

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KUALITAS HUBUNGAN

DIAN EKO PRASTYO

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya
Kampus Ketintang Surabaya 60231
E-mail: prastyo5758@gmail.com

Abstract: *Company need transformational leader who is able to encourage his subordinates to always improve employee performance. Transformational leader must be able to establish a good relationship quality of the subordinates so that it will also be able to improve employee performance. This quantitative study takes the total sample of 34 employees of the South of Surabaya CS division PT. Telekomunikasi Indonesia by using sampling techniques saturated. The data analysis techniques using descriptive analysis that use the average statistical by category Three-box Method and inferential analysis using the Partial Least Square (PLS). The result show: (a) transformational leadership style affects employee performance significantly and positively (b) transformational leadership style affects relationship quality significantly and positively (c) relationships quality affects employee performance significantly and positively (d) relationship quality has a mediator role impact of transformational leadership style on employee performance.*

Keywords: *transformational leadership, relationship quality, employee performance.*

PENDAHULUAN

Persaingan industri yang semakin ketat merupakan tantangan sekaligus pemacu setiap perusahaan untuk terus berkembang demi eksistensinya. Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci yang menjadi penyambung rantai kesuksesan sebuah perusahaan dalam meraih visi atau pun target yang telah ditentukan. Berkaitan dengan hal tersebut, salah satu aspek yang perlu diperhatikan guna pembenahan, pembinaan secara terus menerus adalah peningkatan mutu pegawai dan memperbaiki metode kerja dengan menjamin agar para pegawai dapat melaksanakan tugas secara optimal tanpa mengalami berbagai gangguan yang dapat mempengaruhi kinerja. Kinerja pegawai yang baik akan berimplikasi terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Mathis

dan Jackson (2006:378) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan, yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

Agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat bekerja secara efisien dan efektif, maka kepemimpinan memegang peranan penting untuk dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahan guna mencapai tujuan organisasi. Bass (1985) dalam Wang *et al.*, (2001) mengemukakan kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pimpinan atau atasan terhadap bawahan. Memasuki era yang baru ini gaya kepemimpinan telah menjadi suatu primadona, dimana gerak-gerik perusahaan ataupun organisasi dapat terlihat dari kemampuan para pemimpinnya, sejauh mana mereka

bisa memajukan perusahaan tersebut dan memahami peran karyawan atau bawahan mereka.

Melalui kepemimpinan transformasional ada suatu keterikatan yang positif antara atasan dan bawahan, sehingga kualitas hubungan antara atasan dan bawahannya akan mempengaruhi bagaimana seorang atasan berinteraksi dengan bawahannya. Blau (1964) dalam Carter *et al.*, (2012) kualitas hubungan antara manajer dan karyawan adalah pertukaran sosial dimana dua pihak berinteraksi atas dasar kewajiban bersama, rasa hormat, dan kepercayaan. Seorang pemimpin juga harus mempunyai perilaku yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi serta mampu untuk beradaptasi dengan para bawahannya.

Dewasa ini persaingan industri jasa telekomunikasi semakin tinggi, dengan demikian PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk harus bersiap untuk menghadapinya. Dalam menghadapi persaingan yang semakin pesat dan terbuka tersebut dibutuhkan kualitas sumber daya manusia yang memiliki kapasitas dan kapabilitas yang unggul. Oleh sebab itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu kebutuhan yang mendesak bagi segala bidang khususnya dunia usaha.

Penelitian selanjutnya difokuskan pada divisi CS area Surabaya Selatan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Berdasarkan observasi pra penelitian didapatkan informasi dari Asman modern channel divisi CS area Surabaya Selatan bahwa pemimpin di divisi tersebut adalah seorang pemimpin yang selalu memperhatikan para bawahannya, pemimpin yang mampu memotivasi atau menyemangati dalam hal pekerjaan, serta pemimpin yang membantu bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan ataupun menyelesaikan

permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan. Sesuai dengan informasi tersebut maka dapat dikatakan bahwa pemimpin di divisi CS area Surabaya Selatan adalah pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Peran seorang pemimpin tentunya tidak lepas dari hubungan yang dijalin dengan bawahannya. Pada divisi ini dengan gaya kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan seharusnya terjalin hubungan yang baik pemimpin dengan para bawahannya, tetapi kenyataan yang terjadi bahwa kualitas hubungan antara pimpinan dengan para bawahannya dirasa masih mengalami sedikit kendala, hal itu dikarenakan karyawan yang cenderung enggan atau canggung untuk berinteraksi dengan pimpinannya.

Meskipun kualitas hubungan antara pimpinan dengan bawahan pada divisi tersebut dirasa masih mengalami sedikit kendala, hal tersebut tidak mempengaruhi kinerja mereka karena karyawan dituntut selalu meningkatkan kinerjanya untuk memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan. Tetapi hal tersebut dikhawatirkan akan mengganggu jalannya penyelesaian pekerjaan dikarenakan kurang terjalinnya komunikasi interpersonal antara atasan dengan bawahannya.

Pada penelitian Wang *et al.*, (2001) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian Emmanuel Ogbonna dan Lloyd C.Harris (2000) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Penelitian Turunc *et al.*, (2010) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kualitas hubungan LMX.

Pada penelitian lain Frans dan Torjanto (2012) menemukan bahwa kualitas hubungan LMX tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian Wang *et al.*, (2001) menemukan bahwa kualitas hubungan LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu pada penelitian Carstens dan Barnes (2006) menghasilkan hubungan antara pemimpin dan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan fenomena yang terjadi serta hasil penelitian yang masih tidak konsisten, penting dilakukan penelitian lebih lanjut dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh hubungan antar variabel dari gaya kepemimpinan transformasional, kualitas hubungan, dan kinerja karyawan. Serta untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kualitas hubungan.

KAJIAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Robbins (2003) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Sedangkan menurut Bass (1985) dalam Wang *et al.*, (2001) mengemukakan gaya kepemimpinan transformasional adalah pengaruh pimpinan atau pemimpin terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan dari mereka.

Indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass *et al.*, (2003), terdiri dari: kharisma, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Sedangkan menurut Podsakoff *et al.*, (1990) dalam Turunc *et al.*, (2010) indikator gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari: visi, pemodelan peran, kolaborasi, dukungan individu, dan stimulasi intelektual.

Kualitas Hubungan

Kualitas hubungan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kualitas hubungan antara pemimpin dengan bawahannya. Blau (1964) dalam Carter *et al.*, (2012) kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan adalah tingkat hubungan atau pertukaran sosial antara pemimpin dan bawahan atas dasar kewajiban bersama, rasa hormat, dan kepercayaan. *Leader member exchange* (LMX) adalah tingkat kualitas hubungan antara pimpinan dengan bawahannya yang mampu meningkatkan kerja keduanya (Morrow *et al.*, 2005). LMX berfokus pada bagaimana kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan dapat memiliki efek positif pada individu, kelompok, dan organisasi (Gernster dan Day, 1997).

Indikator kualitas hubungan menurut Liden dan Maslyn (1998) dalam Carter *et al.*, (2012), terdiri dari: pengaruh, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan profesional. Sedangkan menurut Graen dan Uhl-Bien (1995) indikator kualitas hubungan terdiri dari: penghormatan, kepercayaan, dan obligasi.

Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson (2006:378) kinerja pada dasarnya adalah apa yang

dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan, yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Menurut Gomes (2003:129) Kinerja merupakan perbandingan pekerjaan-pekerjaan yang diklasifikasikan guna menentukan kompensasi yang pantas bagi pekerjaan-pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Mangkuprawira (2009:218), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standart hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Indikator kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006:278), terdiri dari: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu kerja, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama. Sedangkan menurut Gomes (2003:134) indikator kinerja terdiri dari: 1) *quantity of work*, 2) *quality of work*, 3) *job knowledge*, 4) *creativity*, 5) *cooperation*, 6) *dependability*, 7) *initiative*, 8) *personal qualities*.

Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kualitas Hubungan, dan Kinerja Karyawan

Howell dan Hall Merenda (1999) mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang bekerja dekat dengan mereka dengan menggarisbawahi pentingnya interaksi rutin. Hal itu menunjukkan bahwa kualitas hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahannya mampu meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pemimpin transformasional harus mencurahkan lebih banyak waktu untuk pembinaan dan

bimbingan, untuk menumbuhkan kualitas hubungan dengan karyawan (cf. Liu dan Batt, 2010). Jadi seorang pemimpin harus berusaha untuk lebih sering berinteraksi dengan bawahannya untuk menumbuhkan hubungan baik diantara mereka, sehingga mampu untuk menyelesaikan segala pekerjaan yang dilakukan maupun masalah yang terjadi di dalam perusahaan.

FJ Carstens dan Neil Barnes (2006) menemukan bahwa hubungan antara pemimpin dan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa hubungan antara pemimpin dengan bawahannya akan mempengaruhi baik buruknya kinerja dari karyawan tersebut. Sedangkan pada Carter *et al.*, (2012) menemukan bahwa kualitas hubungan memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan OCB. Hal itu menunjukkan bahwa kualitas hubungan yang baik akan mempermudah seorang pemimpin transformasional untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Berdasarkan kajian teoritis dan empiris yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat ditarik hipotesis:

- H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia divisi CS Surabaya selatan.
- H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kualitas hubungan pada PT Telekomunikasi Indonesia divisi CS Surabaya selatan.
- H3: Kualitas hubungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia divisi CS area Surabaya selatan.

H4: Kualitas hubungan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia divisi CS Surabaya selatan.

METODE

Penelitian ini menggunakan sifat eksplanasi ilmu yaitu penelitian kausalitas, dengan mencari tahu hubungan dari variabel yang memiliki pengaruh satu dengan yang lain. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu dengan menguji hipotesis yang telah ada untuk mencari kebenaran dari hipotesis tersebut.

Lokasi yang dipilih dalam penelitian ini yaitu pada divisi CS area Surabaya Selatan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan divisi CS area Surabaya Selatan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang berjumlah 34 karyawan. Teknik sampel yang digunakan adalah sampel jenuh karena dalam penelitian ini sampel yang diambil yaitu seluruh karyawandivisi CS area Surabaya Selatan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang hanya berjumlah 34 karyawan.

Pada penelitian ini terdapat variabel independen gaya kepemimpinan transformasional (X), sedangkan variabel dependen kinerja karyawan (Y) dan variabel mediasi kualitas hubungan (Z). Gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mentransformasi dan menginspirasi bawahannya untuk mengesampingkan kepentingan pribadinya dan mengutamakan kepentingan kelompok. Indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass et al., (2003), terdiri dari: kharisma, motivasi

inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Indikator kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006:278), terdiri dari: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu kerja, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan adalah tingkat hubungan antara pemimpin dan bawahannya dalam suatu organisasi. Indikator kualitas hubungan menurut Liden dan Maslyn (1998) dalam Carter et al., (2012), terdiri dari: pengaruh, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan profesional.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, dokumentasi dan wawancara. Skala pengukuran yang digunakan dalam menyusun angket ini adalah lima skala likert dengan skala 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju).

Teknik analisis data menggunakan metode alternatif *structural equation model partial least square* (SEM PLS) dengan program *SmartPLS 2.0*. Berdasarkan outer loading serta convergent validity menunjukkan hasil bahwa semua indikator diatas 0,50 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh indikator variabel valid. Uji reliabilitas menggunakan teknik perhitungan *cronbach alpha* (α). Hasil uji realibilitas menunjukkan nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,60 sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan item pernyataan pada setiap variabel adalah reliabel.

HASIL

Hasil Analisis Deskriptif

Diketahui bahwa penelitian ini menggunakan 34 responden yang terdiri dari 19 orang atau sebesar 56% berjenis kelamin laki-laki dan 15 orang atau sebesar 44% berjenis kelamin perempuan. Satu orang atau sebesar 3% berusia kurang dari 30 tahun, 2 orang atau sebesar 7% berusia antara 30-40 tahun, 12 orang atau sebesar 35% berusia 41-50 tahun, dan 19 orang atau sebesar 55% berusia diatas 50 tahun. Sembilan orang atau sebesar 26% yang memiliki pendidikan tertinggi SMA/SMK, 16 orang atau sebesar 48% yang memiliki pendidikan tertinggi Diploma dan 9 orang atau sebesar 26% yang memiliki pendidikan tertinggi Sarjana dan sederajat. Satu orang atau sebesar 3% yang lama bekerjanya dibawah 5 tahun, 2 orang atau sebesar 7% yang lama bekerjanya antara 5-10 tahun, 9 orang atau sebesar 26% yang lama bekerjanya antara 10-15 tahun, dan 22 orang atau sebesar 64% yang lama bekerjanya diatas 15 tahun.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai *r-square* sebesar 42,9% dan sisanya 57,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas hubungan mempunyai nilai *r-square* sebesar 44,1% sisanya 55,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Disamping melihat *r-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model konstruk. Hasil nilai *Q-square predictive relevance* sebesar 0,191, dimana nilai tersebut lebih besar

dari pada 0 (nol). Hal tersebut menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediksi yang baik karena dapat menjelaskan model sebesar 19,1%.

Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t. Variabel dikatakan memiliki pengaruh apabila t hitung lebih besar dari t tabel, dengan nilai t tabel signifikan 5% = 1,96. Hasil analisis PLS dapat dilihat dalam tabel 1 berikut:

Tabel 1
Hasil Pengujian Pengaruh Antar Variabel

Pengaruh Antar Variabel	Original Sample	T-Statistic	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.236606	2.168010	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kualitas Hubungan	0.664128	11.03399	Signifikan
Kualitas Hubungan -> Kinerja Karyawan	0.473680	4.577446	Signifikan

Sumber: output smartPLS2.0

Berdasarkan tabel 1 hasil uji pengaruh antar variabel menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien parameter sebesar 0.236606, koefisien tersebut bisa dikatakan positif apabila semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi juga kinerja karyawan. Sedangkan nilai t-statistik sebesar 2.168010 lebih besar dari 1,96%. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Pada pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas hubungan menunjukkan adanya pengaruh positif dengan koefisien parameter sebesar 0.664128, koefisien tersebut dikatakan

positif jika semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kualitas hubungan. Sedangkan nilai t-statistik sebesar 11.033992 lebih besar dari 1,96%. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas hubungan.

Untuk pengaruh variabel kualitas hubungan terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan pengaruh positif dengan koefisien parameter 0.473680, koefisien tersebut bisa dikatakan positif apabila semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula kualitas hubungan. Nilai t-statistik sebesar 4.577446 lebih besar dari 1,96%. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan kualitas hubungan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uji kausalitas pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan kualitas hubungan, serta kualitas hubungan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kualitas hubungan. Adapun besar koefisien dari pengaruh langsung dan tidak langsung yang dapat dilihat dalam tabel 2 berikut ini:

Tabel 2
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh	Koefisien Pengaruh
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.236606
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kualitas Hubungan -> Kinerja Karyawan	0.664128 x 0.473680 =0,314584

Sumber: *output smartPLS2.0*

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa besarnya koefisien pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada pengaruh langsung. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang lebih kecil daripada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kualitas hubungan. Sehingga dapat dikatakan kualitas hubungan merupakan variabel yang memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada divisi CS Surabaya Selatan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini telah memperoleh hasil gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti apabila semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi juga kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan data dari hasil koefisien *estimate* sebesar 0.236606 dan nilai t-statistik sebesar 2.168010 lebih besar dari 1,96%.

Indikator motivasi inspirasi mendapat skor tertinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,28. Hal ini dikarenakan pemimpin di divisi CS area Surabaya Selatan selalu motivasi karyawannya dengan cara memberikan semangat dengan kata-kata yang memotivasi agar mereka

mampu mengeluarkan kemampuan terbaiknya. Setiap minggunya pemimpin mengadakan rapat rutin untuk membahas pekerjaan dan mendorong karyawan untuk bisa melebihi hasil yang didapat oleh divisi regional lain. Karena jika divisi CS area Surabaya selatan bisa mengungguli hasil dari divisi lain hal itu bisa menjadi suatu yang membanggakan bagi karyawan dan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerjanya.

Sedangkan pada indikator pertimbangan individu mendapat skor rata-rata terendah sebesar 3,91. Meskipun mendapat skor terendah tetapi masih tergolong dalam kategori tinggi hal ini dikarenakan pemimpin di divisi CS area Surabaya Selatan yang memberikan perhatian kepada masing-masing karyawannya yang mempunyai kepentingan dan kepribadian yang berbeda. Pemimpin selalu menanyakan kondisi dari para karyawannya, jika ada karyawannya yang kondisi kesehatannya kurang baik maka pemimpin menyarankan untuk beristirahat atau berobat ke layanan kesehatan perusahaan agar tidak mengganggu tugas yang akan dikerjakan.

Pemimpin juga yang mempunyai kharisma yang membuat karyawan mendukung segala kebijakan, karena jika divisi CS area Surabaya Selatan berprestasi maka hal itu akan kembali kepada karyawan sendiri. Kharisma pemimpin juga terlihat pada saat terjadi masalah di dalam divisi, jika *general manager* turun langsung untuk menyelesaikan permasalahan maka semua akan mendorong semua karyawan untuk segera menyelesaikan masalah tersebut. Selain itu pemimpin divisi CS area Surabaya Selatan juga membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin tidak segan untuk memberi pengajaran kepada

karyawan, hal itu dibuktikan pada waktu ada program baru dari pusat pemimpin bersedia untuk memandu para karyawan untuk beradaptasi dengan program baru tersebut, padahal untuk bagian itu sudah dipilih karyawan untuk menangani hal tersebut. Hal tersebut membuat pembelajaran lebih cepat dilakukan dan berdampak bagus bagi kinerja karyawan.

Sedangkan untuk variabel kinerja karyawan responden telah memberikan jawaban tertinggi pada indikator kemampuan bekerja sama dengan skor rata-rata sebesar 4,44. Hal ini menunjukkan kemampuan karyawan divisi CS area Surabaya Selatan dalam bekerja sama sebagai tim untuk menyelesaikan pekerjaan ataupun mencapai target dikatakan sangat baik.

Beberapa hal yang diuraikan diatas menunjukkan bahwa pemimpin di divisi CS area Surabaya Selatan PT Telekomunikasi Indonesia telah melakukan kepemimpinannya dengan baik ditinjau dari beberapa tindakan mulai dari memperhatikan para karyawannya yang mempunyai kepribadian dan juga masalah yang berbeda-beda, memberikan pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaan yang harus diselesaikan, membantu dan memotivasi karyawannya agar selalu dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Sehingga semua hal tersebut membuat kinerja karyawan meningkat serta mampu membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Penelitian ini menemukan pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sehingga apabila gaya kepemimpinan transformasional meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat juga. Dengan demikian penelitian ini

menerima H1, yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Wang *et al.*, (2001) yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kualitas Hubungan

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini diperoleh hasil gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas hubungan, yang berarti apabila semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan. Hal ini didukung dengan data dari hasil koefisien *estimate* sebesar 0.664128 dan nilai t-statistik sebesar 11.033992 lebih besar dari 1,96%.

Indikator motivasi inspirasi mendapat skor tertinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,28. Hal ini dikarenakan pemimpin mengadakan rapat rutin untuk membahas pekerjaan dan mendorong karyawan untuk bisa melebihi hasil yang didapat oleh divisi regional lain. Karena jika divisi CS area Surabaya selatan bisa mengungguli hasil dari divisi lain hal itu bisa menjadi suatu yang membanggakan bagi karyawan dan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan pertemuan rutin itu juga membuat hubungan pemimpin dengan karyawan semakin erat sehingga memudahkan untuk mengkoordinasi pekerjaan yang dilakukan.

Sedangkan pada indikator pertimbangan individu mendapat skor rata-rata terendah sebesar 3,91. Meskipun mendapat skor terendah

tetapi masih tergolong dalam kategori tinggi hal ini dikarenakan pemimpin di divisi CS area Surabaya Selatan yang memberikan perhatian kepada masing-masing karyawannya yang mempunyai kepentingan dan kepribadian yang berbeda. Pemimpin selalu menanyakan kondisi dari para karyawannya, jika ada karyawannya yang kurang enak badan maka pemimpin menyarankan untuk beristirahat atau berobat ke layanan kesehatan perusahaan agar tidak mengganggu tugas yang akan dikerjakan. Hal ini membuat karyawan merasa diperhatikan dan bersedia untuk mencurahkan segala kemampuannya kepada pemimpin dan perusahaan.

Selain itu pemimpin divisi CS area Surabaya Selatan juga membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin tidak segan untuk memberi pengajaran kepada karyawan, hal itu dibuktikan pada waktu ada program baru dari pusat pemimpin bersedia untuk memandu para karyawan untuk beradaptasi dengan program tersebut meskipun pada bagian itu sudah dipilih karyawan untuk menangani hal tersebut.

Nilai tertinggi pada variabel kualitas hubungan terdapat pada indikator pengaruh yaitu dengan skor rata-rata sebesar 4,32. Hal ini dikarenakan bahwa manajer atau pimpinan merupakan sosok yang disukai oleh para karyawannya dan pimpinan tersebut dirasa mampu untuk memberikan pengaruh baik kepada karyawannya. Pemimpin divisi CS area Surabaya Selatan mengajarkan program secara langsung, memperhatikan kondisi para karyawan, hal itu dilakukan untuk memberikan pengaruh yang baik kepada karyawan dan membuat pemimpin menjadi lebih dekat dan menjadi teman bagi karyawannya.

Berdasarkan uraian diatas gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin di divisi CS area Surabaya Selatan mampu untuk meningkatkan kualitas hubungan diantara pemimpin dengan karyawannya. Pemimpin divisi CS area Surabaya Selatan yang memberikan motivasi karyawannya. Pemimpin juga selalu menanyakan perkembangan dari tugas-tugas yang telah kerjakan oleh karyawan serta bersedia untuk membantu untuk penyelesaian tugas mereka jika terjadi suatu masalah. Selain itu pemimpin memberikan perhatian kepada para karyawan sehingga membuat hubungan diantara mereka menjadi lebih dekat.

Sedangkan untuk fenomena yang menunjukkan bahwa beberapa karyawan masih canggung untuk berinteraksi dengan pemimpin yang sudah bersikap terbuka terhadap mereka, hal itu mungkin disebabkan oleh rata-rata usia para karyawan divisi CS area Surabaya Selatan yang berusia di kisaran 50 tahun. Sehingga hal itu membuat karyawan tersebut memiliki pandangan lama terhadap sosok pemimpin, mereka menganggap pemimpin adalah orang yang dihormati, disegani, dan ditakuti sehingga mereka enggan untuk berinteraksi. Selain itu kemampuan berkomunikasi dari beberapa karyawan dirasa masih kurang memadahi sehingga akan terjadi perbedaan persepsi dengan apa yang diinginkan pimpinan mereka.

Penelitian ini menemukan pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas hubungan. Dengan demikian penelitian ini menerima H2, yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kualitas hubungan. Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Turunc *et al.*, (2010) yang menyatakan

bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kualitas hubungan.

Pengaruh Kualitas Hubungan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini telah memperoleh hasil kualitas hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti apabila semakin tinggi kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan, maka semakin tinggi juga pula kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan data dari hasil koefisien *estimate* sebesar 0.473680 dan nilai t-statistik sebesar 4.577446 lebih besar dari 1,96%.

Nilai tertinggi pada variabel kualitas hubungan terdapat pada indikator pengaruh yaitu dengan skor rata-rata sebesar 4,32. Hal ini dikarenakan bahwa manajer atau pimpinan adalah sosok yang disukai oleh para karyawannya dan pimpinan tersebut dirasa mampu untuk memberikan pengaruh baik kepada karyawannya. Pemimpin divisi CS area Surabaya Selatan mengajarkan program secara langsung, memperhatikan kondisi para karyawan, hal itu dilakukan untuk memberikan pengaruh yang baik kepada karyawan dan membuat pemimpin menjadi lebih dekat dan menjadi teman bagi karyawannya sehingga semua itu akan berdampak kepada meningkatnya kinerja para karyawan.

Sedangkan pada indikator kontribusi memiliki skor rata-rata terendah meskipun masih tergolong tinggi, yaitu sebesar 3,94. hal ini menunjukkan bahwa kemauan karyawan untuk melakukan pekerjaan melebihi apa yang telah diberikan atau berkontribusi lebih demi pimpinannya sudah cukup baik. Hal itu ditunjukkan

dengan kesediaan karyawan untuk bekerja lembur untuk pekerjaan yang belum terselesaikan.

Kualitas hubungan yang baik diantara pemimpin dengan karyawan juga ditunjukkan dengan kesediaan pemimpin untuk membantu karyawan yang mendapatkan masalah dalam pekerjaan, pemimpin tidak menjatuhkan karyawan tersebut dihadapan karyawan lain, melainkan mendekati secara personal hingga masalah tersebut selesai. Hal tersebut membuat karyawan berusaha lebih cepat untuk menyelesaikan permasalahannya dan juga membuat mereka bersedia memberikan segala kemampuannya untuk membantu menjalankan kebijakan yang ada.

Pemimpin pada divisi CS area Surabaya Selatan juga sangat dihormati para karyawannya dikarenakan pemimpin juga menghormati karyawannya. Hal itu dibuktikan dengan kegiatan sholat dzuhur dan ashar berjamaah yang rutin dilakukan, menjenguk karyawan yang sedang sakit bersama-sama, dan juga agenda di luar perusahaan untuk mempererat silaturahmi. Semua itu menunjukkan rasa saling menghormati diantara pemimpin dan karyawan, dimana hal itu dapat membuat segala pekerjaan dan permasalahan akan cepat terselesaikan dengan baik.

Sedangkan untuk fenomena yang terjadi pada divisi CS area Surabaya Selatan yaitu beberapa karyawan masih canggung untuk berinteraksi dengan pemimpin tetapi kinerja mereka tetap tinggi. Fenomena itu terjadi disebabkan karena mereka sudah ditetapkan target tertentu yang menjadi tuntutan perusahaan. Sehingga meskipun ada beberapa karyawan yang canggung untuk berhubungan dengan pemimpinnya tetapi pekerjaan mereka tetap terselesaikan karena mereka mematuhi

perusahaan yang telah memberikan target pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Penelitian ini menemukan pengaruh positif antara kualitas hubungan terhadap kinerja karyawan, sehingga apabila kualitas hubungan meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat juga. Dengan demikian penelitian ini menerima H3, yaitu kualitas hubungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Carstens dan Barnes (2006) yang menyatakan bahwa kualitas hubungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kualitas Hubungan

Berdasarkan uji kausalitas menunjukkan bahwa terdapat hasil uji tidak langsung. Pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan tidak langsung yaitu melalui kualitas hubungan. Hal tersebut dibuktikan dengan pengujian uji secara langsung dan tidak langsung, yaitu hasil pengujian secara langsung dengan koefisien sebesar 0.236606 sedangkan hasil pengujian secara tidak langsung dengan koefisien sebesar 0,314584.

Pengaruh secara tidak langsung antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kualitas hubungan menunjukkan bahwa pemimpin divisi CS area Surabaya Selatan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang cenderung menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan melalui kualitas hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan akan membuat

kinerja karyawan pada divisi tersebut meningkat juga.

Hal itu terlihat dari sikap pemimpin yang memotivasi, membantu, serta memperhatikan karyawannya membuat kinerja karyawan meningkat dengan menggaris bawahi hubungan yang baik diantara pemimpin dengan bawahannya yang terlihat dari kedekatan, saling menghormati diantara keduanya. Seperti yang terjadi pada divisi CS area Surabaya Selatan, jika salah satu karyawan mengalami masalah pekerjaan pemimpin memotivasi dan membantu secara langsung karyawan tersebut, sehingga kedekatan mereka terjalin dengan baik dan menyebabkan permasalahan tersebut dapat segera terselesaikan dengan baik.

Penelitian ini menemukan kualitas hubungan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian penelitian ini menerima H4, yaitu kualitas hubungan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada divisi CS area Surabaya Selatan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, maka akan meningkatkan kinerja karyawan divisi CS Surabaya Selatan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas hubungan. Hal ini

menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, maka akan meningkatkan kualitas hubungan antara pimpinan dengan karyawan divisi CS Surabaya Selatan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Kualitas hubungan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan yang semakin meningkat, maka akan meningkat pula kinerja karyawan divisi CS Surabaya Selatan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Kualitas hubungan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, melainkan melalui kualitas hubungan. Dapat diartikan bahwa pemimpin yang cenderung menerapkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kualitas hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahannya pada divisi CS Surabaya Selatan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Pemimpin Divisi CS Surabaya Selatan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk diharapkan menerapkan kepemimpinan yang memperhatikan para karyawannya karena hal itu dapat menjaga hubungan baik dengan karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Pemimpin dan karyawan divisi CS Surabaya Selatan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk diharapkan menjaga kualitas hubungan yang baik sehingga karyawan memberikan kontribusi yang lebih baik kepada pemimpin dan perusahaan.

Divisi CS Surabaya Selatan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk diharapkan melakukan penyegaran terhadap karyawannya. Hal itu dikarenakan rata-rata usia para karyawan yang sudah berada di kisaran 50 tahun sehingga membuat kemampuan untuk berkomunikasi kurang baik serta kreatifitas yang dimiliki mulai menurun.

Peneliti selanjutnya diharapkan mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel-variabel lain yang mampu menjelaskan model konstruk yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kualitas hubungan, seperti komunikasi atau juga pelatihan dan pengembangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I and Berson, Y. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88:207–218.
- Carter, M.Z., Armenakis, A.A., Field, H.S and Mossholder, K.W. 2012. Transformational Leadership, Relationship Quality, and Employee Performance During Continuous Incremental Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior* 10: pp.1002-1019.
- Carsten, F.J and Barnes, N. 2006. The Quality of Leader/Employee Relationship in Business Performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2): 10-19.
- Frans, S dan Torjanto, A. 2012. Pengaruh Leader Member Exchange dan Pemberdayaan melalui Mediasi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Fakultas Ekonomi Untag Semarang*, 2(1): pp.134-148.
- Gerstner, C.R and Day, D.V. (1997) "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, 82 (6): 827-844.
- Gomes, F.C. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset.
- Graen, G.B and Uhl-Bien, M. 1995. Relationship Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- Howell, J.M and Hall-Merenda, K.E. 1999. The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84: 680–694.
- Liu, X and Batt, R. 2010. How Supervisors Influence Performance: A Multilevel Study of Coaching and Group Management Intechology-Mediated Services. *Journal of Personnel Psychology*, 63: 265–298.
- Mathis, Robert L, Dan John H. Jackson. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Gramedia.
- Morrow, K Settoon., R. P, Benett & Liden, R. C.2005. "Social Exchange in Organizations: "Perceived Organizational Support, Leader Member Exchange, and Employee

- Reciprocity. *Journal of Psychology*, 81: 81-96.
- Ogbonna, Emmanuel and Lloyd, C. Harris. 2000. Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4): 766-788.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Turunc, O., Celik. M., Tabak, A and Kabak.M . 2010. The Impact of Transformational Leadership and Contingent Reward Leadership Styles on Innovative Behaviour: Mediating Role of Leader-Member Exchange Quality. *International Journal of Business and Management Studies*, 2 (1): 69-79.
- Wang, H., Law. S and Wang.D.X . 2001. The Impact of Transformational Leadership and Contingent Reward Leadership Styles on Innovative Behaviour: Mediating Role of Leader-Member Exchange Quality. *The Hong Kong University of Science and Technology*, 2 (1): 1-41.