

HUBUNGAN ANTARA LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DENGAN INTER FUNCTIONAL COORDINATION (IFC) PADA KARYAWAN DI PT X

Gadhia Aufari, Harlina Nurtjahtjanti

Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro,
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

gadhiaufari@gmail.com

Abstrak

Karyawan dalam perusahaan minyak dan gas bumi membutuhkan perilaku koordinasi yang tinggi dalam bekerja. *Inter Functional Coordination* adalah perilaku berkoordinasi yang ditunjukkan melalui *information coordination*, *organization coordination*, dan *corporate culture*. Interaksi positif antara atasan dan bawahan hasil dari penerapan gaya kepemimpinan *Leader Member Exchange*, memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *Leader Member Exchange* dengan *Inter Functional Coordination* pada PT X. Sampel penelitian berjumlah 73 karyawan dengan pengumpulan data menggunakan dua buah skala *Inter Functional Coordination* (31 aitem valid, $\alpha = .918$) dan *Leader Member Exchange* (31 aitem valid, $\alpha = .924$) dengan metode *proportional random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan koefisien korelasi (r_{xy}) = .441 dengan nilai $p = .000$ ($p < .001$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan peneliti terbukti, yaitu terdapat hubungan positif yang signifikan antara variabel *Leader Member Exchange* dengan *Inter Functional Coordination*. Semakin positif *Leader Member Exchange* maka semakin tinggi *Inter Functional Coordination*. Sumbangan efektif yang diberikan pada penelitian ini sebesar 19.5%

Kata kunci: *Inter Functional Coordination* (IFC); *Leader Member Exchange* (LMX); perusahaan minyak dan gas bumi

Abstract

Employees in oil and gas companies need high coordination behavior in work. *Inter Functional Coordination* is the coordinated behavior shown through *information coordination*, *organization coordination*, and *corporate culture*. Positive interaction between superiors and subordinates resulting from the application of *Leader Member Exchange* leadership style, has an influence on employee motivation. This study aims to determine the relationship between *Leader Member Exchange* with *Inter Functional Coordination* at PT X. The sample of this research is 73 employees with data collection using two scales *Inter Functional Coordination* (31 valid aitem, $\alpha = .918$) and *Leader Member Exchange* (31 items valid, $\alpha = .924$) and using *proportional random sampling* method. The results showed correlation coefficient (r_{xy}) = .441 with $p = \text{value}$ ($p < .001$). These results indicate that the hypothesis proposed by the researcher is proven, that there is a significant positive relationship between *Leader Member Exchange* variable with *Inter Functional Coordination*. The more positive the *Leader Member Exchange* the higher the *Inter Functional Coordination*. The effective contribution given in this study amounted to 19.5%

Keywords: *Inter Functional Coordination* (IFC); *Leader Member Exchange* (LMX); oil and gas companies

PENDAHULUAN

Perusahaan minyak dan gas bumi khususnya di Indonesia merupakan perusahaan yang memiliki kontribusi yang signifikan untuk perkembangan ekonomi Indonesia. Keberhasilan perusahaan minyak dan gas bumi di Indonesia khususnya di Jakarta tidak lepas dari pengaruh SDM yang bekerja di perusahaan minyak dan gas bumi. Hal ini didukung oleh Preston & Sach, (2002) karyawan merupakan faktor paling berpengaruh dalam keberhasilan mengatur strategi perusahaan

serta pencapaian target perusahaan. SDM juga memiliki pengaruh dalam efektifitas dan efisiensi kerja. Peningkatan efektifitas dan efisiensi perusahaan dapat terjadi melalui koordinasi yang baik antar karyawan. Hal ini menjadikan koordinasi antar departemen atau fungsi menjadi suatu hal yang penting.

Koordinasi adalah sebuah hal penting bagi sebuah organisasi di dunia ekonomi modern, hal ini terjadi karena globalisasi dengan karakteristik pasar yang tinggi, gejolak teknologi yang tinggi, serta tingkat kompetisi yang kuat menjadikan suatu organisasi membentuk spesialisasi kerja. Terbentuknya Spesialisasi kerja dan divisi organisasi menjadi sebuah satu kesatuan fungsi, menyebabkan terbentuknya fungsi-fungsi yang berbeda berdasarkan tugas yang dikerjakan. Spesialisasi kerja menyulitkan koordinasi karena fungsi tiap unit meskipun secara geografis terpisah, namun masih memiliki saling ketergantungan (Galbraith, dalam Mohsen, 2013). Koordinasi antar tiap departemen atau fungsi disebut sebagai *Inter Functional Coordination* (IFC). IFC merupakan salah satu komponen atau aspek perilaku karyawan yang membentuk suatu metode untuk membantu perusahaan agar dapat mengatur perusahaannya lebih baik (Mohsen, 2013).

Efektifitas perusahaan dapat ditingkatkan dengan peningkatan IFC. Istilah IFC berasal dari definisi koordinasi yang dikemukakan oleh Shapiro (dalam Bartošek & Tomášková, 2013) yaitu sebuah komunikasi yang dilakukan antar karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi IFC menurut Mohsen (2013) adalah motivasi, budaya, dan kemampuan individu. Ketiga hal tersebut terbukti memiliki hubungan positif dengan IFC. Menurut Bartošek dan Tomášková, (2013), terdapat tiga komponen pembentuk IFC yaitu *information coordination*, *organizazion coordination*, dan *corporate culture*. *Corporate culture* memiliki makna berupa komitmen dan *trust* pada rekan kerja.

Marjanova *et al* (2015) mengemukakan semakin tinggi IFC maka akan semakin tinggi performa perusahaan yang berhubungan dengan efektifitas dan efisiensi kerja. Hal ini menghasilkan beberapa keuntungan bagi perusahaan minyak dan gas bumi, yaitu meningkatkan kuantitas hasil produksi, analisis yang lebih detail terhadap permasalahan yang terjadi di perusahaan, persiapan yang lebih matang untuk melakukan strategi pengeboran, peningkatan pemrosesan, pemberian informasi internal perusahaan, peningkatan pengambilan keputusan, dan peningkatan terhadap orientasi strategi jangka panjang.

IFC memiliki peran penting dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi sebuah perusahaan. Berdasarkan faktor yang mempengaruhi IFC yaitu terbentuknya motivasi pada karyawan, meningkatnya kemampuan karyawan, dan terbentuknya budaya kerja yang baik (Mohsen 2013). Pernyataan diatas termasuk fungsi atasan dalam menjalankan perannya didalam perusahaannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan House *et al*, (dalam Yukl, 2013) bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi, memotivasi, dan menjadikan orang lain mampu berkontribusi menciptakan suatu organisasi yang sukses dan efektif.

Hughes, Ginnett, dan Curphy, (2012) menyatakan beberapa teori kepemimpinan mengemukakan bahwa kepemimpinan memberikan perlakuan yang sama pada para anggotanya, namun kenyataannya pemimpin memiliki hubungan yang unik dan berbeda dengan masing masing anggotanya. Pemimpin juga melakukan tindakan yang berbeda terhadap tiap anggotanya,

perbedaan ini menimbulkan perbedaan perlakuan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan dalam suatu organisasi.

Leader Member Exchange (LMX) merupakan suatu teori gaya kepemimpinan yang mengembangkan interaksi antara atasan dan bawahan. LMX pertama kali diperkenalkan oleh George Graen, berdasarkan pendekatan dari hubungan *dyadic* antara atasan dan bawahan. Menurut Yukl (2004), teori LMX adalah seorang pemimpin mengembangkan hubungan antara atasan dan bawahan, menekankan pada kualitas hubungan atasan-bawahan berdasarkan kategori. Robbins (2007) Mendefinisikan LMX sebagai penggolongan kategori membentuk suatu kelompok *in groups* dan *out groups* yang diciptakan oleh pemimpin terhadap bawahannya.

Anggota yang termasuk dalam kategori *in group* memiliki kecenderungan untuk berhubungan dekat dengan atasan, serta mendapatkan lebih banyak informasi dan pengaruh daripada anggota lainnya (*out group*). Di sisi lain anggota yang termasuk *out group* memiliki hubungan yang jauh dengan atasan biasanya hanya melaksanakan pekerjaan sesuai deskripsi pekerjaan dan tanggung jawabnya saja, tidak memberikan kontribusi lebih kepada atasan

Scott dan Bruce menemukan bahwa LMX memiliki hubungan positif dengan dukungan organisasional berupa inovasi dan kreativitas. Penelitian yang serupa juga ditemukan oleh Kowlowzki dan Doherty's bahwa LMX memiliki hubungan yang positif dengan dimensi iklim kerja seperti struktur pekerjaan, pemahaman kerja, tanggung jawab, dan kerjasama antar grup (Harris, Li, & Kirkman, 2014).

Berdasarkan penelitian yang telah ada, hubungan dua arah antara karyawan dengan atasan atau *Leader Member Exchange* (LMX) memiliki peran signifikan dalam membentuk sikap percaya pada perusahaan, loyal, dan saling membantu, hal ini penting dimiliki oleh seorang karyawan (Oliveira, Flôres, & Aguiar, 2015). LMX berfokus terhadap hubungan *dyadic* antara atasan & bawahan dan tiap atasan membangun hubungan yang berbeda dengan bawahan. Hubungan antara atasan dan bawahan membentuk proses hubungan perundingan yang akhirnya menentukan peran yang harus dilakukan (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris 2012).

Penelitian IFC telah dilakukan oleh beberapa peneliti terhadap perusahaan besar seperti perusahaan manufaktur, elektronik, firma, rumah sakit, perusahaan di Iran, namun penelitian mengenai koordinasi masih belum dapat ditemukan pada perusahaan minyak dan gas bumi. Berdasarkan ketidakefektifan penelitian IFC melalui pendekatan psikologi bidang PIO dalam mengkaji IFC, serta hubungannya dengan LMX, maka dalam penyusunan skripsi ini penulis tertarik untuk meneliti Hubungan antara *Leader Member Exchange* dengan *Inter Functional Coordination* pada karyawan di PT X. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *Leader Member Exchange* dengan *Inter Functional Coordination* pada karyawan di PT X, serta mencari tahu sumbangan efektif *Leader Member Exchange* terhadap *Inter Functional Coordination*.

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan minyak dan gas bumi yang diawasi oleh SKK MIGAS yang diambil dari dua lokasi, lokasi pertama berjumlah 180 orang dan lokasi kedua berjumlah 100 orang kedua perusahaan berlokasi di DKI Jakarta. Teknik pengambilan data yang

digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *proportional random sampling* yaitu teknik penentuan sampel secara acak yang memperhatikan proporsi atau perbandingan tertentu (Sugiyono, 2014). Total populasi dalam penelitian ini adalah 280 dengan jumlah subjek penelitian yang dikenakan 60% dari total populasi yang ada (Winarsunu, 2004), sehingga didapatkan jumlah total subjek penelitian berjumlah 126 pada rentang usia 20-50 tahun dengan latar belakang S1-S2. Alat ukur LMX (31 aitem; $\alpha=0,924$) disusun berdasarkan dimensi yang dikemukakan oleh Liden dan Maslyn (dalam Erdogan dan Bauer, 2015), antara lain adalah dimensi kontribusi, afeksi, loyalitas dan penghormatan profesional. Alat ukur IFC (31 aitem; $\alpha=0,918$) disusun berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Bartošek & Tomášková, (2013), antara lain *information coordination*, *organizazion coordination* dan *corporate culture*. Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah analisis regresi sederhana dengan menggunakan SPSS 21.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengambil subjek sebanyak 126 karyawan perusahaan minyak dan gas bumi. Usia Subjek dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan minimal S1 dan S2. Karakteristik subjek penelitian adalah karyawan tetap dengan masa kerja minimal dua tahun. Uji hipotesis menggunakan analisis regresi sederhana, dilakukan uji asumsi terlebih dahulu, yaitu uji normalitas dan uji linearitas. Hasil uji normalitas didapatkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* variabel *Leader Member Exchange* 0,391 dengan $p = 0,859$ ($p > 0,05$) dan variabel *Inter Functional Coordintaion* sebesar 0,607 dengan $p = 0,855$ ($p > 0,05$). Kedua variabel tersebut memiliki signifikansi lebih dari 0,05 yang berarti sebaran data variabel tersebut berbentuk normal. Hasil uji linearitas menunjukkan nilai hubungan antar variabel sebesar 17.171 dengan nilai $p = 0,000$ ($p < 0,05$), sehingga data dikatakan linier.

Berdasarkan data hasil uji koefisien korelasi *Pearson* diperoleh koefisien korelasi sebesar $r_{xy} = .441$ dengan nilai $p = .000$ ($p < .001$). Koefisien korelasi tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel *Leader Member Exchange* dengan *Inter Functional Coordination*. Nilai positif pada koefisien korelasi r_{xy} menunjukkan adanya arah hubungan yang positif, yakni semakin positif *Leader Member Exchange* maka semakin tinggi pula *Inter Functional Coordination* pada karyawan. Nilai $p = .000$ ($p < .001$), menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *Leader Member Exchange* dengan *Inter Functional Coordination*. Hasil yang telah diperoleh ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Leader Member Exchange* dengan *Leader Member Exchange* **dapat diterima**.

Nilai koefisien determinasi dalam penelitian ini sebesar .195 memiliki arti bahwa *Leader Member Exchange* memberikan sumbangan efektif sebesar 19.5% terhadap *Inter Functional Coordination*. Dengan kata lain, tingkat konsistensi variabel *Inter Functional Coordination* sebesar 19.5% dapat diprediksi oleh variabel *Leader Member Exchange*. Sedangkan sisanya sebesar 79.5% ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini. Persamaan regresi $Y = 62.237 + 435 X$ menunjukkan bahwa variabel *Inter Functional Coordination* rata-rata akan berubah sebesar 435 untuk setiap unit perubahan yang terjadi pada variabel *Leader Member Exchange*.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa mayoritas karyawan pada perusahaan minyak dan gas bumi berada di kategori Tinggi dan Sangat Tinggi dengan hasil yang berdekatan yaitu 51% dan 49%. Hasil ini menunjukkan bahwa telah terbentuk perilaku koordinasi yang baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki beberapa perilaku koordinasi yang baik dengan ciri yaitu sering melakukan penyampaian informasi pada sesama rekan kerja, memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi pada rekan kerja, memahami budaya dan struktur perusahaan secara mendalam, dapat mengambil keputusan dengan baik terhadap suatu informasi penting, terbuka terhadap perubahan yang terjadi dalam perusahaan, serta memiliki komitmen yang baik terhadap visi misi yang diberikan.

Hasil dari kategorisasi subjek dalam penelitian ini, mayoritas karyawan yang berjumlah 80,8% karyawan memiliki penilaian terhadap *Leader Member Exchange* positif, namun terdapat 8.2 yang memandang negatif serta dan sisa 10,9% mempunyai penilaian terhadap *Leader Member Exchange* yang sangat positif. Di sisi lain kategorisasi untuk IFC tidak terdapat yang rendah. Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa, terdapat pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap IFC. Hal ini dibuktikan sumbangan efektif yang diberikan sebesar 19.5% terhadap *Inter Functional Coordination*. Beberapa karyawan yang berpandangan negatif terhadap LMX masih memiliki tingkat IFC yang tinggi diasumsikan dipengaruhi oleh budaya kerja perusahaan.

Penilaian yang positif dari karyawan terhadap atasannya, menunjukkan adanya interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan. Atasan memberikan coaching, arahan yang baik pada bawahan, saling mendengarkan ide yang disampaikan, dan saling memberikan masukan ketika memiliki masalah dalam pekerjaan yang sulit. Atasan juga memberikan penghargaan maupun pujian bagi karyawan yang berhasil menyelesaikan tugas dengan baik. Selain itu, motivasi juga diberikan oleh atasan terhadap bawahan agar mencapai hasil yang semaksimal mungkin. Interaksi yang terjalin dengan baik ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga karyawan merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya dan kinerjanya akan semakin meningkat.

Sumbangan pada penelitian ini sebesar 19.5% dan signifikan terhadap *Inter Functional Coordination*. Hasil ini dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya mengenai IFC, karena masih terdapat faktor lain yang lebih signifikan yang dapat mempengaruhi IFC, namun hal ini sejalan dengan Graen dan Uhl-Bien (dalam Northouse, 2013) pemimpin yang menggunakan *Leader Member Exchange* dalam menjalankan kepemimpinan, menghasilkan hasil yang lebih positif bagi anggotanya dan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapat, maka dapat dikemukakan saran-saran bagi beberapa pihak. Bagi subjek penelitian dalam upaya peningkatan produktivitas perusahaan, maka dapat juga melalui peningkatan perilaku *Inter Functional Coordination* (IFC). Karyawan dapat meningkatkan kemampuan inisiatif serta berfikir dalam jangka panjang serta mempraktekan perilaku *civic virtue* seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerja. Hal ini akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, dan secara potensial meningkatkan efektivitas serta efisiensi kelompok atau tim kerja.

Bagi Perusahaan minyak dan gas bumi Peningkatan LMX pada karyawan dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan pada atasan hal ini dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas seorang pemimpin. Peningkatan kualitas kepemimpinan juga dapat dilakukan melalui penanaman kembali

nilai dan visi misi yang dimiliki perusahaan pada atasan. Disisi lain untuk bawahan dapat ditingkatkan melalui *coaching* oleh atasan.

Bagi Peneliti Selanjutnya, penelitian ini diharapkan langkah awal untuk dapat mendukung peneliti selanjutnya. Peneliti selanjutnya diharapkan mampu mengungkap faktor-faktor lain yang mempengaruhi *Inter Functional Coordination* individu, seperti keterikatan kerja, *voice behavior*, dan *leadership trust*. Peneliti berharap penelitian selanjutnya dapat diteliti berdasarkan teori kepemimpinan yang lain seperti kepemimpinan transaksional atau karismatik, selain itu penelitian selanjutnya dapat dilakukan di perusahaan lain ataupun dengan jenis pekerjaan yang berbeda, misalnya dibidang militer atau kepolisian.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Leader Member Exchange* dengan *Inter Functional Coordination* pada karyawan PT Pertamina EP Jakarta. Semakin positif penilaian karyawan terhadap *Leader Member Exchange* maka semakin tinggi *Inter Functional Coordination* yang dimiliki oleh karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* memiliki sumbangan sebesar 19.5% terhadap *Inter Functional Coordination* karyawan PT Pertamina EP Jakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Bak, C.A.; Vogt, L.H.; George, W.R. and Grenntree, I.R. (1994). Management by Team: An Innovative Tool for Running a Service Organization through Internal Marketing. *Journal of Services Marketing*. 8(1), pp. 37-47, doi: 10.1108/08876049510094513
- Bartošek, V., & Tomášková, E. (2013). Interfunctional Coordination From Company Functions Point of View. *Acta Academica Karviniensis*, (13), 5–17. <https://doi.org/ISSN 1212-415X>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedent and consequences of leader–member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38, 1715–1759.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader Member Exchange Theory. *International encyclopedia of the social behavioral science*,. 13, 641-646
- Galbraith, J.R. (1994) *Competing with Flexible Lateral Organizations*. Addison-Wesley, Reading, MA,
- Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L., (2014). Leader – member exchange (LMX) in context : How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 314–328. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.001>
- Marjanova, T. J., Sofijanov, E., Davcev, L., & Temjanovski, R., (2015). Inter- functional coordination and entrepreneurial firms' financial performance: a developing economy. *UGD Academic Repository*, 844–854.

Maslyn, J., & Uhl-Bien, m. (2001). *Leader Member Exchange and its dimensions effect of self-effort and other's effort on relationship quality*. Lincoln: University of Nebraska. Management Department

Mohsen, K., (2013). Enhancing Inter functional coordination and marketing performance: utilization of the motivation/ability/opportunity framework. *EBS Working Papers*, (9). Retrieved from http://repository.essex.ac.uk/7691/2/WP2013-9_Mohsen_Inter_functional_coordination.pdf

Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan: teori dan praktik*. Edisi ke-6. Jakarta: PTIndeks.

Oliveira, L. B. De, Flôres, F., & Aguiar, R., (2015). The Effects of High Performance Work Systems and Leader- Member Exchange Quality on Employee Engagement : Evidence from A Brazilian Non-Profit Organization. *Procedia - Procedia Computer Science*, 55(Itqm), 1023–1030. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.092>

Robbins, S., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior (12th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Humanika.

Sugiyono. (2014). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta

Winarsunu, T. (2010). *Statistik dalam penelitian psikologi pendidikan*. Malang UMM Press

Yukl, Gary. (2004). *Leadership in Organizations (6th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, Gary. (2013). *Leadership in Organizations (8th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.