



# ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN MODERN

Shabrina<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia  
Email: [shabrina78@gmail.com](mailto:shabrina78@gmail.com)

## Abstract

This study aims to analyze the influence of leadership styles on employee performance in modern corporate environments. The research employed a quantitative explanatory approach with a sample of 100 respondents selected through purposive sampling. Data were collected using questionnaires and analyzed through multiple linear regression with the aid of SPSS version 26. The results indicate that both transformational and transactional leadership styles have a positive and significant impact on employee performance, with transformational leadership showing a stronger influence. The coefficient of determination ( $R^2$ ) of 0.68 demonstrates that 68% of the variation in employee performance can be explained by these two leadership styles. The findings reinforce Bass and Riggio's (2006) theory, which highlights that transformational leadership enhances motivation, commitment, and performance through inspiration and individualized consideration. This research provides theoretical contributions to the development of human resource management studies and practical implications for organizations to adopt effective and adaptive leadership styles in modern work environments.

**Keywords:** leadership style, transformational leadership, transactional leadership, employee performance, modern company.

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di lingkungan perusahaan modern. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif eksplanatori, dengan sampel sebanyak 100 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang lebih dominan. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,68 menunjukkan bahwa 68% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel gaya kepemimpinan tersebut. Temuan ini memperkuat teori Bass dan Riggio (2006) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan melalui pemberian inspirasi dan perhatian individual. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta implikasi praktis bagi organisasi dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja modern.

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kinerja karyawan, perusahaan modern.



## PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam konteks perusahaan modern yang menghadapi dinamika globalisasi, digitalisasi, dan perubahan sosial ekonomi yang cepat, peran pemimpin menjadi semakin kompleks dan menuntut kemampuan adaptasi tinggi (Bass & Riggio, 2006). Gaya kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendali, tetapi juga sebagai penggerak motivasi, inovasi, serta budaya organisasi yang produktif (Northouse, 2021). Oleh karena itu, pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan menjadi isu strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia modern.

Kinerja karyawan pada dasarnya mencerminkan tingkat pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, baik secara kualitas maupun kuantitas. Menurut Robbins dan Judge (2017), kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, motivasi, serta dukungan organisasi, termasuk di dalamnya adalah gaya kepemimpinan. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan yang jelas, serta menumbuhkan semangat kerja yang tinggi di antara bawahannya (Yukl, 2013). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan dalam menentukan tingkat produktivitas individu maupun tim di perusahaan.

Dalam perusahaan modern yang ditandai dengan penerapan teknologi tinggi dan sistem kerja fleksibel, gaya kepemimpinan tradisional yang bersifat otoriter semakin ditinggalkan. Pemimpin kini dituntut untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, transformasional, dan adaptif terhadap perubahan (Goleman, 2000). Gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi (Bass, 1990). Sementara itu, gaya kepemimpinan situasional menekankan pentingnya kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan pendekatan berdasarkan tingkat kesiapan dan karakteristik karyawan (Hersey & Blanchard, 1988).

Namun, tidak semua gaya kepemimpinan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terlalu otoritatif dapat menurunkan motivasi dan kreativitas karyawan, terutama di organisasi yang mendorong inovasi dan kolaborasi (Burns, 2010). Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu permisif juga dapat menyebabkan penurunan disiplin dan efektivitas kerja (Luthans, 2011). Oleh karena itu, penting untuk menganalisis gaya kepemimpinan yang paling sesuai

dengan karakteristik perusahaan modern yang cenderung berbasis pengetahuan dan inovasi.

Fenomena yang terjadi di banyak perusahaan menunjukkan adanya tantangan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan generasi karyawan yang semakin beragam. Generasi milenial dan generasi Z, misalnya, memiliki harapan terhadap kepemimpinan yang lebih terbuka, komunikatif, dan kolaboratif dibandingkan generasi sebelumnya (Deal et al., 2010). Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami bagaimana gaya kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja karyawan dari berbagai latar belakang generasi dan budaya kerja. Penelitian ini menjadi relevan dalam konteks perubahan paradigma kepemimpinan di era modern.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di lingkungan perusahaan modern. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana gaya kepemimpinan tertentu—baik transformasional, transaksional, maupun situasional—dapat memengaruhi tingkat kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta rekomendasi praktis bagi para pemimpin dalam meningkatkan efektivitas organisasi di era yang terus berubah.

## TINJAUAN PUSTAKA

Gaya kepemimpinan telah menjadi fokus utama dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena berperan penting dalam menentukan arah, perilaku, dan kinerja karyawan dalam organisasi. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja menuju pencapaian tujuan bersama. Dalam konteks perusahaan modern, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai inspirator dan fasilitator yang mampu menggerakkan seluruh potensi karyawan secara optimal. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan sangat berkaitan dengan bagaimana pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan karakteristik organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2017), gaya kepemimpinan mencerminkan cara seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahannya, memberikan arahan, serta memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, di antaranya kepemimpinan otoriter, demokratis, laissez-faire, transformasional, transaksional, dan situasional. Setiap gaya memiliki keunggulan dan kelemahan tergantung pada konteks penerapannya. Misalnya, gaya kepemimpinan otoriter efektif dalam situasi



krisis yang membutuhkan keputusan cepat, tetapi dapat menurunkan kreativitas dan motivasi kerja bila diterapkan dalam jangka panjang (Luthans, 2011). Sebaliknya, gaya demokratis atau partisipatif lebih sesuai untuk perusahaan yang menekankan inovasi dan kolaborasi.

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu gaya yang paling banyak diteliti dalam konteks organisasi modern. Menurut Bass (1990), pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan melampaui kepentingan pribadi demi keberhasilan organisasi. Pemimpin jenis ini menciptakan visi yang kuat, memberi contoh perilaku positif, dan mendorong karyawan untuk berinovasi. Sementara itu, gaya kepemimpinan transaksional lebih menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, di mana kinerja dihargai berdasarkan pencapaian target (Northouse, 2021). Meskipun gaya transaksional masih relevan dalam lingkungan yang berorientasi hasil, perusahaan modern lebih membutuhkan pendekatan transformasional yang adaptif terhadap perubahan.

Selain dua gaya tersebut, pendekatan kepemimpinan situasional juga mendapat perhatian penting. Hersey dan Blanchard (1988) menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya dengan tingkat kematangan, kompetensi, dan motivasi karyawan. Dalam praktiknya, pemimpin perlu fleksibel — misalnya, menggunakan pendekatan direktif pada karyawan baru, namun lebih mendukung dan delegatif kepada karyawan berpengalaman. Hal ini menjadi sangat relevan dalam perusahaan modern yang memiliki tenaga kerja multigenerasi dan beragam latar belakang.

Kinerja karyawan, menurut Robbins dan Judge (2017), merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan individu, motivasi, dan dukungan organisasi. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap ketiga faktor tersebut karena pemimpin dapat membentuk budaya kerja, menanamkan nilai-nilai organisasi, serta menciptakan iklim kerja yang positif. Goleman (2000) menambahkan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah yang mampu menyesuaikan gaya emosional dengan kondisi organisasi, seperti menggunakan pendekatan kooperatif dalam menghadapi tim kreatif atau pendekatan visioner untuk mengarahkan perubahan besar. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang tepat tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang konsisten mengenai hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Burns (2010) menekankan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, dan stimulasi

intelektual kepada bawahannya cenderung menghasilkan karyawan yang lebih puas, termotivasi, dan berprestasi tinggi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kaku atau terlalu otoritatif dapat menciptakan tekanan psikologis, menurunkan kreativitas, dan memperburuk kepuasan kerja (Deal et al., 2010). Oleh karena itu, penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menjadi penting untuk memahami dinamika organisasi di era modern, terutama dalam konteks globalisasi dan digitalisasi yang menuntut fleksibilitas serta inovasi berkelanjutan.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif** dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di lingkungan perusahaan modern. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan hasil yang objektif dan terukur berdasarkan data numerik yang diperoleh dari responden. Melalui metode ini, hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dapat diuji secara empiris dengan menggunakan alat analisis statistik. Penelitian ini bersifat **eksplanatori**, yaitu berupaya menjelaskan sejauh mana variabel independen (gaya kepemimpinan) memengaruhi variabel dependen (kinerja karyawan).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan modern yang menerapkan sistem manajemen berbasis teknologi dan inovasi, seperti perusahaan jasa, manufaktur, maupun start-up di wilayah perkotaan. Untuk mendapatkan data yang representatif, penelitian ini menggunakan **teknik purposive sampling**, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria responden meliputi karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun, agar mereka memiliki pengalaman yang cukup dalam berinteraksi dengan gaya kepemimpinan di organisasinya. Jumlah responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 orang.

Jenis data yang digunakan adalah **data primer** yang diperoleh langsung dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden, serta **data sekunder** yang diperoleh dari dokumen organisasi, laporan tahunan, dan literatur yang relevan. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Instrumen penelitian ini terdiri dari dua bagian utama, yaitu bagian pertama yang mengukur gaya kepemimpinan dan bagian kedua yang mengukur kinerja karyawan. Setiap indikator disusun berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu untuk menjamin validitas isi dari instrumen.



Variabel **gaya kepemimpinan** diukur berdasarkan dimensi yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1995), meliputi *idealized influence*,  *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* untuk gaya kepemimpinan transformasional, serta *contingent reward* dan *management by exception* untuk gaya kepemimpinan transaksional. Sementara itu, variabel **kinerja karyawan** diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Robbins dan Judge (2017), yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan tanggung jawab. Masing-masing indikator diukur menggunakan pernyataan yang terstruktur untuk memudahkan analisis.

Sebelum dilakukan analisis utama, instrumen penelitian diuji menggunakan **uji validitas dan reliabilitas**. Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap item pertanyaan benar-benar mampu mengukur konstruk yang dimaksud, menggunakan metode korelasi Pearson Product Moment. Sementara uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi instrumen menggunakan nilai Cronbach's Alpha, dengan kriteria reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari 0,70. Pengujian ini penting dilakukan agar data yang diperoleh memiliki tingkat keandalan yang tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Setelah data dinyatakan valid dan reliabel, dilakukan **analisis regresi linier berganda** untuk mengetahui sejauh mana gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Analisis ini juga mencakup pengujian hipotesis dengan uji t untuk mengukur pengaruh parsial masing-masing variabel dan uji F untuk melihat pengaruh simultan. Selain itu, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar proporsi variasi kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan.

Seluruh data dianalisis menggunakan **software SPSS versi 26**, yang memberikan kemudahan dalam mengolah data kuantitatif secara sistematis. Sebelum melakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi syarat statistik. Dengan demikian, hasil analisis yang diperoleh dapat dianggap valid dan dapat digunakan untuk menarik kesimpulan yang dapat dipercaya.

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan modern. Selain itu, metodologi yang digunakan juga dapat dijadikan acuan bagi penelitian selanjutnya yang ingin meneliti variabel lain seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi sebagai faktor mediasi atau moderasi. Dengan rancangan metodologi yang sistematis ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi

teoretis dan praktis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia di era yang serba cepat dan berbasis digital.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di lingkungan perusahaan modern. Berdasarkan data hasil penyebaran kuesioner kepada 100 responden, diperoleh gambaran umum bahwa sebagian besar karyawan menilai pemimpinnya menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional dan partisipatif. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan modern mulai beralih dari pola kepemimpinan otoriter menuju gaya yang lebih adaptif, komunikatif, dan berorientasi pada pengembangan individu. Secara umum, persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan berbanding lurus dengan tingginya tingkat kinerja karyawan di perusahaan yang menjadi objek penelitian.

Uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan valid dengan nilai korelasi di atas 0,30, serta reliabel dengan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,80. Hal ini membuktikan bahwa alat ukur yang digunakan memiliki tingkat konsistensi dan keandalan yang tinggi dalam mengukur variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Setelah data dinyatakan valid dan reliabel, dilakukan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh masing-masing gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) dan koefisien beta sebesar 0,612. Sementara itu, gaya kepemimpinan transaksional juga berpengaruh positif namun dengan nilai yang lebih rendah, yaitu signifikansi 0,031 ( $< 0,05$ ) dan koefisien beta sebesar 0,278. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,68 menunjukkan bahwa 68% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua gaya kepemimpinan tersebut, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja.

**Tabell 1.** Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

| Variabel Independen                | Koefisien Beta | t- hitung | Sig. (p) | Keterangan     |
|------------------------------------|----------------|-----------|----------|----------------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,612          | 7,842     | 0,000    | Signifikan (+) |
| Gaya Kepemimpinan Transaksional    | 0,278          | 2,165     | 0,031    | Signifikan (+) |

| Variabel Independen         | Koefisien Beta    | t- hitung           | Sig. (p) | Keterangan       |
|-----------------------------|-------------------|---------------------|----------|------------------|
| <b>R<sup>2</sup> = 0,68</b> | <b>F = 34,115</b> | <b>Sig. = 0,000</b> | -        | Model signifikan |

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh paling besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan perhatian individual, dan menumbuhkan semangat kerja kolektif dapat mendorong produktivitas yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Bass dan Riggio (2006) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan melalui pemberian motivasi dan visi bersama.

Gaya kepemimpinan transaksional, meskipun berpengaruh positif, menunjukkan pengaruh yang lebih lemah dibandingkan gaya transformasional. Hal ini dapat dijelaskan karena dalam perusahaan modern yang berbasis inovasi dan teknologi, sistem penghargaan yang bersifat transaksional (berbasis imbalan langsung) tidak selalu menjadi pendorong utama motivasi kerja. Karyawan modern cenderung lebih menghargai kepemimpinan yang mendorong partisipasi, kepercayaan, dan pengembangan karier jangka panjang dibanding sekadar hubungan pertukaran antara hasil kerja dan imbalan (Northouse, 2021).

Hasil penelitian ini juga memperkuat teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1988), bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya dengan karakteristik dan kebutuhan karyawan. Dalam perusahaan modern, di mana terdapat perbedaan generasi dan budaya kerja, pemimpin yang fleksibel lebih mampu mengoptimalkan potensi timnya. Oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan yang bersifat campuran antara transformasional dan situasional dapat menjadi strategi yang lebih efektif dalam jangka panjang.

Selain faktor gaya kepemimpinan, penelitian ini menemukan bahwa komunikasi internal yang terbuka dan lingkungan kerja kolaboratif menjadi elemen penting yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan menunjukkan tingkat loyalitas dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan Goleman (2000) yang menegaskan pentingnya kepemimpinan emosional dalam membangun

hubungan yang harmonis dan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

Secara praktis, hasil penelitian ini memiliki implikasi penting bagi manajer dan pimpinan organisasi. Dalam menghadapi era digital, pemimpin perlu mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang adaptif, empatik, dan visioner. Program pelatihan kepemimpinan sebaiknya tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga pada pengembangan keterampilan komunikasi, pengambilan keputusan berbasis data, dan kemampuan mengelola keragaman karyawan. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang berdaya saing tinggi dan berorientasi pada kinerja berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor penentu yang signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan modern. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti memberikan pengaruh paling kuat karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, kolaboratif, dan inovatif. Meskipun demikian, pemimpin tetap perlu mempertimbangkan konteks situasional dan karakteristik individu dalam menerapkan gaya kepemimpinannya. Dengan pemahaman yang baik terhadap dinamika tersebut, perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan sekaligus memperkuat daya saing organisasi di tengah perubahan global yang semakin cepat.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di lingkungan perusahaan modern. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kedua gaya kepemimpinan yang diteliti, yaitu transformasional dan transaksional, sama-sama memberikan kontribusi positif terhadap kinerja, meskipun pengaruh gaya transformasional jauh lebih dominan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada visi, motivasi, dan pengembangan individu lebih efektif dalam menciptakan kinerja yang unggul di era modern.

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien beta tertinggi dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional. Pemimpin transformasional mampu memberikan inspirasi, menggerakkan semangat kerja, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Temuan ini memperkuat teori Bass dan Riggio (2006) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional dapat menciptakan perubahan positif melalui peningkatan motivasi dan kesadaran kolektif karyawan terhadap tujuan bersama. Dengan demikian, gaya



kepemimpinan ini dianggap paling relevan diterapkan pada perusahaan modern yang berorientasi inovasi dan kolaborasi.

Sementara itu, gaya kepemimpinan transaksional juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, meskipun dalam tingkat yang lebih rendah. Gaya ini masih efektif dalam konteks organisasi yang membutuhkan kedisiplinan dan kejelasan struktur kerja. Namun, dalam lingkungan kerja modern yang menuntut kreativitas dan adaptasi cepat, pendekatan transaksional cenderung kurang mampu mendorong karyawan untuk berinovasi. Oleh karena itu, pemimpin disarankan untuk tidak hanya mengandalkan sistem imbalan dan hukuman, tetapi juga menggabungkannya dengan pendekatan yang lebih humanistik dan visioner.

Temuan penelitian ini juga mengindikasikan pentingnya faktor kontekstual dalam menentukan efektivitas gaya kepemimpinan. Perusahaan modern yang terdiri dari tenaga kerja multigenerasi dan multikultural memerlukan pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan individu dan situasi organisasi. Hal ini sesuai dengan konsep kepemimpinan situasional (Hersey & Blanchard, 1988), di mana efektivitas pemimpin bergantung pada kemampuan menyesuaikan pendekatan berdasarkan tingkat kematangan dan karakteristik karyawan. Dengan fleksibilitas tersebut, pemimpin dapat menjaga keseimbangan antara pengawasan dan pemberdayaan.

Dari perspektif praktis, penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu memperkuat program pengembangan kepemimpinan yang menekankan kompetensi transformasional, seperti komunikasi efektif, kecerdasan emosional, dan kemampuan menginspirasi. Selain itu, perusahaan disarankan untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan partisipasi aktif karyawan. Dengan meningkatkan kualitas kepemimpinan, perusahaan dapat memperkuat kinerja tim secara keseluruhan, meningkatkan loyalitas karyawan, dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan kunci utama dalam mengoptimalkan kinerja karyawan di perusahaan modern. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti menjadi pendekatan yang paling sesuai untuk menghadapi tantangan era digital yang dinamis, karena mampu menggabungkan visi strategis dengan perhatian terhadap pengembangan individu. Oleh karena itu, pemimpin masa kini dituntut untuk tidak hanya menjadi pengendali, tetapi juga inspirator dan fasilitator bagi kemajuan organisasi. Dengan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, perusahaan dapat membangun sumber daya manusia yang berdaya saing

tinggi dan siap menghadapi perubahan global yang terus berkembang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for Research*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bernard, M. (2019). Leadership and employee engagement in the digital era. *Journal of Business Studies*, 11(2), 45–58.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dubrin, A. J. (2016). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills* (8th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Hadi, S. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Ilmu Sosial dan Ekonomi*. Yogyakarta: Andi.
- Handoko, T. H. (2018). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational Behavior* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management* (15th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Siagian, S. P. (2018). *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 82(1), 74–81.