

# PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MOI GARDEN SURABAYA

Elisa Wijani Setiawan, Lucy Puspita Hadi, Marcus Remiasa  
Program Manajemen Perhotelan Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: [elisawijani@yahoo.com](mailto:elisawijani@yahoo.com), [lucyph94@gmail.com](mailto:lucyph94@gmail.com)

**Abstrak:** *Transformational Leadership* merupakan model kepemimpinan yang baru yang menyekat hubungan antara pemimpin dan karyawan yang baik akan mempengaruhi gaya kepemimpinan dari pemimpin itu sendiri, dapat dilihat dari dimensi dari *Transformational Leadership* yang meliputi, pengaruh ideal, stimulasi intelektual, motivasi inspirasi, konsiderasi individu. Dan *Transformational Leadership* didukung dengan kepemimpinan lain yang disebut *Leader Member Exchange* (LMX) dengan adanya LMX akan membantu terbentuknya *Transformational Leadership*, begitu juga sebaliknya. Dimensi dari LMX sendiri meliputi Kontribusi, Loyalitas, Afeksi, dan respek profesional. Dan dari gaya kepemimpinan diatas akan mempengaruhi kinerja karyawan disuatu restoran.

**Kata Kunci:** *Leader Member Exchange* (LMX), *Transformational Leadership*, Kinerja Karyawan.

**Abstract :** Transformational Leadership is a new model of leadership, and Transformational Leadership explains about good relationship between the leader and employee. Relationships between leader and employee have influence for performance of employee. The dimension of Transformational Leadership is idealized influence, intellectual stimulation, inspiration motivation, individual consideration. Transformational Leadership supported by the other style of leadership called Leader Member Exchange. The dimension of Leader Member Exchange is contribution, loyalty, affection, professional respect. Transformational Leadership and Leader Member Exchange have influence to performance of employee.

**Keywords:** Leader Member Exchange, Transformational Leadership, Performance of employee.

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dewasa ini, lingkungan organisasi sudah semakin kompleks dan kompetitif, sehingga hal ini menyebabkan setiap organisasi diharapkan untuk bersikap responsif agar dapat bertahan dan terus berkembang. Diperlukan perubahan setiap individu untuk mendukung perubahan organisasi. Proses yang ditimbulkan tidaklah mudah untuk dilakukan. Sebagai pemimpin, ia diharuskan untuk menjadi panutan dalam organisasi, sehingga perubahan yang di lakukan harus di mulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri agar dapat di ikuti oleh karyawan yang lain. Malayu (2000) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan adanya organisasi yang telah berkembang akan mempengaruhi kinerja dari restoran yang semakin banyak bermunculan. Dengan adanya perkembangan dari restoran itu sendiri akan semakin besar tingkat persaingan yang ada di dunia restoran sehingga pekerja dalam suatu restoran dituntut untuk memiliki kemampuan yang tinggi untuk bekerja di dalam

suatu organisasi karena seorang pemimpin akan mencari pekerja yang memiliki keahlian di suatu bidang yang dapat diunggulkan dari perusahaannya. Karyawan yang memiliki kemampuan yang tinggi dan memiliki pengalaman yang cukup akan mempengaruhi kualitas dari restoran, jika dalam suatu organisasi telah memiliki pekerja yang sudah mempunyai kemampuan yang cukup maka tingkat kepuasan pelanggan suatu restoran akan meningkat pula. Dengan adanya karyawan yang memiliki kemampuan yang cukup juga harus diseimbangi dengan adanya pemimpin yang mampu mengerti tentang kepemimpinan itu sebenarnya. Seorang pemimpin harus selalu memperhatikan karyawannya dan terus menekankan tentang nilai-nilai yang dianut dan menekankan tentang visi dan misi perusahaan serta memberikan motivasi kepada para karyawan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memberikan motivasi untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto, 2009). Jenis kepemimpinan tersebut termasuk dalam Transformational Leadership.

Menurut Sarros & Santora (2001) menyebutkan bahwa *Transformational Leadership* merupakan jenis kepemimpinan yang membangkitkan kesadaran para pengikut dengan menunjukkan nilai-nilai dan cita-cita yang tinggi seperti kebebasan, keadilan dan kesetaraan. Dalam hal ini pemimpin memberikan motivasi dan melakukan segala sesuatu dengan menghargai setiap individu dan selalu berinteraksi dengan anggota organisasinya. Seorang pemimpin akan selalu memikirkan tujuan, nilai, moral dan tidak terpaku pada tujuan sehari-hari saja melainkan berfokus kepada tujuan jangka panjang suatu organisasi. Pemimpin yang menjalankan teori ini akan memandang dirinya sebagai *agent of change*, dan mengajak setiap individu bergerak aktif dalam mengikuti keyakinan dan visi dari sebuah organisasi.

Didalam konsep kepemimpinan Transformational Leadership sangat berhubungan erat dengan jenis kepemimpinan lain yang disebut *Leader Member Exchange*. Ikatan Leader Member Exchange lebih menjelaskan tentang hubungan antara kepemimpinan dan karyawan harus terjalin dengan baik untuk menciptakan organisasi yang baik pula, hal ini didukung dengan adanya teori yang dikemukakan Bhal (2006) bahwa, “Perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan sukarela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.” Oleh karena itu teori tentang Leader Member Exchange sangat penting diterapkan oleh pemimpin supaya pemimpin di suatu organisasi mengerti pentingnya adanya hubungan baik antara pemimpin dan karyawannya, karena dengan adanya interaksi yang baik antara pemimpin dan tiap individu di dalam setiap organisasi akan membuat karyawan lebih merasa nyaman terhadap pemimpin. Tiap karyawan dengan nyaman akan mengutarakan gagasan-gagasan setiap individu untuk lebih mengembangkan visi dan misi yang dibuat oleh pemimpin, hal ini didukung dengan teori yang dikemukakan Wang, et al.(2005) menemukan bahwa kualitas hubungan LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dengan adanya teori yang menyatakan pentingnya Transformational Leadership dan Leader Member Exchange, hubungan antara kedua teori ini sangat berhubungan satu sama lain. Antara Transformational Leadership yang mengungkapkan gaya kepemimpinan yang efektif dan Leader Member Exchange yang menyatakan pentingnya hubungan yang baik antara pemimpin dan setiap anggota maka dapat disimpulkan bahwa dengan adanya penggabungan kedua teori maka akan tercipta gaya kepemimpinan yang dapat membuat suatu organisasi lebih mudah untuk menciptakan persamaan komitmen serta visi dan misi yang ada dalam tiap-tiap organisasi. Dengan adanya pemimpin yang menerapkan teori tentang Transformational Leadership dan Leader Member Exchange maka akan terbentuk pemimpin yang menjaga hubungan yang baik kepada karyawannya serta mengatur tiap karyawan sesuai dengan apa yang menjadi fokus tujuan awal dari organisasi. Dengan adanya hubungan yang

baik antara tiap anggota, maka dengan sendirinya akan terbentuk Transformational Leadership. Begitu juga sebaliknya dengan adanya Transformational Leadership yang menekankan kepada kejujuran, kepercayaan terhadap karyawan maka dengan sendirinya akan terbentuk hubungan yang baik antara pemimpin dengan anggota.

## 1.2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka yang akan menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

- a. Apakah Transformational Leadership berpengaruh terhadap kinerja karyawan didalam restoran Moi Garden?
- b. Apakah Leader Member Exchange berpengaruh terhadap kinerja karyawan didalam restoran Moi Garden?
- c. Apakah Transformational Leadership berpengaruh terhadap Leader Member Exchange?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang ada, dapat di simpulkan bahwa tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui Transformational Leadership berpengaruh terhadap kinerja karyawan di restoran Moi Garden.
- b. Untuk mengetahui Leader Member Exchange berpengaruh terhadap kinerja karyawan di restoran Moi Garden.
- c. Untuk mengetahui Transformational Leadership berpengaruh terhadap Leader Member Exchange.

## II. TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### 2.1. Transformational Leadership

Wutun (2001) menjelaskan bahwa *Transformational Leadership* adalah bagaimana pemimpin mengubah persepsi, sikap, dan perilaku bawahan terlepas dari meningkat-tidaknya perubahan yang terjadi. Secara konseptual, *Transformational Leadership* adalah sebagai kemampuan pemimpin dalam mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja karyawan sehingga karyawan akan lebih mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dan didefinisikan bahwa *Transformational Leadership* sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi karyawan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan *Transformational Leadership* karyawan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya karyawan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Menurut Yukl (2010) ada empat dimensi yang disebutkan dalam *Transformational Leadership*, yakni:

- a. Pengaruh Ideal  
Pengaruh ideal adalah perilaku pemimpin yang memiliki karakter dalam kepemimpinannya. Pemimpin mempunyai karisma untuk memimpin para karyawannya, dan pemimpin dapat menunjukkan pendiriannya dalam situasi sulit yang ada didalam organisasinya. Pemimpin harus memberikan standard perilaku yang tinggi, serta memberikan para karyawannya wawasan akan visi dan misi, dan menunjukkan seberapa penting tentang pentingnya visi dan misi yang ada.
- b. Motivasi Inspirasi  
Motivasi inspirasi adalah dorongan yang kuat dari pemimpin untuk memberikan semangat kepada karyawannya, pemimpin harus mampu mempengaruhi para karyawan untuk

memiliki semangat yang tinggi untuk pencapaian tujuan bersama dalam organisasi. Seperti teori yang didukung oleh Bass (dalam Yulk, 2010) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah karyawan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performansi dan dalam pengembangan dirinya.

c. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual adalah sikap dari pemimpin yang mendorong karyawannya untuk mempunyai kekreatifan serta mengembangkan ide-ide, pemimpin harus mampu mendengar para masukan dari karyawannya dan memberikan dukungan dan dorongan yang kuat untuk membuat para karyawan lebih berani menyampaikan ide atau gagasan dari tiap individu.

d. Konsiderasi Individu

Konsiderasi individu adalah pemimpin yang mampu memperlakukan karyawannya dengan adil tiap individu, dan pemimpin mampu mendorong dan mengajarkan karyawan untuk berkembang dalam pekerjaannya, serta mementingkan pertumbuhan dari tiap-tiap individu. Dengan mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan dan mendidik para karyawannya supaya tiap karyawan berkembang dan memiliki ilmu yang dibutuhkan dalam organisasi. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah.

## 2.2. Leader Member Exchange

*Leader Member Exchange (LMX)* merupakan peningkatan hubungan antara pemimpin dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja antar keduanya. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan, sikap positif, dan loyalitas (Morrow, et al., 2005). Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja. "Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya *Leader Member Exchange* ini memberi dampak yang positif untuk membuat karyawan mau lebih suka rela terhadap pekerjaan para karyawan dan lebih merasa nyaman ketika bekerja dengan pemimpinnya.

Menurut Liden & Maslyn (1998) *Leader Member Exchange* dipengaruhi oleh beberapa dimensi yang memiliki tingkat dominan berbeda-beda pada tiap individu, yaitu:

1. Kontribusi

Liden & Maslyn (1998) mendefinisikan kontribusi yang dirasakan sebagai persepsi mengenai jumlah, arah dan kualitas kegiatan yang berorientasi pada tugas yang dimiliki setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama. Dalam kasus ini yang dimaksudkan adalah sebagaimana peran karyawan dalam bertanggung jawab dan menyelesaikan tugas-tugasnya melebihi kontrak kerjanya, serta mengetahui seberapa banyak pemimpin memberikan sumber daya dan peluang untuk tugas atau kegiatan tersebut. Dalam sejarah penelitian *Leader Member Exchange*, perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dipercaya berpengaruh signifikan terhadap kualitas hubungan *Leader Member Exchange* yang akan terbentuk.

2. Loyalitas

Dalam dimensi ini, pemimpin dan karyawan secara terbuka menunjukkan loyalitas dengan memberikan dukungan penuh terhadap tindakan dan sikap satu sama lain dalam bentuk kesetiaan yang bersifat konsisten dari situasi ke situasi. (Liden, 1998) Kesetiaan tersebut juga dapat bersifat situasional. Dapat dimisalkan jika orang lain memberikan penilaian yang negatif secara langsung maupun tidak, maka pemimpin yang didukung

karyawannya tidak dapat langsung memberikan balasan kepada karyawan sebelum karyawan tersebut mengalami keadaan yang sama.

3. Afeksi

Afeksi merupakan rasa kasih sayang dalam bentuk kepedulian yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan karyawan berdasarkan pada daya tarik individu, bukan pada pekerjaan atau nilai profesionalnya saja. Sehingga dapat tercipta hubungan persahabatan diantara pemimpin dan karyawan. Liden (1998) menyatakan bahwa afeksi berkisar dari perasaan tidak suka ke perasaan suka dengan titik tengah yang mencerminkan ketidakpedulian afekstif. Perasaan suka yang dimaksudkan disini dapat ditunjukkan dengan berbagai cara, misalnya dengan memberi perhatian, prihatin dan memberi dorongan mengenai masalah yang terjadi. Tidak hanya itu, tetapi juga dapat ditunjukkan dengan adanya sosialisasi saat berada di luar tempat kerja.

4. Respek Profesional

Respek profesional mengacu pada persepsi terhadap reputasi individu dari pihak lain yang berada didalam maupun diluar organisasi karena kemampuan dan pencapaiannya dalam menguasai pekerjaan. Respek profesional dapat berasal dari data historis orang tersebut, seperti pengalaman personal seseorang bekerja dan penghargaan atau pengakuan profesional yang telah dicapai. Data historis yang bagus dan penghargaan yang dimiliki seseorang dapat mendatangkan respek professional dari pemimpin atau karyawan orang tersebut dan juga dari rekan kerjanya.

### 2.3. Kinerja Karyawan

Lamatenggo & Hamzah (2012) mengatakan bahwa kinerja adalah serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi. Dengan teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari perilaku seseorang yang menimbulkan tercapainya tujuan dari organisasi karena adanya kerja yang baik oleh para karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan adalah hal yang cukup penting dalam sebuah organisasi, dengan adanya kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik pula, dengan kinerja baik yang ditimbulkan oleh para karyawan akan memudahkan suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Kinerja Karyawan memiliki dimensi yang dikemukakan oleh Sudarmanto (2009), yaitu:

a. Kualitas

Kualitas merupakan hasil dari kinerja tiap karyawan yang pastinya berbeda tiap individunya. Kualitas kerja yang dimaksud adalah kemampuan para karyawan untuk menghasilkan kerjaan yang baik. Kualitas kerja itu sendiri dapat diukur dan dilihat dari tingkat kesalahan dan kerusakan karyawan tiap individunya. Semakin tinggi tingkat kesalahan dan kerusakan yang dibuat oleh karyawan maka dapat disimpulkan bahwa kualitas karyawan yang rendah. Selain itu kualitas karyawan juga dapat dilihat dari tingkat kecermatan dari tiap individunya.

b. Kuantitas

Kuantitas dapat dilihat dan diukur dari jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh tiap individu yang berkerja didalam restoran. Semakin banyak jumlah yang dihasilkan oleh karyawan dapat membuktikan tingginya kualitas atau kemampuan yang dihasilkan oleh para karyawan. Pemimpin sebaiknya juga harus memberikan target kepada tiap karyawan.

c. Penggunaan waktu dalam bekerja

Penggunaan waktu dalam bekerja yang dimaksud adalah karyawan yang mampu bekerja sesuai waktu yang ditetapkan Penggunaan waktu dalam bekerja yang mencakup; ketidakhadiran, keterlambatan waktu kerja efektif/jam kerja hilang. Yang dapat disimpulkan dengan adanya efektifitas dalam bekerja, semakin baik tingkat kinerja karyawan dalam suatu organisasi itu sendiri, misalkan para pekerja datang tepat waktu

ketika bekerja sehingga tidak membuang waktu dan karyawan dapat bekerja secara maksimal dan jam kerja akan semakin efektif dan tidak ada jam kerja yang hilang.

d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

Kerjasama didalam organisasi sangat penting dan sangat mempengaruhi tiap kinerja karyawan. Dengan adanya tingkat kerjasama yang tinggi akan membuat suatu organisasi menjadi baik, dengan tingginya kerja sama dalam suatu organisasi maka hubungan antar pekerja dan pemimpin akan semakin baik pula dan akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi itu sendiri.

#### **2.4. Hubungan Transformational Leadership dan Kinerja Karyawan**

Menurut Sarros & Santora (2001) menyebutkan bahwa Transformational Leadership merupakan jenis kepemimpinan yang membangkitkan kesadaran para pengikut dengan menunjukkan nilai-nilai dan cita-cita yang tinggi seperti kebebasan, keadilan dan kesetaraan. Adanya rasa kebebasan yang dimiliki karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan disebuah organisasi. Dengan adanya rasa kebebasan karyawan akan lebih berani menyampaikan pendapat dan pemikiran, dan rasa keadilan dan kesetaraan dalam bekerja akan menjadi hal yang mendukung kinerja yang baik dari karyawan. Menurut peneliti yang sebelumnya dalam jurnal tentang kualitas hubungan atasan dan bawahan dari Universitas Jambi membuktikan bahwa dari penelitian pertimbangan individual dari pemimpin membuat hubungan atasan dan bawahan lebih kuat.

Hubungan yang terjadi antara Transformational Leadership terhadap kinerja karyawan antara lain adalah ketika seorang pemimpin mempunyai hubungan yang baik dengan seluruh karyawannya, maka hal tersebut akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan, pemimpin yang mengenal karyawan dengan baik akan memunculkan rasa nyaman para karyawan ketika bekerja, pemimpin transformasional ini adalah pemimpin yang mengenal seluruh karyawannya, bukan hanya mengenal karyawan yang merupakan wakil dari setiap divisinya. Ketika pemimpin sudah bisa menjadi pemimpin transformasional, maka karyawan akan lebih percaya dan karyawan menjadi termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan hal tersebut menimbulkan apa yang disebut kinerja karyawan yang baik.

#### **2.5. Hubungan Leader Member Exchange dan Kinerja Karyawan**

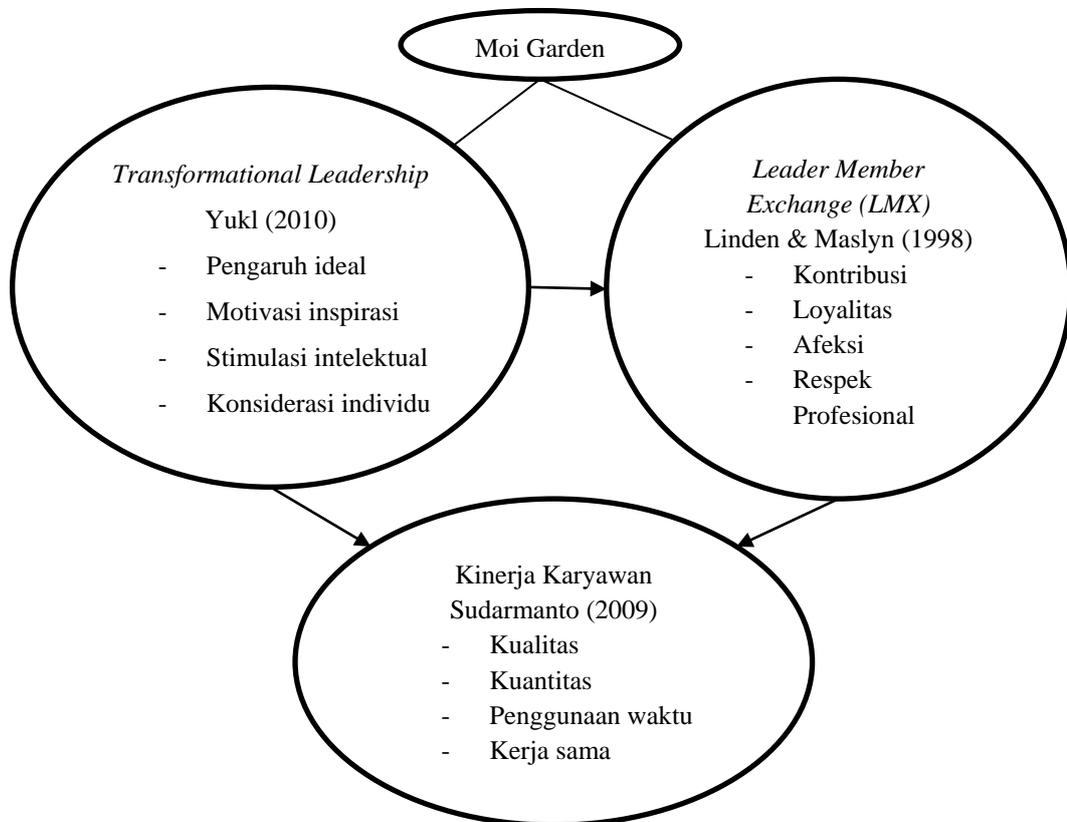
Sebagai akibat dari perlakuan pemimpin yang menyenangkan menjadi timbal-balik dari kinerja karyawan (Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Dan dari penelitian sebelumnya dalam jurnal Universitas Jambi juga membuktikan hubungan yang positif Leader Member Exchange dengan kinerja karyawan. Hubungan antara Leader Member Exchange (LMX) dengan kinerja karyawan juga sangat besar dampaknya, dimana Leader Member Exchange disini merupakan kepemimpinan yang memimpin para karyawannya secara langsung dan mempunyai interaksi yang baik, dengan adanya interaksi yang baik antara pemimpin dan karyawan maka para karyawan akan lebih berani menyampaikan ide atau gagasan pemikirannya kepada pemimpin, ketika hal tersebut terjadi maka akan memunculkan kinerja karyawan yang baik dan akan berdampak baik terhadap suatu organisasi tersebut.

#### **2.6. Hubungan Transformational Leadership dan Leader Member Exchange**

Wang, et al. (2005) menyebutkan adanya pendapat bahwa Transformational Leadership berhubungan erat dengan Leader Member Exchange. Dengan adanya pengertian yang telah disebutkan, Leader Member Exchange akan sangat berhubungan dengan Transformational Leadership. Dengan munculnya Leader Member Exchange yang merupakan banyaknya antara pemimpin itu sendiri berinteraksi dengan karyawan, maka akan timbul adanya Transformational Leadership dimana ketika ada kepercayaan, loyalitas, dan tanggung jawab yang di berikan oleh pemimpin kepada karyawannya, maka akan menimbulkan adanya

Leader Member Exchange (LMX) dimana adanya peningkatan hubungan yang baik antar pemimpin dan karyawannya.

## 2.4. Kerangka Berpikir



## 2.5. Hipotesa

H1: Transformational Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

H2: Leader Member Exchange berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Transformational Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Leader Member Exchange

## III. METODE PENELITIAN

### 3.1. Sample dan Populasi

Penentuan pengambilan sampel yang akan digunakan adalah *Purposive sampling* atau *judgemental sampling*. Menurut Margono (2004), pemilihan sekelompok subjek dalam *purposive sampling* didasarkan atas ciri-ciri tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri populasi yang sudah diketahui sebelumnya, dengan kata lain unit sampel yang dihubungi disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan penelitian. Dan dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah karyawan dari restoran Moi Garden manyar 2016 yang berjumlah 55 orang.

### 3.2. Teknik Analisa Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software Smart PLS versi 3.0. yang dijalankan dengan media komputer. PLS (Partial Least Square) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat

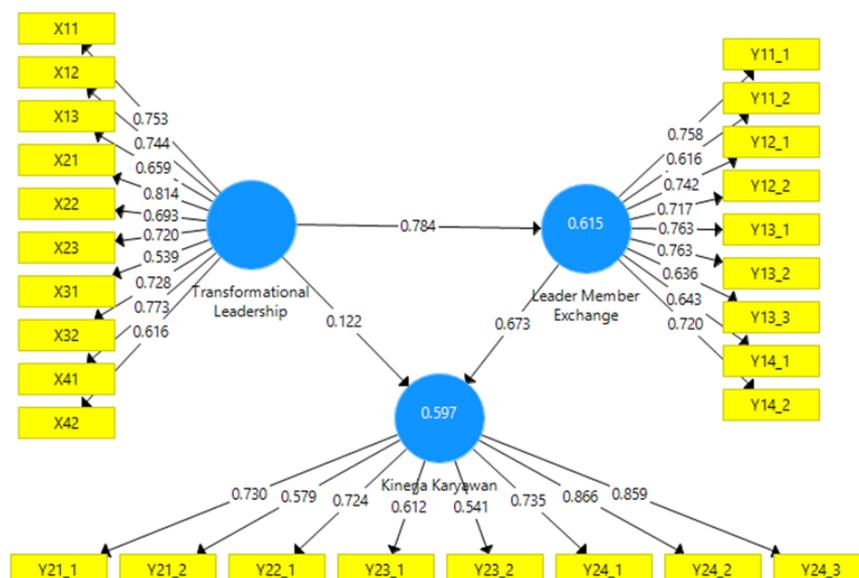
melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Lebih lanjut, Ghazali (2011) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat soft modeling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel kecil (30–100 sampel).

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1. Karakteristik responden ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persen
Jenis Kelamin		
Perempuan	27 Orang	54%
Laki-Laki	23 Orang	46%
Usia		
17 – 25 Tahun	24 Orang	48%
26 – 34 Tahun	16 Orang	32%
35 – 44 Tahun	7 Orang	14%
>45 Tahun	3 Orang	6%
Lama Bekerja		
< 1 Tahun	-	0,00%
1 – 2 Tahun	13 Orang	26%
3 – 4 Tahun	12 Orang	24%
>5 Tahun	25 Orang	50%
Pendidikan Terakhir		
SMP	15 Orang	30%
SMA/SMK	32 Orang	64%
DIPLOMA	1 Orang	2%
SARJANA	2 Orang	4%
Status Pekerjaan		
Pekerja Tetap	50 Orang	100%
Pekerja Tidak Tetap	-	-

##### 4.2. Analisa Model Struktural



#### 4.3. Cross Loading

Indikator	Kinerja Karyawan	Leader Member Exchange	Transformational Leadership
X11	0.520	0.556	<b>0.753</b>
X12	0.442	0.563	<b>0.744</b>
X13	0.353	0.496	<b>0.659</b>
X21	0.444	0.606	<b>0.814</b>
X22	0.556	0.569	<b>0.693</b>
X23	0.642	0.590	<b>0.720</b>
X31	0.413	0.495	<b>0.539</b>
X32	0.469	0.594	<b>0.728</b>
X41	0.409	0.597	<b>0.773</b>
X42	0.218	0.439	<b>0.616</b>
Y11_1	0.517	<b>0.758</b>	0.666
Y11_2	0.538	<b>0.616</b>	0.405
Y12_1	0.440	<b>0.742</b>	0.525
Y12_2	0.596	<b>0.717</b>	0.581
Y13_1	0.555	<b>0.763</b>	0.742
Y13_2	0.694	<b>0.763</b>	0.549
Y13_3	0.333	<b>0.636</b>	0.437
Y14_1	0.486	<b>0.643</b>	0.469
Y14_2	0.659	<b>0.720</b>	0.545
Y21_1	<b>0.730</b>	0.540	0.572
Y21_2	<b>0.579</b>	0.410	0.425
Y22_1	<b>0.724</b>	0.622	0.575
Y23_1	<b>0.612</b>	0.433	0.317
Y23_2	<b>0.541</b>	0.296	0.261
Y24_1	<b>0.735</b>	0.565	0.375
Y24_2	<b>0.866</b>	0.664	0.474
Y24_3	<b>0.859</b>	0.714	0.606

#### 4.4. Nilai Composite Reliability

Variable	Composite Reliability
Kinerja Karyawan	0.891
Leader Member Exchange	0.900
Transformational Leadership	0.909

#### 4.5. Nilai R-Square

	R Square
Kinerja Karyawan	0.597
Leader Member Exchange	0.615
Transformational Leadership	0.000

#### 4.5. Nilai Q<sup>2</sup>

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - ((1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2) \times (1 - R^2_3)) \dots (1 - R^2_p) \\ &= 1 - ((1 - 0.597) \times (1 - 0.615) \times (1 - 0)) \\ &= 1 - (0.403 \times 0.385 \times 1) \\ &= 1 - (0.155) \\ &= 0.845 \end{aligned}$$

#### 4.6. Hasil Nilai Koefisien Path dan t-statistic

Hipotesis	Hubungan Pengaruh	Koefisien (O)	T Statistics	Keterangan
H1	<i>Transformational Leadership</i> → Kinerja Karyawan	0.122	0.580	Ditolak
H2	<i>Leader Member Exchange</i> → Kinerja Karyawan	0.673	3.480	Diterima
H3	<i>Transformational Leadership</i> → <i>Leader Member Exchange</i>	0.784	14.011	Diterima

*Transformational Leadership* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Moi Garden manyar, dikarenakan dari data responden yang didapat menunjukkan kebanyakan responden memiliki tingkat pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 64%, dan juga kebanyakan responden masih berusia 17-25 tahun yang merupakan 48% dari total responden, sehingga memiliki jarak yang begitu jauh dengan pemimpin yang juga mempengaruhi sikap dari karyawan terhadap pemimpin. Dan secara umum usia 17-25 tahun masih merupakan siswa/mahasiswa yang baru saja lulus dari badan pendidikan, sehingga dirinya merasa acuh tak acuh dengan rekan kerja dan pekerjaannya. Dapat berarti juga bahwa usia 17-25 tahun masih ingin mencoba pekerjaan apa yang menurutnya yang lebih menguntungkan. Sehingga sebagai pemimpin seharusnya lebih turun tangan dalam membimbing serta mendorong karyawan agar lebih bersemangat dalam bekerja.

Penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Edward & Ratnawati (2013) mengenai kualitas hubungan atasan dan bawahan sebagai mediator dalam hubungan *Transformational Leadership* di Universitas Jambi. Dari hasil penelitian sebelumnya menyatakan bahwa, *Transformational Leadership* dan *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut disebutkan bahwa efek tidak langsung antara *Transformational Leadership* terhadap kinerja karyawan dengan *Leader Member Exchange* sebagai mediasi lebih besar dibandingkan dengan efek langsung antara *Transformational Leadership* terhadap kinerja karyawan

## V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan di restoran Moi Garden yang terletak di Surabaya pusat yaitu di daerah Manyar. Semua kuesioner disebarakan ke seluruh karyawan yang bekerja di Moi Garden dan yang memenuhi syarat yang ditetapkan oleh peneliti. Responden dari penelitian ini berjumlah 50 orang, dimana 27 karyawan berjenis kelamin perempuan, dan 23 karyawan berjenis kelamin laki-laki. Dan dari 50 responden 24 responden berusia 17-25 Tahun, 16 responden berusia 26-34 Tahun, 7 responden berusia 35-44 Tahun, dan 3 orang responden berusia lebih dari 45 Tahun. Sedangkan berdasarkan tingkat pendidikan

terakhir dari 50 responden 15 responden pendidikan terakhir SMP, 32 responden pendidikan terakhir SMA/SMK, 1 responden tingkat pendidikan terakhir diploma, dan 2 responden tingkat pendidikan terakhir sarjana. Dan dari semua responden semuanya merupakan karyawan tetap dari restoran Moi Garden yang sudah bekerja lebih dari 5 Tahun di restoran Moi Garden.

2. Transformational Leadership berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena nilai koefisien path dari pengaruh hubungan Transformational Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan  $t$ -statistic sebesar 0,580 lebih kecil dari 1,96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan antara Transformational Leadership terhadap Kinerja Karyawan di restoran Moi Garden Manyar Surabaya, sehingga H1 (Transformational Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja karyawan) ditolak kebenarannya.
3. Leader Member Exchange berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien path dari pengaruh hubungan Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan dengan  $t$ -statistic sebesar 3,480 lebih besar dari 1,96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan di restoran Moi Garden Manyar Surabaya, hasil tersebut membuktikan bahwa hipotesis H2 (Leader Member Exchange berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan) dapat diterima kebenarannya.
4. Transformational Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Leader Member Exchange. Nilai koefisien path dari pengaruh hubungan Transformational Leadership terhadap Leader Member Exchange dengan  $t$ -statistic sebesar 14,011 lebih besar dari 1,96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan H3 (Transformational Leadership terhadap Leader Member Exchange di restoran Moi Garden Manyar Surabaya) dapat diterima kebenarannya.
5. Transformational Leadership memiliki dimensi pengaruh ideal yang memiliki mean 3,84 yang berarti sudah baik. Dimensi Motivasi inspirasi yang memiliki mean 3,70 yang berarti baik. Dimensi stimulasi intelektual yang memiliki mean 3,80 yang berarti sudah baik. Dan dimensi konsiderasi individu yang memiliki mean 3,89 yang berarti sudah baik. Sedangkan Leader Member Exchange memiliki dimensi kontribusi yang memiliki mean yang berarti sudah baik. Dimensi loyalitas yang memiliki mean 3,71 yang berarti sudah baik. Dimensi afeksi yang memiliki mean 3,70 yang berarti baik. Dan dimensi respek profesional yang memiliki mean 4,06 yang berarti sangat baik. Selanjutnya adalah Kinerja Karyawan yang memiliki dimensi kualitas yang memiliki mean sebesar 3,75 yang berarti sudah baik. Dimensi kuantitas yang memiliki mean 3,66 yang berarti sudah baik. Dimensi penggunaan waktu dalam bekerja yang memiliki mean 3,81 yang berarti sudah baik. Dan dimensi yang terakhir kerjasama dengan orang lain memiliki mean sebesar 3,9 dan sudah baik.

## DAFTAR BACAAN

- Bhal, O.C. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Book.
- Edward & Ratnawati, Rts. (2013). *Kualitas Hubungan atasan bawahan sebagai mediator dalam hubungan Transformational Leadership dengan perilaku Citizenship dan kinerja pegawai administrative Universitas Jambi*. Jurnal Dinamika Manajemen. 1(1).
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. (5th ed.). Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007). Leader member exchange and citizenship behavior: A met-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 92 (1)

- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*. 24 (1).
- Malayu, S.P.H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Margono, S. (2004) *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*. 20 (8).
- Sarros, J.C. & Santora, J. C. (2001). The Transformational – Transactional Leadership Model in Practice. *Leadership & Organizational Development Journal*. 22 (8).
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: PustakaPelajar.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between Transformational Leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. 48 (3).
- Wutun, R.P. (2001). *Persepsi Karyawan tentang Perilaku Kepemimpinan Atasan*. Jakarta : Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (5<sup>th</sup> ed.). Jakarta: PT. Indeks.