

Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan berbasis Kontruksi Variabel: Prespektif Analisis Komprehensif

Hardiman F. Sanaba¹, Fuad Ardiansyah², M. Farhan Hidayattullah³, La Ode Jafar Sadikin⁴,
Andi Iksan Saputra⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong, Indonesia

E-mail: hardimansanaba@gmail.com¹, fuadardiansyah@unimudasorong.ac.id², mf8201799@gmail.com³,
ldjarsdikin27@gmail.com⁴, andisaputra10458@gmail.com⁵

Article History:

Received: 01 April 2026

Revised: 20 April 2026

Accepted: 22 April 2026

Keywords: Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Konstruksi Variabel, Output Factors, Outcome Factors

Abstract: Penelitian ini mengeksplorasi efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui analisis konstruksi variabel. Menggunakan metode wawancara mendalam terhadap informan dari berbagai profesi, studi ini memetakan dua pilar utama keberhasilan organisasi: Outcome Factors (motivasi inspirasional, keterikatan emosional, kepercayaan, pengetahuan, dan komunikasi) serta Output Factors (kinerja berkelanjutan, motivasi intrinsik, pemberdayaan, kepuasan, dan komitmen). Temuan utama menunjukkan bahwa diskoneksi antara inspirasi dan produktivitas dapat diatasi ketika pemimpin berperan sebagai pemimpin yang aktif membagikan ilmu. Praktik ini membangun keamanan psikologis dan mengubah hubungan formal menjadi kemitraan emosional yang kuat. Dampaknya, kinerja karyawan tetap stabil dan berkualitas meski menghadapi kendala teknis atau fisik. Secara komprehensif, sinergi antara pengembangan kompetensi dan penguatan nilai-nilai kemanusiaan terbukti mampu menciptakan ekosistem kerja yang unggul. Penelitian menyimpulkan bahwa penguatan konstruksi variabel yang berfokus pada keseimbangan outcome dan output merupakan strategi kunci untuk mencapai performa yang tepat sasaran dan berkelanjutan. Pengalaman lintas profesi mempertegas bahwa kepemimpinan yang memanusiakan karyawan berkorelasi positif terhadap stabilitas kualitas kerja di tatanan nilai yang tinggi.

PENDAHULUAN

Lanskap organisasi modern yang dinamis, keberhasilan entitas sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menggerakkan sumber daya manusia sebagai aset strategis utama (Lorena & Bilawal, 2022). Kepemimpinan transformasional muncul sebagai paradigma unggulan yang tidak hanya berfokus pada pertukaran transaksional, tetapi pada upaya mendasar untuk

mengubah nilai-nilai dan motivasi karyawan guna mencapai kinerja yang melampaui standar formal organisasi (Top et al., 2020). Meskipun secara teoretis kepemimpinan transformasional diakui efektif, realitas di lapangan sering kali menunjukkan adanya diskoneksi antara inspirasi yang diberikan pemimpin dengan hasil kerja nyata karyawan (Wang et al., 2024). Fenomena ini terlihat ketika semangat yang dibangun pemimpin tidak otomatis terkonversi menjadi produktivitas, terutama dalam lingkungan kerja yang memiliki tingkat tekanan tinggi atau risiko operasional yang besar (Design et al., 2010).

Banyak penelitian terdahulu mengenai hubungan kepemimpinan dan kinerja didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang menguji hubungan linear sederhana (Budur & Demir, 2022). Terdapat keterbatasan studi yang mengeksplorasi secara mendalam "bagaimana" konstruksi variabel transformasional ini bekerja secara spesifik dalam membentuk perilaku kewargaan organisasi yang mendukung kinerja berkelanjutan (Zieli et al., 2025; Al-Amin, 2017). Terdapat kesenjangan teoretis mengenai konsistensi dampak positif kepemimpinan transformasional. Teori *Too-Much-of-a-Good-Thing* menunjukkan bahwa intervensi transformasional yang berlebihan tanpa memperhatikan kapasitas psikologis karyawan justru dapat menurunkan efektivitas kerja (Chen et al., 2018). Kesenjangan ini memerlukan analisis komprehensif untuk memahami batasan dan konstruksi variabel yang tepat.

Konstruksi Variabel yang diharapkan merupakan bagian penunjang dalam mendorong dan mendukung kompleksitas kinerja karyawan yang efektif. Masih di temukan berbagai permasalahan yang dapat memperlambat kinerja, dengan memiliki faktor-faktor penentu dalam mempengaruhi kepemimpinan transformasional secara obyektif. Hal ini sejalan dengan persepektif bahwa diluar dimensi kepemimpinan teransformasional, terdapat peran variabel lain yang dapat mempengaruhi secara langsung (*direct role*). Permasalahandipetakan pada tiga pilar utama: (1) lemahnya internalisasi visi pemimpin dalam tugas harian karyawan; (2) Ketidakpastian mengenai dimensi transformasional mana yang paling dominan mempengaruhi kinerja; dan (3) Kurangnya pemahaman mengenai peran kepuasan kerja sebagai jembatan emosional antara pemimpin dan hasil kerja (Dayanti & Nurchayati, 2023). Maka, konstruksi variabel dari kepemimpinan transformasional terbentuk secara mendalam untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan apa saja elemen fundamental yang memastikan gaya kepemimpinan ini tetap berjalan dengan penuh kepastian.

Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan timbal balik yang kuat dengan kinerja karyawan melalui mediasi motivasi dan keterikatan (Rafia et al., 2020). Hubungan ini diperkuat oleh kualitas hubungan interpersonal yang memungkinkan transfer nilai-nilai organisasi secara lebih organik dan persuasif kepada pengikut (Budur dan Demir, 2022). Penelitian ini membawa tujuan yang kompleks untuk menciptakan ekosistem kerja yang tidak hanya mengejar target produktivitas, tetapi juga memanusiakan karyawan melalui kepemimpinan yang etis dan memberdayakan, sehingga tercipta keseimbangan antara kesejahteraan individu dan kesuksesan organisasi (Marisya et al., 2023).

Pendorong dan urgensi dari penelitian ini pada kebutuhan mendesak bagi organisasi untuk merumuskan kembali model kepemimpinan *pasca*-transisi global. Kegagalan dalam mengonstruksi variabel kepemimpinan yang tepat dapat menyebabkan hilangnya talenta terbaik dan penurunan daya saing organisasi secara drastis dari berbagai *multi-sector*. Analisis Komprehensif yang membedah konstruksi variabel kepemimpinan transformasional tidak hanya sekedar teori pengembang melainkan sebagai pembentuk kontekstual dan realitas pemikiran. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan aspek perilaku, etika, dan psikologis untuk membangun kepemimpinan terhadap kinerja yang lebih holistik dan aplikatif dibandingkan studi

terdahulu (Mishra et al., 2023).

Penelitian ini memposisikan dalam ranah eksploratif-kualitatif guna mengungkap esensi mendalam dari interaksi pemimpin dan pengikut (Marisyah et al., 2023). Melalui metode kualitatif, konstruksi variabel kepemimpinan transformasional dapat dipahami dalam konteks realitas sosial yang kaya implementasi baik secara teori maupun praktik di kalangan karyawan maupun pegawai, memberikan wawasan yang tidak terjangkau oleh generalisasi kuantitatif biasa dan tidak terdistribusikan dalam bentuk pengalaman nyata.)

LANDASAN TEORI

Kinerja

Kinerja karyawan merupakan manifestasi dari efektivitas individu dalam menjalankan tanggung jawab yang selaras dengan tujuan strategis organisasi. Kinerja bukan sekadar angka produktivitas, melainkan cerminan dari dedikasi dan kualitas hasil kerja yang dicapai dalam periode tertentu. Menurut Wang et al., (2024) dalam industri yang penuh tantangan, motivasi intrinsik menjadi faktor yang sangat dominan dalam menjelaskan variabilitas kinerja, di mana dorongan dari dalam diri mampu menghasilkan standar kerja yang melampaui ekspektasi.

Pencapaian kinerja yang optimal juga sangat bergantung pada sejauh mana karyawan merasa terikat dan memiliki makna dalam pekerjaannya. Caillier (2014) mengungkapkan bahwa kejelasan misi organisasi yang disampaikan oleh pemimpin dapat memicu peningkatan kinerja tugas karena karyawan memahami dampak sosial dan nilai penting dari setiap tindakan yang mereka lakukan. Hal ini menunjukkan bahwa aspek kognitif terhadap misi organisasi adalah fondasi dari performa yang berkualitas.

Selain aspek teknis, kinerja dalam era modern juga mencakup perilaku proaktif yang mendukung ekosistem kerja secara keseluruhan. Menurut Jiang (2017) menekankan bahwa kinerja berkelanjutan (*sustainable performance*) memerlukan kontribusi sukarela karyawan di luar deskripsi pekerjaan formal mereka, yang dikenal sebagai perilaku kewargaan organisasi. Tanpa adanya inisiatif kolektif ini, sebuah organisasi akan sulit mempertahankan keunggulan kompetitifnya di pasar yang dinamis.

Kinerja yang stabil dan andal juga memerlukan kepuasan batin dari sisi pelaku kerja. Dayanti & Nurchayati (2023) menjelaskan bahwa kenyamanan psikologis dan kepuasan kerja bertindak sebagai katalisator yang mengubah potensi menjadi aksi nyata, di mana rasa dihargai secara otomatis mendorong karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya. Hal ini membuktikan bahwa lingkungan kerja yang positif adalah prasyarat mutlak bagi terciptanya performa tinggi.

Terakhir, dalam sektor yang memiliki risiko operasional tinggi, kinerja juga harus diukur dari sisi integritas terhadap prosedur keselamatan. Penelitian oleh Design et al., (2010) menunjukkan bahwa kinerja yang sejati adalah kemampuan karyawan untuk mengintegrasikan efisiensi kerja dengan kepatuhan ketat pada standar keselamatan. Dengan demikian, profil kinerja karyawan yang ideal adalah mereka yang mampu bekerja secara aman tanpa mengurangi kecepatan dan ketepatan hasil kerja.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah seni kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan potensi insani guna mencapai visi kolektif yang aspiratif. Gaya kepemimpinan ini tidak bekerja melalui paksaan, melainkan melalui inspirasi yang menyentuh sanubari para pengikut. Penelitian sebelumnya oleh Top et al., (2020) menjelaskan bahwa pemimpin

transformasional mampu membangkitkan rasa bangga dan kepercayaan yang mendalam dari bawahannya melalui kharisma dan konsistensi moral yang ditunjukkan dalam setiap kebijakan organisasi.

Esensi dari transformasionalitas terletak pada kemampuan pemimpin untuk bertindak sebagai agen perubahan yang empatik. Lorena & Bilawal (2022) berpendapat bahwa ikatan sosial yang kuat antara pemimpin dan karyawan mampu meningkatkan keterikatan emosional, yang pada akhirnya memberdayakan individu untuk tetap tangguh menghadapi perubahan lingkungan kerja yang drastis. Pemimpin dalam konstruksi ini adalah seorang mentor yang mampu mengubah ketidakpastian menjadi peluang pertumbuhan bersama.

Namun, efektivitas gaya kepemimpinan ini juga menuntut keseimbangan agar tidak menjadi kontraproduktif. (Zieli et al., 2025) memperingatkan melalui fenomena *Too-Much-of-a-Good-Thing*, di mana stimulasi yang berlebihan tanpa memperhatikan kapasitas psikologis karyawan dapat memicu tekanan kerja. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional yang matang adalah yang mampu menyeimbangkan tuntutan inovasi dengan perhatian terhadap kesejahteraan mental para pengikutnya.

Dalam perspektif etika, kepemimpinan ini harus dibangun di atas landasan integritas yang tak tergoyahkan. (Lorena & Bilawal, 2022) menekankan bahwa pemimpin transformasional yang menjunjung tinggi standar etika akan lebih mudah mendapatkan loyalitas karena mereka dianggap sebagai model peran yang jujur. Kepercayaan ini adalah modal utama bagi pemimpin untuk mengarahkan organisasi menuju perubahan yang lebih baik tanpa adanya resistensi yang berarti dari internal.

Kepemimpinan transformasional memiliki peran krusial dalam membangun ketahanan kolektif di tengah krisis. Njaramba, (2024) menyoroti bahwa dimensi-dimensi transformasional, seperti motivasi inspirasional, sangat efektif dalam memperkuat modal psikologis karyawan saat menghadapi situasi sulit. Pemimpin yang mampu tetap tenang dan memberikan visi yang jelas di masa krisis adalah sosok yang mampu menjamin keberlangsungan hidup organisasi secara jangka panjang.

Konstruksi Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Konstruksi kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja dibangun melalui mekanisme yang komprehensif, mulai dari stimulasi intelektual hingga perhatian individu. Budur & Demir, (2022) mengemukakan bahwa motivasi inspirasional secara signifikan mendorong perilaku kewargaan organisasi yang pada gilirannya menjadi pendorong utama peningkatan kinerja karyawan. Melalui visi yang jelas, pemimpin memberikan "alasan untuk berjuang" bagi setiap anggota tim.

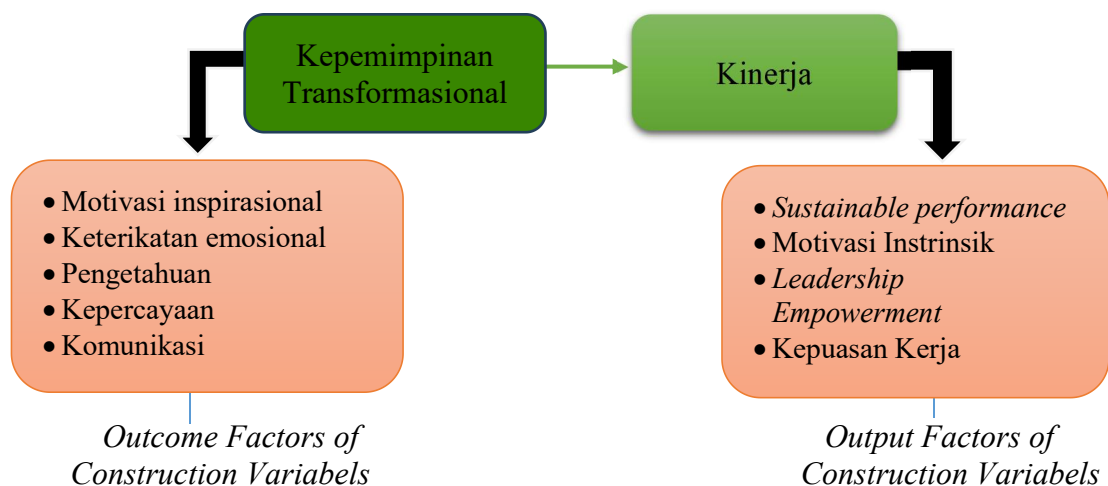
Selain itu, konstruksi ini melibatkan peran kepuasan kerja sebagai jembatan emosional yang krusial. Menurut Bapayeva et al., (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak langsung menyentuh hasil kerja, melainkan bekerja terlebih dahulu melalui penguatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Karyawan yang merasa puas dan berkomitmen akan secara sukarela meningkatkan standar performa mereka demi kemajuan perusahaan.

Hubungan antara pemimpin dan pengikut juga dikonstruksi melalui kualitas hubungan interpersonal yang mendalam. Selanjutnya Karayel & Adilogullari, (2024) menunjukkan bahwa kualitas hubungan ini memperkuat ketahanan tim, yang menjadi fondasi bagi performa yang stabil di tengah tantangan berat. Tanpa adanya konstruksi hubungan yang harmonis, pesan-pesan inspiratif dari pemimpin hanya akan menjadi retorika tanpa dampak nyata pada produktivitas.

Faktor komunikasi juga menjadi elemen integral dalam konstruksi variabel ini. Penelitian dari Alasmrai, (2025) menekankan bahwa kualitas komunikasi bertindak sebagai saluran transmisi yang memastikan setiap arahan transformatif dapat dipahami dan dijalankan dengan akurat oleh karyawan. Komunikasi yang transparan meminimalkan ambiguitas peran, sehingga setiap individu dapat fokus pada pencapaian target kerja yang telah ditetapkan.

Konstruksi kepemimpinan ini juga memiliki kemampuan untuk memitigasi dampak buruk dari dinamika internal seperti konflik. Ardiansyah et al., (2023) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai variabel kontrol yang mengelola konflik organisasi agar tetap berada pada level konstruktif. Dengan meredam konflik destruktif, energi organisasi dapat tetap terfokus pada upaya peningkatan kinerja daripada terjebak dalam perselisihan internal.

Secara komprehensif, seluruh dimensi kepemimpinan transformasional bekerja secara sinergis untuk membentuk ekosistem kerja yang produktif. Menurut Iqbal et al., (2026) dalam meta-analisisnya menegaskan bahwa kepemimpinan yang positif (transformatif) secara konsisten menjadi prediktor kuat bagi kinerja tugas dan perilaku pro-sosial di tempat kerja. Integrasi antara visi, empati, dan komunikasi inilah yang mengonstruksi variabel kepemimpinan menjadi hasil kinerja yang luar biasa dan berkelanjutan.



Gambar 1. Konstruksi Variabel dari Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan analisis konseptual berbasis konstruksi teori, dilengkapi dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara kompleks. Khususnya yang melibatkan variabel lain dari kepemimpinan transformasional, mengintegrasikan wawasan dari studi literatur, studi dokumen dan eksplorasi praktik organisasional terapan. Fokusnya adalah menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan tuntutan kontekstual dan tren yang muncul. Selain itu, penelitian ini mengacu pada metode penelitian kualitatif dengan pendekatan *purposive sampling* yang komprehensif sebagai *output* dan *outcome* dari konstruksi sosial secara strategis dan relevan.

Tabel. 1 Desain Tahapan penelitian

Aktivitas	<i>Eskpolaratif-Kualitatif Research</i>
Identifikasi Masalah	Perumusan dan pemetaan masalah
Kajian Literatur	Penelusuran dan Ekspolorasi Litertur
Survei dan Observasi	Penyebaran dan Eksplorasi fokus riset
Pendekatan Peneleitian	1. Analisis Konseptual berbasis konstruksi teori 2. Ekspolarasi berbasis Grounded Theory 3. Ekspolarasi berbasis <i>Experiences</i> 4. Ekspolarasi Praktik Organisasional 5. Konstruksi antara Variabel
Teknik Pengumpulan Data	1. Penyusunan draft wawancara dan observasi 2. Observasi Partisipan 3. Penentuan dan pemilihan informan berbasis “masa kerja dan profesi kerja” 4. Wawancara Informan “ <i>in-depth interview</i> ”. 5. Studi Dokumentasi
Teknik Analisis Data	Teknik analisis data menggunakan tiga tahapan: 1. Studi Literatur dan Dokumen 2. Analisis Tematik
Interprestasi Data	Penemuan integrasi/triangulasi data berbasis penelitian kualitatif secara komprhensif

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil interprestasi data yang tertuang kepada para informan melalui “*in depth interview*” diketahui terdapat beberapa profesi yang dihipun sebagai berikut:

Tabel. 2 Karakterstik Informan

Karakteristik Informan		
Informan	Profesi Kerja	Masa Kerja
Informan 1	Tenaga Medis dan Kesehatan	4 Tahun
Informan 2	Pelayanan Publik	8 Tahun
Informan 3	Tenaga Kependidikan	9 Tahun
Informan 4	Layanan Jasa, Pariwisata, Produksi dan Kreatif	< 10 Tahun
Informan 5	Pelayanan Publik	< 10 Tahun

Analisis Konseptual berbasis Teori Konstruksi

Analisis konseptual dalam penelitian ini mengonstruksi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja sebagai sebuah ekosistem yang saling memperkuat. Berdasarkan data dari lima informan, kepemimpinan transformasional termanifestasi melalui pemberian "ilmu terbaru" dan bimbingan teknis yang berkelanjutan. Secara teoretis, hal ini selaras dengan temuan (Traut-mattausch, 2026) yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin harian yang transformatif mendorong pengikut untuk melakukan desain kerja yang menyenangkan (*playful work design*), di

mana karyawan merasa lebih berdaya untuk mengambil inisiatif pribadi dalam meningkatkan performa tugas mereka. Konstruksi ini menunjukkan bahwa pimpinan di Papua Barat Daya tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi sebagai fasilitator pertumbuhan intelektual yang esensial.

Lebih lanjut, konstruksi teori mengenai kinerja dalam studi ini melampaui sekadar penyelesaian tugas rutin, mencakup loyalitas dan kepatuhan terhadap standar kualitas (SOP). Informan secara konsisten menyatakan bahwa meskipun menghadapi kendala fisik seperti sakit atau hambatan perjalanan, komitmen terhadap kualitas kerja tetap menjadi prioritas utama. Fenomena ini didukung oleh teori (Sharma et al., 2025) mengenai keterikatan kerja (*work engagement*), di mana kepemimpinan transformasional memprediksi keterlibatan mendalam melalui komitmen sumber daya dan penyelarasan nilai individu. Kinerja di sini dikonstruksi sebagai hasil dari motivasi intrinsik yang dipicu oleh rasa dihargai oleh atasan, yang kemudian menghasilkan luaran kerja yang lebih stabil dan berkualitas.

Secara konseptual, integrasi antara kepemimpinan dan kinerja ini menciptakan sebuah "lingkaran kemanfaatan" yang memitigasi potensi perilaku negatif organisasi. Mengacu pada meta-analisis (Iqbal et al., 2026), kepemimpinan yang suportif (kebalikan dari *abusive leadership*) memiliki efek kaskade positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Dalam analisis ini, konstruksi variabel kepemimpinan transformasional terbukti menjadi faktor krusial yang memberdayakan suara karyawan (*employee voice*) dan inovasi, sebagaimana ditegaskan oleh (Chen et al., 2018). Karyawan merasa aman secara psikologis untuk berkontribusi maksimal karena pimpinan mereka mengonstruksi lingkungan kerja yang berbasis pada kepercayaan dan pengembangan kapasitas.

Ekspolarasi berbasis *Grounded Theory*

Dalam perspektif *Grounded Theory*, kategori utama yang muncul secara induktif dari data kelima informan adalah "Kepemimpinan Digital dan Adaptabilitas Pengetahuan". Para informan sering menekankan pentingnya bimbingan atasan dalam hal "*sharing* ilmu terbaru". Hal ini memvalidasi model Alasmrai, (2025) mengenai peran kepemimpinan digital dalam meningkatkan kinerja digital karyawan melalui praktik manajemen sumber daya manusia yang melibatkan partisipasi tinggi. Kategori ini membangun teori lokal bahwa di lingkungan kerja swasta Papua Barat Daya, efektivitas kepemimpinan diukur dari sejauh mana pemimpin mampu mentransfer pengetahuan baru kepada bawahannya.

Kategori teoretis kedua yang ditemukan adalah "Ketahanan Tim melalui Kedekatan Interpersonal". Informan melaporkan bahwa dukungan moral dari pimpinan saat mereka mengalami kendala (seperti sakit) memperkuat keinginan mereka untuk tetap berkontribusi dalam proyek bersama. Pola ini sejalan dengan penelitian Karayel & Adilogullari (2024) yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai mediator kunci dalam membangun ketahanan tim (*team resilience*). Secara *grounded*, ditemukan bahwa hubungan berkualitas antara pemimpin dan pengikut menciptakan daya lentur organisasi, di mana karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalas perhatian pimpinan dengan kinerja yang maksimal.

Terakhir, muncul kategori "Kebermaknaan Kerja sebagai Pendorong Ambididaksitas". Informan menunjukkan kemampuan untuk menjalankan SOP (tugas rutin) sekaligus berupaya belajar hal baru (eksplorasi). Konstruksi ini didukung oleh literatur Ardiansyah et al., (2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang bertanggung jawab meningkatkan ambididaksitas karyawan melalui mediasi kebermaknaan kerja (*work meaningfulness*). Data lapangan menunjukkan bahwa pimpinan transformasional berhasil menanamkan rasa bangga dan arti

penting dalam setiap tugas, sehingga karyawan tidak merasa terbebani meskipun dituntut untuk terus beradaptasi dengan standar kualitas yang tinggi.

Ekspolarasi berbasis *Experiences*

Melalui lensa pengalaman individu dalam organisasi, pengalaman subjektif informan menggambarkan "bekerja" sebagai sebuah perjalanan tanggung jawab yang dipandu oleh sosok mentor. Informan merasakan adanya koneksi emosional di mana mereka berbicara dengan penuh rasa hormat tentang pimpinan mereka. Pengalaman ini selaras dengan studi (Sharma et al., 2020) yang menekankan bahwa pengaruh ideal (*idealized influence*) pemimpin transformasional menciptakan kebanggaan dalam identitas profesional karyawan. Esensi dari fenomena ini adalah transformasi dari hubungan kerja formal menjadi kemitraan emosional yang saling mendukung.

Ekspolarasi efektifitas "Kehadiran dan Partisipasi Kerja" juga muncul sebagai pengalaman keterlibatan yang aspiratif. Para informan memandang setiap acara instansi sebagai kesempatan untuk meningkatkan nilai diri, bukan sekadar tugas administratif. (Hu & Li, 2026) menjelaskan bahwa dalam era transformasi digital dan AI (Rachmadana & Diarra, 2024), sikap positif karyawan terhadap perubahan organisasi sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang memperkuat berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Informan secara fenomenologis mengalami proses ini sebagai bentuk "penyegaran intelektual" yang membuat mereka tetap semangat untuk bekerja sama dalam tim dan memberikan usaha (*effort*) terbaik mereka.

Terdapat eksplorasi "Komitmen di Tengah Keterbatasan" yang sangat kuat. Meskipun terkadang terlambat akibat kendala teknis perjalanan, informan tetap berusaha hadir dan aktif. Supardi et al., (2023) mencatat bahwa persepsi karyawan terhadap komitmen manajer terhadap nilai-nilai organisasi (seperti keselamatan atau kualitas) sangat menentukan perilaku mereka sendiri. Secara fenomenologis, karyawan merefleksikan dedikasi pimpinan mereka ke dalam tindakan nyata. Kinerja dimaknai sebagai bentuk integritas diri, di mana kualitas hasil kerja (SOP) adalah harga mati yang tidak bisa ditawar, mencerminkan kedalaman internalisasi nilai transformasional yang diberikan oleh pimpinan.

Ekspolarasi Praktik Organisasional Terapan Konstruksi Variabel

Berdasarkan studi dokumen dan kajian literatur serta praktik organisasional, variabel kinerja dikonstruksi secara praktis melalui empat indikator utama yakni Kualitas Kerja (SOP), Ketepatan Waktu, Kehadiran, dan Kemampuan Bekerja Sama. Dokumen menunjukkan bahwa praktik di instansi tersebut sangat mementingkan aspek kualitas sebagai bukti loyalitas profesional. Hal ini sejalan dengan teori Saeed et al., (2025) yang menyatakan bahwa kinerja yang berkualitas mencakup kepatuhan terhadap standar dan partisipasi aktif yang didorong oleh dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*).

Variabel Kepemimpinan Transformasional dalam praktik terapan diidentifikasi melalui perilaku pimpinan yang konsisten dalam memberikan motivasi dan "sharing ilmu". Hasil observasi mencatat perilaku narasumber yang berbicara dengan sopan tentang atasan mereka, yang menandakan keberhasilan praktik *idealized influence*. Literatur dari Ardiansyah et al., (2025) menegaskan bahwa praktik kepemimpinan harian yang inspiratif secara terapan mampu mendorong karyawan untuk melakukan desain ulang terhadap tugas-tugas mereka agar tetap relevan dengan tuntutan kualitas organisasi yang semakin meningkat.

Pada dasarnya praktik ini menunjukkan bahwa variabel Kemampuan Bekerja Sama dikonstruksi melalui tingkat partisipasi proyek yang tinggi dengan "*effort*" maksimal. Praktik ini merupakan implementasi nyata dari konsep ambididaksitas dan kebermaknaan kerja yang

dikemukakan oleh Khaerani et al., (2026). Secara organisasional, konstruksi variabel ini memastikan bahwa meskipun ada kendala individual (seperti absen sakit), target kolektif tetap dapat tercapai melalui soliditas tim. Praktik terapan ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai variabel moderasi maupun mediasi yang memperkuat hubungan antara citra instansi dengan produktivitas nyata di lapangan. Sehingga terlihat efektivitas dari variabel kepemimpinan ini bisa menjadi variabel lain dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan **Kepemimpinan Transformasional**

Para informan (1-5) secara konsisten memersepsikan pimpinan mereka sebagai sosok yang transformatif melalui dimensi bimbingan dan motivasi. Mereka merasakan bahwa pimpinan bertindak sebagai mentor yang memberikan ilmu terbaru dan arahan yang jelas. Hal ini sesuai dengan temuan Purwanto, (2025) bahwa kepemimpinan semacam ini memberdayakan suara karyawan untuk berinovasi dan berkontribusi lebih dari sekadar menjalankan perintah.

Dalam perspektif informan, kepemimpinan transformasional bukan hanya soal wibawa, tetapi tentang perhatian individual terhadap kendala harian mereka. Mereka merasa dihargai secara personal, yang menurut Li et al., (2024) merupakan faktor pendorong *playful work design*. Pemimpin di Papua Barat Daya ini berhasil mengonstruksi hubungan kerja yang berbasis pada kepercayaan, sehingga informan merasa nyaman untuk terus belajar dan memperbaiki kualitas diri di bawah pengawasan pimpinan tersebut.

Secara kolektif, kelima informan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini menciptakan suasana kerja yang suportif dan tidak menekan. Hal ini kontras dengan efek negatif kepemimpinan kasar yang dipaparkan oleh (Putri & Meria, 2022). Para informan melaporkan bahwa cara komunikasi pimpinan yang inspiratif membuat mereka memiliki persepsi positif terhadap instansi, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas dan keinginan mereka untuk tetap bertahan di organisasi tersebut dalam jangka panjang.

Kinerja

Informan mendefinisikan kinerja sebagai kepatuhan total terhadap kualitas kerja dan SOP yang telah ditetapkan. Bagi mereka, hasil pekerjaan yang berkualitas adalah bentuk tanggung jawab utama yang tidak boleh diabaikan. Menurut Ul et al., (2024) memperkuat pandangan ini dengan menyatakan bahwa motivasi intrinsik karyawan yang tinggi akan secara otomatis mengarahkan fokus mereka pada kualitas output, terlepas dari pengawasan fisik yang ketat.

Meskipun terdapat kendala pada aspek ketepatan waktu dan kehadiran (akibat sakit atau perjalanan), informan menunjukkan upaya kompensasi melalui keaktifan dalam event dan proyek bersama. Mereka memaknai kehadiran bukan sekadar mengisi daftar hadir, melainkan sebagai kontribusi aktif dalam eksistensi lembaga. Menurut Levovnik & Aleksi (2025) menyebut hal ini sebagai *sustainable performance*, di mana perilaku kewargaan organisasi menjadi elemen penting yang menjaga performa tetap stabil meskipun dalam kondisi yang kurang ideal.

Kinerja juga dikonstruksi oleh informan sebagai kemampuan untuk bekerja sama dengan "effort" yang tinggi. Mereka merasa menjadi bagian dari tim yang solid, di mana keberhasilan proyek bersama adalah prioritas. Menurut Edonomokumor et al., (2025) mencatat bahwa keterikatan kerja yang mendalam seperti ini adalah hasil dari sinkronisasi antara nilai-nilai individu dengan tuntutan profesional, yang tercermin dari kesediaan informan untuk terus belajar hal-hal baru demi menunjang pekerjaan mereka.

Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Interaksi antara gaya kepemimpinan dan hasil kerja dalam studi ini menunjukkan pengaruh yang sangat signifikan. Informan menyatakan bahwa bimbingan atasan terkait ilmu terbaru adalah alasan utama mereka bekerja dengan kualitas tinggi juga keterikatan emosional yang baik. Menurut perspektif dari Arman et al., (2019) menjelaskan bahwa dukungan pimpinan melalui manajemen sumber daya yang partisipatif secara langsung mengelevasi kinerja digital dan teknis karyawan, sebagaimana dirasakan oleh kelima informan di lapangan.

Pengaruh transformasional ini juga terlihat pada aspek disiplin dan ketahanan. Meskipun menghadapi hambatan, informan tetap merasa termotivasi karena pimpinan mereka memberikan teladan dan pengertian. Rojak et al., (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat hubungan interpersonal yang menjadi dasar ketahanan tim. Rasa hormat informan terhadap pimpinan membuat mereka merasa malu jika tidak memberikan hasil kerja terbaik sebagai bentuk timbal balik atas perhatian yang mereka terima.

Secara komprehensif, pimpinan transformasional bertindak sebagai katalisator yang mengubah potensi karyawan menjadi prestasi nyata. (Ma et al., 2025) mencatat bahwa kualitas komunikasi yang dibangun oleh pemimpin transformatif meningkatkan komitmen organisasi, yang pada gilirannya mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*intention to leave*). Para informan membuktikan hal ini dengan tetap aktif dan bersemangat dalam setiap proyek yang diinisiasi oleh pimpinan mereka. Selain itu, penguatan dari pemimpin dalam organisasi juga menjadi kekuatan individu dalam mempengaruhi kinerja yang efektif secara terus menerus.

Konstruksi antara Variabel Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Konstruksi variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan sebagai variabel laten baik secara dependen/moderasi maupun mediasi yang memperkuat pengaruh harga diri organisasi (*prestige*) terhadap kinerja. Informan merasa bangga bekerja di instansi tersebut karena pimpinannya dinilai hebat dan visioner. Fris et al., (2025) mendukung hal ini dengan menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mengubah atmosfer organisasi menjadi lebih dinamis dan aspiratif bagi para pegawainya.

Variabel bimbingan teknis dan motivasi inspirasional dikonstruksi sebagai faktor pendukung utama yang menjaga konsistensi kualitas kerja (SOP). Tanpa adanya arahan yang jelas dan berbagi ilmu terbaru dari pimpinan, informan merasa kinerja mereka mungkin tidak akan seoptimal sekarang. Menurut (Sanaba et al., 2022) menekankan bahwa konstruksi kepemimpinan yang bertanggung jawab akan menciptakan kebermaknaan kerja yang memicu ambididaksitas karyawan dalam menyelesaikan tugas harian maupun inovatif.

Sebagai acuan dari kelima informan, konstruksi variabel kepemimpinan transformasional melalui pilar kepercayaan, pengembangan kompetensi, dan dukungan emosional. Struktur variabel ini memastikan bahwa kinerja karyawan tetap terjaga pada level tertinggi melalui penguatan motivasi intrinsik dan rasa bangga terhadap instansi (kepuasan) serta terbentuknya komitmen yang baik. Sebagaimana disimpulkan dalam meta-analisis Eliyana & Ma, (2019), gaya kepemimpinan yang positif adalah investasi strategis bagi pencapaian luaran organisasi yang unggul dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam membentuk kinerja karyawan melalui konstruksi variabel yang terintegrasi antara aspek outcome dan output. Pada sisi outcome, kepemimpinan transformasional tercermin dalam motivasi inspirasional, keterikatan emosional, kepercayaan, pengetahuan, dan komunikasi yang mampu membangun hubungan kerja yang suportif serta aman secara psikologis. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk tidak hanya menjalankan tugas secara formal, tetapi juga mengembangkan kompetensi, meningkatkan loyalitas, serta menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berfungsi sebagai pendekatan manajerial, tetapi juga sebagai mekanisme strategis dalam membangun budaya kerja yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada kualitas.

Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dikonstruksi melalui kepatuhan terhadap standar operasional, kualitas hasil kerja, motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan kemampuan bekerja sama secara berkelanjutan. Meskipun karyawan menghadapi berbagai kendala teknis maupun fisik, penguatan kepemimpinan transformasional terbukti mampu menjaga stabilitas performa melalui dukungan emosional, bimbingan teknis, dan kejelasan visi kerja. Oleh karena itu, penguatan konstruksi variabel kepemimpinan transformasional yang seimbang antara outcome factors dan output factors dapat dipandang sebagai strategi kunci dalam menghasilkan kinerja karyawan yang unggul, konsisten, dan berkelanjutan, sekaligus memperkuat daya saing organisasi dalam jangka panjang.

DAFTAR REFERENSI

- Alasmrai, M. A. (2025). Acta Psychologica From silence to spark : How transformational leadership empowers employee innovation and voice in SMEs. 261(October). <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105761>
- Al-Amin, M. (2017). *Transformational Leadership And Employee Performance Mediating Effect Of Employee Engagement Md. Al-Amin* 1. 7(2), 28–40.
- Ardiansyah, F., Farmit Sanaba, H., Apriliani, M., Mangean, A., Psikologi, P. S., Pendidikan, U., & Sorong, M. (2023). Peran Konflik Organisasi dalam Memediasi Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan terhadap Perubahan Organisasi Abstrak Artikel INFO. Jurnal Psikologi, 20, 189. <https://doi.org/10.24014/jp.v14i2.25079>
- Ardiansyah, F., Sanaba, H. F., Khaerani, A., Viona, M. E., & Gusti, R. (2025). The Contribution of Organizational Culture in Driving Readiness for Change. 5(2), 64–78.
- Arman, R., Wardi, Y., Evanita, S., & Padang, U. N. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance. 64, 1043–1051.
- Bapayeva, S., Tarman, B., Kassymzhanova, A., Anahit, K., & Kudaibergenova, S. (2024). Decoding the nexus of stress tolerance, personal readiness for change, and psychological factors using PLS-SEM. Humanities and Social Sciences Communications, 1–17. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04079-x>
- Budur, T., & Demir, A. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Performance : Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors. 15(4), 899–921.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee

- Performance: A Preliminary Study. Public Personnel Management. <https://doi.org/10.1177/0091026014528478>
- Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance ? Examining curvilinear and moderated relationships. 8, 117–133.
- Dayanti, A. A., & Nurchayati, N. (2023). Exploring the Influence of Transformational Leadership Style and Motivation on Employee Performance. 3(4), 467–476.
- Design, B., Inness, M., Turner, N., Barling, J., & Stride, C. B. (2010). Transformational Leadership and Employee Safety Performance : 15(3), 279–290. <https://doi.org/10.1037/a0019380>
- Edonomokumor, T., Arhinful, R., Mensah, L., & Obeng, H. A. (2025). The mediating role of creative behavior in the relationship between transformational leadership and turnover intention. *Future Business Journal*, 1, 1–20. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00563-1>
- Eliyana, A., & Ma, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fris, D. A. H., Vianen, A. E. M. Van, & Hooft, E. A. J. Van. (2025). Career coaching to support medical student career decision- making : a randomized controlled trial. 1497–1521.
- Hu, J., & Li, Y. (2026). Digital servitization and sustainable growth in the era of generative AI : The role of leadership , knowledge sharing , and employee attitudes. *Journal of Innovation & Knowledge*, 15(February), 100977. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2026.100977>
- Iqbal, J., Venkata, G., Abdul, M., Mudassir, H., Sayed, B. S. Y., & Singh, R. (2026). International Journal of Hospitality Management The buck stops here : Understanding the nexus between responsible leadership and employee ambidexterity in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 134(December 2024), 104566. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2026.104566>
- Jiang, W. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance : The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Karayel, E., & Adilogullari, I. (2024). The role of transformational leadership in the associations between coach-athlete relationship and team resilience : A study on elite football players.
- Khaerani, A., Ardiansyah, F., & Kanisius, T. (2026). Stres Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention. 13.
- Levovnik, D., & Aleks, D. (2025). Examining the relationship between managers ' commitment to safety , leadership style , and employees ' perception of managers ' commitment. 92(December 2024), 230–244. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.11.024>
- Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G. E., & Taris, T. W. (2024). Are Bad Leaders Indeed Bad for Employees ? A Meta - Analysis of Longitudinal Studies Between Destructive Leadership and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 191(2), 399–413. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>
- Lorena, S., & Bilawal, M. (2022). Heliyon Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. 8(June). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Ma, X., Waqas, A., & Tariq, J. (2025). *Acta Psychologica* Transformational leadership and total quality management practices : Moderating role of collectivism. *Acta Psychologica*,

- 260(August 2024), 105489. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105489>
- Marisya, F., Mayasari, V., Astuti, S. D., & Purwanto, M. B. (2023). Implementation of Leadership Ethics and Transformational Leadership in Employee Performance. 2(4), 545–556.
- Mishra, D., Dashora, J., & Dubey, D. K. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Employee Engagement and Performance: A Comprehensive Review. 47–51. <https://doi.org/10.48175/568>
- Njaramba, F. (2024). Heliyon Transformational leadership in a crisis : Dimensional analysis with psychological capital. *Heliyon*, 10(16), e35900. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35900>
- Purwanto, A. (n.d.). The Role of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior on SMEs Employee Performance. 3(5), 39–45.
- Putri, N., & Meria, L. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment. 4(1), 8–21.
- Rachmadana, S. L., & Diarra, S. (2024). The Impact of Entrepreneurship Education and Motivation on Entrepreneurial Intentions : Creativity as a Mediating Factor. 2(3), 128–139.
- Rafia, R., Sudiro, A., & Sunaryo, S. (2020). The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance. 21(5), 119–125.
- Rojak, J. A., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance. 5, 977–990.
- Saeed, M., Suwaidi, A., Jabeen, F., Tahnoon, M., Nahyan, A., & Farouk, S. (2025). Impact of authentic leadership on employee safety performance : Role of knowledge hoarding , support , and passion. *Safety Science*, 192(April), 106993. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2025.106993>
- Sanaba, H. F., Andriyan, Y., & Munzir. (2022). Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan: Kompensasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja (Vol. 2, Issue 2). <https://doi.org/10.36232/fair.v2i2.1328>
- Sharma, S., Albishri, N., Zafar, H., Bhushan, A., & Singh, G. (2025). Acta Psychologica Shades of green and transformational leadership : Predicting employees ' green creativity and green work engagement at work. *Acta Psychologica*, 259(February), 105393. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105393>
- Supardi, E., Andriyan, Y., Sanaba, H. F., Pemerintahan, I., & Pemerintahan, I. (2023). Pengaruh Servant Leadersip terhadap Kinerja Pegawai. 3(1), 64–72.
- Top, C., Mohammad, B., Abdullah, S., Hemn, A., & Faraj, M. (n.d.). Eurasian Journal of Management & Social Sciences Transformational Leadership Impact on Employees Performance Eurasian Journal of Management & Social Sciences. 49–59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Traut-mattausch, S. F. E. (2026). Leadership and employee mental health : a job demands – resources perspective on health-promoting and health-impairing leadership. 155–178. <https://doi.org/10.1007/s11612-025-00855-8>
- Ul, H., Ansari, H., & Khan, S. N. (2024). Linking green transformational leadership and employee pro-environmental behavior: The role of intention and work environment. *Sustainable Futures*, 8(April), 100336. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100336>
- Wang, G., Dato, Z., & Choy, Y. (2024). Heliyon Linking digital leadership and employee digital performance in SMEs in China: The chain-mediating role of high-involvement human resource management practice and employee dynamic capability. *Heliyon*, 10(16), e36026.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36026>

Zieli, A., Bezzina, F., & Cassar, V. (2025). Transformational and shared leadership relationships with employee performance and intention to leave among IT knowledge workers : mediating effects of communication quality and organizational commitment.
<https://doi.org/10.1108/CEMJ-08-2024-0263>