
KAJIAN STUDI LITERATUR PEOPLE MANAGEMENT: PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA TIM

Meiana Maulida Hikmawati¹, Amin Kiswantoro², Amri Amirrulloh³, M. Syaifulloh⁴

Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarrukmo Yogyakarta^{1,2,3,4}

meiana@stipram.ac.id^{1*}

ABSTRAK

Kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan dua tipe kepemimpinan yang memiliki daya tarik untuk dikaji dalam studi penelitian. Studi ini membahas terkait gambaran dan perspektif dari masing-masing tipe kepemimpinan dengan didasarkan pada studi literatur dan penelitian terdahulu. Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang lebih visioner dan mampu membawa karyawan untuk terus melakukan perubahan-perubahan melalui ide, gagasan, dan tindakan yang berarti. Sedangkan, kepemimpinan transaksional lebih kepada struktural yang disertakan oleh adanya penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) sebagai motivasi bagi karyawan. Dalam implementasinya bergantung pada situasi dan kondisi serta budaya yang ada di dalam suatu organisasi tersebut. Tindakan dari kedua tipe kepemimpinan ini mempengaruhi kinerja tim dalam suatu organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mempengaruhi keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan. Tindakan seorang pemimpin juga mampu meningkatkan pertumbuhan serta pengembangan para pengikutnya (karyawan) khususnya pertumbuhan secara personal (*personal growth*). Hal tersebut menjadi motivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang sehingga kinerja yang dihasilkan akan menjadi semakin baik.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Tim, Pertumbuhan Personal, People Management

ABSTRACT

Transformational and transactional leadership are two types of leadership that have an appeal to be studied in research studies. This study discusses the descriptions and perspectives of each type of leadership based on literature and previous research. Transformational leadership is a more visionary type of leadership and is able to bring employees to continue to make changes through meaningful ideas, ideas and actions. Meanwhile, transactional leadership is more structural which includes rewards and punishments as motivation for employees. Its implementation depends on the situation and conditions as well as the culture that exists within an organization. The actions of these two types of leadership affect team performance in an organization. Effective leadership will affect the success of the organization to achieve its goals. The actions of a leader are also able to increase the growth and development of his followers (employees), especially personal growth. This motivates employees to continue to grow and develop so that the resulting performance will be even better.

Keywords: Transformational Leadership; Transactional Leadership; Team Performance; Personal Growth; People Management

PENDAHULUAN

Kepemimpinan menjadi faktor yang sangat penting bagi kesuksesan suatu organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mempengaruhi keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan. Hal ini dikarenakan oleh peran pemimpin organisasi yang mampu mengajak, mempengaruhi, mengayomi, mendukung, dan mendorong para karyawannya agar dapat melaksanakan keseluruhan aktivitas organisasi dengan baik. Kepemimpinan yang baik salah satu contohnya yang diperlihatkan oleh CEO (*Chief Executive Officer*) dari P&G Co. (*Procter and Gamble*) yaitu A.G Lafley yang telah berhasil membawa produsen consumer goods ini menjadi organisasi yang dikenal di seluruh dunia. Lafley yang memiliki sifat kepemimpinan yang visioner dan revolusioner mampu menciptakan berbagai macam perubahan dalam organisasinya sehingga berhasil menaikkan citra organisasi tersebut (Pella dan Inayati, 2011).

Tipe kepemimpinan dalam organisasi memiliki bentuk yang bermacam-macam. Tipe kepemimpinan terlihat dari sikap dan cara pemimpin tersebut dalam bertindak. Tipe kepemimpinan yang banyak dikenal saat ini yaitu tipe Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional. Kedua macam tipe kepemimpinan memiliki perbedaan yang signifikan. Menurut Bass, Avolio, Jung, dan Berson (2003) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkerja secara efektif dalam perubahan lingkungan yang begitu cepat dan juga menghasilkan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang kompleks. Sedangkan, menurut Liu, Liu, dan Zeng (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional membangun hubungan dasar antara pemimpin dan karyawan dalam hal ekspektasi yang spesifik, tanggung jawab, kontrak negoisasi, dan memperoleh pengakuan serta penghargaan (*reward*) dalam pencapaian kinerja.

Kepemimpinan transformasional berfokus pada penciptaan visi dan berusaha menginspirasi para bawahannya agar selalu bekerja dengan penuh semangat dan peka terhadap segala bentuk perubahan-perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Pemimpin tersebut mendorong para karyawannya untuk berfikir kritis tentang perubahan, meningkatkan keyakinan mereka dalam penyesuaian terhadap lingkungan organisasi, dan menekankan pentingnya kinerja tim dibandingkan lebih mementingkan diri sendiri (Carter, Achilles, Armenakis, Feild, dan Kevin, 2013).

Kepemimpinan transaksional berfokus pada motivasinya terhadap penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Tipe kepemimpinan ini berarti bahwa karyawan menyetujui, menerima, atau patuh pada pemimpin mereka dalam pertukaran pujian, penghargaan (*reward*), dan sumber daya atau pengelakan dari kedisiplinan (Bass et al, 2003). Hingga saat ini pemimpin transaksional masih populer di kalangan manajer dan sering dikaitkan dengan adanya pertukaran kontrak dari kedua belah pihak terkait.

Penghargaan (*reward*) merupakan fokus yang harus diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penghargaan merupakan sumber dari pendapatan mereka, pengembalian tersebut berupa investasi terhadap pendidikan dan pengembangan kemampuan (*skill*), pengembalian terhadap kontribusi kerja, dan elemen penting dari kepuasan kerja (Kanungo dan Mendonca, 1992). Selanjutnya, penghargaan terdiri dari dua komponen yaitu: penghargaan ekonomi (*Economic compensation system*) dan penghargaan non ekonomi

(*Non-Economic compensation system*). Tipe dan jumlah dari penghargaan dalam kompensasi tergantung dari kebutuhan organisasi dan kecerdikan dalam menciptakan sistem yang tepat sesuai dengan kebutuhan (Kanungo dan Mendonca, 1992).

Adanya hubungan antara dua tipe kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan kinerja tim berdampak pada kualitas dari kinerja organisasi (Siswatiningsih, Raharjo, dan Prasetya, 2016). Penelitian ini mencoba untuk mengidentifikasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja tim yang dimoderasi oleh adanya penghargaan non-finansial (*non-economic compensation*) dengan berfokus pada pertumbuhan personal (*personal growth*) dan penghargaan interpersonal (*interpersonal reward*). Pertumbuhan personal (*personal growth*) dan penghargaan interpersonal (*interpersonal reward*) sebagai variabel moderasi menjadi faktor untuk memperkuat hubungan dua tipe kepemimpinan tersebut dan dampaknya terhadap kinerja tim.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan teknik analisis deskriptif menggunakan studi literasi atau kajian kepustakaan untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja tim. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan buku, artikel ilmiah pada jurnal dan berbagai sumber lain. Studi literatur dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mengorganisasikan semua data yang merupakan data sekunder yang berhubungan dengan topik kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kinerja tim. Proses analisis data dilakukan setelah semua data sudah terkumpul, dengan cara membaca lalu memahami dan membuat perbandingan berbagai sumber pustaka yang menginterpretasikan sebuah hasil analisis, serta dapat disimpulkan (Prasetyo dan Rifai, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menjadi fenomena dalam sifat superiornya yang memiliki hubungan positif dengan kepuasan karyawan, kinerja, motivasi, komitmen, dan tingkatan dari keefektifan pemimpin dibandingkan kepemimpinan transaksional (Ivey dan Kline, 2010). Para pemimpin berusaha mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada para karyawannya dengan melakukan berbagai macam perubahan-perubahan yang dapat meningkatkan aktivitas keseluruhan dalam organisasi. Pemimpin transformasional adalah seseorang yang mendorong (*stimulate*) dan menginspirasi para karyawannya untuk mencapai hasil (*outcome*) yang luar biasa. Mereka menciptakan perubahan yang positif pada karyawan dan mereka peduli terhadap kepentingan satu sama lain (Odumeru dan Ogbonna, 2013).

Menurut Gilmore, Hu, Wei, Tetrick, dan Zaccaro (2013) terdapat empat dimensi dari kepemimpinan transformasional diantaranya :

1. Pengaruh yang diidealkan (*Idealized Influence*), pemimpin tersebut bertindak dengan mengagumkan sehingga dapat menjadi panutan serta tipe ideal bagi para karyawannya.
2. Motivasi yang inspiratif (*Inspirational Motivation*), pemimpin bertindak menginspirasi dan mendorong visi.

3. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*), pemimpin menstimulasi karyawan untuk mengambil risiko-risiko intelektual dan mampu menghadapi tantangan yang terjadi dalam organisasi.
4. Pertimbangan individu (*Individual Consideration*), pemimpin memenuhi keinginan karyawannya dengan bertindak sebagai mentor atau guru pelatih (*coach*).

Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja para karyawan melalui mekanisme yang bermacam-macam. Mereka menjadi panutan bagi karyawan yang menginspirasi dan membuat mereka tertarik, memberikan tantangan bagi karyawan untuk mengambil peluang yang besar dalam pekerjaan mereka, dan memahami kekuatan dan kelemahan karyawan dengan menselaraskannya dengan tugas yang mendorong kinerja mereka (Odumeru dan Ogbonna, 2013). Bass et al (2003) berargumen bahwa kepemimpinan transformasional memberikan energi kepada grup untuk tetap persisten ketika menghadapi kondisi yang tidak terprediksi, masa sulit, dan adanya tekanan. Kepemimpinan transformasional membangun tingkat dasar dari kepercayaan dengan meningkatkan kesadaran yang lebih mendalam dari identifikasi antara para karyawan dengan peduli terhadap nilai, misi, dan visi.

Carter et al (2013) menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, kualitas hubungan (*relationship quality*), frekuensi perubahan (*change frequency*), dan konsekuensi perubahan (contoh: OCB) selama perubahan organisasi inkremental yang berkelanjutan. Hasil menemukan bahwa hubungan antara kualitas hubungan dan OCB lebih kuat ketika perubahan frekuensi yang tinggi. Hal ini tercermin oleh adanya dorongan dari para manajer sehingga karyawan dapat berkinerja lebih baik.

Kepemimpinan Transaksional

Munculnya kepemimpinan transaksional berarti karyawan menyetujui, menerima, atau patuh pada pemimpinnya dalam pertukaran pujian, penghargaan, dan sumber daya atau pengelakan dari kedisiplinan (Bass et al, 2003). Kepemimpinan transaksional membangun pondasi hubungan antara pimpinan dan karyawan dalam hal menspesifikasi ekspektasi, mengklarifikasi tanggung jawab, menegosiasi kontrak, dan memberikan pengakuan (*recognition*) dan penghargaan dalam pencapaian tujuan yang diharapkan dari kinerja karyawan.

Kepemimpinan transaksional tidak dapat lepas dari dua komponen yaitu penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Kedua komponen ini menjadi faktor yang mendasari tindakan dari kepemimpinan transaksional. Adanya penghargaan dan pengakuan disyaratkan agar para karyawan dapat menjalankan peran mereka dalam menyelesaikan tugas secara sukses (Bass et al, 2003). Secara spesifik pemimpin transaksional adalah seseorang yang mengoperasikan sistem atau budaya yang sudah ada dengan: (1) mencoba memuaskan kebutuhan karyawan dengan memfokuskan pada pertukaran dan perilaku ketergantungan pada penghargaan, (2) membayarkan perhatiannya pada penyimpangan (*deviation*), kesalahan, dan ketidaksesuaian tindakan sebagai koreksi.

Dasar yang dipakai dalam kepemimpinan transaksional adalah adanya pertukaran kontrak antara atasan dan bawahan, sehingga tipe kepemimpinan terkesan hanya ketika kinerja karyawan baik atau buruk maka mereka akan mendapatkan penghargaan (*reward*) atau hukuman (*punishment*). Kepemimpinan ini juga berhubungan dengan Teori X dan Y

yang dikemukakan oleh McGregor. Teori X dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional dimana seorang manajer menginginkan untuk mengatur dengan keadilan dan konsekuensi. Karyawan yang berlaku negatif akan diberi hukuman dan karyawan di motivasi dengan diberikan insentif (Odumeru dan Ogbonna, 2013).

Liu et al (2011) dalam penelitiannya yang menginvestigasi hubungan kepemimpinan transaksional dan inovatif tim dengan memfokuskan peran moderasi dari emosional pekerja dan peran mediasi dari *team efficacy*. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional secara negatif berhubungan dengan inovatif ketika emosional pekerja tinggi sedangkan hubungan secara positif ditemukan ketika emosional pekerja rendah. Selanjutnya terjadi mediasi oleh *team efficacy* secara interaktif dalam kepemimpinan transaksional dan emosional pekerja pada tim inovatif.

Kinerja Tim

Tim yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik. Tim tersebut mampu bekerja dengan sportif dan bekerja sama meningkatkan performa dari organisasi dimana tempat ia bekerja. Individu yang berada di dalam tim mampu mengkomunikasikan berbagai macam ide, gagasan, maupun tugas yang dibebankan kepada mereka. Komposisi dari tim merupakan faktor kunci dalam pengaruhnya terhadap kinerja tim (Water, Ahaus, dan Rozier, 2008).

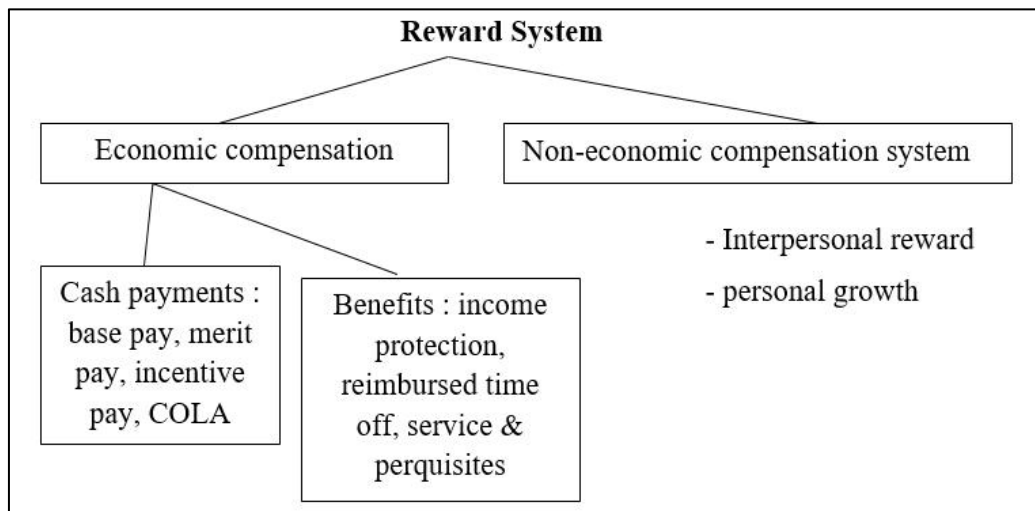
Water et al mengatakan bahwa pengetahuan, kemampuan (*skill*), dan sikap mempengaruhi kesuksesan kinerja seperti kombinasi dari karakter atau personal anggota individu tim. Individu yang memiliki pengetahuan dan kemampuan yang tinggi secara langsung akan meningkatkan kinerja organisasi. Penilaian kinerja tim dengan pengukuran isi kandungan (*content*) dan proses satu dengan yang lain. Isi kandungan (*content*) mengukur variabel dengan peka terhadap ketepatan waktu, kualitas dari tugas dan biaya. Sedangkan pengukuran proses berfokus pada komunikasi tim, aliran informasi, interaksi di dalam tim, dan strategi bekerja dengan tim (Water et al, 2008).

Peran kepemimpinan mengarah pada keberhasilan suatu kinerja tim. Pada penelitian ditemukan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dan komitmen para karyawan atau kinerja menghasilkan bahwa pemimpin mempengaruhi tim untuk berkinerja lebih baik. Penelitian tersebut menyebutkan bagaimana peran pemimpin memotivasi karyawan atau menanggulangi dari adanya resistensi (Odumeru dan Ogbonna, 2013). Para karyawan yang terlibat dalam hubungan dengan kualitas yang tinggi dengan para pemimpinnya (manajer) seharusnya berkinerja pada level yang lebih tinggi dan lebih cepat membantu para manajer mereka dalam berkinerja (Carter et al, 2013).

Penghargaan (*Reward*)

Penghargaan (*reward*) merupakan motivasi bagi karyawan (Heuvel, 2010). Adanya penghargaan menjadi sebuah bentuk imbal jasa karena seseorang telah selesai melaksanakan apa yang ditugaskan maupun apabila seseorang tersebut mampu berkinerja lebih baik untuk organisasi. Penghargaan merupakan sumber dari pendapatan mereka, pengembalian tersebut berupa investasi terhadap pendidikan dan pengembangan kemampuan (*skill*), pengembalian terhadap kontribusi kerja, dan elemen penting dari kepuasan kerja (Kanungo dan Mendonca, 1992). Tipe dan jumlah dari penghargaan dalam kompensasi tergantung dari kebutuhan organisasi dan kecerdikan dalam menciptakan sistem yang tepat sesuai dengan kebutuhan.

Selanjutnya, penghargaan terdiri dari dua komponen yaitu: penghargaan ekonomi (*Economic compensation system*) dan penghargaan non ekonomi (*Non-Economic compensation system*). Penghargaan ekonomi mencakup pembayaran kas (*cash payments*) dan keuntungan/ manfaat (*benefit*). Sedangkan penghargaan non ekonomi mencakup penghargaan interpersonal dan pertumbuhan personal (*personal growth*). Berikut skema sistem penghargaan yang digambarkan oleh Kanungo dan Mendonca (1992):



Gambar 1. Sistem Penghargaan (Reward)
(Sumber: Kanungo & Mendonca, 1992)

Pertumbuhan personal (*personal growth*) meliputi variasi pekerjaan (*job variety*), meningkatkan kualitas diri (*self esteem*) untuk meningkatkan tujuan organisasi, pencapaian personal, pertumbuhan dan perkembangan personal, bangga terhadap pekerjaan (*pride in work*), otonomi, dan kontrol (Kanungo dan Mendonca, 1992). Pertumbuhan personal dan perkembangannya tidak dianggap remeh tetapi harus berhubungan dengan kesuksesan organisasi dalam lingkungan eksternal (Smith, Montagno, dan Kuzmenko, 2004).

Sedangkan penghargaan interpersonal meliputi hubungan interpersonal yang baik dengan para karyawan dan kepala divisi; status sosial dalam lingkungan kerja; seperti posisi pekerjaan; persetujuan dan pengakuan sosial pada aktivitas kerja; dan rasa memiliki. Penghargaan non ekonomi memiliki daya tarik dan menjadi sumber kekuatan dari motivasi karyawan dengan interpersonal yang tinggi dan kekuatan keinginan untuk terus tumbuh (Kanungo dan Mendonca, 1992).

Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan Kinerja Tim

Kinerja yang efektif oleh individu, kelompok, maupun organisasi diasumsikan berdasarkan dari kepemimpinan seorang individu dengan kemampuannya menemukan tempat yang sesuai dan motivasi dari para karyawan untuk melaksanakan kinerja tersebut (Odumeru dan Ogbonna, 2013). Adanya kepemimpinan yang kuat menjadi efektif untuk menciptakan perubahan yang positif dari adanya ketidakpastian (Heuvel, 2010). Pemimpin dengan penampakan yang karismatik dan cara yang visioner mempengaruhi karyawannya, membangun visi organisasi yang didasarkan pada keinginan personal dan oleh karenanya

secara potensial merupakan sesuatu yang berbeda dari keinginan anggota organisasi yang sebenarnya. Selain itu, kepemimpinan tersebut merupakan pengendali untuk mewujudkan target yang mendalam yang dihasilkan dalam ketidakmampuan untuk melihat suatu masalah maupun peluang dalam lingkungan organisasi. Adanya hubungan antara dua tipe kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan kinerja tim berdampak pada kualitas dari kinerja organisasi. Odumeru dan Ogbonna (2013), membedakan tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam dua sisi:

Tabel 1. Perbedaan Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional

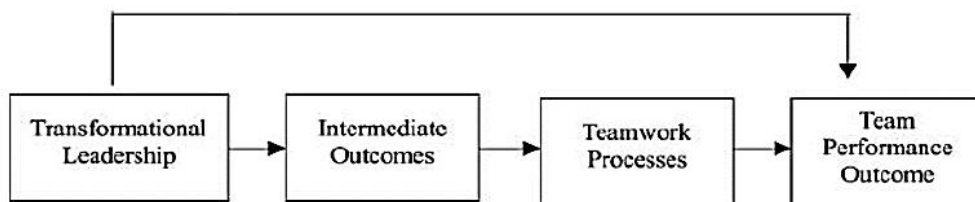
Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional
Kepemimpinan yang proaktif.	Kepemimpinan yang responsif.
Bekerja untuk merubah budaya organisasi dengan mengimplementasikan ide-ide baru.	Bekerja di dalam budaya organisasi.
Karyawan mencapai objektif melalui tingkat ideal yang tinggi dan nilai-nilai moral.	Karyawan mencapai objektif melalui penghargaan dan hukuman dari pimpinan.
Memotivasi karyawan dengan mendorong mereka untuk mementingkan anggota tim.	Memotivasi karyawan dengan adanya daya tarik bagi kepentingan mereka sendiri.
Meningkatkan kreativitas dan menginovasi ide untuk menyelesaikan masalah.	Menegakkan status quo; tindakan memperbaiki stres untuk meningkatkan kinerja.

(Sumber: Odumeru dan Ogbonna, 2013)

Schaubroeck, Cha, dan Lam (2007) melakukan studi yang menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kinerja tim melalui efek mediasi dari potensi tim. Efek kepemimpinan transformasional terhadap potensi tim dimoderasi oleh jarak kekuatan tim dan tim kolektivisme. Studi tersebut mengatakan bahwa adanya kekuatan yang tinggi dari kekuasaan tim dan tim kolektivisme memunculkan dampak yang positif dari kepemimpinan transformasional terhadap potensi tim. Dengan demikian tim dari para bawahan secara substansial mengubah tingkatan dari cakupan kepemimpinan transformasional, mendapatkan kinerja yang superior dari kepemimpinan, dan bahwa kekuasaan tim serta tim kolektivisme menghasilkan konstruksi yang signifikan.

Ivey dan Kline (2010) menguji manifestasi dan dampak dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (*contingent reward dan active management-by-exception*) terhadap pangkat (*rank*) yang ada di dalam organisasi militer Kanada. Hasil menunjukkan bahwa frekuensi dari perilaku kepemimpinan transformasional meningkat dengan adanya pangkat, sedangkan frekuensi tidak meningkat pada perilaku dari kepemimpinan transaksional. Namun dampak dari *active management-by-exception* memoderasi ekspektasi anggota militer, sedangkan kepemimpinan transformasional dan *contingent reward* tidak memoderasi ekspektasi anggota militer.

Bass et al (2003) berargumen bahwa kepemimpinan transformasional merefleksikan nilai sosial untuk memotivasi dari adanya tekanan dan perubahan. Kepemimpinan transformasional bersifat proaktif. Pemimpin digambarkan sebagai batu loncatan untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi (Popper dan Zakkai, 1994). Dimensi spesifik yang dimiliki oleh kepemimpinan transformasional (pengaruh yang diidealkan, motivasi yang inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu) menghasilkan sesuatu (*outcome*) yang secara positif berdampak pada proses interpersonal dari tim, seperti meningkatkan kinerja tim (Yammarino, Atwater, dan Spangler, 2004). Yammarino et al (2004) menggambarkan skema yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dapat berdampak pada proses kerjasama tim melalui variasi dari hasil (*outcome*) yang berkelanjutan:



Gambar 2. Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Tim

(Sumber: Yammarino et al, 2004)

Bass et al (2003) mengatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin adaptif yang bekerja lebih efektif dalam frekuensi perubahan lingkungan yang cepat untuk membantu merespon suatu tantangan. Namun penjelasan tentang keefektifan tersebut tidak secara spesifik dijelaskan. Bagaimana pemimpin mempengaruhi kelompok dalam proses tidak dijelaskan secara baik. Proses organisasi juga tidak menerima perhatian yang cukup dari teori kepemimpinan transformasional (Yukl, 1999). Kepemimpinan dilihat sebagai penentu dari keefektifan organisasi, tetapi dampak sebab-akibat (*casual effects*) dari perilaku kepemimpinan pada proses organisasi jarang dijelaskan pada studi tentang kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transaksional menggunakan kekuasaan yang memaksa untuk mempengaruhi perilaku karyawan. Ketika menggunakan kekuasaan yang memaksa, keputusan dibuat dari atas dan disampaikan kepada para karyawan (bawahan) (Heuvel, 2010). Pola kepemimpinan transaksional sangat umum ditemukan pada banyak organisasi karena mekanisme “hubungan pertukaran” yang menjadikan tidak adanya situasi perubahan di masa yang akan datang (Popper dan Zakkai, 1994). Dengan demikian, kepemimpinan transaksional cenderung didasarkan pada proses pertukaran dengan karyawan diberikan penghargaan (*reward*) untuk menyelesaikan suatu tujuan yang spesifik (Liu et al, 2011).

Pemimpin yang transaksional selalu menghubungkan kinerja karyawan dengan adanya penghargaan dan hukuman. Pemimpin menggunakan penghargaan dan hukuman untuk memperoleh kepatuhan dari para karyawannya (Odumeru dan Ogbonna, 2013). Tetapi pada umumnya pemimpin tersebut memiliki ukuran kualitas. Mereka menerima adanya tujuan, struktur, dan budaya yang telah diterapkan dalam organisasi. kepemimpinan tersebut cenderung menggunakan intruksi dan berorientasi pada tindakannya. Mereka melakukan hal tersebut dalam lingkungan dan budaya yang telah diberlakukan dan adanya negoisasi untuk

mencapai tujuan organisasi. kepemimpinan transaksional menggunakan metode “*inside the box*” dalam menyelesaikan masalah di dalam organisasi.

KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan tipe kepemimpinan yang banyak ditemui dalam organisasi pada umumnya. Kedua kepemimpinan tersebut diterapkan dalam sebuah organisasi pada kondisi yang berbeda-beda. Pertimbangan individu mengarah kepada peran pemimpin dalam pengembangan potensi dan perhatiannya pada kebutuhan individu bagi pencapaian dan pertumbuhan (Smith et al, 2004). Kepemimpinan transformasional terlihat mengambil tindakan yang akan memberikan wewenang kepada karyawannya dan menjadikam mereka partner untuk mencapai kepentingan yang objektif (Yukl, 1999). Pemimpin yang transformasional sangat toleran terhadap kesalahan karyawan. Mereka melibatkan karyawan dalam penyelesaian masalah dan mendorong mereka untuk mengembangkan ide-ide baru (Smith et al, 2004). Dengan demikian, pemimpin transformasional menciptakan hubungan yang positif terhadap kinerja tim dengan mengembangkan potensi individu dalam organisasi. Kepemimpinan transaksional merupakan proses pertukaran antara atasan dan bawahan (Yukl, 1999). Kepemimpinan transaksional berkontribusi pada perilaku karyawan dalam organisasi ketika mengalami masa ketidakpastian (*uncertainty*). Adanya kekuasaan paksaan dari pemimpin memungkinkan adanya pemberian perintah dari atas (Heuvel, 2010). Ketika organisasi berada pada tahap matang (*maturity stage*), fokus pada karyawan dan pertumbuhan personal (*personal growth*) yang didukung oleh pemimpin yang mampu melayani (*servant leadership*) (Smith et al, 2004).

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Armstrong, M., Brown, D., & Reilly, P. (2011). Increasing the Effectiveness of Reward Management: an Evidence-Based Approach. *Employee Relations*, 33(2), 106-120.
- [2] Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- [3] Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational Leadership, Relationship Quality, and Employee Performance during Continuous Incremental Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- [4] Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- [5] Heuvel, C. V. D. (2010). *Effectiveness Of Transactional Leadership In Times Of Uncertainty*. (Bachelor Thesis, Tilburg University, 2010). Dari <https://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=120992>.
- [6] Ivey, G. W., & Kline, T. J. (2010). Transformational and Active Transactional Leadership in The Canadian Military. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(3), 246-262.

-
- [7] Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1992). *Compensation: Effective Reward Management*. Canada: Butterworths.
- [8] Liu, J., Liu, X., & Zeng, X. (2011). Does Transactional Leadership Count for Team Innovativeness? The Moderating Role Of Emotional Labor and The Mediating Role of Team Efficacy. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 282-298.
- [9] Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- [10] Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent Management Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [11] Popper, M., & Zakkai, E. (1994). Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to their Predominance. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(6), 3-7.
- [12] Prasetyo, H., & Rifai, M. B. (2022). Urgensi Implementasi Smart Tourism untuk Kemajuan Pariwisata Indonesia. *Journal of Tourism and Economic*, 5(2), 147-160.
- [13] Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Cha, S. E. (2007). Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020-1030.
- [14] Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Rumah Sakit Muhammadiyah Ahmad Dahlan, Kediri). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(2), 86-98.
- [15] Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- [16] Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.