

## Menguji Efektivitas Gabungan: Analisis Kinerja Organisasi ditinjau dari Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional pada Industri Jasa

Avissa Ardelia<sup>1</sup>, Gladies Dinda Cintya<sup>2</sup>, Kartini Dwi Ponta<sup>3\*</sup>, Nadila<sup>4</sup>, Novita Setyawati<sup>5</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Perbanas Institute

ardeliadelaa@gmail.com<sup>1</sup>; gladiesdindaa@gmail.com<sup>2</sup>; la.fonta.kp@gmail.com<sup>3\*</sup>;

nadilahandayani24@gmail.com<sup>4</sup>; novita.setyawati@gmail.com<sup>5</sup>

Received 28 September 2025 | Revised 02 October 2025 | Accepted 05 October 2025

\*Korespondensi Penulis

### Abstrak

Kepemimpinan merupakan faktor fundamental dalam menentukan keberhasilan organisasi menghadapi persaingan global dan transformasi digital. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai motivator, fasilitator, dan agen perubahan yang membangun budaya kerja inovatif serta meningkatkan keterlibatan karyawan. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur sistematis dengan pendekatan naratif, berfokus pada publikasi ilmiah lima tahun terakhir (2020–2025) melalui basis data Scispace dengan kata kunci leadership, organizational performance, transformational leadership, servant leadership, dan leadership effectiveness. Dari 100 artikel, 40 dipilih berdasarkan kriteria inklusi berupa penelitian empiris, akses penuh, dan relevansi tema. Hasil sintesis menunjukkan kepemimpinan transformasional berperan dominan dalam meningkatkan motivasi, kreativitas, dan inovasi karyawan sehingga berdampak pada kinerja organisasi berkelanjutan. Kepemimpinan transaksional efektif menjaga stabilitas, kedisiplinan, dan efisiensi, sementara servant leadership memperkuat budaya kerja positif dan meningkatkan keterlibatan. Kepemimpinan pemberdayaan menumbuhkan kreativitas, namun berpotensi menimbulkan konflik peran. Faktor mediasi seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi. Temuan ini menegaskan tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang efektif di semua situasi. Efektivitas bergantung pada konteks organisasi, sektor industri, dan karakteristik generasi tenaga kerja. Karena itu, kombinasi kepemimpinan adaptif, partisipatif, dan kontekstual diperlukan untuk menjaga daya saing dan keberlanjutan di era disrupsi.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi; Kepemimpinan; Kepemimpinan Transformasional; Kepemimpinan Transaksional; Kinerja Organisasi

### Abstrak

*Leadership is a fundamental factor in determining organizational success in the face of global competition and digital transformation. Leaders not only act as directors but also as motivators, facilitators, and change agents who build an innovative work culture and enhance employee engagement. This study employs a systematic literature review with a narrative approach, focusing on scientific publications from the last five years (2020–2025). Literature searches were conducted through the Scispace database using the keywords leadership, organizational performance, transformational leadership, servant leadership, and leadership effectiveness. From 100 articles, 40 were selected based on inclusion criteria, namely empirical studies, full access, and thematic relevance. The synthesis indicates that transformational leadership plays a dominant role in enhancing employee motivation, creativity, and innovation, leading to sustainable organizational performance. Transactional leadership is effective in maintaining stability, discipline, and efficiency, while servant leadership strengthens positive work culture and fosters employee engagement. Empowering leadership promotes creativity but may trigger role conflict. Mediating factors such as organizational culture, job satisfaction, and*

*organizational citizenship behavior strengthen the link between leadership style and organizational performance. The findings affirm that no single leadership style is universally effective. Leadership effectiveness depends on organizational context, industry sector, and workforce generational diversity. Therefore, an adaptive, participatory, and contextual leadership approach is required to maintain competitiveness and achieve sustainability in the disruption era.*

**Keywords:** *Organizational Culture; Leadership; Transformational Leadership; Transactional Leadership; Organizational Performance*

## PENDAHULUAN

Salah satu faktor kunci yang dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi adalah Kepemimpinan. Peran seorang pemimpin tidak hanya sebatas mengarahkan, tetapi juga mempengaruhi, dapat memotivasi dan memberi bimbingan kepada anggota organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sunarsi et al., 2024; Dewi et al., 2024). Kepemimpinan yang efektif berkontribusi secara aktif dalam menciptakan komunikasi yang baik, dapat membangun budaya kerja yang positif, serta terbentuknya lingkungan kerja yang saling mendukung. Hal ini dapat berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan sekaligus mampu mendorong produktivitas organisasi.

Sejumlah penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi, kepuasan, serta komitmen dari karyawan. Kepemimpinan yang efektif dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang suportif, memfasilitasi pemanfaatan keterampilan dan pengetahuan, serta mendorong agar tercapai tujuan suatu organisasi (Saharuddin et al., 2023; Nugroho & Handayani Narsa, 2023). Selain itu, gaya kepemimpinan juga terbukti dapat mempengaruhi budaya organisasi yang berfungsi sebagai mediator penting dalam meningkatkan efektivitas serta kinerja organisasi (Alipio et al., 2023). Dengan demikian, hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi menjadi salah satu topik penting yang terus relevan untuk dikaji, khususnya pada era persaingan global yang semakin kompetitif.

Berbagai macam gaya kepemimpinan yang diterapkan, tentunya memiliki implikasi yang berbeda terhadap kinerja suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional dan transaksional, sangat berperan penting dalam membentuk suatu tujuan, merumuskan berbagai strategi, serta menjaga daya saing, khususnya di sektor perbankan (Chauhan, 2023). Sementara itu, kepemimpinan pelayan (servant leadership) berkontribusi dalam menciptakan budaya organisasi yang positif dan meningkatkan keterlibatan karyawan (Bhandari, 2022). Bahkan, dalam proyek konstruksi yang kompleks dan penuh resiko, kepemimpinan terbukti meningkatkan perilaku kewarganegaraan proyek yang berperan sebagai mediator antara kepemimpinan dan kinerja manajemen proyek (Luo et al., 2023). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan bukan hanya persoalan manajerial, tetapi juga menyentuh aspek psikologis, sosial, bahkan etis yang menentukan kualitas hubungan kerja.

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berpengaruh pada pencapaian tujuan suatu organisasi, namun juga dapat mendorong inovasi, kreativitas dan adaptabilitas organisasi. Organisasi modern menghadapi tantangan berupa percepatan teknologi digital, perubahan kebutuhan pelanggan, serta tuntutan lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Pemimpin yang mampu menstimulasi kreativitas karyawan, memberikan ruang otonomi kerja, serta mengarahkan tim menuju inovasi akan lebih siap menghadapi tekanan perubahan. Pada akhirnya, semua hal ini dapat memperkuat daya saing jangka panjang serta stabilitas organisasi di tengah lingkungan yang bergerak dinamis ditengah persaingan global (Constantin & Florea, 2023; He, 2023). Dengan demikian, kepemimpinan tidak lagi dipandang semata sebagai sebuah instrumen administratif, melainkan fondasi utama bagi pertumbuhan, keberlanjutan dan keunggulan kompetitif suatu organisasi di berbagai sektor.

Kepemimpinan juga berperan penting dalam memengaruhi perilaku karyawan dan membangun kepercayaan organisasi yang pada akhirnya menentukan loyalitas karyawan. Pemimpin yang efektif mampu memotivasi individu untuk mencapai tujuan, memastikan keberhasilan organisasi, serta memenuhi tanggung jawab yang krusial bagi peningkatan kinerja secara keseluruhan (Aboiron, 2022). Sejalan dengan itu, Ningrum et al. (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat menumbuhkan komunikasi yang jelas, menetapkan ekspektasi, meningkatkan moral karyawan, mendukung pengembangan profesional, serta membangun kepercayaan. Semua hal tersebut pada gilirannya berdampak pada retensi karyawan, kepuasan kerja, dan loyalitas yang lebih tinggi, yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

Selain itu, pemeriksaan paradigma kepemimpinan semakin menonjol mengingat demografi tenaga kerja yang berkembang. Prevalensi Milenial dan Generasi Z di pasar tenaga kerja memerlukan penilaian ulang harapan relatif terhadap kelompok sebelumnya, terutama mengenai fleksibilitas, transparansi, dan peluang untuk kemajuan karir. Pemimpin yang gagal menyesuaikan metodologi kepemimpinan mereka agar selaras dengan persyaratan generasi baru ini mungkin mengalami penurunan loyalitas, peningkatan tingkat pergantian, dan penurunan keterlibatan karyawan. Akibatnya, kepemimpinan kontemporer harus berkembang menjadi lebih adaptif, komunikatif, dan fokus pada pemberdayaan sumber daya manusia.

Meskipun ada banyak penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan, masih ada kesenjangan yang signifikan dalam literatur, menunjukkan banyak kesempatan untuk menyelidiki mekanisme spesifik di mana gaya kepemimpinan mempengaruhi variabel organisasi, termasuk budaya kerja, motivasi, dan keterlibatan karyawan. Sebagian besar penelitian yang ada telah berkonsentrasi pada efek langsung kepemimpinan pada hasil kinerja, sedangkan studi yang mengeksplorasi peran faktor mediasi — seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, atau kolaborasi tim — masih relatif langka, terutama dalam konteks organisasi yang terletak di negara berkembang. Variasi dalam konteks organisasi, dinamika perubahan tenaga kerja generasi, dan fluktuasi dalam lanskap bisnis global mempersulit tantangan kepemimpinan dan memerlukan penyelidikan ketat lebih lanjut. Penelitian ini sangat penting untuk memberikan pemahaman yang lebih holistik dan menawarkan wawasan praktis bagi para pemimpin dan praktisi manajemen yang ingin meningkatkan kemandirian kepemimpinan.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji secara mendalam bagaimana peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya melalui pembentukan budaya kerja, peningkatan motivasi, serta penguatan kolaborasi tim. Penelitian ini menggunakan metode literature review, dengan menelaah berbagai studi terdahulu yang relevan guna memperoleh pemahaman teoritis dan empiris mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Kajian ini difokuskan pada tiga pertanyaan utama: (1) Apa peran utama leadership dalam organizational performance? (2) Mengapa leadership penting di dalam suatu organisasi? dan (3) Bagaimana hubungan leadership dengan organizational performance?

Dengan demikian, penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan peran kepemimpinan dengan faktor mediasi seperti budaya kerja, motivasi, dan kolaborasi tim dalam konteks organisasi di negara berkembang yang masih jarang dieksplorasi. Studi ini diharapkan tidak hanya memperkaya literatur dengan perspektif teoritis yang lebih komprehensif, tetapi juga memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi strategi kepemimpinan yang relevan bagi pemimpin organisasi untuk meningkatkan efektivitas, daya saing, dan keberlanjutan organisasi di tengah dinamika global yang terus berubah.

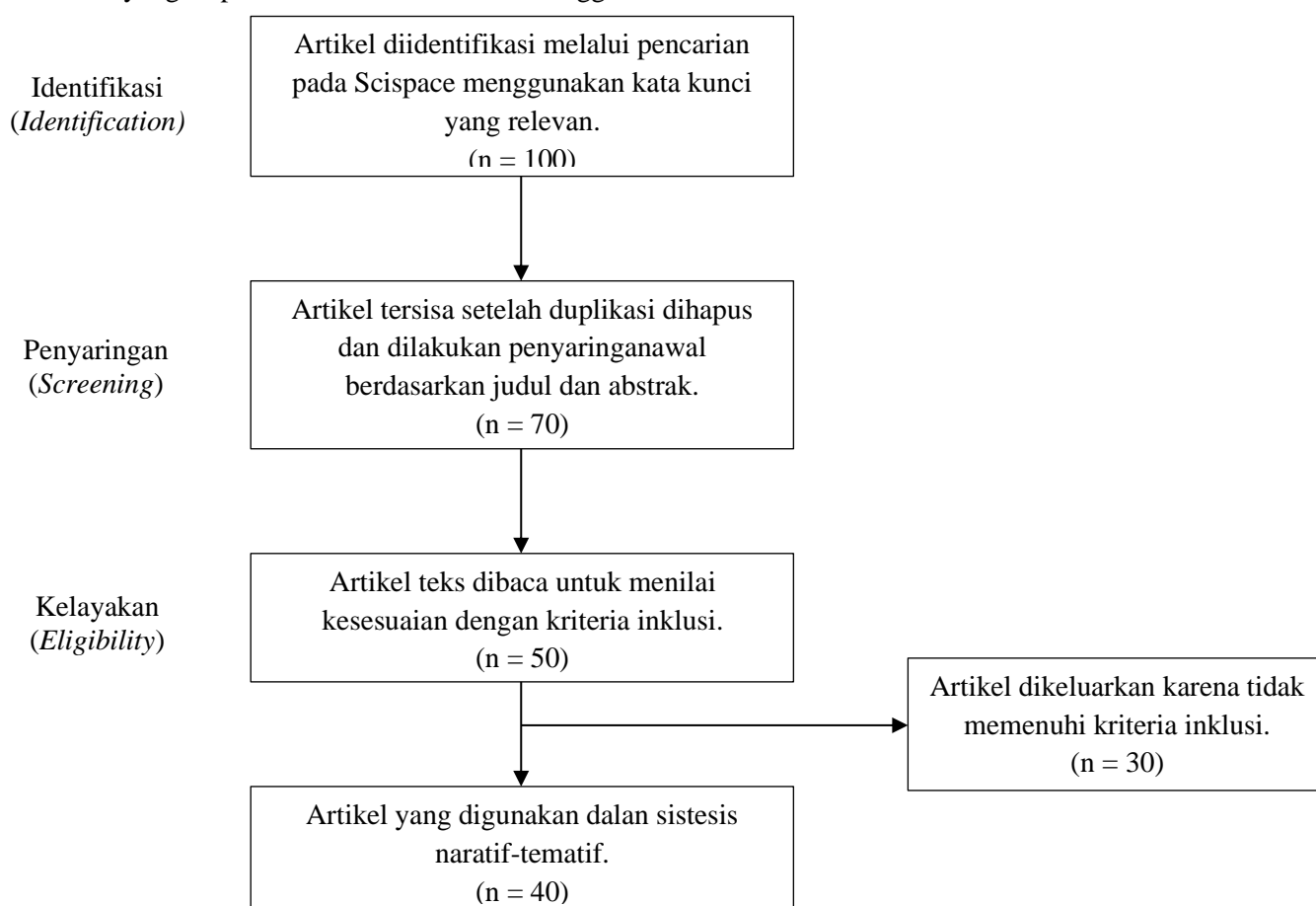
## METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur sistematis dengan pendekatan naratif. Pemilihan metode ini didasarkan pada tujuan penelitian untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai peran, urgensi, dan hubungan kepemimpinan (leadership) dengan kinerja organisasi (organizational performance). Proses penelusuran literatur dilakukan melalui Scispace dengan merumuskan tiga pertanyaan penelitian utama, yaitu: (1) Apa peran utama leadership dalam organizational performance? (2) Mengapa leadership penting di dalam suatu organisasi? dan (3) Bagaimana hubungan leadership dengan organizational performance?

Strategi pencarian artikel memanfaatkan kata kunci yang relevan, seperti leadership, organizational performance, transformational leadership, servant leadership, dan leadership effectiveness. Batasan pencarian ditetapkan pada periode 2020–2025, sehingga artikel yang dipilih merepresentasikan perkembangan penelitian dalam lima tahun terakhir. Dari pencarian awal diperoleh 100 artikel yang sesuai dengan kata kunci dan cakupan pertanyaan penelitian.

Selanjutnya, dilakukan proses seleksi dengan kriteria inklusi, yaitu: (1) artikel dipublikasikan dalam kurun waktu 2020–2025, (2) berbasis penelitian empiris atau kajian ilmiah dengan metode yang jelas, (3) dapat diakses dalam teks lengkap, dan (4) membahas tema yang relevan dengan fokus penelitian. Artikel yang berupa opini, editorial, ulasan non-sistematis, maupun yang tidak tersedia secara penuh dikeluarkan dari analisis. Setelah dilakukan telaah judul, abstrak, dan isi, jumlah artikel yang memenuhi kriteria akhir adalah 40 artikel.

Proses seleksi literatur mengikuti pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA 2020) yang digambarkan dalam diagram alur PRISMA sebagai berikut : Artikel yang terpilih kemudian dianalisis menggunakan sintesis naratif-tematik. Proses ini dilakukan



**Gambar 1** : Diagram Alur PRISMA

dengan cara mengelompokkan temuan berdasarkan tema penelitian, mengidentifikasi kesamaan maupun perbedaan antar studi, serta menelaah kontribusi setiap penelitian dalam menjawab pertanyaan utama. Melalui pendekatan ini, diperoleh pemetaan menyeluruh mengenai fungsi, signifikansi, dan keterkaitan kepemimpinan dengan kinerja organisasi, sekaligus mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang masih ada.

## HASIL dan PEMBAHASAN

### Hasil

#### Peran Utama Leadership dalam Organizational Performance

Kepemimpinan merupakan elemen utama yang menentukan keberhasilan dan efektivitas suatu organisasi. Berdasarkan hasil analisis literatur, kepemimpinan berperan sebagai kekuatan penggerak yang menyatukan visi, strategi, dan budaya organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan juga tidak hanya berpengaruh pada jumlah peningkatan kinerja organisasi, tetapi juga pada kemampuan membangun budaya kerja yang inovatif, fleksibel, dan terbuka terhadap perubahan (Chi-Manolache, 2022; Saharuddin, Agit, & Novianti, 2023).

Dalam organisasi jasa, kepemimpinan transformasional sangat penting karena kualitas pelayanan pelanggan sangat bergantung pada motivasi dan keterlibatan karyawan.

Pemimpin dengan gaya transformasional mampu membangkitkan semangat kerja intrinsik, memperkuat rasa kepemilikan terhadap tujuan organisasi, serta meningkatkan rasa tanggung jawab kolektif di antara anggota tim.

Temuan empiris menunjukkan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi bawahan melalui visi yang jelas, memberikan stimulasi intelektual, serta memperhatikan kebutuhan individu,

sehingga menumbuhkan keterikatan emosional terhadap pekerjaan (Chi-Manolache, 2022; XYZ, 2024). Dengan pendekatan ini, pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengawas, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mendorong inovasi dan inisiatif di lingkungan kerja. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi secara menyeluruh (Saharuddin et al., 2023; Dewi, Nugraha, & Dafrosa, 2024).

Kepemimpinan transaksional juga memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Gaya ini berfokus pada sistem penghargaan dan hukuman yang jelas untuk memastikan kepatuhan dan efisiensi operasional (Chauhan, 2023). Dalam industri jasa yang sangat bergantung pada konsistensi dan standar layanan, gaya kepemimpinan transaksional terbukti efektif dalam menjaga disiplin kerja serta memastikan pencapaian target yang telah ditentukan (Mirzani, 2023). Namun demikian, apabila hanya mengandalkan gaya ini tanpa dikombinasikan dengan pendekatan transformasional, kreativitas dan inisiatif karyawan dapat menurun, pada akhirnya menghambat inovasi organisasi (XYZ, 2024).

Hasil analisis literatur juga menyoroti pentingnya sinergi antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kedua gaya tidak merupakan dua kutub yang berlawanan, tetapi saling melengkapi dalam menciptakan keseimbangan antara motivasi intrinsik dan kontrol struktural. Dewi, Nugraha, & Dafrosa (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam membangun loyalitas dan semangat kerja jangka panjang, sedangkan kepemimpinan transaksional lebih unggul dalam menjaga efisiensi dan stabilitas jangka pendek. Dalam konteks industri jasa, kombinasi keduanya menjadi strategi optimal untuk menghadapi dinamika pelayanan yang menuntut kecepatan, konsistensi, dan empati terhadap pelanggan.

Selain gaya kepemimpinan, faktor struktural juga memengaruhi efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Siwagi, Amal, & Sudarma (2022) menemukan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas, serta kekuatan posisi pemimpin berkontribusi pada kinerja organisasi. Populasi juga bukan sekadar jumlah anggota organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak dapat berjalan efektif tanpa dukungan sistem organisasi yang kuat dan terstruktur dengan baik. Dalam konteks manajemen proyek, penelitian Luo et al. (2023) menunjukkan bahwa perilaku kewarganegaraan proyek berfungsi sebagai penghubung antara kepemimpinan dan kinerja, menandakan adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung dari peran pemimpin terhadap hasil organisasi.

Peran utama kepemimpinan dalam kinerja organisasi dapat dipahami sebagai proses dinamis yang menyatukan visi strategis, struktur organisasi, serta perilaku individu untuk menciptakan efisiensi, produktivitas, dan inovasi yang berkelanjutan.

### **Pentingnya Leadership dalam Organisasi**

Kepemimpinan memainkan peran strategis dalam penerapan strategi pemasaran dan keberhasilan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan tidak hanya terbatas pada manusia, tetapi juga mencakup objek dan benda-benda alam lainnya. Kepemimpinan yang efektif dapat membentuk arah strategis, membangun budaya organisasi yang positif, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Selain itu, kepemimpinan juga berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan psikologis, motivasi, serta pengurangan stres kerja karyawan. Menurut Sudiarditha et al. (2022) dan Kothari (2023), kepemimpinan yang baik meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan retensi karyawan.

Kepemimpinan juga menjadi fondasi dalam membangun kepercayaan di dalam organisasi. Pemimpin yang komunikatif, empatik, serta mampu memberikan penghargaan terhadap kontribusi bawahan dapat meningkatkan rasa percaya dan memperkuat komitmen organisasi (Agin, 2023). Sebaliknya, kepemimpinan yang kaku dan kurang responsif dapat merendahkan moral kerja dan meningkatkan tingkat turnover. Dalam organisasi jasa, kepemimpinan yang berorientasi pada empati dan keterlibatan emosional menjadi faktor kunci dalam kesuksesan pelayanan.

Peran kepemimpinan semakin penting di tengah era globalisasi dan transformasi digital. Globalisasi membawa tantangan seperti kompetisi global, keberagaman budaya, serta kompleksitas manajerial yang membutuhkan pemimpin memiliki kemampuan adaptasi lintas budaya dan berpikir strategis secara global (Agin, 2023). Selain itu, pandemi COVID-19 telah mengubah paradigma kepemimpinan modern. Penelitian Pariwisata (2021) dan Post-COVID Leadership (2023) menyatakan bahwa pasca-pandemi, kepemimpinan tidak hanya fokus pada produktivitas, tetapi juga pada



kesejahteraan karyawan, empati, serta penguasaan teknologi digital untuk mendukung fleksibilitas kerja.

Kepemimpinan juga sangat berperan dalam menumbuhkan kreativitas dan inovasi di lingkungan kerja. Constantin & Florea (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan pemberdayaan dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung eksplorasi ide dan pengembangan potensi karyawan. Namun, He (2023) menegaskan bahwa pemberdayaan yang tidak diperjelas dapat menyebabkan konflik peran dan menurunkan koordinasi antarindividu. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu menyeimbangkan antara otonomi dan kontrol agar kreativitas tetap produktif.

Kepemimpinan merupakan elemen penting yang tidak hanya mengarahkan organisasi, tetapi juga memotivasi, menginspirasi, serta mengembangkan potensi sumber daya manusia agar dapat berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi.

### **Hubungan Leadership dengan Organizational Performance**

Hubungan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi rumit dan beragam. Menurut temuan yang diperoleh dari penelitian ini, kepemimpinan memberikan pengaruh pada kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam hal hubungan langsung, para pemimpin mengambil peran katalis utama yang menginspirasi karyawan, meningkatkan kerja tim, dan memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi (Tyaningsih & Nurachadijat, 2023; Luo et al., 2023). Pemimpin yang kompeten memiliki kemampuan untuk menumbuhkan ikatan emosional dan meningkatkan komitmen terhadap visi organisasi, sehingga menimbulkan konsekuensi untuk peningkatan produktivitas dan efisiensi operasional.

Selanjutnya, hubungan tidak langsung dimediasi oleh variabel seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Alipio et al. (2023) telah menetapkan bahwa kepemimpinan pelayanan secara positif mempengaruhi kinerja organisasi, meskipun kemajuannya sebagian besar bergantung pada budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai berorientasi layanan. Akibatnya, kepemimpinan yang muncul dapat menghasilkan hasil yang menguntungkan ketika kongruen dengan nilai-nilai intrinsik organisasi.

Kepuasan kerja merupakan mediator penting dalam interaksi kepemimpinan dan kinerja organisasi. Tyaningsih & Nurachadijat (2023) telah menunjukkan bahwa dukungan dan perhatian seorang pemimpin terhadap kebutuhan karyawan meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian memberikan efek menguntungkan pada produktivitas dan kualitas kerja. Selain itu, Sakir (2023) berpendapat bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai mediator parsial yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan, budaya, dan kinerja. Karyawan yang menunjukkan komitmen tingkat tinggi terhadap organisasi lebih cenderung menunjukkan antusiasme dalam berkontribusi positif terhadap realisasi tujuan kolektif.

Penelitian oleh Siwiyanti, Amal, & Sudarma (2022) telah mengungkapkan bahwa faktor struktural seperti dinamika pemimpin-bawahan, kejelasan spesifikasi tugas, dan kekuatan posisi pemimpin menyumbang 69,9% dari varians dalam kinerja organisasi. Ini menggarisbawahi pernyataan bahwa kemandirian kepemimpinan sebagian besar bergantung pada dukungan struktural dan koordinasi yang efektif dalam kerangka organisasi.

Selain itu, gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kreativitas dan inovasi, yang merupakan indikator penting kinerja dalam organisasi kontemporer. Constantin & Florea (2023) menegaskan bahwa pemberdayaan kepemimpinan dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang kondusif untuk generasi ide-ide baru, sementara He (2023) menyoroti perlunya menjaga keseimbangan antara pemberdayaan dan bimbingan untuk mengurangi terjadinya konflik peran.

Hubungan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi dapat dikonseptualisasikan sebagai interaksi sinergis yang saling memperkuat kedua elemen tersebut. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung tetapi juga menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung melalui budaya organisasi, kepuasan kerja, dan struktur yang memungkinkan. Kemandirian hubungan ini sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, gaya kepemimpinan yang digunakan, serta kesiapan karyawan untuk beradaptasi dengan visi pemimpin dan arah strategis.

### **Pembahasan**

Bagian ini menyajikan analisis dan interpretasi mendalam terhadap hasil penelitian, dengan mengaitkannya pada landasan teori dan temuan dari studi-studi terdahulu

## Peran Utama Leadership dalam Organizational Performance

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam membentuk efektivitas dan keberhasilan organisasi. Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menempati posisi strategis karena berkontribusi besar terhadap peningkatan motivasi, keterlibatan, dan inovasi karyawan. Studi Chi-Manolache (2022) dan Saharuddin et al. (2023) menegaskan bahwa gaya ini mampu membangun keterikatan emosional karyawan dengan organisasi melalui visi yang jelas, pemberian stimulasi intelektual, serta perhatian pada kebutuhan individual. Hal ini selaras dengan teori *Full Range Leadership* yang menempatkan transformasional sebagai pendorong perubahan budaya kerja yang inovatif.

Namun, hasil ini tidak selalu konsisten dalam semua konteks. Misalnya, Chauhan (2023) menemukan bahwa di sektor perbankan swasta dan publik, kepemimpinan transaksional lebih relevan untuk menjaga kepatuhan dan pencapaian target yang sangat terukur. Hal ini berbeda dengan konteks industri jasa berbasis pelayanan, di mana keterlibatan emosional karyawan lebih menentukan pengalaman pelanggan. Perbandingan lintas studi ini menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan tidak universal, melainkan bergantung pada sektor dan prioritas organisasi.

Penelitian Mirzani (2023) juga memperkuat posisi transaksional dalam industri dengan regulasi ketat. Gaya ini dinilai mampu menjaga efisiensi operasional jangka pendek melalui mekanisme penghargaan dan hukuman yang jelas. Namun, jika diterapkan secara tunggal, transaksional berisiko menghambat kreativitas dan inisiatif bawahan. Hal ini berbeda dengan temuan Dewi, Nugraha, & Dafrosa (2024) yang menekankan pentingnya integrasi gaya kepemimpinan: transformasional efektif untuk menumbuhkan loyalitas dan inovasi jangka panjang, sedangkan transaksional krusial untuk stabilitas dan kepatuhan prosedural. Dengan demikian, perbandingan antar studi menegaskan perlunya kombinasi keduanya agar organisasi dapat adaptif sekaligus produktif.

Selain gaya kepemimpinan, faktor struktural juga tidak bisa diabaikan. Siwiyanti, Amal, & Sudarma (2022) menemukan bahwa hubungan pemimpin-bawahan, kejelasan struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin berkontribusi sebesar 69,9% terhadap variasi kinerja organisasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat berjalan efektif tanpa dukungan struktural yang jelas. Perbandingan dengan penelitian Luo et al. (2023) di sektor konstruksi juga menunjukkan bahwa perilaku kewarganegaraan proyek dapat menjadi penghubung antara kepemimpinan dan kinerja, menandakan adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung dari peran pemimpin.

Secara kritis dapat disimpulkan bahwa peran utama kepemimpinan bukan hanya pada tataran gaya yang dipilih, melainkan juga pada kemampuan pemimpin mengintegrasikan visi strategis dengan kondisi struktural organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan efektif adalah mekanisme adaptif yang menggabungkan arah strategis organisasi dengan budaya kerja dan perilaku individu untuk menciptakan inovasi, efisiensi, dan keberlanjutan.

## Pentingnya Leadership dalam Organisasi

Kepemimpinan merupakan fondasi utama yang menjamin keberlanjutan, stabilitas, dan kemampuan beradaptasi organisasi dalam menghadapi kompleksitas bisnis. Sudiarditha et al. (2022) dan Kothari (2023) menemukan bahwa pemimpin yang empatik, komunikatif, serta menghargai kontribusi bawahan mampu meningkatkan loyalitas karyawan dan menekan angka turnover. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan melampaui fungsi administratif, melainkan membentuk komitmen emosional yang esensial bagi keberhasilan jangka panjang.

Namun, temuan tersebut perlu ditinjau secara kritis. He (2023) mengingatkan bahwa gaya pemberdayaan tanpa kontrol justru menimbulkan ambiguitas peran dan menurunkan koordinasi tim. Ini berbeda dengan pandangan Constantin & Florea (2023) yang menyatakan bahwa pemberdayaan mendorong munculnya kreativitas dan ide-ide baru. Perbandingan hasil ini mengindikasikan adanya *trade-off*: semakin besar otonomi yang diberikan, semakin tinggi potensi inovasi, tetapi juga semakin besar risiko konflik peran jika tanpa arahan yang jelas. Oleh karena itu, pemimpin dituntut memiliki kapasitas menyeimbangkan otonomi dan kontrol.

Kepemimpinan juga semakin penting di era globalisasi. Agin (2023) menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi lintas budaya dan pola pikir global menjadi syarat utama bagi organisasi multinasional. Hal ini diperkuat oleh Zada (2022) yang menekankan bahwa pemimpin kontemporer harus mampu mengintegrasikan nilai multikultural agar organisasi dapat bersaing di pasar global. Dalam konteks pasca-pandemi, penelitian Pariwisata (2021) dan Kepemimpinan pasca-COVID (2023)

menegaskan bahwa fokus kepemimpinan bergeser: tidak hanya produktivitas, tetapi juga kesejahteraan psikologis, fleksibilitas kerja, dan literasi digital.

Implikasi dari perbandingan ini adalah bahwa pentingnya kepemimpinan terletak pada kemampuannya mengelola dinamika yang berbeda di setiap era. Gaya kepemimpinan yang efektif pada era pra-pandemi mungkin tidak lagi relevan pada era digital dan pasca-pandemi. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses kontekstual yang terus berevolusi, bukan formula statis yang berlaku universal.

### Hubungan Leadership dengan Organizational Performance

Hubungan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi bersifat sinergis dan multidimensi. Secara langsung, pemimpin bertindak sebagai katalis yang meningkatkan motivasi, kerja tim, dan komitmen terhadap visi organisasi (Tyaningsih & Nurachadijat, 2023; Luo et al., 2023). Namun, hubungan ini juga dimediasi oleh variabel lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan.

Alipio et al. (2023) menekankan bahwa servant leadership hanya efektif jika selaras dengan budaya organisasi yang menekankan nilai pelayanan. Sebaliknya, Sakir (2023) menemukan bahwa komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan kepemimpinan dengan produktivitas, bahkan berfungsi sebagai mediator parsial yang signifikan. Perbandingan ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kondisi mediasi, sehingga gaya kepemimpinan yang sama bisa menghasilkan dampak berbeda tergantung konteks organisasi.

Selain variabel mediasi, faktor struktural juga menjadi penentu. Siwiyanti, Amal, & Sudarma (2022) mengungkapkan bahwa dinamika pemimpin-bawahan, kejelasan struktur tugas, dan kekuatan posisi menjelaskan hampir 70% variasi kinerja. Ini selaras dengan temuan Novalia, Sakir, & Sofyan (2023) yang menegaskan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan bersama-sama membentuk komitmen organisasi, yang kemudian berdampak pada kinerja. Perbandingan ini menggarisbawahi bahwa kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari sistem organisasi yang mendukungnya.

Dimensi kreativitas dan inovasi semakin memperjelas hubungan ini. Constantin & Florea (2023) menekankan bahwa empowering leadership mendorong eksplorasi ide, tetapi He (2023) memperingatkan risiko konflik jika pemberdayaan tidak diiringi dengan arahan jelas. Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya kebutuhan akan keseimbangan yang dinamis: terlalu banyak kontrol menghambat inovasi, tetapi terlalu banyak kebebasan dapat menimbulkan kekacauan koordinasi.

Dengan demikian, hubungan antara kepemimpinan dan kinerja dapat dipahami sebagai proses sinergis yang melibatkan interaksi antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, struktur, serta kepuasan kerja. Tidak ada satu model tunggal yang paling efektif, melainkan kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan konteks organisasi yang menentukan keberhasilan. Bagi industri jasa, hal ini berarti pemimpin harus mampu mengadopsi gaya yang adaptif, memadukan aspek transformasional untuk mendorong kualitas layanan dengan aspek transaksional untuk menjaga konsistensi operasional.

### SIMPULAN

Berdasarkan tinjauan ekstensif dari literatur yang relevan dari lima tahun terakhir, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan elemen penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Paradigma kepemimpinan transformasional telah ditunjukkan untuk memberikan pengaruh yang paling signifikan karena kapasitas mereka untuk menumbuhkan motivasi, keterlibatan, inovasi, dan budaya organisasi yang konstruktif, sedangkan kepemimpinan laissez-faire telah terbukti mempengaruhi kemandirian organisasi (Siddique, 2023; Azzahra et al., 2024). Selanjutnya, kepemimpinan yang melayani dan demokratis berperan penting dalam mendorong pengembangan sumber daya manusia dan membangun budaya organisasi yang mendukung, yang pada akhirnya mendorong kinerja secara berkelanjutan (Alipio et al., 2023; Nugroho & Narsa, 2023).

Lebih jauh, penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan sebagai katalis dalam membangun kepercayaan antara pemimpin dan bawahan. Hubungan yang dilandasi rasa percaya ini dapat meningkatkan loyalitas, keterlibatan, serta kesediaan karyawan untuk bekerja melampaui ekspektasi formal mereka (Sudiarditha et al., 2022; Kothari, 2023). Kepercayaan organisasi menjadi fondasi penting bagi terciptanya kolaborasi, terutama dalam menghadapi kompleksitas lingkungan bisnis modern yang penuh ketidakpastian.

Kepemimpinan yang efektif juga erat kaitannya dengan pengelolaan perubahan. Dalam konteks



organisasi yang menghadapi disrupsi teknologi maupun transformasi digital, peran pemimpin menjadi krusial untuk memastikan transisi berjalan mulus dan diterima oleh seluruh anggota organisasi. Pemimpin yang adaptif mampu menjadi role model, memberikan arah yang jelas, serta menumbuhkan budaya organisasi yang fleksibel dan inovatif (Chauhan, 2023; He, 2023). Dengan demikian, kepemimpinan dapat menjadi penentu keberhasilan dalam proses manajemen perubahan.

Kepemimpinan juga mengambil peran strategis dalam memediasi berbagai faktor seperti budaya organisasi, perilaku kewarganegaraan organisasi, dan motivasi kerja, yang secara kolektif meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan (Luo et al., 2023; Constantin & Florea, 2023). Dalam lingkungan globalisasi dan digitalisasi, para pemimpin diharuskan untuk menunjukkan kemampuan beradaptasi, kesadaran kontekstual, dan kemampuan untuk menumbuhkan kesejahteraan psikologis karyawan untuk mempertahankan daya saing organisasi (Mirzani, 2023; Agin, 2023).

Variasi gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa tidak ada satu pendekatan yang paling efektif untuk semua organisasi. Faktor kontekstual seperti budaya, sektor industri, serta karakteristik karyawan menjadi penentu efektivitas suatu gaya kepemimpinan (Mirzani, 2023; Ndonge, 2022). Penelitian mendatang perlu menekankan pendekatan empiris lintas sektor untuk menggali bagaimana gaya kepemimpinan tertentu dapat dioptimalkan sesuai dengan kebutuhan spesifik organisasi. Memprioritaskan investasi dalam pengembangan kepemimpinan menjadi hal utama bagi organisasi yang bertujuan membangun keunggulan kompetitif dan mencapai keberlanjutan jangka panjang (Tavares da Silva et al., 2023; Dewi et al., 2024).

### Penghargaan

Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan, dan bimbingan selama proses penelitian hingga penulisan artikel ini. Penghargaan juga ditujukan kepada pihak kampus yang telah memberikan dukungan berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan penelitian sesuai bidang keilmuan. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada rekan sejawat, sahabat, serta seluruh pihak yang telah memberikan motivasi, diskusi, maupun kontribusi pemikiran yang berharga sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Tanpa adanya bantuan, dukungan, dan kerja sama dari berbagai pihak, penelitian ini tidak akan dapat diselesaikan sebagaimana mestinya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aboiron, J. (2022). Leadership seen by neuroscience. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 3(1), 8–18. <https://doi.org/10.51137/ijarbm.2022.3.1.2>
- Adi Nugroho, S. T. H., & Handayani Narsa, N. P. D. R. (2023). The role of leadership function as a mediating variable between leadership behaviour and organizational performance. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 25(2), 79–90. <https://doi.org/10.9744/jak.25.2.79-90>
- Ağın, K. (2023). Yirmi birinci yüzyılda örgütlerde psikolojik iyi oluş ve bağlılık sağlamada lider ve liderliğin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi E-Dergisi*, 11(1), 826–847. <https://doi.org/10.19145/e-gifder.1201826>
- Alipio, R. A. L., Avecillas, D. X. A., Quispe Santivañez, G. W., et al. (2023). Servant leadership and organizational performance: Mediating role of organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 291–304. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.26](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.26)
- AlShehhi, H., Jano, Z., & Kudus, N. (2023). Exploring leadership styles adopted in organizational performance of ADNOC company. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 14(2), 67–76. <https://doi.org/10.30880/ijscet.2023.14.02.007>
- Antonini, C. E. V. (2022). A importância da relação entre a liderança e a motivação na organização. *Revista Científica Semana Acadêmica*, 10(225), 1–18. <https://doi.org/10.35265/2236-6717-225-12270>
- Azzahra, A., Savandha, S. D., & Syarif, A. N. (2024). Assessing leadership styles' influence on organizational performance: A case study of service-oriented companies. *Opsearch*. <https://doi.org/10.58811/opsearch.v3i3.112>
- Bhakuni, S. (2022). Leadership—the most important area of educational performance. *Ilomata International Journal of Management*, 3(3), 56–65. <https://doi.org/10.52728/ijjm.v3i3.474>
- Bhandari, D. R. (2022). Leadership support and organizational performance: The mediating role of employee satisfaction. *Pravaha*, 28(1), 85–100. <https://doi.org/10.3126/pravaha.v28i1.57974>

- Chauhan, S. (2023). A comparative analysis of the impact of leadership style on organizational performance in the private and public sector banks. *Psychology and Education Journal*, 55(1), 47–59. <https://doi.org/10.48047/pne.2018.55.1.47>
- Chiş-Manolache, D. (2022). The importance of transformational leadership in organisations. *Scientific Research and Education in the Air Force*, 23(19), 110–118. <https://doi.org/10.19062/2247-3173.2022.23.19>
- Constantin, I., & Florea, N. V. (2023). Leadership and creativity – A vital skill for individual and organizational performance. *Research and Education*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.56177/red.7.2022.art.3>
- Da Silva, G. J. T., Tamashiro, H. R. da S., Ferreira, V. A. M., Sala, O. T. M., & Galli, L. C. do L. A. (2023). Influência da liderança na motivação das equipes. *SITEFA*. <https://doi.org/10.33635/sitefa.v5i1.202>
- Dewi, D. H., Nugraha, R. N., & Dafrosa, D. (2024). The role of leadership in forming effective organizational behavior in Kemberin. *West Science Social and Humanities Studies*, 2(2), 112–122. <https://doi.org/10.58812/wsshs.v2i02.634>
- Grab, J. M. R., & Mayo, A. E. M. L. V. (2023). La importancia del liderazgo en las instituciones. *Revista Academia de Guerra del Ejército Ecuatoriano*, 16(1). <https://scispace.com/journals/revista-de-la-academia-de-guerra-del-ejercito-ecuatoriano-2gbtch>
- He, Y. (2023). Empowering leadership and employee job performance: Review and prospect. *Highlights in Business, Economics and Management*, 11(1), 102–110. <https://doi.org/10.54097/hbem.v11i.8146>
- Karie, O. H., & Kulmiye, B. A. M. (2023). Leadership styles and organizational performance: A literature review. *European Journal of Social Sciences Studies*, 9(2), 54–68. <https://doi.org/10.46827/ejsss.v9i2.1574>
- Kothari, S. (2018). Role of effective leadership on employee retention: An empirical study. *Psychology and Education*, 55(1), 537–544. <https://doi.org/10.48047/pne.2018.55>
- Luo, L., Yang, Y., Wu, G., et al. (2023). Effects of organizational leadership on project citizenship behavior and management performance in complex construction projects. *Buildings*, 13(1), 259. <https://doi.org/10.3390/buildings13010259>
- Mai, N. K., Do, T. T., & Nguyen, D. T. H. (2023). Leadership competencies, organizational learning and organizational performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Hospitality Management*, 29(1), 1–14. <https://doi.org/10.20867/thm.29.1.1>
- Mirzani, Y. (2023). A study on leadership styles and its impact on organizational success. *EPRA International Journal of Economics, Business and Management*, 11(4), 45–53. <https://doi.org/10.36713/epra12138>
- Muhammad, M. Z., Wibisono, C., Afrizal, A., Asep, D., Indrayani, I., & Husen, A. (2022). The effect of leadership and organizational culture on employee performance. *Finance and Business Economics*, 1(2), 86–93. <https://doi.org/10.56225/finbe.v1i2.89>
- Mulat, G. W., & Singh, D. (2023). The role of developing individual leaders to enhance organizational performance: The human capital perspective. *European Journal of Business and Management Research*, 8(3), 168–175. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.3.1933>
- Munga, J. W., & Gakenia, C. (2022). Strategic leadership, external environment, and performance of small and growing businesses in Nairobi County, Kenya. *Journal of Strategic Management*, 6(2), 67–85. <https://doi.org/10.53819/81018102t6007>
- Ndonye, D. M. (2022). Followership in leadership process and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(1), 67–75. <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60617>
- Ningrum, T. K., Firdaus, A. A., & Fitria, I. (2022). Peran kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pada lembaga pendidikan Islam. *ALSYS*, 2(1), 95–108. <https://doi.org/10.58578/alsys.v2i1.146>
- Novalia, A., Sakir, A., & Sofyan. (2023). The influence of organizational culture and leadership style on organizational performance mediated by organizational commitment in the Banda Aceh City Tourism Office. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(4), 117–130. [https://ijsmr.in/doc/ijsmr06\\_23.pdf](https://ijsmr.in/doc/ijsmr06_23.pdf)

- Nugroho, S. H. (2022). The influence of leadership, organizational culture, and work competence on employee performance through work motivation. *Jurnal Pamator*, 15(2), 218–234. <https://doi.org/10.21107/pamator.v15i2.18807>
- Perdana, A. H., Putra, K., & Adawiah, A. (2023). Improving financial efficiency through integrated human resource management and the mediating role of leadership and organizational culture in organizational performance. *Atestasi*, 6(2), 45–58. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v6i2.712>
- Saharuddin, N., Agit, A., & Novianti, D. (2023). The importance of leadership in enhancing work performance (Case: Education Bureau of Sidenreng Rappang Regency). *Asian Journal of Management and Administration*, 2(2), 34–45. <https://doi.org/10.55927/ajma.v2i2.3934>
- Siddique, M. (2023). An empirical evidence on the relationship between leadership styles and organizational performance. *Open Access Global Management Review*, 1(2), 22–28. [https://doi.org/10.59644/oagmr.1\(2\).22](https://doi.org/10.59644/oagmr.1(2).22)
- Siwiyanti, L., Amal, M. K., & Sudarma, A. (2022). The effect of leadership effectiveness on organizational performance. *International Journal of Management and Business Applied*, 1(2), 34–40. <https://doi.org/10.54099/ijmba.v1i2.264>
- Slahanti, M., & Setyowati, A. (2022). Kepemimpinan transformasional dalam budaya organisasi. *Jurnal Manajemen Daya Saing*, 23(2), 108–119. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v23i2.16119>
- Sudiarditha, I. K. R., Suhud, U., & Paudi, U. L. (2022). The effect of leadership on employee loyalty and organizational trust as mediation variables. *Jurnal Syntax Transformation*, 3(1), 79–89. <https://doi.org/10.46799/jurnalsyntaxtransformation.v3i1.495>
- Sunarsi, D., Yasin, A., Hutomo, A. S., et al. (2024). Leadership in supporting organizational performance in the business sector. *KnE Social Sciences*, 9(2), 123–134. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i2.14913>
- Sushanta Kumar, R., & Soni, R. (2022). Leadership as a life skill in strengthening the culture of educational institutions. *Ymer*, 21(1), 112–120. <https://doi.org/10.37896/ymer21.01/11>
- Tyaningsih, S., & Nurachadijat, K. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi dalam suatu organisasi. *Journal on Education*, 6(1), 211–218. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.2999>
- Zada, I. M. (2022). The modern leadership ingredients for the post-COVID. *International Business Research*, 15(9), 43–52. <https://doi.org/10.5539/ibr.v15n9p43>