

DAMPAK LEADER-MEMBER EXCHANGE TERHADAP ORGANISASI

THE IMPACT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON THE ORGANIZATION

Heriyadi

IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung
Jl. Raya Petaling Km. 13 Kec. Mendo Barat Kab. Bangka
email: heriyadi@iainsasbabel.ac.id

Abstrak

Leader-Member Exchange (LMX) adalah hubungan kerja atasan dengan bawahan yang sifatnya unik dan dapat berbeda-beda antara satu karyawan dengan yang lainnya. Kualitas hubungan kerja ini merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan organisasi. Artikel ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang konsep LMX, dampak LMX, LMX dalam konteks manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), serta langkah-langkah yang dibutuhkan untuk membentuk LMX berkualitas tinggi. Penelitian ini mengambil pendekatan studi literatur yang mengkaji berbagai macam dokumen sumber mulai dari peraturan perundang-undangan hingga artikel penelitian dari jurnal internasional bereputasi yang terkait dengan penelitian ini. Memahami pentingnya membangun hubungan kerja yang berkualitas antara atasan dan bawahan dapat membantu tercapainya tujuan organisasi. Organisasi perlu mengambil langkah-langkah konkret yang dapat mendorong terciptanya LMX yang berkualitas tinggi, karena berbagai hasil penelitian menunjukkan LMX berkualitas tinggi memberikan banyak dampak positif terhadap munculnya sikap kerja positif karyawan, seperti mendorong tumbuhnya perilaku kewargaan organisasi (OCB) yang positif, meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan menurunkan tingkat turnover karyawan.

Kata kunci: *Leader-Member Exchange, dampak LMX, tujuan organisasi, sikap kerja positif*

Abstract

Leader-Member Exchange (LMX) is a working relationship between a leader and a subordinate that is unique and can vary from one employee to another. The quality of this exchange relationship is one of the factors that can affect the level of organizational success. This article aims to provide a comprehensive understanding of the LMX concept, the impact of LMX, LMX in the context of the management of the State Civil Apparatus (ASN), as well as the steps needed to establish a high-quality LMX. This research takes a literature study approach that examines a variety of source documents ranging from statutory regulations to research articles from reputable international journals related to this research. Understanding the importance of building quality exchange relationships between leaders and subordinates can help achieve organizational goals. Organizations need to take concrete steps that can encourage the creation of high-quality LMX, because various research results show that high-quality LMX has many positive impacts on the emergence of positive employee work attitudes, such as encouraging the growth of organizational citizenship behavior (OCB), improving performance, job satisfaction, organizational commitment, and reduced employee turnover rate.

Keywords: *Leader-Member Exchange, LMX impact, organizational goals, positive work attitude*

PENDAHULUAN

Hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan bawahan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pimpinan dan bawahan yang mampu bekerjasama dengan baik dapat membantu organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan bersama.

Namun, fakta di lapangan menunjukkan banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan kerja pimpinan dengan bawahan, sehingga seringkali terjadi pimpinan menjalani interaksi yang berbeda-beda dengan bawahannya.

Leader-Member Exchange (LMX) menekankan kualitas hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010). Kualitas

hubungan kerja ini dapat berada dalam tingkat yang tinggi maupun rendah. Bawahan dengan hubungan LMX berkualitas tinggi akan mendapatkan dukungan emosional dan kepercayaan dari pimpinan, sedangkan bawahan dalam hubungan LMX yang berkualitas rendah hanya mendapatkan dukungan emosional dan kepercayaan yang terbatas (Harris, Wheeler, & Kacmar, 2009).

Dalam konteks Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), hubungan kerja pimpinan dengan bawahan menjadi bagian dalam kode etik dan kode perilaku yang harus dipatuhi ASN. Pasal 5 Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa pegawai ASN wajib melaksanakan tugas sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang Berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan. Namun, hal ini bukan berarti bawahan dalam posisi pasif (hanya menerima perintah saja). Hadirnya Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja membuka ruang bagi bawahan untuk ikut serta menilai perilaku pimpinan dalam memimpin organisasi.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja yang akan diberlakukan secara efektif tahun 2021 ini memungkinkan sistem penilaian kinerja 360 derajat. Dalam sistem 360 derajat, perilaku PNS dalam bekerja bukan hanya dinilai oleh atasan. Namun, bawahan dan rekan kerja juga dapat menilai perilaku kerja PNS dalam metode survei tertutup (Humasmenpanrb, 2019). Aspek perilaku yang dilihat berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 adalah orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan. Tujuan dari penilaian kinerja ini adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi dan sistem karier.

Memahami pentingnya *Leader-Member Exchange (LMX)* dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kualitas hubungan kerja atasan dengan

bawahan akan sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan organisasi. Semua organisasi termasuk juga bidang pemerintahan, perlu menyadari akan pentingnya meningkatkan kualitas LMX dan strategi apa saja yang perlu diambil agar hubungan kerja antara atasan dengan bawahan semakin membaik dari waktu ke waktu. Berangkat dari hal tersebut, ada beberapa rumusan masalah yang akan dibahas dalam tulisan ini, antara lain: (1) apa dampak LMX terhadap organisasi?; (2) bagaimanakah LMX dalam konteks manajemen ASN? dan (3) langkah-langkah apa saja yang diperlukan untuk membentuk LMX berkualitas tinggi?

PEMBAHASAN

Kajian Pustaka

LMX merupakan hubungan pertukaran sosial yang bersifat unik antara pimpinan dan bawahan (Graen & Uhl-Bien, 1995). Teori LMX menyatakan bahwa pemimpin menjalankan interaksi yang berbeda-beda dengan seluruh anggotanya (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012). Teori LMX merupakan teori yang relatif kontemporer dalam studi kepemimpinan yang fokus utamanya adalah untuk memahami hubungan antara atasan dan bawahan serta interaksi yang terjadi antara keduanya dari waktu ke waktu (Monahan, 2013).

Model LMX merupakan pengembangan hubungan diadik (hubungan dua arah) antara manajer dengan bawahan langsung mereka. Hubungan ini dikenal dengan istilah vertikal dua (*vertical dyad*) dan dianggap sebagai proses yang terjadi secara alami sebagai upaya pimpinan untuk mendelegasikan dan menetapkan peran kerja bawahannya. Proses ini menghasilkan dua jenis hubungan, yaitu *in-group exchange* yang tercermin dengan adanya hubungan timbal balik, saling percaya, dan saling menghormati, dan *out-group exchange* yang dicirikan dengan gagalnya pemimpin menciptakan rasa saling percaya dan saling hormat (Kinicki & Fugate, 2013).

Bawahan dalam kategori *in-group* cenderung berfungsi sebagai asisten atau penasihat, serta memiliki interaksi yang berkualitas tinggi dengan pimpinan. Sedangkan bawahan dalam kategori *out-group* cenderung menekankan persyaratan kerja yang lebih formal dengan tingkat pengaruh timbal balik yang relatif rendah. Pimpinan biasanya memberikan beberapa keistimewaan terhadap mereka yang termasuk dalam kategori *in-group* seperti memberikan tugas yang menarik, pendelegasian tanggung jawab penting, *sharing* informasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan manfaat khusus lainnya, seperti dukungan pribadi, persetujuan, dan jadwal kerja yang menguntungkan (Schermerhorn et al., 2010).

Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995), LMX terdiri dari 3 dimensi, yaitu:

1. *Respect*, hubungan pimpinan dengan bawahan terbentuk dari sikap saling menghormati antar keduanya.
2. *Trust*, hubungan yang baik terbentuk dari adanya rasa saling percaya antara pimpinan dengan bawahan.
3. *Obligation*, rasa kewajiban untuk berinteraksi akan mendorong tumbuhnya hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan, dan berkembang menjadi sebuah kemitraan.

Sedangkan Liden dan Maslyn (1998) menyatakan bahwa LMX terdiri dari empat dimensi, yaitu:

1. *Affect*, rasa saling ketertarikan antar pribadi, dan bukan hanya pada pekerjaan saja. Ketertarikan ini diwujudkan dalam bentuk keinginan untuk memiliki hubungan yang memiliki manfaat secara pribadi (misalnya, persahabatan).
2. *Loyalty*, yaitu sejauh mana pemimpin dan bawahan saling mendukung tindakan dan karakter satu sama lain. Kesetiaan ini merupakan kesetiaan terhadap individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi.
3. *Contribution*, yaitu persepsi mengenai kegiatan berorientasi kerja antara pimpinan dan bawahan terhadap tujuan bersama. Hal ini juga mengacu kepada sejauh mana bawahan dapat bertanggung

jawab dan menyelesaikan tugas-tugas mereka, dan sejauh mana pimpinan dapat menyediakan sumber daya dan peluang untuk melakukan tugas tersebut.

4. *Professional Respect*, yaitu persepsi tentang sejauhmana pimpinan dan bawahan telah membangun reputasi, baik di dalam maupun di luar organisasi, mengenai bidang pekerjaannya. Persepsi ini mungkin didasarkan pada data historis, seperti: pengalaman pribadi dengan orang tersebut; komentar tentang orang tersebut dari individu di dalam atau di luar organisasi; dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang diraih oleh orang tersebut.

Untuk mengukur kualitas LMX, Graen dan Uhl-Bien (1995) mengembangkan skala pengukuran yang dikenal secara luas dengan istilah LMX-7, yaitu instrumen pengukuran LMX yang terdiri dari 7 item yang secara khusus mengukur tiga dimensi, yaitu *respect*, *trust*, dan *obligation*. Sedangkan Liden dan Maslyn (1998) mengembangkan skala pengukuran yang dikenal dengan istilah LMX-MDM (*multidimensional*), yaitu instrumen pengukuran LMX yang terdiri dari 11 item yang secara khusus mengukur empat dimensi, yaitu *affect*, *loyalty*, *contributions*, dan *professional respect*. LMX-7 yang dikembangkan Graen dan Uhl-Bien (1995) dan LMX-MDM (*multidimensional*) yang dikemukakan Liden dan Maslyn (1998) merupakan dua ukuran yang paling sering digunakan dalam penelitian LMX saat ini (Liden, Wu, Cao, & Wayne, 2015).

Teori LMX merupakan teori kepemimpinan yang berbasis hubungan dua unsur (*dyadic*). Menurut teori ini, kepemimpinan terletak pada perkembangan kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan. Erdoğan dan Bauer (2015) menjelaskan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan, yaitu:

1. *Perceived & actual similarity* (kesamaan rasa)
Kesamaan ketertarikan (*similarity-attraction*) antara pimpinan dengan

bawahan memainkan peran penting dalam pengembangan kualitas LMX.

2. *Dyad expectations* (harapan masing-masing pihak)
Tingkat harapan bawahan terhadap pimpinan, dan tingkat harapan pimpinan terhadap bawahan menentukan kualitas LMX yang terbangun.
3. *Delegation-performance interactions* (interaksi kinerja)
Kinerja dan kompetensi bawahan menjadi prediktor penting dalam proses pengembangan LMX karena ini merupakan perilaku yang membantu dalam membangun kepercayaan.
4. *Member personality* (kepribadian bawahan)
Kepribadian *extraversion* (senang bergaul, mudah bersosialisasi, hidup berkelompok, dan tegas) dan *agreeableness* (kooperatif, penuh kepercayaan, bersifat baik, hangat, berhati lembut, dan suka membantu) merupakan prediktor dari kualitas LMX.
5. *Perceptions of fairness* (Persepsi keadilan)
Keadilan interaksional, atau perlakuan dengan martabat dan rasa hormat dari pemimpin merupakan faktor yang berkaitan dengan kualitas LMX.
6. *Trust development* (kepercayaan)
Ketika hubungan dimulai, kepercayaan akan berkembang (atau tidak berkembang) sebagai hasil dari proses pengujian timbal balik. Tanggapan memuaskan dari karyawan terhadap upaya pengujian dari atasan akan menghasilkan pengembangan kepercayaan dari pimpinan.

Metode Penelitian

Artikel ini merupakan studi literatur yang bertujuan untuk memperoleh penjelasan yang komprehensif tentang konsep *Leader-Member Exchange (LMX)* dan dampaknya terhadap organisasi. Literatur utama yang digunakan dalam studi ini diambil dari peraturan perundang-undangan, yaitu Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan

Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, serta berbagai artikel dalam jurnal nasional dan internasional bereputasi, antara lain yang diterbitkan oleh *Binus Business Review*, *Elsevier*, *Emerald Group Publishing*, *Routledge*, *Springer*, *Wiley*, dan lain-lain, dan dipilih berdasarkan relevansinya terhadap topik yang di bahas. Analisis konten dilakukan untuk mengidentifikasi tema utama dan hasil penelitian dari artikel-artikel yang dipilih serta kesesuaiannya dengan topik yang dibahas dalam artikel ini, yaitu dampak LMX terhadap organisasi. Seleksi jurnal dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Artikel jurnal diidentifikasi dengan menggunakan kata kunci "*leader-member exchange*", "*Leader-member Exchange theory*", "*relationship leaders and followers*", dan "*leader-member exchange and its implications*".
2. Hasil penelitian setiap artikel (*outcomes*) disajikan dalam daftar tabel yang ringkas dan mudah dipahami (lihat tabel 1 dan tabel 2).

Dampak LMX terhadap organisasi

Kualitas LMX di tempat kerja dapat mempengaruhi keseluruhan struktur dan keberhasilan organisasi (Mardanov, Heischmidt, & Henson, 2008). LMX yang berkualitas tinggi akan memberikan banyak dampak positif terhadap organisasi. Berdasarkan Tabel 1, Dampak LMX terhadap organisasi terbagi kedalam 5 bidang utama, yaitu *organizational citizenship behaviour (OCB)*, *job satisfaction*, *organizational commitment*, *turnover intention*, dan *performance*.

Tabel 1. Daftar Jurnal yang dianalisis

No	Penulis	Hasil Penelitian	Jurnal	Penerbit
1	Zhou dan Wang (2015)	LMX berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>	The Oxford handbook of leader-member exchange	Oxford University Press
2	Chen, Wen, Peng, dan Liu (2016)	LMX berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>	Journal of Managerial Psychology	Emerald Group
3	Hashim (2016)	LMX berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behaviour (OCB)</i>	The International Social Sciences and Tourism Research Conference	Universiti Sultan Zainal Abidin
4	Jaiswal dan Dhar (2016)	LMX berpengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i>	International Journal of Productivity and Performance Management	Emerald Group
5	Wang (2016)	LMX berpengaruh positif terhadap <i>performance</i>	International Journal of Contemporary Hospitality Management	Emerald Group
6	S. Kim, Tam, Kim, dan Rhee (2017)	LMX berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>	Corporate Communications: An International Journal	Emerald Group
7	Estiri, Amiri, Khajeheian, dan Rayej (2018)	LMX berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behaviour (OCB)</i>	Eurasian Business Review	Springer
8	Li, Zhu, dan Park (2018)	LMX berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>	Social Behavior and Personality: An International Journal	Scientific Journal Publishers
9	Selvarajan, Singh, dan Solansky (2018)	LMX berpengaruh positif terhadap <i>performance</i>	Journal of Business Research	Elsevier
10	AlHashmi, Jabeen, dan Papastathopoulos (2019)	LMX berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>	Policing: An International Journal,	Emerald Group
11	M. H. Kim dan Yi (2019)	LMX berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>	International Nursing Review	Wiley
12	El Shaer (2019)	LMX berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behaviour (OCB)</i> dan <i>organizational commitment</i>	The Lancet	Wiley
13	Saputra dan Ariyanto (2019)	LMX berpengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i>	International Review of Management and Marketing	Econ Journals
14	Tanskanen, Mäkelä, dan Viitala (2019)	LMX berpengaruh positif terhadap <i>performance</i>	Journal of Happiness Studies	Springer
15	Chiu, Hui, Won, dan Bae (2020)	LMX berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>	European Sport Management Quarterly	Routledge
16	Heriyadi, Tjahjono, dan Rahayu (2020)	LMX berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>organizational citizenship behaviour (OCB)</i>	Binus Business Review	Binus Journal Publishing
17	López-Ibort, González-de la Cuesta, Antoñanzas-Lombarte, dan Gascón-Catalán, (2020)	LMX berpengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i>	International Journal of Environmental Research and Public Health	Multidisciplinary Digital Publishing Institute
18	Nguyen (2020)	LMX berpengaruh positif terhadap <i>performance</i>	The Journal of Asian Finance, Economics, and Business	Korea Distribution Science Association

Sumber: data diolah penulis, 2021

Dampak LMX terhadap organisasi secara ringkas disajikan dalam tabel 2 dibawah ini.

Tabel 2. Dampak LMX Terhadap Organisasi

No	Outcomes	Peneliti
1	Meningkatkan <i>organizational citizenship behaviour</i> (OCB)	(Heriyadi et al., 2020); (El Shaer, 2019); (Estiri et al., 2018); (Hashim, 2016)
2	Meningkatkan <i>job satisfaction</i>	(Heriyadi et al., 2020); (M. H. Kim & Yi, 2019); (Li et al., 2018); (Zhou & Wang, 2015)
3	Meningkatkan <i>organizational commitment</i>	(López-Ibort et al., 2020); (Saputra & Ariyanto, 2019); (El Shaer, 2019); (Jaiswal & Dhar, 2016)
4	Menurunkan <i>turnover intention</i>	(Chiu et al., 2020); (AlHashmi et al., 2019); (S. Kim et al., 2017); (Chen et al., 2016)
5	Meningkatkan <i>performance</i>	(Nguyen, 2020); (Selvarajan et al., 2018); (Tanskanen et al., 2019); (Wang, 2016)

Sumber: data diolah penulis, 2021

Dari tabel 2, dapat kita simpulkan bahwa LMX berkualitas tinggi memberikan banyak dampak positif bagi organisasi. Secara umum, dalam studi meta analisis yang dilakukan Gerstner dan Day (1997), LMX ditemukan terkait dengan variabel-variabel yang berhubungan dengan sikap positif, terutama kepada bawahan seperti a) peningkatan kinerja yang lebih tinggi ; b) penilaian kinerja yang objektif ; c) kepuasan kerja yang tinggi ; d) komitmen organisasi yang lebih kuat ; e) dan menurunnya tingkat *turnover* karyawan.

LMX Dalam Konteks Manajemen ASN

Secara implisit, hubungan kerja pimpinan dengan bawahan juga termasuk dalam kode etik dan kode perilaku yang harus dipatuhi ASN. Dari sisi bawahan, pasal 5 UU Nomor 5 Tahun 2014 menyatakan bahwa pegawai ASN wajib melaksanakan tugas

sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang Berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan. Namun, hal ini bukan berarti bawahan hanya dalam posisi pasif menerima perintah saja, bawahan juga dimungkinkan untuk dapat menilai perilaku pimpinan dalam memimpin organisasi sebagaimana tercantum dalam PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS.

PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS juga mengatur tentang kewajiban pimpinan terhadap bawahan. Dalam pasal 27 dijelaskan bahwa atasan berkewajiban untuk melakukan pemantauan kinerja secara berkala dan berkelanjutan paling kurang 1 (satu) kali dalam setiap semester pada tahun berjalan. Pemantauan kinerja ini diperlukan untuk mengetahui kemajuan kinerja PNS, agar tidak terjadi keterlambatan dan/atau penyimpangan. Berdasarkan hasil pemantauan kinerja tersebut, atasan dapat memberikan bimbingan kinerja kepada bawahan untuk menjamin pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan dalam SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Bimbingan kinerja merupakan suatu proses terus-menerus dan sistematis yang dilakukan oleh atasan langsung dalam membantu PNS agar mengetahui dan mengembangkan kompetensi PNS, dan mencegah terjadinya kegagalan kinerja.

Langkah-Langkah Membangun LMX Berkualitas Tinggi

LMX bertujuan untuk memaksimalkan keberhasilan organisasi dengan cara membangun interaksi positif antara pimpinan dan bawahan (Truckenbrodt, 2000). Organisasi perlu mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mendorong terciptanya hubungan yang positif dan berkualitas antara pimpinan dan bawahan dalam lingkungan kerja. Keterlibatan organisasi sangat diperlukan untuk memastikan terciptanya hubungan yang positif antar keduanya. Menurut Schermerhorn, et al. (2010), membangun hubungan dengan bawahan membutuhkan

fokus yang lebih besar pada individu yang dipimpin daripada tugas yang diberikan kepada pemimpin secara formal. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk membangun LMX yang berkualitas tinggi, antara lain:

1. Tahap 1, lakukan pertemuan secara terpisah dengan masing-masing karyawan untuk membantu masing-masing pihak dalam mengevaluasi motif dan sikap mereka satu sama lain, menemukan sumber daya potensial, dan menetapkan harapan bersama yang saling menguntungkan.
2. Tahap 2, untuk karyawan yang pertemuan awalnya paling menjanjikan, usahakanlah untuk memberikan hubungan interaksi yang tulus dan kembangkanlah rasa saling percaya, setia, dan rasa hormat.
3. Tahap 3, beberapa interaksi ini akan maju ketahap ketiga (matang), yang ditandai dengan adanya komitmen bersama terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi.
4. Tahap 4, berikan penghargaan terhadap karyawan dalam kategori *in-group* ini dengan status, pengaruh, dan manfaat yang lebih besar sebagai imbalan atas perhatian ekstra dari mereka, dan tetap tanggap terhadap kebutuhan mereka dengan membuka ruang konsultasi dan rasa percaya yang tinggi.
5. Tahap 5, lakukan observasi dan diskusi sehari-hari, serta upayakan untuk terus meningkatkan jumlah anggota dalam kategori *in-group* ini.

Hubungan antara seorang pemimpin dengan atasannya sendiri juga merupakan hubungan yang dapat diklasifikasikan sebagai hubungan dalam kategori *in-group* atau *out-group*. Pemimpin yang memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan atasan mereka, lebih mungkin untuk mengembangkan hubungan yang berkualitas tinggi dengan bawahan mereka (Lunenburg, 2010). Dalam konteks manajemen ASN, hubungan antara atasan dengan bawahan berjalan dibawah ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, seperti yang termuat dalam Undang-Undang

Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja. Hubungan kerja berkualitas tinggi antar keduanya dapat menjadi faktor pendorong dalam meningkatkan produktivitas kerja dan mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mendorong terciptanya LMX yang berkualitas, antara lain:

1. Menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) bersama-sama
Penyusunan SKP secara bersama-sama dapat mendorong tumbuhnya harapan kerja bersama yang hendak dicapai antara atasan dan bawahan. Masing-masing pihak dapat mendiskusikan tentang target-target kinerja yang akan dicapai dengan memperhatikan kondisi internal dan eksternal organisasi. Kesepakatan yang tercapai dalam penyusunan SKP ini akan menjadi landasan bagi atasan (Pejabat Penilai Kinerja PNS) dan bawahan dalam melakukan pengukuran kinerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Kegiatan ini sangat penting untuk membangun komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.
2. Melakukan evaluasi kinerja bersama
Kualitas hubungan LMX dapat ditingkatkan dengan melakukan pertemuan atau diskusi secara rutin antara atasan dan bawahan. Evaluasi kinerja dapat menjadi wadah bagi atasan (Pejabat Penilai Kinerja PNS) dan bawahan untuk secara bersama-sama mengidentifikasi capaian hasil kerja berdasarkan target kinerja yang telah disepakati bersama sebelumnya. Kegiatan ini juga dapat membantu kedua belah pihak menemukan strategi dan solusi bersama terhadap target kinerja yang belum tercapai.
3. Bimbingan kinerja dari atasan secara berkelanjutan
Bimbingan kinerja dari atasan langsung akan sangat membantu pegawai dalam mengembangkan kompetensinya. Bimbingan dari atasan langsung yang

diberikan secara terus-menerus dapat menumbuhkan komunikasi yang efektif dan membangun antar keduanya. Pegawai yang mendapat bimbingan kinerja dari atasan langsung akan merasa diperhatikan dan lebih termotivasi untuk mencapai target kinerja yang telah disepakati bersama sebelumnya.

4. Menjalankan sistem *reward* dan *punishment* secara adil dan transparan. Sistem *reward* dan *punishment* yang dijalankan dengan adil dan transparan dapat memotivasi pegawai untuk melakukan yang terbaik kepada organisasi. Pegawai yang telah menunjukkan pencapaian kinerja yang baik harus diberikan *reward* yang memadai agar ia terus termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Sedangkan, *punishment* diperlukan untuk dapat mendisiplinkan pegawai sehingga termotivasi untuk memperbaiki kinerjanya menjadi lebih baik.

PENUTUP

Simpulan

Memahami pentingnya membangun hubungan kerja yang berkualitas antara atasan dan bawahan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan penting yang telah ditetapkan. LMX yang berkualitas tinggi dapat memberikan banyak dampak positif terhadap munculnya sikap kerja positif dari karyawan, seperti meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, mengurangi tingkat *turnover* (gonta-ganti karyawan), psikologis karyawan yang baik, dan dapat mendorong tumbuhnya perilaku kewargaan organisasi (OCB) yang positif di lingkungan kerja. Demikian pula halnya dalam konteks manajemen ASN, LMX yang berkualitas tinggi dapat membantu keberhasilan satuan kerja dalam mencapai tujuannya. LMX berkualitas tinggi akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang positif yang dapat membantu ASN bekerja dengan baik dalam memberikan pelayanan publik

yang profesional dan berkualitas kepada masyarakat.

Saran

- a. Organisasi telah menginvestasikan banyak sumber daya untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. LMX yang berkualitas tinggi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong terciptanya hubungan yang baik, harmonis, dan saling mendukung antara atasan dan bawahan. Hal yang dapat dilakukan antara lain melakukan pertemuan rutin dan evaluasi kerja bersama untuk mendorong tumbuhnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Pimpinan harus terus berupaya untuk mengembangkan hubungan kerja yang baik dan berkualitas tinggi dengan bawahan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif yang dapat membantu tercapainya tujuan organisasi. Dalam konteks manajemen ASN, amanah dari PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS hendaknya senantiasa dijalankan dengan baik. Atasan berkewajiban untuk terus membimbing dan memantau kinerja bawahannya. Begitu juga sebaliknya, bawahan harus terus berupaya untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan mematuhi perintah atasan sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b. Penelitian ini merupakan studi literatur yang mengkaji tentang dampak dari LMX terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini memiliki ruang lingkup bahasan yang terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini masih memerlukan kajian lebih lanjut untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif. Beberapa hal yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya, antara lain perlunya kajian yang tidak hanya membahas dampak LMX terhadap organisasi, tetapi juga

mengkaji tentang variabel-variabel yang mempengaruhi kualitas LMX didalam organisasi. Penelitian yang akan datang juga dapat melakukan studi meta analisis untuk mendapatkan bukti kuantitatif. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan untuk membahas peran LMX sebagai mediator yang mempengaruhi hubungan antar variabel, misalnya peran LMX dalam memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior*, peran LMX sebagai mediator hubungan *ethical leadership* dan *employee performance*, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- AlHashmi, M., Jabeen, F., & Papastathopoulos, A. (2019). Impact of leader–member exchange and perceived organisational support on turnover intention. *Policing: An International Journal*, 42(4), 520–536.
- Chen, Y., Wen, Z., Peng, J., & Liu, X. (2016). Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 864–879.
- Chiu, W., Hui, R. T., Won, D., & Bae, J. (2020). Leader-member exchange and turnover intention among collegiate student-athletes: the mediating role of psychological empowerment and the moderating role of psychological contract breach in competitive team sport environments. *European Sport Management Quarterly*, 1–27.
- 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.
- El Shaer, T. (2019). The relationship between leader–member exchange, organisational citizenship behaviour, and organisational commitment among UNRWA health staff in the Gaza governorates. *The Lancet*, 393, S46.
- Erdoğan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader-member exchange theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2, 641–647.
- Estiri, M., Amiri, N. S., Khajeheian, D., & Rayej, H. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender. *Eurasian Business Review*, 8(3), 267–284.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.
- 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.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371–382.
- Hashim, N. H. (2016). The Impact of Leader-member Exchange on Organizational Citizenship Behaviour Readiness Among Local Government Employees in Southern Region of Malaysia. In A. P. M. Som, M. F. Ahmad, H. N. M. Khor, N. F. N. Azizan, N. B. Harun, H. H. A. Ghani, ... N. Mohamad (Eds.), *The International Social Sciences and Tourism Research Conference 20-22 April 2016* (pp. 121–133). Terengganu, Malaysia: Universiti Sultan Zainal Abidin.
- Heriyadi, Tjahjono, H. K., & Rahayu, M. K. P. (2020). Improving Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction, Leader-Member Exchange, and Work-Life Balance.

- Binus Business Review*, 11(2), 97–104.
- Humasmempnrb. (2019). Penilaian Perilaku Kerja PNS 360 Derajat, Atasan Dapat Dinilai Bawahan. Retrieved March 26, 2021, from <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/penilaian-perilaku-kerja-pns-360-derajat-atasan-dapat-dinilai-bawahan>
- Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(1), 58–79.
- Kim, M. H., & Yi, Y. J. (2019). Impact of leader- member- exchange and team-member- exchange on nurses' job satisfaction and turnover intention. *International Nursing Review*, 66(2), 242–249.
- Kim, S., Tam, L., Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 308–328.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2013). *Organizational behavior : key concepts, skills & best practices* (5th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Li, L., Zhu, Y., & Park, C. (2018). Leader–member exchange, sales performance, job satisfaction, and organizational commitment affect turnover intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(11), 1909–1922.
- 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.
- Liden, R. C., Wu, J., Cao, A. X., & Wayne, S. J. (2015). Leader-member exchange measurement. In Talya N Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of leader-member exchange* (pp. 29–54). Oxford, England: Oxford University Press.
- López-Ibort, N., González-de la Cuesta, D., Antoñanzas-Lombarte, T., & Gascón-Catalán, A. (2020). The correlation between leader–member exchange and organisational commitment among spanish registered nurses: The moderating role of sex and hospital size. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 721.
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1–5.
- Mardanov, I. T., Heischmidt, K., & Henson, A. (2008). Leader-member exchange and job satisfaction bond and predicted employee turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 159–175.
- Monahan, K. (2013). What do values have to do with it?: An exploration into the moderating impact of work values on the relationship between leader-member-exchange and work satisfaction. *Academy of Strategic Management Journal*, 12(1), 95–111.
- Nguyen, T. H. (2020). Impact of leader-member relationship quality on job satisfaction, innovation and operational performance: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6), 449–456.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja.
- Saputra, A., & Ariyanto, E. (2019). The Effect of Leader Member Exchange, Job Satisfaction and Motivation on Educational Personnels' Organizational Commitment of Jakarta Mercu Buana University. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 58–66.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational behavior* (11th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

- Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research, 85*, 142–154.
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2019). Linking managerial coaching and leader–member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies, 20*(4), 1217–1240.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly, 7*(3), 233–244.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wang, C.-J. (2016). Does leader-member exchange enhance performance in the hospitality industry? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(5), 969–987.
- Zhou, L., & Wang, M. (2015). Leader–member exchange and newcomer adjustment. In T.N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of leader-member exchange*. Oxford, England: Oxford University Press.

