

SEBUAH TINJAUAN PUSTAKA: *LEADER MEMBER EXCHANGE*

Sesria Nasution^{a*}, Hadiyati^b, Rizqa Anita^c

^{a,b,c} Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

ABSTRAK

Revolusi Industri telah membawa perubahan signifikan dalam dinamika tenaga kerja dan globalisasi, yang menuntut organisasi untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta daya saing. Salah satu faktor kunci dalam keberhasilan organisasi adalah kualitas hubungan interaksi antara pemimpin dan anggota timnya. Teori Leader-Member Exchange (LMX) menjelaskan bahwa interaksi antara pemimpin dan anggota tidak seragam, melainkan terbagi dalam dua kelompok, yaitu in-group dan out-group. Hubungan berkualitas tinggi (in-group) ditandai dengan kepercayaan, rasa hormat, dan dukungan emosional, sementara hubungan berkualitas rendah (out-group) bersifat formal dan transaksional. Penelitian ini membahas konsep, dimensi, faktor yang memengaruhi, serta dampak positif dan negatif dari leader member exchange (LMX) dalam organisasi. Studi ini juga menyoroti bagaimana hubungan LMX yang kuat dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, motivasi, serta komitmen karyawan, sementara hubungan LMX yang lemah dapat menimbulkan ketidakadilan, konflik, serta perasaan eksklusif di tempat kerja. Oleh karena itu, pemimpin perlu memahami dinamika LMX secara mendalam dan menerapkan strategi yang tepat untuk meminimalkan bias, meningkatkan inklusivitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang adil dan kolaboratif. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat memanfaatkan LMX untuk membangun hubungan kerja yang harmonis dan berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang.

KATA KUNCI

Leader Member Exchange, kualitas hubungan, kepuasan kerja, kinerja karyawan, kepemimpinan.

Pendahuluan

Revolusi Industri terus berkembang dan mengalami perubahan secara signifikan serta memberikan dampak besar terhadap globalisasi dengan merombak dinamika tenaga kerja serta memperluas akses terhadap keterampilan dan pengetahuan baru (Li, 2020). Setiap organisasi menghadapi peluang dan tantangan dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta keunggulan dibandingkan kompetitor (Nurhaidah & Musa, 2015). Sumber daya manusia memainkan peranan penting dalam perkembangan organisasi, sehingga pengembangan kualitas tenaga kerja menjadi hal yang krusial mengingat berbagai tuntutan yang harus dipenuhi (Susanto, 2019). Keberhasilan sebuah organisasi dalam konteks modern sangat ditentukan oleh kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota timnya (Shaukat et al., 2021; Akdere & Egan, 2020; Sweeney et al., 2019).

Dalam organisasi, terdapat pertukaran sumber daya sosial antara pemimpin dan anggota yang didasarkan pada keuntungan yang diperoleh masing-masing pihak (Liao et al., 2019). Hal ini dapat dipahami melalui teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory). Salah satu pendekatan yang menyoroti pentingnya hubungan ini adalah teori Leader-Member Exchange (LMX), yang diperkenalkan oleh Dansereau, Graen, dan Haga (1975) melalui penelitian tentang Vertical Dyad Linkage (VDL). Berbeda dengan teori kepemimpinan tradisional, LMX tidak hanya berfokus pada gaya kepemimpinan atau karakteristik individu, tetapi juga pada kualitas hubungan dua arah (dyadic relationship) antara pemimpin dan anggota serta dampaknya terhadap hasil organisasi.

Dalam dinamika organisasi, pemimpin membangun hubungan dengan kualitas yang berbeda pada setiap anggota timnya. Hubungan ini terbagi dalam dua kategori utama: in-group dan out-group. Anggota in-group memiliki hubungan berkualitas tinggi yang ditandai dengan kepercayaan, rasa hormat, dan dukungan emosional. Sebaliknya, anggota out-group

* Sesria Nasution. Email: sesrianasution@gmail.com

ISSN 3089-6029(online ISSN)

© 2025

<https://journal.unilak.ac.id/index.php/BASELINE>

memiliki hubungan yang lebih bersifat formal dan transaksional (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ketimpangan dalam hubungan ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, penurunan produktivitas, dan peningkatan turnover intention dalam organisasi (Liden et al., 2006). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana kualitas hubungan pemimpin-anggota dapat meningkatkan atau menghambat efektivitas organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengkaji konsep dan dimensi dalam teori Leader-Member Exchange (LMX), (2) menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas hubungan interaksi antara pemimpin dan anggota, (3) mengeksplorasi dampak positif dan negatif dari hubungan LMX dalam organisasi, (4) memberikan wawasan bagi organisasi untuk mengelola hubungan LMX secara lebih adil dan inklusif.

Tinjauan Pustaka

Social Exchange Theory (SET)

Teori pertukaran sosial atau yang dikenal dengan istilah *social exchange theory* adalah standar utama dalam memahami perilaku di tempat kerja (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ada berbagai pendapat tentang teori pertukaran sosial, tetapi para ahli pada umumnya sepakat bahwa teori ini menekankan tanggung jawab untuk memenuhi kewajiban dalam suatu hubungan (Cropanzano & Mitchell, 2005). Teori pertukaran sosial pertama kali diusulkan oleh Homans (1958) dan Blau (1964) dalam bidang psikologi dan Thibault dan Kelley (1959) dalam bidang sosiologi. Teori ini tidak hanya berlaku di organisasi tetapi juga dalam hubungan keluarga, pertemanan, dan komunitas secara lebih luas. Cropanzano *et al.*, (2017) berpendapat bahwa teori ini mencakup tiga elemen utama, yaitu 1). tindakan inisiasi oleh seorang individu terhadap pihak lain, 2). respons dari pihak yang menerima tindakan tersebut, dan 3). hubungan yang terbentuk sebagai hasilnya. Cropanzano *et al.* (2017) membagi tindakan inisiasi dalam pertukaran menjadi positif (misalnya, keadilan dan dukungan organisasi) dan negatif (seperti ketidakadilan, pengawasan kasar, atau perundungan). Respons dari pihak yang menerima tindakan ini dapat bersifat perilaku maupun relasional. Jika pertukaran berlangsung secara efektif, hubungan yang awalnya bersifat ekonomi dapat berkembang menjadi hubungan sosial yang lebih dalam.

Hubungan di dunia kerja semakin kompleks, sehingga diperlukan pembaruan dalam teori ini untuk menyesuaikan dengan dinamika organisasi dan perilaku karyawan yang terus berkembang (He *et al.*, 2021; Cooper-Thomas & Morrison, 2019). Homans (1958) pertama kali memperkenalkan konsep "perilaku sosial sebagai pertukaran," yang kemudian dikembangkan lebih lanjut pada 1961. Homans (1969) juga menggabungkan konsep psikologi dan sosiologi dalam *social exchange theory*, sementara Emerson (1976) menganggap *social exchange theory* lebih sebagai kerangka konseptual daripada teori tunggal. Lyons & Scott (2012) memperkenalkan konsep "timbang balik homeomorfik," yang menekankan keseimbangan dalam pertukaran sosial. Seseorang yang sering memberi bantuan cenderung menerima bantuan, sedangkan mereka yang sering merugikan orang lain akan lebih mungkin menerima kerugian.

Leader Member Exchange (LMX)

Leader Member Exchange (LMX) adalah teori yang menekankan pentingnya kualitas interaksi antara pemimpin dan anggota dalam memahami pengaruh kepemimpinan terhadap anggota, tim, atau organisasi (Vermeulen *et al.*, 2022; Terpstra-Tong *et al.*, 2020; Ng, 2017; Berrin & Bauer, 2015). Teori leader-member exchange merupakan konsep kepemimpinan dalam organisasi yang menitikberatkan pada hubungan unik antara pemimpin dan setiap anggota timnya. Hubungan yang berkualitas dicirikan oleh saling menghormati, tingkat kontribusi yang tinggi, kesetiaan, loyalitas, serta sikap positif terhadap kinerja organisasi

(Vermeulen *et al.*, 2022). Teori leader-member exchange semakin relevan dalam berbagai konteks karena hubungan interpersonal yang baik antara pemimpin dan anggota terbukti dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi (Sidharta & Margaretha, 2011; Ansari *et al.*, 2001). Teori leader-member exchange menyatakan bahwa pemimpin membangun hubungan dengan kualitas yang berbeda pada setiap anggota timnya, meskipun memungkinkan bagi pemimpin untuk menjalin hubungan yang setara dengan seluruh anggota, namun membangun hubungan yang baik membutuhkan waktu dan energi. Perbedaan dalam kualitas kerja dan motivasi karyawan membuat pemimpin cenderung membedakan relasi dengan masing-masing individu dalam organisasi (Aisyi *et al.*, 2024; Liden & Graen, 1980).

Hubungan interaksi antara pemimpin dan anggota dikategorikan ke dalam dua kelompok, yaitu *in-group* dan *out-group*. *In-group* adalah anggota yang memiliki hubungan interaksi berkualitas tinggi dengan pemimpin. Hubungan ini ditandai oleh kepercayaan, rasa hormat, dan dukungan emosional. Keadaan kelompok *in-group* membuat para pemimpin menganggap karyawan sebagai “orang dalam” (Wong *et al.*, 2022). Sedangkan *out-group* adalah anggota yang memiliki hubungan interaksi berkualitas rendah dengan pemimpin. Hubungan ini bersifat transaksional, formal, dan terbatas pada tugas-tugas pekerjaan. Keadaan kelompok *out-group* membuat para pemimpin menganggap karyawan sebagai “orang luar” (Ruzgar, 2018). Teori leader-member exchange tidak hanya fokus pada perilaku pemimpin, tetapi juga pada bagaimana anggota tim merespons kepemimpinan. Hal ini membuat teori leader-member exchange lebih dinamis dibandingkan teori kepemimpinan lainnya (Graen & Uhl-Bien, 1995; Herman *et al.*, 2018).

Dimensi leader member exchange

Menurut Liden dan Maslyn (1998), kualitas interaksi *leader member exchange* dapat diukur melalui empat dimensi, yaitu: 1). Dimensi afeksi, yang merujuk pada tingkat kedekatan atau ikatan emosional yang terjalin antara pemimpin dan anggota. Ikatan ini biasanya terbentuk melalui interaksi yang positif serta pengalaman kerja yang dibagikan bersama. Semakin kuat afeksi antara keduanya, semakin erat pula hubungan kerja yang tercipta (Liden & Maslyn, 1998). 2). Dimensi loyalitas, yang merujuk pada tingkat kepercayaan dan kesetiaan yang terjalin antara pemimpin dan anggota tim. Ketika pemimpin memberikan dukungan kepada anggotanya, dan anggota menunjukkan komitmen yang sama, hubungan kerja menjadi lebih kuat dan efektif (Graen & Uhl-Bien, 1995). 3). Dimensi kontribusi, yang mencerminkan tingkat kontribusi anggota tim dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di dalam organisasi. Pemimpin cenderung lebih menghargai anggota yang memperlihatkan kerja keras, keterampilan, serta dedikasi yang tinggi (Ilies *et al.*, 2007). 4). Dimensi penghormatan profesional, yang mengacu pada tingkat penghormatan yang diterima seseorang berdasarkan keahlian, kompetensi, dan reputasi profesionalnya. Ketika anggota tim memiliki keterampilan yang diakui oleh pemimpin serta rekan kerja, hubungan kerja cenderung menjadi lebih positif (Dulebohn *et al.*, 2012).

Faktor yang Mempengaruhi leader member exchange

Beberapa faktor yang memengaruhi terbentuknya hubungan *leader member exchange* adalah: 1). Karakteristik pemimpin, pemimpin yang memiliki empati, keterbukaan, dan kemampuan komunikasi yang baik cenderung membangun hubungan berkualitas tinggi dengan anggota (Wayne *et al.*, 1997). Graen dan Uhl-Bien (1995) berpendapat bahwa hubungan LMX yang efektif antara pemimpin dan anggota dapat berkontribusi pada tumbuhnya rasa saling menghormati, kepercayaan, serta kewajiban timbal balik bagi kedua belah pihak. 2). Karakteristik anggota, anggota yang menunjukkan kompetensi, kepercayaan

diri, dan sikap proaktif lebih mungkin masuk ke dalam *in-group* (Bauer & Green, 1996). Anggota cenderung lebih diterima dalam *in-group* jika mereka menunjukkan kompetensi, rasa percaya diri, dan sikap proaktif (Gerstner & Day, 1997; Erdogan & Bauer, 2010). Menurut Dulebohn *et al.* (2012), LMX berkorelasi positif dengan sifat pengikut seperti kompetensi, keramahan, ketelitian, ekstroversi, pengendalian diri, dan afektivitas positif. 3). Konteks organisasi, hubungan LMX dapat ditingkatkan melalui tempat kerja yang mendorong komunikasi dan kerja sama tim yang jujur. Pembentukan hubungan LMX antara pemimpin dan anggota sangat dipengaruhi oleh lingkungan organisasi, yang meliputi budaya dan struktur (Harris *et al.*, 2009).

Dampak leader member exchange

Kualitas *leader member exchange* memiliki dampak positif dan negatif dalam organisasi. Sisi positif hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota akan meningkatkan kinerja individu melalui motivasi dan produktivitas yang lebih tinggi (Graen & Uhl-Bien, 1995), meningkatkan kepuasan kerja karena anggota *in-group* merasa lebih dihargai (Ilies *et al.*, 2007), mendorong komitmen organisasi dengan meningkatkan loyalitas serta keterlibatan karyawan, dan memfasilitasi *organizational citizenship behavior* (OCB) di mana anggota dengan hubungan berkualitas tinggi lebih sering melakukan tugas tambahan yang bermanfaat bagi organisasi. *Leader member exchange* juga memiliki dampak negatif, seperti ketidakadilan akibat perbedaan perlakuan antara *in-group* dan *out-group* yang dapat menimbulkan ketegangan dalam tim (Liden *et al.*, 2006), serta meningkatkan *turnover intention* pada anggota *out-group* yang merasa kurang dihargai. Selain itu, teori leader-member exchange mendapat kritik karena kecenderungan bias *in-group/out-group* yang dapat menciptakan ketidakadilan dan konflik di tempat kerja, kurangnya fokus pada konteks kelompok karena lebih berorientasi pada hubungan individu, serta keterbatasannya dalam lintas budaya karena sebagian besar penelitian dilakukan di negara-negara Barat dan belum banyak dieksplorasi dalam konteks budaya lain (Martin *et al.*, 2016; Gerstner & Day, 1997).

Kebaharuan Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memahami bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan hubungan leader member exchange dengan pendekatan yang lebih adil dan inklusif. Dengan menyoroti faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas hubungan serta dampaknya, penelitian ini memberikan wawasan strategis bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Teori Leader-Member Exchange (LMX) memberikan wawasan mendalam mengenai dinamika hubungan interaksi antara pemimpin dan anggota dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan LMX yang berkualitas tinggi memiliki dampak positif terhadap produktivitas karyawan, kepuasan kerja, serta peningkatan komitmen organisasi. Dengan adanya interaksi yang lebih erat antara pemimpin dan anggota yang berada dalam *in-group*, individu tersebut cenderung mendapatkan lebih banyak dukungan, kepercayaan, dan peluang pengembangan karier. Namun, perbedaan kualitas hubungan antara *in-group* dan *out-group* dapat menciptakan kesenjangan, meningkatkan potensi ketidakpuasan, dan berisiko memunculkan konflik dalam tim.

Kontribusi utama penelitian ini adalah menyoroti pentingnya pendekatan yang adil dan inklusif dalam implementasi teori LMX. Meskipun hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota dapat memberikan manfaat organisasi, tanpa pengelolaan yang tepat, perbedaan perlakuan dapat berujung pada ketidaksetaraan dan berkurangnya motivasi di antara anggota

tim. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih merata dan mendukung seluruh karyawan, bukan hanya individu tertentu dalam kelompok eksklusif.

Implikasi praktis dari temuan ini menegaskan bahwa organisasi harus menyediakan pelatihan kepemimpinan yang mendorong pengelolaan hubungan LMX yang seimbang dan adil. Selain itu, penelitian lanjutan diperlukan untuk mengeksplorasi penerapan teori ini dalam berbagai konteks budaya dan sektor industri yang berbeda guna memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas LMX. Pemimpin juga perlu memastikan bahwa hubungan berkualitas tinggi tidak hanya terbatas pada segelintir anggota, tetapi melibatkan seluruh tim secara merata guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, harmonis, dan produktif.

Referensi

- Aisyi, R. R., Syafitri, D., Ekasani, D., Rizqi, M., & Anshori, M. (2024). Membangun komunikasi yang efektif terhadap kepuasan kerja karyawan: Peran leader-member exchange (LMX) dalam organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Era Digital (JUMABEDI)*, 1(2), Mei 2024. <https://doi.org/10.61132/jumabedi.v1i2.69>
- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 419-438. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
- Ansari, M. A., Daisy, K. M. H., & Aafaqi, R. (2001). Fairness of human resource management practices, leader-member exchange, and organizational commitment. *Asian Academy of Management Journal*, 9(1), 99-120
- Bari, M. W., Abrar, M., Shaheen, S., Bashir, M., & Fanchen, M. (2019). Knowledge hiding behaviors and team creativity: The contingent role of perceived mastery motivational climate. *SAGE Open*
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206
- Berrin, E., & Bauer, T. N. (2015). *The Oxford handbook of leader-member exchange*. Oxford University Press
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6)
- Cooper-Thomas, H. D., & Morrison, R. L. (2019). Give and take: Needed updates to social exchange theory. *Industrial and Organizational Psychology*, 11, 493-498. <https://doi.org/10.1017/iop.2019.89>
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1978). Power, equity, and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43(5)
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Perceived organizational support and supervisor support: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-15.
- Frisby, B. N., Sidelinger, R. J., & Booth-Butterfield, M. (2015). No harm, no foul: A social exchange perspective on individual and relational outcomes associated with relational baggage. *Western Journal of Communication*, 79(5), 555–572. <https://doi.org/10.1080/10570314.2015.1075585>
- 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>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Griffin, E. M., Ledbetter, A., & Sparks, G. (2019). *A first look at communication theory* (10th ed.). McGraw-Hill
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). How high-performance HR practices and LMX affect employee engagement and creativity in hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. <https://doi.org/10.1177/1096348021996800>
- Herman, H. M. T., Ashlea, C. T., Neal, M. A., & Amy, L. (2018). Collins affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 135–149. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.002>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Homans, G. C. (1969). The sociological relevance of behaviorism. In R. L. Burgess & D. Bushell Jr. (Eds.), *Behavioral sociology: The experimental analysis of social process* (pp. 95–118). Columbia University Press.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Jian, G., & Dalisay, F. (2017). Conversation at work: The effects of leader-member conversational quality. *Communication Research*, 44(2), 177–197. <https://doi.org/10.1177/0093650214565924>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Lyons, B. J., & Scott, B. A. (2012). Integrating social exchange and affective explanations for the receipt of help and harm: A social network approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 66–79. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.11.003>
- Liao, Z., Liu, W., Li, X., & Song, Z. (2019). Give and take: An episodic perspective on leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 774–786. <https://doi.org/10.1037/apl0000361>
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465. <https://doi.org/10.2307/255511>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>

- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Nurhaidah, & Musa, M. I. (2015). Dampak pengaruh globalisasi bagi kehidupan bangsa Indonesia. *Jurnal Pesona Dasar*, 3(3), 87–94.
- Ruzgar, N. (2018). The effect of leaders' adoption of task-oriented or relationship-oriented leadership style on leader-member exchange (LMX), in the organizations that are active in service sector: A research on tourism agencies. *Journal of Business Administration Research*, 7(1), 50. <https://doi.org/10.5430/jbar.v7n1p50>
- Shaukat, M. B., Latif, K. F., Sajjad, A., & Eweje, G. (2021). Revisiting the relationship between sustainable project management and project success: The moderating role of stakeholder engagement and team building. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Management*, 10(4), e1255. <https://doi.org/10.1002/wmr.1255>
- Sidharta, N., & Margaretha, M. (2011). Dampak komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention: Studi empiris pada karyawan bagian operator di salah satu perusahaan garment di Cimahi. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 129–142
- Sunyoto, D., Tjahjono, H. K., el Qodric, Z. M., Prajogo, W., & Hadi, S. (2021). Group engagement based on social exchange theory: Antecedents and consequences. *Journal of Leadership in Organizations*, 3(1). <https://doi.org/10.22146/jlo.57001>
- Sweeney, A., Clarke, N., & Higgs, M. (2018). Shared leadership in commercial organizations: A systematic review of definitions, theoretical frameworks, and organizational outcomes. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12167>
- Terpstra-Tong, J., Ralston, D. A., Treviño, L. J., Naoumova, I., Carranza, M. T. G., Furrer, O., Li, Y., & Darder, F. L. (2020). The quality of leader-member exchange (LMX): A multilevel analysis of individual-level, organizational-level, and societal-level antecedents. *Journal of International Management*, 26(3). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100760>
- Thibault, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. John Wiley & Sons.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Wong, A. H. K., Wu, C. X., Whitla, P., & Snell, R. S. (2022). How LMX and marketing capabilities guide and motivate customer-facing employees' learning. *Journal of Business Research*, 138, 161–169. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.002>