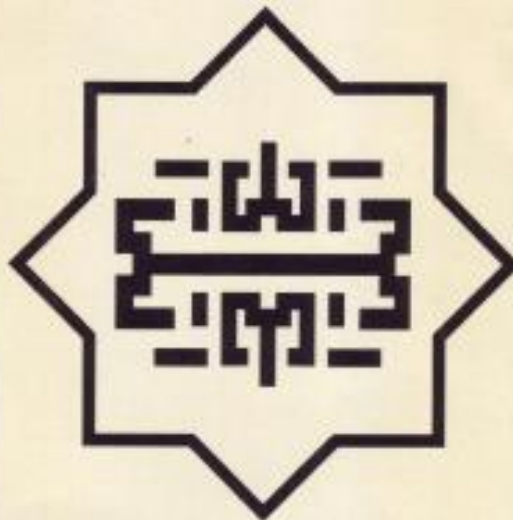


ISSN : 1978-726X

adbis

JURNAL ADMINISTRASI BISNIS

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI MALANG



VOL. 6 · No. 2 · DESEMBER 2012 Hal : 75 - 194

adbis

JURNAL ADMINISTRASI DAN BISNIS

Penanggung Jawab	: Direktur Politeknik Negeri Malang
Pembina	: Pembantu Direktur. I
Penasehat	: Ketua Jurusan Administrasi Niaga
Ketua Penyunting	: Joko Samboro
Mitra Bestari	: Hamidah Nayati Utami (Unibraw) Alifiulatin Utaminingsih (Unmer) Bagiyo (UM) Agus Sucipto (UIN) Nunung Nurastuti U (STIE Malangkecewara)
Penyunting Pelaksana	: Ita Refiani Permatasari Bambang Suryanto M Maskan Pudji Herijanto
Kesekretarian	: Dessy
Cetak dan Distribusi	: Otto ID

Perancang Sampul :

Joko Samboro

Penerbit :

Politeknik Negeri Malang

Alamat Redaksi :

Jurusan Administrasi Niaga

Jl.Sukarno Hatta PO.No.9 Malang (65141)

Telp.(0341) 404424-404425 Pes.1051 Fax.(0341) 404420

Email : joko.samboro@yahoo.com

Home page : [//www.poltek-malang.ac.id](http://www.poltek-malang.ac.id)

Adbis Jurnal Administrasi dan Bisnis terbit pertama kali bulan Desember 2007 dan diterbitkan dua kali dalam setahun yaitu pada bulan Juni dan Desember. Redaktur mengundang para penulis dan peneliti untuk menyumbangkan artikel hasil penelitian atau artikel konseptual dalam bidang Administrasi dan Bisnis. Redaksi berhak mengubah atau memperbaiki tulisan yang dimuat sejauh tidak mengganggu maksud dan isinya. Pendapat yang dimuat dalam jurnal ini sepenuhnya merupakan pendapat penulis artikel atau tidak mencerminkan pendapat penerbit dan penyunting.

ISSN : 1978-726X

DAFTAR ISI

ANALISA KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN PASIEN DI RUMAH SAKIT PANDAN ARANG BOYOLALI DENGAN PENDEKATAN <i>SERVICE QUALITY & QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT</i>	
..... Muh Anhar	75-87
PERANGKAT LUNAK <i>CATIA-MICROSOFT EXCEL-VISUAL BASIC</i>	
UNTUK ESTIMASI BIAYA MANUFAKTUR	Agus Hardjito 88-97
ANALISA PENGEMBANGAN PRODUK MESIN PERAJANG LIMBAH PLASTIK DENGAN METODE <i>QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT</i> DAN <i>VALUE ENGINEERING</i>	Widjanarko 98-105
KAJIAN TENTANG EVALUASI PELAKSANAAN PROMOSI DALAM KAMPANYE PEMILIHAN KEPALA DAERAH DI INDONESIA	Yunia Afiatin 106-113
KAJIAN TENTANG EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN <i>LEADER-MEMBER EXCHANGE THEORY</i>	Siti Mahmudah 114-124
KAJIAN TENTANG PERSEPSI MAHASISWA POLITEKNIK TERHADAP PEMBENTUKAN SDM BERKARAKTER YANG KOMPETITIF DI DUNIA KERJA.....	Dyah Widowati 125-134
PENGARUH PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN (STUDI DI UNIVERSITAS AIRLANGGA)	Habiburrochman 135-147
PEMBUATAN APLIKASI <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM</i> BERBASIS WEB	Ahmad Fauzi 148-155
MODEL STRUKTURAL GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MEMBENTUK KEPERCAYAAN PADA ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KOMITMEN GURU TIDAK TETAP	Mohammad Maskan 156-168
PENGARUH KEUNGGULAN BERSAING SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA PEMASARAN (Studi Pada UKM Ekspor di Wilayah Malang Raya)	Achmad Zaini 169-182
A MANAGEMENT RESEARCH : THE FIVE MOST IMPORTANT ACADEMIC CONTRIBUTORS TO THE DEVELOPMENT OF CORPORATE STRATEGY	Tri Istining Wardani 183-194

KAJIAN TENTANG EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE THEORY*

Oleh: Siti Mahmudah*)

Abstrak

Ide dasar yang melandasi tulisan ini adalah *Leader-Member Exchange (LMX) Theory*, di mana pemimpin membentuk anggota "in-group" dan anggota "out-group". Teori pertukaran pemimpin-anggota (*LMX Theory*) menjelaskan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan yang berbeda sepanjang waktu dengan anggota yang berbeda. Hubungan pertukaran yang mendukung akan lebih dimungkinkan saat seorang anggota dianggap kompeten dan serupa dengan pemimpin itu dalam hal nilai-nilai dan sikapnya. Pengaruh ke atas dari seorang pemimpin adalah determinan penting lainnya dari potensi untuk membuat hubungan pertukaran yang mendukung dengan para anggota. Hubungan pertukaran juga memiliki implikasi untuk efektivitas kepemimpinan. Selain itu, berdasarkan hasil kajian penelitian yang ada menunjukkan bahwa kualitas hubungan LMX yang baik akan berdampak pada kepuasan anggota, komitmen, kinerja, dan budaya. Oleh karena itu, pemimpin dan anggota perlu senantiasa memanjakan diri dalam rangka meningkatkan kualitas hubungan LMX agar dapat menjalankan kedua peran tersebut secara efektif serta menemukan cara untuk mengintegrasikannya.

Kata-kata kunci: *Leader-Member Exchange (LMX)*, efektivitas, kinerja, dan kepuasan kerja.

Abstract

The basic idea underlying this paper is the *Leader-Member Exchange (LMX) Theory*, where leaders formed members of the "in-group" and the members of the "out-group". *Leader-Member Exchange (LMX) Theory* describes how leaders develop different relationships over time with different members. Exchange relationships that support would be possible as a member deemed competent and are similar to the leader in terms of values and attitudes. The upward effect of a leader is another important determinant of the potential to create a relationship that supports the exchange of the members. Exchange relationship also has implications for leadership effectiveness. In addition, based on the results of research studies show that a good quality LMX relationships will have an impact on the satisfaction of members, commitment, performance, and culture. Therefore, the leaders and members should always manage themselves in order to improve the quality of LMX relationships in order to perform both roles effectively and find ways to integrate them.

Key words: Leader-Member Exchange (LMX), effectiveness, performance, and job satisfaction.

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Lingkungan bisnis dalam dekade terakhir ini mengalami perubahan yang sangat dramatis. Globalisasi, liberalisasi perdagangan, deregulasi,

dan kemajuan teknologi informasi menciptakan realitas baru persaingan yang semakin ketat. Tekanan-tekanan persaingan ini telah "memaksa" banyak organisasi untuk melakukan *rightsizing*, *downsizing*, *delayering*, dan *restructuring*. Menghadapi berbagai perubahan tersebut, para pemimpin perlu memikirkan kembali secara radikal

*) Siti Mahmudah, adalah Dosen Politeknik Politeknik NSC Surabaya

cara mengelola sumber daya manusia dan institusinya (Kuhnert dalam Bass dan Avolio, 1994). Dengan jumlah karyawan lebih sedikit untuk menangani beban kerja yang semakin banyak, para pemimpin harus terus menerus berupaya mengembangkan kapasitas dan kemampuan sumber daya manusianya, sejalan dengan berbagai perubahan aturan main (*rules of the game*) dalam industri dan persaingan yang terjadi secara cepat. Implikasinya, muncul kebutuhan konsep kepemimpinan baru untuk menghadapi perubahan lingkungan yang terus berlangsung, dan untuk mengkapitalisasi asset perusahaan paling penting, yaitu sumber daya manusia (Handoko dan Tjiptono, 1996:23). Kepemimpinan merupakan salah satu topik hangat dalam manajemen, dan mendapatkan banyak perhatian dari berbagai kalangan, baik akademisi maupun praktisi. Arti pentingnya kepemimpinan dalam organisasi tercermin dalam munculnya bermacam-macam teori atau pendekatan. Studi kepemimpinan secara garis besar dapat dikelompokkan ke dalam tiga periode (Wren dalam Handoko dan Tjiptono, 1996:25), yakni periode sifat (1910-Perang Dunia II), periode perilaku atau behavior period (Permulaan Perang Dunia II-akhir 1960-an), dan periode kontingensi yang dimulai dari akhir 1960-an hingga saat ini.

Beberapa teori terkenal dalam antara lain Teori X dan Y (Douglas McGregor), Studi University of Michigan (Rensis Likert), Kisi-Kisi Manajerial (Blake dan Mouton), dan Studi Ohio State University. Pada prinsipnya kedua pendekatan ini berupaya mengidentifikasi suatu gaya kepemimpinan "terbaik".

Pada era selanjutnya, disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Pendekatan situasional/kontingensi menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung pada faktor-faktor situasi, karyawan, tugas, organisasi, dan variabel lingkungan lainnya. Teori-Teori Situasional yang banyak diadopsi antara lain rangkaian kesatuan kepemimpinan (Tannenbaum dan Schmidt), Teori Kontigensi (Fred Fiedler), Teori Siklus Kehidupan (Hersey dan Blanchard), *Path Goal Theory* (Robert House), Teori LMX (*Leader-Member Exchange*), dan *Leadership Participation Model* (Victor Vroom dan Philip Yetton). Periode kontingensi ini juga ditandai dengan adanya beberapa pendekatan lain, yaitu pendekatan transaksional, pendekatan kognitif, dan pendekatan silang budaya.

Seperti diakui bahwa para peneliti dari berbagai disiplin ilmu telah mencurahkan banyak perhatian untuk meneliti kepemimpinan. Misalnya, yang menjadi salah satu objek penelitian tentang kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan yang dihubungkan dengan aspek-aspek organisasi seperti budaya organisasi (Sarros, Cooper & Santora: 2008), kepuasan kerja (Mardanov, Heischmidt & Henson: 2008; Telkleab dkk: 2008), motivasi pegawai (Hetland, Sandal & Johnsen: 2008) dalam Jubaedah (2009: 370).

Meskipun ada banyak definisi spesifik yang dikutip, namun sebagian besar akan tergantung pada orientasi teoritis. Selain pengaruh, kepemimpinan juga didefinisikan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian

tujuan, interaksi perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut (Rodriguez *et al.* dalam Luthans, 2006: 638). sehingga mau tidak mau, pemimpin organisasi harus menghadapi pergolakan besar dan lingkungan yang saling berlawanan. Bennis dan Thomas (Luthans, 2006: 638) menyimpulkan: "Salah satu indikator dan prediktor kepemimpinan sejati yang terpercaya adalah kemampuan pribadi seseorang untuk menemukan makna dari kejadian-kejadian negatif dan belajar dari masa-masa penuh cobaan, atau mampu menguasai lingkungan yang saling bertentangan, menjadi lebih kuat daripada sebelumnya, dan lebih berkomitmen daripada sebelumnya adalah hal-hal yang penting untuk membentuk seorang pemimpin ideal".

2. Pembahasan

2.1 *Leader-Member Exchange Theory* (Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota)

Teori ini menggambarkan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan berbagai pengikut/anggota. Teori LMX sebelumnya disebut "Teori Hubungan *Dyad Vertical*" karena fokusnya pada proses pengaruh timbal balik di dalam *dyad vertical* yang terdiri dari satu orang yang memiliki otoritas langsung atas orang lainnya (Yukl, 2006:119)

2.1.1 *Model Leader Member Exchange (LMX)*

Pendekatan yang relevan dengan pandangan kepemimpinan mengenai pertukaran (*exchange*) adalah pendekatan *vertical dyad linkage* (VDL), kini lazim disebut *leader-member exchange* (LMX). Teori LMX menyatakan bahwa pemimpin

memperlakukan masing-masing pengikut/anggota dengan berbeda. Secara khusus, pemimpin dan pengikut/anggota mengembangkan hubungan *dyadic* (dua orang) yang mempengaruhi perilaku pemimpin dan pengikut/anggota

Selama ini, pemimpin membentuk pengikut/anggota "in-group" dan pengikut/anggota "out-group", dan memperlakukan mereka sesuai dengan predikatnya. Penelitian menunjukkan bahwa pada pengikut/anggota "in-group" dilaporkan mereka hanya melakukan sedikit kesalahan yang berurusan dengan pemimpin dan merasa bahwa pemimpin mereka lebih responsif terhadap kebutuhan mereka daripada kepada pengikut/anggota "out-group" (Blank *et al.* dalam Luthans, 2006: 646). Pemimpin lebih banyak meluangkan waktu bersama anggota "in-group" untuk "memimpin" (pemimpin tidak bergantung pada otoritas formal untuk mempengaruhi pengikut/anggota), dan mereka cenderung "mengawasi" mereka yang ada dalam wilayah "out-group" (pemimpin bergantung pada peran dan otoritas formal untuk mempengaruhi pengikut/anggota). Terdapat bukti baru bahwa pengikut/anggota "in-group" (mereka yang memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan pemimpinnya) memiliki pertanggungjawaban kerja yang lebih baik, lebih memiliki kontribusi terhadap unitnya, dan mendapat peringkat sebagai orang yang memiliki kinerja tinggi daripada mereka yang memiliki kualitas hubungan rendah (Collin dan Porras dalam Luthans, 2006: 646).

Contohnya, berkenaan dengan pengikut/anggota, tingkat efikasi diri (*self efficacy*) yang lebih tinggi lebih membentuk hubungan *in-group*

dengan para pemimpin, yang merasa bahwa pengikutnya menjadi lebih menyenangkan dan memiliki kesamaan kepribadian dengan pemimpinnya (Salam *et al.* 1996:293).

Graen *et al.* (Luthans, 2006:647) menitik beratkan bahwa LMX telah berkembang menjadi berbagai tahap: 1) penemuan *dyad* yang dibedakan; 2) investigasi hubungan karakteristik LMX dan implikasi perusahaan/hasilnya; 3) deskripsi pembentukan hubungan *dyad*; dan 4) agregasi hubungan *dyad* yang dibedakan terhadap kelompok dan tingkat jaringan. Pandangan baru terhadap sikap bagaimana seorang pemimpin membedakan pengikut/anggotanya demi membentuk "in-group" dan "out-group" mungkin dapat dijelaskan dengan analisis jaringan sosial (Sparrowe dan Liden, 1997). Jaringan sosial positif dan proses pertukaran membantu pemimpin dalam menyeleksi calon karyawan yang dapat menjadi bagian dalam dari lingkaran dalam organisasi. Dari perspekti kognitif tersebut dapat disimpulkan bahwa LMX adalah proses resiprokal. Bukti dari proses interaksi ini memberi kesan bahwa pemimpin cenderung mengubah konsep diri pengikut/anggota demi mengejar tujuan kinerja dan lebih dapat menahan beban perubahan. Pada saat yang sama, pengikut/anggota secara resiprokal membentuk skema diri pemimpin melalui respon mereka, baik melalui reaksi individual maupun reaksi kelompok atau kolektif (Gibbons, 1992; Burnz dan Otte, 1999; Loed *et al.* 1999; Sherony dan Green, 2002 dalam Luthans, 2006:647). Sebaliknya, hubungan antara pemimpin dan pengawas sendiri juga merupakan *dyad* yang dapat diklasifikasikan sebagai hubungan "in-group" atau

"out-group". Pemimpin yang memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan supervisor mereka sendiri lebih cenderung untuk mengembangkan hubungan berkualitas tinggi dengan pengikut/anggota mereka (George & Jones dalam Lunenburg (2010).

2.1.2 Versi Awal dari Teori LMX

Menurut teori ini kebanyakan pemimpin membuat hubungan pertukaran yang khusus dengan sejumlah kecil pengikut/anggota yang dipercaya yang berfungsi sebagai asisten, letnan atau penasihat, Graen dan Cashman (Yukl, 2006: 119) menyatakan bahwa hubungan pertukaran terbentuk atas dasar kesesuaian pribadi dan kompetensi serta kemampuan dapat diandalkan dari pengikut.

2.1.3 Versi Perluasan dari Teori LMX

Dalam sebuah revisi dari teori LMX, pengembangan hubungan dalam *dyad* pemimpin-pengikut/anggota telah dijelaskan dalam "model siklus hidup" yang memiliki tiga kemungkinan tahapan (Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1991 dalam Yukl, 2006). Hubungan itu dimulai dengan sebuah tapan pengujian awal dimana pemimpin dan pengikut/anggota saling mengevaluasi motif dan sikap sumber daya masing-masing, dan potensi sumber daya yang akan dipertukarkan, dan dibangunnya harapan peran bersama. Menurut Graen dan Uhl-Bien (1991) dalam Yukl (2006), tahapan ketiga sesuai dengan kepemimpinan transformasional, sedangkan tahapan pertama sesuai dengan kepemimpinan transaksional.

2.1.4 Pengukuran LMX

Cara dimana LMX didefinisikan amatlah beragam dari studi yang satu ke studi lainnya. Kualitas

hubungan pertukaran biasanya diasumsikan melibatkan hal-hal seperti saling mempercayai, rasa hormat, kasih sayang, dukungan dan kesetiaan. Namun, terkadang LMX didefinisikan meliputi aspek hubungan yang lainnya (misalnya menegosiasikan ruang gerak, pengaruh yang bertambah, nilai-nilai bersama) atau sifat individual dari pemimpin dan pengikut/anggota. (Tabel 1).

Masih belum jelas apakah skala multidimensi menawarkan keuntungan di atas skala unidimensi. Dibutuhkan lebih banyak penelitian untuk menentukan implikasi dari penggunaan ukuran LMX yang multidimensi (Yukl, 2006:120). Hanya sejumlah kecil studi yang telah mengukur LMX dari persepsi baik pemimpin maupun pengikut, oleh karenanya dibutuhkan lebih banyak penelitian untuk menentukan jawaban dan untuk menjernihkan implikasi dari mengukur LMX dari perspektif (pemimpin dan pengikut/anggota) berbeda (Yukl, 2006:121).

TABEL 1. Contoh Item-item dari LMX-7

1. Seberapa baiknya pemimpin Anda memaham masalah dan kebutuhan Anda?
2. Seberapa baiknya pemimpin Anda mengakui potensi Anda?
3. Bagaimana Anda menirukan hubungan kerja anda dengan pemimpin anda?
4. Adakah perubahan dimana pemimpin Anda menggunakan kekuasaannya untuk membantu Anda memecahkan permasalahan dalam pekerjaan Anda?

Sumber: Graen & Uhl-Bien dalam Yukl (2006:121)

2.2 Penelitian mengenai Hubungan LMX

Sebagian besar penelitian mengenai teori LMX sejak studi-studi awal tahun 1970-an telah menguji bagaimana LMX berhubungan dengan variabel

lainnya. Penelitian ini meliputi sejumlah besar studi lapangan survey, sejumlah eksperimen laboratorium, dan dua buah eksperimen lapangan. Tambahan lagi, beberapa studi telah menggunakan pengamatan dan analisis pola komunikasi di dalam hubungan LMX yang tinggi terhadap yang rendah (misalnya Fairhurst, 1993; Kramer, 1995 dalam Yukl, 2006). Tinjauan rinci dari penelitian mengenai hubungan LMX dapat ditemukan dalam berbagai artikel (misalnya Gerstner & Day, 1997; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997; Schriesheim *et al.*, 1999 dalam Yukl, 2006).

Studi oleh Green, Anderson dan Shivers dalam Yukl (2006) menyelidiki bagaimana hubungan pertukaran pemimpin-anggota terpengaruh oleh variabel demografis dan organisatoris. Namun, secara umum, hanya terdapat sedikit penelitian mengenai kondisi situasional yang mempengaruhi perkembangan hubungan pertukaran. Hasil studi lainnya telah menguji bagaimana LMX berhubungan dengan perilaku pemimpin dan pengikut/anggota. Penelitian awal menemukan bahwa hubungan *dyadic* ke arah atas dari seorang pemimpin mempengaruhi hubungan *dyadic* menurun (Cashman, Dansereau, Graen & Haga, 1976; Graen, Cashman, Ginsburgh & Schiemann, 1977 dalam Yukl, 2006). Seorang manajer yang memiliki hubungan pertukaran yang mendukung dengan atasannya akan lebih mungkin membuat hubungan pertukaran yang mendukung dengan pengikut/anggotanya. Penelitian lain terkait dengan LMX juga dilakukan oleh Hassan dan Chandaran (2005) menyelidiki bagaimana kualitas hubungan leader-member dapat menentukan keadilan

prosedural dan keadilan distributif yang pada gilirannya menentukan kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasional, dan intensi *turnover*. Studi lain yang dilakukan oleh Khrisman (2005) melihat hubungan antara pertukaran pemimpin-anggota (LMX), kepemimpinan transformasional, dan sistem nilai antara pemimpin dan pengikut. Chooi Hwa *et al.* (2009) menyatakan bahwa ada bukti penelitian yang cukup besar (misalnya, Campbell, Putih, & Johnson, 2003; Schriesheim, Neider, & Scandura, 1998; Xin, 2004) menunjukkan bahwa di negara-negara Barat supervisor dan pengikut/anggota tidak setuju tentang kualitas hubungan mereka. Fong Siu Ping dan Ho Ka Yue (2010), menjelaskan bahwa *Leader-Member Exchange (LMX)* dan *Team-Member Exchange (TMX)* dapat menjadi mediasi untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pada organisasi. Ngoma (2011) menyatakan bahwa perhatian telah banyak difokuskan pada efektivitas LMX sebagai hubungan *dyadic* antara pemimpin dan pengikut/anggota dalam organisasi selain lembaga pendidikan.

2.3 Evaluasi atas Teori dan Penelitian LMX

Versi awal dari teori ini tidak secara memadai menjelaskan bagaimana hubungan *dyadic* berkembang seiring waktu, bagaimana hubungan *dyadic* berbeda dari pemimpin saling mempengaruhi, dan bagaimana hubungan yang dibedakan mempengaruhi kinerja keseluruhan oleh unit kerja pemimpin itu (Dienesch & Liden, 1986; Schriesheim *et al.*, 1999; Vecchio & Gobdel, 1984 dalam Yukl, 2006). Revisi dari teori LMX telah berupaya untuk memperbaiki sebagian kekurangan ini, tetapi dibutuhkan perbaikan tambahan.

Teori LMX dapat ditingkatkan dengan penggabungan proses atribusional yang menjelaskan bagaimana para pemimpin menerjemahkan tindakan pengikut/anggota dan pengikut menerjemahkan tindakan pemimpin (Dienesch & Liden, 1986; Steiner, 1997 dalam Yukl, 2006). Persepsi pengikut/anggota tentang keadilan dalam memberikan tanggung jawab dan alokasi penghargaan dapat membantu menjelaskan perkembangan hubungan pertukaran. Teori LMX telah menjadi hampir eksklusif hanya mengenai hubungan *dyadic vertical*. Sparrowe dan Liden (1997) menyatakan bahwa wawasan dari teori jaringan sosial dapat membantu menjelaskan bagaimana hubungan *dyadic* berkembang di dalam konteks sosial yang lebih luas. Namun, hanya terdapat sedikit penelitian mengenai proses pertukaran dalam hubungan *dyadic* nonhierarkis. Dalam penelitian mengenai pertukaran pemimpin-pengikut/anggota, terdapat terlalu banyak ketergantungan pada studi lapangan statis dengan kuesioner. Hanya beberapa studi mengenai LMX yang telah menggunakan rancangan sejajar (misalnya, Bauer & Green, 1996; Duchon, Green & Taber, 1986; Liden *et al.*, 1993; Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995 dalam Yukl, 2006).

2.4. Atribusi Pemimpin Tentang Pengikut/ Anggota

Teori atribusi menjelaskan proses kognitif yang digunakan oleh para pemimpin untuk menentukan alasan atas kinerja yang efektif atau tidak efektif dan reaksi yang tepat (Green & Mitchell, 1979; Martinko & Gardner, 1987 dalam Yukl, 2006).

Green dan Mitchell dalam Yukl (2006) menjelaskan reaksi dari seorang manajer terhadap kinerja yang buruk sebagai proses dua-tahap. Dalam tahap pertama manajer berusaha untuk menentukan penyebab dari kinerja yang buruk itu; tahap kedua manajer berusaha untuk menyeleksi sebuah respons yang tepat untuk memperbaiki masalah itu. Tambahan lagi, para manajer yang sebelumnya memiliki pengalaman melakukan jenis pekerjaan yang sama seperti pengikut akan lebih mungkin membuat atribusi eksternal dibandingkan dengan manajer yang tidak memiliki pengalaman demikian, barangkali karena mereka lebih tahu tentang faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja (Mitchell & Kalb, 1982 dalam Yukl, 2006).

2.5 Atribusi dan LMX

Para pemimpin terlihat tidak terlalu kritis dalam mengevaluasi kinerja pengikut/anggota di mana mereka memiliki hubungan pertukaran yang tinggi (Duarte, Goodson & Klich, 1994; Heneman, Greenberger & Anonyuo, 1989 dalam Yukl, 2006). Kinerja yang efektif lebih mungkin dihubungkan dengan penyebab internal bagi anggota yang memiliki pertukaran tinggi dan dihubungkan dengan penyebab eksternal bagi anggota yang memiliki pertukaran rendah. Sebaliknya, kinerja yang buruk dihubungkan dengan penyebab eksternal bagi anggota yang memiliki pertukaran tinggi dan dihubungkan dengan penyebab internal bagi anggota yang memiliki pertukaran rendah (Yukl, 2006).

2.6 Aplikasi: Memperbaiki Kekurangan Kinerja

Para manajer yang efektif mengambil pendekatan pemecahan masalah yang mendukung saat berhadapan dengan perilaku yang tidak tepat atau kinerja yang kurang dari pengikut/anggota. Pedoman berikut memperlihatkan bagaimana memperbaiki komunikasi dan pemecahan masalah sambil mengurangi sifat defensif dan penolakan

TABEL 2. Pedoman untuk Memperbaiki Kinerja yang Merusak

- Mengumpulkan informasi tentang masalah kinerja
- Berusaha untuk menghindari prasangka atribusional
- Memberikan umpan balik konstruktif dengan cepat
- Menjelaskan kekhawatirannya secara singkat dalam hal-hal spesifik
- Menjelaskan dampak yang akan dari perilaku yang tidak efektif
- Tetap tenang dan profesional
- Berusaha-susah mengidentifikasi alas an atas kinerja yang tidak memadai
- Menantang orang itu untuk menyatakan perbaikan
- Menyatakan keyakinan pada orang tersebut
- Menyatakan keinginan telah untuk membuat orang tersebut
- Menepati kesepakatan atas langkah-langkah tindakan yang khusus
- Meringkaskan diskusi dan mengesahkan kesepakatan

2.7 Determinan dari Atribusi Pengikut

Beberapa faktor yang saling terkait menentukan bagaimana para pengikut menilai efektivitas pemimpin (Awamleh & Gardner, 1999; Choi & Mai-Dalton, 1999; Lord & Maher, 1991; Meindl *et al*, 1985 dalam Yukl, 2006). Sebuah faktor adalah batasan di mana terdapat indikator yang jelas dan tepat waktu atas kinerja tim atau organisasi pemimpin itu.

Para pengikut sering menilai tujuan pemimpin, selain kompetensinya. Para pengikut menilai apakah pemimpin itu lebih memperhatikan manfaat atau kemajuan karier pribadi daripada atas kesejahteraan mereka dan misi dari tim. Kredibilitas meningkat saat pemimpin

memperlihatkan pendirian yang kuat dan keras mengenai kebutuhan akan perubahan dan menjelaskan mengapa hal itu perlu tanpa membesar-besarkan manfaatnya atau mengabaikan biayanya. Dedikasi kepada organisasi ditunjukkan saat pemimpin membuat pengorbanan diri untuk mendapatkan dukungan untuk perubahan dan tidak diuntungkan secara material darinya (Yorges, Weiss & Strickland, 1999 dalam Yukl, 2006). Pengorbanan diri dalam pelayanan organisasi meningkatkan persetujuan pengikut, dan saat dikombinasikan dengan kompetensi yang diperlihatkan, maka akan mungkin menghasilkan persepsi pengikut bahwa pemimpin itu luar biasa (Choi & Mai-Dalton dalam Yukl, 2006).

2.8 Teori Kepemimpinan Implisit

Teori kepemimpinan implisit merupakan keyakinan dan asumsi tentang karakteristik dari pemimpin yang efektif (Eden & Leviatan, 1975; Gioia & Sims, 1985; Lord, Foti & Devader, 1984; Offerman, Kennedy & Wirtz, 1994; Rush, Thomas & Lord, 1977 dalam Yukl, 2006). Teori implisit biasanya melibatkan stereotipe dan prototipe tentang ciri, keterampilan atau perilaku yang relevan. Tujuan utamanya bias untuk membedakan para pemimpin di antara berbagai jenis pemimpin (misalnya, manajer, politikus, perwira militer).

Teori implisit dikembangkan dan dimurnikan seiring waktu sebagai hasil dari pengalaman aktual dengan para pemimpin, keterpaparan terhadap literatur tentang pemimpin yang efektif, dan pengaruh sosial budaya lainnya. Teori implisit terpengaruh oleh nilai individual dan ciri kepribadian, dan juga oleh nilai budaya dan keyakinan mengenai pemimpin (Gerstner & Day,

1994; Keller, 1999 dalam Yukl, 2006). Teori implisit tentang kepemimpinan yang efektif menentukan relevansi yang dirasakan dari berbagai jenis perilaku pemimpin (Lord & Maher, 1991 dalam Yukl, 2006).

2.8.1. Kontribusi Pengikut kepada Kepemimpinan yang Efektif

Kecenderungan untuk menghubungkan pujian atas peristiwa keberhasilan dengan para pemimpin cenderung mengabaikan kontribusi yang penting dari para pengikut. Para pengikut yang kompeten dan bermotivasi diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang berhasil yang dijalankan oleh unit pemimpin tersebut. Para pengikut juga berkontribusi terhadap efektivitas kelompok itu dengan cara lain, seperti dengan mempertahankan hubungan kerja yang kooperatif, dan mendukung pengembangan kepemimpinan. Bagian ini menguji konsepsi alternative dari peran pengikut dan menjelaskan bagaimana para pengikut dapat berkontribusi secara aktif kepada efektivitas pemimpin mereka.

2.8.2 Aplikasi: Pedoman bagi Para Pengikut

Pedoman berikut memberikan ide-ide untuk menjadi pengikut yang lebih efektif (berdasarkan pada Chaleff, 1995; Kelley, 1992; Whetton & Cameron, 1991 dalam Yukl, 2006). Pedoman tersebut membahas masalah seperti bagaimana meningkatkan hubungan, bagaimana menolak pengaruh yang tidak tepat, bagaimana memberikan saran dan pelatihan, dan bagaimana menantang rencana dan kebijakan yang mengandung cacat (Tabel 3). Tema-tema yang mendasari pedoman itu meliputi mempertahankan kredibilitas dan kepercayaan, mengambil tanggung jawab untuk

kehidupan diri pengikut sendiri, dan mempertahankan kebenaran untuk nilai-nilai dan pendirian pengikut sendiri.

TABEL 3. Aplikasi Pedoman bagi para Pengikut

- Ketahuilah apa yang diharapkan untuk anda lakukan
- Mengambil inisiatif untuk menghadapi masalah
- Selalu berikan informasi kepada atasan Anda mengenai keputusan Anda
- Verifikasikan akurasi dari informasi yang anda berikan kepada atasan
- Doronglah atasan Anda untuk memberikan umpan balik yang jujur kepada Anda
- Dakulah upaya pemimpin untuk membuat perubahan yang diperlukan
- Perlihatkan apresiasi dan berikan pengakuan di saat tepat
- Tantanglah rencana dan proposal yang memiliki otonomi yang dibenci oleh pemimpin
- Tolaklah pengaruh yang tidak tepat yang diberikan oleh atasan
- Berikan pelatihan ke atas dan konseling di saat tepat

2.9 Manajemen Diri

Manajemen diri merupakan sekumpulan strategi yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi dan meningkatkan perilakunya sendiri (Manz & Sims, 1980; Sims & Lorenzi, 1992 dalam Yukl, 2006). Manajemen diri yang, terkadang disebut "kepemimpinan diri" atau "pengendalian diri," terutama didasarkan pada teori pembelajaran sosial.

2.9.1 Strategi Manajemen Diri

Manajemen diri meliputi strategi perilaku dan strategi kognitif (Sims & Lorenzi, 1992 dalam Yukl, 2006). Strategi manajemen diri yang berhubungan dengan perilaku (Tabel 4) berguna saat seseorang harus mendorong diri sendiri untuk melakukan sesuatu yang segan dikerjakan. Tetapkanlah sasaran yang realistis untuk menyelesaikan tugas atau perubahan sebuah perilaku, termasuk sub-sasaran yang dapat segera dicapai (misalnya, sasaran untuk menuliskan

halaman pertama sebuah laporan pada hari ini; sasaran untuk melewati satu jam berikutnya tanpa mengatakan kata "kau tahu" kepada siapa saja).

TABEL 4. Strategi untuk Manajemen Diri

Strategi Perilaku :

- Penghargaan diri
- Hakusan diri
- Penguasaan diri
- Penetapan sasaran sendiri
- Latihan sendiri
- Modifikasi layout

Strategi Kognitif :

- Menyemangati diri secara positif
- Latihan mental

2.9.2 Bagaimana para Pemimpin Mendorong Manajemen-Diri

Seorang pemimpin dapat melakukan beberapa hal untuk mendorong dan memudahkan manajemen diri dengan pengikut. Dorongan sangatlah penting saat para pengikut sangat bergantung pada pemimpin atas arahan dan secara intrinsik tidak termotivasi oleh pekerjaan. Proses mengembangkan kepemimpinan diri dalam orang lain disebut "kepemimpinan-super" (Manz & Sims, 1991; Sims & Lorenzi, 1992 dalam Yukl, 2006), nama yang tidak menguntungkan yang terdengar seperti sebuah slogan iklan.

2.9.3 Mengintegrasikan Peran Pemimpin dan Pengikut

Banyak anggota dari sebuah organisasi yang memiliki peran ganda menjadi pemimpin dan pengikut. Sebagai contoh, seorang manajer menengah adalah pemimpin dari sebuah unit organisasi, tetapi juga seorang pengikut dari seorang manajer yang tingkatannya lebih tinggi. Bagaimana mengintegrasikan kedua peran yang berlawanan ini merupakan pertanyaan menarik yang mengandung implikasi penting untuk

kehidupan diri pengikut sendiri, dan mempertahankan kebenaran untuk nilai-nilai dan pendirian pengikut sendiri.

TABEL 3. Aplikasi Perencanaan para Pengikut

- Katakanlah apa yang diharapkan untuk anda lakukan
- Mengambil inisiatif untuk menghadapi masalah
- Secara berikutan informasi kepada atasan Anda mengenai keputusan Anda
- Verifikasikan akurasi dari informasi yang anda berikan kepada atasan
- Doronglah atasan Anda untuk memberikan umpan balik yang jujur kepada Anda
- Dukunglah upaya pemimpin untuk membuat perubahan yang diperlukan
- Perlihatkan apresiasi dan berikan penghargaan di saat tepat
- Tawarlah rencana dan proposal yang memiliki otonomi yang dibenci oleh pemimpin
- Tolaklah pengaruh yang tidak tepat yang diberikan oleh atasan
- Berikan pelatihan ke atas dan bawahan di saat tepat

2.9 Manajemen Diri

Manajemen diri merupakan sekumpulan strategi yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi dan meningkatkan perilakunya sendiri (Manz & Sims, 1980; Sims & Lorenzi, 1992 dalam Yukl, 2006). Manajemen diri yang, terkadang disebut "kepemimpinan diri" atau "pengendalian diri," terutama didasarkan pada teori pembelajaran sosial.

2.9.1 Strategi Manajemen Diri

Manajemen diri meliputi strategi perilaku dan strategi kognitif (Sims & Lorenzi, 1992 dalam Yukl, 2006). Strategi manajemen diri yang berhubungan dengan perilaku (Tabel 4) berguna saat seseorang harus mendorong diri sendiri untuk melakukan sesuatu yang segan dikerjakan. Tetapkanlah sasaran yang realistis untuk menyelesaikan tugas atau perubahan sebuah perilaku, termasuk sub-sasaran yang dapat segera dicapai (misalnya, sasaran untuk menuliskan

halaman pertama sebuah laporan pada hari ini; sasaran untuk melewati satu jam berikutnya tanpa mengatakan kata "kau tahu" kepada siapa saja).

TABEL 4. Strategi untuk Manajemen Diri

Strategi Perilaku :

- Penghargaan diri
- Hakaman diri
- Pengawasan diri
- Penetapan sasaran sendiri
- Latihan sendiri
- Modifikasi isyarat

Strategi Kognitif :

- Menyempatkan diri secara positif
- Latihan mental

2.9.2 Bagaimana para Pemimpin Mendorong Manajemen-Diri

Seorang pemimpin dapat melakukan beberapa hal untuk mendorong dan memudahkannya manajemen diri dengan pengikut. Dorongan sangatlah penting saat para pengikut sangat bergantung pada pemimpin atas arahan dan secara intrinsik tidak termotivasi oleh pekerjaan. Proses mengembangkan kepemimpinan diri dalam orang lain disebut "kepemimpinan-super" (Manz & Sims, 1991; Sims & Lorenzi, 1992 dalam Yukl, 2006), nama yang tidak menguntungkan yang terdengar seperti sebuah slogan iklan.

2.9.3 Mengintegrasikan Peran Pemimpin dan Pengikut

Banyak anggota dari sebuah organisasi yang memiliki peran ganda menjadi pemimpin dan pengikut. Sebagai contoh, seorang manajer menengah adalah pemimpin dari sebuah unit organisasi, tetapi juga seorang pengikut dari seorang manajer yang tingkatannya lebih tinggi. Bagaimana mengintegrasikan kedua peran yang berlawanan ini merupakan pertanyaan menarik yang mengandung implikasi penting untuk

efektivitas kepemimpinan. Agar menjadi efektif dalam kedua peran itu secara simultan, amatlah penting untuk menemukan cara untuk mengintegrasikannya.

3. Simpulan Dan Saran

Teori pertukaran pemimpin-anggota (*Leader-Member Exchange Theory*) menjelaskan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan yang berbeda sepanjang waktu dengan pengikut/anggota yang berbeda. Hubungan pertukaran yang mendukung akan lebih dimungkinkan saat seorang pengikut/anggota dianggap kompeten dan serupa dengan pemimpin itu dalam hal nilai-nilai dan sikapnya. Pengaruh ke atas dari seorang pemimpin adalah determinan penting lainnya dari potensi untuk membuat hubungan pertukaran yang mendukung dengan para pengikut/anggota.

Perilaku dari pemimpin dan pengikut/anggota berbeda dalam hubungan pertukaran yang mendukung daripada dalam hubungan pertukaran yang tidak mendukung. Hubungan pertukaran juga memiliki implikasi untuk efektivitas kepemimpinan. Kepuasan pengikut/anggota, komitmen, dan kinerja biasanya lebih tinggi saat hubungannya mendukung. Mungkin dibutuhkan beberapa perbedaan dari hubungan pertukaran dengan pengikut/anggota, tetapi bila terlalu banyak maka akan mengganggu.

Reaksi seorang manajer terhadap kesalahan atau kegagalan yang dilakukan oleh pengikut/anggota sebagian bergantung pada atribusi mengenai alasan atas kinerja yang buruk. Teori atribusi menjelaskan bagaimana para

manajer menerjemahkan informasi kinerja dan membuat penilaian tentang kompetensi dan motivasi dari seorang pengikut/anggota. Para manajer mungkin tanpa sengaja melakukan sesuatu yang tidak diinginkan karena persepsi dan perlakuan difrensial mereka atas pengikut/anggotanya. Di pihak para manajer, pengikut/anggota dapat menggunakan taktik manajemen kesan untuk mempengaruhi pemimpin agar memandang dirinya dengan lebih mendukung. Tanggung jawab yang sulit dalam memberikan umpan balik yang korektif kepada seorang pengikut/anggota akan lebih mungkin berhasil jika pemimpinnya mendukung bukan bermusuhan dan mendorong pengikut/anggota untuk mengurus sendiri masalahnya. Bagaimana para pengikut memandang kompetensi dan maksud pemimpinnya memiliki implikasi bagi efektivitas kepemimpinan. Para pengikut juga rentan terhadap jenis atribusi yang sama seperti pemimpinnya. Seorang pemimpin yang menngambil tindakan yang terlihat yang diikuti dengan perbaikan dalam kinerja kelompok akan dipandang sebagai lebih kompeten daripada orang yang tidak mengambil tindakan atau bertindak tanpa keberhasilan yang terlihat.

Para pengikut lebih mungkin menjadi efektif jika mereka memandang diri mereka aktif dan independen daripada pasif dan bergantung pada pemimpin. Para pengikut dapat memainkan peran penting dalam mengembangkan kepemimpinan dengan memberikan informasi akurat, menantang keputusan yang lemah, menolak upaya pengaruh yang tidak tepat, memberikan dukungan dan dorongan, dan memberikan pelatihan dan saran.

Manajemen diri adalah cara bagi pengikut untuk memberikan kewenangan kepada diri mereka agar lebih efektif sebagai kontributor individual. Strategi manajemen diri dapat digunakan untuk meningkatkan kepercayaan diri, memacu upaya yang lebih besar, dan mengelola waktu secara lebih efektif. Salah satu cara seorang pemimpin memberikan kewenangan kepada pengikut/anggota adalah dengan mendorong dan memudahkan aktivitas manajemen diri.

Semua pemimpin adalah pengikut, dan agar efektif menjalankan kedua peran itu, sangatlah penting untuk menemukan cara untuk mengintegrasikannya. Selanjutnya, amatlah penting menemukan cara yang tepat untuk berbagai fungsi kepemimpinan di dalam tim, lintas tingkatan hierarki otoritas, dan antara sub-unit organisasi yang saling tergantung.

4. Daftar Rujukan

- Bass, B.M. and B.J. Avolio. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publication, Inc.: Thousand Oaks.
- Chooi Hwa, Ang Magdalena, Muhammad Jantani, and Mahfooz A. Ansari. 2009. Supervisor vs. Subordinate Perception on Leader-Member Quality: A Malaysian perspective. *International Journal of business and Management*. 4 (7): 165-171.
- Fong Siu Ping and Ho Ka Yue. 2010. The Mediating Effects Of Leader-Member Exchange (LMX) and Team-Member Exchange (TMX) on The Relationship Between Emotional Intelligence, Job Satisfaction and Job Performance of Employees. <http://libproject.hkbu.edu.hk/trsimage/hp/07009755.pdf>. Diakses, 22 Juli 2011
- Handoko, Hani dan Fandy Tjiptono. 1996. Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan. *JEBI*. Sept. 1996: 23-33.
- Hassan, Arif and Suresh Chandaran. 2005. Quality of Supervisor-Subordinate Relationship and Work Outcome: Organizational Justice as Mediator. *IJUM Journal of Economics and Management*. 13 (1):1-20.
- Khrisan, Venkat R. 2005. Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 10 (1):14-21.
- Jubaedah, Edah. 2009. Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Komunikasi dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi*. 6 (4): 370-380.
- Ngoma, Sylvester. 2011. The Impact of Leader-Member Exchange Theory on Education: Leveraging the Power of "In-Group" and "Out-Group" to Enhance School Effectiveness. <http://www.congovision.com/science/NG-LMX-Paper.pdf>. Diakses pada, 22 Juli 2011
- Lunenburg, Fred C. 2010. Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*. 13 (1): 1-5.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 1. Diterjemahkan oleh Vivin Andhika Yuwono dan Shekar Purwanti. ANDI: Yogyakarta.
- Salam, Sabrina, Jonathan Cox, and Henry P. Sims, Jr. 1996. How to Make a Team Work: Mediating Effect of Job Satisfaction between Leadership and Team Citizenship. *Academy of Management Best Papers Proceedings*. pp. 293.
- Sparrowe, Raymond T. and Rober C. Liden. 1997. Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*. 22 (1): 522-552.
- Yukl, Gary. 2006. *Leadership in Organizations*. Sixth Edition, Pearson International Edition: New Jersey.