



## Membangun Komunikasi Yang Efektif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Peran Leader Member Exchange (LMX) Dalam Organisasi

Rofilah Rahadatul Aisyi<sup>1</sup>, Diyana Syafitri<sup>2</sup>, Deva Ekasani<sup>3</sup>,  
Mohammad Rizqi<sup>4</sup>, M. Isa Anshori<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup> Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura

Email: [rofilah.rahadatulaisyi@gmail.com](mailto:rofilah.rahadatulaisyi@gmail.com)<sup>1</sup>, [diyanasyafitri6@gmail.com](mailto:diyanasyafitri6@gmail.com)<sup>2</sup>, [devaekasani1@gmail.com](mailto:devaekasani1@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[rizqim172@gmail.com](mailto:rizqim172@gmail.com)<sup>4</sup>, [isa.anshori@trunojoyo.ac.id](mailto:isa.anshori@trunojoyo.ac.id)<sup>5</sup>

***Abstract** Leader-Member Exchange (LMX) is a concept that describes the dynamics of the relationship between a leader and each member of the work team in an organizational unit. LMX plays a crucial role in creating employee job satisfaction within an organization. This study aims to provide readers with a deeper understanding of the application of LMX theory in a corporate context, as well as its implications in managerial practice. Through this research, data from various sources are compared and analyzed, which come from several journals that are the main references. This research is an important first step in understanding the complex relationship between leaders and team members in an organization, and its consequences in achieving optimal organizational performance.*

***Keywords:** Leader Member Exchange (LMX), Employee Job Satisfaction, Building Effective Communication, Organization.*

**Abstrak** Leader-Member Exchange (LMX) adalah konsep yang menggambarkan dinamika hubungan antara seorang pemimpin dan setiap anggota tim kerja dalam sebuah unit organisasi. LMX memainkan peran penting dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pembaca pemahaman yang lebih dalam tentang penerapan teori LMX dalam konteks korporat, serta implikasinya dalam praktik manajerial. Melalui penelitian ini, data dari berbagai sumber dibandingkan dan dianalisis, yang berasal dari beberapa jurnal yang menjadi referensi utama. Penelitian ini merupakan langkah penting pertama dalam memahami hubungan kompleks antara pemimpin dan anggota tim dalam sebuah organisasi, beserta konsekuensinya dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal.

**Kata Kunci:** Leader Member Exchange(LMX), Kepuasan Kerja Karyawan, Membangun Komunikasi Yang Efektif, Organisasi.

### PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi, karyawan merupakan asset yang sangat berharga, dimana dapat membawa dampak yang signifikan terhadap pencapaian tujuan pada organisasi. Adanya hubungan antara karyawan dan pencapaian tujuan ini, suatu organisasi harus mempertimbangkan elemen pengelolaan manusia yang baik, dan pemimpin juga harus ikut berperan dalam pengelolaan manusia tersebut. Peran komunikasi merupakan salah satu hal yang penting untuk melakukan pengelolaan manusia. Adanya komunikasi yang efektif dapat mempermudah untuk melakukan pekerjaan di antara sesama karyawan. Informasi tentang pekerjaan harus dikomunikasikan dengan baik dari pimpinan ke karyawan dan sebaliknya, serta antar karyawan. Komunikasi efektif antara karyawan dan pemimpin dapat menumbuhkan komitmen terhadap karyawan. Komitmen karyawan terhadap pemimpin mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap hasil kerja karyawan dibandingkan dengan komitmen karyawan

terhadap organisasi. Hal ini berarti Ketika karyawan mempunyai komitmen terhadap pemimpinnya maka tercipta komitmen karyawan terhadap organisasi itu sendiri. Menurut A.A. Didi Hermawan dan I Gusti Made Suwandana dalam penelitiannya menyatakan jika komunikasi semakin meningkat maka akan dapat meningkatkan pula kepuasan kerja karyawan. Menurut McShane & Glinow (2010), menjelaskan bahwa kepemimpinan melibatkan proses memengaruhi, memotivasi, dan memberdayakan orang lain untuk berkontribusi dalam mencapai efektivitas dan keberhasilan organisasi, dikutip dari penelitian (Nursalim, 2023)

Kepuasan kerja karyawan dapat terlihat dari komitmen karyawan itu sendiri terhadap pemimpinnya. Jika komitmen karyawan terhadap pemimpin meningkat secara otomatis komitmen kepada organisasinya juga ikut meningkat. Hubungan antara pemimpin dan karyawan sangat penting terhadap efisiensi organisasi. Oleh karena itu, sebagaimana dijelaskan dalam teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange*), hubungan baik antara pemimpin dan karyawan sangat diperlukan untuk menciptakan kepercayaan, rasa hormat, rasa tanggung jawab yang tinggi, dan loyalitas yang kuat antara pemimpin dan karyawan. Dalam organisasi dengan kualitas LMX tingkat tinggi, karyawan akan merasa kebutuhannya akan pengawasan terpenuhi karena mendapat perhatian dan dukungan khusus dari pemimpinnya.

Para karyawan yang organisasinya menerapkan teori LMX akan merasa dihargai dan mereka akan mendapatkan promosi yang lebih cepat karena kerja keras yang telah mereka lakukan. Dengan demikian karyawan akan mendapat gaji yang tinggi dan merasa puas terhadap pekerjaan yang telah mereka lakukan, sehingga mereka akan bekerja dengan sepenuh hati untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Mereka ini cenderung memiliki komitmen yang tinggi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bertahan dan menjadi anggota organisasi tersebut. Dengan adanya komitmen yang tinggi dari karyawan terhadap organisasi serta kepuasan kerja yang dirasakan, mereka akan berusaha mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk mencapai target-target pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka, dengan ini mereka akan mencapai produktivitas kerja yang tinggi pula. Oleh karena itu organisasi akan mendapatkan keuntungan yang tinggi dari hasil kerja para karyawannya.

Menurut Menurut Graen & Uhl-Bien (1995) dalam Wibowo & Sutanto (2013) indikator pengukuran *Leader Member Exchange (LMX)* yaitu: *Respect* adalah suatu sikap saling menghormati satu sama lain. Hubungan antara atasan dengan bawahan tidak akan dapat terwujud tanpa adanya keinginan untuk dapat saling menghormati kedua yaitu *Trust*. *Trust* merupakan aspek dalam hubungan secara terus menerus dapat berubah, *trust* sendiri merupakan dasar dalam membangun dan mempertahankan hubungan interpersonal. Ketiga yaitu *Obligation*. *Obligation* merupakan peran yang bersifat interaktif artinya harus dilaksanakan.

Pengaruh kewajiban dapat berkembang menjadi suatu hubungan kerja antar atasan dengan bawahan

Peran penting dari Leader-Member Exchange (LMX) dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif tidak dapat diabaikan. LMX tidak hanya menciptakan hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota timnya, tetapi juga membuka pintu bagi peningkatan kepercayaan yang mendalam di antara mereka. Dalam lingkungan di mana komunikasi yang efektif menjadi kunci keberhasilan, LMX menjadi fondasi yang kokoh untuk memperkuat saluran komunikasi antara pemimpin dan anggota tim. Selain itu, dengan memberikan kesempatan yang adil bagi setiap anggota tim untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal, LMX membentuk dasar yang kuat untuk menciptakan kesetaraan dan keadilan di tempat kerja. Dengan demikian, atmosfer kerja yang inklusif, di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan didukung, menjadi kenyataan. Di samping itu, kolaborasi antara pemimpin dan anggota tim menjadi lebih mudah dan produktif karena dasar kepercayaan yang telah dibangun. Selain itu, dengan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, LMX memberikan dorongan tambahan bagi anggota tim untuk berinovasi dan mencapai tujuan bersama secara lebih efektif. Oleh karena itu, LMX bukan hanya sekadar model hubungan antara pemimpin dan anggota tim, tetapi juga kunci penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, inklusif, dan memotivasi.

## **LITERATUR REVIEW**

### **Komunikasi Yang Efektif Dalam Perusahaan**

Komunikasi berasal dari bahasa latin yaitu *Communicatio* yang berarti pemberitahuan atau pertukaran. Menurut, Everett M. Rogers dalam (Mulyana 2007: 151; Cangara 2012: 15), komunikasi merupakan suatu proses yang terjadi dimana terdapat suatu ide dialihkan dari sumbernya kepada penerima yang dimaksudkan untuk merubah tingkah laku mereka. Atau singkatnya menurut Larson dalam Veridansyah (2004) menyatakan bahwa komunikasi merupakan sebuah proses pertukaran informasi yang dilakukan untuk mendapatkan pengertian satu sama lain. Menurut Cangara (2014) terdapat unsur-unsur komunikasi yang diawali oleh pengirim pesan, baik yang dilakukan oleh individu maupun kelompok yang berusaha berkomunikasi dengan individu atau kelompok lain yaitu :

- a. Sumber merupakan pihak yang akan menyampaikan atau mengirim pesan kepada penerima. Karakteristik sumber pesan akan berpengaruh pada isi pesan yang akan disampaikan.

- b. Pesan yang disampaikan kepada penerima. Pesan bisa dalam bentuk tertulis maupun lisan yang dapat dimengerti oleh penerima pesan. Dalam penyampaiannya, keefektivannya akan sangat diperlukan agar isi dari pesan dapat tersampaikan dengan baik.
- c. Media, sebagai alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan kepada penerima pesan.
- d. Penerima pesan, adalah yang menjadi sasaran pesan yang dikirim kepada penerima.
- e. Pengaruh, atau efek yang dirasakan penerima pesan, sebelum maupun sesudah menerima pesan.
- f. Umpan balik atau respon merupakan sebuah tanggapan dari penerima pesan.
- g. Lingkungan, menjadi situasi yang dapat mempengaruhi jalannya komunikasi.

Komunikasi efektif dalam konteks perusahaan merupakan fondasi utama yang memungkinkan tercapainya tujuan organisasi dengan baik. Hal ini melibatkan serangkaian praktik yang kompleks, dimulai dari klarifikasi tujuan yang jelas untuk memastikan semua anggota tim memiliki pemahaman yang sama mengenai arah perusahaan. Selanjutnya, penggunaan saluran komunikasi yang tepat menjadi krusial, baik itu melalui pertemuan tatap muka, surel, atau platform komunikasi digital lainnya, agar informasi dapat disampaikan secara efisien dan tepat waktu. Transparansi juga menjadi faktor penting, di mana semua pihak terlibat harus diberi akses kepada informasi yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan yang baik.

Tidak hanya tentang memberi informasi, namun mendengarkan dengan baik juga merupakan aspek yang tak kalah penting dalam komunikasi perusahaan yang efektif. Ini berarti tidak hanya mendengar apa yang dikatakan, tetapi juga memahami konteks dan kebutuhan di balik pesan yang disampaikan. Selain itu, memberikan umpan balik secara konstruktif menjadi kunci dalam memperbaiki kinerja dan memperkuat hubungan antar anggota tim. Terakhir, memastikan pesan disampaikan dengan jelas kepada semua pihak terkait adalah langkah penting untuk mencegah salah paham dan memastikan bahwa semua orang memiliki pemahaman yang seragam mengenai informasi yang disampaikan. Dengan menerapkan praktik-praktik komunikasi ini secara konsisten, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama. Fungsi manajer dalam organisasi (planning, organizing, actuating, dan controlling) baru akan berjalan sebagaimana yang diinginkan melalui komunikasi yang efektif. Berjalannya fungsi manajer ini tentunya melalui pengambilan keputusan. Ketika keputusan diambil manajer harus mampu mendapatkan dan mengolah masukan menjadi informasi yang bermakna dan membagikan kepada semua komponen yang ada dalam organisasi. Dengan demikian

pentingnya peran komunikasi bagi manajer dalam organisasi, sehingga tidak ada proses dalam fungsi manajemen yang tidak bersentuhan dengan komunikasi.

Proses komunikasi dapat dijelaskan melalui pemahaman unsur-unsur komunikasi yang meliputi pihak yang mengawali komunikasi, pesan yang dikomunikasikan, saluran yang digunakan untuk berkomunikasi dan gangguan saat terjadi komunikasi, situasi ketika komunikasi dilakukan, pihak yang menerima pesan, umpan dan dampak pada pengirim pesan. Pengirim atau sender merupakan pihak yang mengawali proses komunikasi. Sebelum pesan dikirimkan, pengirim harus mengemas ide atau pesan tersebut sehingga dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh penerima, Proses pengemasan ide ini disebut dengan encoding. Pesan yang akan dikirimkan harus bersifat informatif artinya mengandung peristiwa, data, fakta, dan penjelasan. Pesan harus bisa menghibur, memberi inspirasi, memberi informasi, meyakinkan, dan mengajak untuk berbuat sesuatu. Pesan yang telah dikemas disampaikan melalui media baik melalui media lisan (dengan menyampaikan sendiri, melalui telepon, mesin dikte, atau videotape), media tertulis (surat, memo, laporan, hand out, selebaran, catatan, poster, gambar, grafik), maupun media elektronik (faksimili, email, radio, televisi).

### **Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Perusahaan**

Menurut Robbins (2003:78) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Robbins dan Judge (2008:98), mendefinisikan “Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya”. Kepuasan kerja akan dimiliki oleh karyawan Ketika memperoleh sesuatu yang memuaskan dari tempat kerja mereka. karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan lebih produktif dalam melakukan pekerjaannya dari pada karyawan yang tidak puas dalam pekerjaannya. Karyawan yang merasakan keadilan di tempat kerja, akan mempunyai sikap positif atas perlakuan tersebut. Sebaliknya, jika mereka merasakan bahwa perlakuan yang mereka terima itu tidak adil maka mereka akan mempunyai sikap negatif (merasa tidak puas). Kepuasan kerja adalah suatu sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja (Anoraga, 2005). Kepuasan kerja para karyawan sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi agar menumbuhkan komitmen pada organisasi tersebut. Ketika karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi maka mereka akan berkerja keras untuk mencapai target target yang ditugaskan kepada mereka, dengan itu akan tercapai pula produktifitas organisasi tersebut.

Korelasi antara kepuasan kerja dengan OCB karyawan menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan ( $r=0,407$ ;  $p=0,000$ ). Artinya semakin tinggi nilai kepuasan kerja seorang karyawan maka akan semakin baik pula OCB karyawan. Hubungan ini dapat dijelaskan bahwa perilaku karyawan akan melaksanakan tugas melebihi dari kewajiban formal yang ditentukan apabila ia mendapatkan rasa kepuasan dalam pekerjaan ini. Sumbangan efektif dari kepuasan kerja terhadap OCB karyawan sebesar 16,5%. Berdasarkan model kepuasan kerja maka akan memunculkan perilaku karyawan yang melaksanakan tugas melebihi dari kewajiban formal yang ditentukan setelah melalui kondisi psikologis yang kritis, dikutip dari penelitian (Anshori, 2018)

Dalam hal kepuasan kerja, Gilmer (1966) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (Lih.: As'ad, 2003: 114). Sementara itu, menurut Heidjrachman dan Husnan mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni: gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat (Heidjrachman dan Husnan, 2002: 194). Menurut Loeke (dalam Sule, 2002: 211), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh. Merujuk pada berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam rangka peningkatan kinerjanya adalah: (a) faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan; (b) faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya; (c) faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi. jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya; (d) faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan

sosial, macammacam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya. Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan adalah bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk lingkungan kerja, kompensasi, kesempatan untuk pengembangan karir, hubungan antar rekan kerja, dan kejelasan tugas.

### **Peran Leader Member Exchange**

Pertukaran Pemimpin dan Anggota (LMX) merupakan konsep yang menggambarkan dinamika hubungan antara seorang pemimpin dan setiap anggota tim kerja dalam suatu unit organisasi. Konsep ini menyoroti pentingnya interaksi yang terjadi secara individu antara pemimpin dan setiap pengikutnya, yang meliputi aspek kualitas hubungan, tingkat kepercayaan, saling pengertian, dan dukungan yang diberikan. Dalam konteks LMX, pembangunan hubungan yang erat antara pemimpin dan setiap anggota tim menjadi kunci utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Pemimpin perlu memperhatikan aspek saling penghargaan dan memfasilitasi pertumbuhan serta pengembangan individu agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Studi Casimir et al. (2014) yang dikutip dalam penelitian (Anam, 2023 ) menekankan pentingnya pemimpin dalam membangun hubungan yang kuat dan memberikan dukungan yang memadai kepada anggota tim untuk mencapai kesuksesan organisasi.

LMX berfokus pada hubungan diadik (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Daft, 2011; Graen & Uhl- Bien, 1995; Yukl, 2006). Liden dan Maslyn (dalam yunita dan prasetyo, 2015) mengemukakan empat aspek dari Leader Member Exchange (LMX) yaitu affect (afek), loyalty (loyalitas), contribution (kontribusi), dan aspek professional respect. Aspek affect (afek) ditunjukkan dengan adanya afeksi timbal balik, ketertarikan secara pribadi yang tercermin dalam persahabatan. Aspek loyalty (loyalitas) ditunjukkan dengan adanya kepercayaan dan dukungan antara bawahan dengan pemimpinnya. Aspek contribution (kontribusi), ditunjukkan dengan adanya kesediaan dalam memberikan kontribusi melebihi standar kerjanya. Aspek professional respect (rasa hormat), ditunjukkan dengan adanya bawahan dan pemimpin saling memberi rasa hormat, saling mengagumi satu sama lain atas keahlian kerjanya. Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut Hariri (2017:89), teori LMX mengemukakan beberapa model peningkatan yang dapat diimplementasikan. Salah satunya adalah mengidentifikasi kelompok-luar di dalam organisasi untuk memahami minat dan kebutuhan pengikut. Selain itu, penting juga untuk mengeksplorasi motivasi individu dengan memulai dialog tentang aspirasi pribadi, preferensi tugas, dan tujuan karir pengikut. Proses ini tidak hanya membantu menguji kesiapan pengikut untuk tanggung jawab baru, tetapi juga mengembangkan kepercayaan diri pemimpin. Selanjutnya, mengurangi penurunan motivasi juga ditekankan dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menyebabkan penurunan semangat, serta memberikan dukungan dan penghargaan yang sesuai. Terakhir, menciptakan kemitraan antara pemimpin dan pengikut juga merupakan langkah penting dalam meningkatkan kualitas hubungan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif serta memuaskan

Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995), yang dikutip dalam (Anam, 2023 ), pembentukan kepemimpinan dalam merujuk pada suatu pendekatan kepemimpinan yang tidak fleksibel, yang mengedepankan pentingnya bagi pemimpin untuk membangun pertukaran berkualitas tinggi dengan semua anggota timnya, bukan hanya sebagian dari mereka. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk memastikan bahwa semua anggota tim merasa inklusif dan terlibat dalam kelompok internal, sehingga mengurangi kemungkinan dampak negatif dan ketidakadilan yang mungkin muncul karena perasaan terasing dari kelompok eksternal.

Secara keseluruhan, pendekatan pembentukan kepemimpinan dalam mendorong hubungan yang kuat di mana pemimpin secara aktif berupaya untuk membangun hubungan dua arah yang efektif dengan semua anggota timnya. Selain itu, pendekatan ini juga menekankan bahwa pemimpin dapat menciptakan jaringan rekanan di seluruh organisasi, yang pada gilirannya akan membantu dalam mencapai tujuan organisasi serta memajukan karier pemimpin itu sendiri. Pembentukan kepemimpinan dalam mengalami perkembangan yang signifikan melalui tiga fase yang berbeda, yakni fase asing, fase pengenalan, dan fase hubungan pertemanan yang matang. Dalam setiap fase ini, interaksi antara pemimpin dan anggota timnya mengalami perubahan yang mencerminkan perkembangan hubungan mereka dari tahap awal hingga mencapai tingkat kedewasaan dan keterlibatan yang optimal.

Menurut Abdul Kadir Muhammad (2021) yang dikutip dalam penelitian (Fitria Anggun Tri Aulia, 2023), perusahaan adalah entitas hukum yang melibatkan badan usaha dalam menjalankan aktivitasnya. Dalam konteks ini, perusahaan menjadi pusat kegiatan produksi di mana catatan keuangan menjadi alat untuk mengukur kinerja dan hasil bisnis. Pendapat Murti Sumarni (1997) menegaskan bahwa perusahaan merupakan entitas produksi yang menggunakan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan pasar dan mencapai keuntungan.

Dalam operasinya, perusahaan memerlukan pemimpin yang mampu mengarahkan dan mengelola jalannya bisnis. Namun, keberadaan pemimpin tidak selalu menjamin kesuksesan; bahkan, kadang-kadang, pemimpin dapat menjadi sumber masalah. Kurangnya komunikasi, ketidakseimbangan dalam hubungan antara pemimpin dan anggota tim, serta kurangnya pemerataan kekuasaan dapat menjadi hambatan dalam pengelolaan perusahaan. Dengan menerapkan teori LMX, perusahaan dapat mengatasi berbagai masalah tersebut dengan memperkuat hubungan antara pemimpin dan anggota tim. Melalui penerapan teori ini, perusahaan dapat memperbaiki dinamika kepemimpinan dan mencapai tujuan bisnisnya secara lebih efektif.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode literatur review atau kepustakaan. Menurut Snyder (2019: 333) yang dikutip pada penelitian (Fitria Anggun Tri Aulia, 2023), literature review adalah suatu proses yang bertujuan untuk menyusun, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai sumber informasi yang relevan dari penelitian sebelumnya, serta menganalisis pandangan para ahli yang terdapat dalam karya tulis tersebut. Dalam penelitian ini, sumber utama yang digunakan adalah berbagai karya tulis ilmiah yang berkaitan erat dengan teori Leader-Member Exchange (LMX) dan implementasinya dalam konteks perusahaan. Sumber-sumber tersebut mencakup buku metode penelitian, artikel jurnal, artikel internet, dan tulisan-tulisan lainnya yang masih relevan dengan tema yang dibahas. Metode ini bersifat sistematis, eksplisit, dan reproduibel untuk melakukan identifikasi. Proses studi literatur melibatkan serangkaian kegiatan, mulai dari pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat informasi penting, hingga mengelola bahan penulisan, Menurut Nursalam (2016) yang dikutip pada penelitian (Pramudya, 2023). Melalui penelitian ini, data dari berbagai sumber tersebut dibandingkan dan dianalisis, yang berasal dari beberapa jurnal yang menjadi rujukan utama. Studi literatur ini dilakukan oleh para peneliti setelah mereka menetapkan topik penelitian dan merumuskan permasalahan yang akan diinvestigasi, namun sebelum mereka melakukan pengumpulan data lapangan. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam kepada pembaca mengenai penerapan teori LMX dalam konteks perusahaan, serta implikasinya dalam praktik manajerial. Dengan demikian, penelitian ini menjadi langkah awal yang penting dalam memahami kompleksitas hubungan antara pemimpin dan anggota dalam sebuah organisasi, serta konsekuensi-konsekuensinya dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Membangun Komunikasi Yang Efektif Dalam Peran Leader Member Exchange**

Leader Member Exchange merupakan hubungan antara atasan dan bawahan yang saling memengaruhi satu sama lain (Ilham, 2017). Di samping menguatkan hubungan antara pemimpin dan bawahannya, leader member exchange juga memberikan pengaruh terhadap kapasitas pegawai (Parama, 2020). Membangun komunikasi yang efektif dalam peran Leader-Member Exchange (LMX) merupakan elemen krusial dalam memperkuat hubungan antara pemimpin dan anggota tim. Komunikasi yang efektif tidak hanya menghasilkan pemahaman yang lebih baik antara kedua belah pihak tetapi juga memperkuat rasa saling percaya dan keterlibatan. Langkah pertama dalam membangun komunikasi yang efektif dalam konteks LMX adalah dengan mendengarkan secara aktif. Ini melibatkan tidak hanya mendengarkan apa yang dikatakan anggota tim tetapi juga membaca antara baris dan memahami kebutuhan, kekhawatiran, dan aspirasi mereka. Dengan mendengarkan secara aktif, seorang pemimpin dapat menunjukkan bahwa mereka menghargai pandangan dan kontribusi anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan rasa dihargai dan keterlibatan mereka dalam tim.

Dalam proses Leader-Member Exchange, komunikasi efektif memiliki peran yang sangat penting dalam dinamika organisasi. Komunikasi, yang merupakan interaksi antara dua orang atau lebih dengan tujuan tertentu dan dapat dipahami (Falimu, 2016), menjadi fondasi utama bagi kolaborasi yang produktif di dalam suatu entitas organisasi. Kehadiran komunikasi yang efektif adalah kunci bagi terjalinnya hubungan yang harmonis antara pemimpin dan anggota timnya (Candra). Ini melibatkan tidak hanya kemampuan pemimpin untuk menyampaikan pesan secara jelas dan efisien tetapi juga kemampuan anggota tim untuk menerima dan memahami pesan tersebut dengan baik (Devi, 2016). Dalam konteks ini, pengirim pesan memiliki tanggung jawab untuk mengemas ide-ide mereka dengan cara yang dapat diterima dan dipahami oleh penerima pesan. Proses ini, yang dikenal sebagai encoding, memainkan peran penting dalam memastikan efektivitas komunikasi. Unsur-unsur komunikasi yang meliputi sumber, komunikator, pesan, saluran atau media, komunikan, dan efek, semuanya berperan dalam membentuk dinamika komunikasi organisasi yang sehat.

Komunikasi yang efektif juga melibatkan pengaturan yang cermat dari waktu, situasi, kondisi, tempat, dan objek. Ini memastikan bahwa pesan disampaikan dalam konteks yang tepat dan relevan, meningkatkan kemungkinan pemahaman yang baik oleh penerima pesan. Ketika semua sistem dalam organisasi mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, serta merencanakan aspek-aspek penting seperti

waktu, situasi, dan kondisi, komunikasi efektif dapat mengalir dengan lancar (Sudarman, 2018). Dengan demikian, komunikasi yang efektif bukan hanya tentang penyampaian pesan, tetapi juga tentang menciptakan saling pengertian, memupuk kerjasama yang solid, dan menggerakkan organisasi menuju kesuksesan bersama.

Selanjutnya, memberikan umpan balik secara konstruktif juga merupakan langkah penting dalam membangun komunikasi yang efektif dalam hubungan LMX. Umpan balik yang diberikan dengan jelas dan secara membangun membantu anggota tim untuk memahami area di mana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka. Namun, penting untuk menyampaikan umpan balik dengan sensitif dan menghormati, tanpa mengurangi harga diri atau menghasilkan ketegangan yang tidak perlu dalam hubungan tersebut. Selain mendengarkan dan memberikan umpan balik, transparansi dalam komunikasi juga sangat penting dalam hubungan LMX. Ini melibatkan berbagi informasi secara terbuka dan jujur tentang tujuan, kebijakan, dan keputusan yang mempengaruhi anggota tim. Dengan memastikan bahwa anggota tim merasa bahwa mereka memiliki akses ke informasi yang relevan dan penting, seorang pemimpin dapat memperkuat kepercayaan dan keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

Terakhir, membuka saluran komunikasi yang terbuka dan membangun kepercayaan juga merupakan langkah penting dalam memperkuat hubungan LMX. Seorang pemimpin harus menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa nyaman untuk berbicara dengan mereka tentang masalah, kekhawatiran, atau ide-ide yang mereka miliki. Dengan membangun hubungan yang didasarkan pada kepercayaan dan keterbukaan, seorang pemimpin dapat memastikan bahwa anggota tim merasa didukung dan didengar, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas hubungan LMX dan kinerja tim secara keseluruhan. Dengan demikian, melalui langkah-langkah ini, seorang pemimpin dapat memperkuat hubungan LMX dan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif.

### **Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan konsep yang mencakup sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini bisa dilihat dari seberapa puasny seseorang dengan imbalan atau penghargaan yang diterimanya dalam hubungan dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Robbins & Judge (2008) menyebutkan bahwa kepuasan kerja bisa diukur melalui perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima oleh karyawan dengan jumlah yang seharusnya mereka terima. Menurut Spector (1985), ada lima indikator utama kepuasan kerja: 1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, yang mencakup aspek-aspek seperti memiliki tugas yang

menarik, kesempatan untuk belajar, dan tanggung jawab yang diberikan. 2. Kepuasan terhadap bayaran atau gaji yang diterima, yang meliputi seberapa adilnya upah yang diterima dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. 3. Kesempatan untuk promosi, yang mencakup kesempatan untuk maju dalam organisasi dan mengembangkan diri. 4. Kepuasan terhadap pimpinan atau atasan, yang mencakup kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. 5. Kepuasan terhadap lingkungan kerja atau rekan kerja, yang mencakup seberapa baiknya rekan kerja dalam hal kemampuan teknis dan dukungan sosial. Ini menunjukkan betapa kompleksnya faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang dan bagaimana hal ini bisa menjadi perhatian penting bagi organisasi dalam upaya mempertahankan karyawan yang produktif dan bahagia, dikutip pada penelitian (Helmy, 2021).

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan menguntungkan perusahaan tersebut, karena dengan kepuasan yang tinggi, maka akan memiliki semangat kerja yang tinggi, kemudian menunjukkan kinerja yang merupakan kesuksesan seseorang dalam melakukan pekerjaannya (As'ad,) serta prestasi yang baik, dan akhirnya produk atau layanan yang diciptakan akan memiliki kemampuan bersaing dengan perusahaan sejenis yang lain (Sutanto, 2011). Dalam dunia bisnis, kinerja karyawan memiliki peranan penting yang tak bisa diabaikan. Oleh karena itu, perlu ada sistem evaluasi kinerja yang dapat membantu perusahaan menilai apakah karyawan telah memberikan kontribusi yang memadai atau masih perlu perbaikan. Menurut Hasibuan (2002), terdapat beberapa faktor yang dapat dijadikan indikator kinerja karyawan, seperti prestasi kerja, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kecakapan, dan tanggung jawab. Pelaksanaan yang efektif juga dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kemampuan dan motivasi, menurut Mangkunegara (2013).

Leader-Member Exchange (LMX) adalah konsep yang krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang menyoroti hubungan yang terbentuk antara seorang pemimpin dan anggota timnya. Penelitian telah secara konsisten menunjukkan bahwa semakin baik hubungan LMX antara seorang pemimpin dan anggota timnya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Ketika hubungan antara pemimpin dan anggota timnya didasarkan pada kepercayaan, penghargaan, dan dukungan, hal itu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan membangun. Para karyawan merasa dihargai dan didukung, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Keharmonisan ini juga berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan, karena karyawan yang puas cenderung lebih produktif, berinisiatif, dan berkontribusi secara aktif terhadap tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengakui pentingnya hubungan

LMX yang kuat dan berinvestasi dalam pengembangan hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim untuk mencapai kesejahteraan karyawan dan kesuksesan jangka panjang perusahaan. Dengan memperhatikan dan memperkuat interaksi antara pemimpin dan anggota tim, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang inklusif, memotivasi karyawan untuk berkinerja optimal, dan merangsang inovasi yang diperlukan untuk pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang. Seiring dengan itu, investasi dalam pembinaan hubungan LMX yang positif juga merupakan strategi yang cerdas dalam mengurangi konflik internal dan meningkatkan efisiensi operasional, mengarah pada peningkatan produktivitas dan profitabilitas. Dengan demikian, memperkuat hubungan LMX bukan hanya merupakan investasi dalam karyawan, tetapi juga dalam masa depan organisasi secara keseluruhan (Hutama, 2021)

## **KESIMPULAN**

Komunikasi yang efektif memainkan peran krusial dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan di dalam organisasi. Ketika karyawan merasa didengar, dipahami, dan dihargai, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk memberikan hasil yang optimal. Salah satu pendekatan yang penting dalam menciptakan komunikasi yang efektif adalah konsep Leader Member Exchange (LMX).

Leader Member Exchange (LMX) merujuk pada hubungan yang terbentuk antara seorang pemimpin dan setiap anggota timnya. Dalam kerangka LMX, pemimpin memperlakukan anggota timnya secara berbeda tergantung pada tingkat hubungan yang terjalin. Pemimpin yang mampu membentuk hubungan yang baik dengan semua anggota timnya cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, di mana komunikasi terbuka dan saling pengertian dapat berkembang. Peran LMX dalam organisasi sangat penting karena hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota timnya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam beberapa cara kunci. Pertama, anggota tim yang memiliki hubungan yang baik dengan pemimpin cenderung merasa lebih termotivasi untuk bekerja keras dan memberikan hasil yang baik. Mereka merasa lebih diakui dan didukung dalam upaya mereka. Kedua, komunikasi yang efektif antara pemimpin dan anggota timnya memungkinkan adanya pengertian yang lebih baik tentang tujuan, harapan, dan peran masing-masing dalam mencapai kesuksesan organisasi. Ketiga, dalam hubungan yang kuat, karyawan lebih mungkin untuk merasa nyaman dalam mengemukakan pendapat, memberikan umpan balik, dan

berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan, yang semuanya berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan harus memperhatikan pentingnya membangun komunikasi yang efektif dan mengembangkan hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota timnya. Melalui pendekatan seperti LMX, pemimpin dapat memastikan bahwa setiap anggota tim merasa dihargai, didukung, dan diberdayakan untuk memberikan kontribusi maksimal mereka untuk kesuksesan bersama. Dengan demikian, komunikasi yang efektif dan hubungan yang kuat dapat menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan dan produktif bagi semua orang dalam organisasi.

## REFERENSI

- Akhmal, A. (2019). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A)*.
- Anam, K. (2023 ). Pertukaran Anggota dan Pemimpin (Leader Member Exchange). *Journal of Management and Social Sciences (JIMAS)*, 13.
- Anshori, M. I. (2018). RELASI KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA . *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Totalwin Semarang*, 47.
- Azhari, R. (2022). PENGARUH KEPUASAN KERJA, DISIPLIN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*.
- Candra. (n.d.). Kepemimpinan Transformasional Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Anak Usia Dini. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2019.
- Chotamul Fajri, A. A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap . *JIIP- Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* , 369-373.
- Devi, D. F. (2016). Mengatasi Masalah Komunikasi Dalam Keluarga Melalui Strategic Family Theraphy. *Jurnal Intervensi Psikologi* , 234–49.
- Dewi, Y. R. (2013). BERKOMUNIKASI SECARA EFEKTIF DALAM TIM. *Wacana Volume XII No.2*.
- Erwan Efendi, M. A. (2023). Proses Komunikasi yang Efektivitas Dalam Organisasi. *Dawatuna: Journal of Communication and Islamic Broadcasting*.
- Falimu. (2016). Etika Komunikasi Pegawai Terhadap Pelayanan Penerbitan Pajak Bumi Dan Bangunan,. *Jurnal Komunikator* , 10.
- Fithriyyah, M. U. (2021). *Dasar Dasar Organisasi*. Jakarta: IRDEV.
- Fitria Anggun Tri Aulia, H. R. (2023). Penerapan Exchange Leader Member Theory Pada Perusahaan . *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 5.
- Helmy, I. (2021). Pengaruh Leader-member Exchange dan Quality of Work-Life Terhadap . *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology (JEMATech)*, 4-5.

- Hermawan, A. D. (2019). PERAN KEPUASAN KERJA MEMEDIASI KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 7*.
- Hutama, P. (2021). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya. *Universitas Kristen Petra*.
- Ilham, M. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange ( Lmx ) Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan . *Manajemen Dewantara*.
- Ilim, N. (2024). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, dan Motivasi Kerja Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS EKONOMI*, 39-54.
- Nabila Aulia, M. I. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Kreatif Pemimpin Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan KSPPS BMT NU Jawa Timur Di Kec. Gapura Kabupaten Sumenep) . *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen*, 316-325.
- Noviyanti, K. (2021). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP . *JURNAL MANAJEMEN*, 109-124.
- Nursalim, M. F. (2023). Kepemimpinan Pendekatan Sifat Dalam Organisasi. *Journal of Management and Social Sciences (JMSS)* , 86-108.
- Parama, D. (2020). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan. *Innovative*.
- Pramudya, A. A. (2023). Implementasi Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen*, 7.
- Sudarman, A. (2018). Strategi Komunikasi Untuk Meningkatkan Kesadaran Masyarakat Dalam Membayar Zakat Maal. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 39-60.
- Sutant, J. W. (2013). PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX), MOTIVASI KERJA . *AGORA Vol. 1*.
- Sutanto, N. C. (2013). PENGARUH KUALITAS LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) TERHADAP . *AGORA Vol. 1 No. 1*.
- Yunita Ikka Pramastuti, P. B. (2015). LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN KEPUASAN KERJA . *Jurnal Empati*, 245-249.