

THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE ENGAGEMENT : A STUDY OF TECHNOLOGY FIRMS IN THE UNITED STATES

Kania Syachra Febrina¹, Airlangga Surya Kusuma SE.,M.E², Nur Awalia Zahra³, Andini

Kantika Putri⁴, Resta Fatma Dwi Wahyu⁵, Alfiah Sabrinah⁶

Ekonomi Pembangunan Program Sarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta

Email:¹2310115005@mahasiswa.upnvj.ac.id; ²airlanggasuryak@upnvj.ac.id;

³2310115004@mahasiswa.upnvj.ac.id; ⁴2310115019@mahasiswa.upnvj.ac.id;

⁵2310115024@mahasiswa.upnvj.ac.id; ⁶2310115016@mahasiswa.upnvj.ac.id;

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan pada perusahaan teknologi di Amerika Serikat. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi literatur, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, khususnya dimensi individualized consideration dan intellectual stimulation, berperan signifikan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Faktor kontekstual seperti budaya kerja fleksibel, kerja jarak jauh, dan tuntutan inovasi juga memoderasi hubungan tersebut. Temuan ini memberikan wawasan bagi organisasi dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang adaptif dan mendukung produktivitas jangka panjang.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, individualized consideration, intellectual stimulation, budaya kerja fleksibel, kerja jarak jauh, inovasi.

Article history

Received: Juni 2025

Reviewed: Juni 2025

Published: Juni 2025

Plagiarism checker no 80

Doi : prefix doi :

[10.8734/musytari.v1i2.36](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

[5](#)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

1. Pendahuluan

1.1 Latar belakang

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan visi inspiratif, motivasi karyawan, dan pembinaan hubungan personal untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Bass (1985), gaya ini terdiri dari empat dimensi: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*). Di industri teknologi Amerika Serikat, yang dikenal dengan dinamika inovasi dan persaingan tinggi, kepemimpinan transformasional dianggap penting untuk meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), yang menjadi pendorong utama produktivitas dan inovasi.

Keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai tingkat komitmen emosional, antusiasme, dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka (Kahn, 1990). Dalam konteks perusahaan teknologi seperti Apple, Google, atau startup di Silicon Valley, karyawan yang terlibat tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan produk dan layanan baru. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperkuat keterlibatan karyawan melalui inspirasi dan dukungan personal, tetapi penerapannya dalam industri teknologi, yang memiliki budaya kerja unik, masih memerlukan eksplorasi mendalam.

Industri teknologi di Amerika Serikat menghadapi tantangan khusus, termasuk tekanan untuk terus berinovasi dan mengadopsi teknologi seperti kecerdasan buatan dan otomatisasi. Selain itu, pandemi COVID-19 telah mengubah

lanskap kerja dengan mempercepat adopsi model kerja jarak jauh. Hal ini menuntut pemimpin transformasional untuk menyesuaikan strategi mereka guna mempertahankan hubungan yang kuat dengan tim virtual, memastikan karyawan tetap terlibat meskipun bekerja dari jarak jauh. Faktor-faktor ini menambah kompleksitas dalam memahami bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi keterlibatan karyawan.

Budaya organisasi di perusahaan teknologi, yang sering kali menekankan keberagaman tenaga kerja dan fleksibilitas, juga mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional. Karyawan di sektor ini biasanya mengharapkan pemimpin yang tidak hanya karismatik, tetapi juga mampu mendorong pemikiran kritis dan mendukung pengembangan keterampilan teknis. Namun, penelitian yang secara khusus mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan dalam konteks industri teknologi Amerika Serikat masih terbatas, menciptakan kesenjangan pengetahuan yang perlu diatasi.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji dampak kepemimpinan transformasional pada keterlibatan karyawan di perusahaan teknologi Amerika Serikat. Dengan mempertimbangkan faktor kontekstual seperti budaya kerja, kerja jarak jauh, dan tekanan inovasi, studi ini akan memberikan wawasan baru tentang bagaimana pemimpin transformasional dapat memaksimalkan keterlibatan karyawan. Penelitian ini juga akan mengeksplorasi komponen spesifik kepemimpinan transformasional yang paling berpengaruh, memberikan panduan praktis bagi pemimpin di industri teknologi.

1.2 Rumusan Masalah

Melalui latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah yang dapat disajikan sebagai berikut:

1. Apa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan di perusahaan teknologi di Amerika Serikat?
2. Komponen mana dari kepemimpinan transformasional yang paling signifikan mempengaruhi keterlibatan karyawan?
3. Bagaimana faktor kontekstual industri teknologi memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan analisis “The Impact of Transformational Leadership on Employee Engagement: A Study of Technology Firms in the United States” Ini dilakukan, antara lain:

1. Meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan di perusahaan teknologi di Amerika Serikat.
2. Mengidentifikasi komponen kepemimpinan transformasional yang paling berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan.
3. Menganalisis peran faktor kontekstual industri teknologi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan.

2. Telaah Pustaka

2.1 Konsep Kepemimpinan Transformasional

Bass (1985) berpendapat bahwa untuk mencapai kinerja pengikut yang melebihi batas biasa kepemimpinan harus transformasional. Kinerja kepemimpinan superior adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini terjadi ketika pemimpin memperluas dan meningkatkan minat dari para karyawannya, ketika mereka membangkitkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok, dan ketika mereka mengarahkan para karyawannya untuk melebihi dari kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kelompok (Bass, 1990).

Menurut Bass (1985), tingkat di mana seorang pemimpin adalah transformasional diukur terutama berkaitan dengan pengaruh pemimpin terhadap pengikutnya. Pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut dengan: (1) membuat mereka menyadari pentingnya hasil tugas (*task outcomes*), (2) membujuk mereka untuk melebihi kepentingan pribadi mereka demi organisasi atau tim, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi.

Bass (seperti dikutip dalam Tracey dan Hinkin, 1998) mengusulkan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 dimensi, dimensi pertama adalah *idealised influence*, digambarkan sebagai perilaku yang membuat pengikut bangga, hormat, dan percaya. Influence ideal mencakup perilaku etis dan moral, memprioritaskan kebutuhan pengikut daripada kebutuhan pribadi, dan membagi risiko pada pihak pemimpin. Dimensi kedua adalah *inspirational motivation*. Dimensi digambarkan sebagai tindakan yang membuat pengikut percaya, bangga, dan hormat. Perilaku moral dan etis, memprioritaskan kebutuhan

pengikut daripada kebutuhan pribadi, dan membagi risiko pada pihak pemimpin adalah semua contoh pengaruh yang ideal.

Dimensi ketiga adalah *intellectual stimulation*. Pemimpin menstimulasi ide-ide baru dan daya inovatif para pengikut, mendorong penyelesaian permasalahan secara kreatif, dan menstimulasi para pengikut untuk menghasilkan dan menggunakan pendekatan-pendekatan baru dalam penyelesaian pekerjaan. Dimensi terakhir adalah *individual consideration*. Dimensi ini ditunjukkan oleh pemimpin yang mau mendengarkan para pengikutnya dengan penuh perhatian, memperlakukan mereka secara individual, dan memberikan perhatian khusus bagi pencapaian prestasi dan pemenuhan berbagai kebutuhan pengembangan diri (growth needs).

2.2 Konsep dan Teori Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement)

Menurut Kahn (1990), keterlibatan pribadi berarti memanfaatkan diri mereka sebagai anggota organisasi, terlibat dalam tugas-tugas tersebut, dan merespon secara fisik dan emosional terhadap peran mereka dalam organisasi. Sebaliknya, ketidakterlibatan berarti meninggalkan peran mereka dalam pekerjaan mereka pada organisasi secara fisik dan emosional.

Dalam melihat dan menjelaskan sifat keterlibatan dan ketidakterlibatan pribadi seseorang pekerja dalam organisasi, Kahn berfokus pada kondisi psikologis individu tersebut, mulai dari unsur rasional hingga alam bawah sadar, dalam mengartikan pekerjaan mereka di tempat mereka bekerja. Menurut Kahn, karakteristik kondisi, sumber individual, sosial, dan kontekstual berperan dalam

mengartikan keterlibatan dan ketidakterlibatan pribadi individu dalam organisasi.

Kahn mengidentifikasi tiga kondisi psikologi yang signifikan yang mempengaruhi keterlibatan seseorang terhadap organisasi mereka: kebermaknaan, keamanan, dan ketersediaan. Tiga pertanyaan yang muncul sebagai hasil dari ketiga kondisi tersebut sangat mempengaruhi keterlibatan atau ketidakterlibatan seseorang terhadap organisasi mereka, yaitu:

1. Seberapa berartinya melibatkan diri dalam hal ini untuk saya?
2. Seberapa puas saya jika melakukan hal tersebut?
3. Seberapa ketersediaan saya dalam melakukan hal tersebut?

Ketiga pertanyaan tersebut menunjukkan alasan karyawan untuk berpartisipasi dalam organisasi. Mereka menentukan tingkat keterlibatan mereka dengan organisasi berdasarkan persepsi mereka sendiri, seperti jaminan, keamanan, manfaat, dan sumber daya.

2.3 Keterlibatan Kerja

Menurut Umam (2010), keterlibatan kerja adalah ketika seseorang mengukur kepentingan harga dirinya berdasarkan pekerjaannya dan tingkat kinerjanya. Sementara, menurut Davis dan Newstrom (1994), keterlibatan kerja adalah ketika seseorang termotivasi untuk berkontribusi pada tujuan organisasi tersebut dan juga memikul tanggung jawab untuk mencapai tujuan tersebut.

Indikator keterlibatan kerja yang digunakan adalah pekerjaan sebagai minat hidup utama, berpartisipasi aktif dalam pekerjaan, menganggap performa sebagai hal penting bagi dirinya, beranggapan kinerja sebagai konsep diri (Luthans 2006).

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur untuk menggali dan menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan di perusahaan teknologi. Data dikumpulkan melalui pengkajian mendalam terhadap jurnal-jurnal ilmiah, artikel akademik, dan sumber-sumber terpercaya lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Proses pengumpulan data dilakukan secara sistematis dengan memilih literatur yang memenuhi kriteria kualitas dan kesesuaian tema. Selanjutnya, data tersebut dianalisis menggunakan teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi konsep, pola, dan hubungan yang berkaitan dengan dimensi kepemimpinan transformasional serta dampaknya terhadap keterlibatan karyawan. Melalui pendekatan ini, penelitian berusaha memberikan pemahaman yang komprehensif dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti tanpa melakukan pengumpulan data primer secara langsung. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wawasan teoritis sekaligus memberikan dasar bagi pengembangan praktik manajerial dalam konteks industri teknologi.

4. Pembahasan

4.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterlibatan

Karyawan

Kemampuan untuk membangun hubungan psikologis yang kuat antara pemimpin dan karyawan. Kepemimpinan transformasional telah menjadi dominan dalam studi kepemimpinan modern. Gaya kepemimpinan ini sangat penting dalam organisasi teknologi di Amerika Serikat untuk meningkatkan keterlibatan karyawan yang tinggi. Hal ini penting untuk menghadapi tantangan industri yang berubah cepat, kompetitif dan berbasis inovasi.

Kemampuan Seorang Pemimpin Untuk Membuat Dan Menyampaikan Visi Yang Inspiratif, Menarik Perhatian Orang Lain, Mendorong Pemikiran Kritis Dan Menjadi Teladan Moral Bagi Pengikutnya Adalah Semua Tanda Kepemimpinan Transformasional. Metode ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, meningkatkan rasa memiliki dan meningkatkan komitmen emosional terhadap organisasi. Pemimpin yang menerapkan gaya ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh arti, menghargai kontribusi individu dan mendukung perkembangan profesional. Semua ini menghasilkan tingkat keterlibatan yang tinggi.

Keterlibatan karyawan di perusahaan teknologi seperti Google, Apple, dan Amazon yang operasinya sangat bergantung pada inovasi, kreativitas dan kerja tim bukan hanya masalah kepuasan kerja semata. Hal ini juga merupakan faktor penting untuk pertumbuhan dan produktivitas jangka panjang perusahaan. Di perusahaan ini, pemimpin transformasional dikenal sebagai

agen perubahan. Agen perubahan ini memiliki kemampuan untuk mendorong tim mereka melalui visi strategis, komunikasi yang efektif dan pembinaan karyawan yang konsisten. Misalnya, manajer perusahaan teknologi yang menggunakan pendekatan pertimbangan individualisasi telah terbukti meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan karena mereka merasa diperhatikan sebagai individu dengan tujuan dan kebutuhan yang berbeda.

Menurut penelitian Gallup (2023), kualitas manajemen atau kepemimpinan bertanggung jawab atas hingga 70% perubahan skor keterlibatan karyawan. Di tempat kerja, karyawan lebih cenderung berpartisipasi secara aktif daripada karyawan yang merasa pemimpin mereka peduli dengan perkembangan profesional dan kesejahteraan mereka. Hal ini sesuai dengan gagasan tentang kemaknaan psikologis Khan (1990) yang menyatakan bahwa orang akan terlibat jika mereka merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dan dihargai secara sosial.

Selain itu, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Bakker & Demerouti (2008) dengan menggunakan model Job Demands-Resources (JD-R), kepemimpinan transformasional dapat berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan juga dikenal sebagai "job resources". Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengurangi tekanan yang terkait dengan pekerjaan mereka dan menciptakan keseimbangan antara sumber daya dan kebutuhan yang membantu karyawan tetap termotivasi dan tahan terhadap kelelahan. Pemimpin harus memiliki fleksibilitas dan visi yang jelas di lingkungan kerja teknologi yang seringkali penuh tekanan, terutama dalam model kerja hybrid atau remote yang semakin populer setelah pandemi COVID-19.

Intellectual stimulation adalah aspek penting lainnya di mana manajer mendorong karyawan mereka untuk meneliti konsep baru, mempertanyakan keadaan saat ini, dan menemukan solusi kreatif. Di perusahaan teknologi, elemen ini sangat penting untuk membangun kultur pembelajaran dan inovasi yang berkelanjutan. Tingkat keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat ketika mereka diberi kebebasan untuk berinovasi dan tidak takut gagal. Selain itu, kepemimpinan transformasional memiliki dampak jangka panjang terhadap retensi karyawan yang sangat penting di industri teknologi karena tingginya tingkat perputaran tenaga kerja. Karena keterlibatan emosional yang tinggi, karyawan cenderung memiliki komitmen afektif terhadap organisasi dan menunjukkan keinginan untuk tetap bekerja bahkan dalam situasi yang tidak pasti atau tekanan.

Secara keseluruhan, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan bersifat kuat dan menguntungkan ini dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan individu masing-masing. Pemimpin transformasional tidak hanya berkonsentrasi pada pencapaian tujuan tetapi mereka juga berusaha untuk membangun hubungan yang sehat diantara karyawan, memberikan dorongan kepada karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang ramah dan mendukung. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan ini penting untuk perusahaan teknologi karena mereka meningkatkan keterlibatan, inovasi, dan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

4.2. Dimensi Kepemimpinan Transformasional Yang Paling Berpengaruh

Terdapat empat dimensi utama yang saling terkait dalam kepemimpinan transformasional yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa dalam konteks perusahaan teknologi, insentif individualisasi dan stimulasi intelektual merupakan dimensi yang paling penting dalam kepemimpinan transformasional yang efektif.

- **Individualized Consideration**

Dengan mempertimbangkan Individualized Consideration, seorang pemimpin memperhatikan kebutuhan, keinginan, dan potensi unik setiap anggota tim. Pemimpin yang menerapkan pendekatan ini bertindak sebagai mentor atau coach yang menyadari bahwa karyawan bukanlah sekadar sumber daya mereka adalah orang dengan latar belakang, motivasi, dan tujuan hidup yang berbeda. Dalam praktiknya, pemimpin yang mempertimbangkan secara individual akan mendengarkan secara aktif, memberikan kritik yang bermanfaat dan mendukung pengembangan karier dan keseimbangan dalam kehidupan kerja.

Perhatian terhadap kesejahteraan dan pengembangan individu sangat penting dalam lingkungan kerja teknologi yang cenderung berorientasi pada proyek, bekerja dalam tim lintas fungsi dan sering mengalami perubahan cepat. Ketika karyawan merasa dipedulikan secara personal mereka lebih terlibat. Selain itu, perhatian pribadi seorang pemimpin menciptakan rasa aman psikologis atau keamanan psikologis yang

mendorong karyawan untuk menjadi terbuka, berbagi ide, dan berani menghadapi tantangan. Ketika karyawan merasa dihargai dan dipahami, mereka cenderung menunjukkan loyalitas tinggi, partisipasi aktif, dan keinginan untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan. Hal ini ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi.

Selain itu, mempertimbangkan secara individual menciptakan keamanan psikologis suatu keadaan dimana karyawan merasa aman untuk menyuarakan pendapat mereka dan berbagi ide tanpa khawatir ditolak atau dihukum. Keamanan psikologis ini sangat penting untuk membangun tim kerja yang kreatif dan fleksibel. Hal ini sangat penting untuk perusahaan teknologi, dimana keberhasilan sering bergantung pada kerja tim lintas fungsi dan kemampuan individu untuk berpikir secara bebas dan kreatif. Perusahaan seperti Google dan Microsoft telah mengadopsi budaya yang memperhatikan kesehatan karyawan. Misalnya, dukungan kesehatan mental, fleksibilitas kerja, dan program pengembangan pribadi adalah contoh dari pendekatan pertimbangan individual yang telah terbukti meningkatkan keterlibatan karyawan.

- **Intellectual Stimulation**

Untuk meningkatkan keterlibatan karyawan intellectual stimulation sangat penting, terutama di industri teknologi yang sangat menghargai inovasi, kreativitas, dan pemikiran out of the box. Pemimpin yang menerapkan aspek ini mendorong karyawan untuk berpikir kritis, mempertanyakan apa yang sudah terjadi dan menemukan solusi baru untuk masalah yang rumit. Gaya kepemimpinan yang mendorong kreativitas ini memungkinkan

karyawan untuk berkembang secara profesional dan intelektual di lingkungan kerja yang terus berubah dan dipenuhi dengan tantangan teknis.

Pemimpin akan membuat karyawan merasa lebih bertanggung jawab dan terlibat dalam proses inovasi jika mereka memberikan kesempatan untuk bereksperimen, belajar dari kesalahan, dan mengambil risiko secara konstruktif. Hal ini meningkatkan rasa memiliki yang mereka miliki terhadap proyek atau produk yang mereka buat. Menurut Goleman et al. (2013), motivasi intrinsik dan kepuasan kerja karyawan secara langsung ditingkatkan oleh lingkungan kerja yang mendukung pemikiran inovatif. Kesuksesan tim inovatif di bidang teknologi, seperti tim R&D, pengembangan software, dan pengembangan kecerdasan buatan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mendorong Intellectual Stimulation.

Selain itu, Intellectual Stimulation mendorong pembelajaran berkelanjutan yang merupakan komponen penting dalam lingkungan teknologi yang dinamis. Ketika pemimpin mendorong anggota tim mereka untuk belajar, menggali pengetahuan baru, dan memperbaiki diri, perusahaan tidak hanya meningkatkan kualitas sumber daya manusianya tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang kreatif dan tahan lama.

- **Integrasi Individualized Consideration dan Intellectual Stimulation**

Meskipun masing-masing aspek memiliki dampak yang berbeda, sinergi yang kuat antara pertimbangan individualisasi dan stimulasi intelektual

meningkatkan keterlibatan karyawan di industri teknologi. Pertimbangan individualisasi memberikan dasar emosional dan psikologis yang kokoh, sementara stimulasi intelektual menumbuhkan tantangan intelektual yang memberi makna pada pekerjaan sehari-hari. Pemimpin yang dapat menyeimbangkan kedua pendekatan ini akan membangun tim yang terlibat, kreatif, setia, dan siap untuk mengikuti perkembangan teknologi yang cepat.

- **Relevansi dalam Konteks Teknologi**

Pemimpin harus dapat menerapkan kedua aspek ini di era digital, dimana fleksibilitas, ketidakpastian, dan pekerjaan dari jarak jauh menjadi normal baru. Karyawan di industri teknologi mencari pemimpin yang dapat bertindak sebagai mentor atau pelatih daripada sebagai pengontrol. Mereka menginginkan lingkungan kerja yang mendorong pertumbuhan profesional dan intelektual serta hubungan yang bersifat kolaboratif dan individual. Dalam hal ini, individualized consideration dan intellectual stimulation merupakan komponen internal dari model kepemimpinan transformasional. Mereka juga merupakan solusi untuk tuntutan perubahan budaya dan struktur organisasi yang digerakkan oleh teknologi.

4.3 Peran Faktor Kontekstual Industri Teknologi

Salah satu sektor yang paling dinamis dan menantang di era digital saat ini adalah industri teknologi. Perusahaan di industri ini bekerja dalam lingkungan yang ditandai oleh perubahan yang cepat, persaingan yang intens, dan kebutuhan untuk terus berinovasi. Kepemimpinan transformasional memiliki

potensi besar untuk mengubah perilaku dan sikap kerja yang proaktif, adaptif, dan terlibat secara emosional dalam lingkungan kerja seperti ini. Namun, kondisi yang khas dari industri teknologi, seperti budaya kerja yang lebih fleksibel, tekanan inovasi yang meningkat, dan lebih banyak inklusi dan keberagaman, sangat memengaruhi seberapa efektif kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.

Praktik kerja jarak jauh telah menjadi bagian penting dari ekosistem kerja perusahaan teknologi karena pertumbuhan teknologi komunikasi dan informasi yang dipercepat oleh pandemi COVID-19. Perubahan ini tidak hanya melibatkan elemen teknis; pemimpin juga harus mengubah cara mereka berkomunikasi dengan tim. Pemimpin transformasional harus mampu membangun hubungan emosional melalui saluran virtual—yang seringkali sulit karena terbatasnya ekspresi non-verbal dan spontanitas interaksi—karena mereka tidak lagi dapat mengandalkan interaksi langsung. Namun, kepemimpinan transformasional justru dapat berkembang dalam lingkungan ini. Dengan menggunakan elemen motivasi inspirasional dan pertimbangan yang disesuaikan, mereka dapat membangun lingkungan kerja virtual yang mendukung, inklusif, dan memotivasi.

Pemimpin yang mampu menunjukkan empati, memberikan dukungan secara berkala, dan menyampaikan visi dengan semangat melalui pertemuan online memiliki peluang lebih besar untuk menjaga keterlibatan tim meskipun bekerja secara terdistribusi. Karena pemimpin yang hadir secara virtual selama check-in mingguan atau sesi reflektif, yang menunjukkan perhatian yang nyata

terhadap perkembangan individu daripada hanya mengawasi kinerja, beberapa studi menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan justru meningkat.

Dalam industri teknologi, nilai utama yang dijunjung tinggi adalah budaya kerja yang fleksibel. Perusahaan biasanya memberikan kebebasan yang luas kepada karyawan untuk mengatur waktu dan cara mereka bekerja, sehingga produksi dan produktivitas dapat dicapai secara optimal. Prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional tampak dalam budaya ini, terutama dalam hal stimulasi intelektual yang mendorong kreativitas, ide-ide baru, dan pendekatan alternatif untuk menyelesaikan masalah. Pemimpin transformasional tidak menetapkan aturan yang ketat; sebaliknya, mereka membantu setiap orang berkembang melalui diskusi yang terbuka, tantangan intelektual, dan memungkinkan orang untuk berinisiatif sendiri.

Namun demikian, terlalu fleksibel juga dapat menyebabkan masalah seperti ambiguitas peran, kebingungan ekspektasi, atau bahkan lelah karena batas antara kehidupan pribadi dan profesional menjadi tidak jelas. Dalam keadaan seperti ini, pertimbangan khusus menjadi sangat penting. Untuk tetap memberikan rasa aman dan arah yang jelas bagi setiap anggota tim, pemimpin harus memahami kebutuhan psikologis dan emosional setiap anggota tim. Kebaikan hati bukan satu-satunya alasan untuk penyesuaian ini; itu adalah metode yang berhasil untuk menumbuhkan kesetiaan dan ketahanan kerja dalam jangka panjang.

Industri teknologi juga memiliki kecenderungan untuk terus berinovasi. Karena siklus hidup produk dan layanan teknologi yang pendek, organisasi harus cepat dalam pengembangan, pengujian, peluncuran, dan revisi produk.

Di bawah tekanan ini, peran pemimpin sangat penting untuk membangun kultur kreatif yang menghargai pencapaian dan menerima kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran. Selain memperkuat nilai-nilai intrinsik dalam bekerja dan mendorong pencapaian visi bersama, gaya kepemimpinan transformasional secara natural mendukung hal ini.

Selain itu, kebutuhan akan keamanan psikologis muncul sebagai akibat dari tekanan untuk inovasi saat ini. Mereka ingin memiliki tempat di mana karyawan dapat dengan tenang membagikan ide-ide baru tanpa khawatir akan ditolak atau dihukum. Jika seorang pemimpin transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan kegagalan dan mengakui keberanian untuk mencoba lagi, mereka akan lebih mampu mempertahankan keterlibatan tinggi dalam jangka panjang. Ini karena karyawan akan merasa dihargai tidak hanya atas hasil tetapi juga atas proses dan niat baik mereka.

Keragaman dan inklusi juga semakin penting bagi industri teknologi. Perusahaan teknologi di seluruh dunia bekerja dalam lingkungan multikultural dengan latar belakang pekerja yang sangat beragam. Ini menimbulkan tantangan tetapi juga kesempatan untuk kepemimpinan transformasional. Ketika pemimpin tidak peduli dengan norma budaya, nilai, dan cara komunikasi yang berbeda yang dapat memengaruhi cara mereka bertindak, muncul tantangan. Namun, pemimpin transformasional memiliki banyak kesempatan untuk menunjukkan pengaruh idealisasi – menjadi panutan dalam menegakkan nilai-nilai yang inklusif, menghargai perspektif yang berbeda, dan membangun solidaritas lintas identitas. Pemimpin yang sensitif terhadap

budaya dan mampu beradaptasi dengan kelompok yang heterogen akan lebih berhasil dalam membangun komitmen emosional yang kuat dengan timnya.

Terakhir, cara pemimpin melihat dan berinteraksi dengan karyawan dipengaruhi oleh kemajuan teknologi digital. Pemimpin transformasional dapat lebih baik memahami tren psikologis dan performa tim dengan platform analitik SDM dan alat pemantauan keterlibatan karyawan secara real-time. Teknologi ini memungkinkan pemantauan sentimen, pengenalan risiko disengagement, dan pembuatan intervensi yang lebih personal dan akurat. Oleh karena itu, pemimpin transformasional di era modern tidak hanya perlu memiliki kecerdasan emosional, tetapi juga memiliki literasi digital. Dengan demikian, mereka harus mampu menggunakan teknologi sebagai alat untuk meningkatkan peran kepemimpinannya dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks.

4.4 Implikasi Manajerial

Kepemimpinan transformasional memiliki efek besar pada keterlibatan karyawan dalam industri teknologi yang penuh tantangan. Organisasi harus mempertimbangkan banyak aspek strategis manajemen sumber daya manusia, pengembangan kepemimpinan, penggunaan teknologi, dan desain sistem kerja yang fleksibel.

Untuk memulai, organisasi harus secara serius mengembangkan keterampilan kepemimpinan transformasional di berbagai tingkat kepemimpinan. Tidak cukup untuk memberikan pelatihan kepemimpinan singkat atau seminar motivasi; lebih baik menggunakan pendekatan yang berbasis pengalaman,

berkelanjutan, dan berbasis kasus. Dalam proses ini, orang harus mendapatkan pelatihan melalui studi kasus nyata, sesi reflektif, simulasi kepemimpinan dalam situasi krisis, dan mendapatkan umpan balik yang menyeluruh dari semua orang. Para calon pemimpin dapat menginternalisasi prinsip transformasional dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari dengan tim mereka dengan menyediakan ruang belajar yang autentik dan mendalam.

Selain itu, organisasi harus menyediakan tempat untuk coaching dan mentoring yang memungkinkan orang untuk berkembang secara pribadi dan profesional. Pemimpin tidak hanya diajarkan teori kepemimpinan dalam lingkungan yang mendukung pembelajaran dua arah ini, tetapi mereka juga diajarkan untuk membangun hubungan interpersonal yang kuat dan membina kepercayaan dalam tim. Hubungan mentoring yang terstruktur akan membantu memperkuat dimensi *individualized consideration* karena memungkinkan pemimpin memahami secara lebih mendalam konteks kehidupan dan kebutuhan unik anggota timnya.

Selain itu, organisasi harus memastikan bahwa kebijakan dan sistem sumber daya manusia mereka mendukung prinsip kepemimpinan transformasional. Ini termasuk kebijakan penilaian kinerja yang memperhatikan bukan hanya output tetapi juga bagaimana bekerja sama, membina tim, dan mengembangkan budaya organisasi. Sistem reward dan pengakuan pun harus dirancang untuk mendorong perilaku kepemimpinan yang humanis, inovatif, dan inklusif. Misalnya, memberikan penghargaan kepada manajer yang berhasil membangun tim kerja dengan iklim psikologis yang sehat, atau kepada pemimpin yang konsisten membimbing pertumbuhan karier karyawan muda.

Menggunakan sistem digital seperti HR analytics sangat penting untuk praktik kepemimpinan di era kerja modern yang didorong oleh teknologi. Teknologi ini membantu pemimpin memantau kondisi tim secara real-time, membuat keputusan berbasis data, dan merancang pengalaman kerja yang lebih personal melalui umpan balik digital, komunikasi internal yang efektif, dan pelatihan yang disesuaikan.

Sistem kerja fleksibel seperti remote dan hybrid juga menuntut adaptasi dalam gaya kepemimpinan. Organisasi perlu memberikan pelatihan serta infrastruktur yang memadai agar pemimpin tetap mampu menjaga kohesi tim dan membangun kepercayaan meskipun dalam interaksi virtual.

Selain itu, nilai-nilai kepemimpinan transformasional seperti kepercayaan, kreativitas, kolaborasi, dan inklusivitas harus ditanamkan dalam budaya kerja organisasi. Manajemen puncak harus memainkan peran aktif dalam memberikan contoh dan arahan.

Perusahaan teknologi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan tinggi, loyalitas, dan kesiapan karyawan untuk menghadapi tantangan masa depan dengan menyelaraskan kepemimpinan transformasional dalam budaya, sistem, dan strategi organisasi.

5. Kesimpulan

Terutama dalam industri teknologi yang kompetitif dan dinamis, kepemimpinan transformasional telah terbukti dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Gaya kepemimpinan ini berpusat pada pemberdayaan, inspirasi, dan pengembangan individu, sehingga memungkinkan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, inovasi, dan kerjasama berkelanjutan.

Temuan ini memiliki konsekuensi yang signifikan bagi manajemen. Para pemimpin di industri teknologi harus mahir dalam empat aspek utama kepemimpinan transformasional: pengaruh ideal, inspirasi, inspirasi, dan inspirasi. Dimungkinkan untuk meningkatkan kepuasan kerja, kesetiaan, dan produktivitas karyawan dengan menerapkan prinsip-prinsip ini secara konsisten.

Selain itu, perusahaan teknologi harus membangun sistem yang mendorong pertumbuhan kepemimpinan yang berkelanjutan melalui pelatihan, coaching, dan mentoring. Organisasi juga harus menerapkan sistem evaluasi keterlibatan yang akurat, membangun budaya kerja yang sehat, dan memberikan penghargaan dan pengakuan yang jelas.

Kepemimpinan transformasional harus beradaptasi dengan tantangan teknologi, keragaman tim, dan harapan generasi kerja baru dalam lanskap digital yang cepat berubah. Akibatnya, integrasi antara pendekatan kepemimpinan transformatif dan pemanfaatan teknologi serta data analitik adalah kunci keberhasilan organisasi dalam mempertahankan keterlibatan karyawan dan keunggulan kompetitif.

Secara keseluruhan, pemimpin transformasional berfungsi sebagai lebih dari sekedar manajer; mereka juga menjadi inspirasi, mentor, dan pelopor perubahan budaya di perusahaan. Metode ini berfungsi sebagai landasan taktikal untuk kesuksesan jangka panjang dalam industri teknologi kontemporer.

Daftar Pustaka

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/70684182/3c08a7312f01048b773d002f68e1d589a38a-libre.pdf>

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stodgill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (1994). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta Utama.

Deloitte. (2023). *Global human capital trends*. <https://www2.deloitte.com/us/en/misc/search.html?qr=Global%20Human%20Capital%20Trends>

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.

Gallup. (2023). *State of the global workplace: 2023 report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

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.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://www.jstor.org/stable/256287>

Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi* (ed. 10, disunting oleh Shekar Purwanti). Yogyakarta: Andi.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.

Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organization Management*, 23(3), 220–236.

Umam, K. (2010). *Perilaku organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.