



3.2% PLAGIARISM
APPROXIMATELY

Report #9764030

T. E. b. l. q. 2-) c: . l Vol. 7 No. 1 Januari-Juni 2008, 1-113 ISSN 1411-6073
Perilaku Kewirausahaan Pedagang Usaha Kecil di Kotamadia Semarang (Studi
Komparasi Multi Etnis) Dewi Setyorini 12 39 48 59 70 82 94 104 Pcrmaafan
Dalam Kaidah Kerukunan Hidup Orang Jawa Emmanuela Hadriami Tinjauan
Terhadap Leader Member Exchange (LMX) Sebagai Salah Satu Teori Leadership
Modem Kristiana Haryanti Peran Multimedia Terhadap Pembelajaran Kosakata
Han Yu (Bahasa Mandarin) Studi Kasus Eksperimen Praharesti Eriany Dampak
Psikologis yang Dialami Anak Korban Kckcrasan Orang Tua Pertiwi Anggraeni dan
Emiliana Primastuti Makna dan Relcvansi Aliran Humanistik Bagi Pengcmbangan
Pcndidikan Cicilia Tanti Utami Relaksasi pada Ibu Hamil Suparmi dan Lucia Trisni
Widianingtanti Motivasi Mengikuti Perkuliahan Ditinjau dari Persepsi Terhadap
Kinerja Mengajar Do sen M. Suharsono dan Mei Caroline Minat Mengikuti Latihan
Kebugaran Ditinjau dari Kepercayaan Diri dan Persepsi Terhadap Kesehatan
Sumhodo Prabowo dan Fransiska Xaveria Indal, Fatmasari Pengaruh Televisi
Terhadap Perilaku Anak Mochamad Widjanarko PSIKODIMENSIA KA.JIAN ILMIAH
PSIKOLOGI Vol. 7 No. 1 . Januari-Juni 2008, 1-113 ISSN 1411-6073 Pcmimpin
Redaksi Sekretaris Redaksi Anggota Redaksi Penerbit Alamat Redaksi Y.
Sudiantara M. Suharsono George Hardjanta HM. Edy Widiatmadi Emmanuela



Hadriami Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata Jl. Pawiyatan Luhur IV .' I Bcndan Dhuwur Semarang TcIp. (024) 8441555 (hunting) psw 117,167 Email: handun&@ unika.ac.id ,, ,astu(filyahop,com PSIKODIMENSIA adalah sebuah kajian ilmiah yang memuat hasil-hasil penelitian, hasil pemikiran dan diseminasi yang bertujuan meningkatkan penelitian, ulasan, dan ap lik asi di bidang psik ologi. Sebagai fo rum, media komunika si, dan pengembangan ilmiah, redaksi menerima sumbangan artikel yan g be nn uara pada pen ingk ata n da n pengem bangan psikologi. T erb it pertama kali pa da bulan Septemb er 2000 . IPSIKODIMENSIA mulai ta hun 2006 dengan tata letak yang baru terbit setahu n dua kali yai tu b ul an Jan uari-J uni dan Juli-Desember . V olu me 5 Nomer 2 Juli -D esember 2006 dan seterusnya, m en gg una kan satu spasi, PSIKODIMENSIA KAJIAN ILMIAH PSIKOLOGI Vol. 7 No. 1 Januari-Juni 2008, 1-113 ISSN 1411-6073 Perilaku Kewirausahaan Pedagang Usaha Kecil di Kotamadia Semarang (Studi Komparasi Multi Etnis) - Dewi Setyorini 12 Permaafan Dalam Kaidah Kerukunan Hidup Orang Jawa Emmanuela Hadriami 26 Tinjauan Terhadap Leader Member Exchange (LMX) Sebagai Salah Satu Teori Leadership Modem Kristiana Haryanti 39 Peran Multimedia Terhadap Pembelajaran Kosakata Han Yu (Bahasa Mandarin)



Studi Kasus Eksperimen Praharesti Eriany 48 Dampak Psikologis yang Dialami Anak Korban Kekerasan Orang Tua Pertiwi Anggraeni dan Emiliana Primastuti 59 Makna dan Relevansi Aliran Humanistik Bagi Pengembangan Pendidikan Cicilia Tanti Utami 70 Relaksasi pada Ibu Hamil Suparmi dan Lucia Trisni Widianingtanti 82 Motivasi Mengikuti Perkuliahan Ditinjau dari Persepsi Terhadap Kinerja Mengajar Do sen M. Suharsono dan Mei Caroline 94 Minat Mengikuti Latihan Kebugaran Ditinjau dari Kepercayaan Diri dan Persepsi Terhadap Kesehatan Sumbodo Prabowo dan Fransiska Xaveria Indah Fatmasari 104 Pengaruh Televisi Terhadap Perilaku Anak Mochamad Widjanarko Psikodimensia Vol. 7 No. 1, Januari-Juni 2008, 26-38 TINJAUAN TERHADAP LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) SEBAGAI SALAH SATU TEORI LEADERSHIP MODERN Kristiana Haryanti Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang ABSTRAK Teori leadership tradisional secara umum masih berfokus pada sifat dan karakteristik dari leader saja. Apabila misalnya leader memiliki karakteristik yang otoriter maka ia akan berperilaku otoriter pada setiap bawahannya. Teori Leader Member Exchange (LMX) yang berfokus pada relasi hubungan antara leader dengan bawahannya memiliki pendapat yang berbeda dengan teori leadership tradisional. Teori LMX berpendapat bahwa leader memiliki hubungan yang unik



dengan setiap bawahannya. Artinya leader akan memiliki hubungan yang berbeda-beda dengan setiap anak buahnya . Hasil interview dengan subjek manajer HRD dan Focus Group Discussion (FGD) dengan subyek karyawan di Jawa Tengah menunjukkan bahwa leader mengakui memperlakukan karyawannya secara berbeda dan karyawan merasa diperlakukan secara berbeda oleh leadernya. Dapat disimpulkan bahwa leader di Jawa Tengah miliki hubungan yang unik dengan anak buahnya seperti yang diasumsikan dalam teori LMX. Penelusuran terhadap pengaruh kualitas hubungan leader dengan bawahannya (Q-LMX) terhadap kepuasan kerja dan penilaian kerja juga menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang telah dilakukan di negara lain. Oleh sebab itu, tinjauan yang lebih mendalam tentang teori LMX perlu dilakukan sebab ada kemungkinan teori ini dapat diaplikasikan di Indonesia. Kata kunci: Leader Member Exchange (LMX), penilaian kinerja , kepuasan kerja Leader Member Exchange (LMX) adalah salah satu teori leadership modern yang saat ini sedang berkembang pesat. Hal ini terlihat dari semakin banyak peneliti di dunia yang tertarik untuk mengembangkan teori ini. Hasil penelusuran melalui internet dengan kata kunci 'LMX' (Google) pada tahun 2007 mencatat 52.200 tulisan mengenai LMX dan pada tahun 2008 pencarian dengan kata kunci &



39;Leader Member Exchange' (Google) mencatat 5.240.000 tulisan. Banyaknya tulisan tentang LMX yang dilakukan oleh para peneliti di berbagai belahan dunia menunjukkan bahwa topik ini menarik dan juga penting. Awal perkembangan teori LMX dimulai oleh Dansereau dkk pada tahun 1975 dengan teori Vertical Dyad Linkage (VDL). Menurut VDL teori, pada akhirnya seorang leader akan membedakan anak buahnya menjadi dua, yaitu anak buah yang dekat dengannya (in-group) dan anak buah yang tidak dekat dengannya (out-group). Teori VDL disempurnakan oleh teori LMX yang berpendapat bahwa leader akan memiliki hubungan yang unik dengan anak buahnya. Hal ini berarti bahwa seorang leader akan memiliki hubungan yang berbeda-beda dengan setiap anak buahnya. **1** Refleksi terhadap teori LMX menunjukkan bahwa ada banyak kesamaan antara teori LMX dengan situasi hubungan antara leader dengan anak buahnya di Tinjauan Terhadap Leader Member Exchange (LMX) Sebagai Salah Satu Teori Leadership Modern Jawa Tengah . Hasil interview dengan beberapa manajer menunjukkan bahwa para manajer ini mengaku melakukan pembedaan perlakuan terhadap anak buahnya dengan berbagai cara, hal ini juga diakui oleh anak buahnya dalam diskusi focus group (FGD) bahwa mereka merasa diperlakukan berbeda oleh atasannya (leadernya) " saya dipercaya oleh atasan saya dengan diberi tugas yang penting banyak teman kerja yang tak bisa menerima hal ini " . Pada budaya Jawa juga dikenal dua tipe hubungan antara leader dengan anak buahnya yaitu anak emas dan anak tiri. Pada teori LMX, anak emas disebut in-group dan anak tiri disebut out-group. Seperti dalam teori LMX, anak emas akan mendapatkan



banyak: keuntungan seperti mendapatkan lebih perhatian dan dukungan dari atasannya, mendapat banyak kesempatan, mudah dimaafkan jika melakukan kesalahan dibandingkan dengan anak tiri. Kepemimpinan di Jawa juga dapat dimengerti dengan dimensi-dimensi yang terukur dalam LMX (afek, loyalitas, kontribusi, dan respek terhadap profesi). Contohnya, dalam salah satu pernyataan dalam pengukuran LMX YKristiana Haryanti $L = f(I, f, s)$ | Setiap kali seseorang berusaha untuk memengaruhi perilaku orang lain, orang tersebut adalah seseorang yang berpotensi menjadi leader dan orang yang akan dipengaruhi berpotensi menjadi pengikut (follower). Oleh sebab itu, leadership senantiasa menyertakan paling tidak dua hal: leader sebagai pemimpin dan pengikut yang merupakan orang yang dipengaruhi/diarahkan oleh leadernya untuk mencapai suatu tujuan. Definisi leadership ini dipilih karena sesuai dengan konsep LMX yang memfokuskan pada hubungan antara leader dengan bawahannya (pengikutnya). Ada tiga domain utama dalam mempelajari leadership (Haryanti, 2008), yaitu: a) pendekatan yang berbasis pada leader (leader based approach); b) pendekatan yang berbasis pada pengikut (follower based approach); dan c) pendekatan yang berbasis pada relasi hubungan antara leader dengan pengikutnya (the dyadic relationship between the leader and the follower/relationship based approach). Leadership yang berbasis pada leader berfokus pada perilaku dan karakteristik dari leader sehingga penelitian yang dilakukan akan mempelajari perilaku, sifat, kepribadian, sikap dan kekuasaan dari leader. Pada leadership yang berbasis pengikut akan memfokuskan pada sifat, perilaku, sikap, dan persepsi dari pengikutnya. Leadership yang berbasis relasi



hubungan antara leader dengan pengikutnya akan memokuskan pada bagaimana hubungan antara leader dengan pengikutnya dengan melakukan identifikasi karakteristik hubungan di antara keduanya (seperti loyalitas, kepercayaan), pengaruh timbal balik (reciprocal influence), kaitannya dengan hasil pekerjaan, dan bagaimana hubungan di antara keduanya dapat berkembang. Yuki (1989) berpendapat bahwa teori leadership tradisional biasanya mengategorikan teori leadership ke dalam pendekatan trait (sifat), perilaku atau situasi. Teori tersebut hanya difokuskan pada karakteristik dari leader, seperti tendensi sifat (trait) seorang leader, perilaku, gaya dan bagaimana karakteristik ini membuat leader menjadi efektif atau tidak efektif dalam melakukan perannya sebagai pemimpin. Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995) teori tradisional leadership melakukan kesalahan karena hanya memokuskan pada satu domain, yaitu leader itu sendiri. Studi mengenai leader seharusnya harus dilihat secara menyeluruh (multi-facet) yang mencakup banyak pemikiran dan aktivitas (domain). Teori leadership dapat disebut sebagai teori leadership modern apabila memokuskan pada paling tidak dua domain. Jika dilihat dari tiga domain utama dalam teori leadership, LMX teori termasuk dalam pendekatan yang berdasar pada hubungan (relationship-based approach). Pendekatan ini memokuskan pada hubungan antara leader dengan anak buahnya (dyad) dengan cara mengidentifikasi karakteristik hubungan di antara keduanya (termasuk di dalamnya loyalitas,kepercayaan), pengaruh timbal balik, hubungannya dengan 28 Tinjauan Terhadap Leader Member Exchange (LMX) Sebagai Salah Satu Teori Leadership Modern hasil kerja (outcomes), dan bagaimana hubungan ini dapat berkembang.



Jadi LMX adalah teori leadership yang multi-facet, yang tidak saja menyertakan aspek dari leader tetapi juga aspek dari bawahannya (anak buah) dan hubungan antara leader dengan anak buahnya (dyadic). Penelitian mengenai hubungan antara leader dengan anak buahnya perlu dilakukan karena pemahaman pada hubungan antara leader dan anak buahnya (dyad) dapat meningkatkan pemahaman pada proses kepemimpinan (Haryanti, 2008). Teori LMX jelas-jelas tidak hanya memokuskan pada salah satu domain dalam leadership. Oleh sebab itu, LMX adalah merupakan salah satu teori leadership modern. Asumsi Teori LMX Teori LMX bermula dari pengembangan teori Vertical Dyad Linkage (VDL) yang pertama kali diperkenalkan oleh Dansereau, Graen dan Haga (1975). Menurut VDL theory, ada dua jenis hubungan (linkage) antara leader dengan bawahannya yaitu in-group;(didasarkan pada perluasan dan penegosiasian tanggung jawab peran (peran-peran tambahan) dan out-group yang didasarkan pada kontrak pekerjaan formal (peran yang sudah jelas). Bawahan yang memiliki hubungan in-group dengan atasannya antara lain akan mendapatkan banyak keuntungan seperti akan lebih mendapatkan perhatian dan support dari atasan, memiliki informasi yang akurat, mendapat komitmen dari atasannya, memperoleh banyak persetujuan dari atasannya. Selain itu mereka secara umum akan lebih merasa puas dengan pekerjaannya. Bawahan yang memiliki hubungan out-group 'dengan atasannya antara lain akan memiliki hubungan yang hanya bersifat formal dengan atasannya. Pertukaran di antara keduanya akan sangat terbatas, menunjukkan pekerjaan yang bersifat rutin saja sesuai dengan deskripsi pekerjaan, kurang mendapat perhatian dari atasannya, kurang



mendapat support, sedikit memperoleh persetujuan. Secara umum bawahan merasa kurang puas dengan pekerjaannya. Teori LMX berpendapat bahwa leader dapat mengembangkan hubungan yang bervariasi dengan bawahannya pada suatu unit kerja (Dansereau dkk, 1975; Graen & Scandura, 1987). Artinya leader akan memiliki hubungan yang unik (berbeda-beda) dengan setiap bawahannya. Leader akan dapat memiliki hubungan yang sangat dekat dengan bawahan A, hubungan yang dekat dengan bawahan B, kurang memiliki hubungan yang dekat dengan bawahan C, memiliki hubungan yang jauh dengan bawahan D. Teori LMX ini jelas-jelas memiliki pendapat yang berbeda dengan teori leadership tradisional, karena salah satu teori leadership tradisional berpendapat bahwa jika gaya kepemimpinan seorang leader adalah otoriter maka gaya kepemimpinan ini akan diterapkan secara sama kepada setiap bawahannya. Ada beberapa alasan mengapa leader memperlakukan anak buahnya secara berbeda. Menurut teori VDL, hal ini disebabkan oleh keterbatasan waktu yang dimiliki oleh leader untuk berhubungan dengan setiap anak buahnya (Dansereau dkk, 1975). Peneliti lain (Liden & Graen, 1980) berpendapat bahwa 29 Kristiana Haryanti leader akan memilih anak buah di antara anak buahnya yang lain dikarenakan oleh ketrampilannya, kemampuannya, sejauh mana anak buahnya dapat dipercaya, dan karena tanggungjawabnya. Selanjutnya Liden dkk (1993) menemukan bahwa leader melakukan pembedaan terhadap anak buahnya dapat disebabkan oleh bagaimana leader menyukai atau tidak menyukai anak buahnya, dan bisa juga karena adanya perasaan kesamaan (misalnya hobby, dan jenis kelamin) antara leader dengan anak buahnya. Pada



tahun 1995, Graen & Uhl-Bien juga menambahkan bahwa leader membedakan anak: buahnya karena leader memiliki keterbatasan(kekurangan) tertentu. Oleh sebab itu, leader akan mencari anak: buah yang dapat mengurangi (menutupi) kelemahan itu dan tentu saja yang dapat dipercaya untuk mendukung pekerjaan-pekerjaan leader secara efektif Dua Teori Utama Yang Mendasari LMX Liden, Sparrow & Wayne (1997), berpendapat bahwa teori LMX didasari oleh dua teori utama yaitu: 1. Role theory (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964), Teori ini berpendapat bahwa anggota - anggota organisasi menyelesaikan pekerjaannya melalui peran-peran atau rangkaian perilaku yang diharapkan oleh pemimpinnya. Setiap jabatan dalam organisasi akan memiliki peran yang berbeda antara satu dengan yang lain. Seorang sekretaris misalnya akan memiliki beberapa peran seperti mencatat notulensi ketika menghadiri rapat, berperan sebagai penjawab telpon atasannya, mengatur janji antara atasan dengan kliennya. Peran yang dilakukan oleh jabatan sekretaris tentu akan berbeda dengan peran yang harus dilakukan oleh seorang marketing. Suatu peran terdiri dari satu set peraturan-peraturan atau norma-norma yang berfungsi sebagai perencanaan (blueprint) untuk mengarahkan perilaku. Katz dan Kahn (Di enesch & Liden, 1986) mendefinisikan peran sebagai "pola perilaku yang terstandar yang diperlukan oleh masing -masing orang yang menjadi bagian dalam hubungan yang fungsional" . 2 . Social Exchange Theory (Blau, 1964). Teori ini berawal dari study yang dilakukan oleh Malinowski (1922) yang mempelajari hubungan dan ritual hadiah yang dilakukan oleh orang-orang yang hidup di pulau Trobriand yang disebut dengan kula da



n gimwali. Kula adalah hadiah yang tidak menyertakan negoisasi atau penawaran, sedangkan gimwali adalah hadiah yang menyertakan negoisasi dan penawaran. Pada tahun 1950, Mauss (Liden dkk, 1997) menulis buku dengan judul *The Gift* yang berisi tentang pertukaran pemberian/hadiah (diantaranya kula). Menurut buku ini, ada tiga elemen penting dari pertukaran pemberian (hadiah) yang dapat diidentifikasi. Pertama, pemberian/hadiah (gift) yang diberikan tidak berarti bahwa orang yang memberikan hadiah tidak mengharapkan suatu balasan atas pemberian (hadiahnya) itu. Orang yang memberikan hadiah akan membuat orang yang menerima hadiah mempunyai tugas untuk membalasnya. **1** Kedua, pertukaran sosial (social exchange) (Tinjauan Terhadap Leader Member Exchange (LMX) Sebagai Salah Satu Teori Leadership Modern exchange) tidak terbatas akan waktu. Hal ini berbeda dengan pertukaran ekonomi (economic exchange) di mana pertukaran dilakukan sesaat setelah menerima (misalnya dalam membeli makanan, ketika makanan diberikan maka segera setelah itu kita harus membayar) atau didasarkan pada persetujuan kontrak. Dalam pertukaran sosial, pemberian tidak selalu dapat ditunda, namun biasanya dalam pertukaran sosial, pemberian tidak dapat dilakukan segera. Oleh sebab itu, seseorang yang menerima pemberian akan merasa 'bebas' dari kewajiban untuk membalas pada suatu rentang waktu namun semakin lama akan merasa terganggu sampai ia dapat membalas pemberian itu. Ketiga, ketika pemberian dengan nilai yang tinggi (extravagant gift) diterima oleh seseorang dan orang tersebut tidak dapat membalasnya dengan nilai yang kurang lebih sama, maka orang tersebut akan terus merasa memiliki kewajiban untuk



membalas pemberian itu. Orang yang menerima pemberian yang lebih tinggi akan merasa masih merasa berhutang kepada orang yang memberi. LMX Undimensional Atau Multidimensional Dalam perkembangan dari VDL theory ke LMX theory terjadi beberapa silang pendapat diantara para peneliti. Sebagian peneliti beranggapan bahwa LMX adalah uni-dimensional (memiliki satu dimensi) namun sebagian yang lain beranggapan bahwa LMX adalah multi-dimensional (memiliki banyak dimensi). Peneliti yang beranggapan bahwa LMX adalah multi-dimensional (Liden & Maslyn, 1998), berpendapat bahwa dikarenakan LMX itu dilandasi oleh teori peran (role theory) maka tidaklah mungkin peran itu hanya terdiri dari satu dimensi. Setiap peran akan memiliki banyak dimensi (contohnya seorang sekretaris perannya tidak cuma hanya mencatat). Liden & Maslyn (1998) menemukan bahwa LMX memiliki empat dimensi, yaitu: a. Affect (afek), Affect adalah afeksi timbal balik yang dimiliki antara atasan dengan bawahan dalam suatu dyad yang didasarkan terutama pada ketertarikan secara pribadi dari pada pekerjaan atau nilai-nilai professional. Afeksi ini dapat terlihat dari keinginan untuk dan atau kejadian dari hubungan yang secara pribadi memiliki komponen menyenangkan atau hasilnya (misal: persahabatan). b. Loyalty (Loyalitas) Loyalty adalah ungkapan dukungan terhadap tujuan dan karakter personal dari anggota hubungan atasan-bawahan (atasan loyal terhadap bawahan, bawahan loyal terhadap atasan). Loyalitas melibatkan kepercayaan terhadap individu (seseorang) yang secara umum konsisten dari satu situasi ke situasi yang lain. c. Contribution (Kontribusi) Contribution adalah persepsi dari tingkat aktivitas orientasi kerja setiap anggota dalam dyad saat ini yang dilet



akkan ke arah tujuan bersama (baik 31 Kristiana Haryanti secara eksplisit maupun implisit) dalam hubungan atasan-bawahan. Pentingnya aktivitas evaluasi orientasi kerja dan tingkat dimana bawahan bertanggung jawab dan mengerjakan semua tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan atau kontrak kerja, demikian juga sampai dimana supervisor/atasan mendapatkan keuntungan tenaga dan kesempatan pada setiap aktivitas. d. Professional respect (Respek terhadap profesi) Professional respect adalah persepsi pada tingkat dimana setiap anggota dalam hubungan atasan-bawahan (dyad) membentuk suatu reputasi, baik itu di dalam atau di luar organisasi melampaui garis kerjanya.

7 Persepsi ini dapat didasarkan pada data sejarah tentang seseorang, seperti: pengalaman pribadi dengan seseorang, komentar yang dibuat mengenai seseorang yang diperoleh secara pribadi dari dalam maupun dari luar organisasi, dan penghargaan atau pengakuan profesional yang diperoleh seseorang. Dapat terjadi kemungkinan seseorang membangun persepsi rasa hormat terhadap keprofesionalan sebelum bekerja dengan-atau bahkan bertemu dengan orang tersebut. Ke empat aspek ini secara bersama-sama akan membentuk suatu kualitas hubungan antara leader dengan bawahannya (Quality LMX-relationship atau disingkat Q-LMX). Untuk mengukur Q-LMX digunakan alat ukur yang diberi nama LMX-Multidimensional measure (LMX-MDM). FAKTOR-FAKTOR YANG MENDAHULUI (ANTECEDENT) LMX Faktor yang pertama adalah faktor yang menyangkut kemiripan persepsi (perceived similarity) yang dimiliki antara leader dengan bawahannya. Menurut Liden, dkk (1993) persepsi-persepsi dan harapan-harapan yang dimiliki oleh leader dan bawahannya pada awal mereka



bekerjasama akan berpengaruh terhadap hubungan diantara mereka di kemudian hari. Deluga (1998) menambahkan bahwa kemiripan antara atasan dan bawahan akan menghasilkan konsekuensi Q-LMX yang lebih tinggi. Kemiripan persepsi dan harapan ini dapat berbentuk kemiripan persepsi secara keseluruhan (Liden, dkk. 1993), atau bisa juga kemiripan kepribadian, dan kemiripan demografi (Graen, dkk. 1995). Selain itu, Wayne & Ferris, (1990) dan Liden & Wayne, (1995) juga menambahkan bahwa kesamaan minat juga akan berpengaruh. Kemiripan persepsi ini mengacu pada teori verifikasi diri (self-verification theory). Teori ini berpendapat bahwa orang akan cenderung tertarik orang-orang yang memiliki persepsi yang sama (Liden dkk, 1995). Orang-orang yang memiliki persepsi yang sama ini selanjutnya akan saling menunjukkan perilaku yang menarik, diantaranya dengan saling memberikan penghargaan (Byrne, 1971; Lewicki, 1983 dalam Suryanto, 2005). Apabila dikaitkan dengan teori LMX, atasan yang merasa memiliki kesamaan persepsi dengan bawahannya akan cenderung untuk melakukan sesuatu yang disukai oleh bawahannya tersebut dan menghargai bawahan tersebut dibanding 32 Tinjauan Terhadap Leader Member Exchange (LMX) Sebagai Salah Satu Teori Leadership Modern dengan bawahannya yang tidak memiliki kesamaan persepsi. Demikian pula bawahan yang memiliki kesamaan persepsi dengan atasannya akan cenderung melakukan sesuatu yang disukai oleh atasannya tersebut dan menghargainya. Faktor kedua yang mendahului Q-LMX adalah ketertarikan (likings). Interaksi awal antara atasan dengan bawahan dipengaruhi oleh ketertarikan (Dienesch & Liden, 1986). Ketertarikan mempunyai peranan yang



penting dalam setiap evaluasi terhadap orang lain (Nisbett & Wilson, 1977). Lebih lanjut Alexander & Wilkins, 1982; Steiner, 1990 (Suryanto, 2005) mengemukakan bahwa dalam riset penilaian kinerja, ketertarikan adalah faktor penting bagi atasan dalam menilai prestasi kerja bawahannya karena akan mempengaruhi nilai terhadap peringkat prestasi yang diberikan kepadanya. Pendapat ini dikuatkan dengan pendapat dari Zajonc yang dikutip Liden & Uhl-Bien (1995) yang menemukan bahwa ketertarikan kepada seseorang merupakan faktor penentu dalam interaksi antara seseorang dengan orang yang lain. Wayne & Ferris (1990) juga menambahkan bahwa ketertarikan adalah faktor penentu utama dalam Q LMX. Oleh sebab itu tidak dapat dipungkiri bahwa ketertarikan ini memainkan peran yang sangat kritis pada perkembangan hubungan antara atasan dengan bawahannya. Implikasinya adalah bahwa ketertarikan ini akan menyebabkan bias perlakuan atasan kepada bawahan dan evaluasi penilaian kinerja bawahannya (Suryanto, 2005). Menurut Liden & Uhl-Bien (1995) ada tiga macam bias yang diakibatkan oleh atasan yang tertarik kepada bawahannya: 1) atasan memberikan dukungan dan kesempatan yang lebih banyak kepada bawahan yang disukainya (yang membuat tertarik) dibandingkan dengan bawahan yang tidak disukainya (yang membuat tidak tertarik). 2) secara selektif atasan akan melihat dan menyimpan informasi positif tentang bawahan yang membuat tertarik. Pada bawahan yang tidak membuat tertarik, atasan akan menyimpan informasi yang negatif. Pada saat penilaian kerja, atasan akan cenderung mengingat informasi positif bawahan yang membuatnya tertarik (disukainya) dan mengingat informasi



negatif pada bawah an yang mem butanya tidak tertarik (tidak disukainya). Hasil penelitian yang di lakuk an oleh Wayn e & Ferris (1990) menyimpulkan bahwa ketertarikan atasan ke pada bawah nnya memiliki hub ungan yang kuat terhadap penilaian atasan ter hada p bawah an dan kualitas hubungan atasan dengan bawahan (Q-LMX). Kemi ripan demo grafi s (demographic similarity) adalah faktor ke tiga yang mendah ului Q-LMX . Ada dua teori yang dapat men jelaskan kaitan antara kemi ripan demo grafi s ini dengan ket ert arikan yang terjadi antara satu individu dengan individu yang la in. Pada demographic similarity paradigm theory yang d ikemukakan oleh Byrn e, 19 71 (Sury anto, 2005) be rpendapat bahwa individu i ndividu yang memiliki sifat dan karakt e ristik yang mirip akan memperseps ikan ses uatu secara sama/mi rip sehingga akan menjadi tertarik satu dengan yang l ai nn ya. Selan ju tn ya men urut self-categorization theory, untuk mendapa tkan i dentitas social yang positif, individu akan melakuk an pen gk ateg orian diri. Hal i ni dilaku kan dengan cara mengelompo kkan dirinya berdas arkan karakt eristik 33 Kristiana Haryanti demografis seperti suku bangsa, usia, jenis kelamin, dsb. Dengan cara mengelompokkan diri ini, seseorang akan merasa sama dengan kelompoknya (in group) dan melihat orang lain yang tidak sama dengan kelompoknya sebagai bukan kelompoknya (out-group). Seseorang akan lebih tertarik pada orang -orang yang memiliki kemiripan demografis dengannya. Tsui & O'Reilly (1989) menemukan adanya korelasi yang positif dan signifikan antara kemiripan demografis dengan penilaian atasan terhadap bawahannya. Green dkk, 1996 (Suryanto, 2005) menemukan bahwa Q-LMX akan lebih rendahjikajenis kelamin



atasannya berbeda dengan jenis kelamin bawahannya . Faktor-faktor (Consequences) LMX. Ada banyak dampak yang diakibatkan oleh kualitas hubungan leader dengan bawahannya (Q-LMX). Meskipun demikian, pada artikel ini hanya akan dibatasi pada tiga faktor saja yaitu penampilan kinerja, kepuasan kerja, dan perilaku karyawan sebagai anggota organisasi (Organizational Citizenship Behavior/OCR). .. Keterkaitan LMX dengan penilaian kinerja menurut Graen & Uhl-Bien (1995); Liden dkk (1997), dan Gerstner & Day (1997) didasarkan pada pemikiran bahwa LMXberdasar pada social exchange theory. Dalam teori ini setiap individu akan membandingkan apa yang didapat dengan apa yang harus diberikan. Menurut Gouldner (1960), jika seseorang mendapatkan sesuatu, orang tersebut akan memiliki perasaan bahwa mereka memiliki 'hutang' yang akan membuat mereka melakukan pembalasan (reciprocate). Oleh sebab itu, apabila bawahan menunjukkan perilaku yang baik sehingga Q-LMX yang dirasakan leader adalah ting gi, maka leader akan memiliki 'hutang' dengan bawahannya dan untuk mereduksi perasaan 'berhutang' nya. Leader akan memb erikan um pan balik (feed back) penilaian kerja yang baik. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa LMX berkorelasi positif dan signifi kan dengan penilaian kinerja (Scand ura & S chr eisheim , 199 4; Harri s, 2004; Lid en dkk , 200 6). Gr aen & Scand ura, 1987 (Sc hreis heim dkk, 1992) menyatakan bahwa LMX adalah pred ikt or terhadap penilaian kine rja. Peneliti dari Indonesia, Suhardiwarno (19 99) juga mene muk an bahwa ada hubungan yang positif dan sign ifikan antara Q-LMX dengan penilaian k ine rja. Lebih jauh Ford & Gre guras (2006) melaporkan bah wa



Q-LMX dari persepsi supervisor dapat menjelaskan 41 % dari penilaian kinerja yang diberikan oleh atasan kepada bawannya. Teori LMX beranggapan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara LMX dengan kepuasan kerja bawahannya. Hal ini didukung oleh penelitian LMX yang dilakukan oleh Gerstner & Day (1997) dan Erdogan & Enders (2007). Yang menemukan bahwa LMX berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Hal ini disebabkan bawahan yang memiliki Q-LMX yang tinggi dengan atasan akan memiliki banyak keuntungan, diantaranya mendapatkan lebih banyak perhatian, dukungan, informasi yang akurat, dan mendapatkan lebih banyak perseptuan. **1** Oleh sebab itu, mereka akan merasa lebih puas (Dansereau dkk, 34 Tinjauan Terhadap Leader Member Exchange (LMX) Sebagai Salah Satu Teori Leadership Modern 1975; Graen & Schiemann, 1978). Graen & Scandura, 1987 (Schreisheim dkk, 1992) menyatakan bahwa LMX adalah prediktor terhadap kepuasan kerja. Lebih jauh peneliti dari Indonesia, Suryanto (2005) menemukan bahwa Q-LMX berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Konsep Organizational Citizenship Behavior (OCB) diperkenalkan oleh Bateman & Organ (1983) dengan mengacu pada pemikiran Katz & Kahn (1978) yang mengatakan bahwa organisasi dapat berfungsi dengan baik karena tergantung pada peran perilaku yang lebih tinggi (supra-role behavior) yang tidak disyaratkan atau dibutuhkan dalam suatu pekerjaan. Menurut Bateman & Organ (1983) perilaku-perilaku ini akan melumasi mesin-mesin sosial dalam organisasi (yang dimaksud dengan mesin-mesin sosial dalam hal ini adalah karyawan). Perilaku-perilaku ini tidak secara langsung berpengaruh pada hasil organisasi



yang biasanya disebut dengan penilaian kinerja. Beberapa contoh perilaku OCB adalah membantu karyawan yang membutuhkan bantuan, selalu menjaga kebersihan ruang kerja, tidak menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi. Perilaku OCB dapat menjadi semacam jalan untuk melakukan pembalasan dalam social exchange theory untuk mengurangi adanya perasaan 'berhutang '. Bawahan yang memiliki Q-LMX yang tinggi akan 'membalas ' atasannya dengan melakukan perilaku-perilaku OCB yang menguntungkan atasannya dan orang lain di tempat kerja (Setton, dkk, 1996; Liden, dkk, 1997). Hui, dkk (1999) melaporkan bahwa LMX dari persepsi bawahan berkorelasi signifikan dengan OCB yang diukur dari persepsi atasannya. Peneliti lain, Wat & Shaffer (2005) menemukan bahwa LMX yang diukur dari persepsi bawahan mempunyai korelasi yang positif dan signifikan dengan OCB yang diukur dari persepsi atasannya. KESIMPULAN Hasil interview dengan HRD manager dan Focus Group Discussion (FGD) yang telah dilakukan pada karyawan di Jawa Tengah menunjukkan bahwa leader (Manajer HRD) melakukan pembedaan terhadap bawahannya. Selain itu, bawahan (karyawan) juga melaporkan bahwa leader memberikan perlakuan yang berbeda terhadap setiap bawahannya. Situasi ini memiliki kesamaan dengan asumsi yang dikemukakan oleh teori LMX yang mengatakan bahwa leader memiliki hubungan yang unik dengan setiap bawahannya. Selanjutnya pada studi literatur yang dilakukan di Universitas Gadjah Mada dan Universitas Padjajaran menemukan bahwa Q-LMX memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan penilaian kinerja dan kepuasan kerja karyawan seperti yang ditemukan di negara lain. Ber



dasarkan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa ada kemungkinan teori LMX tersebut dapat diaplikasikan di Indonesia. Oleh sebab itu, perlu dilakukan penelitian untuk menguji kebenaran teori ini dengan sampel karyawan di Indonesia khususnya pada asumsi dasar dari teori LMX yang 35 Kristiana Haryanti menyatakan bahwa pemimpin memiliki hubungan yang unik dengan setiap bawahannya. DAFTAR PUSTAKA Bateman, T.S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595 Dansereau, F., Graen, G. B. , & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78 Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. (67), 315-326 Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of Leader-Member Exchange to satisfaction and performance relationship. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92 (2), p. 321-330 Ford, J.M., & Greguras, G. J. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465 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 Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary



statement. American Sociological Review. Vol. 25 (2), p. 161-178 Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. Leadership Quarterly, Vol 6 (2), p. 219-247 Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. Research in Organizational Behavior. Vol. 9, p. 175-208 36 Tinjauan Terhadap Leader Member Exchange {LMX} Sebagai Salah Satu Teori Leadership Modern Graen, G., & Schieman, W. (1978). Leader Member Agreement: A vertical Dyad Linkage Approach. Journal of Applied Psychology. Vol. 63 (2), p. 206-212 Harris, K. (2004). An examination of multiple predictor and outcomes from different dimensions of LMX relationship quality. Dissertation. Florida: The Florida State University College of Business Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 77 (1), 3-21 Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organization. New York: Wiley Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of LMX: an empirical assessment through scale development. Journal of Management, 24(1), 43-72 Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. Academy of Management Journal, Vol. 23 (3), 451-465 Liden, R.C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). LMX, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group



performance. Journal of Organizational Behavior, 27, 723-746 N isbett , R. E., & Wilson, T. D . (19 77). Th e halo effect: Evi dence for unconscious alteration of ju dgm en ts . Journal of Personality and Social Psychology. V ol. 35, (4), p. 250 -256 Sc and ura, T. A., & Schri esheim , C. A. (1994). Leader-mem ber ex chan ge and supe rvisor car eer mentoring as complement ary constructs in lead ershi p rese arch. Academy of Management Journal. Vol. 37 (6), p. 158 8-1602 Sc hri esheim, C.A. ; Neider, L.L. ; Scand ura, T. A.; Tep per, B.J. (1992). D ev elop ment and Preli minary Validation of A New Scale (LMX-6) to Meas ure Leader -M em ber Exc hange in Organiz ation. Educational and Psychological Measurement, 52, p. 135 -147 Sc hri esheim, C.A. ; Scand ura, T.A. ; Eisen bach, R.J.; Neider, L.L. (199 2). V alidation of A New Lead er- Mem ber Exchange Scale (LMX- 6) Us ing Hi erar chic ally-N ested Maximum Likelihood Confirmato ry Facto r An alysis. Educational and Psychological Measurement. 52, p. 983 -99 2 37 Kristiana Haryanti Settoon, R.P.; Bennett, N., Liden, R.C. (1996). Social Exchange in Organizational: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. Journal of Applied Psychology. Vol. 81(3), 219-227 Suhardiwarno, C. (1999). Hubungan antara manajemen impresi ke atas, pertukaran pemimpin-anggota, dan penilaian kinerja bawahan. Thesis. Yogyakarta: Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Suryanto, D. (2005). Pengaruh kemiripan persepsi, kemiripan demografis atasan bawahan, ketertarikan atasan pada bawahan, kualitas hubungan atasan bawahan, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan terhadap p peringkat prestasi kerja karyawan (Suatu studi di PT Pos Indonesia). Disertasi.



Bandung: Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Tsui, A. S. & O'Reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior - subordinate dyads. *Academy of Management Journal*. Vol. 32 No.2
Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behavior. *Personnel Review*, 34 (4), 406-422
Yuki, G. (1989). *Leadership in organizations* 2nd edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 38



Sources

PLAGIARISM 3.2%

1 repository.unpas.a.. 1.98%



7 repository.widyata.. 1.22%

