termasuk informasi terkait dengan pekerjaan. Fase ini adalah saat pemimpin dan pengikut saling mengevaluasi apakah pengikut tertarik untuk mengambil peran dan tanggung jawab yang lebih besar, dan apakah pemimpin bersedia memberikan tantangan baru kepada pengikut. Selama fase perkenalan ini, hubungan dua pihak mengalami perubahan dari interaksi yang diatur secara ketat oleh deskripsi jabatan dan peran yang telah ditetapkan, menuju cara baru dalam berinteraksi. Teori LMX mengungkapkan bahwa kualitas pertukaran antara pemimpin dan pengikut meningkat menjadi kualitas menengah. Hubungan dua pihak dalam fase perkenalan ini mulai membangun kepercayaan dan penghargaan yang lebih kuat satu sama lain. Mereka juga cenderung memiliki fokus yang lebih besar pada tujuan dan manfaat kelompok secara keseluruhan. (Northouse, 2013:158)

(Northouse, 2013:159) Fase 3, menggambarkan tahap hubungan pertemanan yang matang, yang ditandai oleh pertukaran yang berkualitas tinggi antara pemimpin dan anggota tim. Individu yang mencapai tahap ini dalam hubungan mereka telah mengembangkan rasa saling percaya, sikap saling menghormati, dan sikap saling menghargai yang tinggi. Mereka telah melewati berbagai ujian dan menemukan bahwa mereka dapat saling bergantung satu sama lain. Pada tahap hubungan pertemanan yang matang ini, terdapat tingkat timbal balik yang tinggi di antara pemimpin dan pengikut, di mana kedua belah pihak saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh satu sama lain. Sebagai contoh, dalam sebuah penelitian yang melibatkan 75 manajer bank dan 58 manajer teknik yang dilakukan oleh Schriesheim et al. (2001) dalam (Northouse, 2013:159), ditemukan bahwa hubungan pemimpin-anggota yang baik cenderung bersifat demokratis, di mana kontrol dan pengaruh antara atasan dan pengikut seimbang. Selama Fase 3, anggota tim saling bergantung untuk mendapatkan bantuan dan dukungan yang khusus. Misalnya, pemimpin dapat mengandalkan pengikut untuk melaksanakan tugas-tugas tambahan, sementara pengikut dapat mengandalkan pemimpin untuk mendapatkan dukungan atau dorongan yang dibutuhkan. Pada intinya, pemimpin dan pengikut terikat dalam cara yang produktif yang melampaui hubungan kerja yang ditentukan oleh hierarki. Mereka telah mengembangkan hubungan yang sangat efektif yang memberikan hasil positif bagi diri mereka sendiri dan organisasi. Sebagai hasilnya, hubungan pertemanan memiliki sifat transformasional, karena membantu pemimpin dan pengikut melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan tim dan organisasi yang lebih besar.

#### **F. Model Peningkatan Leader-Member Exchange**

Menurut (Hariri, 2017:89), dalam teori LMX terdapat beberapa model peningkatan yang dapat diterapkan. Berikut ini adalah beberapa model peningkatan dalam teori LMX: (a) Mengidentifikasi kelompok-luar: Pemimpin perlu mengidentifikasi kelompok-luar di dalam organisasinya. Hal ini melibatkan menganalisis kinerja masa lalu dan karakteristik kunci yang dapat membantu pemimpin memahami minat dan kebutuhan pengikut, (b) Mengeksplorasi motivasi: Pemimpin harus memulai dialog untuk memahami minat, aspirasi pribadi, preferensi tugas, dan tujuan karir pengikut. Melalui pelatihan ini, pemimpin dapat menguji kesiapan pengikut untuk mengambil tanggung jawab baru dan mengembangkan kepercayaan diri pemimpin. Proses ini juga menghasilkan umpan balik yang lebih banyak dari pengikut dan mengurangi pendekatan yang terlalu berorientasi pada minat diri pengikut, (c) Mengurangi penurunan motivasi: Selain memahami dorongan individu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menyebabkan penurunan motivasi. Pemimpin perlu mengatasi masalah ini dengan memberikan dukungan, menghilangkan hambatan, dan memberikan penghargaan yang sesuai, (d) Menciptakan kemitraan: Ketika hubungan antara pemimpin dan

pengikut mencapai tingkat kepercayaan dan rasa saling menghargai yang tinggi, pemimpin dapat mengadopsi pendekatan kemitraan. Pemimpin harus berinteraksi dengan pengikut secara kolaboratif dan mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam negosiasi tugas. Melalui penerapan model-model ini, pemimpin dapat meningkatkan kualitas hubungan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan.

### **G. Faktor-faktor yang mempengaruhi Leader-Member Exchange**

Menurut (Hariri, 2017:90), dalam teori LMX terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi hubungan pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi LMX: (1) Persepsi pelanggaran kontrak: Persepsi pelanggaran kontrak terjadi ketika karyawan merasa bahwa organisasi belum memenuhi harapan yang mereka miliki atau ketika karyawan sendiri tidak memenuhi harapan organisasi. Hal ini dapat menyebabkan rendahnya kualitas LMX, (2) Kemampuan dan kesediaan rendah: Ketika individu memiliki kemampuan dan kesediaan yang rendah, pemimpin cenderung mengambil langkah-langkah gaya mengarahkan yang dapat mengurangi kualitas LMX, (3) Kesamaan pemahaman: Kesamaan pemahaman antara pemimpin dan pengikut dapat mempengaruhi LMX. Namun, penelitian menunjukkan bahwa kesamaan pemahaman tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap LMX, yang berarti bahwa organisasi multi-budaya atau multi-nasional tidak selalu memiliki LMX yang lebih baik, (4) Komunikasi organisasi: Kepuasan komunikasi organisasi dapat memperkuat LMX. Komunikasi personal dan interpersonal antara pemimpin dan pengikut, serta informasi yang disampaikan dengan jelas tentang berbagai aspek organisasi, dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi pengikut, (5) Pertukaran sosial: Interaksi yang tidak terkait dengan pekerjaan juga dapat memiliki pengaruh positif pada LMX. Interaksi sosial yang dilakukan di luar konteks pekerjaan dapat membantu membangun kepercayaan, saling percaya, dan motivasi antara pemimpin dan pengikut, (6) Karakteristik tugas: Karakteristik tugas yang tidak terstruktur, tidak jelas, atau menantang dapat berkontribusi pada LMX yang tinggi. Ketika tugas menantang dan memperkuat minat pengikut untuk melampaui peran mereka, perhatian pemimpin terhadap tugas dan tuntutan bawahan juga dapat meningkat. Faktor-faktor ini memainkan peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi kualitas hubungan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dalam organisasi.

## **H. Tahapan Hubungan antara Manajer dan Bawahan**

(Hariri, 2017:85), menyebutkan bahwa hubungan antara manajer dan bawahan melalui tiga tahap, Pengambilan Peran (role-taking), Pembuatan peran (role-making) dan Rutinisasi (routinization):

(1) Pengambilan peran (role-taking): Salah satu tindakan penting yang dilakukan oleh individu melalui proses berpikir adalah "pengambilan peran" atau kemampuan untuk secara simbolis menempatkan diri mereka dalam pikiran orang lain. Proses pengambilan peran ini terjadi ketika seseorang berusaha untuk berperilaku atau berpenampilan sesuai dengan harapan atau pemikiran orang lain. Melalui proses ini, kemampuan untuk mengambil peran dapat membantu mengembangkan sikap empati. (Mead) dalam (Haqani dan Hidayat, 2015)

(2) Pembuatan peran (role-making): Ini merujuk pada kemampuan individu yang memegang peran untuk melakukan perubahan yang dramatis dari satu peran ke peran lainnya, serta untuk menciptakan dan memodifikasi peran sesuai kebutuhan dan situasi yang ada. (Zaini, et al, 2008)

(3) Rutinisasi (routinization): Tahap rutinisasi terjadi saat hubungan antara anggota tim dan manajer mereka menjadi lebih teratur dan terstruktur. Pada tahap ini, anggota tim berupaya mempertahankan hubungan yang positif dengan manajer mereka, melalui menunjukkan kepercayaan, rasa hormat, empati, kesabaran, dan ketekunan. Dalam proses ini, terbentuk rutinitas yang membantu menjaga hubungan yang baik antara anggota tim dan manajer. (Hariri, 2017:85)

## **I. Kekuatan Leader-Member Exchange**

Menurut (Northouse, 2013:161), teori LMX memberikan beberapa kontribusi positif dalam pemahaman kita tentang proses kepemimpinan. Berikut adalah beberapa kontribusi tersebut: (1) Teori deskriptif yang kuat: Teori LMX secara akurat menggambarkan dinamika dalam kelompok kerja di mana beberapa orang berkontribusi lebih banyak dan mendapatkan lebih banyak, sedangkan yang lain berkontribusi lebih sedikit dan mendapatkan lebih sedikit. Ini mencerminkan realitas dalam organisasi dan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara pemimpin dan pengikut, (2) Pusat pada hubungan dua pihak: Teori LMX unik karena menempatkan hubungan antara pemimpin dan pengikut sebagai pusat dari proses kepemimpinan. Pendekatan lain sering kali menekankan pada karakteristik individu, konteks, atau kombinasi keduanya, tetapi tidak memfokuskan pada hubungan khusus antara

pemimpin dan setiap pengikut. Teori LMX menekankan pentingnya pertukaran pemimpin-anggota yang efektif dalam kepemimpinan yang berhasil, (3) Peran komunikasi dalam kepemimpinan: Teori LMX menyoroti pentingnya komunikasi dalam kepemimpinan. Pertukaran berkualitas tinggi yang disarankan oleh teori LMX sangat terkait dengan komunikasi yang efektif. Komunikasi merupakan alat yang digunakan oleh pemimpin dan pengikut untuk membangun, memperkuat, dan memelihara pertukaran yang bermanfaat. Kepemimpinan yang efektif terjadi ketika komunikasi antara pemimpin dan pengikut ditandai dengan saling percaya, saling menghormati, dan komitmen, (4) Pengingat penting bagi pemimpin: Teori LMX memberikan pengingat penting bagi pemimpin untuk tidak membiarkan bias sadar maupun tidak sadar mempengaruhi siapa yang dianggap sebagai anggota dalam kelompok kerja. Pemimpin harus berupaya untuk bersikap adil dan setara dalam memperlakukan setiap pengikutnya. Prinsip-prinsip yang dijelaskan dalam teori LMX membantu pemimpin menjaga kesadaran akan pentingnya memperlakukan semua pengikut dengan adil.

Menurut (Hariri, 2017:91), teori LMX memiliki beberapa kelebihan yang membuatnya sangat praktis dan penting. Berikut adalah penjelasannya: (1) Sangat praktis: Teori LMX memberikan kerangka kerja yang praktis dalam mengidentifikasi kelompok dalam dan kelompok luar dalam suatu organisasi. Hal ini memudahkan pengamatan dan pemahaman mengapa tidak semua individu memiliki tingkat kinerja yang seimbang. Selain itu, teori LMX juga memberikan model yang baik untuk mengintegrasikan kelompok luar dengan kelompok dalam, sehingga memfasilitasi kerja sama dan kolaborasi di antara mereka, (2) Pentingnya informasi: Teori LMX menekankan pentingnya pertukaran informasi antara pemimpin dan anggota tim. Hal ini memberikan dasar yang kuat untuk memberikan perhatian yang tepat pada aspek komunikasi dalam hubungan kepemimpinan. Melalui pertukaran informasi yang efektif, pemimpin dapat memastikan bahwa anggota tim memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan, tugas, dan harapan organisasi. Ini juga memungkinkan pengembangan hubungan yang lebih kuat antara pemimpin dan anggota tim. Dengan kepraktisan dan penekanan pada pentingnya informasi, teori LMX memberikan kontribusi yang berharga bagi pemahaman dan implementasi kepemimpinan dalam konteks organisasi.

## **J. Kritik Leader-Member Exchange**

Menurut Northouse (2013:162), teori LMX juga memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Berikut adalah penjelasan mengenai keterbatasan tersebut: (1) Melanggar prinsip keadilan: Teori LMX awalnya membagi unit kerja menjadi dua kelompok, yaitu dalam kelompok dan luar kelompok, yang dapat menimbulkan kesan diskriminasi terhadap anggota

luar kelompok. Prinsip dasar keadilan yang mengajarkan kita untuk memperlakukan semua orang secara setara dan berinteraksi dengan semua orang dapat bertentangan dengan konsep pembentukan kelompok dalam teori ini, (2) Keterbatasan dalam menjelaskan pembentukan pertukaran berkualitas tinggi: Teori LMX tidak sepenuhnya menjelaskan bagaimana pertukaran pemimpin-anggota yang berkualitas tinggi terbentuk. Meskipun teori ini menyebutkan bahwa pertukaran tersebut terjadi ketika pemimpin menemukan pengikut yang memiliki kepribadian, keterampilan antarpribadi, atau kompetensi jabatan yang lebih baik, tetapi tidak ada penjelasan lebih rinci tentang faktor-faktor tersebut dan bagaimana prosesnya berlangsung. Keterbatasan ini mengurangi pemahaman kita tentang cara menciptakan pertukaran yang berkualitas tinggi dengan semua pengikut, (3) Kurangnya penjelasan tentang faktor kontekstual: Teori LMX tidak secara memadai menjelaskan faktor-faktor kontekstual yang mungkin mempengaruhi hubungan LMX. Penelitian tentang pertukaran pemimpin-anggota sering kali dilakukan dalam kondisi yang terisolasi, tanpa mempertimbangkan pengaruh variabel kontekstual seperti norma tempat kerja dan budaya organisasi. Penting untuk mempertimbangkan bagaimana faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi hubungan LMX, serta dampak dari jaringan sosial yang ada pada hubungan tersebut. Dengan memahami keterbatasan teori LMX, kita dapat melihat bahwa terdapat area yang perlu dikembangkan lebih lanjut untuk memperluas pemahaman kita tentang hubungan kepemimpinan dan meningkatkan aplikasinya dalam konteks organisasi.

Menurut (Hariri, 2017:92), terdapat kritik terhadap teori LMX yang perlu diperhatikan. Berikut adalah penjelasan mengenai dua kritik tersebut: (a) Konflik etika: Konsep identifikasi kelompok dalam dan kelompok luar dalam teori LMX dapat menimbulkan konflik etika. Saat perusahaan menerapkan aturan yang adil dan mencegah diskriminasi, pemisahan kelompok dapat dianggap sebagai bentuk diskriminasi atau pemisahan yang tidak adil. Sulit meyakinkan bahwa pemisahan tersebut benar-benar dimaksudkan untuk mempromosikan keanggotaan kelompok luar dan tidak akan digunakan untuk tujuan lain yang mungkin tidak adil atau diskriminatif, (b) Metode diagnostik yang terbatas: Meskipun terdapat beberapa kuisisioner yang digunakan dalam penelitian LMX, setiap kuisisioner biasanya hanya memfokuskan pada beberapa dimensi hubungan pemimpin-anggota tertentu. Belum ada metode diagnostik yang komprehensif yang telah dibuat dan diuji secara luas untuk mengukur secara menyeluruh dan mendalam hubungan LMX. Hal ini membuat peneliti dan praktisi sulit untuk mendapatkan gambaran yang lengkap dan akurat mengenai hubungan ini. Dalam mengkritik teori LMX, penting untuk menyadari bahwa setiap teori memiliki kelebihan dan keterbatasan. Kritik tersebut dapat menjadi sumber motivasi untuk mengembangkan dan memperbaiki teori LMX, serta

mengeksplorasi aspek-aspek yang masih perlu dipahami lebih lanjut dalam hubungan pemimpin-anggota.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli, menyimpulkan bahwa kualitas LMX (Leader-Member Exchange) memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sikap inovatif, etos kerja, loyalitas karyawan, keterlibatan kerja, kinerja karyawan, organizational citizenship behavior (perilaku warga organisasi) karyawan, komunikasi efektif, kepuasan kerja, penurunan turnover intention. Para peneliti menemukan bahwa anggota tim yang memiliki hubungan LMX tinggi, yang ditandai dengan saling pengertian, kepercayaan, dan respek antara pemimpin dan anggota tim, cenderung mencapai kinerja yang lebih baik dan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Mereka juga lebih komitmen terhadap organisasi mereka.

Selain itu, LMX tinggi juga berhubungan dengan hubungan yang lebih positif dan kolaboratif antara anggota tim. Hal ini meningkatkan komunikasi, koordinasi, dan kerjasama dalam tim secara keseluruhan. Faktor-faktor individu seperti kepribadian, nilai-nilai, dan sikap terhadap kerja, serta faktor kontekstual seperti dukungan organisasional, komunikasi yang efektif, dan pembagian kekuasaan yang adil, juga mempengaruhi kualitas LMX. Dalam hal ini, peran pemimpin sangat penting dalam membentuk dan mempertahankan LMX yang baik. Gaya kepemimpinan yang inklusif, dukungan emosional, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memberi ruang bagi partisipasi anggota tim, dapat meningkatkan kualitas LMX secara positif.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa LMX adalah faktor penting dalam mempengaruhi hasil individu, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan hubungan dalam tim. Meningkatkan kualitas LMX melalui interaksi yang baik antara pemimpin dan anggota tim dapat berdampak positif pada kinerja dan keberhasilan organisasi.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (Eds.). (2015). *The Oxford Handbook Of Leader-Member Exchange*. Oxford University Press.
- 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.
- Elshifa, A. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior

- (Ocb)(Studi Kasus Pada Karyawan Kospin Jasa Pekalongan). *Economicus*, 9(1), 25-39.
- Fraccaroli, F., Chmiel, N., & Sverke, M. (Eds.). (2017). *An Introduction To Work And Organizational Psychology: An International Perspective*. John Wiley & Sons.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (2015). 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*, 26(6), 961-978.
- Habsy, B. A. (2017). Seni Memahami Penelitian Kuliitatif Dalam Bimbingan Dan Konseling: Studi Literatur. *Jurnal Konseling Andi Matappa*, 1(2), 90-100.
- Hamid, N. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Innovative Work Behavior (Iwb) Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi Pada Pt.(Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Hasanuddin). *Jbmi (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 14(3), 217-227.
- Haqani, M. F., & Hidayat, D. (2015). Komunikasi Antarpribadi Dalam Membangun Kepribadian Santri. *J-IKA: Jurnal Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas BSI Bandung*, 2(1), 39-52.
- Hariri, H., Ridwan, R., & Karwan, D. H. (2017). Evolusi Pendekatan Teori Kepemimpinan Menuju Kepemimpinan Efektif. 84-90
- Hunt, T. J. (2014). Leader-Member Exchange Relationships In Health Information Management. *Perspectives In Health Information Management*, 11(Spring).
- Hutama, P., & Goenawan, R. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel X Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 5(2).
- Ibrahim, S. A., Mohamed, H. A., & El-Gazar, H. E. (2018). The Effect Of Conflict-Management Enhancing Strategy For Head Nurses On The Quality Of Vertical Dyad Linkage With Nurses. *International Journal Of Nursing Didactics*, 8(04), 25-34
- Karmilah, D., Siska, E. Y., & Fakhрина, F. (2022). Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (Leader Member Exchange) Dan Sumber Daya Pekerjaan (Job Resources) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Kerja (Work Engagement) Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Syariah Mandiri Palembang. *Akuntanika*, 8(1), 34-50.
- Kartika, D., & 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), 47-60.
- Ksama, I. B. P. T., & Wibawa, I. M. A. (2016). *Pengaruh Leader-Member Exchange, Role Stress Dan Perceived Organizational Support Terhadap Turnover Intention* (Doctoral Dissertation, Udayana University).
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (2016). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 42(7), 1884-1906.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2015). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 835-855.
- Morrow, P.C., Dkk. (2005). 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: Indeks. 153-162
- Praditya, R. A. (2022). Peran Mediasi Budaya Organisasi Dalam Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Efektivitas Organisasi: A Mini Review. *International Journal Of Social, Policy And Law*, 3(1), 29-34.
- Prastiwi, T. F. (2018). Efektivitas Pelatihan Kualitas Relasi Atasan-Bawahan Untuk Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Hotel X Semarang (Doctoral Dissertation, Unika Soegijapranata Semarang).
- Ramli, A. H. (2020). The Mediator Role Of Leader-Member Exchange In Empirical Test. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 13(1), 127-136.
- Singh, J., & Rukta, N. (2018). Attitude Of In And Out-Group Employees And Leader Member Exchange. *International Journal Of Engineering Technology Science And Research*, 5(3), 441-445.
- 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.
- Sukoco, W., Lubis, M. R., & Hasanuddin, H. (2020). Hubungan Leader Member Exchange Dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Pada Tenaga Pendidik Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 2(2), 168-181.
- Tajudin, D. (2017). Peran Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan (Lmx) Dan Komunikasi Dalam Memperkuat Hubungan Antara Disiplin Dan Kinerja Guru Smk 45 Lembang Kabupaten Bandung Barat (Studi Kasus Di Smk 45 Lembang Kabupaten Bandung Barat) (Doctoral Dissertation, Tesis Program Magister Management Universitas Widyatama Bandung).
- Wibowo, J. (2013). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx), Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Departemen Penjualan Cv. Pratama Jaya Di Madiun. *Agora*, 1(3), 1218-1226.
- Wirawan, D. (2014). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta Pt. Rajagrafindo Persada. 123-124
- Yadi, H. (2021). Dampak Leader-Member Exchange Terhadap Organisasi. *Civil Service Journal*, 15(1 Juni), 25-36.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Kelima. Jakarta: Pt. Indeks.
- Yukl, Gary (2015) *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Edisi 7). Jakarta : Pt.Indeks.
- Zaini, H., Munthe, B., & Aryani, S. A. (2008). Strategi pembelajaran aktif. *Yogyakarta: Pustaka Insan Madani*, 89, 2008.
- Zamroni, Z., Baharun, H., Hefniy, H., Bali, M. M. E. I., & Hasanah, K. (2020). Leader Member Exchange Dalam Membangun Komunikasi Efektif Di Pondok Pesantren. *El-Buhuth: Borneo Journal Of Islamic Studies*, 77-89.
- Zuhriyani, Z. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Terhadap Etos Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderator Pada Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(04), 871-882.