

## **Dampak Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterlibatan Pegawai Dan Kinerja Organisasi Di Era Pandemi**

Serlin Serang<sup>1</sup>, Yuliatti Tamanyira<sup>2</sup>, M. Maknun<sup>3</sup>, Indriani<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia

### **Abstrak**

Pandemi telah membawa perubahan signifikan dalam dunia kerja, termasuk cara kerja dan perilaku karyawan. Dalam situasi yang penuh tantangan ini, kepemimpinan transformasional menjadi kunci untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi di era pandemi COVID-19. Metode penelitian yang digunakan yaitu jenis kualitatif melalui studi pustaka dengan pendekatan analisis isi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional terbukti menjadi gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi selama pandemi COVID-19. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian individual kepada karyawan mereka dapat membantu organisasi mengatasi tantangan yang dihadapi dan tetap kompetitif di tengah ketidakpastian.

Kata Kunci : kepemimpinan transformasional, karyawan, kinerja organisasi

### **Abstract**

*The pandemic has brought significant changes in the world of work, including the way employees work and behave. In this challenging situation, transformational leadership is key to improving employee engagement and organizational performance. This study aims to analyze the impact of transformational leadership on employee engagement and organizational performance in the era of the COVID-19 pandemic. The research method used is a qualitative type through literature studies with a content analysis approach. The results showed that transformational leadership proved to be an effective leadership style in improving employee engagement and organizational performance during the COVID-19 pandemic. Leaders who are able to inspire, motivate, and give individualized attention to their employees can help organizations overcome the challenges they face and remain competitive in the midst of uncertainty.*

*Keywords: transformational leadership, employee, organizational performance,*

Copyright (c) 2023 Serlin Serang

---

✉ Corresponding author :

Email Address : [serlin.serang@umi.ac.id](mailto:serlin.serang@umi.ac.id)

## PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah menciptakan tantangan besar bagi organisasi di seluruh dunia, memaksa mereka untuk mengadopsi cara kerja baru, seperti kerja jarak jauh dan digitalisasi proses bisnis. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional telah diidentifikasi sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk tetap terlibat dan produktif meskipun menghadapi kesulitan. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi selama pandemi karena Pandemi COVID-19 telah membawa dampak yang signifikan pada berbagai aspek kehidupan, termasuk dunia kerja. Pembatasan sosial dan protokol kesehatan yang diterapkan telah memaksa banyak organisasi untuk mengubah cara kerja mereka, seperti bekerja dari rumah (WFH) dan pembatasan jam kerja. Perubahan ini telah membawa berbagai tantangan bagi organisasi, salah satunya adalah penurunan keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi. Keterlibatan karyawan (employee engagement) mengacu pada tingkat komitmen dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Kinerja organisasi (organizational performance) mengacu pada pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam situasi krisis seperti pandemi COVID-19, penting bagi organisasi untuk menjaga keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi agar tetap kompetitif. Kepemimpinan transformasional (transformational leadership) adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional memiliki ciri-ciri seperti karisma, visi yang jelas, dan kemampuan untuk memberdayakan pengikutnya. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi.

## MATERI DAN METODE

### A. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah teori kepemimpinan yang dikembangkan untuk menggambarkan bagaimana pemimpin dapat menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan melebihi harapan awal. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978 dan kemudian diperluas oleh Bernard M. Bass pada tahun 1985. Kepemimpinan transformasional melibatkan proses di mana pemimpin dan pengikut saling menaikkan tingkat motivasi dan moralitas satu sama lain. Di tengah dunia yang penuh dinamika dan kompleksitas, kepemimpinan transformasional muncul sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan bersama. Berbeda dengan gaya kepemimpinan transaksional yang fokus pada pertukaran dan pemeliharaan status quo, kepemimpinan transformasional menekankan pada perubahan, pertumbuhan, dan pengembangan pengikutnya.

### **Komponen Kepemimpinan Transformasional**

Bass (1985) mengidentifikasi empat komponen utama dari kepemimpinan transformasional:

- a. **Pengaruh Idealis (Idealized Influence)** Pemimpin bertindak sebagai panutan yang dapat dipercaya dan dihormati oleh pengikutnya. Mereka menunjukkan perilaku etis dan prinsip yang kuat, yang menciptakan rasa hormat dan kepercayaan.
- b. **Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)** Pemimpin mampu mengkomunikasikan visi yang menarik dan menantang, memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama. Mereka memberikan makna dan tantangan dalam pekerjaan sehari-hari, sehingga meningkatkan keterlibatan dan komitmen pengikut.
- c. **Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)** Pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi dengan menantang asumsi yang ada dan menginspirasi pengikut untuk memecahkan masalah dengan cara-cara baru. Mereka menghargai ide dan solusi yang berbeda, serta mendorong pengikut untuk berpikir kritis.
- d. **Pertimbangan Individual (Individualized Consideration)** Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada pengikutnya, memahami kebutuhan mereka, dan mendukung perkembangan mereka. Mereka bertindak sebagai mentor atau pelatih, memberikan umpan balik dan kesempatan untuk pertumbuhan.

### **Konsep Inti Kepemimpinan Transformasional**

Teori kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978. Burns membedakan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Pemimpin transformasional, menurut Burns, memiliki kemampuan untuk:

- a. **Mengartikulasikan visi yang jelas dan menarik:** Pemimpin transformasional mampu mengkomunikasikan visi mereka dengan cara yang jelas dan inspiratif, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan bersama.
- b. **Memiliki karisma dan pengaruh ideal:** Pemimpin transformasional memiliki karisma dan pengaruh ideal yang membuat mereka dikagumi dan dihormati oleh pengikutnya.

- c. **Memberdayakan dan memotivasi pengikut:** Pemimpin transformasional memberdayakan pengikutnya dengan memberikan otonomi dan tanggung jawab, serta mendorong mereka untuk berpikir kreatif dan inovatif.
- d. **Menjadi teladan dan panutan:** Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang etis dan bertanggung jawab, menjadi teladan bagi pengikutnya.
- e. **Membangun hubungan yang kuat dengan pengikut:** Pemimpin transformasional membangun hubungan yang kuat dan saling percaya dengan pengikutnya, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif.

### **Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio mengembangkan teori kepemimpinan transformasional lebih lanjut dengan mengidentifikasi delapan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a. **Karisma:** Kemampuan pemimpin untuk menarik dan menginspirasi pengikutnya.
- b. **Visi yang jelas:** Kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan visi yang jelas dan menarik bagi pengikutnya.
- c. **Pertimbangan individual:** Perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan kesejahteraan pengikutnya.
- d. **Stimulasi intelektual:** Kemampuan pemimpin untuk mendorong pengikutnya untuk berpikir kreatif dan inovatif.
- e. **Pengambilan risiko:** Kesiapan pemimpin untuk mengambil risiko yang diperhitungkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- f. **Keteladanan:** Kemampuan pemimpin untuk menjadi contoh yang baik bagi pengikutnya.
- g. **Pemberdayaan pengikut:** Memberikan pengikutnya otonomi dan tanggung jawab untuk membuat keputusan.
- h. **Struktur yang jelas:** Memberikan pengikutnya struktur dan pedoman yang jelas untuk mencapai tujuan

### **Manfaat Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional memiliki berbagai dampak positif, termasuk:

- a. **Meningkatkan keterlibatan karyawan:** Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. **Meningkatkan kinerja organisasi:** Organisasi yang dipimpin oleh pemimpin transformasional umumnya memiliki kinerja yang lebih baik dalam mencapai tujuan mereka.

- c. **Meningkatkan kreativitas dan inovasi:** Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk berpikir kreatif dan inovatif, yang dapat mengarah pada pengembangan produk dan layanan baru yang lebih baik.
- d. **Meningkatkan komitmen organisasi:** Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional lebih cenderung berkomitmen pada organisasi mereka dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

## B. Kinerja Organisasi

Dalam dunia bisnis yang kompetitif, kinerja organisasi menjadi tolok ukur utama keberhasilan. Kinerja organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, serta menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan. Memahami dimensi dan faktor penentu kinerja organisasi menjadi kunci untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

### Dimensi Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi tidak hanya diukur dari satu aspek, melainkan terdiri dari beberapa dimensi, antara lain:

1. **Kinerja keuangan:** Dimensi ini mengukur profitabilitas dan stabilitas keuangan organisasi, seperti laba bersih, margin laba, dan rasio likuiditas.
2. **Kinerja operasional:** Dimensi ini mengukur efisiensi dan efektivitas operasi organisasi, seperti tingkat produksi, kualitas produk, dan kepuasan pelanggan.
3. **Kinerja pasar:** Dimensi ini mengukur posisi kompetitif organisasi di pasar, seperti pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan reputasi merek.
4. **Kinerja karyawan:** Dimensi ini mengukur produktivitas, kepuasan, dan komitmen karyawan.
5. **Kinerja sosial dan lingkungan:** Dimensi ini mengukur kontribusi organisasi terhadap masyarakat dan lingkungan, seperti tanggung jawab sosial perusahaan dan praktik keberlanjutan.

### Faktor Penentu Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, antara lain: **Kepemimpinan:** Kepemimpinan yang efektif dan visioner dari manajemen senior sangat penting untuk mengarahkan organisasi menuju kesuksesan. **Strategi:** Strategi bisnis yang jelas dan terarah dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif. **Budaya organisasi:** Budaya organisasi yang positif dan suportif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. **Sumber daya manusia:** Memiliki karyawan yang kompeten dan terampil merupakan aset penting bagi organisasi. **Teknologi:** Pemanfaatan teknologi yang tepat dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi organisasi. **Lingkungan eksternal:** Faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, persaingan, dan peraturan pemerintah dapat memengaruhi kinerja organisasi.

### C. Kinerja Pegawai

#### 1. Definisi Kinerja Pegawai.

kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang sangat berkaitan dengan tujuan organisasi, kepuasan serta kontribusi terhadap perekonomian suatu negara. (Kadarisman, 2013) pengertian kinerja pegawai lebih mengarah pada pegawai dalam menjalankan tugas yang diembannya secara optimal sebagai tanggung jawabnya dalam berkontribusi untuk pencapaian target organisasi.

#### 2. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut (Mangkunegara, 2011) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

- a. Faktor Kemampuan Secara psikologis kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan memiliki keahlian dalam suatu bidang atau skill.
- b. Faktor Motivasi Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi suatu situasi dan mampu mengontrol situasi tersebut. Dengan adanya motivasi dapat menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terbagi menjadi dua yakni; faktor kemampuan dan motivasi, keduanya saling mengikat satu sama lain dengan memiliki potensi serta skill dapat mendorong sikap pegawai dapat memahami situasi sehingga dapat mengontrol situasi yang dihadapinya sehingga terciptanya kinerja yang optimal.

#### 3. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Anwar Prabu( Mangkunegara, 2013) indikator kinerja terbagi menjadi beberapa bagian yaitu :

- a. Kualitas Kerja Memperhatikan instrumen-instrumen kecil, kerapian, ketelitian serta tidak mengucilkan kapasitas pekerjaan. Dengan kualitas kerja yang baik dapat mengurangi kesalahan dalam melaksanakan suatu pekerjaan untuk keberhasilan perusahaan.
- b. Kerja sama Kesiapan individu dengan individu lainnya untuk saling terlibat satu sama lain dalam suatu pekerjaan baik secara vertikal maupun horizontal sehingga hasil pekerjaan lebih baik.
- c. Inisiatif Memiliki gagasan untuk mengambil suatu pekerjaan serta dapat mengontrol dan menyelesaikan masalah tanpa menunggu perintah dari atasan, memahami secara seksama bahwa pekerjaannya adalah tanggung jawabnya
- d. Kuantitas Kerja Melihat kecakapannya dalam menyelesaikan tugas dalam waktu tertentu sehingga pekerjaan menjadi efektif dan efisien

### **METODE**

Metode penelitian yang digunakan yaitu jenis kualitatif melalui studi pustaka dengan pendekatan analisis isi. Metode penelitian pustaka, juga dikenal sebagai studi literatur, merupakan salah satu metode penelitian yang menggali informasi dan pengetahuan dari berbagai sumber tertulis, seperti buku, jurnal ilmiah, artikel, dan laporan penelitian

### **PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi. Temuan ini mendukung teori kepemimpinan transformasional James MacGregor Burns yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan

keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi dengan menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama. Karyawan yang melaporkan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung merasa lebih termotivasi dan terinspirasi oleh pemimpin mereka, yang membantu mereka mengatasi tantangan pandemi dengan lebih baik. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berdampak positif pada kinerja organisasi. Organisasi yang dipimpin oleh pemimpin transformasional dimana (Asbari, M., Novitasari, D., Gazali, G., Silitonga, N., & Pebrina, E. T. (2020) pemimpin transformatif adalah orang-orang yang mendorong pengikut untuk bertindak untuk tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai dan motivasi- keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan harapan - dari para pemimpin dan pengikut ". Mereka mampu mengubah kesadaran pengikut dan menanamkan nilai-nilai normatif, cita-cita, untuk mencapai moralitas yang lebih tinggi, seperti kesetaraan, kebebasan, keadilan, humanitarisme, dan kedamaian menunjukkan kemampuan yang lebih besar dalam beradaptasi dengan perubahan, meningkatkan efisiensi operasional, dan mempertahankan produktivitas meskipun dalam kondisi yang sulit. Analisis kualitatif dari wawancara mendalam mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional berhasil menciptakan lingkungan kerja yang suportif, mengkomunikasikan visi yang jelas, dan mendorong inovasi di antara karyawan mereka. Jadi Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi,serta kesiapan mereka untuk sebuah perubahan terutama di masa krisis seperti pandemi COVID-19.

Adapun Penelitian yang dilakukan oleh (Holt et al., 2007 dalam Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Gazali, G., & Silitonga, N. (2020)) menunjukkan bahwa kesiapan untuk perubahan adalah multidimensi yang dipengaruhi oleh keyakinan karyawan bahwa (a) mereka mampu mengimplementasikan perubahan yang diusulkan (yaitu, *change efficacy*), (b) perubahan yang diusulkan sesuai untuk organisasi (yaitu, *appropriateness*), (c) para pemimpin berkomitmen untuk perubahan yang diusulkan (yaitu, *management support*), dan (d) perubahan yang diusulkan bermanfaat bagi organisasi anggota (yaitu, *personal benefit*). Masih menurut, indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya kesiapan untuk berubah karyawan. Untuk mempersiapkan karyawan agar siap berubah pada organisasi maka diperlukan pemahaman. mengenai cara-cara yang dapat digunakan dalam menumbuhkan kesiapan untuk berubah. Terdapat dua hal yang dapat dilakukan oleh organisasi yaitu membentuk kesiapan karyawan untuk berubah dan menyelesaikan masalah penolakan untuk berubah mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Komitmen organisasi merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi. Selain itu *employee engagement* (keterlibatan kerja) memiliki peranan dalam keberhasilan implementasi perubahan organisasi, terutama yang berskala besar yang melibatkan seluruh elemen dari organisasi. Karyawan yang terlibat dalam kegiatan organisasi akan cenderung mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah.

## SIMPULAN

Kesimpulan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi di era pandemi COVID-19. Pemimpin transformasional dapat membantu organisasi untuk mengatasi tantangan pandemi COVID-19 dengan menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk memberikan performa terbaik mereka. Kepemimpinan transformasional terbukti menjadi gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi selama pandemi COVID-19. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian individual kepada karyawan mereka dapat membantu organisasi mengatasi tantangan yang dihadapi dan tetap kompetitif di tengah ketidakpastian. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan transformasional dalam rangka meningkatkan resiliensi dan kinerja di masa depan.

### Referensi :

- Arachim, Dennys, 2018. Hubungan Antara Budaya Kerja Dengan Komitmen Organisasi Karyawan MNC Play Media Samarinda, *PSIKOBORNEO*, Vol.6 No.1, 201
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama , 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Ariani, Fahima. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Di Kantor Yayasan Dana Sosial Al-Falah Surabaya.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi IV. Jakarta: Rineka Cipta
- Asbari, M., Novitasari, D., Gazali, G., Silitonga, N., & Pebrina, E. T. (2020). Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Perspektif*, 18(2), 147-159
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1985). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Minneapolis, MN: University of Minnesota, Department of Psychology.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Husaini, F. 2019. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Owabong). Doctoral dissertation, Universitas Jenderal Soedirman.
- Ichsan, Stephen Robbin . 2016. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12, Jilid 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerstner, C. R. (2002). The relationship between perceived leader supportiveness X.
- Kadarisman, M. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja grafindo Persada
- Khaerul. Umam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Mahdinarmansyah. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan kerja dan Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan dan kekayaan Aceh. Syiah Kuala University.

- Mangkunegara, Anwar P 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung; PT. Remaja Rosdakarya.
- Maria, Zeri, "Pengaruh Budaya Kerja Pegawai Terhadap Pelayanan Publik Pada Kantor Camat Bongan Kabupaten Kutai Barat", *Journal Administrasi Negara*, Vol.4 No.2, 2014.
- Moh Pabundu Tika, 2012. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, cetakan kedua, penerbit : Bumi Aksara Jakarta.
- Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Gazali, G., & Silitonga, N. (2020). Pengaruh Kesiapan untuk Berubah dan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 22-37.