

## ***DOUBLE-EDGED SWORD DARI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL: SEBUAH TELAHAH PUSTAKA***

**Aulia Rahmasari<sup>1)\*</sup>, Muhammad Rasyid Abdillah<sup>1)</sup> dan Adi Rahmat<sup>1)</sup>**

<sup>1)</sup>Prodi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning

\*Email: aulia.rahmasari03@gmail.com



**Abstract:** *This paper attempts to explain theoretically how the positive and negative impact of transformational leadership on the attitude of the leader himself. By using a literature review approach, this study compiles several propositions. Being a transformational leader tends to result in high job engagement, high job burnout and high subjective well-being.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Work Engagement, Emotional Exhaustion, Subjective Well-Being*

**Abstrak:** Paper ini berupaya menjelaskan secara teoritis bagaimana dampak positif dan negatif dari kepemimpinan transformasional terhadap sikap dari pemimpin itu sendiri. Dengan menggunakan pendekatan tinjauan Pustaka, penelitian ini menyusun beberapa proposisi. Menjadi pemimpin yang transformasional cenderung menghasilkan keterikatan kerja yang tinggi, kelelahan kerja yang tinggi dan *subjective well-being* yang tinggi.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Keterikatan Kerja, Kelelahan Kerja, *Subjective Well-Being*

### **Pendahuluan**

Beberapa dekade terakhir, beberapa gaya kepemimpinan telah menerima banyak penelitian perhatian sebagai kepemimpinan transformasional (Bass, 1985; Bono, Foldes, Vinson, & Muros, 2007; DeRue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011). Perilaku pemimpin transformasional berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan mengejar tujuan kolektif (Bass, 1985). Perilaku ini termasuk pengaruh yang diidealkan (yaitu, melayani sebagai panutan karismatik untuk pengikut), motivasi inspirasional (yaitu, mengkomunikasikan visi dan cita-cita kepada pengikut), stimulasi intelektual (yaitu, merangsang kreativitas pengikut dengan menantang yang ada asumsi), dan pertimbangan individual (yaitu, mendengarkan kebutuhan dan kekhawatiran pengikut). Penelitian telah menunjukkan bahwa perilaku pemimpin transformasional adalah salah satu cara yang paling sukses untuk mempromosikan efektivitas pemimpin, menampilkan validitas yang lebih tinggi daripada gaya kepemimpinan lainnya dan memiliki sejumlah efek positif pada pengikut, seperti pengaruh positif, kelelahan emosional yang lebih sedikit, dan keterlibatan yang lebih besar dalam organisasi (Bono et al., 2007; Montano, Reeske, Franke, & Huffmeier, 2017; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005) dalam (Szu-Han, et al., 2016).

Penelitian ini dilakukan karena terdapat beberapa research gap pada hasil penelitian terdahulu. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Yasin Ghadi, Mario

Fernando dan Peter Caputi (2013) dengan judul *Transformasional Leadership and Work Engagement: The Mediating Effect of Meaning in Work* menemukan bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja karyawan. Penelitian di atas sesuai dengan pernyataan Hayati et al. (2014), menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan komponen penting dari keterikatan. Hasil dari regresi menunjukkan bahwa varians yang terbesar dari dimensi keterikatan kerja adalah komponen kepemimpinan transformasional. Lebih lanjut di dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kontak keseharian dalam kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi keterikatan kerja. Hal tersebut dapat diartikan bahwa pegawai menjadi lebih terikat dengan pekerjaan mereka ketika pemimpin mereka mampu meningkatkan optimisme mereka melalui gaya kepemimpinan yang transformasional. Sedangkan Izem Gozukaraa & Omer Faruk Simsek (2015) "Linking Transformasional leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: The study in a Turkish Private Non Profit Univercity" menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan kerja.

Selain itu, research gap juga masih terdapat pada penelitian mengenai Kepemimpinan transformasional terhadap kelelahan emosional. Penelitian Rica Agus, Ice Kamela dan Surya Dharma (2018) dengan tajuk *Pengaruh Beban Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan Karir Terhadap Kelelahan Emosional Pegawai Pt Teluk Luas Padang* menegaskan kepemimpinan transformasional secara individual berpengaruh signifikan terhadap kelelahan emosional. Studi Janine Bosak, Steven Kilroy, Denis Chênevert dan Patrick C. Flood (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan negatif dengan kelelahan emosional, penelitian ini didukung oleh Corrigan dkk., 2002; Insang dkk., 2006; Densten, 2005; Hetland dkk., 2007; Kanste dkk., 2007; Leithwood dkk., 1996; Mazur dan Lynch, 1989; Seltzer dkk., 1989; Webster dan Hackett, 1999 dalam (Bosak, et Al., 2020).

Perilaku pemimpin diduga dapat mempengaruhi subjective well-being (SWB) karyawan. Diener (1984) menegaskan bahwa SWB adalah bagaimana individu mengevaluasi diri mereka dan pengaruh positif dan negatif yang mempengaruhi seseorang mengevaluasi diri mereka bahagia atau tidak bahagia. SWB merupakan istilah lain untuk mendefinisikan kebahagiaan. Menurut Russel (2008) tingginya SWB yang dimiliki karyawan memiliki dampak terhadap perusahaan melalui performa kerja yang baik, absensi dan turn over yang rendah. Sebaliknya, rendahnya SWB memiliki dampak terhadap penurunan performa kerja pada karyawan yang dikarenakan kelelahan emosional dan stress yang dialami (Arnold, et.al. 2007). Menurut Diener, dkk (1999), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi SWB adalah hubungan antara pemimpin dan karyawan. Hubungan timbal balik dan saling mempengaruhi antara pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi secara tidak langsung mempengaruhi karyawan itu sendiri. Pengaruh negatif dan positif bersama pemimpin dapat terjadi dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan setiap hari (Kelloway, et.al, 2012) dalam Sucahyo, Wisnu., 2019.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan SWB. Menurut Nelsen dan Munir (2009), saat karyawan yang melihat pemimpin dapat mentransformasikan pengaruh pada SWB karyawan dan hubungan interpersonal antara pemimpin dan pengikut membantu karyawan memiliki perasaan yang sejahtera. Saat pemimpin membantu karyawan melakukan apa yang lebih dari biasanya atau naik ke tingkat yang lebih tinggi pemimpin transformasional secara langsung merangsang karyawan untuk menemukan mengembangkan potensi yang dimiliki dengan cara baru dan lebih baik. Menurut Liu, Siu, dan Shi (2010) hubungan TFL dan SWB terjadi karena pemimpin TFL mentransformasikan nilai melalui motivasi

inspirasi menekan ambiguitas dan menghilangkan ketidakpastian dalam bekerja dan memberikan acuan untuk menggambarkan kinerja yang diharapkan dan pada gilirannya pemimpin mampu menurunkan stres kerja yang dialami karyawan. Pemimpin yang mentransformasikan kepedulian terhadap kebutuhan dan perasaan membuat karyawan merasa sejahtera. Sedangkan penelitian yang dilakukan Andony, Gorjian dan Finkelman (2016) tidak menemukan hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan SWB karyawan. Ketika transformasi pemimpin sudah baik dalam mempengaruhi pengikutnya, pemimpin transformasional hanya mempengaruhi sedikit dari prediktor dari SWB karyawan. Pengaruh transformasional pemimpin terhadap SWB tergantung dari karyawannya sendiri. Ketika karyawan merasa tidak memiliki semangat dalam bekerja, penghayatan dalam bekerja dan tidak memiliki dedikasi terhadap pekerjaan maka pemimpin tidak dapat mempengaruhi SWB karyawan (dalam Suchayo, Wisnu., 2019).

### **Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja**

Pradana dkk, (2013). Gaya kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2009) didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerja sama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mendukung pegawai untuk berpikir secara kreatif dengan menggunakan pendekatan baru, melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, menginspirasi sehingga meningkatkan loyalitas pada pegawai dan mencoba memahami perbedaan individu pegawai dalam rangka mengembangkan potensi pegawai secara seimbang (Bass, 1999).

Gaya Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting di dalam organisasi karena mampu menginspirasi para karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi yang lebih tinggi dan juga akan memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan. Sehingga, karyawan akan merasa diperhatikan oleh pemimpinnya lalu akan meningkatkan keterikatan kerjanya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tims dkk. (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja sehari-hari karyawan The Netherlands. Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wulandari dkk. (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan PT Dua Kelinci Pati. Jadi, semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

### **Kepemimpinan Transformasional dan Kelelahan Emosional**

Pemimpin dapat secara positif membentuk persepsi pengikut tentang karakteristik pekerjaan (Picollo dan Colquitt, 2006) dan mereka memiliki pengaruh besar pada emosi pengikut (Bono dkk., 2007). Meskipun peran penting mereka dalam kesejahteraan pengikut (Kelloway dkk., 2012; Nielsen dkk., 2009), secara mengejutkan hanya sedikit penelitian hingga saat ini yang dikhususkan untuk peran kepemimpinan dalam kelelahan pengikut (Breevaart dkk., 2014; Den Hartog dan De Hoog, 2009). Temuan dari beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan negatif dengan stres kerja dan kelelahan (Corrigan dkk., 2002; Insang dkk., 2006; Densten, 2005; Hetland dkk., 2007; Kanste dkk., 2007; Leithwood dkk., 1996; Mazur dan Lynch, 1989; Seltzer dkk., 1989; penyimpan dkk., 2001; Webster dan Hackett, 1999). Misalnya, penelitian cross-sectional pada petugas kesehatan menunjukkan hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional dan kelelahan staf dalam tim layanan kesehatan mental (Corrigan dkk., 2002) dan tim lembaga kesehatan mental masyarakat (Webster dan Hackett, 1999) serta "kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan motivasi yang memulai proses motivasi" (Breevaart dkk., 2014, P. 108), tidak

mengerankan bahwa ditemukan lebih kuat terkait dengan motivasi pengikut (yaitu mengurangi depersonalisasi) daripada tingkat energi pengikut (yaitu mengurangi kelelahan emosional; Hetland dkk., 2007; Kanste dkk., 2007) dalam Bosak, et al., 2020.

### **Kepemimpinan Transformasional dan *Subjective Well Being***

Penelitian yang dilakukan Liu et.al, (2010) menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dan SWB terjadi karena pemimpin transformasional mentransformasikan nilai melalui motivasi inspirasional, menekan ambiguitas dan menghilangkan ketidakpastian dan memberikan acuan untuk menggambarkan kinerja yang diharapkan dan pada gilirannya menurunkan stres kerja dan negative affect yang dialami karyawan. Pemimpin yang mentransformasikan kepedulian terhadap kebutuhan dan perasaan membuat karyawan merasa sejahtera dan menekan negative affect. Hubungan antara TFL dan SWB ditunjukkan melalui peningkatan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan, penurunan stres yang dialami karyawan dan kepercayaan terhadap diri yang meningkat. Hal ini terjadi karena adanya stimulus-stimulus yang diberikan oleh pemimpin transformasional kepada karyawan dan diiringi juga oleh persepsi kognitif seperti inspirasi yang diterima, pengembangan potensi karyawan dan affect yang dirasakan seperti rasa gembira, senang atau antusias oleh karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nelsen dan Munir (2009) juga menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin yang transformasional ditunjukkan melalui positive affect yang dirasakan pengikutnya. Pemimpin yang bertindak sebagai teladan dan memberikan contoh perilaku yang baik membuat pengikut memiliki persepsi positif dan melakukan hal yang benar. Pemimpin sebagai motivasional inspirasional yang merumuskan visi yang jelas dan menarik dan menunjukkan harapan yang tinggi dari pengikut bahwa mereka dapat mencapai visi tersebut akan membuat pengikut merasa lebih energik dan lebih memiliki pemahaman yang baik akan diri sendiri. Pemimpin yang mendorong pengikut untuk membuat keputusan sendiri dan menjadi kreatif dan inovatif sehingga memungkinkan cara kerja yang baru dan membuat pengikut merasa tertantang dan terangsang. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan mentor dan memberikan perhatian pribadi pada pengembangan karyawan akan meningkatkan kepuasan hidup. Hubungan saling ketergantungan antara pemimpin dan karyawan menyebabkan evaluasi global mengenai kepuasan hidup saat ini dan emosi positif atau negatif yang dirasakan karyawan memengaruhi tinggi dan rendahnya SWB karyawan (Diener, 1985 dalam Suchyo, Wisnu., 2019).

### **Simpulan**

Berdasarkan penjelasan teoritis tersebut, maka paper ini menghasilkan beberapa proposisi. *Pertama*, Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. *Kedua*, Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kelelahan emosional. *Ketiga*, Pemimpin Transformasional berpengaruh terhadap emosi positif karyawan. *Keempat*, Pemimpin Transformasional berpengaruh terhadap emosi negatif karyawan. Untuk studi selanjutnya, dibutuhkan pengujian secara empiris keempat proposisi tersebut.

### **Daftar Pustaka**

- [1] Mackinnon, et al. 1999. A short form of the Positive and Negative Affect Schedule evaluation of factorial validity and invariance across demographic variables in a community sample. *Personality and Individual Differences*. PP. 405-416.
- [2] Abdillah, W., Hartono. 2015. *Partial Least Square (PLS)*. Yogyakarta: Andi

- [3] Agus, Rica, et al., 2018. Pengaruh Beban Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan Karir Terhadap Kelelahan Emosional Pegawai Pt Teluk Luas Padang. Kumpulan Executive Summary Mahasiswa Prodi Manajemen. Vol. 12 No. 2.
- [4] Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [5] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International* 13(3), 209-223. <https://dx.doi.org/10.1108/13620430810870476>
- [6] Bass, Bernard M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*. Vol. 8, No 1, pp: 9-32
- [7] Bosak, et Al., 2020. Examining the role of transformational leadership and mission valence on burnout among hospital staff. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 8 No. 2. pp. 208-227
- [8] Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532–550. <http://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- [9] Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21. Edisi 7*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [10] Ghozali, Imam., dan Latan, H., 2015, *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0 (2nd Ed.)*. Semarang : Universitas Diponegoro Semarang.
- [11] Gözükar, İzlem dan Ömer Faruk Şimşek. 2015. Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- [12] Husein, Ananda Sabil., 2015, *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan Smart PLS 3.0, Modul Ajar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*.
- [13] Khan, et al., 2014. Effect Of Emotional Exhaustion On Organizational Commitment Among Academicians. *Sci.Int.(Lahore)*,26(5), 2433-2437.
- [14] Kuok, A. C. H., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought* 10(2), 262-287. <https://dx.doi.org/10.5964/psyc.v10i2.236>
- [15] Maslach, Christina Dan Susan E. Jackson. 1981. The Measurement Of Experienced Burnout. *Journal Of Occupational Behaviour*, Vol. 2, 99-113.
- [16] Miranda, D. (2013). Strategi Coping dan Kelelahan Emosional (Emotional Exhaustion) Pada Ibu yang Memiliki Anak Berkebutuhan Khusus. *eJournal Psikologi*, 1, 123-135
- [17] Saputro & Palupiningdyah. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesejahteraan Psikologis Dengan Kepuasan Kerja Dan Kepercayaan Diri Sebagai Variabel Mediasi. *Management Analysis Journal*. Vol.6 (3). Pp. 331-340. <http://maj.unnes.ac.id>

- [18] Schaufeli, W. B. (2017). General engagement: The conceptualization and measurement with the Utrecht General Engagement Scale (UGES). *J well-being assess* (1) 9-24. <https://dx.doi.org/10.1007/s41543-017-0001-x>
- [19] Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://dx.doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- [20] Schaufeli, Wilmar dan Arnold Bakker. 2004. UWES. UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE. Preliminary Manual. Version 1.1
- [21] Suchyo, Wisnu Bayu. 2019. Transformational Leadership (TFL) dan Subjective Well-Being (SWB) pada Karyawan Produksi PT. X Salatiga. *Humanitas*. Vol. 3 No. 3, pp. 213 - 226
- [22] Sugiyono, 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- [23] Szu-Han, et Al., 2016. The dark side of transformational leader behaviors for leader themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal*.
- [24] Thoha Miftah. 2012. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada Pradana, dkk. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai: study kasus pada pegawai tetap PT. Mustika Bahana Jaya*. Lumajang: Universitas Brawijaya
- [25] Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- [26] Usman, Husaini. 2009. *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- [27] Wulandari, S., Nurtjahjanti, H., & Putra, N. A. (2013). Hubungan antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Work Engagement pada Karyawan PT. Dua Kelinci Pati. *Empati Jurnal Karya Ilmiah*, 2(3), 1–10. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- [28] Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Edisi 5). Jakarta: PT. Indeks. Prajogo, W Robbins & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.