

Integrasi *Collaborative Leadership* dan *LMX Theory* untuk Meningkatkan Kinerja Tim pada Organisasi Berbasis Proyek Digital

Muthia Khaida¹, Annisa Wahyuni Arsyad²

^{1,2}Universitas Mulawarman, Indonesia

E-mail: muthiakhaidaa@gmail.com¹, annisa.arsyad@fisip.unmul.ac.id²

Article History:

Received: 17 November 2025

Revised: 20 Januari 2026

Accepted: 22 Januari 2026

Keywords: *Leader Member Exchange, Collaborative Leadership, Kepemimpinan Kolaboratif, Kinerja Tim, Komunikasi Organisasi*

Abstract: *Kinerja tim merupakan faktor krusial dalam pencapaian target organisasi, termasuk di PT Telkom Akses Samarinda pada Divisi Tim Dividen yang menghadapi tantangan berupa efektivitas kerja dan koordinasi lapangan. Kepemimpinan dipandang sebagai faktor penting dalam meningkatkan performa tim, namun kontribusinya secara empiris belum banyak diteliti pada konteks tim teknis telekomunikasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja anggota tim dengan mengintegrasikan perspektif Leader Member Exchange (LMX) dan Collaborative Leadership. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 30 responden, dilengkapi wawancara sebagai data pendukung. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diuji validitas, reliabilitas (Cronbach's Alpha 0,874), dan normalitas. Analisis dilakukan menggunakan regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota, ditunjukkan oleh t hitung 5,357 ($p < 0,05$) dan koefisien regresi $B = 0,544$. Nilai R^2 sebesar 0,506 mengindikasikan bahwa 50,6% variasi kinerja dipengaruhi kepemimpinan. Wawancara memperkuat bahwa gaya kepemimpinan komunikatif, partisipatif, dan empatik meningkatkan motivasi, ketelitian, dan tanggung jawab kerja. Penelitian ini memberikan novelty berupa bukti empiris pada tim lapangan teknis serta integrasi konsep LMX dan Collaborative Leadership dalam menjelaskan peran kepemimpinan terhadap kinerja tim.*

PENDAHULUAN

Dalam mencapai keberhasilan departemen di dalam sebuah perusahaan, kinerja tim memegang peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Di PT Telkom Akses Samarinda, khususnya pada Divisi Tim Dividen, anggota tim belum menunjukkan kinerja yang optimal karena manajemen waktu yang kurang efektif dan rendahnya inisiatif. Meskipun target teknis telah ditetapkan dengan jelas, pelaksanaan sehari-hari masih belum ideal. Yakubu (2015) menekankan bahwa manajemen waktu yang efektif sangat memengaruhi kinerja individu dalam aktivitas organisasi, sementara Permana *et al.* (2021) menemukan bahwa inisiatif kemampuan bertindak

mandiri tanpa pengawasan terus menerus berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara ekspektasi dan hasil kinerja, yang mengindikasikan persoalan pada aspek kepemimpinan, terutama efektivitas komunikasi antara anggota tim dan pemimpin. Kepemimpinan menjadi unsur penting untuk membangun koordinasi, memperjelas peran, serta menciptakan lingkungan yang mendorong inisiatif dan efisiensi waktu.

Berdasarkan *Leader Member Exchange (LMX) Theory*, kualitas hubungan pemimpin dan bawahan menentukan efektivitas tim melalui kepercayaan, rasa hormat, dan kewajiban timbal balik (Graen & Uhl-Bien, 1995; Hanasono, 2017). Lebih lanjut, George (1996) dan Young *et al.* (2020) menunjukkan bahwa hubungan LMX yang berkualitas tinggi meningkatkan komunikasi, kohesi, dan kolaborasi unsur kunci efektivitas tim. Namun, ketergantungan berlebih pada kepemimpinan transaksional dan sistem imbalan eksternal dapat mengurangi pemberdayaan psikologis dan kreativitas, sehingga kinerja menjadi stagnan. Dari perspektif yang lebih luas, Hodgkinson dan Ford (2010) menegaskan bahwa dinamika kepemimpinan dan komunikasi membentuk struktur sosial-kognitif yang memengaruhi kemampuan adaptasi tim dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Studi terkini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif menjadi pendekatan kunci dalam organisasi modern. Maalouf (2019) menemukan bahwa kepemimpinan kolaboratif berdampak positif terhadap kinerja organisasi melalui tujuan bersama, kepercayaan, dan akuntabilitas timbal balik. Ang'ana dan Ongeti (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif dengan karakteristik inklusivitas, komunikasi terbuka, dan pemberdayaan meningkatkan efektivitas tim melalui hubungan pemimpin-anggota yang autentik. Temuan-temuan ini mendukung integrasi *LMX Theory* ke dalam kerangka kepemimpinan kolaboratif untuk memahami efektivitas kepemimpinan pada tim proyek dan lintas fungsi seperti di PT Telkom Akses Samarinda.

Namun, masih terdapat sejumlah kesenjangan penelitian. Secara kontekstual, sebagian besar studi sebelumnya berfokus pada sektor publik dan pendidikan (Desriyanto *et al.*, 2025) atau organisasi manufaktur dan jasa, sementara sedikit penelitian yang menelaah tim lapangan teknis di industri telekomunikasi yang memerlukan respons cepat, koordinasi lintas fungsi, dan komunikasi intensif. Selain itu, penelitian terdahulu lebih banyak membahas kepemimpinan transformasional dan transaksional (Hoch *et al.*, 2018; Siraj *et al.*, 2022), sementara kepemimpinan kolaboratif masih jarang dieksplorasi secara empiris di konteks Indonesia. Hingga kini belum ada studi yang menguji bagaimana hubungan pemimpin anggota yang bersifat kolaboratif berdasarkan *LMX Theory* memengaruhi kinerja tim lapangan di sektor telekomunikasi Indonesia.

Dari perspektif praktis, muncul pada Divisi Tim Dividen PT Telkom Akses Samarinda, yang menghadapi masalah nyata berupa kurangnya komunikasi partisipatif, minimnya arahan yang bersifat kolaboratif, serta ketergantungan anggota tim pada instruksi langsung pemimpin. Situasi ini menyebabkan lambatnya pengambilan keputusan lapangan, rendahnya inisiatif teknis, serta tidak optimalnya manajemen waktu dalam penyelesaian tugas harian. Kondisi ini menunjukkan perlunya pendekatan kepemimpinan yang lebih kolaboratif untuk mendorong koordinasi, akuntabilitas, dan pemberdayaan anggota tim.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kualitas hubungan pemimpin anggota (*Leader Member Exchange*) pada Divisi Tim Dividen PT Telkom Akses Samarinda, bagaimana penerapan kepemimpinan kolaboratif dalam proses kerja tim, serta sejauh mana kepemimpinan kolaboratif berbasis LMX tersebut memengaruhi kinerja tim khususnya terkait efektivitas manajemen waktu dan tingkat inisiatif anggota yang selama ini belum optimal.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini memiliki *novelty* teoretis melalui integrasi

LMX *Theory* dalam kerangka kepemimpinan kolaboratif, yang tidak hanya memposisikan kolaborasi sebagai hasil kepemimpinan, tetapi sebagai prinsip inti dalam proses pertukaran pemimpin anggota. Sementara itu, novelty praktis terletak pada konteks penelitian yang dilakukan pada Divisi Tim Dividen unit lapangan teknis yang belum pernah dibahas dalam studi sebelumnya sehingga memberikan kontribusi empiris untuk memahami bagaimana komunikasi partisipatif, kepercayaan, dan kolaborasi dapat meningkatkan kinerja tim dalam organisasi digital berbasis proyek.

LANDASAN TEORI

Leader Member Exchange Theory (LMX)

Teori *Leader Member Exchange* (LMX) menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kualitas hubungan antara pemimpin dan setiap bawahan secara individual. LMX menekankan bahwa hubungan ini terbentuk melalui proses pertukaran sosial yang berkelanjutan, di mana kualitas hubungan dikategorikan dalam dua kelompok yaitu *in group*, yang menikmati kepercayaan, dukungan, dan keterlibatan lebih tinggi, serta *out group*, yang menerima interaksi lebih terbatas dan bersifat formal (Graen & Uhl-Bien, 1995). Hubungan LMX berkualitas tinggi ditandai oleh kepercayaan, rasa hormat, dan kewajiban timbal balik telah terbukti meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kinerja individu (Martin *et al.*, 2010). Dalam tim, kualitas hubungan ini menjadi fondasi utama yang menentukan efektivitas koordinasi dan kontribusi anggota terhadap tujuan bersama.

Konsep ini diperkuat oleh *Collaborative Leadership*, yang dikembangkan oleh Chrislip dan Larson (2004), yang menekankan bahwa kepemimpinan efektif tidak hanya ditentukan oleh otoritas atau instruksi, tetapi oleh kemampuan pemimpin untuk membangun proses partisipatif, mendorong dialog terbuka, dan menciptakan lingkungan kolaboratif. Rubin (2017) menambahkan bahwa pemimpin kolaboratif berperan sebagai fasilitator yang menghubungkan perspektif berbeda, membangun kepercayaan, serta memastikan keputusan dibuat melalui keterlibatan seluruh anggota. Dengan demikian, kepemimpinan kolaboratif relevan untuk konteks tim teknis seperti Divisi Tim Dividen PT Telkom Akses Samarinda, di mana keberhasilan kerja sangat bergantung pada koordinasi, komunikasi cepat, dan akuntabilitas bersama.

Lebih lanjut, efektivitas konsep LMX dan kepemimpinan kolaboratif ini dapat dipahami melalui *Team Effectiveness Model* dari Hackman (2002). Model ini menegaskan bahwa efektivitas tim dipengaruhi oleh tiga komponen utama yaitu *real team* (kejelasan peran, batasan tim, dan stabilitas keanggotaan), *compelling direction* (tujuan jelas dan menantang), serta *supportive organizational context* (dukungan, informasi, pelatihan, dan sumber daya). Kepemimpinan berperan sebagai mekanisme penggerak yang menghubungkan ketiga elemen tersebut. Dalam tim yang memiliki hubungan pemimpin anggota yang kuat dan pola kepemimpinan kolaboratif, anggota tim lebih mampu mengatur waktu, menyelaraskan tujuan, serta mengeksekusi tugas dengan efisien.

Temuan teoritis tersebut sejalan dengan studi empiris yang menunjukkan peran sentral hubungan dan kolaborasi dalam meningkatkan kinerja tim. Ang'ana dan Ongeti (2023) mengidentifikasi bahwa kepemimpinan kolaboratif yang ditandai oleh inklusivitas, pemberdayaan, dan komunikasi terbuka secara signifikan meningkatkan efektivitas tim melalui penguatan hubungan pemimpin anggota. Selain itu, Hoch *et al.* (2018) menemukan bahwa dalam lingkungan kerja yang kompleks dan saling bergantung, hubungan LMX berkualitas tinggi merupakan prediktor penting bagi efektivitas tim, terutama pada tim berbasis proyek dan tim virtual yang membutuhkan koordinasi intensif.

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh individu untuk memengaruhi orang lain, kelompok, atau seluruh organisasi. Hal ini mencerminkan kemampuan pemimpin untuk mendorong anggota agar dengan sukarela dan sadar melaksanakan tugas mereka dalam mencapai tujuan bersama (Bormasa, 2022). Secara sederhana, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kapasitas seseorang untuk menjalankan perannya sebagai pemimpin dengan memengaruhi bawahan agar bekerja sama dan berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Nurhalim *et al.*, 2023). Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya terkait dengan wewenang, tetapi juga kemampuan untuk menginspirasi, membimbing, dan menyelaraskan orang lain dengan misi dan visi organisasi.

Menurut Marquardt (2002, sebagaimana dikutip dalam Adiawaty, 2020), kepemimpinan mencakup tujuh dimensi kunci: *systems thinker*, *change agent*, *creator*, *servant and steward*, *polychronistic coordinator*, *instructor and coach*, dan *vision developer*. Seorang *systems thinker* memahami keterkaitan isu-isu organisasi dan mampu memprediksi dampak potensial, sementara *change agent* mendorong transformasi dengan energi dan kemampuan beradaptasi. *Creator* mendorong kreativitas dan inovasi, dan sebagai *servant leader*, seorang pemimpin memprioritaskan kesejahteraan karyawan dan pemangku kepentingan. Selain itu, *polychronistic coordinator* dengan mahir mengelola berbagai tugas dan hubungan, *instructor and coach* mendukung pembelajaran dan perkembangan anggota, serta *vision developer* menginspirasi visi jangka panjang bersama yang memotivasi kemajuan berkelanjutan organisasi.

Hoch *et al.* (2018, sebagaimana dikutip dalam Siraj *et al.*, 2022) mengidentifikasi lima indikator efektivitas kepemimpinan: *communicating*, *designing*, *predicting*, *assessing*, dan *visioning leadership*. *Communicating leadership* menekankan interaksi terbuka, empatik, dan responsif dengan karyawan, sementara *designing leadership* melibatkan kreativitas, kolaborasi, dan pelatihan strategis bagi anggota tim. *Predicting leadership* menyoroti kemampuan untuk mengantisipasi tantangan di masa depan, dan *assessing leadership* fokus pada kecerdasan emosional, pemecahan masalah, serta pengambilan keputusan di bawah tekanan. Terakhir, *visioning leadership* mengacu pada kapasitas untuk mengartikulasikan arah masa depan yang jelas, mengembangkan rencana strategis, dan memobilisasi organisasi untuk mencapai kesuksesan berkelanjutan melalui visi bersama.

Kinerja Anggota

Kinerja anggota merupakan faktor krusial yang menentukan kelancaran operasional dan kesuksesan keseluruhan sebuah organisasi. Ketika setiap anggota melaksanakan tugasnya secara efektif, hal ini secara positif berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Augustine *et al.*, 2022). Kinerja individu yang tinggi memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan pencapaian tujuan bersama. Dalam hal ini, kemampuan setiap anggota untuk melaksanakan tanggung jawabnya secara optimal menjadi pendorong utama kesuksesan organisasi (Silaen *et al.*, 2021).

Menurut Siraj *et al.* (2022), kinerja anggota terdiri dari lima indikator utama: motivasi, produktivitas, kinerja tugas, pengetahuan, dan keterampilan. Motivasi mencerminkan dorongan internal dan eksternal yang mendorong karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan antusias dan bertanggung jawab. Produktivitas mengacu pada kemampuan karyawan menggunakan sumber daya secara efisien untuk mencapai output yang optimal, sementara kinerja tugas menunjukkan seberapa baik mereka menyelesaikan tanggung jawab spesifiknya. Pengetahuan menunjukkan pemahaman karyawan terhadap pekerjaan dan dinamika kerja tim, yang berkontribusi pada

pencapaian hasil yang lebih baik. Secara kolektif, indikator-indikator ini mencerminkan seberapa efektif anggota bekerja dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Siraj *et al.*, 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, di mana data dikumpulkan dan dianalisis secara numerik untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 30 responden yang merupakan anggota tim divisi di PT Telkom Akses Samarinda. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dua metode utama, yaitu wawancara dan penyebaran kuesioner kepada responden yang sekaligus berperan sebagai populasi dan sampel penelitian.

Data yang diperoleh dari kuesioner kemudian dianalisis melalui serangkaian uji instrumen penelitian, yang meliputi uji validitas untuk memastikan keakuratan pertanyaan dalam mengukur variabel yang dimaksud, serta uji reliabilitas untuk mengetahui konsistensi jawaban responden terhadap instrumen. Selanjutnya, untuk menguji hipotesis penelitian, digunakan uji t (parsial) untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individu, serta uji koefisien determinasi (Adjusted R Square) untuk mengetahui sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah metode statistik yang digunakan untuk menggambarkan atau merangkum karakteristik data secara sistematis tanpa membuat kesimpulan lebih luas atau menguji hubungan antarvariabel.

Tabel 1. Uji Analisis Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	30	1	5	4.23	1.006
X2	30	1	5	4.10	.803
X3	30	2	5	3.97	.850
X4	30	1	5	4.03	.964
X5	30	1	5	4.43	.898
Y1	30	1	5	3.93	1.112
Y2	30	1	5	4.50	.974
Y3	30	2	5	4.57	.728
Y4	30	2	5	4.63	.765
Valid N (listwise)	30				

Berdasarkan Tabel 1 Uji Analisis Deskriptif, diperoleh gambaran umum mengenai jawaban responden terhadap indikator-indikator variabel Kepemimpinan dan Kinerja anggota tim. Nilai mean untuk variabel Kepemimpinan berkisar antara 3,97 hingga 4,43, dengan standar deviasi antara 0,803 hingga 1,006, menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai Kepemimpinan Ketua Tim Dividen berada pada kategori cukup tinggi hingga tinggi.

Sedangkan untuk variabel Kinerja, nilai mean berkisar antara 3,93 hingga 4,63 dengan standar deviasi antara 0,728 hingga 1,112, yang menunjukkan bahwa kinerja anggota tim secara umum berada pada level cukup baik hingga sangat baik, meskipun terdapat variasi antar individu. Data ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian anggota tim memiliki kinerja tinggi, masih terdapat perbedaan persepsi terkait efektivitas penggunaan waktu dan inisiatif kerja. Jumlah sampel yang dianalisis sebanyak 30 responden (Valid N listwise = 30), sehingga data deskriptif ini cukup

representatif untuk analisis lebih lanjut.

Uji Instrumen

Pada uji instrument penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, dan uji normalitas.

Tabel 2. Uji Validitas

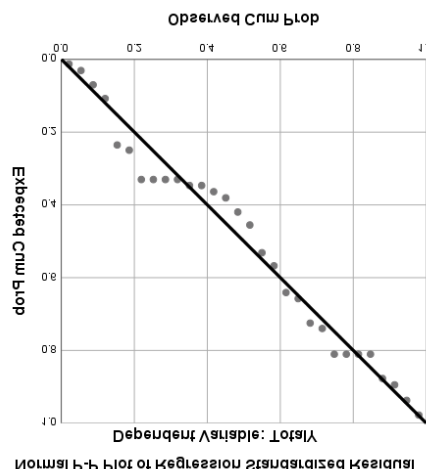
Indicator	R _{Table}	R _{Count}	Result
X1	0.296	0.791	Valid
X2	0.296	0.780	Valid
X3	0.296	0.678	Valid
X4	0.296	0.599	Valid
X5	0.296	0.844	Valid
Y1	0.296	0.708	Valid
Y2	0.296	0.700	Valid
Y3	0.296	0.634	Valid
Y4	0.296	0.660	Valid

Hasil uji validitas pada Tabel 1 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam kuisioner dinyatakan valid setelah dilakukan pengolahan data menggunakan SPSS dan membandingkan nilai R_{Hitung} dengan R_{Tabel} 0,296. Dengan hasil ini, instrumen penelitian dinyatakan layak digunakan untuk tahap analisis selanjutnya.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.874	9

Berdasarkan Tabel 2, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa *Cronbach's Alpha* sebesar 0,874 untuk 9 indikator yang diuji. Nilai ini lebih besar dari batas minimal 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen kuisioner sangat reliabel dan konsisten untuk mengukur variabel yang diteliti, yaitu Kepemimpinan dan Kinerja anggota tim. Dengan demikian, data yang diperoleh dari kuisioner dapat dipercaya untuk dianalisis lebih lanjut.



Gambar 1. Uji Normalitas Scatter Plot

Berdasarkan Gambar 1 bahwa titik-titik plotting mengikuti dan mendekati garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi normal, dan dapat dilanjutkan pada pengujian selanjutnya.

Uji Hipotesis

Pada penelitian ini terdapat dua jenis uji hipotesis yaitu uji t atau parsial dan uji koefisien determinasi.

Tabel 4. Uji t

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	6.345	2.137		2.970	.006
TotalX	.544	.101	.711	5.357	.000

a. Dependent Variable: TotalY

Hasil pengolahan data regresi menunjukkan bahwa t hitung untuk variabel Kepemimpinan sebesar 5,357, lebih besar dari t tabel = 1,697 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ sebagai standar toleransi alfa dalam penelitian ini. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja anggota tim di PT Telkom Akses Samarinda.

Adapun untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja, dapat dilihat dari koefisien regresi $B = 0,544$, yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada variabel Kepemimpinan akan meningkatkan Kinerja sebesar 0,544 satuan. Nilai Beta standar 0,711 menegaskan bahwa pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja termasuk pengaruh yang kuat. Selanjutnya, besarnya kontribusi Kepemimpinan terhadap Kinerja dapat dianalisis melalui uji determinasi (R^2), yang akan menunjukkan seberapa besar variasi Kinerja anggota tim dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan.

Tabel 5. Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.711a	.506	.488	1.929

a. Predictors: (Constant), TotalX

b. Dependent Variable: TotalY

Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai koefisien determinasi Adjusted R Square sebesar 0,488 menunjukkan bahwa model regresi mampu menjelaskan 48,8% variasi perubahan pada variabel Kinerja anggota tim yang dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan Ketua Tim Dividen, Dengan kata lain, sekitar 48,8% kinerja anggota tim dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, sedangkan sisanya yaitu 51,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model yang tidak diteliti (misalnya motivasi, lingkungan kerja, pengalaman kerja, beban kerja, dan faktor organisasi lainnya).

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja anggota tim, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 5,357 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai koefisien determinasi ($R^2 = 0,506$) dan Adjusted R^2 sebesar 0,488

menandakan bahwa 48,8% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan. Secara statistik, nilai ini tergolong kategori sedang tinggi, yang berarti kepemimpinan memiliki kontribusi substansial namun tidak sepenuhnya menentukan kinerja anggota. Implikasi dari angka ini adalah bahwa kepemimpinan merupakan faktor dominan yang memberi arah, motivasi, dan struktur kerja, sementara 51,2% sisanya berasal dari faktor lain seperti kompetensi teknis, beban kerja, budaya tim, atau faktor organisasi yang tidak diteliti.

Temuan kuantitatif ini selaras dengan hasil wawancara yang menunjukkan bahwa pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan terbuka, komunikatif, dan partisipatif. Pola ini dapat dipahami melalui Teori *Leader Member Exchange* (LMX) yang menekankan pentingnya kualitas hubungan pemimpin anggota. Interaksi dua arah yang intens, pemberian arahan yang jelas, serta bimbingan langsung mencerminkan hubungan LMX berkualitas tinggi yang ditandai oleh kepercayaan, penghargaan, dan kewajiban timbal balik (Graen & Uhl-Bien, 1995). Hubungan LMX positif inilah yang tampak dalam pernyataan anggota tim: mereka merasa dihargai, diarahkan, dan didukung sehingga muncul rasa percaya diri, motivasi, serta ketelitian dalam menyelesaikan tugas. Dengan kata lain, hubungan pemimpin anggota yang kuat merupakan mekanisme psikologis yang menjelaskan mengapa kepemimpinan memiliki kontribusi hampir 50% terhadap kinerja.

Selain itu, gaya kepemimpinan yang komunikatif, suportif, dan melibatkan anggota menggambarkan *Collaborative Leadership* sebagaimana dijelaskan oleh Chrislip dan Larson (2004) serta Rubin (2017). Pemimpin yang mengajak berdiskusi sebelum bekerja, memberi ruang bagi masukan, dan menyediakan dukungan teknis mencerminkan peran seorang fasilitator bukan instruktur satu arah. Pendekatan ini menciptakan *shared understanding*, *shared responsibility*, dan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Temuan tersebut konsisten dengan wawancara anggota tim yang menyatakan bahwa pemimpin tidak hanya memberi perintah, tetapi juga memberi contoh kerja efisien dan menciptakan suasana kerja yang positif. Praktik seperti ini menguatkan prinsip *Collaborative Leadership* bahwa kolaborasi efektif muncul dari komunikasi terbuka, kepercayaan, transparansi, dan kesediaan untuk bekerja bersama.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh studi empiris terbaru. Ang'ana dan Ongeti (2023) menemukan bahwa kepemimpinan kolaboratif secara signifikan meningkatkan efektivitas tim melalui peningkatan kepercayaan, koordinasi, dan pertukaran informasi antara pemimpin dan anggota. Hoch *et al.* (2018) juga menunjukkan bahwa hubungan LMX yang kuat menjadi prediktor utama efektivitas tim, terutama dalam tim berbasis proyek yang membutuhkan koordinasi cepat seperti tim lapangan teknis. Penelitian Ali (2024) dan Desriyanto *et al.* (2025) semakin memperkuat bahwa komunikasi yang terbuka, umpan balik konstruktif, dan keterlibatan anggota dapat meningkatkan kejelasan kerja, komitmen, dan kinerja individu. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya selaras dengan teori, tetapi juga dengan tren empiris terbaru yang menegaskan peran kepemimpinan kolaboratif dalam meningkatkan kinerja tim.

Berdasarkan keseluruhan temuan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan empatik mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif. Pemimpin yang menyeimbangkan ketegasan dengan dukungan emosional terbukti mampu meminimalkan stres kerja, meningkatkan semangat, serta memperkuat efektivitas dan ketelitian anggota. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan bukan sekadar fungsi administratif, tetapi merupakan kekuatan sosial yang membentuk perilaku kerja, rasa tanggung jawab, dan pencapaian kinerja dalam organisasi. Nilai Adjusted R² yang tinggi semakin membuktikan bahwa kualitas hubungan pemimpin anggota dan pendekatan kepemimpinan kolaboratif merupakan pilar utama dalam meningkatkan performa kerja, terutama pada tim

lapangan teknis seperti Divisi Tim Dividen PT Telkom Akses Samarinda.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota tim di PT Telkom Akses Samarinda, di mana gaya kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan empatik mampu meningkatkan motivasi, ketelitian, serta efektivitas kerja anggota. Pemimpin yang memberikan arahan jelas, memberi contoh langsung, serta menciptakan suasana kerja yang terbuka terbukti dapat memperkuat kerja sama tim dan menumbuhkan rasa tanggung jawab individu. Oleh karena itu, disarankan agar pemimpin di lingkungan perusahaan terus mengembangkan kemampuan komunikasi interpersonal dan pembinaan tim melalui pendekatan coaching serta pemberian umpan balik yang konstruktif, sehingga semangat kerja dan kinerja anggota dapat terus meningkat secara berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Ang'ana, G. A., & Ongeti, W. J. (2023). Collaborative leadership and performance: Towards development of a new theoretical model. *Journal of Business and Management Sciences*, 11(6), 297–308. <https://doi.org/10.12691/jbms-11-6-1>
- Augustine, A. K., Sunaryo, A. C., & Firmansyah, Y. (2022). The influence of job satisfaction on employee performance. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 2(1), 147–156. <https://doi.org/10.53625/juremi.v2i1.2691>
- Bormasa, M. F. (2022). *Leadership and work effectiveness*. CV. Pena Persada.
- Desriyanto, N., Kurniawan, W., Machmiyana, I., Fatonah, F., & Widodo, D. W. (2025). The influence of leadership style and communication in improving employee performance at government official schools. *Journal of Social Research*, 4(3), 479–485. <https://doi.org/10.55324/josr.v4i3.2468>
- George, J. A. (1996). *The impact of team leader behavior on team effectiveness: A leader–member exchange theoretic perspective* (Doctoral dissertation). University Microfilms International.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hanasono, L. K. (2017). Leader–member exchange 7 questionnaire (LMX-7). In D. L. Worthington & G. D. Bodie (Eds.), *The sourcebook of listening research: Methodology and measures* (pp. 354–357). John Wiley & Sons.
- Hodgkinson, G. P., & Ford, J. K. (Eds.). (2010). *International review of industrial and organizational psychology 2010* (Vol. 25). John Wiley & Sons.
- Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G., & Topakas, A. (2010). A review of leader–member exchange research: Future prospects and directions. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 25, pp. 35–89). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch2>
- Nurmitasari, A. A., Karnay, S., Farid, M., & Saleh, N. (2024). Communication patterns between leaders and employees in improving performance. *Interference Journal of Language, Literature and Linguistics*, 5(2), 200–210.
- Permana, B. C., Mursito, B., & Sarsono. (2021). Employee performance reviewed from initiative, work discipline, work motivation, and employee readiness for change in the Central Java

-
- II Regional Office of the Directorate General of Taxes. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(3), 1–14.
<https://doi.org/10.29040/ijebar.v5i3.2725>
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., & Mahriani, E. (2021). *Employee performance*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Siraj, N., Hågen, I., Cahyadi, A., Tangl, A., & Desalegn, G. (2022). Linking leadership to employees' performance: The mediating role of human resource management. *Economies*, 10(111), 1–21. <https://doi.org/10.3390/economies10050111>
- Yakubu, A. L. I. (2015). Impact of self-organisation and time management on staff performance and service delivery. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 3(2), 52–61.
- Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2020). A meta-analysis of transactional leadership and follower performance: Double-edged effects of LMX and empowerment. *Journal of Management*, 46(5), 1–26.
<https://doi.org/10.1177/0149206320908646>