

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN LINI DEPAN PERUSAHAAN JASA

Oleh : Andira dan Budiarto Subroto

Abstrak

Studi ini menitikberatkan pada tinjauan terhadap pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan lini depan pada perusahaan jasa. Dugaan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasi mempengaruhi secara positif kinerja karyawan lini depan dan sebaliknya perilaku kepemimpinan transformasi mempengaruhi secara negatif karyawan lini depan. Dugaan yang disusun pada penelitian ini diuji secara empiric terhadap 204 responden yang merupakan karyawan lini depan dan 204 responden yang merupakan pelanggan dari tiga jenis perusahaan jasa. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum jenis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan lini depan pada perusahaan jasa dan jenis kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif. Namun demikian beberapa perilaku pada jenis kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan lini depan jasa secara negatif yang berarti menolak hipotesis penelitian. Demikian juga karena perilaku imbalan kontijen dari jenis kepemimpinan transaksional mempengaruhi secara positif terhadap kinerja tertentu dari karyawan lini depan.

Keywords : Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, perilaku kinerja, karyawan lini depan.

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan industri jasa yang sangat pesat menyebabkan persaingan bisnis jasa menjadi sangat tajam, baik dipasar domestic (nasional) maupun di pasar internasional / global. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu memberikan kepuasan kepada para pelanggannya, yaitu dengan menghasilkan kualitas pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan.

Menurut Zeithaml dan Bitner (1996), kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu kualitas layanan, faktor bunga, factor situasi dan faktor pribadi. Dari keempat faktor tersebut, faktor kualitas layanan merupakan salah satu factor penting, karena bagi konsumen jasa, harapan utama mereka adalah mendapatkan pelayanan dengan kualitas yang baik.

Menurut Gronroos (1990) cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan adalah dengan memahami dan memperlakukan karyawan lini depan (frontliners) dengan tepat. Karyawan yang memiliki kontak dengan pelanggan

adalah sumber kunci bagi perusahaan jasa. Karena pada saat terjadi interaksi antara pelanggan dengan karyawan lini depan, maka kinerja perusahaan pada saat itu sepenuhnya ditentukan oleh kinerja karyawan tersebut. Karena kinerja karyawan pada saat itu akan menentukan apakah konsumen akan mengkonsumsi lagi jasa tersebut pada kesempatan berikutnya. Untuk memotivasi karyawan lini depan agar dapat berinteraksi dengan pelanggan dengan baik diperlukan pemimpin yang dapat dengan baik memotivasi mereka.

Banyak penelitian mengenai kepemimpinan yang telah dilakukan. Pendekatan kepemimpinan transaksional-transformasional yang telah disempurnakan oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio merupakan salah satu pendekatan yang banyak dilakukan saat ini dalam mengkaji kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional permulaan dicetuskan oleh Burns (1978) dan Bass (1985). Munculnya teori ini didasarkan pada teori-teori terdahulu yang tidak mampu menciptakan perubahan yang lebih mendasar yang sangat diperlukan saat ini. Perubahan yang diharapkan adalah perubahan tingkah laku, nilai-nilai dan motivasi/kebutuhan. Perubahan ini diperlukan agar usaha menghasilkan kinerja yang luar biasa karena adanya komitmen kerja yang kuat dan sungguh-sungguh sebagai manifestasi dari motivasi kerja mereka yang semakin meningkat.

2. LATAR BELAKANG KONSEPTUAL

Salah satu bagian yang mempunyai peranan penting dalam membentuk penilaian total kualitas pada benak konsumen adalah karyawan lini depan. Kinerja dari karyawan lini depan ini membangun salah satu dari dimensi kualitas yaitu kualitas fungsional, yang juga merupakan unsur penting dimata konsumen untuk membangun image suatu perusahaan penyedia jasa dibenak mereka (Gronroos, 1990).

Menurut (Gronroos, 1990) cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan adalah dengan memahami dan memperlakukan karyawan pada lini depan dengan tepat oleh pemimpin.

Perilaku kepemimpinan yang cocok bagi karyawan lini depan pada perusahaan jasa adalah yang bersifat melatih, memuji, memperbaiki, mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi karyawan untuk berbuat yang terbaik bagi pelanggan, mendengarkan bawahan, serta menekankan pada komunikasi pribadi yang sifatnya dua arah (parasuraman, 1991).

Menurut parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1990) ada 4 (empat) karakteristik pemimpin yang diharapkan untuk dapat menciptakan pelayanan yang unggul, yaitu:

1. Visi Pelayanan; pemimpin memandang kualitas pelayanan sebagai kunci sukses, memandang pelayanan sebagai bagian integral bagi masa depan organisasi, dan meyakini secara fundamental bahwa pelayanan yang superior merupakan strategi yang mendatangkan keuntungan, strategi untuk menang.

2. Standar tinggi; pemimpin bercita-cita untuk menciptakan pelayanan yang legendaris, mereka menyadari bahwa pelayanan yang baik tidaklah cukup untuk membedakan organisasinya dengan organisasi lainnya.
3. Gaya kepemimpinan lapangan; mereka selalu siap membimbing bawahan, tanpa henti melatih, memuji, memperbaiki, mempengaruhi, mengarahkan, mendengarkan. Mereka menekankan pada komunikasi pribadi dua arah karena mereka mengetahui bahwa ini cara terbaik untuk memberi bentuk, substansi, dan kredibilitas bagi visi pelayanan dan cara terbaik.
4. Integritas; pemimpin yang menghargai bawahan yang melakukan hal yang benar walaupun tidak memberikan keuntungan atau bahkan membutuhkan biaya.

2.1. Kinerja Karyawan Lini Depan

Kinerja yang dirasakan dan menjadi pengalaman konsumen adalah ketika terjadi proses produksi dan konsumsi pelayanan. Sebagian besar proses tersebut terjadi ketika interaksi antara penyedia jasa dalam hal ini karyawan lini depan dengan konsumen pengalaman ini akan melahirkan penilaian pada konsumen tentang kualitas pelayanan yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

Jika penyedia jasa tidak dapat memberikan pelayanan secara maksimal, mungkin disebabkan ketidakmampuan dalam melakukan pelayanan. Dalam kondisi demikian perusahaan perlu melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja pelayanan. Pekerjaan dalam bidang pelayanan memiliki tingkat kebebasan bertindak yang tinggi pada karyawan lini depan, artinya sangat tergantung pada masing-masing karyawan, apakah memberikan perhatian secara utuh dalam melayani pelanggan / konsumen atau malah menekan pada hal yang kurang penting secara substansial. Berhasil tidaknya karyawan lini depan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang mereka terima (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1990).

2.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik dari apa yang bawahan inginkan dan bahkan lebih tinggi dari apa yang sudah diperkirakan sebelumnya. Menurut Hartanto kepemimpinan seperti ini akan sejak awal menimbulkan kesadaran dan komitmen yang tinggi dari kelompok terhadap tujuan dan misi organisasi serta akan membangkitkan komitmen para pekerja untuk melihat dunia kerja melampaui batas-batas kepentingan pribadi demi untuk kepentingan organisasi.

Proses transformasi dapat dicapai melalui salah satu dari tiga cara berikut:

1. Mendorong dan meningkatkan kesadaran tentang betapa pentingnya dan bernilainya sasaran yang akan dicapai kelak menunjukkan cara untuk mencapainya.
2. Mendorong bawahan untuk mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.
3. Meningkatkan orde kebutuhan bawahan / memperluas cakupan kebutuhan tersebut.

Pemimpin transformasional bertujuan untuk menghasilkan suatu hasil yang superior dengan perilaku salah satu atau lebih faktor-faktor berikut:

1. **Simulasi individu (Individual Stimulation)**. Pemimpin transformasional menstimulasi usaha bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, pembatasan masalah dan pendekatan dari situasi lama dengan cara yang baru.
2. **Konsiderasi Individual (Individual Consideration)**. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor.
3. **Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)**. Pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang disekitarnya.
4. **Pengaruh Idealis (Idealized Influence)**. Pemimpin Transformasional berperilaku sebagai model bagi bawahannya. Pemimpin seperti ini biasanya dihormati dan dipercaya.

2.3. Kepemimpinan Transaksional

Hubungan antara pemimpin transaksional dengan bawahan terjadi jika:

1. Mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa mereka akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan.
2. Memberikan / menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji memperoleh imbalan.
3. Responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selain kepentingan pribadi itu sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.

Kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah/hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.

Karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan dengan gambaran perilaku atasan sebagai berikut:

1. Imbalan Kontinjen (Contingensi Reward). Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dicapai.
2. Manajemen dengan eksepsi (Manajemen By exception). Pada manajemen eksepsi pemimpin memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan. Selain secara aktif, manajemen dengan eksepsi juga bisa dilakukan secara pasif.

2.4. Keterkaitan antara empat perilaku Kepemimpinan Transformasional dengan kinerja karyawan Lini Depan pada Perusahaan Jasa.

Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual memberikan kontribusi yang besar pada sikap karyawan lini depan yang mampu mengambil inisiatif untuk memberi pelayanan yang memuaskan pada konsumen dalam situasi yang berbeda-beda. Karyawan lini depan dituntut untuk selalu mampu melakukan inisiatif terhadap asumsi dasar untuk memilih berbagai cara untuk mengambil tindakan dalam waktu yang singkat sesuai dengan apa yang diperlukan dan apa yang diinginkan konsumen / pelanggan.

Konsiderasi Individual

Konsiderasi individu merupakan kunci suksesnya suatu kualitas fungsional karena hal ini menunjukkan adanya keterlibatan dari semua karyawan lini depan untuk memberikan kontribusi yang tinggi melalui kinerja yang diberikan pada saat terjadinya interaksi dengan kinsmen/pelanggan.

Motivasi Inspiration

Aspek kepemimpinan transformasional ini berperan terutama untuk menciptakan dan menjaga semangat karyawan lini depan agar selalu berorientasi pada kepuasan konsumen /pelanggan. Mereka harus memiliki kesadaran bahwa tujuan dan cita-cita bersama yang ingin dicapai yaitu menjadi perusahaan jasa yang unggul ada ditangan mereka saat terjadi interaksi dengan pelanggan.

Pengaruh Idealized

Pengaruh idealis menunjukkan pengembangan rasa percaya dan hormat pada bawahan. Pemimpin dengan pengaruh idealis berperan sebagai model dengan tingkah laku dan sikap yang mengandung nilai-nilai yang baik bagi perusahaan. Perilaku kepemimpinan transformasional ini mampu menularkan nilai-nilai tersebut pada karyawan lini depan.

3. HIPOTESIS DAN MODEL KONSEPTUAL PENELITIAN

Rumusan pokok permasalahan dan tujuan penelitian, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

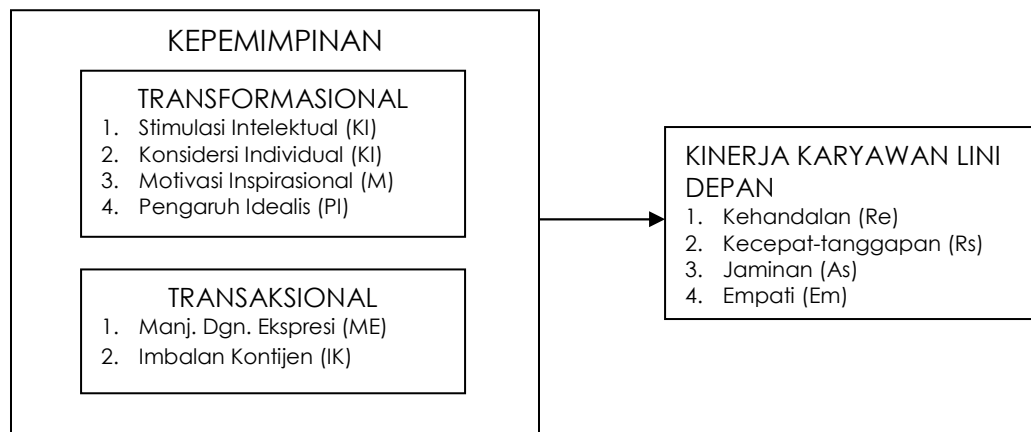
- ✓ Kinerja karyawan lini depan pada perusahaan jasa dipengaruhi secara positif oleh perilaku kepemimpinan transformasional.
- ✓ Kinerja karyawan lini depan pada perusahaan jasa dipengaruhi secara negatif oleh perilaku kepemimpinan transformasional.

3.1. Model Konseptual Penelitian

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa respon, sifat dan perilaku karyawan mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap kontak layanan (service encounter) dan kualitas layanan (Bitner, 1990).

Perilaku kepemimpinan yang cocok pada karyawan lini depan pada perusahaan jasa adalah yang bersifat melatih, memuji, memperbaiki, mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi karyawan untuk berbuat yang terbaik bagi pelanggan, mendengarkan bawahan serta menekankan pada komunikasi pribadi yang sifatnya dua arah (parasuraman, 1990). Berdasarkan hal tersebut maka dalam penelitian ini dipilih jenis kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bawahan dalam hal ini kinerja karyawan lini depan.

Gambar 1. Model Konseptual Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional – Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Lini Depan



3.2. Sampel Penelitian

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada responden di tiga jenis perusahaan jasa. Perusahaan tersebut adalah PT. A. yang bergerak dibidang jasa rumah sakit, PT. B Jasa Perbankan dan PT. C jasa asuransi. Karena setiap perusahaan jasa tersebut memiliki karakteristik pelayanan yang berbeda, maka dilakukan upaya-upaya untuk meminimalkan perbedaan karakteristik tersebut melalui :

- Pemilihan perusahaan yang menjadi objek dalam penelitian ini perusahaan jasa yang interaksi antara karyawan lini depan dengan konsumen tinggi.
- Menyusun kuesioner untuk konsumen yang berbeda secara redaksional namun tetap mengacu pada esensi yang sama.

Teknik pengumpulan data untuk masing-masing jenis responden ini berbeda. Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk karyawan lini depan adalah purposive sampling, yaitu dengan memilih karyawan dengan minimal telah waktu kerja 2 tahun untuk karyawan bank dan rumah sakit, 5 tahun untuk karyawan asuransi. Kriteria berikutnya bagi karyawan lini depan yang akan dijadikan responden dilakukan dengan memilih karyawan yang memiliki NIP ganjil hanya berlaku bagi karyawan bank.

Kriteria sampel untuk konsumen Bank adalah:

- Minimal telah menjadi nasabah selama 2 tahun dengan asumsi mereka telah cukup sering berinteraksi dengan karyawan lini depan yang diajukan dalam kuesioner dan,
- Konsumen yang bersedia untuk menjadi responden.

Kriteria sampel untuk pasien rumah sakit adalah sebagai berikut:

- Pasien dirawat inap pada pada kelas II dan III
- Penyebaran kuesioner pada pasien dilakukan pada hari yang sama dengan penyebaran pada perawat. Pasien pada kamar-kamar yang dilayani oleh perawat yang menjadi responden. Penyebaran kuesioner pada pasien ini dilakukan sendiri oleh peneliti dengan persetujuan perawat yang didasarkan pada kondisi pasien.

Kriteria sampel pada konsumen / nasabah asuransi dilakukan dengan bantuan tenaga pemasaran dengan kriteria sebagai berikut:

- Telah menjadi nasabah asuransi tersebut minimal 5 tahun.

Rincian dari data responden disajikan pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Perincian data responden berdasarkan asal perusahaan

No.	Perusahaan	Jenis Responden	
		Karyawan Lini Depan	Konsumen
1.	PT. A	68	68
2.	PT. B	92	92
3.	PT. C	44	44
Total yang Sahih		204	204
Jumlah yang disebar		223	307

3.2. Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis factor konfirmatori untuk menguji validitas konstruk yang membentuk variabel-variabel laten dalam penelitian ini dengan menggunakan software LISREL 8.30. Untuk mengidentifikasi pengaruh antara dimensi perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan lini depan dengan menggunakan jasa dengan analisis multi regresi linier.

4. HASIL PEMBAHASAN

Analisis Hasil Regresi Secara Umum

Analisis Hasil Regresi Perilaku Kepemimpinan terhadap variabel Jaminan

- a. Perilaku stimulasi intelektual, mempunyai pengaruh yang nyata terhadap kinerja jaminan karyawan lini depan pada perusahaan jasa. Munculnya keinginan dalam diri karyawan lini depan untuk memberikan pelayanan yang didasarkan pada kemampuan dan pengetahuan ternyata dipengaruhi oleh perilaku pemimpin yang mendorong bawahan untuk memperbaiki kesalahannya, mengkaji ulang asumsi lama, dan mendorong bawahan untuk menghasilkan hal-hal baru.
- b. Perilaku Motivasi inspirasional, mempunyai pengaruh signifikan negatif terhadap kinerja jaminan. Hubungan yang negatif antara perilaku motivasi inspirasional dengan kinerja bawahan beranggapan bahwa kinerja jaminan ini tidak sepenuhnya ditentukan oleh kinerja karyawan lini depan saja. Seperti kinerja karyawan yang mampu menyelesaikan masalah pelanggan sampai tuntas. Kinerja ini akan sangat bergantung pada dukungan karyawan pada bagian lain.
- c. Perilaku pengaruh idealis, mempunyai pengaruh yang nyata / positif bagi kinerja jaminan yang ditunjukkan oleh karyawan lini depan perusahaan jasa. Perilaku pemimpin yang selalu berbicara mengenai nilai yang penting dan benar bagi perusahaan, menumbuhkan kesadaran bawahan akan pentingnya hakekat dan tujuan bersama, menunjukkan pelayanan yang total yang sungguh-sungguh pada pelanggan dan bawahan serta membuat keputusan yang selalu mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika. Ketika perusahaan menganggap nilai-nilai tersebut penting dan menerapkannya pada bawahan melalui atasan dengan perilaku pengaruh idealis akan lebih mudah bagi bawahan untuk percaya dan menyadari bahwa memang nilai tersebut penting bagi tercapainya tujuan bersama.
- d. Perilaku Manajemen eksepsi memiliki pengaruh negative terhadap kinerja jaminan karyawan lini depan. Perilaku atasan yang tidak menganjurkan inisiatif, dan tidak melakukan komunikasi dengan bawahan serta tidak mencoba mengubah cara-cara pekerjaan dapat berjalan lebih baik menyebabkan bawahan tidak termotivasi untuk menampilkan kinerja jaminan jaminan yang lebih baik. Karyawan hanya merasa sebagai alat bagi pencapaian, bagi keinginan perusahaan dan atasan. Karena tidak merasa tidak bagian dari perusahaan maka mereka juga tidak merasa bertanggung

jawab untuk menampilkan kinerja jaminan seperti yang diharapkan konsumen.

- e. Perilaku Imbalan Kontinjen memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap jaminan karyawan lini depan. Perilaku imbalan kontinjen adalah perilaku pemimpin yang menjanjikan imbalan atas usaha bawahan, bersedia melakukan tawar-menawar tentang imbalan, memberitahu bawahan tentang kinerja seperti apa yang diharapkan apa yang mendapat imbalan. Namun demikian perilaku imbalan kontinjen ini hanya akan memberikan hasil positif jangka pendek. Untuk jangka panjang atasan dan perusahaan seharusnya lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan lini depan dapat mereka motivasi eksternal tersebut menjadi internal.

Analisis Hasil Regresi Perilaku Kepemimpinan terhadap variabel Empati

- a. Perilaku stimulasi intelektual mempunyai pengaruh yang negative yang signifikan terhadap kinerja empati karyawan lini depan. Perilaku pemimpin yang mendorong bawahan untuk memperbaiki kesalahannya, mengkaji ulang asumsi lama, dan mendorong bawahan untuk menghasilkan hal-hal baru merupakan stimulasi untuk mendorong bawahan berfikir logis dan rasional. Namun ketika karyawan lini depan harus mencurahkan perhatian dengan sabar mendengarkan keluhan konsumen, maka hal tersebut akan bertolak belakang dengan pemikiran yang rasional bahwa mereka harus memberikan pelayanan yang cepat dan terlalu lama menghabiskan waktu, untuk melayani satu orang pelanggan. Oleh karenanya, pada titik tertentu tertentu stimulasi intelektual akan mengikis atau menurunkan kinerja empati karyawan lini depan.
- b. Perilaku pengaruh idealis memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja empati karyawan lini depan. Perilaku pemimpin yang selalu berbicara mengenai nilai yang penting dan benar bagi perusahaan, menumbuhkan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hakekat dan tujuan bersama, menunjukkan pelayanan yang total dan sungguh-sungguh pada pelanggan serta membuat keputusan yang selalu mempertimbangkan konsekuensi moral dan etikal.
- c. Perilaku manajemen eksepsi memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja empati karyawan lini depan. Perilaku pimpinan yang berkomunikasi pada bawahan hanya ketika meyakinkan pekerjaan telah dilakukan dengan baik, tidak merubah cara kerja selama segala sesuatu berjalan dengan baik, hanya cocok untuk jenis pekerjaan yang mekanistik dan tidak beragam. Bagi karyawan lini depan yang bekerja dengan dinamis karena masing-masing pelanggan berbeda dan permasalahan yang dihadapi ketika melayani pelanggan juga berbeda-beda. Sehingga untuk jenis pekerjaan seperti ini maka komunikasi intensif dan dua arah dengan atasan akan sangat membantu bawahan untuk selalu melakukan perbaikan kinerja empati mereka pada pelanggan.

Perilaku manajemen eksepsi membuat bawahan merasa tidak diperhatikan dan tidak merasa menjadi bagian dari perusahaan sehingga kinerja empati yang mereka tampilkan tidaklah suatu bentuk empati yang dilandasi oleh kesadaran dari dalam, tetapi hanya sekedar memenuhi standar pekerjaan yang telah ditetapkan.

Analisis Hasil Regresi Perilaku Kepemimpinan terhadap Variabel Keandalan.

- a. Perilaku Konsiderasi Individual memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja keandalan karyawan lini depan. Perilaku atasan yang memperhatikan kebutuhan bawahan, ternyata malah dapat menurunkan kinerja bawahan untuk memberikan pelayanan yang akurat, tepat dan cepat. Agar dapat menyelesaikan masalah pelanggannya, karyawan lini depan membutuhkan keleluasaan untuk memberikan pelayanan terbaiknya. Hal ini penting, karena posisi karyawan lini harus mampu membuat keputusan yang cepat dan tepat dalam tugasnya.
- b. Perilaku Motivasi inspirasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keandalan yaitu kemampuan karyawan lini depan untuk memberikan pelayanan yang akurat, tepat dan cepat. Perilaku kepemimpinan motivasi inspirasional adalah perilaku atasan yang mendorong bawahan agar berusaha lebih keras, menyediakan tantangan pada setiap pekerjaan, mendorong bawahan untuk mencapai kehidupan yang lebih baik dan membuat bawahan mengerti tujuan dari pekerjaan, ternyata mampu membangkitkan semangat bawahan untuk meningkatkan kemampuannya sehingga menuntut mereka untuk selalu berusaha keras dan menghindari kesalahan dalam memberikan pelayanan, memberikan pelayanan tepat waktu dan menepati janji mereka pada pelanggan.
- c. Perilaku pengaruh idealis memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja keandalan karyawan lini depan. Perilaku pemimpin yang selalu berbicara mengenai nilai yang penting dan benar bagi perusahaan, menumbuhkan kesadaran bawahan akan pentingnya hakekat dan tujuan bersama, menunjukkan pelayanan yang total dan sungguh-sungguh pada pelanggan dan bawahan serta membuat keputusan yang selalu mempertimbangkan konsekuensi moral dan etikal.
- d. Perilaku manajemen eksepsi memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja keandalan karyawan lini depan. Perilaku pimpinan yang berkomunikasi pada bawahan hanya ketika meyakinkan pekerjaan telah dilakukan dengan baik, tidak berubah cara kerja selama segala sesuatu berjalan dengan baik, membuat bawahan tidak termotivasi melakukan perbaikan, mereka hanya melakukan pekerjaan seolah-olah seperti suatu rutinitas.

Analisis hasil regresi Perilaku Kepemimpinan terhadap Variabel Kecepatan-Tanggapan

- ▶ Perilaku *Konsiderasi individual* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja kecepatan-tanggapan dari karyawan lini depan. Perilaku atasan yang memperhatikan kebutuhan tiap bawahan, member nasihat dan arahan pada bawahan dalam melakukan tugas membimbing dan member pelatihan, serta menjadi partner yang baik bagi bawahan, mampu membangkitkan kesadaran bawahan untuk melakukan hal yang sama pada konsumen. Perasaan berarti bagi atasan dan perusahaan ini memunculkan tanggung jawab moral dalam diri bawahan untuk melakukan yang terbaik bagi pelanggannya.
- ▶ Perilaku manajemen *Eksepsi* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja kecepatan-tanggapan karyawan lini depan terhadap keinginan dan kebutuhan konsumennya. Perilaku pimpinan yang berkomunikasi pada bawahan hanya ketika meyakinkan pekerjaan telah dilakukan dengan baik, tidak merubah cara kerja selama segala sesuatu berjalan dengan baik, membuat bawahan tidak termotivasi melakukan perbaikan, mereka hanya melakukan pekerjaan seolah-olah seperti suatu rutinitas. Mereka beranggapan selama tidak ada teguran dari atasan maka tidak ada masalah.
- ▶ Perilaku Manajemen *Eksepsi* memiliki pengaruh negative yang signifikan terhadap kinerja kecepatan-tanggapan karyawan lini depan terhadap keinginan dan kebutuhan konsumennya. Perilaku pimpinan yang berkomunikasi pada bawahan hanya ketika meyakinkan pekerjaan telah dilakukan dengan baik, tidak berubah cara kerja selama segala sesuatu berjalan dengan baik, membuat bawahan tidak termotivasi melakukan perbaikan, mereka hanya melakukan pekerjaan seolah-olah seperti suatu rutinitas. Mereka beranggapan selama tidak ada teguran dari atasan maka tidak ada masalah.

Hasil Analisis Regresi Masing-masing Perusahaan

PT. A.

a. Kinerja Jaminan

Dua diantara perilaku kepemimpinan tersebut yang membangun kinerja karyawan lini depan yaitu perilaku *Motivasi inspirasional* dan *Imbalan Kontinjen*. Sedangkan Manajemen *Eksepsi* malah meruntuhkan atau melemahkan kinerja jaminan

b. Kinerja Empati

Kedua perilaku kepemimpinan ingin memberikan pengaruh yang berlawanan, perilaku pengaruh *Idealis* membangun kinerja empati sedangkan perilaku Manajemen *Eksepsi* malah mengikis kinerja empati.

c. Kinerja Keandalan

Kinerja keandalan pada PT. A. hanya dipengaruhi perilaku Pengaruh *Idealis*.

d. Kinerja Kecepat-tanggapan

Kinerja kecepat-tanggapan pada PT. A. hanya dipengaruhi perilaku konsiderasi Individual. Perilaku kepemimpinan yang membangun maupun mengikis kinerja karyawan lini depan pada PT. A tidak jauh berbeda dengan perilaku pada analisis yang bersifat umum. Namun pada PT. A ditemukan bahwa ternyata pengaruh Idealislah yang mempengaruhi kinerja keandalan karyawan lini depan dalam memberikan pelayanan pada pasiennya. Temuan lain yang bertolak belakang dengan temuan pada analisis umum adalah motivasi Inspirasional yang memiliki pengaruh positif pada kinerja jaminan. Hal ini mungkin disebabkan karena perilaku tersebut dapat membangun motivasi karyawan lini depan rumah sakit untuk berprestasi dan meningkatkan orde pemenuhan kebutuhannya ke tingkat yang lebih tinggi. Demikian juga dengan kinerja kecepat-tanggapan, pengaruh idealis yang diterapkan atasan pada karyawan lini depan rumah sakit ternyata mampu membangun kepekaan dan respon yang cepat dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan pasien.

PT. B

a. Kinerja Jaminan

Perilaku kepemimpinan yang signifikan mempengaruhi kinerja jaminan hanya perilaku manajemen eksepsi.

b. Kinerja Empati

Perilaku stimulasi intelektual, manajemen eksepsi dan pengaruh idealis signifikan mempengaruhi kinerja empati. Perilaku pengaruh idealis mampu membangun kinerja empati, sedangkan perilaku kinerja empati, sedangkan perilaku stimulasi intelektual dan manajemen eksepsi malah mengikis kinerja empati pada PT. B.

c. Kinerja Keandalan

Kinerja keandalan dipengaruhi signifikan oleh perilaku konsiderasi individu dan manajemen eksepsi malah mengikis kinerja keandalan pada PT. B.

d. Kinerja Kecepat-tanggapan

Perilaku manajemen eksepsi mempengaruhi kinerja kecepat-tanggapan secara negatif yang berarti perilaku ini malah mengikis atau melemahkan kinerja kecepat-tanggapan pada PT. B. Dari hasil analisis keempat kinerja karyawan lini depan PT. B. Tidak ditemukan perbedaan yang berarti dengan hasil analisis umum yang dilakukan pada ketiga perusahaan Jasa.

PT. C.

a. Kinerja Jaminan

Perilaku atasan yang mampu membangun kinerja jaminan pada PT. C. adalah perilaku Imbalan Kontijen. Hal ini sangat sesuai dengan apa yang selama ini diterapkan oleh hampir semua perusahaan asuransi dan dari

hasil analisis ini ternyata merupakan perilaku yang cukup efektif karena memberikan pengaruh positif yang signifikan pada kinerja jaminan.

b. Kinerja Empati

Perilaku pengaruh Idealis mampu membangun kinerja empati dan perilaku Manajemen Eksepsi malah mengikis kinerja empati karyawan lini depan pada PT. C.

c. Kinerja Kehandalan

Perilaku motivasi Inspirasional ternyata mampu membangun kinerja kehandalan pada karyawan lini depan PT. C.

d. Kinerja Kecepat-tanggapan

Perilaku konsiderasi Individual ternyata mampu membangun kinerja cepat-tanggapan lini depan PT. C.

5. KESIMPULAN

Pengaruh Jenis Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Lini depan pada perusahaan jasa.

- a. Secara umum jenis kepemimpinan transformasional mampu membangun kinerja jaminan, empati, kehandalan dan cepat-tanggapan dari karyawan lini pada ketiga jenis perusahaan jasa yang diteliti. Hal disebabkan karena jenis kepemimpinan transformasional membuat mereka merasa menjadi bagian perusahaan dan merasa dihargai karena diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
- b. Jenis Kepemimpinan Transaksional ternyata malah melemahkan tiga jenis kinerja karyawan lini depan yaitu kinerja jaminan empati dan kehandalan. Secara umum jenis kepemimpinan ini ternyata tidak tepat diterapkan untuk menghasilkan kerja yang diinginkan pada karyawan lini depan jasa. Hal ini disebabkan oleh karena jenis kepemimpinan ini lebih bersifat statis, sehingga menyebabkan bawahan bekerja dengan cara-cara yang telah berlaku selama ini tanpa punya keinginan untuk melakukan perbaikan.

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Lini Depan pada Perusahaan Jasa.

a. Kinerja Jaminan

Perilaku kepemimpinan yang mampu membangun kinerja jaminan adalah perilaku *stimulasi Intelektual* melalui sikap atasan yang mendorong mereka untuk berfikir logis dan rasional dengan mengkaji ulang asumsi yang menjadi dasar suatu tindakan mampu membangun kinerja jaminan.

Pengaruh Idealis ternyata mampu membangun kinerja jaminan terutama perilaku atasan yang mampu menumbuhkan kesadaran

bawahan tentang hakekat dan tujuan bersama atau perusahaan. Karena mengerti apa yang harus dicapai menyebabkan bawahan mengarahkan usaha terbaiknya mungkin untuk mencapai tujuan tersebut.

Sedangkan perilaku kepemimpinan yang mengikis atau melemahkan kinerja jaminan adalah: Perilaku *motivasi inspirasional* melalui sikap atasan yang mendorong bawahan untuk meraih prestasi baik bagi perusahaan maupun bagi pengembangan pribadi ternyata malah mengikis kinerja jaminan. Hal ini dapat disebabkan karena bawahan tidak melihat kesempatan berkembang bagi mereka pada posisi front line. Dalam hal ini menyebabkan mereka lebih tertarik atau lebih mudah termotivasi dengan hal-hal yang bersifat jangka pendek.

Manajemen Eksepsi, sikap atasan yang dominan dari perilaku ini adalah hanya bertanya pada saat ingin memastikan suatu pekerjaan dilakukan dengan baik. Sikap ini menyebabkan bawahan menjadi tidak kreatif dan hanya bekerja dengan mengandalkan cara-cara yang selama ini berlaku tanpa berusaha meningkatkan kemampuannya dan melakukan perbaikan-perbaikan pada kinerjanya.

b. Kinerja Empati

Perilaku kepemimpinan yang mampu membangun kinerja empati adalah: *perilaku idealis* melalui sikap atasan yang mendorong tumbuhnya kesadaran bawahan akan pentingnya tujuan bersama dan memberi contoh pada bawahannya tentang perlunya mempertimbangkan konsekuensi moral dan etikal dari sikap keputusan dan empati Pimpinan yang memiliki nilai etikal dan moral konsisten dengan sikap ditunjukkan ternyata mampu menjadi contoh bagi bawahannya untuk menampilkan perilaku yang sama pada konsumennya.

Sedangkan perilaku *Stimulasi intelektual* dan *Manajemen eksepsi* malah mengikis atau melemahkan kinerja empati karyawan lini ketiga jenis perusahaan jasa yang diteliti. Hal ini disebabkan karena perilaku stimulasi intelektual erat kaitannya dengan kinerja yang didasarkan pada skill dan *Knowledge*. Sedangkan kinerja empati justru didominasi oleh perilaku yang dilandaskan pada sikap moral dan etikal. Sehingga pada kadar yang berlebihan perilaku stimulasi intelektual malah akan mengikis kinerja empati. Sedangkan manajemen eksepsi menyebabkan bawahan bekerja lebih kepada arahan dan apa yang telah digariskan atasan. Sementara kinerja empati merupakan kinerja yang ditampilkan harus berdasarkan motivasi dan nilai-nilai moral dan etikal yang muncul dalam diri bawahan.

c. Kinerja Kehandalan

Perilaku kepemimpinan yang membangun kinerja kehandalan adalah motivasi inspirasional dan pengaruh idealis. *Motivasi inspirasional* hal ini disebabkan bawahan merasa terlalu dibebani. Mereka merasa seolah-olah kinerja kehandalan sepenuhnya tanggung jawab mereka dan bila kinerja ini tidak dirasakan konsumen maka mereka adalah orang pertama yang disalahkan, padahal di dalam kenyataan untuk menampilkan kinerja ini karyawan lini depan harus didukung oleh kinerja kehandalan karyawan dari bagian lain di perusahaan jasa tersebut.

Sedangkan perilaku konsiderasi individual dan manajemen eksepsi malah melemahkan atau mengikis kinerja kehandalan karyawan lini depan pada ketiga jenis perusahaan jasa yang diteliti. Perilaku Konsiderasi individual dapat mengikis kinerja kehandalan dapat disebabkan oleh kurangnya kematangannya bawahan. Perilaku manajemen eksepsi membuat bawahan merasa hanya menjadi alat dalam memenuhi keinginan atasan dan tujuan perusahaan.

d. Kinerja Kecepat-tanggapan

Perilaku kepemimpinan yang membangun kinerja kecepat-tanggapan adalah konsiderasi individual. Hal dapat disebabkan oleh karena perlakuan atasan yang memberi perhatian secara individual pada bawahan serta mengerti kebutuhan bawahan serta mengerti kebutuhan bawahan menimbulkan perasaan menjadi bagian penting bagi perusahaan sehingga mereka merasa memiliki perusahaan tempat mereka bekerja dan tujuan perusahaan juga mereka anggap adalah tujuan yang harus mereka capai bersama yang salah satunya adalah responsive terhadap kebutuhan dan keinginan konsumennya.

Sedangkan perilaku manajemen eksepsi mengikis kinerja kecepat-tanggapan. Sikap atasan yang dominan dari perilaku ini adalah hanya bertanya pada saat ingin memastikan suatu pekerjaan dilakukan dengan baik dan hanya bertanya pada saat ingin memastikan suatu pekerjaan dilakukan dengan baik dan hanya menegur bawahan bila terjadi penyimpangan pada pekerjaan. Sikap ini membuat bawahan menjadi pasif dan hanya melakukan pekerjaannya sebagai sesuatu yang rutin sehingga menyebabkan bawahan menjadi sangat tidak responsif terhadap kebutuhan pelanggannya.

Hasil analisis data untuk masing-masing perusahaan tidak banyak ditemukan perbedaan dengan hasil analisis secara umum, namun demikian ditemukan bahwa ada perilaku kepemimpinan transformasional-transaksional tertentu yang berpengaruh dominan pada kinerja yang berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan jasa lain. Hal ini mungkin disebabkan oleh:

- ✓ Perbedaan kadar (intensitas) dari masing-masing perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan pada tiap perusahaan memang berbeda.

- ✓ Adanya factor situasional pada masing-masing perusahaan yang dapat memperkuat atau justru melemahkan perilaku kepemimpinan tertentu yang memang tidak dipertimbangkan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, Bernard M., *From Transactional to Transformational leadership: Learning to Share the Vision*, dari steers, Richard M., Porter, Lyman W. Bigley, Gregory A., *Motivation and Leadership at Work*, McGraw Hill, Sixth edition, Singapore, 1996.
- Bass, Bernard M., *Transformational leadership: Industry, Military and Education Impact*, Lawrence Erlbaum associates Publishers. London, 1998.
- Burns, J.M., *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978.
- Gronroos, Christian. *Service Management and Marketing: Managing the moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, D.C. Heath and Company Lexington, Massa-chusetts/Toronto, 1990.
- Zeithaml, Valerie A., & Bitner, Mary Jo., *Service Marketing*, Mc.Graw-Hill, Singapore, 1996.
- Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, A., & Berry, Leonard L., *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perseptions and Expectations*, Free Press New York, 1991.