

ANALISA DESKRIPTIF PENERAPAN *LEADER MEMBER EXCHANGE* PADA LIPPO PLAZA BATU

Yuni Elisa Suyani dan Ir. Marcus Remiasa, S.E., M. Si.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: ylissay@gmail.com ; markus@petra.ac.id

Penelitian ini membahas mengenai penerapan *Leader Member Exchange (LMX)* pada sebuah perusahaan. Penelitian dilakukan di Lippo Plaza Batu dibawah manajemen PT. Lippo Mall Indonesia Retail Trust, Tbk. Kepemimpinan menjadi hal yang penting agar perusahaan dapat berjalan dengan baik. Penulis ingin mengetahui penerapan LMX, tahapan pada *leader making* dan kualitas LMX (tinggi atau rendah). Penerapan LMX dapat dilihat melalui 3 dimensi yaitu, dimensi *respect, trust, dan obligation*. Selanjutnya hasil evaluasi 3 dimensi dalam LMX akan menjelaskan tahapan pada *leadership making*. Melalui penjelasan *leadership making* akan diketahui kualitas LMX pada Lippo Plaza Batu.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah mengumpulkan dengan mendeskripsikan atau menjelaskan fenomena yang terjadi pada perusahaan. Uji keabsahan data dilakukan dengan menggunakan metode triangulasi. Hasil penelitian yang didapatkan adalah masing-masing dimensi telah dijalankan dengan baik dan kualitas hubungan LMX tinggi. Tetapi terdapat masalah dalam perusahaan yaitu kurangnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Kata kunci : *Leader Member Exchange, Kepemimpinan, Kualitas LMX, Pendekatan LMX, dan Penerapan LMX*

I. PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan yang berkembang dan berhasil tidak lepas dari seorang pemimpin dan gaya kepemimpinannya. Riyono dan Zulaifah (2001, p. 76) Berpendapat bahwa mengenai kepemimpinan, kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan. Seorang dikatakan pemimpin apabila karena mampu bertindak sebagai pengarah dan pendorong yang kuat serta berorientasi pada tujuan yang ditetapkan. Sedangkan gaya kepemimpinan akan mempengaruhi hasil yang dilihat sebagai kinerja. Pemimpin yang baik akan mampu membawa timnya memiliki pandangan yang sama untuk memajukan dan mengembangkan sebuah organisasi.

Hughes, Ginnett dan Curphy (2012) dalam buku *Enhancing the Lessons of Experience Leadership* mengartikan kepemimpinan sebagai fenomena yang kompleks, yang melibatkan pemimpin, pengikut, dan situasi. Banyak penelitian tentang kepemimpinan yang berfokus pada kepribadian, karakter, atau kebiasaan pemimpin. Beberapa peneliti lain juga meneliti mengenai hubungan pemimpin dan karyawan. Sementara itu, Blancard dan Hersey (dalam Romli, 2011, p.92) mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan

memimpin, membimbing, mempengaruhi, agar melakukan sesuatu sehingga tercapai hasil yang diharapkan.

LMX adalah salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan antara pemimpin dan karyawan. LMX menurut Graen dan Uhl-Bien (1975) adalah kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan hubungan pertukaran sosial yang unik antara pemimpin dan karyawan. Hubungan tersebut akan membentuk *dyad* (pasangan) yang akan berinteraksi dan saling bergantung satu dengan yang lain. Dalam LMX akan membahas mengenai kualitas hubungan yang dimiliki antara pemimpin dan karyawan. Kualitas hubungan ini akan memberikan dampak pada peringkat kerja karyawan .

Lippo Plaza Batu adalah sebuah perseroan terbatas (PT.) Lippo Mall Indonesia yang mulai beroperasi sejak tahun 2011. Perusahaan yang merupakan anak cabang dari Lippo Mall tersebut dipimpin oleh manajer mall yaitu Erick Richardo dan didukung oleh 20 karyawan Lippo Plaza Batu. Saat ini Lippo Plaza Batu menjadi salah satu tempat hiburan yang diminati warga lokal karena Lippo Plaza memiliki sajian acara yang menarik setiap bulan, beberapa diantaranya yaitu *Miss Floral, Christmas idol, Easter Idol, lomba dance*. Selain itu, Lippo Plaza Batu dikunjungi warga lokal karena memiliki *tenant* yang sesuai dengan kebutuhan warga sekitar.

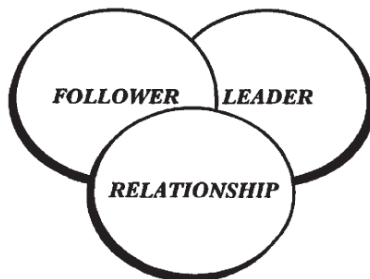
Lippo plaza memiliki tujuh *headcount/divisi* dalam struktur organisasinya yaitu, *marcomm & TR* membawahi *customer service, operation & chief engineering* membawahi *technician* dan *SEC & parking SPV, Finance & Accounting, leasing casual SPV*. Bergerak dalam bidang penyewaan *tenant* dan hiburan, Lippo Plaza Batu memiliki total 45 *tenant* yang telah beroperasi serta 2 projek yang sedang berjalan yaitu Bioskop Cinemax dan Siloam Hospital. Berikut adalah *tenant* yang dimiliki oleh Lippo Plaza Batu: Hypermart, Matahari, Sportstation, Mokko Factory, House of WOK, Kedai Si Mbok, Flamboyan DVD, Garuda Ticketing, NOBU Bank, Giripalma Mabel, Yoppie Salon, Maxx Coffee, Tea House of Tong Tji, dan beberapa *tenant* lain yang menyediakan serta menjual makanan, aksesoris, dan butik.

Sama seperti perusahaan yang lain, Lippo Plaza Batu pun memiliki seorang pemimpin. Mall Manager Lippo Plaza Batu memiliki gaya kepemimpinan yang bebas ditunjukkan dengan sikap pemimpin yang memberikan ruang untuk karyawan dapat mengembangkan ide mereka. Kepercayaan yang ada di antara mereka semakin baik mengingat hubungan yang dimiliki antara pemimpin dan karyawan didasarkan pada hubungan pertemanan. Beberapa karyawan yang bekerja pada Lippo Plaza Batu mengatakan bahwa bekerja menjadi terasa ringan serta nyaman ketika mereka mengenal karyawan yang

lain. Selain itu kelompok yang mereka miliki juga semakin erat karena terdapat hubungan kepedulian untuk mengenal dan memiliki rasa empati yang besar. Hubungan antara pemimpin dan karyawan tersebut yang menarik penulis untuk melakukan penelitian, dengan berfokus pada hubungan antara pemimpin dengan masing-masing karyawan sehingga dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja dan komitmen kepada perusahaan. Rasa saling menghormati dan dukungan yang diterima dari pemimpin, akan memacu karyawan untuk bekerja dengan lebih baik sebagai pertukaranannya. Berdasarkan penjelasan diatas rumusan masalah pada penelitian ini adalah "bagaimana penerapan *leader member exchange* pada Lippo Plaza Batu?".

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori LMX. Graen & Uhl-Bien (1995, p. 220) menjelaskan bahwa penelitian mengenai kepemimpinan menghasilkan banyak pendapat lain tentang cara memimpin dengan efektif. Penelitian mengenai kepemimpinan organisasi memiliki banyak model yang dikategorikan menurut perlakuan, kebiasaan, gaya, dan lain-lain. Model-model tersebut dijadikan pendekatan untuk melihat keefektifan kepemimpinan pada sebuah organisasi. Model-model kepemimpinan tidak menyetujui bahwa organisasi beroperasi karena memiliki tiga domain, yaitu: hubungan pemimpin (*leadership relationship/ LMX*), dan karyawan (*followers*). Basu (1991) meneliti mengenai tiga domain kepemimpinan dan mendapatkan bahwa *ouput* organisasi akan berkembang dengan lebih baik jika ketiga domain disilangkan LMX.

Gambar 1 Domain-Domain Kepemimpinan



Sumber: Graen & Uhl-Bien 1995

Evolusi dalam LMX Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995, p. 225), LMX berevolusi dari VDL kepada *leadership making*. Evolusi LMX dibagi menjadi empat stage, yaitu:

1. *Discovery of differentiated dyads*, pada tahap ini kepemimpinan berkembang dengan kasus studi sosialisasi (Graen, Orris, & Johnson, 1973; Johnson & Graen, 1973) dan *vertical dyad linkage* (VDL) (Dansereau et al., 1975; Graen & Cashman, 1975; Cashman, Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen, Cashman, Ginsburgh, & Schiemann, 1977; Vecchio, 1982; Rosse & Kraut, 1983). Penelitian menghasilkan bahwa adanya perbedaan perlakuan kepada karyawan. Karyawan diminta untuk menjelaskan tatacara bekerja mulai dari *input*, proses dan *output*. Hasil penelitian menunjukkan ada perbedaan hasil pada objek penelitian dan variable (*respect, trust, dan obligation*) yang sama. Perbedaan tersebut menyebabkan munculnya *ingroup* dan *outgroup*. *Ingroup* merupakan kelompok

pekerja dengan kualitas LMX yang tinggi dan memiliki interaksi yang tinggi. Sedangkan *outgroup* merupakan kelompok pekerja dengan kualitas LMX yang rendah dan memiliki interaksi yang rendah.

2. *Focus on relationship and it's outcomes*, pada tahapan ini terdapat perubahan penyebutan VDL menjadi LMX (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982). Penelitian pada tahapan ini membahas mengenai dua masalah, yaitu: 1. Evaluasi karakter LMX, 2. Menyilangkan LMX dengan variable lain (*ouput* organisasi). Pertama, penelitian evaluasi karakter LMX menjelaskan mengenai interaksi yang dimiliki oleh dyad dan proses pembentukan peran dalam dyad. Interaksi dinilai melalui komunikasi, penelitian pada pola frekuensi komunikasi (Schiemann & Graen, 1984; Baker & Ganster, 1985; Borchgrevink & Donohue, 1991) dan perjanjian pembentukan nilai oleh pemimpin dan karyawan (Graen & Schiemann, 1978; Kozlowski & Doherty, 1989; Ashkanasy & O'Connor, 1994). Di dalamnya juga membahas mengenai hambatan LMX seperti (Vasudevan, 1993). Kedua LMX disilangkan dengan variable lain yaitu dengan *job satisfaction, organization commitment, OCB, procedural & distribution justice, dan karis progress*.

3. *Description of dyadic: leadership Making*, berfokus pada membangun interaksi dan hubungan satu banding satu untuk membangun *partnership* dengan masing-masing karyawan. Scandura (1995) menjelaskan bahwa dengan membangun hubungan satu banding satu akan membuat karyawan merasa mendapatkan perlakuan yang sama dan adil. Sehingga akan membantu karyawan untuk mengembangkan potensi dan meningkatkan kinerja organisasi. *Leadership making* memiliki 3 tahapan untuk dapat dinilai efektif (Graen & Uhl-Bien, 1991). yaitu

a. *stranger*, Ciri-ciri *stranger* adalah sebagai berikut:

- i. Interaksi formal cash & cary,
- ii. Interaksi yang dilakukan sesuai dengan kontrak yang telah disetujui,
- iii. Pemimpin akan membantu jika dibutuhkan dan karyawan akan bertindak sesuai kontrak.

b. *Acquaintance*, Ciri-ciri *acquaintance* adalah sebagai berikut:

- i. Pertukaran sosial semakin tinggi,
- ii. Tidak semua interaksi berdasarkan kontrak,
- iii. Mulai bertukar informasi dan sumber daya,
- iv. Pertukaran terjadi hanya untuk mengembalikan bantuan.

c. *Maturity*, Ciri-ciri *maturity* adalah sebagai berikut:

- i. Sering melakukan timbal balik,
- ii. Dapat mengandalkan loyalitas dan dukungan masing-masing pasangan,
- iii. Terjadi pertukaran kebiasaan dan emosi,
- iv. Saling mempengaruhi.

4. *Expantion of dyadic partnership to group and networking*, pada tahap ini masing-masing anggota dyad akan bekerja sama (Graen & Scandura, 1987). Kerja sama ini disebut sebagai *networking*. Karyawan akan bekerja sama membangun sinergi dan menyebarkan atau membagikan kepada

karyawan lain agar dalam organisasi dapat bekerja dengan efektif.

Indikator untuk mengukur kualitas LMX adalah dengan menggunakan 3 dimensi yaitu:

1. Dimensi respect,
 - a. Bentuk pengakuan dan penghargaan pemimpin terhadap potensi karyawan.
 - b. Pemimpin berpihak kepada karyawan, dan sebaliknya.
 - c. Pemimpin memberikan tingkat kepuasan pemimpin terhadap hasil kerja karyawan
2. Dimensi trust,
 - a. Pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawan.
 - b. Pemimpin menumbuhkan kepercayaan karyawan, sehingga karyawan akan membela dan mempertahankan keputusan pemimpin sekalipun pemimpin tidak hadir untuk melakukannya.
3. Dimensi obligation
 - a. Pemimpin mau menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, terlepas dari kewenangan formalnya sebagai seorang atasan.
 - b. Hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan berjalan efektif.
 - c. Pemimpin bersedia untuk menjamin karyawan yang berada dalam masalah, dengan apa yang ia miliki terlepas dari kewenangan formalnya sebagai seorang atasan.

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian menggunakan kualitatif dengan mendeskripsikan fenomena yang terjadi pada objek penelitian. Narasumber yang dipilih dalam penelitian ini ditentukan dengan pertimbangan tertentu seperti, lama bekerja dan banyaknya interaksi yang dilakukan. Sumber data pada penelitian ini adalah data sekunder dan data primer. Instrument pengambilan data dengan observasi dan wawancara mendalam. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi, yaitu membandingkan hasil wawancara masing-masing narasumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil wawancara kepada narasumber didapatkan pembagian nilai yang dilakukan oleh Erick berhasil. Loca dan Kris mendapatkan pemahaman yang sama mengenai cara bekerja untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Berikutnya adalah dimensi *respect*, *trust* dan *obligation*. Pada rekapitulasi hasil wawancara didapatkan masing-masing menunjukkan hasil yang sama pendapat Erick, Loca dan Kris hampir sama.

Dimensi *respect*, merupakan salah satu dimensi di mana Erick sebagai pemimpin harus mampu untuk menghormati dan menghargai karyawannya. Yaitu di tunjukan dengan penguatan hasil kerja dan apresiasi. Menurut hasil wawancara narasumber 3, beliau memiliki kesimpulan yang sama dengan beberapa penambahan. Dilihat dari latar belakang perusahaan LPB merupakan perusahaan cabang dari Matos, maka LPB masih harus melapor ke *head office* hal ini yang menyebabkan LPB masih belum dapat memberikan apresiasi yang lebih. Apresiasi yang diberikan oleh pemimpin saat ini dilakukan

melalui komunikasi verbal yaitu dengan memberikan pujian dan non verbal yaitu dengan menunjukkan bahasa tubuh, sentuhan dan ekspresi wajah. Pemimpin menunjukkan melalui pernyataan dan didukung dengan ekspresi puas dengan hasil kerja karyawannya; dan dengan penilaian kinerja yang baik dari superior. Pemberian apresiasi lain belum dapat diberikan secara optimal karena Erick tetap harus mengikuti aturan dari aturan pusat.

Dukungan yang diberikan oleh pemimpin untuk karyawannya, yang tidak memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman untuk bekerja dalam industri *mall* adalah dengan memberi toleransi dan contoh apa saja yang harus dikerjakan dan cara pengerjaannya. Beliau tidak langsung melepas karyawannya untuk bekerja sendiri tetapi membimbing mereka. Tidak sampai pada memberikan bimbingan tetapi juga mendampingi ketika diperlukan seperti memberikan tahapan untuk mengerjakan tanggung jawab. Ketika karyawan mengalami kesulitan dan tidak menemukan jalan keluar beliau memberikan solusi contohnya saat observasi penulis mendapatkan bahwa Erick dan Loca sedang mengerjakan laporan untuk *head office* terjadi kesalahan dan harus mengundur pengumpulan laporan Erick turun tangan untuk ikut mengerjakan laporan tersebut.

Sebagai pertukaran dari apresiasi, dukungan dan perhatian yang diberikan oleh pemimpin; karyawan menunjukkan kemajuan dalam mengerjakan tanggung jawabnya. Karyawan dapat mengetahui tingkat kepuasan pemimpin untuk kinerja. Karyawan mengetahui tingkat tersebut melalui perintah, solusi dan penilaian yang diberikan oleh pemimpin. Mereka mengerjakan tanggung jawabnya sesuai dengan harapan Erick.

Dimensi *trust*, pemimpin menunjukkan rasa percaya melalui beberapa cara yaitu dengan penambahan tanggung jawab dan memberi kesempatan kepada karyawannya untuk menyelesaikan tanggung jawabnya dengan cara yang dimiliki masing-masing karyawan. Penambahan tanggung jawab bukan karena kurangnya sumber daya manusia di LPB tetapi juga karena pemimpin yakin bahwa tanggung jawab tersebut dapat dikerjakan oleh beberapa orang dan pemimpin juga ingin melatih karyawan untuk dapat bekerja *multitasking*. Penambahan tanggung jawab dinilai berat oleh beberapa karyawan tetapi mereka dapat menerima karena menyadari keadaan kantor.

Sesuai dengan pendapat Graen dan Uhl-Bien (1995) mengenai kepercayaan yang dimiliki antara pemimpin dan karyawan. Kedua pihak yaitu pemimpin dan karyawan akan memiliki kepercayaan bahwa masing-masing akan bekerja dengan maksimal untuk kebaikan bersama. Karyawan pun juga percaya bahwa yang dilakukan oleh pemimpin merupakan keputusan yang akan bertujuan untuk kebaikan karyawan. Di LPB pemimpin memberikan kesempatan untuk karyawannya belajar untuk mengembangkan keahliannya di bidang lain. Contohnya, Loca yang memiliki tanggung jawab sebagai sekretaris, beliau juga memiliki tanggung jawab lain yaitu membantu divisi *finance & accounting* untuk mengerjakan bagian legal. Loca merasa penambahan tanggung jawab sebagai kesempatan untuk mengembangkan keahliannya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan.

Rasa kepercayaan yang diberikan kepada karyawannya juga akan memberikan pertukaran dari karyawan untuk pemimpin, yaitu karyawan yakin bahwa pemimpin membuat keputusan yang tepat. Pertukaran tersebut muncul karena dalam pembuatan keputusan pemimpin berdiskusi dengan karyawan. Pemimpin mendengarkan masukan yang diberikan oleh karyawan. Selain itu penambahan tugas dari pemimpin dianggap bukan sebagai tekanan tetapi sebagai kesempatan untuk menyiapkan karir karyawan, sehingga karyawan akan menerima penambahan tanggung jawab.

Dimensi *obligation*, pada LMX yang menjadi pembahasan utama adalah cara pemimpin berperan sebagai pemimpin yang mewakili perusahaan dan juga pemimpin yang mewakili karyawan. Pada dimensi ini akan dibahas tugas-tugas pemimpin dan pertukaran yang diberikan dari karyawan.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan pemimpin telah melakukan tugasnya sesuai dengan harapan oleh karyawan. Pemimpin sendiri memberikan contoh dan solusi untuk membantu karyawan yang mengalami kesulitan. Secara implisit pemimpin juga telah menunjukkan bahwa pemimpin membuka peluang bagi karyawan untuk mengembangkan pemikiran dan berinovasi dalam pekerjaan. Pendapat ketiga narasumber adalah untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh HO, pemimpin harus bertindak sebagai wakil dari perusahaan dan juga harus mengayomi karyawan. Peran yang dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan adalah dengan memotivasi dan mengontrol terhadap pekerjaan karyawan.

Pemimpin yang menjamin karyawan adalah pemimpin yang melindungi karyawan ketika terjadi masalah. Pemimpin tidak akan melepas karyawan untuk menghadapi masalah sendiri, contohnya pada saat observasi muncul masalah tentang *tenant*. Pemilik *tenant* datang untuk mengklarifikasi pembayaran listrik yang melonjak tinggi. Pemilik *tenant* menemui salah satu karyawan untuk mengklarifikasinya. Pada saat karyawan kebingungan untuk menjawab, pemimpin menjelaskan kembali kepada pemilik *tenant* dengan tenang serta memberikan solusi yang tepat dan cepat.

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan setelah karyawan mendapatkan dan menerima perlakuan pemimpin karyawan merasakan ada perubahan pada cara bekerja karyawan. Narasumber 2 merasa dengan penambahan tanggung jawab, rasa percaya yang dimiliki semakin tinggi dan keahliannya bertambah. Sedangkan narasumber 3 merasa bahwa menjadi orang yang lebih baik dan menyadari bahwa beliau harus berkontribusi kepada LPB. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa rasa hormat, apresiasi, perhatian, kepercayaan dan tanggung jawab seorang pemimpin akan memberikan dampak baik bagi karyawan. Truckenbrodt (2000, p. 234) menjelaskan bahwa antara pemimpin dan karyawan akan membentuk ikatan emotional yang akan mempengaruhi cara bekerja karyawan yang akan. Contohnya, pada LPB adalah rasa hormat berupa toleransi dan bimbingan yang diberikan kepada karyawan akan menimbulkan rasa hormat dari karyawan. Perhatian yang diberikan kepada karyawan akan menimbulkan rasa percaya bahwa pemimpin akan mengayomi dan melindungi karyawan. Kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin akan membuat ikatan perte-

manan di antara pemimpin dan karyawan sehingga terjadi suasana bekerja yang nyaman. Tanggung jawab sebagai pemimpin diberikan yaitu mampu bertindak sebagai penengah antara HO dan karyawan sehingga dapat membuat karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab.

Graen dan Uhl-Bien (1995) Menjelaskan mengenai ciri-ciri tahapan dalam *Leadership making* pada tahap *maturity* dilihat melalui interaksi dengan sering melakukan komunikasi dan timbal balik, memiliki kepercayaan karyawan melalui loyalitas dan dukungan, dapat mengandalkan pasangannya, pertukaran ideologi atau *value* dapat dilihat melalui kebiasaan dan emosi, dan besarnya pengaruh antara pemimpin dan karyawan.

Interaksi yang dilakukan antara pemimpin dan karyawan tidak sepenuhnya *cash and carry* dan transaksional yaitu mengembalikan bantuan yang diberikan. Interaksi yang dilakukan sudah melakukan pertukaran sosial, terjadi pertukaran emosi dan saling mempengaruhi antara pasangan. Pertukaran dibuktikan dengan bantuan dan komunikasi yang diberikan dan dilakukan bukan hanya untuk pekerjaan tetapi juga masalah pribadi karyawan. Pertukaran emosi dan saling mempengaruhi telah dilakukan dengan membagikan *value* pemimpin yaitu bekerja dengan maksimal dan menekankan nilai disiplin. Narasumber juga menjelaskan figur pemimpin dilihat sebagai teman sehingga nilai sosial dan loyalitas bertambah dalam hal ini loyalitas ditujukan kepada hubungan kerja yang dimiliki oleh pemimpin dan karyawan. Dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa hubungan yang dimiliki antara pemimpin dan karyawan memiliki kualitas tinggi yang didasarkan pada kepercayaan, kewajiban bersama dan saling menghormati.

Melalui penelitian ini dapat terlihat bahwa komunikasi dilakukan dengan baik. Timbal balik yang didapatkan diantara pemimpin berpengaruh positif terhadap cara kerja karyawan. Pertukaran ideologi telah terjadi di LPB terbukti pada pernyataan kedua narasumber bahwa pemimpin telah memberikan teladan cara bekerja yaitu dengan datang lebih awal dan pulang setelah tanggung jawab selesai dikerjakan, dan bekerja dengan maksimal dengan berupaya untuk mendapatkan hasil yang sempurna. Dari observasi yang dilakukan pemimpin telah memberikan pengaruh kepada karyawannya sehingga dengan kehadiran beliau ataupun tanpa kehadiran beliau karyawan dapat bekerja sesuai dengan SOP dan bekerja dengan menjaga kondisi dalam ruangan tetap pada kondisi kondusif. Sedangkan yang dinilai kurang pada LPB adalah loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini bisa saja disebabkan karena budaya masyarakat kota batu yang selalu berpindah pekerjaan. Jika dilihat dari pembahasan maka LPB masuk pada tahapan *maturity*, hanya saja kurang untuk meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Penulis menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan di LPB telah menerapkan LMX, ditunjukkan dengan pemimpin telah melakukan tugasnya sebagai pemimpin. Terbukti dengan tiga dimensi yang diteliti yaitu, dimensi *respect*, dimensi *trust*, dimensi *obligation*. Setelah melakukan proses penelitian

dengan melakukan wawancara dan observasi peneliti melihat dan mengetahui bahwa pada setiap dimensi terdapat indikator yang digunakan untuk menilai keefektifan dan tingkat *leadership making*. Berikut kesimpulan dari penelitian:

1. Dimensi *respect* memiliki tiga poin yaitu:

- a. Pertama, pengakuan dan penghargaan pemimpin terhadap potensi karyawan. Pemimpin telah memberikan rasa hormatnya kepada karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap keahlian dan potensi karyawan dengan memberikan toleransi dan waktu untuk karyawan beradaptasi. Penghargaan diberikan melalui apresiasi secara langsung oleh pemimpin dengan menggunakan bahasa verbal dan non-verbal/ bahasa tubuh dan penilaian baik pada penilaian kinerja yang dilakukan oleh *head office*.
- b. Kedua, pemimpin berpihak kepada karyawan; penerapan yang dilakukan oleh pemimpin LPB adalah dengan memberikan dukungan kepada karyawan dengan memberikan pendampingan, melakukan kontrol, dan membuka ruang diskusi.
- c. Ketiga, Kepuasan pemimpin terhadap hasil kerja karyawan. Karyawan mengetahui tingkat kepuasan pemimpin dengan tujuan untuk mencapai target perusahaan bersama. Pemimpin menunjukkan standarnya melalui bombing-an yang diberikan oleh pemimpin pada saat pemberian tugas atau timbal balik yang diberikan kepada karyawan.

2. Dimensi *trust* memiliki dua poin utama yaitu:

- a. Pertama, pemimpin mengetahui masalah dan kebutuhan pekerjaan karyawan. Pada poin ini respon pemimpin terhadap masalah dan kebutuhan karyawan adalah memberikan perhatian dengan bertanya masalah dan kesusahan karyawan. Pertanyaan dilakukan dalam beberapa tempo dengan tujuan agar karyawan merasa pemimpin dapat mengayomi.
- b. Kedua, pemimpin menumbuhkan kepercayaan karyawan. Pemimpin menumbuhkan kepercayaan karyawan dengan memberikan penambahan tanggung jawab yang akan membuat interaksi antara pemimpin dan karyawan semakin tinggi. Selain itu pemimpin membuka ruang diskusi dengan tujuan untuk mengajak karyawan untuk memiliki rasa bertanggung jawab terhadap LPB.

3. Pada dimensi obligation tiga poin yaitu:

- a. Pertama, kesediaan pemimpin menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan selepas tanggung jawabnya sebagai pemimpin. Pemimpin LPB memiliki pendapat bahwa seorang pemimpin harus menguasai beberapa bidang di dalam perusahaannya tujuannya adalah agar dapat turun tangan pada saat terjadi masalah dan menimbulkan perasaan bahwa pemimpin dapat mengayomi.
- b. Kedua, hubungan kerja antara karyawan dan pemimpin. Berdasarkan hasil penelitian hubungan kerja berjalan dengan efektif. Untuk mencapai tujuan tersebut pemimpin melakukan transfer value yaitu bekerja dengan efektif dan efisien dan memiliki etos kerja yang maksimal. Ketiga pemimpin menjamin karyawan, dalam hal ini adalah hasil kerja karyawan. Pemimpin berani menjamin pekerjaan karyawan karena telah melakukan kontrol dan memberi pendampingan.

c. Ketiga, pemimpin bertanggung jawab melindungi karyawan. Pada poin ketiga tanggung jawab telah dilakukan oleh pemimpin dengan memberikan motivasi dan melakukan kontroling dengan tujuan agar pekerjaan yang dilakukan mendukung target perusahaan.

4. Tingkat pada *leadership making*, berdasarkan hasil penelitian penulis menyimpulkan bahwa pada saat ini LPB berada pada tahapan *maturity*. Dapat dilihat melalui pertukaran nilai sosial yang tinggi yaitu, frekuensi komunikasi yang tinggi melalui koordinasi dan diskusi masalah baik masalah pekerjaan maupun kehidupan pribadi karyawan. Pertukaran emosi dan *value* yaitu, pertukaran yang terjadi pada kebiasaan dalam bekerja dan bersosial diluar lingkungan kantor. Loyalitas dapat dilihat melalui hubungan kerja yang dimiliki antara pemimpin dan karyawan yaitu, hubungan kerja yang berjalan efektif dan dapat mengikuti ritme bekerja pemimpin sehingga antar karyawan ataupun antara pemimpin dan karyawan dapat saling mendukung dan melengkapi. Sehingga bisa dikatakan bahwa kualitas LMX di LPB adalah tinggi, dapat dilihat pada hubungan yang mereka miliki bukan saja hubungan formal tetapi juga pertemanan, sehingga hubungan mereka didasari oleh kepercayaan, kewajiban bersama dan saling menghormati.

DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- Graen & Uhl Bien. 1975. Dalam Gilbert, Stephanie L., dan Kelloway, E. Kevin., 2014, *The Oxford Hand Book Of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, Oxford University Press, United State of America
- Graen, George B. & Uhl-Bien, Mary. (1995). Relationship based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* Vol. 6, No. 2. Januari 1995: 219-247. pp. 219-247. JAI Press Inc
- Graen, George B. & Graen, Joni A. (2005). *Global Organizing Designs*. Information Age Publishing: United State of America.
- Graen & Cashman. (1975) dalam Suryanto, Dwi. 2005. Pengaruh Kemiripan Persepsi, Kemiripan Demografis Atasan-Bawahan, Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Karyawan terhadap Peringkat Prestasi Kerja. *Desertasi (Tidak Diterbitkan)*. Bandung : Fakultas Ekonomi – Manajemen Universitas Padjajaran Bandung.
- Hughes, Richard L., Ginnett, Robert C. & Gordon J. Curphy (2012). *Leadership : Enhancing the Lessons of Experience*. McGraw-Hill, Inc: New York.

- Riyono, B. & Zulaifah, E. (2001). Psikologi Kepemimpinan. Yogyakarta. Unit Publikasi Fakultas Psikologi, UGM.
- Romli, Khomsahrial. (2011). Komunikasi Organisasi Lengkap. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Truckenbrodt, Y. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly—Summer 2000*, 233-244. Retrieved from <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dau/truck.pdf>
- Zulaifah, Emi & Riyono, Bagus. 2001. Psikologi Kepemimpinan. Unit Publikasi Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta.