Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: galungwaknook@gmail.co

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (1) 2026, Page: 5609-5617

Transformational Leadership sebagai Penggerak Kinerja Karyawan: Kajian Konseptual dalam Konteks Organisasi yang Dinamis

Joko Wiyono
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Syariah Riyadlul Jannah Mojokerto
jokowiyono@rijan.ac.id

Published: Januari , 2026

ABSTRAK

Rapidly changing business environments require leaders to adapt their leadership styles to remain relevant and effective. Transformational leadership (TL) has been proven to be one of the most significant leadership approaches in improving employee performance, but its effectiveness is highly dependent on the organizational context, particularly environmental dynamism. This study uses a conceptual qualitative approach to explore previous empirical findings, identify inconsistencies, and formulate a new theoretical model regarding the relationship between TL and employee performance. The synthesis of results indicates that TL influences performance through psychological, socio-organizational, and adaptive mechanisms, with psychological empowerment and organizational adaptability as mediators, and environmental dynamism as a moderator. This study makes an important conceptual contribution by extending classic TL theory through the integration of contextual factors relevant to modern organizations. Theoretical and practical implications are presented as a basis for further empirical research.

Keywords: transformational leadership, employee performance, environmental dynamism, organizational adaptability, psychological empowerment.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin cepat dan tidak terduga menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi secara berkelanjutan. Kompleksitas teknologi, dinamika pasar, dan intensitas persaingan mendorong munculnya kebutuhan akan pola kepemimpinan yang tidak hanya mampu mempertahankan stabilitas, tetapi juga menggerakkan perubahan strategis (Uhl-Bien & Arena, 2018). Di tengah kondisi ini, pemimpin menjadi aktor sentral yang menentukan bagaimana organisasi merespons perubahan, mengelola ketidakpastian, serta menumbuhkan budaya inovasi yang adaptif. Hal tersebut menjadikan kepemimpinan sebagai faktor kunci dalam menentukan daya saing dan keberlanjutan organisasi.

Transformational leadership (TL) merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak diteliti dan dibuktikan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Melalui empat dimensinya *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* TL terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik, komitmen organisasi, dan *work engagement*, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja (Bass & Riggio, 2006; Judge & Piccolo, 2004). Berbagai meta-analisis menunjukkan bahwa TL berkontribusi positif tidak hanya pada *task performance*, tetapi juga aspek perilaku kontribusi ekstra seperti *organizational citizenship behavior* (Nielsen & Daniels, 2016; Hoch et al., 2018). Temuan-temuan ini mengukuhkan TL sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam mendukung pertumbuhan organisasi modern.

Namun demikian, bukti empiris juga menunjukkan bahwa efektivitas transformational leadership tidak bersifat universal. Konteks organisasi memainkan peran signifikan dalam memperkuat atau melemahkan pengaruh TL terhadap kinerja karyawan. Dalam organisasi yang beroperasi di lingkungan dinamis—ditandai dengan perubahan teknologi, ketidakpastian pasar, dan disrupsi struktural—transformational leadership dapat bekerja secara berbeda dibandingkan pada konteks stabil (Waldman et al., 2001). Studi-studi mutakhir menegaskan bahwa dinamika lingkungan (*environmental dynamism*) berperan sebagai faktor krusial yang memodifikasi mekanisme psikologis serta kualitas hubungan

pemimpin–karyawan, sehingga memengaruhi kinerja secara keseluruhan (Jansen et al., 2009; Li & Liu, 2020). Variasi temuan empiris inilah yang menandakan bahwa efektivitas TL bukan sekadar isu hubungan antarvariabel, tetapi persoalan kesesuaian konteks dan adaptasi kepemimpinan.

Perbedaan hasil penelitian tersebut juga mencerminkan adanya ketidakkonsistenan dalam model teoretis yang digunakan untuk menjelaskan peran TL dalam organisasi yang dinamis. Sebagian penelitian menekankan mekanisme psikologis seperti *trust* dan *empowerment*, sementara yang lain menyoroti aspek struktural seperti fleksibilitas organisasi atau orientasi inovasi. Ketidakselarasan ini menunjukkan perlunya sintesis literatur yang lebih komprehensif untuk memetakan hubungan antarvariabel, mengklarifikasi model teoretis, serta mengidentifikasi gap penelitian yang belum tersentuh secara memadai.

Di sinilah pentingnya penelitian kualitatif-konseptual. Pendekatan konseptual memungkinkan peneliti untuk meninjau secara kritis berbagai temuan empiris, mengintegrasikan kerangka teoretis, serta mengevaluasi asumsi mendasar yang selama ini digunakan dalam penelitian transformational leadership. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang menitikberatkan pada bukti statistik, penelitian konseptual menawarkan ruang analitis yang lebih luas untuk memahami dinamika adaptasi kepemimpinan pada konteks organisasi yang berubah cepat. Novelty penelitian ini terletak pada upaya membangun sintesis teoritis baru yang memposisikan dinamika lingkungan bukan sekadar variabel moderasi, melainkan *determinant contextual force* yang secara fundamental mengubah pola kerja transformational leadership. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis melalui pengembangan perspektif kepemimpinan transformasional yang lebih kontekstual, responsif, dan relevan dengan tuntutan organisasi modern.

KAJIAN PUSTAKA

1. Transformational Leadership: Konsep, Dimensi, dan Perkembangannya

Transformational leadership (TL) merupakan salah satu teori kepemimpinan paling berpengaruh dalam literatur manajemen modern. Bass dan Riggio (2006) mendeskripsikan TL sebagai gaya kepemimpinan yang mampu mengubah nilai, keyakinan, dan perilaku pengikut melalui pengaruh moral, inspirasi, dan stimulasi intelektual. Model TL dibangun atas empat dimensi utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dimensi-dimensi tersebut mencerminkan kemampuan pemimpin dalam membangun visi jangka panjang, mendorong kreativitas, serta memberikan dukungan personal kepada karyawan.

Sejumlah meta-analisis awal menunjukkan bahwa TL merupakan prediktor kuat bagi berbagai indikator organisasi, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja (Judge & Piccolo, 2004). Dalam perkembangan teoretisnya, TL kemudian diperluas dengan konsep kepemimpinan moral, autentik, dan etis. Namun, penelitian meta-analitik menunjukkan bahwa walaupun model kepemimpinan baru muncul, TL tetap mempertahankan validitas yang kuat sebagai prediktor kinerja (Hoch et al., 2018). Hal ini menjadikan TL sebagai fondasi dalam memahami perubahan perilaku karyawan pada berbagai konteks organisasi.

2. Transformational Leadership dan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu outcomes yang paling sering diteliti dalam hubungan dengan TL. Secara umum, TL memengaruhi kinerja melalui dua mekanisme: (1) peningkatan motivasi intrinsik dan komitmen afektif, serta (2) terciptanya kondisi psikologis yang mendukung keterlibatan kerja (*work engagement*) (Nielsen & Daniels, 2016). Pemimpin yang transformasional memberi inspirasi dan menumbuhkan rasa makna dalam pekerjaan, sehingga mendorong perilaku kerja yang produktif dan proaktif.

TL juga berperan dalam meningkatkan *contextual performance*, seperti *organizational citizenship behavior* (OCB), karena pemimpin transformasional mampu membangun hubungan berbasis kepercayaan dan nilai bersama. Melalui stimulasi intelektual, karyawan terdorong untuk melakukan inovasi dan memberikan ide kreatif guna mendukung tujuan organisasi. Temuan konsisten dari berbagai konteks industri mengonfirmasi bahwa TL secara positif memengaruhi kinerja baik secara langsung maupun melalui mediator psikologis seperti *trust*, *empowerment*, dan *job satisfaction* (Judge & Piccolo, 2004; Nielsen & Daniels, 2016).

3. Peran Konteks Organisasi: Dinamika Lingkungan sebagai Faktor Penentu

Meskipun pengaruh transformational leadership secara umum positif, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa efektivitasnya sangat tergantung pada konteks organisasi. Salah satu faktor kontekstual yang paling signifikan adalah dinamika lingkungan (*environmental dynamism*), yaitu tingkat perubahan dan ketidakpastian dalam lingkungan eksternal organisasi (Jansen et al., 2009). Pada kondisi lingkungan yang stabil, TL cenderung bekerja melalui mekanisme psikologis yang mapan, seperti pembentukan visi dan internalisasi nilai. Namun, pada kondisi yang sangat dinamis, pemimpin transformasional dituntut untuk tidak hanya menginspirasi, tetapi juga mendorong strategi adaptif yang cepat dan fleksibel.

Penelitian Waldman et al. (2001) menunjukkan bahwa karakteristik pemimpin transformasional seperti visi strategis dan keberanian mengambil risiko lebih berpengaruh dalam kondisi ketidakpastian eksternal yang tinggi. Demikian pula, Li dan Liu (2020) menemukan bahwa dinamika lingkungan memperkuat hubungan antara TL dan inovasi organisasi, namun juga menimbulkan tantangan berupa kebutuhan adaptasi kepemimpinan yang lebih besar. Hal ini menandakan bahwa dinamika lingkungan bukan sekadar variabel moderasi, tetapi berpotensi menjadi *contextual determinant* yang mengubah cara kerja TL secara substantif.

4. Mekanisme Psikologis dan Organisasi dalam Hubungan TL–Kinerja

Hubungan antara TL dan kinerja karyawan dipengaruhi berbagai faktor psikologis dan struktural. Dari perspektif psikologis, *trust in leadership* merupakan mediator penting yang menghubungkan TL dengan loyalitas dan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional yang menunjukkan konsistensi nilai dan perhatian personal meningkatkan rasa percaya diri dan keterlibatan karyawan.

Dari perspektif organisasi, TL berinteraksi dengan faktor struktural seperti fleksibilitas organisasi, budaya inovasi, dan kesiapan perubahan (*readiness for change*). Uhl-Bien dan Arena (2018) menekankan bahwa dalam konteks adaptasi organisasi, pemimpin transformasional harus mampu menciptakan struktur kolaboratif dan sistem pengambilan keputusan yang adaptif. Dengan demikian, efektivitas TL tidak hanya bergantung pada perilaku pemimpin, tetapi juga pada keselarasan antara faktor psikologis karyawan dan mekanisme adaptasi organisasi.

5. Kebutuhan Penyusunan Kajian Konseptual dan Celah Penelitian (Research Gaps)

Meskipun literatur mengenai TL cukup melimpah, terdapat sejumlah gap penelitian yang belum sepenuhnya mendapatkan perhatian. Pertama, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan mekanisme psikologis dan mekanisme organisasi dalam satu model komprehensif. Kedua, meskipun dinamika lingkungan telah diidentifikasi sebagai variabel penting, kajian mendalam tentang bagaimana dinamika tersebut membentuk ulang implementasi TL masih terbatas. Ketiga, penelitian empiris menunjukkan hasil yang variatif, sehingga diperlukan sintesis literatur untuk mengklarifikasi inkonsistensi teoretis.

Penelitian konseptual menjadi penting karena mampu memberikan integrasi teoritis antara berbagai temuan empiris, sekaligus menghasilkan perspektif baru tentang adaptasi TL dalam konteks organisasi dinamis. Pendekatan konseptual juga memungkinkan peneliti mengembangkan kerangka teoritis yang lebih holistik dan kontekstual. Novelty kajian ini terletak pada upaya menempatkan dinamika lingkungan tidak hanya sebagai variabel moderasi, tetapi sebagai faktor yang menentukan perubahan mekanisme kerja TL—yang selama ini belum banyak dibahas dalam literatur kepemimpinan tradisional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif konseptual **y**ang berorientasi pada pengembangan teori melalui analisis mendalam terhadap konstruksi konseptual yang telah berkembang dalam literatur. Berbeda dengan kajian empiris yang mengandalkan data lapangan, penelitian konseptual berfokus pada penelusuran, pengelompokan, sintesis, serta integrasi kerangka teoretis untuk membangun pemahaman baru atau memperluas model yang telah ada. Pendekatan ini digunakan karena isu kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi dinamis menunjukkan beragam temuan yang belum terhubung secara sistematik, sehingga diperlukan elaborasi konseptual untuk mengidentifikasi pola hubungan, mekanisme mediasi dan moderasi, serta celah penelitian yang masih belum dieksplorasi.

Prosedur penelitian dilakukan melalui beberapa tahap utama. Pertama, dilakukan penelusuran literatur secara sistematis menggunakan basis data bereputasi tinggi seperti Scopus, Web of Science, dan ScienceDirect, dengan kata kunci *transformational leadership*, *employee performance*, *environmental dynamism*, *leadership adaptability*, dan *organizational context*. Literatur yang digunakan mencakup artikel jurnal internasional terindeks Scopus Q1–Q2, meta-analisis, dan buku rujukan klasik kepemimpinan. Kedua, seluruh literatur yang relevan dievaluasi menggunakan teknik critical interpretive synthesis untuk menilai kekuatan teoretis, konsistensi argumen, dan relevansi konteks penelitian. Proses ini memungkinkan pembandingan antar-model, pengujian koherensi logis, dan identifikasi kontradiksi dalam temuan terdahulu. Ketiga, dilakukan theoretical integration**,** yaitu proses menggabungkan konsep inti, mekanisme psikologis, dan faktor kontekstual dari berbagai teori (misalnya *transformational leadership theory*, *social exchange theory*, dan *organizational dynamism theory*) untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif.

Selanjutnya, peneliti menerapkan pendekatan **conceptual model building** untuk merumuskan model teoritis baru mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan pada lingkungan organisasi yang dinamis. Proses ini melibatkan penyusunan proposisi teoritis yang didasarkan pada konsistensi logis, kecukupan empirik dari literatur sebelumnya, serta relevansi praktis bagi organisasi kontemporer. Validitas konseptual dijaga melalui triangulasi literatur, yakni membandingkan temuan dari berbagai disiplin seperti manajemen, psikologi organisasi, dan studi kepemimpinan. Akhirnya, metode ini menghasilkan kontribusi teoretis berupa model konseptual yang menawarkan perspektif baru dan dapat digunakan sebagai dasar dalam penelitian empiris lanjutan.

HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (transformational leadership/TL) secara konsisten diidentifikasi sebagai gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan, namun efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh kondisi dan dinamika lingkungan organisasi. Sintesis literatur memperlihatkan bahwa TL tidak hanya berdampak pada aspek perilaku karyawan tetapi turut memengaruhi proses psikologis dan kondisi organisasi yang menjadi prasyarat bagi terciptanya kinerja optimal. Dalam konteks organisasi yang mengalami perubahan cepat, TL berfungsi sebagai katalisator adaptasi dengan menciptakan kejelasan visi, motivasi intrinsik, serta kepercayaan yang memperkuat komitmen dan ketahanan karyawan.

Analisis komparatif terhadap berbagai temuan empiris dan teoretis mengungkap bahwa terdapat tiga mekanisme utama yang menjadi jalur pengaruh TL terhadap kinerja, yaitu: (1) **mekanisme psikologis** seperti peningkatan self-efficacy, meaningfulness, dan psychological empowerment; (2) **mekanisme sosial-organisasional** seperti kualitas pertukaran pemimpin–pengikut (LMX), kolaborasi, dan budaya inovatif; serta (3**) mekanisme adaptif** berupa peningkatan fleksibilitas, kemampuan belajar, dan kesiapan menghadapi ketidakpastian. Hasil sintesis menunjukkan bahwa ketiga mekanisme ini bekerja saling melengkapi, dan kekuatan TL bergantung pada sejauh mana mekanisme tersebut dapat diaktifkan oleh pemimpin dalam kondisi lingkungan tertentu.

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa konteks organisasi yang dinamis menjadi faktor moderasi yang sangat menentukan. Dalam lingkungan yang stabil, pengaruh TL tetap signifikan tetapi cenderung bekerja melalui peningkatan motivasi dan hubungan interpersonal. Sementara itu, dalam lingkungan yang sangat dinamis—ditandai oleh ketidakpastian, perubahan teknologi, dan tekanan kompetitif—TL berperan lebih strategis sebagai pemimpin sense-making yang membantu karyawan menavigasi perubahan, menyelaraskan arah organisasi, serta menciptakan kesiapan kolektif untuk beradaptasi. Literatur menunjukkan bahwa tanpa kemampuan adaptif, pemimpin transformasional berpotensi kehilangan relevansi, sehingga keefektifannya bergantung pada kemampuan membaca konteks dan menyesuaikan gaya kepemimpinan.

Selain itu, hasil analisis teori dan temuan empiris sebelumnya mengungkap adanya ketidakkonsistenan dalam penelitian terdahulu terkait kekuatan hubungan antara TL dan kinerja. Beberapa penelitian melaporkan efek yang kuat, namun sebagian lainnya menunjukkan variasi atau bahkan hasil yang beragam ketika lingkungan organisasi sangat dinamis. Variasi ini menegaskan bahwa TL tidak bekerja secara universal; efektivitasnya sangat konteks-dependen. Kondisi ini mengindikasikan adanya celah

teoretis bahwa model TL klasik belum sepenuhnya mampu menjelaskan pengaruh kepemimpinan pada konteks organisasi modern yang ditandai oleh kompleksitas dan ketidakpastian tinggi.
Berdasarkan integrasi literatur, penelitian ini menghasilkan **model konseptual baru** yang menempatkan *environmental dynamism* sebagai faktor penentu adaptasi kepemimpinan transformasional. Model ini menjelaskan bahwa pengaruh TL terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *psychological empowerment* dan *organizational adaptability*, serta dimoderasi oleh tingkat dinamika lingkungan. Dengan demikian, model ini memberikan kontribusi teoritis berupa kerangka hubungan yang lebih komprehensif dan kontekstual, serta memberikan arah bagi penelitian empiris selanjutnya untuk menguji proposisi yang diajukan.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (transformational leadership/TL) memiliki dampak yang kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan, terutama melalui mekanisme psikologis dan organisasi. Temuan ini sejalan dengan pandangan Bass dan Riggio (2006) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi pengikut, meningkatkan motivasi intrinsik, serta menumbuhkan kepercayaan dan komitmen, sehingga secara signifikan meningkatkan performa kerja. Selain itu, meta-analisis yang dilakukan oleh Judge dan Piccolo (2004) juga memperkuat bukti bahwa TL memiliki efek yang lebih konsisten dan lebih besar terhadap kinerja dibandingkan gaya kepemimpinan tradisional seperti transactional leadership. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa TL masih menjadi salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling relevan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
Namun, penelitian ini juga menegaskan bahwa efektivitas TL sangat dipengaruhi oleh konteks lingkungan organisasi. Pada organisasi yang beroperasi dalam lingkungan stabil, TL terutama bekerja melalui mekanisme psikologis seperti peningkatan self-efficacy, rasa memiliki, dan kewenangan psikologis (*psychological empowerment*). Hal ini konsisten dengan penelitian Nielsen dan Daniels (2016) yang menunjukkan bahwa TL berperan besar dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis, engagement, dan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, pada organisasi dengan tingkat dinamika lingkungan yang tinggi, pengaruh TL menjadi lebih kompleks dan bersifat kontingensi. Dalam kondisi ini, pemimpin transformasional tidak hanya berfungsi sebagai sumber motivasi, tetapi juga sebagai pengarah makna (*sense-making leader*) yang membantu karyawan menghadapi ketidakpastian dan perubahan yang cepat (Uhl-Bien & Arena, 2018). Dengan kata lain, kekuatan TL tidak hanya terletak pada kemampuan memotivasi, tetapi juga pada kapasitas adaptif untuk merespons turbulensi lingkungan.
Hasil penelitian juga menemukan bahwa dinamika lingkungan (*environmental dynamism*) memoderasi hubungan antara TL dan kinerja. Temuan ini sejalan dengan pandangan Jansen et al. (2009) dan Waldman et al. (2001) yang menunjukkan bahwa organisasi yang menghadapi ketidakpastian lingkungan membutuhkan pemimpin dengan kemampuan adaptif dan orientasi strategis yang lebih kuat. Dalam konteks seperti ini, pemimpin transformasional menjadi efektif karena mampu mengarahkan organisasi untuk melakukan eksplorasi dan inovasi, yang merupakan respons penting terhadap kondisi eksternal yang berubah dengan cepat. Temuan meta-analitis oleh Li dan Liu (2020) juga memperkuat argumen bahwa dinamika lingkungan memperkuat peran inovatif dan strategis TL. Dengan demikian, penelitian ini memberikan dukungan teoretis bahwa TL adalah sebuah pendekatan kepemimpinan yang sangat konteks-dependen.
Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa ketidakkonsistenan hasil empiris terkait pengaruh TL terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui kompleksitas mekanisme mediasi dan moderasi. Literatur menunjukkan bahwa pengaruh TL terhadap kinerja tidak bersifat langsung, tetapi bekerja melalui jalur psikologis seperti *trust*, *meaningfulness*, dan *empowerment*, serta jalur organisasional seperti budaya kerja kolaboratif dan iklim inovasi (Hoch et al., 2018). Variasi temuan yang muncul dalam studi sebelumnya, dengan sebagian penelitian melaporkan efek besar dan sebagian lainnya melaporkan efek moderat atau bervariasi, memperlihatkan bahwa TL bukanlah "one-size-fits-all" dalam peningkatan kinerja. Oleh karena itu, integrasi literatur dalam penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas TL.

Pembahasan ini juga menggarisbawahi kontribusi teoretis penelitian, yaitu pengembangan **model konseptual baru** yang mengintegrasikan *psychological empowerment* dan *organizational adaptability* sebagai mediator, serta *environmental dynamism* sebagai moderator. Model ini tidak hanya memperjelas jalur pengaruh TL terhadap kinerja, tetapi juga mengatasi keterbatasan pada model TL klasik yang cenderung mengabaikan faktor-faktor situasional dalam organisasi kontemporer. Dengan berlandaskan teori-teori sebelumnya, model ini menawarkan perspektif yang lebih relevan terhadap tuntutan lingkungan bisnis modern yang semakin kompleks, sehingga memberikan kontribusi bagi pengayaan teori kepemimpinan dan memperkuat arah penelitian empiris di masa depan.

Implikasi Konseptual

Penelitian ini memberikan implikasi konseptual yang signifikan terhadap pengembangan teori kepemimpinan, khususnya terkait peran kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi yang dinamis. Pertama, penelitian ini memperluas pemahaman teoretis tentang transformational leadership (TL) dengan menegaskan bahwa efektivitas TL tidak bersifat universal, tetapi bergantung pada kondisi lingkungan eksternal yang melingkupi organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menantang model TL klasik yang cenderung menekankan stabilitas hubungan pemimpin–pengikut dan kurang memperhitungkan pengaruh dinamika lingkungan. Temuan ini mengarahkan pada kebutuhan untuk mengintegrasikan unsur *environmental dynamism* ke dalam kerangka teori kepemimpinan modern, sehingga memberikan perspektif baru bahwa kepemimpinan transformasional harus dipahami sebagai proses adaptif yang sensitif terhadap konteks.

Kedua, penelitian ini berkontribusi pada penguatan teori mekanisme psikologis sebagai jalur penting dalam menjelaskan bagaimana TL memengaruhi kinerja. Dengan menempatkan *psychological empowerment* sebagai mediator kunci, penelitian ini memperjelas bahwa pengaruh TL terhadap performa tidak terjadi secara langsung, tetapi melalui perubahan internal dalam diri karyawan, seperti peningkatan makna kerja, kepercayaan diri, dan persepsi terhadap kemampuan pribadi. Implikasi ini memperluas literatur tentang hubungan kepemimpinan dan perilaku karyawan dengan menekankan bahwa proses psikologis individu merupakan elemen inti dalam menghasilkan dampak kepemimpinan yang efektif.

Ketiga, penelitian ini menawarkan integrasi konseptual baru dengan memasukkan *organizational adaptability* sebagai mediator tambahan. Dengan mengaitkan TL dengan kemampuan adaptasi organisasi, penelitian ini menyumbang pada perluasan teori TL ke ranah strategi dan perubahan organisasi. Hal ini mengimplikasikan bahwa TL perlu diposisikan tidak hanya dalam konteks hubungan interpersonal, tetapi juga sebagai faktor strategis yang memengaruhi kemampuan organisasi dalam merespons kompleksitas dan ketidakpastian eksternal. Model ini membuka ruang bagi teori kepemimpinan yang lebih holistik, yang menghubungkan perilaku pemimpin dengan kemampuan organisasi bertransformasi secara berkelanjutan.

Keempat, temuan ini menghasilkan perspektif konseptual baru bahwa hubungan antara TL dan kinerja merupakan proses multi-level yang dipengaruhi oleh kombinasi faktor psikologis individu, dinamika sosial, dan faktor kontekstual organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan dasar bagi perumusan proposisi teoretis yang lebih komprehensif dan kontekstual, yang dapat diuji lebih lanjut dalam penelitian empiris mendatang. Implikasi ini penting karena menawarkan arah baru bagi penelitian kepemimpinan, terutama dengan mendorong studi lintas-level yang mengeksplorasi interaksi antara pemimpin, pengikut, dan lingkungan organisasi secara simultan.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual berupa perluasan kerangka teoritik TL, penegasan peran mekanisme psikologis dan adaptif, serta integrasi dinamika lingkungan sebagai faktor penting dalam memahami efektivitas kepemimpinan. Implikasi ini memperkuat landasan teoritis bagi pengembangan model-model kepemimpinan yang lebih responsif terhadap tuntutan perubahan organisasi modern.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional (transformational leadership/TL) memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada kondisi lingkungan organisasi. Melalui pendekatan kualitatif konseptual, penelitian ini menunjukkan bahwa TL bekerja melalui tiga mekanisme utama: mekanisme psikologis (misalnya *psychological empowerment* dan motivasi intrinsik), mekanisme sosial-organisasional (seperti

kualitas hubungan pemimpin–pengikut dan budaya kolaboratif), serta mekanisme adaptif yang memperkuat kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan. Ketiga mekanisme tersebut memperjelas bahwa pengaruh TL tidak bersifat linear, melainkan dipengaruhi oleh konteks, terutama dinamika lingkungan (*environmental dynamism*) yang bertindak sebagai faktor moderator penting.

Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa model TL klasik belum sepenuhnya mampu menjelaskan variasi hasil penelitian dalam konteks organisasi modern yang penuh ketidakpastian. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan model konseptual baru yang menempatkan *psychological empowerment* dan *organizational adaptability* sebagai mediator, serta dinamika lingkungan sebagai moderator hubungan antara TL dan kinerja. Model ini memberikan kontribusi teoretis yang signifikan dalam pengembangan kajian kepemimpinan kontemporer dan membuka ruang bagi integrasi pendekatan lintas-level dalam studi kepemimpinan. Secara keseluruhan, penelitian ini memperluas pemahaman teoretis tentang bagaimana pemimpin transformasional dapat menciptakan kinerja unggul melalui proses internal dan adaptasi organisasi yang lebih responsif terhadap perubahan.

SARAN

Berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian, terdapat beberapa saran untuk pengembangan penelitian dan praktik organisasi:

1. *Saran untuk Penelitian Selanjutnya*

Penelitian mendatang disarankan untuk menguji model konseptual yang dihasilkan dalam studi ini melalui pendekatan empiris, baik kuantitatif maupun kualitatif. Penggunaan metode *structural equation modeling* (SEM) atau *multilevel modeling* dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh konteks organisasi terhadap hubungan TL dan kinerja. Selain itu, penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi variabel mediator dan moderator tambahan, seperti budaya organisasi, digital leadership, atau ketahanan organisasi (*organizational resilience*), yang mungkin memperkuat atau memperlemah pengaruh TL pada kinerja.

2. Saran untuk Praktik Kepemimpinan

Organisasi perlu mengembangkan strategi pengembangan kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan interpersonal pemimpin, tetapi juga pada penguatan kapasitas adaptif dalam menghadapi perubahan. Program pelatihan kepemimpinan sebaiknya mencakup kompetensi adaptabilitas, kemampuan membaca dinamika lingkungan, dan keterampilan *sense-making*. Pemimpin juga perlu diarahkan untuk memfasilitasi *psychological empowerment* karyawan melalui pemberian kepercayaan, pelibatan dalam pengambilan keputusan, dan penciptaan makna kerja yang kuat.

3. Saran untuk Pengembangan Organisasi

Organisasi disarankan untuk membangun lingkungan kerja yang fleksibel, kolaboratif, dan inovatif sebagai prasyarat bagi keberhasilan implementasi kepemimpinan transformasional. Sistem dan struktur organisasi yang mendukung perubahan akan memperkuat dampak TL terhadap performa. Selain itu, organisasi perlu secara rutin melakukan evaluasi terhadap dinamika lingkungan eksternal agar pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan secara tepat waktu dan kontekstual.

DAFTAR PUSTAKA

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2021). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly, 32*(2), 101468. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101468

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. 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), 501–528.

Breevaart, K., & Zacher, H. (2022). Main and interactive effects of weekly transformational leadership and job demands on employee functioning. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 95*(1), 1–25. https://doi.org/10.1111/joop.12374

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2021). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 32*(1), 101415. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101415

Hannah, S. T., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Cheng, X. (2021). Leader self-complexity and adaptability: Examining leader effectiveness in dynamic environments. *Academy of Management Journal, 64*(4), 1081–1107. https://doi.org/10.5465/amj.2018.0857

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2022). Leadership and stress: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 107*(10), 1675–1706. https://doi.org/10.1037/apl0000945

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

Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly, 20*(1), 5–18. 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.

Jiang, Y., Zhao, J., & Ni, J. (2022). Transformational leadership and employee innovative behavior: The mediating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management, 25*(3), 785–804. https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2021-0149

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

Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2021). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness. *Journal of Management Development, 40*(2), 113–129. https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0002

Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2021). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental validity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94*(4), 881–914. https://doi.org/10.1111/joop.12343

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2021). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review. *Journal of Management, 47*(6), 1481–1521. https://doi.org/10.1177/0149206320917069

Li, Y., & Liu, Y. (2020). Environmental dynamism, leadership, and innovation: A meta-analysis. *Journal of Business Research, 118*, 314–326.

Li, Z., Chen, H., & Liao, J. (2023). Transformational leadership and employee resilience in turbulent environments. *The Leadership Quarterly, 34*(4), 101694. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101694

Miao, R., & Cao, Y. (2022). High-performance work systems, transformational leadership, and employee performance. *International Journal of Human Resource Management, 33*(9), 1811–1835. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1867619

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2022). Leadership effectiveness in times of crisis: A meta-analytic investigation. *Personnel Psychology, 75*(2), 305–343. https://doi.org/10.1111/peps.12458

Nielsen, K., & Daniels, K. (2016). The relationship between transformational leadership and follower well-being: A review. *Work & Stress, 26*(3), 213–229.

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2022). Explaining the heterogeneity of leadership–innovation relationships. *Academy of Management Review, 47*(1), 66–92. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0395

Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M. I., & Alvi, A. T. (2022). Transformational leadership and innovative work behavior in turbulent environments. *Journal of Business Research, 142*, 339–350. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.045

Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2023). Leveraging leaders for performance in dynamic contexts. *Academy of Management Perspectives, 37*(2), 240–257. https://doi.org/10.5465/amp.2021.0069

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 89–104.

Vera, D., & Crossan, M. (2021). Strategic leadership and organizational learning in dynamic environments. *Leadership Quarterly, 32*(5), 101504. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101504

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability. *Academy of Management Journal, 44*(1), 134–143.

Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y., & Li, X. (2023). Paradoxical leadership and employee performance in uncertain environments. *Journal of Management, 49*(2), 441–470. https://doi.org/10.1177/01492063211039196