



Efek Kepemimpinan Transformasional, *Power Distance* Dan *Followership* Terhadap Kemampuan Pengambilan Keputusan Karyawan

Muchamad Lukman Fauzi¹, Survival², Mulyono³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang,

email: lukmanfauzi1996@gmail.com

survivaluwg@yahoo.com

mulyono.uwg@yahoo.com

Abstract The purpose of this study was to determine “the effect of transformasional leadership, power distance and followership on decision making abilities” (Study on employees of PT. Telkom Akses Malang). The population in this study were all employees of PT. Telkom Akses Malang, totaling 233 people. The sampling technique in this study used “Non Probability Sampling”, and the sampling method in this study was “Proportional Cluster Sampling”, with a total of 67 respondents. Data were analyzed by Multiple Linear Regression. Based on raw data or primary data collected from respondents, it is then processed through SPSS for windows statistical data processing. The results of the study prove that transformasional leadership, power distance and followership simultaneously and partially have a positif and significant effect on the decision making abilities of employees of PT. Telkom Akses Malang, where transformasional leadership has a dominant influence on the decision making ability of employees of PT. Telkom Akses Malang.

Keywords: Transformasional Leadership, Power Distance, Followership, Decision Making.

Abstrak Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui “Pengaruh Transformasional Leadership, Power Distance dan Followership Terhadap Kemampuan Pengambilan Keputusan” (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Akses Malang). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Telkom Akses Malang yang berjumlah 233 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan “Non Probability Sampling”, dan metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah “Proportional Cluster Sampling”, dengan jumlah responden sebanyak 67 orang. Data dianalisis dengan Regresi Linier Berganda. Berdasarkan data mentah atau data primer yang dikumpulkan dari responden, kemudian diolah melalui pengolahan data statistik SPSS for windows. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional, power distance dan followership secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan pengambilan keputusan karyawan PT. Telkom Akses Malang, dimana kepemimpinan transformasional berpengaruh dominan terhadap kemampuan pengambilan keputusan karyawan PT. Telkom Akses Malang.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Jarak Kekuasaan, Followership, Pengambilan Keputusan .

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi berjalannya kegiatan didalam organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Salah satu aset terbesar perusahaan adalah karyawannya, karena secara tidak langsung mereka memberikan kontribusi untuk dapat mencapai visi dan misi perusahaan. Dalam ruang lingkup perusahaan, dari kedudukan karyawan ditingkatan staff hingga manajemen puncak tentunya pernah menghadapi suatu masalah yang bersangkutan dengan pengambilan keputusan (*decision making*). Masalah-masalah yang timbul sering kali memerlukan pengambilan keputusan yang tepat. Pengambilan keputusan merupakan langkah awal apa yang akan dilakukan karyawan atas masalah yang terjadi dan memunculkan berbagai alternatif agar masalah dapat terselesaikan. Pentingnya kemampuan pengambilan keputusan dibutuhkan oleh karyawan secara individu dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar, mencapai tujuan dan aspirasi dan menjadi partisipan yang aktif dalam mengerjakan pekerjaannya. Dari beberapa paparan mengenai pentingnya kemampuan pengambilan keputusan, Perusahaan hendaknya memberikan perhatian lebih dalam peningkatan kemampuan pengambilan keputusan karyawan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan karyawan dalam suatu perusahaan adalah kepemimpinan. (Terry, 1960 dalam Thoha, 2006). Selanjutnya dikemukakan bahwa, kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku seorang individu sementara ia terlibat dalam pengarahan kegiatan-kegiatan kelompok. Kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin itulah yang dimaksudkan dengan sebuah kepemimpinan atau dimana kemampuan yang dimilikinya mampu mempengaruhi orang lain agar mengikuti perintah yang selalu diinginkan. Menurut Hasibuan (2003) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Ali dan Baharuddin (2013) hakekat kepemimpinan adalah *influencing* (pengaruh, mempengaruhi) namun kemampuan saja muncul sendiri dari seorang karena bakat bawaan sejak kodrati akan tetapi bisa mungkin berasal dari berbagai sumber. Karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukannya.

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya memotivasi karyawan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan karyawan itu sendiri. Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Fatimah (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengambilan keputusan (*decision making*). Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Riaz, *et al.* (2012) memiliki hasil yang berbeda dengan menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap pengambilan keputusan. Sebagian besar penelitian tentang *power distance* digunakan untuk menjelaskan perbedaan perilaku antar budaya, kontras persepsi *power distance* dari peran yang sama diberbagai negara. Menurut Rao dan Pearce (2016) menjelaskan *power distance* adalah sejauh mana individu menerima perbedaan dalam peringkat, status, hak istimewa dan kekuasaan dalam masyarakat. Budaya *power distance* kebanyakan ditimbulkan karena adanya perbedaan jabatan, kekuasaan kemampuan finansial dikarenakan atasan memiliki kekuatan yang superior dibandingkan bawahan dan sering terjadi di perusahaan-perusahaan pada umumnya. Dalam prakteknya pada beberapa perusahaan yang beroperasi di negara dengan jarak kekuasaan yang rendah akan memiliki struktur organisasi yang datar, demokrasi, karyawan dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memberi kebebasan dalam mengemukakan pendapat. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Mary, *et al.* (2012) mengungkapkan bahwa *Power Distance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Decision Making*. Hal ini justru berbeda dengan hasil penelitian dari Liu Mingzhi (2006) yang menyatakan bahwa *Power Distance* berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan namun tidak signifikan.

Menurut McMillan (2013), *followership* adalah konsep sederhana membahas bagaimana menerima arahan yang baik, melaksanakan program yang disusun, menjadi bagian dari tim dan menyampaikan keluaran terbaik atas upayanya. Salah satu dari konsep penting tersebut adalah *followership*, yang dengan adanya memberikan pemahaman pada karyawan terkait peran, tugas, kewajiban, hak serta tanggung jawabnya dalam sebuah organisasi. *Followership* merupakan konsep yang penting, akan tetapi kurang mendapat perhatian dikarenakan kebanyakan manusia umumnya melihat pada sosok pemimpin ketika sebuah organisasi mengalami peningkatan atau kemajuan.

Hal tersebut didukung dengan penelitian terdahulu dari MacMillan (2013) yang menunjukkan hasil bahwa kualitas hubungan pengikut dipengaruhi secara langsung oleh pengambilan keputusan. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Son Hing, *et al.* (2007) memiliki hasil yang berbeda dengan menyatakan bahwa *Followers* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Decision Making*.

Sehubungan dengan pemaparan di atas, menurut penelitian yang dilakukan oleh Amin, dkk (2020) mengungkapkan bahwa: 1) Kepemimpinan transformasional, jarak kekuasaan (*power distance*) dan keikutsertaan (*followership*) berpengaruh positif langsung terhadap kemampuan pengambilan keputusan (*decision making*); 2) Kepemimpinan transformasional dan jarak kekuasaan (*power distance*) berpengaruh positif langsung terhadap pengikut (*followership*); 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif langsung terhadap jarak kekuasaan (*power distance*).

Berdasarkan fenomena dan fakta lapangan serta teori dan studi empiris diatas maka peneliti memandang perlu untuk mengkaji lebih lanjut tentang “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Power Distance* dan *Followership* terhadap Kemampuan Pengambilan Keputusan” (Studi pada PT. Telkom Akses Malang).

KAJIAN TEORI

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (2008) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Power Distance

Menurut Hofstade (1980) dalam Mas'ud (2010) Jarak kekuasaan adalah ukuran sejauh mana para anggota yang kurang berkuasa didistribusikan secara tidak merata. Hal tersebut mencerminkan nilai-nilai dari anggota yang kurang berkuasa dalam masyarakat maupun mereka yang mempunyai kekuasaan lebih. Jarak kekuasaan merupakan budaya dimana beberapa orang dianggap lebih superior dibandingkan dengan yang lain karena status sosial, gender, ras, umur, pendidikan, kelahiran, pencapaian, latar belakang dan faktor lainnya. *Power distance* dapat didefinisikan sebagai ukuran relatif dari jarak dalam posisi antara dua pihak. Dalam kasus ini, antara pengikut dan pelaku kesalahan (Taylor dan Curtis, 2013).

Followership

Kepengikutan bukan peran yang pasif, melainkan para pengikut yang paling berharga adalah seorang yang terampil, karyawan yang mandiri, orang yang berpartisipasi aktif dalam menetapkan arah kelompok, menginvestasikan waktu dan tenaganya dalam kerja kelompok, berpikir kritis, dan pendukung bagi ide-ide baru. Sedangkan menurut Kelley (1992) *followership* merupakan konsep yang penting, akan tetapi kurang mendapat perhatian dikarenakan kebanyakan manusia umumnya melihat sosok pemimpin ketika sebuah organisasi mengalami peningkatan kemajuan.

Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan ialah memilih alternatif dari dua atau beberapa alternatif yang ada untuk menentukan arah tujuan yang ingin dicapai. Alternatif-alternatif tersebut dapat berupa suatu kondisi fisik, atau usaha-usaha yang kreatif, atau tempat menghimpun pemikiran, perasaan dan pengetahuan untuk melaksanakan suatu tindak. Dermawan (2004) menyatakan bahwa “pengambilan keputusan merupakan pendekatan terhadap metode penyelesaian masalah dan pencapaian tujuan”. Menurut Suharman (2005) “pembuatan keputusan adalah proses memilih atau menentukan berbagai kemungkinan diantara situasi-situasi yang tidak pasti”.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian explanatori dengan populasi yaitu seluruh karyawan PT. Telkom Akses Malang yang berjumlah 233 orang. Pengambilan sampel menggunakan metode non probability sampling dan menggunakan skala likert. Sumber data yang digunakan yaitu data primer. Melalui angket atau kuesioner, responden diharuskan menunjukkan seberapa besar tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan terhadap beberapa pertanyaan yang diberikan oleh peneliti yang dilihat dari skor dengan rentang 5 kategori yakni :

Tabel 1. Pemeringkatan *Skala Likert*

Skor	Keterangan
Sangat tidak setuju	1
Tidak setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat setuju	5

Pengujian menggunakan uji validitas, uji reabilitas serta teknik analisis data analisis statistik deskriptif. Data primer kemudian akan diolah menggunakan perangkat software yakni *Smart Partial Least Square* (Smart-PLS) versi 25 yang menghasilkan informasi/data untuk keperluan pengujian instrument peneliti (outer model) dan analisis jalur (inner model), serta pengujian hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Pertanyaan atau pernyataan dalam sebuah kuesioner dapat dikatakan valid atau sah, apabila item tersebut mampu menyatakan apa yang tertera dan diukur dalam kuisisioner(Ghozali,2018). Uji signifikan pada pernyataan kuesioner dapat dilakukan dengan membuat perbandingan antara nilai r hitung dengan r tabel. Jumlah sampel yang disebar pada responden dalam penelitian ini berjumlah 67. Besarnya df dapat dihitung $67-2=65$ dengan *Alpha* (α) 5%, maka uji validitas pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,784	0,240	Valid
	X1.2	0,770		Valid
	X1.3	0,679		Valid
	X1.4	0,445		Valid
	X1.5	0,512		Valid
	X1.6	0,643		Valid
	X1.7	0,469		Valid
	X1.8	0,656		Valid
<i>Power Distance</i> (Jarak Kekuasaan) (X2)	X2.1	0,619	0,240	Valid
	X2.2	0,572		Valid
	X2.3	0,708		Valid
	X2.4	0,741		Valid
	X2.5	0,616		Valid
	X2.6	0,560		Valid
<i>Followership</i> (Kepengikutan) (X3)	X3.1	0,522	0,240	Valid
	X3.2	0,575		Valid
	X3.3	0,611		Valid
	X3.4	0,551		Valid
	X3.5	0,626		Valid
	X3.6	0,738		Valid
	Y.1	0,620	0,240	Valid
	Y.2	0,578		Valid

Kemampuan Pengambilan Keputusan (Y)	Y.3	0,572		Valid
	Y.4	0,586		Valid
	Y.5	0,531		Valid
	Y.6	0,681		Valid
	Y.7	0,696		Valid
	Y.8	0,680		Valid

Sumber: data olah, tahun 2023

Berdasarkan tabel pengujian di atas, pernyataan dalam kuisisioner penelitian ini yakni sah atau valid. Dimana seluruh item pertanyaan menunjukkan signifikansi pada level 1% atau 0,01, sehingga seluruh pernyataan yang ada bisa digunakan dalam semua model pengujian di dalam penelitian ini.

Uji Validitas

Kuisisioner dapat disebut handal atau reliabel jika jawaban dari responden pada pernyataan atau pertanyaan yang diajukan stabil atau konsisten. Pengukuran reliabilitas dilakukan melalui alat SPSS uji statistik *Cronbach Alpha* (α), dimana suatu variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Hasil uji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,778	Reliabel
Power Distance (Jarak Kekuasaan) (X2)	0,708	Reliabel
Followership (Kepengikutan) (X3)	0,655	Reliabel
Kemampuan Pengambilan Keputusan (Y)	0,767	Reliabel

Sumber: data olah, tahun 2023

Uji F (Uji Secara Simultan)

Uji F simultan bertujuan untuk melihat sejauh mana variabel independen secara simultan atau secara bersama-sama dapat mempengaruhi variabel dependen. Uji F simultan memiliki ketentuan yaitu apabila nilai signifikansi $< 0,05$ dan nilai F hitung $> F$ tabel maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, begitupun sebaliknya apabila nilai signifikansi $> 0,05$ dan nilai F hitung $< F$ tabel maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ditolak. F tabel diketahui dari rumus $n-k-1 = 67-3-1 = 63$ yang menunjukkan nilai 2,750. Hasil uji F simultan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4 Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	367.413	3	122.471	6.097	.001 ^b
	Residual	1265.572	63	20.088		
	Total	1632.985	66			
a. Dependent Variable: Kemampuan Pengambilan Keputusan						
b. Predictors: (Constant), Followership (Kepengikutan), Power Distance (Jarak Kekuasaan), Kepemimpinan Transformasional						

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan data tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi $0,001 < 0,05$ dan nilai F hitung $6,097 > 2,750$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, *power distance* (jarak kekuasaan) dan *followership* (kepengikutan) secara bersama-sama atau simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kemampuan pengambilan keputusan.

Uji t (Uji Secara Parsial/Individu)

Uji t statistik bertujuan untuk melihat seberapa jauh tingkat signifikansi peran secara individu atau parsial antara variabel dependen dan variabel independen. Uji t statistik memiliki ketentuan yaitu jika nilai signifikansi $< 0,05$ dan nilai t hitung $> t$ tabel maka bisa disimpulkan bahwa hipotesis tersebut diterima, begitupun sebaliknya. Besarnya t tabel dihitung dari rumus $t (\alpha/2 : n-k-1)$ dengan $\alpha = 5\% = t (0.05/ : 67-3-1) = 0,025 : 63$ menunjukkan nilai 1,998. Hasil uji t statistik ini dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5 Uji t Variabel Kepemimpinan Transformasional

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.759	2.766		8.952	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.251	.094	.315	2.672	.010

a. Dependent Variable: Kemampuan Pengambilan Keputusan

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel 6 Uji t Variabel Power Distance (Jarak Kekuasaan)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.918	2.984		8.349	.000
	Power Distance (Jarak Kekuasaan)	.337	.140	.287	2.415	.019

a. Dependent Variable: Kemampuan Pengambilan Keputusan

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel 7 Uji t Variabel Followership (Kepengikutan)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.991	4.074		5.643	.000
	Followership (Kepengikutan)	.368	.165	.267	2.231	.029

a. Dependent Variable: Kemampuan Pengambilan Keputusan

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Uji t (Uji Secara Parsial/Individu)

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui variabel bebas mana yang paling dominan, dapat diketahui dari nilai koefisien determinasi hasil regresi sederhana antara variabel bebas terhadap variabel terikat (nilai β (Beta) *Standardized Coefficients*), atau hasil kuadrat korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel yang memiliki kuadrat korelasi tertinggi adalah variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel terikat (Suryanto. 1988).

Tabel 8 Uji Hipotesis (Variabel Dominan)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.899	5.233		3.083	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.251	.094	.315	2.671	.010
	Power Distance (Jarak Kekuasaan)	.337	.140	.287	2.415	.019
	Followership (Kepengikutan)	.368	.165	.267	2.231	.029

a. Dependent Variable: Kemampuan Pengambilan Keputusan

Sumber: data primer yang diolah, tahun 2023

Berdasarkan hasil uji signifikan secara simultan (uji F statistik) variabel kepemimpinan transformasional, *power distance* (jarak kekuasaan) dan *followership* (kepengikutan) yaitu nilai F hitung sebesar $6,097 > F$ tabel $2,750$ dan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional, *power distance* (jarak kekuasaan) dan *followership* (kepengikutan) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kemampuan pengambilan keputusan dan H1 diterima.

Berdasarkan hasil uji signifikan parameter individu (uji t statistik) variabel kepemimpinan transformasional, nilai t hitung sebesar $2,672 > t$ tabel $1,998$ dan nilai signifikansi $0,010 < 0,05$. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kemampuan pengambilan keputusan dan H2 diterima.

. Berdasarkan hasil uji signifikan parameter individu (uji t statistik) variabel *power distance* (jarak kekuasaan), nilai t hitung sebesar $2,672 > t$ tabel $1,998$ dan nilai signifikansi $0,010 < 0,05$. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel *power distance* (jarak kekuasaan) berpengaruh positif signifikan terhadap kemampuan pengambilan keputusan dan H2 diterima.

Berdasarkan hasil uji signifikan parameter individu (uji t statistik) variabel *followership* (kepengikutan), nilai t hitung sebesar $2,231 > t$ tabel $1,998$ dan nilai signifikansi $0,029 < 0,05$. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel *followership* (kepengikutan) berpengaruh positif signifikan terhadap kemampuan pengambilan keputusan dan H2 diterima.

Berdasarkan data tabel t statistik dapat diketahui nilai nilai β (Beta) *Standardized Coefficients* pada variabel kepemimpinan transformasional yaitu $0,315$, variabel *power distance* (jarak kekuasaan) yaitu $0,287$ dan variabel *followership* (kepengikutan) yaitu $0,267$. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi variabel kemampuan pengambilan keputusan, sehingga H3 diterima. Variabel kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap variabel kemampuan pengambilan keputusan, yaitu sebesar $0,315$. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan yang tinggi dalam pengambilan keputusan dengan fokus pada pengembangan organisasi. Peran strategis pemimpin dalam kemampuan mengambil keputusan tercermin dengan sosok pemimpin yang mampu menjadi teladan bagi karyawan. Seorang pemimpin dituntut untuk memiliki karakteristik “kepemimpinan yang efektif” sehingga dapat memimpin bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan membawa organisasinya ke situasi yang lebih baik dan mencapai hasil yang diinginkan.

SIMPULAN

Menurut hasil penelitian dan pembahasan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional, *power distance dan followership* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan pengambilan keputusan karyawan PT. Telkom Akses Malang.
2. Kepemimpinan transformasional, *power distance dan followership* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan pengambilan keputusan karyawan PT. Telkom Akses Malang. Tekanan pekerjaan yang semakin tinggi dapat meningkatkan keinginan untuk pindah kerja
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara dominan terhadap kemampuan pengambilan keputusan karyawan PT. Telkom Akses Malang.

Beberapa saran yang dapat peneliti kemukakan adalah :

1. Pada pimpinan dan pihak manajemen PT. Telkom Akses Malang : *Followership* (kepengikutan) perlu lebih di aktifkan lagi dan ditingkatkan untuk membantu dalam pemecahan masalah dalam organisasi. Karena pengikut yang aktif akan sangat dibutuhkan dalam menunjang pencapaian visi dan tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi.
2. Pada peneliti lebih lanjut, yakni perlu mempertimbangkan/menggunakan variabel bebas lainnya untuk mengetahui/memahami lebih jauh variabel-variabel yang mempengaruhi kemampuan pengambilan keputusan, seperti: persepsi dan motivasi.

REFERENSI

- Aditya Sandro, Antonius D.D. Hubungan *Power Distance* dan *Counter Productive Work Behaviour* (CWB) Pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Yogyakarta. Yogyakarta : Universitas Sanata Dharma.
- Ali Faried dan Baharuddin.2013.Pengantar Ilmu Administrasi. Gorontalo:PT bifad press.
- Amin, B., Hamidah., & Gunawan, K. (2020). *The Influence Of Transformasional Leadership, Power Distance, And Followership On The Capability Of Decision Making In Kostrad. Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 4(1), 43-61.
- An Zagladi. (2016). Budaya Nasional Jarak Kekuasaan dalam Lingkup Organisasi (Studi pada sekolah tinggi-sekolah tinggi swasta di Kota Banjarmasin. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis* 2(3).
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S. 2000. *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Jogjakarta: Pustaka Pelajar Jogja Offset.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Erlangga.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5x-short)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Blackshear, Patsy Baker (2004). *The Follower Continuum : Model for Increasing Organizational Productivity*. *The Innovation Journal : The Public Sector Innovation Journal*, Volume 9.
- Blanchard, A. I., Welbourne, J., Gilmore, D., & Bullock, A. (2009). *Followership Styles and Employee Attachment to the Organization*. *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 12, 111-131.
- Chao LH, Stratton MM, Lee IH, Rosenberg OS, Levitz J, Mandell DJ, Kuriyan J (2011) *A mechanism for tunable autoinhibition in the structure of a human. Dependent kinase II holoenzyme Cell* 146:732-745.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). *Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?* *Journal of Management*. 26: 5-30.
- Daft. 2010. *Era Baru Manajemen*. Jilid 1. Edisi ke Sembilan Salemba Empat. Jakarta.
- Dermawan, Rizqi. 2004. *Pengambilan keputusan*, Bandung : Alfabeta.
- Effendy, Onong Uchjana.1989.*Sistem Informasi Manajemen*. Bandung. Mandar Maju.
- Farh. J.L., Early. P.C., & Lin.s. 1997. *Impetus for extraordinary action: A cultural analysis of justice and extra-role behaviour in Chinese society*. *Administrative Science Quarterly*, 42:421-444.
- Fatimah. (2020). Model Kepemimpinan Transformasional dan Kontribusinya terhadap Proses Decision Making dan Peningkatan Kinerja Guru di MA Ar-Ridlo Pekuncen Kabupaten Banyumas, *Jurnal Kependidikan*, Vol. 8 No.1 Mei 2020.
- George R.Terry, Ph. D,(1960). *The Principles Of Management*. Illinois : Irwin, Inc
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Groosman, S. dan T. Valiga. 2000. *The New Leadership Challenge*. Edisi pertama. F. A. Davis Company. Philadelphia.

- Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hofstede, Geert, 1981, *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?* *Organizational Dynamics*, Summer, 42-63.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures consequences: International differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. J. (2010). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*. New York.
- Kelley, Robert E. (1992). *The Power of Followership*. New York: Doubleday Business.
- Kelley, R. (1988). *In Praise of Followers*. *Harvard Business Review*, 66, 142-148.
- King, Andrew J & Cowlshaw, Guy (2009). *Leaders, Followers and Group Decision-Making*. *Communicative & Integrative Biology* 2:2, 147-150; March/April 2009.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). *The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance*. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557–569.
- Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000). *Power-distance, gender, and organizational justice*. *Journal of Management*, 26(4), 685–704.
- Lestari, A. S. & Dwita, S (2020). Pengaruh Respon Organisasi dan *Power Distance* terhadap Niat Melakukan *Whistleblowing*. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 2(3), Seri B, 3067-3084.
- Liu, Mingzhi. 2013. *Effect of Guanxi and Ethical Orientations on Chinese Auditor*.
- Lizawati, Ita. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektivitas Organisasi Melalui Pengambilan Keputusan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, vol.2,no.4, Oktober 2014.
- Macmillan, Karen T. (2013). *Leaders, Followers, and the Space Between: A Three Dimensional View of Leader Attention and Decision-making*. *Electronic Thesis and Dissertation Repository*.1778.
- Mary B. Curtis, Teresa L. Conover, and Lawrence C. Chui. (2012). *A Cross-Cultural Study of the Influence of Country of Origin, Justice, Power Distance, and Gender on Ethical Decision Making*, *Journal Of International Accounting Research*, vol. 11, no.1, 2012, pp. 5-34.
- Maratusholiha, Ana. (2019). Kemampuan Pengambilan Keputusan Siswa Dalam Menyelesaikan Soal Statistika Ditinjau Dari Berpikir Logis. Surabaya : Universitas Islam Negeri Sunan Ampel.
- Mas'ud, Fuad. (2010). Pengaruh Budaya Nasional terhadap Praktek Manajemen Organisasi. Makalah pada Semiloka Dampak Budaya Nasional terhadap Praktek Manajemen Bisnis. Semarang
- Mutamimah, 2001, Globalisasi dan Kepemimpinan Transformasional, *EKOBIS*, Vol.2, No. 1 : 1-8.
- Ningtyas, Malynda R. (2022). Pengaruh *Followership* Terhadap *Job Satisfaction* Pada Karyawan Selama Menjalani *Work From Home* (WFH) Di Masa Pandemi. Malang : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi.
- Rakhmat, Jalaluddin. 2001. *Psikologi Komunikasi*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., & Stokes, P. (2015). *Making great minds think alike: Emerging market multinational firms leadership effects on targets employee psychological safety after cross-border mergers and acquisitions*. *International Business Review*, 25, 103±113.
- Rao AN, JL Pearce, K Xin. (2016). *Should management practice adapt to cultural values? The evidence against power distance adaption*. *Cross Cultural & Strategic Management* 23 (2).
- Riaz, M.N., Riaz, M.A. and Batool, N. (2012). *Personality Types as Predictors of Decision Making Styles*. *Journal of Behavioural Sciences*, 22, 99-114.
- Robert R, Blake, Anne Adams McCanse. (1991) *The Leadership Grid Figure from Leadership Dilemmas-Grid Solutions*. Houston : Gulf Publishing Company, p.29.
- Robbins, Stepent P. dan Timoty A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta:Salemba Empat.
- Robbins, P. S dan Judge, T. A. 2017. *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat. Jakarta.
- Rosani, Siti A. Tarigan, Medianta. (2019). Validasi Instrumen *Followership Model Kelley* Versi Indonesia. *Jurnal Psikologi Insight*, vol.3,no.2,Oktober 2019:hlm 70-79.
- Scheaffer *et al.* (1990). *Elementary Survey Sampling*. Boston: PWS-Kent.
- Singarimbun, Masri & Sofian Effendi. 2008. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.
- Singarimbun, M. 2006. *Metode penelitian Survei*. Jakarta. LP3ES
- Son Hing, L. S., Bobocel, D. R., Zanna, M. P., & McBride, M. V. (2007). *Authoritarian dynamics and unethical decision making: High social dominance orientation leaders and high right-wing authoritarianism followers*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(1), 67–81.
- Sudarman Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar (Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran)*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2005)
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharman. 2005. *Psikologi Kognitif*. Surabaya: Srikandi.
- Supranto. (2005). *Tehnik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suryanto. (1988). *Metode Statistika Multivariat*. Jakarta: Depdikbud.
- Syamsi,Ibnu.(1995). *Pengambilan Keputusan (Decision Making)* Jakarta:Bina Aksara.
- Taylor, E. Z., & Curtis, M. B. (2013). *Whistleblowing in audit firms: Organizational response and power distance*. *Behavioral Research in Accounting*, 25(2), 21-43.<https://doi.org/10.2308/bria-50415>.
- Thoha, Miftah. 2006. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Walia, A., Bansal, R., & Mittal, S. (2014). *Exploration of Followership*. *Training and Development Journal*, Vol. 5(2), 165-174.
- Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta. Prenhallindo.