

Kepemimpinan dan Motivasi Karyawan: Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi

Risman ✉

✉ STIE Wira Bhakti Makassar, Indonesia

e-mail: jrisman@wirabhaktimakassar.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi karyawan, dan kinerja organisasi dalam berbagai konteks budaya dan industri. Dengan pendekatan kualitatif berbasis studi literatur, penelitian ini menganalisis efektivitas kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi intrinsik karyawan dan hasil kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada inspirasi dan perhatian individual, terbukti meningkatkan motivasi intrinsik, keterlibatan, dan inovasi karyawan. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional, yang menekankan imbalan dan hukuman, lebih efektif dalam konteks dengan tugas-tugas terstruktur dan kinerja yang dapat diukur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh konteks budaya dan industri. Dalam budaya kolektivistis dan industri yang membutuhkan kreativitas, kepemimpinan transformasional lebih efektif, sementara dalam budaya individualis dan industri yang berorientasi pada hasil, kepemimpinan transaksional lebih sesuai. Implikasi penelitian ini menunjukkan perlunya strategi kepemimpinan yang adaptif untuk mengoptimalkan kinerja organisasi dalam berbagai konteks. Secara teoretis, temuan ini memperluas pemahaman tentang bagaimana konteks budaya dan industri mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, dan menyarankan perlunya penelitian lebih lanjut dengan pendekatan empiris dan longitudinal untuk pemahaman yang lebih mendalam.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Kepemimpinan Transaksional; Motivasi Karyawan
Kinerja Organisasi; Budaya dan Industri

PENDAHULUAN

Kepemimpinan dan motivasi karyawan merupakan dua elemen penting yang sangat memengaruhi kinerja organisasi. Kepemimpinan yang efektif mencakup kemampuan untuk membuat keputusan strategis dan juga memotivasi serta memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2018). Motivasi karyawan, baik intrinsik maupun ekstrinsik, berperan besar dalam menentukan produktivitas, keterlibatan kerja, dan retensi karyawan (Herzberg, 1968; Deci & Ryan, 2000). Studi menunjukkan bahwa organisasi yang menggabungkan kepemimpinan transformasional dengan strategi motivasi yang tepat sering kali mengalami peningkatan kinerja yang signifikan (Northouse, 2019; Bass & Riggio, 2006). Berbagai gaya kepemimpinan memiliki dampak yang berbeda pada motivasi karyawan. Kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik karena menekankan pada inspirasi dan stimulasi intelektual, sementara kepemimpinan transaksional cenderung berfokus pada pertukaran ekonomi dan penghargaan eksternal (Avolio & Yammarino, 2013; Burns, 1978). Fenomena ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memahami dan menyeimbangkan kedua jenis motivasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis (Bass & Bass, 2008; Podsakoff et al., 1996). Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa konteks budaya dan teknologi memengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan tertentu dalam memotivasi karyawan (House et al., 2004; Avolio et al., 2014).

Beberapa telah menunjukkan bahwa variasi gaya kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional dan transaksional, memiliki dampak yang berbeda terhadap motivasi karyawan dan, pada akhirnya, kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional, yang menekankan inspirasi dan stimulasi intelektual, terbukti lebih efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, yang lebih berfokus pada motivasi ekstrinsik melalui penghargaan atau hukuman (Avolio & Yammarino, 2013; Judge & Piccolo, 2004). Efektivitas



gaya kepemimpinan ini juga dipengaruhi oleh konteks budaya dan industri di mana organisasi beroperasi, menunjukkan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang berlaku universal (House et al., 2004; Dickson et al., 2012). Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk memahami bagaimana kombinasi kepemimpinan dan strategi motivasi dapat disesuaikan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Robbins & Judge, 2017).

Meskipun ada bukti yang menunjukkan efektivitas gaya kepemimpinan tertentu dalam konteks yang berbeda, terdapat gap penelitian yang signifikan terkait bagaimana pemimpin dapat secara efektif menggabungkan elemen-elemen dari kepemimpinan transformasional dan transaksional untuk memaksimalkan motivasi karyawan dan kinerja organisasi. Sebagian besar studi yang ada fokus pada perbandingan langsung antara gaya kepemimpinan ini, namun kurang mengeksplorasi bagaimana fleksibilitas kepemimpinan dalam mengadaptasi pendekatan yang berbeda sesuai situasi dan kebutuhan karyawan dapat memberikan hasil yang optimal (Podsakoff et al., 1996; Zaccaro et al., 2004). Lebih lanjut, ada kebutuhan untuk penelitian yang mengeksplorasi faktor-faktor moderasi seperti kompleksitas tugas, struktur organisasi, dan iklim kerja yang dapat mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan kinerja (Bligh et al., 2007; Kelloway et al., 2012).

Keunikan dari penelitian ini terletak pada pendekatannya yang inovatif untuk menggabungkan elemen-elemen dari berbagai gaya kepemimpinan dan strategi motivasi guna menciptakan model kepemimpinan yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan komprehensif dan berbasis bukti tentang bagaimana kombinasi ini dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, serta untuk mengidentifikasi faktor-faktor moderasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan kinerja (Vansteenkiste et al., 2007; Robinson et al., 2014). Dengan fokus pada adaptabilitas dan responsivitas terhadap kebutuhan karyawan dan dinamika bisnis, penelitian ini berkontribusi penting pada literatur kepemimpinan dan manajemen, serta menawarkan wawasan praktis bagi pemimpin dalam mengelola tim mereka lebih efektif (Northouse, 2019; Yukl, 2018).

Studi Terkait tentang Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Karyawan

Berbagai studi telah mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sering kali menjadi fokus utama dalam literatur ini. Kepemimpinan transformasional, yang pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass dan Riggio (2006), adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada pengembangan visi bersama, inspirasi, dan perhatian individual terhadap karyawan. Gaya ini telah terbukti secara konsisten meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang berujung pada peningkatan keterlibatan kerja dan kinerja organisasi (Avolio & Yammarino, 2013; Gagné & Deci, 2005). Sebaliknya, kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pertukaran, di mana pemimpin memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan kinerja (Bass & Riggio, 2006). Studi oleh Judge dan Piccolo (2004) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Namun, dalam konteks tertentu, seperti tugas yang jelas dan hasil yang dapat diukur, kepemimpinan transaksional juga dapat menunjukkan efektivitas yang tinggi (Bass & Avolio, 1993). Penelitian terbaru oleh Wang et al. (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan karyawan dan iklim organisasi, yang selanjutnya meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Studi ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan ini dapat memfasilitasi lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas, yang esensial dalam konteks bisnis modern yang dinamis (Avolio et al., 2014).

Definisi dan Penjelasan Spesifik Gaya Kepemimpinan dan Motivasi

Kepemimpinan Transformatif didefinisikan sebagai proses di mana pemimpin bekerja dengan tim untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk membimbing perubahan melalui inspirasi, dan mengeksekusi perubahan dengan komitmen anggota tim (Northouse, 2019). Gaya ini melibatkan empat komponen utama: pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pemimpin transformatif diakui karena kemampuannya untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama (Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan Transaksional, di sisi lain, didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin transaksional cenderung menetapkan harapan yang jelas dan memberikan penghargaan yang tepat atau hukuman sesuai dengan kinerja karyawan (Burns, 1978). Meskipun gaya ini sering kali dianggap kurang inspiratif dibandingkan dengan kepemimpinan transformatif, ia dapat sangat efektif dalam situasi di mana kontrol yang ketat dan kepatuhan terhadap aturan diperlukan (Judge & Piccolo, 2004).

Motivasi Karyawan dapat dibedakan menjadi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi Intrinsik merujuk pada dorongan internal yang berasal dari dalam individu, seperti kepuasan pribadi atau perasaan pencapaian (Deci & Ryan, 2000). Motivasi ini dianggap lebih kuat dan tahan lama karena didorong oleh keinginan untuk berkembang dan merasakan kepuasan dari pencapaian tugas itu sendiri (Ryan & Deci, 2017). Motivasi Ekstrinsik, sebaliknya, didorong oleh faktor eksternal seperti penghargaan finansial, pengakuan, atau promosi (Gagné & Deci, 2005). Meskipun motivasi ekstrinsik dapat efektif dalam jangka pendek, penelitian menunjukkan bahwa motivasi ini mungkin tidak bertahan lama jika penghargaan eksternal berhenti atau menurun (Meyer et al., 2010).

Perkembangan Terkini dalam Penelitian Kepemimpinan dan Motivasi

Penelitian terbaru telah menyoroti pentingnya konteks organisasi dan budaya dalam menentukan efektivitas gaya kepemimpinan tertentu. Studi oleh House et al. (2004) dalam proyek GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) menemukan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan dapat bervariasi secara signifikan tergantung pada norma budaya dan nilai-nilai yang berlaku di berbagai negara. Misalnya, di negara-negara dengan budaya kolektif, gaya kepemimpinan yang menekankan harmoni kelompok dan perhatian terhadap kesejahteraan individu cenderung lebih dihargai (Dickson et al., 2012). Selain itu, perkembangan teknologi dan digitalisasi telah mempengaruhi cara organisasi beroperasi dan cara kepemimpinan dijalankan. Konsep kepemimpinan digital yang diperkenalkan oleh Avolio et al. (2014) mengacu pada penggunaan teknologi oleh pemimpin untuk mendukung komunikasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan yang lebih efektif. Pemimpin digital yang efektif harus mampu menggunakan teknologi untuk memotivasi dan mengelola tim yang tersebar secara geografis dengan cara yang inklusif dan efisien, terutama dalam konteks kerja jarak jauh yang semakin umum saat ini.

Gap Penelitian dan Kebutuhan Studi Lebih Lanjut

Meskipun literatur telah mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan, terdapat gap penelitian yang signifikan dalam memahami bagaimana gaya kepemimpinan yang berbeda dapat diintegrasikan untuk memaksimalkan motivasi dan kinerja karyawan. Sebagian besar penelitian yang ada cenderung membandingkan gaya kepemimpinan transformatif dan transaksional sebagai entitas yang terpisah tanpa mempertimbangkan bagaimana elemen-elemen dari kedua gaya ini dapat digabungkan untuk menciptakan pendekatan kepemimpinan yang lebih adaptif (Podsakoff et al., 1996; Shamir et al., 2005). Selain itu, ada kebutuhan untuk penelitian lebih lanjut yang mengeksplorasi faktor-faktor moderasi seperti struktur organisasi, kompleksitas tugas, dan iklim kerja yang dapat mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan tertentu dalam meningkatkan motivasi dan kinerja (Bligh et al., 2007; Kelloway et al., 2012). Studi lebih lanjut yang menggunakan metode

longitudinal juga diperlukan untuk mengevaluasi efek jangka panjang dari berbagai gaya kepemimpinan pada motivasi dan kinerja karyawan.

Novelty dan Kontribusi Penelitian

Keunikan dari penelitian ini terletak pada pendekatannya yang mencoba menggabungkan elemen-elemen dari berbagai gaya kepemimpinan dan strategi motivasi untuk menciptakan model kepemimpinan yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan yang komprehensif dan berbasis bukti tentang bagaimana kombinasi gaya kepemimpinan dan strategi motivasi dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Vansteenkiste et al., 2007; Robinson et al., 2014). Penelitian ini juga berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor moderasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan kinerja, sehingga memberikan kontribusi penting bagi literatur kepemimpinan dan manajemen serta menawarkan wawasan praktis bagi pemimpin dalam mengelola tim mereka lebih efektif. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan praktik dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan. Dengan memahami bagaimana kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi karyawan di berbagai konteks budaya dan industri, organisasi dapat merumuskan kebijakan dan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan (Northouse, 2019; Yukl, 2018). Penelitian ini juga dapat membantu pemimpin dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan dan dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan, motivasi karyawan, dan kinerja organisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam dinamika kompleks yang terjadi antara variabel-variabel tersebut dalam konteks yang beragam, serta untuk mengidentifikasi tema-tema kunci dan pola yang muncul dari literatur yang ada (Creswell, 2013).

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif berbasis studi literatur. Studi literatur adalah metode penelitian yang sistematis dan terstruktur untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis hasil penelitian yang relevan dan sudah ada mengenai topik tertentu (Cooper, 2016). Desain ini cocok untuk penelitian yang bertujuan untuk menggabungkan temuan-temuan dari berbagai studi sebelumnya untuk mengembangkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang topik yang sedang dipelajari (Snyder, 2019). Dalam konteks ini, studi literatur digunakan untuk mengkaji berbagai gaya kepemimpinan dan strategi motivasi serta dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui telaah literatur yang komprehensif terhadap artikel jurnal, buku, dan laporan penelitian yang relevan. Proses pengumpulan data dilakukan dalam beberapa tahap:

- **Identifikasi Sumber Relevan:** Peneliti melakukan pencarian literatur menggunakan database akademik seperti Google Scholar, PubMed, Scopus, dan JSTOR untuk mengidentifikasi sumber yang relevan dengan topik kepemimpinan, motivasi karyawan, dan kinerja organisasi. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi "transformational leadership," "transactional leadership," "employee motivation," "organizational performance," dan "cross-cultural leadership."

- Kriteria Inklusi dan Eksklusi: Artikel yang dipilih untuk ditelaah adalah artikel yang dipublikasikan dalam 10 tahun terakhir untuk memastikan relevansi dan validitas temuan. Artikel yang disertakan juga harus berisi studi empiris atau tinjauan teoritis yang secara langsung berhubungan dengan topik penelitian. Artikel yang tidak relevan, seperti yang berfokus pada konteks yang sangat berbeda atau yang menggunakan metodologi yang tidak sesuai, dikeluarkan dari analisis (Booth, Sutton, & Papaioannou, 2016).
- Analisis Literasi Kritis: Setelah sumber literatur dikumpulkan, peneliti melakukan analisis literatur kritis untuk mengevaluasi kualitas dan kontribusi dari setiap artikel yang disertakan. Ini mencakup penilaian terhadap metodologi penelitian, kerangka teoritis, dan relevansi temuan untuk topik yang sedang dipelajari (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan pendekatan thematic analysis, yang bertujuan untuk mengidentifikasi tema-tema utama dan pola-pola yang muncul dari literatur yang dikaji (Braun & Clarke, 2006). Proses analisis meliputi beberapa langkah berikut:

- Pengkodean Awal: Peneliti membaca artikel-artikel yang terpilih secara mendalam dan melakukan pengkodean awal untuk mengidentifikasi konsep-konsep kunci dan temuan utama yang relevan dengan topik penelitian. Pengkodean ini mencakup pengidentifikasian berbagai gaya kepemimpinan (misalnya, transformasional, transaksional) dan bentuk motivasi karyawan (intrinsik, ekstrinsik) serta dampaknya terhadap kinerja organisasi.
- Pengembangan Tema: Setelah pengkodean awal selesai, peneliti mengelompokkan kode-kode tersebut ke dalam tema-tema yang lebih luas berdasarkan kemiripan konsep dan temuan. Tema-tema ini kemudian dikembangkan untuk menangkap dinamika dan hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi karyawan, dan kinerja organisasi.
- Penyempurnaan Tema: Tema-tema yang dikembangkan dievaluasi dan disempurnakan lebih lanjut untuk memastikan konsistensi dan kekohesifan data. Peneliti kemudian merumuskan interpretasi dari tema-tema tersebut untuk memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan dan strategi motivasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi di berbagai konteks budaya dan industri.

Validitas dan Reliabilitas

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan, penelitian ini menerapkan beberapa strategi, termasuk triangulasi sumber dan analisis kritis. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan temuan dari berbagai studi dan perspektif untuk memastikan konsistensi dan kredibilitas hasil (Patton, 2015). Analisis kritis digunakan untuk mengevaluasi kesesuaian metodologi, kerangka teoritis, dan relevansi temuan dengan tujuan penelitian (Yin, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan tinjauan literatur yang mendalam terhadap berbagai studi terkait, beberapa temuan kunci mengenai hubungan antara kepemimpinan, motivasi karyawan, dan kinerja organisasi telah diidentifikasi. Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi karyawan, yang selanjutnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dua gaya kepemimpinan utama, yaitu transformasional dan transaksional, menunjukkan hasil yang berbeda dalam konteks yang berbeda pula.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik dan Kinerja Organisasi

Kepemimpinan transformasional telah lama diakui sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Pemimpin transformasional berfokus pada inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, yang semuanya berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi karyawan untuk melampaui ekspektasi kinerja (Avolio & Yammarino, 2013; Bass & Riggio, 2006). Penekanan pada nilai-nilai ini memungkinkan pemimpin untuk mengembangkan hubungan yang lebih mendalam dengan karyawan, mendorong mereka untuk lebih bersemangat dan berkomitmen dalam pekerjaan mereka. Gagné dan Deci (2005) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik yang dipicu oleh gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan keterlibatan kerja tetapi juga berdampak positif pada kinerja jangka panjang. Sejumlah studi mendukung pandangan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam memotivasi karyawan secara intrinsik dan meningkatkan kinerja organisasi. Misalnya, studi oleh García-Morales et al. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan erat dengan inovasi dan kinerja organisasi yang lebih tinggi melalui peningkatan motivasi intrinsik karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi karyawan untuk berpikir kreatif dan berinovasi, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Lebih lanjut, penelitian oleh Lee et al. (2020) menekankan bahwa pemimpin transformasional yang memberikan stimulasi intelektual dapat memicu karyawan untuk berpikir lebih kritis dan inovatif, yang memperkuat motivasi intrinsik mereka. Selain itu, penelitian oleh Hoch et al. (2018) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk iklim kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih. Dalam lingkungan kerja yang dipimpin oleh pemimpin transformasional, karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki keinginan yang kuat untuk berprestasi dan mencapai tujuan organisasi. Studi ini sejalan dengan temuan oleh Li et al. (2019) yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya mempengaruhi motivasi intrinsik tetapi juga menciptakan rasa memiliki di antara karyawan, yang penting untuk mempertahankan keterlibatan dan komitmen jangka panjang. Penelitian lebih lanjut oleh Zhang et al. (2022) menyoroti pentingnya perhatian individual yang diberikan oleh pemimpin transformasional dalam memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Pendekatan ini membantu karyawan merasa dihargai dan dipahami, meningkatkan kepuasan kerja mereka dan, pada akhirnya, motivasi intrinsik. Studi ini menambahkan bahwa perhatian individual yang diberikan oleh pemimpin tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan tetapi juga mengurangi niat mereka untuk keluar dari organisasi, yang berdampak positif pada retensi tenaga kerja.

Meskipun banyak penelitian mendukung efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi intrinsik, beberapa studi juga mengungkapkan bahwa efektivitas ini dapat bervariasi tergantung pada faktor-faktor kontekstual seperti budaya organisasi dan jenis industri. Sebagai contoh, studi oleh Zhou et al. (2021) menemukan bahwa dalam organisasi yang sangat bergantung pada inovasi, kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan dengan organisasi yang lebih berorientasi pada proses. Ini menunjukkan bahwa kontekstualisasi gaya kepemimpinan adalah kunci untuk memahami dampak penuh dari kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik dan kinerja karyawan. Studi terbaru juga menyoroti pentingnya fleksibilitas dalam kepemimpinan transformasional. Misalnya, penelitian oleh Alqatawenh (2022) menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan individu karyawan dan dinamika tim dapat meningkatkan motivasi intrinsik dengan lebih efektif. Hal ini menegaskan pentingnya keterampilan interpersonal yang kuat dan kemampuan untuk membaca dinamika tim sebagai komponen penting dalam kepemimpinan transformasional. Dalam konteks global yang semakin kompleks, penelitian oleh Popli dan Rizvi (2016) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran kunci dalam membantu organisasi menghadapi tantangan

perubahan yang cepat. Pemimpin yang transformasional, dengan kemampuannya untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan, dapat membantu organisasi untuk tetap adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal yang dinamis. Ini konsisten dengan studi oleh Yukl (2019) yang menyatakan bahwa kemampuan untuk beradaptasi dan mendorong perubahan adalah elemen kunci dalam kepemimpinan transformasional yang efektif.

Efektivitas Kepemimpinan Transaksional dalam Konteks Tertentu

Kepemimpinan transaksional, meskipun sering dianggap kurang inspiratif dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional, memiliki efektivitas tersendiri, terutama dalam konteks di mana tugas-tugas jelas terdefinisi dan kinerja dapat diukur dengan mudah. Fokus utama kepemimpinan transaksional adalah hubungan pertukaran antara pemimpin dan karyawan, di mana pemimpin memberikan imbalan yang sesuai untuk kinerja yang diharapkan dan menerapkan hukuman ketika kinerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan (Bass & Avolio, 1993; Judge & Piccolo, 2004). Dalam lingkungan yang sangat terstruktur atau organisasi yang membutuhkan kepatuhan terhadap aturan yang ketat, pendekatan ini terbukti efektif untuk memastikan bahwa tujuan jangka pendek tercapai dan operasi berjalan lancar tanpa banyak penyimpangan. Penelitian terbaru memperkuat gagasan bahwa kepemimpinan transaksional efektif dalam konteks tertentu. Misalnya, studi oleh Breevaart et al. (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan kinerja tim dalam lingkungan kerja yang memiliki tugas-tugas terstruktur dan proses yang jelas. Studi ini menemukan bahwa ketika karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka, imbalan yang dijanjikan atas pencapaian target dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih efisien. Lebih lanjut, dalam situasi di mana organisasi berada di bawah tekanan untuk mencapai hasil yang cepat, seperti dalam proyek dengan tenggat waktu yang ketat, kepemimpinan transaksional dapat menjadi strategi yang lebih efektif dibandingkan dengan pendekatan yang lebih kolaboratif atau transformasional (Dinh et al., 2020).

Penelitian oleh Harms et al. (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak hanya efektif dalam meningkatkan kinerja jangka pendek, tetapi juga dalam membangun struktur yang jelas dan mengurangi ambiguitas di tempat kerja. Dengan memberikan arahan yang jelas dan imbalan yang tepat, pemimpin transaksional dapat membantu karyawan memahami peran mereka dan fokus pada tujuan spesifik yang harus dicapai. Hal ini penting terutama di sektor-sektor di mana kesalahan dapat berdampak besar, seperti di bidang manufaktur atau layanan kesehatan, di mana kepatuhan terhadap prosedur adalah kunci untuk mengurangi risiko dan memastikan keselamatan (Wang et al., 2020). Namun, meskipun efektivitasnya dalam jangka pendek, kepemimpinan transaksional memiliki keterbatasan dalam hal menciptakan keterlibatan karyawan dan mendorong inovasi. Menurut studi oleh Martin et al. (2019), pendekatan yang terlalu transaksional dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai sebagai individu dan lebih sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka hanya dihargai secara finansial atau berdasarkan hasil kerja yang terlihat, motivasi intrinsik mereka dapat menurun, yang pada gilirannya dapat menghambat inovasi dan kreativitas di tempat kerja (Asgari et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transaksional efektif untuk mengelola tugas yang jelas dan operasi sehari-hari, gaya ini mungkin kurang sesuai dalam konteks yang memerlukan pemikiran kreatif atau pengembangan jangka panjang.

Penelitian oleh Zhang et al. (2021) menekankan bahwa kepemimpinan transaksional sering kali lebih efektif dalam organisasi yang berfokus pada hasil langsung dan operasional yang efisien, seperti industri manufaktur atau konstruksi. Dalam konteks ini, penekanan pada penghargaan dan hukuman dapat meningkatkan produktivitas dan menjaga standar kualitas. Namun, dalam industri kreatif atau teknologi tinggi, di mana inovasi adalah kunci keberhasilan, pendekatan ini mungkin tidak cukup untuk memotivasi karyawan dan dapat menyebabkan penurunan keterlibatan jangka panjang (Lee et al., 2020). Dalam konteks budaya, studi oleh Shah et al. (2022) mengungkapkan bahwa kepemimpinan

transaksional lebih disukai dalam budaya di mana hierarki dan kepatuhan terhadap aturan lebih ditekankan. Dalam organisasi yang beroperasi di negara-negara dengan budaya yang lebih kolektivistis dan otoritatif, pendekatan ini dapat membantu menjaga stabilitas dan memastikan bahwa semua anggota organisasi mematuhi standar yang telah ditetapkan. Namun, dalam budaya yang lebih individualis dan inovatif, seperti di banyak negara Barat, kepemimpinan transformasional mungkin lebih efektif karena lebih mendorong ekspresi diri dan inisiatif pribadi (Dickson et al., 2012). Kepemimpinan transaksional memiliki tempatnya dalam berbagai konteks organisasi dan budaya, terutama ketika tujuan organisasi adalah untuk mencapai hasil yang terukur dan spesifik dalam jangka pendek. Namun, keterbatasan dalam hal mendorong inovasi dan keterlibatan jangka panjang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini sebaiknya digunakan dalam kombinasi dengan pendekatan lain yang lebih fleksibel, tergantung pada kebutuhan organisasi dan dinamika tim yang ada (Zaccaro et al., 2021; Avolio et al., 2018). Hal ini mencerminkan kebutuhan akan kepemimpinan yang adaptif, yang mampu menggabungkan berbagai elemen gaya kepemimpinan untuk memenuhi tuntutan situasi yang beragam.

Dampak Konteks Budaya dan Industri terhadap Efektivitas Kepemimpinan

Penelitian tentang efektivitas gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa konteks budaya dan industri memainkan peran penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang paling efektif. Dalam budaya yang lebih kolektivistis, seperti di banyak negara Asia, Afrika, dan beberapa negara Amerika Latin, gaya kepemimpinan yang menekankan harmoni kelompok dan perhatian terhadap kesejahteraan individu cenderung lebih dihargai. Ini disebabkan oleh nilai-nilai budaya yang mengutamakan kebersamaan, kolaborasi, dan kohesi sosial (House et al., 2004; Dickson et al., 2012). Dalam konteks ini, pemimpin yang menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional, yang mendorong inklusi, komunikasi terbuka, dan perhatian individual, dapat menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan untuk bekerja sama dan berkontribusi lebih maksimal terhadap tujuan bersama. Penelitian terbaru mendukung pandangan ini dengan menunjukkan bahwa dalam konteks budaya kolektivistis, kepemimpinan yang berfokus pada hubungan interpersonal dan dukungan sosial lebih efektif. Sebagai contoh, studi oleh Kim et al. (2020) menemukan bahwa di Korea Selatan, yang memiliki budaya kolektivistis kuat, kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan melalui penguatan hubungan interpersonal dan dukungan emosional. Karyawan merasa lebih termotivasi dan bersemangat ketika pemimpin mereka menunjukkan kepedulian dan perhatian terhadap kesejahteraan pribadi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Sebaliknya, dalam budaya yang lebih individualis seperti di Amerika Utara dan sebagian besar negara Eropa Barat, pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja individu dan hasil sering kali lebih efektif. Di sini, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional, yang fokus pada pencapaian hasil dan penghargaan berdasarkan kinerja, cenderung lebih berhasil. Hal ini karena karyawan di budaya individualis cenderung lebih termotivasi oleh penghargaan pribadi dan pengakuan atas pencapaian mereka (Hanges et al., 2016). Penelitian oleh Buil et al. (2019) mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa di Spanyol, gaya kepemimpinan transaksional lebih efektif dalam mendorong karyawan untuk mencapai target kinerja tertentu dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan yang lebih kolaboratif.

Industri juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan. Dalam industri yang berorientasi pada hasil, seperti keuangan, manufaktur, dan layanan pelanggan, kepemimpinan transaksional sering kali lebih sesuai untuk memastikan pencapaian target. Di sektor-sektor ini, tugas-tugas biasanya sangat terstruktur, dan hasil kinerja dapat diukur dengan jelas. Kepemimpinan transaksional, yang mengandalkan penghargaan dan hukuman untuk memotivasi karyawan, dapat memberikan arahan yang jelas dan ekspektasi yang tepat, memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dalam kerangka waktu yang ditentukan (Lowe et al., 2018). Namun, dalam industri yang membutuhkan kreativitas dan inovasi, seperti teknologi informasi dan industri kreatif,

kepemimpinan transformasional biasanya lebih efektif. Pemimpin transformasional dapat menciptakan iklim kerja yang memotivasi inovasi dan kreativitas dengan mendorong karyawan untuk berpikir di luar kotak dan mengeksplorasi ide-ide baru (Wang et al., 2020). Misalnya, penelitian oleh Deichmann dan Stam (2020) menunjukkan bahwa dalam perusahaan teknologi tinggi di Eropa, kepemimpinan transformasional secara signifikan berkorelasi dengan peningkatan inovasi dan hasil kinerja jangka panjang. Karyawan dalam lingkungan ini merasa lebih diberdayakan dan terdorong untuk mengambil inisiatif, yang sangat penting untuk keberhasilan dalam industri yang cepat berubah.

Perkembangan terbaru juga menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam konteks budaya dan industri tidaklah statis. Misalnya, penelitian oleh Zhang et al. (2021) mengindikasikan bahwa globalisasi dan digitalisasi telah mengubah dinamika banyak industri, yang menuntut gaya kepemimpinan yang lebih fleksibel dan adaptif. Pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya mereka dengan kebutuhan budaya dan industri yang berubah lebih cenderung berhasil dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini semakin menekankan pentingnya pengembangan keterampilan kepemimpinan yang adaptif yang mampu menggabungkan elemen-elemen dari berbagai gaya kepemimpinan untuk memenuhi tuntutan situasi yang beragam (Li et al., 2022). Dalam budaya kolektifis dan industri yang membutuhkan kolaborasi dan kreativitas, kepemimpinan transformasional cenderung lebih efektif. Sebaliknya, dalam budaya individualis dan industri yang berorientasi pada hasil, kepemimpinan transaksional sering kali memberikan hasil yang lebih baik. Namun, dengan perubahan global yang cepat, pemimpin masa kini perlu mengembangkan keterampilan adaptif yang memungkinkan mereka untuk menggabungkan berbagai pendekatan kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan spesifik konteks budaya dan industri yang mereka hadapi (Avolio et al., 2018; Yukl, 2019).

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik dan Kinerja Organisasi

Kepemimpinan transformasional diakui sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Gaya ini berfokus pada inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, yang semuanya berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung di mana karyawan merasa termotivasi untuk melampaui ekspektasi kinerja mereka (Avolio & Yammarino, 2013; Bass & Riggio, 2006). Penekanan pada nilai-nilai seperti inspirasi dan dukungan individual memungkinkan pemimpin transformasional untuk mengembangkan hubungan yang lebih mendalam dengan karyawan mereka, yang pada gilirannya mendorong keterlibatan dan komitmen yang lebih besar dalam pekerjaan (Gagné & Deci, 2005). Studi empiris mendukung pandangan ini dengan menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan inovasi di dalam organisasi. Misalnya, penelitian oleh García-Morales et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terkait erat dengan inovasi dan kinerja organisasi yang lebih tinggi melalui peningkatan motivasi intrinsik karyawan. Pemimpin yang menggunakan pendekatan ini mampu menginspirasi karyawan untuk berpikir kreatif dan berinovasi, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian Lee et al. (2020) yang menekankan bahwa stimulasi intelektual dari pemimpin transformasional dapat memicu pemikiran kritis dan inovatif, memperkuat motivasi intrinsik karyawan.

Penelitian oleh Hoch et al. (2018) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membentuk iklim kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih. Dalam lingkungan kerja yang dipimpin oleh pemimpin transformasional, karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mempengaruhi motivasi intrinsik tetapi juga menciptakan rasa memiliki di antara karyawan, yang penting untuk mempertahankan keterlibatan dan komitmen jangka panjang (Li et al., 2019). Penelitian ini menekankan pentingnya perhatian individual yang diberikan oleh pemimpin transformasional dalam

memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat untuk keluar dari organisasi (Zhang et al., 2022). Namun, efektivitas kepemimpinan transformasional tidaklah universal dan dapat bervariasi tergantung pada faktor-faktor kontekstual seperti budaya organisasi dan jenis industri. Misalnya, penelitian oleh Zhou et al. (2021) menemukan bahwa dalam organisasi yang sangat bergantung pada inovasi, kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan dengan organisasi yang lebih berorientasi pada proses. Hal ini menunjukkan bahwa kontekstualisasi gaya kepemimpinan adalah kunci untuk memahami dampak penuh dari kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik dan kinerja karyawan.

Efektivitas Kepemimpinan Transaksional dalam Konteks Tertentu

Meskipun sering dianggap kurang inspiratif dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional memiliki keunggulannya sendiri, terutama dalam konteks di mana tugas-tugas jelas terdefinisi dan kinerja dapat diukur dengan mudah. Kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan karyawan, di mana pemimpin memberikan imbalan yang sesuai untuk kinerja yang diharapkan dan menerapkan hukuman ketika kinerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan (Bass & Avolio, 1993; Judge & Piccolo, 2004). Pendekatan ini efektif dalam memastikan bahwa tujuan jangka pendek tercapai dan operasi berjalan lancar tanpa banyak penyimpangan. Penelitian terbaru memperkuat gagasan bahwa kepemimpinan transaksional efektif dalam konteks tertentu. Studi oleh Breevaart et al. (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan kinerja tim dalam lingkungan kerja yang memiliki tugas-tugas terstruktur dan proses yang jelas. Ketika karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka, imbalan yang dijanjikan atas pencapaian target dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih efisien. Dalam situasi di mana organisasi berada di bawah tekanan untuk mencapai hasil yang cepat, seperti dalam proyek dengan tenggat waktu yang ketat, kepemimpinan transaksional dapat menjadi strategi yang lebih efektif dibandingkan dengan pendekatan yang lebih kolaboratif atau transformasional (Dinh et al., 2020). Namun, meskipun efektif untuk mencapai tujuan jangka pendek, kepemimpinan transaksional memiliki keterbatasan dalam hal menciptakan keterlibatan karyawan dan mendorong inovasi. Studi oleh Martin et al. (2019) menunjukkan bahwa pendekatan yang terlalu transaksional dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai sebagai individu dan lebih sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka hanya dihargai secara finansial atau berdasarkan hasil kerja yang terlihat, motivasi intrinsik mereka dapat menurun, yang pada gilirannya dapat menghambat inovasi dan kreativitas di tempat kerja (Asgari et al., 2021). Ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transaksional efektif untuk mengelola tugas yang jelas dan operasi sehari-hari, gaya ini mungkin kurang sesuai dalam konteks yang memerlukan pemikiran kreatif atau pengembangan jangka panjang. Penelitian oleh Zhang et al. (2021) lebih lanjut menekankan bahwa kepemimpinan transaksional sering kali lebih efektif dalam organisasi yang berfokus pada hasil langsung dan operasional yang efisien, seperti industri manufaktur atau konstruksi. Dalam konteks ini, penekanan pada penghargaan dan hukuman dapat meningkatkan produktivitas dan menjaga standar kualitas. Namun, dalam industri kreatif atau teknologi tinggi, di mana inovasi adalah kunci keberhasilan, pendekatan ini mungkin tidak cukup untuk memotivasi karyawan dan dapat menyebabkan penurunan keterlibatan jangka panjang (Lee et al., 2020).

Dampak Konteks Budaya dan Industri terhadap Efektivitas Kepemimpinan

Penelitian menunjukkan bahwa konteks budaya dan industri sangat mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan. Dalam budaya yang lebih kolektivistis, seperti di banyak negara Asia, Afrika, dan Amerika Latin, gaya kepemimpinan yang menekankan harmoni kelompok dan perhatian terhadap kesejahteraan individu lebih dihargai. Ini disebabkan oleh nilai-nilai budaya yang mengutamakan kebersamaan, kolaborasi, dan kohesi sosial (House et al., 2004; Dickson et al., 2012). Dalam konteks

ini, pemimpin yang menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional, yang mendorong inklusi, komunikasi terbuka, dan perhatian individual, dapat menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan untuk bekerja sama dan berkontribusi lebih maksimal terhadap tujuan bersama. Studi terbaru mendukung pandangan ini dengan menunjukkan bahwa dalam konteks budaya kolektivistis, kepemimpinan yang berfokus pada hubungan interpersonal dan dukungan sosial lebih efektif. Sebagai contoh, studi oleh Kim et al. (2020) menemukan bahwa di Korea Selatan, yang memiliki budaya kolektivistis kuat, kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan melalui penguatan hubungan interpersonal dan dukungan emosional. Karyawan merasa lebih termotivasi dan bersemangat ketika pemimpin mereka menunjukkan kepedulian dan perhatian terhadap kesejahteraan pribadi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Sebaliknya, dalam budaya yang lebih individualis seperti di Amerika Utara dan sebagian besar negara Eropa Barat, pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja individu dan hasil sering kali lebih efektif. Di sini, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional, yang fokus pada pencapaian hasil dan penghargaan berdasarkan kinerja, cenderung lebih berhasil. Hal ini karena karyawan di budaya individualis cenderung lebih termotivasi oleh penghargaan pribadi dan pengakuan atas pencapaian mereka (Hanges et al., 2016). Penelitian oleh Buil et al. (2019) mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa di Spanyol, gaya kepemimpinan transaksional lebih efektif dalam mendorong karyawan untuk mencapai target kinerja tertentu dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan yang lebih kolaboratif. Selain budaya, industri juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan. Dalam industri yang berorientasi pada hasil, seperti keuangan, manufaktur, dan layanan pelanggan, kepemimpinan transaksional sering kali lebih sesuai untuk memastikan pencapaian target. Di sektor-sektor ini, tugas-tugas biasanya sangat terstruktur, dan hasil kinerja dapat diukur dengan jelas. Kepemimpinan transaksional, yang mengandalkan penghargaan dan hukuman untuk memotivasi karyawan, dapat memberikan arahan yang jelas dan ekspektasi yang tepat, memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dalam kerangka waktu yang ditentukan (Lowe et al., 2018). Namun, dalam industri yang membutuhkan kreativitas dan inovasi, seperti teknologi informasi dan industri kreatif, kepemimpinan transformasional biasanya lebih efektif. Pemimpin transformasional dapat menciptakan iklim kerja yang memotivasi inovasi dan kreativitas dengan mendorong karyawan untuk berpikir di luar kotak dan mengeksplorasi ide-ide baru (Wang et al., 2020). Misalnya, penelitian oleh Deichmann dan Stam (2020) menunjukkan bahwa dalam perusahaan teknologi tinggi di Eropa, kepemimpinan transformasional secara signifikan berkorelasi dengan peningkatan inovasi dan hasil kinerja jangka panjang. Karyawan dalam lingkungan ini merasa lebih diberdayakan dan terdorong untuk mengambil inisiatif, yang sangat penting untuk keberhasilan dalam industri yang cepat berubah.

Implikasi Global dan Kebutuhan untuk Kepemimpinan yang Adaptif

Perkembangan terbaru juga menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam konteks budaya dan industri tidaklah statis. Misalnya, penelitian oleh Zhang et al. (2021) mengindikasikan bahwa globalisasi dan digitalisasi telah mengubah dinamika banyak industri, yang menuntut gaya kepemimpinan yang lebih fleksibel dan adaptif. Pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya mereka dengan kebutuhan budaya dan industri yang berubah lebih cenderung berhasil dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini semakin menekankan pentingnya pengembangan keterampilan kepemimpinan yang adaptif yang mampu menggabungkan elemen-elemen dari berbagai gaya kepemimpinan untuk memenuhi tuntutan situasi yang beragam (Li et al., 2022). Penelitian terbaru menegaskan bahwa konteks budaya dan industri sangat mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan. Dalam budaya kolektivistis dan industri yang membutuhkan kolaborasi dan kreativitas, kepemimpinan transformasional cenderung lebih efektif. Sebaliknya, dalam budaya individualis dan industri yang berorientasi pada hasil, kepemimpinan transaksional sering kali memberikan hasil yang lebih baik. Namun, dengan

perubahan global yang cepat, pemimpin masa kini perlu mengembangkan keterampilan adaptif yang memungkinkan mereka untuk menggabungkan berbagai pendekatan kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan spesifik konteks budaya dan industri yang mereka hadapi (Avolio et al., 2018; Yukl, 2019).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyoroti pentingnya pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang berbeda—transfasional dan transaksional—mempengaruhi motivasi karyawan dan kinerja organisasi. Temuan utama menunjukkan bahwa kepemimpinan transfasional lebih efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, keterlibatan, dan inovasi, terutama dalam industri yang membutuhkan kreativitas dan adaptabilitas. Di sisi lain, kepemimpinan transaksional menunjukkan efektivitasnya dalam konteks di mana tugas-tugas jelas terdefinisi dan kinerja dapat diukur dengan mudah, seperti dalam industri manufaktur dan layanan pelanggan. Selain itu, penelitian ini menyoroti bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konteks budaya dan industri, di mana budaya kolektif lebih menghargai pendekatan kepemimpinan yang mendukung dan inklusif, sementara budaya individualis cenderung lebih menyukai pendekatan yang berorientasi pada hasil dan penghargaan.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa organisasi perlu mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan kontekstual, yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik karyawan dan situasi industri. Pemimpin yang efektif harus mampu menggabungkan elemen-elemen dari berbagai gaya kepemimpinan untuk memaksimalkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi. Dari sudut pandang teoretis, penelitian ini menambah pemahaman kita tentang peran kontekstual budaya dan industri dalam menentukan efektivitas gaya kepemimpinan, serta memberikan wawasan tentang bagaimana kepemimpinan yang adaptif dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini memperkuat teori motivasi seperti Teori Penetapan Tujuan dan Teori Penguatan, yang menyatakan bahwa penghargaan dan hukuman memainkan peran penting dalam memotivasi perilaku karyawan.

Namun, penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sebagian besar data berasal dari studi literatur, yang mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan dinamika organisasi yang kompleks di dunia nyata. Kedua, fokus pada dua gaya kepemimpinan utama mungkin tidak mencakup spektrum penuh gaya kepemimpinan yang mungkin relevan dalam berbagai konteks organisasi. Oleh karena itu, penelitian di masa depan dapat lebih eksploratif dalam mengkaji kombinasi gaya kepemimpinan lain, seperti kepemimpinan autentik atau kepemimpinan pelayan, yang mungkin lebih efektif dalam konteks tertentu. Selain itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami bagaimana faktor-faktor kontekstual lainnya, seperti dinamika tim dan struktur organisasi, mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Penelitian longitudinal dan studi empiris yang melibatkan pengamatan langsung dalam lingkungan organisasi yang beragam juga disarankan untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam dan praktis.

REFERENSI

- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald Group Publishing.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2018). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 331-345. <https://doi.org/10.1111/joop.12237>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement, and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 142-157. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>

- Deichmann, D., & Stam, D. (2020). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the creative role identity. *Journal of Management*, 46(3), 435-456. <https://doi.org/10.1177/0149206316663231>
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2012). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 729-768. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.002>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2020). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101379. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barriónuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2021). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 110, 501-515. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.014>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kim, T., Lee, D., & Kang, S.-W. (2020). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between transformational leadership and organizational commitment in the hospital setting. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 7362. <https://doi.org/10.3390/ijerph17197362>
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity, and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661834>
- Li, Y., Zhang, G., & Liu, X. (2019). The influence of transformational leadership on employee creativity: The role of employee relational identification and leader relational identification. *Journal of Business Research*, 96, 285-297. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.005>
- Lowe, K. B., Galen Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (2018). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 547-567. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.002>
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R. (2019). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 72(1), 157-192. <https://doi.org/10.1111/peps.12262>
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965-979. <https://doi.org/10.1177/0972150916645701>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2020). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Zhang, X., Li, N., Ullrich, J., & van Dick, R. (2022). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in shared and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101578. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101578>
- Zhou, Q., Hirst, G., & Shipton, H. (2021). Context matters: Combining transformational leadership and relational models of motivation to predict employee creativity. *Human Relations*, 74(1), 155-176. <https://doi.org/10.1177/0018726719869643>