
PENGARUH LMX DAN *TEAMWORK* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT XYZ

Donny Sutanto Tan

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
zephyr_cliff@yahoo.com (*corresponding author*)

Eko Harry Susanto

Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Tarumanagara
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara

Abstract: An organization consists of many or several people. A leader is required to direct, instruct, be a place to ask questions, and be an example for subordinates. A leader is an essential element in an organization. According to LMX theory, a leader shows a more inclusive and communicative attitude toward certain members only. The LMX theory emphasizes the quality of relationships between leaders and members in the organization. Organization has a variety of processes that require the parties to work together to achieve goals. The company assigns working teams for higher effectiveness can be achieved by teamwork. Teamwork can improve employee performance and has a positive influence on all dimensions of employee performance. This research observes the employees–superiors interaction level, teamwork level, and performance based on LMX–teamwork variables. Using the quantitative method and Likert scale questionnaire unto 82 samples of 103 populations. The result shows that: [1] LMX concepts were applied in the company; [2] the lack of teamwork within the company; [3] the ability of LMX and teamwork to affect performance is 53.1%; [4] LMX’s coefficient value of 0.730 indicates a positive relationship between LMX and performance; teamwork’s coefficient value of -0.004 indicates a negative relationship toward performance; [5] LMX has a significant effect on performance; teamwork does not affect performance; LMX and teamwork altogether have a significant influence on performance.

Keywords: Organization, Leadership, Leader-Member Exchange (LMX), Teamwork, Performance

PENDAHULUAN

Setiap organisasi, baik besar maupun kecil, terdiri dari banyak orang. Untuk membawa organisasi mencapai tujuan, diperlukan adanya pemimpin untuk memberikan arahan, instruksi, menjadi tempat bertanya, dan menjadi teladan bagi bawahannya. Pemimpin sebagai salah satu unsur organisasi sangat diperlukan untuk kemajuan organisasi. Organisasi memiliki beragam proses yang menuntut para pihak di dalamnya untuk saling bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama (Subkhi & Jauhar, 2013). Kepemimpinan yang ideal adalah bilamana tujuan dan keputusan kerja dibuat bersama dalam suatu organisasi (Mulyono et al., 2013). Salah satu teori tentang kepemimpinan adalah teori *Leader-Member Exchange* (LMX). Teori ini menyatakan bahwa LMX adalah hubungan kepemimpinan relasional yang bersifat diadik. Menurut teori ini, pemimpin menunjukkan sikap yang lebih inklusif dan komunikatif terhadap sebagian anggota organisasi dibanding anggota lainnya. Karenanya, pemimpin membentuk hubungan berkualitas tinggi, dengan kepercayaan, ketertarikan dan rasa hormat yang tinggi dengan sekelompok dari bawahannya (Bauer & Erdogan, 2015). Hubungan LMX yang tinggi ditandai dengan pertukaran sumber daya informasi dari atasan kepada bawahan, *support*, adanya saling percaya, upah, dan *effort* yang baik. Sementara, hubungan LMX yang rendah ditandai dengan tidak adanya kualitas hubungan yang baik antara atasan dan anggota organisasi dan hal ini bisa berpengaruh pada kinerja organisasi (Michael, 2014). Selain kepemimpinan, setiap orang sering kali dihadapkan sebagai bagian dari sebuah tim baik di rumah, di sekolah maupun di

tempat kerja. Perusahaan juga menetapkan tim kerja karena efektivitas yang lebih tinggi bisa dicapai dari kerja tim. Untuk bisa bekerja dalam sebuah tim, setiap orang membutuhkan kemampuan tim, tidak hanya keahlian individual saja. (Mackall, 2009, pp. 1–2).

PT XYZ adalah sebuah perusahaan yang didirikan di tahun 1977 dan bergerak di bidang penjualan *parts* untuk mesin diesel. Berdasarkan observasi peneliti di PT XYZ, terdapat masalah kepemimpinan, yaitu adanya kecenderungan pemimpin lebih banyak berinteraksi dan berkomunikasi dengan kelompok tertentu. Interaksi antara pimpinan dan bawahan kurang berjalan dengan baik terutama terkait dengan tidak adanya struktur tugas dan tanggung jawab yang jelas antar divisi. Selain adanya kesenjangan komunikasi, juga terdapat masalah rendahnya kualitas *teamwork*. Karyawan cenderung bekerja secara individual dan memisahkan diri dari kerja sama serta tidak menjadikan tujuan tim sebagai tujuan individu. LMX dan *teamwork* yang terjadi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang terlihat kurang menunjukkan kualitas dan kuantitas kerja yang tinggi.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mengetahui tingkat interaksi dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan di PT XYZ berdasarkan teori LMX; (2) Mengetahui tingkat *teamwork* yang terjadi di PT XYZ; (3) Mengetahui tingkat kinerja karyawan di PT XYZ; (4) Mengetahui pengaruh LMX dan *teamwork* terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. Ruang lingkup penelitian ini adalah pada kepemimpinan di PT XYZ berdasarkan teori LMX, *teamwork*, dan kinerja karyawan di PT XYZ. Diharapkan dengan melakukan penelitian ini dapat dicari solusi untuk meningkatkan kinerja dari karyawan di PT XYZ.

PEMBAHASAN

Organisasi

Organisasi eksis seperti sebuah keranjang, dan semua unsur yang membentuk organisasi tersebut ditempatkan dalam wadah itu (Pace & Faules, 2013, p. 11). Organisasi adalah sebuah wadah yang menampung orang-orang dan objek-objek; orang-orang dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama. Bila organisasi sehat, bagian-bagian yang interdependen bekerja dengan cara yang sistematis untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Pengetahuan mengenai organisasi meliputi pengenalan akan struktur atau rancangan apa menghasilkan apa. Organisasi dianggap sebagai pemroses informasi besar dengan *input*, *throughput*, dan *output*. Sistem terstruktur atas perilaku ini mengandung jabatan-jabatan (posisi-posisi) dan peranan-peranan yang dapat dirancang sebelum peranan-peranan tersebut diisi oleh aktor-aktor (Pace & Faules, 2013, pp. 17–180).

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan melibatkan interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, yang dilakukan dengan cara memengaruhi, membujuk, memotivasi, dan mengoordinasi (Rivai et al., 2013).

Leader Member Exchange (LMX)

LMX adalah konsep kepemimpinan dalam organisasi yang berkonsentrasi pada hubungan interaksional antara pemimpin dan anggota organisasi dengan penekanan pada nilai hubungan pemimpin dan anggota organisasi (Ali et al., 2014). Reznica dan Gurney (2014) mendefinisikan teori LMX sebagai teori yang mempelajari perbedaan interaksi individu antara pimpinan dan anggota organisasi yang berakibat pada kualitas hubungan pimpinan dengan anggota organisasi. Interaksi dari pemimpin terhadap anggota organisasi dapat berupa perhatian pada anggota organisasi dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi (Mathisen et al., 2012). LMX berfokus pada hubungan diadik (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing anggota organisasi yang

merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Daft, 2011).

Teori LMX menyatakan bahwa manajer mengembangkan hubungan yang berbeda dengan bawahannya. Menurut teori ini, atasan mengembangkan hubungan berkualitas tinggi dengan hanya beberapa bawahan langsung yang menjadi kepercayaannya. Hubungan antara atasan dan bawahan langsung ini memiliki karakteristik adanya pertukaran dengan saling menghormati, kepercayaan, dan kewajiban yang tinggi. Sementara sebaliknya, hubungan yang rendah pada *out-group* (kelompok luar) ditandai dengan tingkat yang saling menghormati, kepercayaan, dan kewajiban relatif rendah. Hubungan LMX yang tinggi, memungkinkan bawahan cenderung menerima tugas yang diberikan; didelegasikan kewenangan yang lebih besar; menerima imbalan nyata lebih besar (misalnya, kenaikan gaji); dan menerima persetujuan yang lebih besar dan dukungan (Goertzen & Fritz, 2004). Gerstner dan Day (1997) melakukan *review* terhadap semua riset tentang LMX dan menyatakan bahwa LMX yang tinggi terkait positif dengan tingkat kinerja, kinerja objektif, kepuasan dengan atasan, kepuasan kerja menyeluruh, komitmen organisasi dan kejelasan peran dalam pekerjaan, LMX juga terkait positif dengan perilaku *organizational citizenship*. Tingkat LMX yang rendah terkait secara positif dengan *role conflict* dan minat *turnover* (Goertzen & Fritz, 2004). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesamaan demografis yang lebih besar antara atasan dan bawahan, seperti kesamaan gender (Green et al., 1996), kepribadian (Burns-Glover & Veith, 1995; Deluga, 1998), dan sikap (Dose, 1999; Steiner, 1988), terkait positif dengan LMX yang tinggi. Studi lain menyatakan bahwa karakteristik anggota, seperti *extraversion* (Phillips & Bedeian, 1994), *locus of control* (Kinicki & Vecchio, 1994), *self-efficacy* (Murphy & Ensher, 1999), *ingratiation* (Deluga & Perry, 1994; Wayne et al., 1994), dan kinerja bawahan (Wayne et al., 1994) terkait secara positif dengan kualitas LMX. Selain itu, dukungan organisasi (*perceived organizational support*) juga terkait secara positif dengan LMX yang tinggi (Wayne et al., 1994). Ukuran unit memiliki hubungan negatif dengan LMX (Green et al., 1996), yang berarti bahwa semakin besar sebuah unit, maka atasan cenderung kurang mampu mengembangkan LMX yang tinggi (Goertzen & Fritz, 2004). Seorang anggota organisasi yang memiliki kualitas hubungan yang tinggi dengan pimpinan organisasi mendapatkan kesempatan yang lebih besar untuk mengembangkan karirnya sehingga anggota organisasi tersebut termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, sebaliknya anggota organisasi yang memiliki hubungan yang rendah dengan pimpinan organisasi kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya (Kacmar et al., 2007). Dalam teori LMX, anggota kelompok *in-group* menikmati manfaat pekerjaan atau imbalan dari pekerjaan dan perhatian yang lebih dari para pemimpin sehingga termotivasi untuk bekerja dibandingkan dengan anggota kelompok *out-group* (Lunenburg, 2010). Berdicchia (2015) juga menyatakan bahwa LMX memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sementara, Breevaart et al. (2015) menyatakan bahwa karyawan dengan kualitas LMX memiliki kesempatan berkembang dan dukungan sosial yang lebih tinggi yang pada akhirnya mendorong keterlibatan (*engagement*) dan kinerja yang lebih tinggi.

Teamwork

Teamwork adalah proses dimana sekelompok orang mengumpulkan sumber daya dan keahlian mereka untuk bekerja bersama dan mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain, terdapat dua kata kunci dari *teamwork*, yaitu tim dan kerja (Mackall, 2009, p. 14). *Teamwork* penting karena bisa meningkatkan produktivitas sekitar 10-40 persen. Tim dalam lingkungan kerja diharapkan sebagai jumlah keseluruhan dari individu anggotanya. Hal ini berarti bahwa anggota tim harus membangun hubungan yang baik demi menyelesaikan pekerjaan (Mackall, 2009, p. 18). *Teamwork* memberikan partisipasi, tantangan, dan pencapaian yang lebih besar. Organisasi dengan tim yang baik akan menarik dan mampu mempertahankan SDM terbaik. Hal ini pada akhirnya akan menciptakan organisasi yang fleksibel, efisien, dan mampu menciptakan keuntungan yang tinggi (Agwu, 2015, p. 42).

Teamwork mendorong peningkatan produktivitas, keterlibatan karyawan, rasa saling percaya, pembelajaran karyawan yang lebih luas, dan penggunaan keragaman pengetahuan yang lebih besar. Untuk membentuk tim yang efektif maka lingkup kerja, lingkup wewenang dan tujuan tim harus ditetapkan. Selain itu, masalah perbedaan pendapat, konflik, dan masalah lain juga harus dipertimbangkan (Mathis & Jackson, 2004, p. 120). Kepemimpinan dalam *teamwork* dijalankan oleh *supervisor*, *manager*, dan *team leader*. *Team leader* menjadi fasilitator untuk membantu tim, melakukan mediasi dan memecahkan konflik antar tim, dan berinteraksi dengan tim dan pemimpin tim lain. Kinerja tim bisa ditingkatkan dengan penetapan tanggung jawab, struktur diskusi, dan kerja sama. Perbedaan usia dan tingkat pendidikan bisa memperluas informasi dan kinerja tim (Mathis & Jackson, 2004, p. 121).

Menurut penelitian terdahulu, kerja sama tim (*teamwork*) bisa meningkatkan kinerja karyawan (Manzoor et al., 2011). Penelitian Delarue et al. (2008) juga menunjukkan bahwa kerja sama tim memiliki pengaruh positif dalam semua dimensi kinerja karyawan (sikap, tingkah laku, operasional, dan keuangan). Menurut Nelson dan Economy (2005, p. 172), tim adalah bagian yang penting bagi perusahaan, perusahaan harus bisa menghubungkan antara tujuan kerja individual dan tim, komunikasi yang jelas dan dukungan *feedback* dan pengakuan kinerja anggota tim bisa memastikan tim kerja yang sukses.

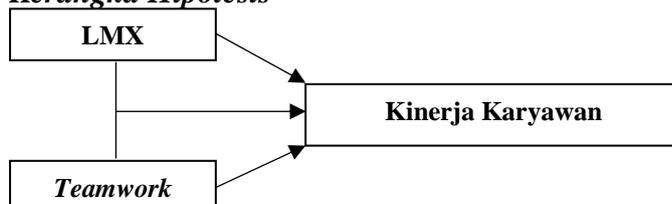
Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2005) dalam Arumsari dan Budiarta (2016) menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. LMX memiliki hubungan positif terhadap kinerja subyektif dan objektif (Breevaart et al., 2015, p. 755). *Teamwork* memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Agwu, 2015). Kinerja organisasi yang tinggi dikaitkan secara langsung dengan *teamwork* yang efektif. *Teamwork* adalah faktor penting bagi keberhasilan organisasi. Dalam *teamwork* yang baik, anggotanya bisa meningkatkan keahlian, pengetahuan dan kemampuan. Penekanan pada *teamwork* bisa meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan produktivitas, dan menyelesaikan masalah pada pekerjaan (Agwu, 2015, p. 42).

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk penelitian kausal. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah LMX (X_1) dan *teamwork* (X_2), dengan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y). Penelitian berlangsung dari bulan November 2016-April 2017. Data bersumber dari populasi 103 orang karyawan PT XYZ dengan sampel 82 orang menggunakan kuesioner penilaian skala Likert. Data primer yang diambil melalui observasi dan kuesioner, sedangkan data sekunder didapatkan dari *company profile* PT XYZ, data karyawan perusahaan, jurnal, dan kepustakaan tentang LMX, *teamwork*, dan kinerja karyawan.

Gambar 1
Kerangka Hipotesis



Sumber: Peneliti (2017)

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:
 Ha₁: LMX berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
 Ho₁: LMX tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
 Ha₂: *Teamwork* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
 Ho₂: *Teamwork* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
 Ha₃: LMX dan *teamwork* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
 Ho₃: LMX dan *teamwork* secara simultan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Statistik Deskriptif Variabel LMX (X₁), *Teamwork* (X₂), dan Kinerja Karyawan (Y)

Nilai total *mean* (nilai rata-rata) untuk variabel LMX (X₁) adalah 4,21. Nilai ini berada di antara 4 dan 5 dalam skala Likert. Nilai ini menunjukkan respons antara positif (setuju) dan sangat positif (sangat setuju) menunjukkan bahwa di PT XYZ terdapat adanya kepemimpinan dalam konteks LMX yang terlihat dari adanya perbedaan interaksi antara pimpinan dengan bawahan; adanya perbedaan kualitas hubungan antara pimpinan dengan bawahan; adanya perbedaan perhatian antara pimpinan dengan bawahan; adanya tingkat respons yang berbeda antara pimpinan dengan bawahan; adanya pertukaran gagasan atau ide dalam melaksanakan pekerjaan; serta adanya pertukaran saran dan *feedback* dalam melaksanakan pekerjaan.

Nilai total *mean* (nilai rata-rata) untuk variabel *teamwork* (X₂) adalah 3,42. Nilai ini berada di antara 3 dan 4 dalam skala Likert. Nilai ini menampilkan respons antara netral dan positif (setuju), cenderung mendekati netral. Hal ini menunjukkan pada PT XYZ kurangnya *teamwork* dalam perusahaan. Kurangnya *teamwork* ini terlihat dari kurangnya dorongan antar individu untuk bekerja meraih tujuan bersama, kurangnya pengawasan terhadap sesama, kurangnya tuntutan untuk bekerja lebih cerdas mengungkap pandangan, kurangnya dorongan untuk belajar memecahkan masalah dengan efisien, kurang diterapkannya struktur kerja yang sederhana, dan kurangnya pembentukan keputusan yang cepat. Dengan kata lain, bisa disimpulkan bahwa *teamwork* yang berlaku di PT XYZ masih jauh dari yang diharapkan.

Nilai total *mean* (nilai rata-rata) untuk variabel kinerja karyawan (Y) adalah 4,33. Nilai ini berada di antara 4 dan 5 dalam skala Likert. Nilai ini menunjukkan respons antara positif (setuju) dan sangat positif (sangat setuju), cenderung mendekati positif. Kinerja karyawan di PT XYZ sudah sangat baik (sangat positif). Kinerja ini terlihat dari karyawan yang mampu memberikan pelayanan terhadap pelanggan sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP), memberikan pelayanan yang cepat dan berkualitas yang dapat membuat para pelanggan merasa puas, menghemat waktu dan biaya, memberikan layanan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya, serta memberikan layanan yang cepat dan berkualitas sesuai dengan harapan pelanggan.

Analisis Hasil Penelitian untuk LMX, *Teamwork*, dan Kinerja Karyawan

Tabel 1

Hasil Pengujian Hipotesis

Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	7,628	2,362		3,230	,002		
LMX	,730	,078	,729	9,340	,000	,975	1,026
<i>Teamwork</i>	-,004	,079	-,004	-,055	,956	,975	1,026

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Peneliti (2017)

Hasil analisis data dengan sarana SPSS ver. 22 for Windows, diperoleh model regresi $\hat{Y} = 7,628 + 0,730.x_1 + (-0,004).x_2$ Nilai konstanta adalah 7,628. Variabel LMX (X₁) memiliki nilai koefisien sebesar 0,730. Nilai koefisien positif menunjukkan hubungan yang positif antara LMX (X₁) dengan kinerja karyawan. Nilai sig 0,000 < 0,05. Maka Ha₁ diterima atau LMX (X₁) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel *teamwork* (X₂) memiliki nilai koefisien sebesar -0,004. Nilai koefisien negatif menunjukkan hubungan yang negatif antara

teamwork (X_2) dengan kinerja karyawan. Nilai sig 0,956 > 0,05. Maka H_{a2} ditolak atau *teamwork* (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Analisis Koefisien Determinasi

Tabel 2

Hasil Pengujian Pengaruh Variabel

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,728 ^a	,531	,519	2,442	1,313

a. Predictors: (Constant), *Teamwork*, LMX

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Peneliti (2017)

Nilai R-Square atau koefisien determinasi adalah sebesar 0,531 atau 53,1 persen. Hal ini berarti bahwa kemampuan variabel LMX (X_1) dan *teamwork* (X_2) untuk memengaruhi kinerja karyawan PT XYZ adalah sebesar 53,1 persen, sedangkan sisanya sebesar 46,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Pengujian Hipotesis Statistik Parsial dengan Uji t untuk Pengaruh LMX dan *Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil *t*-hitung untuk LMX (X_1) adalah 9,340. Maka $9,340 > 1,990$ atau *t*-hitung > *t*-tabel. Dengan demikian, maka H_{a1} diterima atau H_{o1} ditolak. Maka bisa disimpulkan bahwa LMX berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil *t*-hitung untuk *teamwork* (X_2) adalah -0,055. Maka $-0,055 < 1,990$ atau *t*-hitung < *t*-tabel. Dengan demikian, maka H_{a2} ditolak atau H_{o2} diterima. Maka bisa disimpulkan bahwa *teamwork* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengujian Hipotesis Statistik untuk Pengaruh LMX dan *Teamwork* secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 3

Hasil Pengujian Hipotesis

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	532,802	2	266,401	44,669	,000 ^b
	Residual	471,149	79	5,964		
	Total	1003,951	81			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), *Teamwork*, LMX

Sumber: Peneliti (2017)

Nilai *F*-tabel dihitung pada tingkat keyakinan 95%. Dengan membandingkan *F*-hitung dengan *F*-tabel maka didapatkan bahwa *F*-hitung (44,669) > *F*-tabel (3,112.). Dengan demikian maka H_{a3} diterima atau H_{o3} ditolak atau dengan kata lain maka LMX (X_1) dan *teamwork* (X_2) secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan

PT XYZ menunjukkan adanya kepemimpinan dalam konteks LMX yang terlihat dari adanya perbedaan interaksi antara pimpinan dengan bawahan; perbedaan kualitas hubungan antara pimpinan dengan bawahan; perbedaan perhatian antara pimpinan dengan bawahan; tingkat respons yang berbeda antara pimpinan dengan bawahan; pertukaran gagasan atau ide dalam melaksanakan pekerjaan; serta pertukaran saran dan *feedback* dalam melaksanakan pekerjaan. Kurangnya *teamwork* dalam perusahaan, terlihat dari kurangnya dorongan antar

individu untuk bekerja meraih tujuan bersama; pengawasan terhadap sesama; tuntutan untuk bekerja lebih cerdas mengungkap pandangan; dorongan untuk belajar memecahkan masalah dengan efisien; diterapkannya struktur kerja yang sederhana; dan pembentukan keputusan yang cepat. Dengan kata lain, bisa disimpulkan bahwa *teamwork* yang berlaku di PT XYZ masih jauh dari yang diharapkan. Karyawan yang mampu memberikan pelayanan terhadap pelanggan sesuai dengan *Standard Operating Procedure*, memberikan pelayanan yang cepat dan berkualitas yang dapat membuat para pelanggan merasa puas, menghemat waktu dan biaya, memberikan layanan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya, serta memberikan layanan yang cepat dan berkualitas sesuai dengan harapan pelanggan.

Kemampuan variabel LMX (X_1) dan *teamwork* (X_2) untuk mempengaruhi kinerja karyawan PT XYZ adalah sebesar 53,1 persen, sedangkan sisanya sebesar 46,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model. Variabel LMX (X_1) memiliki nilai koefisien sebesar 0,730. Nilai koefisien positif menunjukkan hubungan yang positif antara LMX (X_1) dengan kinerja. Semakin tinggi LMX maka semakin tinggi juga kinerja karyawan. Variabel *teamwork* (X_2) memiliki nilai koefisien sebesar -0,004. Nilai koefisien negatif menunjukkan hubungan yang negatif antara *teamwork* (X_2) dengan kinerja karyawan. Uji hipotesis menunjukkan bahwa H_{a1} diterima atau H_{o1} ditolak atau LMX berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; H_{a2} ditolak atau H_{o2} diterima, atau *teamwork* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; dan H_{a3} diterima atau H_{o3} ditolak atau dengan kata lain maka LMX (X_1) dan *teamwork* (X_2) secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saran

PT XYZ disarankan untuk mengadakan pelatihan tentang pentingnya *teamwork* dan cara implementasi *teamwork* yang baik dalam mendukung tujuan perusahaan sehingga para karyawan terdorong untuk bekerja meraih tujuan bersama; melakukan pengawasan yang membangun (konstruktif) terhadap sesama karyawan; mampu untuk bekerja lebih cerdas mengungkap pandangan; memiliki dorongan untuk belajar memecahkan masalah dengan efisien; mampu menerapkan struktur kerja yang sederhana; dan mampu membuat keputusan dengan cepat tepat. Walaupun *teamwork* di PT XYZ masih dalam kategori cukup, namun merupakan hal yang bermanfaat bagi perusahaan untuk menjadikan kondisi *teamwork* lebih kuat demi meningkatkan kinerja karyawan. Diharapkan dengan saran sederhana ini, *teamwork* di PT XYZ dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Diharapkan perusahaan juga dapat melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui bagaimana meningkatkan *teamwork* dan kinerja karyawan di luar variabel yang belum diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Agwu, D. M. O. (2015). Teamwork and employee performance in the Bonny Nigeria liquefied natural gas plant. *Strategic Management Quarterly*, 3(4), 39–60. <https://doi.org/10.15640/smq.v3n4a3>
- Ali, S., Amir, N., & Ali, J. (2014). Mediating role of organizational justice in the relationship between leader-member exchange and employees' attitudinal outcomes. *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 3(7), 2599–2608.
- Arumsari, A. L., & Budiarta, I. K. (2016). Pengaruh profesionalisme auditor, independensi auditor, etika profesi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor pada kantor akuntan publik di Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(8), 2297–2304. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/9502>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (Eds.). (2015). *The Oxford handbook of leader-member exchange*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.001.0001>

- Berdicchia, D. (2015). The relationship between LMX and performance: The mediating role of role breadth self efficacy and crafting challenging job demands. *Electronic Journal of Management, 1*, 1–28.
https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ipejm_articolo_n.1_1_1-2015_berdicchia_def.pdf
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology, 30*(7), 754–770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Burns-Glover, A. L., & Veith, D. J. (1995). Revisiting gender and teaching evaluations: Sex still makes a difference. *Journal of Social Behavior & Personality, 10*(6), 69–80.
- Daft, R. L. (2011). *Leadership* (5th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S., & Burrige, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews, 10*(2), 127–148. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00227.x>
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group and Organization Management, 23*(2), 189–216. <https://doi.org/10.1177/1059601198232006>
- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group & Organization Management, 19*(1), 67–86.
<https://doi.org/10.1177/1059601194191004>
- Dose, J. J. (1999). The relationship between work values similarity and team-member and leader-member exchange relationships. *Group Dynamics, 3*(1), 20–32.
<https://doi.org/10.1037/1089-2699.3.1.20>
- 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.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Goertzen, B. J., & Fritz, S. M. (2004). Does sex of dyad members really matter? A review of leader-member exchange. *Journal of Leadership Education, 3*(2), 3–18.
<https://doi.org/10.12806/v3/i2/tf1>
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 66*(2), 203–214.
<https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0049>
- Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & White, C. D. (2007). Control and exchange: The impact of work environment on the work effort of low relationship quality employees. *Leadership Quarterly, 18*(1), 69–84. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.002>
- Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor–subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior, 15*(1), 75–82.
<https://doi.org/10.1002/job.4030150108>
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling, 1*(1), 1–11. [https://www.nationalforum.com/Electronic Journal Volumes/Lunenburg, Fred C, Communication Schooling V1 N1 2010.pdf](https://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C,%20Communication%20Schooling%20V1%20N1%202010.pdf)
- Mackall, D. D. (2009). *Teamwork skills* (3rd ed.). Infobase Publishing.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2005). *Evaluasi kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M., & Ahmad, Z. M. (2011). Effect of teamwork on employee performance. *International Journal of Learning and Development, 1*(1), 110–126. <https://doi.org/10.5296/ijld.v1i1.1110>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2004). *Human resource management* (10th ed.). Thomson.

- Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower*, 33(4), 367–382. <https://doi.org/10.1108/01437721211243741>
- Michael, D. F. (2014). The impact of leader-member exchange, supportive supervisor communication, affective commitment, and role ambiguity on bank employees' turnover intentions and performance. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7), 8–21. <https://www.ijbssnet.com/journal/index/2607>
- Mulyono, M. H., Hamzah, A., & Abdullah, A. Z. (2013). Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perawat di rumah sakit tingkat III 16.06.01 Ambon. *Jurnal AKK*, 2(1), 18–26. <http://journal.unhas.ac.id/index.php/jadkkm/article/view/536>
- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (1999). The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader-member exchange quality 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1371–1394. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1999.tb00144.x>
- Nelson, B., & Economy, P. (2005). *The management bible*. Grupo Planeta (GBS).
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2013). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan* (D. Mulyana, E. Kuswarno, & Gembirasari (Trans.)). Remaja Rosdakarya.
- Phillips, A. S., & Bedeian, A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 990–1001. <https://doi.org/10.2307/256608>
- Rezania, D., & Gurney, R. (2014). Building successful student-athlete coach relationships: Examining coaching practices and commitment to the coach. *SpringerPlus*, 3(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/2193-1801-3-383>
- Rivai, H. V., Bachtiar, & Amar, B. R. (2013). *Pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi*. Rajawali Pers.
- Steiner, D. D. (1988). Value perceptions in leader-member exchange. *Journal of Social Psychology*, 128(5), 611–618. <https://doi.org/10.1080/00224545.1988.9922915>
- Subkhi, A., & Jauhar, M. (2013). *Pengantar teori dan perilaku organisasi*. Prestasi Pustaka.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. (1994). Developing leader-member exchanges: The influence of gender and ingratiation. *American Behavioral Scientist*, 37(5), 697–714. <https://doi.org/10.1177/0002764294037005009>