



Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja

Budi Dharmawan¹, Wirda Yetti², Fahrurrozi³, Imelda⁴, Giatman⁵, Sukardi⁶

^{1,2,3,4,5} Universitas Negeri Padang, Indonesia

Corresponding Author: ✉ : budidharmawan2@gmail.com

ABSTRACT

ARTICLE INFO

Article history:

Received

01 November 2025

Revised

05 December 2025

Accepted

10 January 2025

Key Word

How to cite

Artikel ini menyajikan tinjauan kritis dan sistematis terhadap teori serta temuan empiris mengenai pengaruh berbagai gaya kepemimpinan meliputi kepemimpinan transformasional, transaksional, otokratis (autocratic), demokratis (participative), dan laissez-faire terhadap produktivitas kerja pada tingkat individu, tim, dan organisasi. Dengan mengintegrasikan hasil studi klasik dan kajian meta analitik mutakhir, artikel ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten memiliki hubungan positif yang signifikan dengan produktivitas kerja, kinerja tugas, serta perilaku kerja kontekstual. Kepemimpinan transaksional, khususnya melalui mekanisme contingent reward, terbukti efektif dalam meningkatkan produktivitas pada konteks kerja yang terstruktur dan berbasis target. Sebaliknya, gaya kepemimpinan laissez-faire dan kepemimpinan pasif berasosiasi negatif dengan produktivitas, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Gaya Kepemimpinan, Produktivitas Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Perilaku Kerja Kontekstual, Mediator, Moderator

<https://pusdikra-publishing.com/index.php/jsr>



This work is licensed under a
[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

PENDAHULUAN

Produktivitas kerja merupakan indikator strategis yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengonversi sumber daya menjadi kinerja bernilai tambah secara efektif dan berkelanjutan. Dalam dua dekade terakhir, isu produktivitas semakin mendapat perhatian utama dalam kajian manajemen dan kebijakan organisasi, seiring meningkatnya tekanan globalisasi, percepatan transformasi digital, serta ketidakstabilan lingkungan ekonomi dan kebijakan. Berbagai laporan internasional menunjukkan bahwa stagnasi produktivitas masih menjadi tantangan serius di banyak negara dan sektor, terutama ketika organisasi belum mampu mengoptimalkan sumber daya manusia sebagai aset strategis.

Dalam konteks organisasi modern, produktivitas kerja tidak lagi dipahami secara sempit sebagai rasio output terhadap input, melainkan sebagai konstruk multidimensional yang mencakup kinerja tugas, kualitas hasil kerja, efisiensi proses,

inovasi, serta perilaku kerja kontekstual. Pergeseran paradigma ini menempatkan faktor manusia – seperti sikap, motivasi, dan perilaku kerja – sebagai determinan utama produktivitas jangka panjang. Produktivitas dipahami sebagai hasil interaksi kompleks antara struktur organisasi, sistem kerja, budaya, dan faktor psikologis serta sosial karyawan.

Kepemimpinan diakui sebagai faktor kunci yang secara konsisten memengaruhi produktivitas kerja. Melalui penetapan visi, pengelolaan perubahan, pengambilan keputusan, serta pembentukan iklim dan budaya kerja, pemimpin berperan strategis dalam mengarahkan perilaku kerja menuju kinerja optimal. Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif dan memberdayakan mampu meningkatkan motivasi intrinsik, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja, sehingga berdampak positif pada produktivitas. Sebaliknya, kepemimpinan yang kaku, otoriter, atau pasif cenderung menurunkan kepuasan dan kualitas kinerja.

Namun, hubungan kepemimpinan dan produktivitas bersifat kontekstual, dimediasi oleh faktor psikologis dan dipengaruhi oleh karakteristik tugas serta budaya organisasi. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan mengkaji secara komprehensif berbagai gaya kepemimpinan dan mekanisme pengaruhnya terhadap produktivitas kerja guna memperkuat landasan teoretis dan memberikan implikasi strategis bagi pengembangan kepemimpinan yang adaptif dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan menggunakan pendekatan studi kepustakaan (library research) dengan desain tinjauan literatur sistematis dan kritis untuk mengkaji pengaruh berbagai gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja. Data penelitian bersumber dari artikel ilmiah bereputasi yang dipublikasikan dalam jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi, termasuk jurnal terindeks Scopus, Web of Science, dan Google Scholar. Literatur yang dianalisis mencakup publikasi dalam rentang waktu dua dekade terakhir guna menangkap perkembangan konseptual dan empiris terkini terkait kepemimpinan dan produktivitas kerja.

Proses penelusuran literatur dilakukan menggunakan kata kunci seperti *leadership style*, *transformational leadership*, *transactional leadership*, *work productivity*, dan *contextual performance*. Artikel yang terpilih diseleksi berdasarkan kriteria inklusi, yaitu relevansi topik, kejelasan metodologi, serta kontribusi teoretis atau empiris terhadap hubungan kepemimpinan dan produktivitas kerja. Sementara itu, kriteria eksklusi mencakup publikasi non-ilmiah, artikel duplikat, dan studi dengan keterbatasan metodologis signifikan.

Analisis data dilakukan melalui teknik analisis tematik dan sintesis naratif, dengan mengelompokkan temuan penelitian berdasarkan jenis gaya kepemimpinan,

mekanisme mediasi, serta faktor moderator yang memengaruhi produktivitas kerja. Pendekatan ini memungkinkan integrasi hasil studi lintas konteks dan lintas sektor secara komprehensif. Validitas kajian dijaga melalui perbandingan silang antar studi dan konsistensi temuan empiris, sehingga menghasilkan kesimpulan yang kuat dan relevan bagi pengembangan teori dan praktik kepemimpinan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kajian empiris mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan produktivitas kerja menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam beberapa dekade terakhir. Berbagai pendekatan metodologis—mulai dari survei lintas sektor, studi longitudinal, eksperimen lapangan, hingga meta-analisis—secara konsisten mengonfirmasi bahwa kepemimpinan merupakan determinan penting produktivitas kerja. Namun demikian, kekuatan dan arah pengaruh kepemimpinan tidak bersifat seragam, melainkan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan, konteks organisasi, serta mekanisme psikologis dan sosial yang menjembatani hubungan tersebut.

Kepemimpinan Transformasional dan Produktivitas Kerja

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling konsisten dan kuat hubungannya dengan produktivitas kerja. Meta-analisis lintas sektor dan lintas budaya memperlihatkan korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan berbagai indikator produktivitas, baik pada tingkat individu, tim, maupun organisasi. Pada level individu, kepemimpinan transformasional berkorelasi dengan peningkatan kinerja tugas, kualitas hasil kerja, serta perilaku kerja kontekstual seperti *organizational citizenship behavior* (OCB).

Temuan ini mengindikasikan bahwa produktivitas kerja tidak hanya tercermin dari pencapaian target formal, tetapi juga dari kontribusi sukarela karyawan yang memperlancar proses kerja dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang dipimpin secara transformasional cenderung menunjukkan inisiatif yang lebih tinggi, kesiapan membantu rekan kerja, serta komitmen terhadap tujuan kolektif, yang secara tidak langsung meningkatkan produktivitas tim dan unit kerja.

Pada tingkat tim dan organisasi, kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan kohesi tim, koordinasi kerja, dan kinerja kolektif. Pemimpin transformasional mampu menyelaraskan tujuan individu dengan visi bersama organisasi, sehingga menciptakan sinergi yang berdampak langsung pada produktivitas kolektif. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional bersifat multilevel, tidak hanya bekerja pada ranah individual, tetapi juga memengaruhi dinamika sosial dan struktur kerja yang menentukan efektivitas organisasi.

Lebih lanjut, dimensi *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation* terbukti memiliki kontribusi signifikan terhadap inovasi dan pembelajaran organisasi. Dalam konteks pekerjaan berbasis pengetahuan dan lingkungan kerja yang menuntut adaptasi tinggi, kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, bereksperimen dengan solusi baru, serta terus meningkatkan kompetensi. Dengan demikian, produktivitas yang dihasilkan bersifat kualitatif, inovatif, dan berorientasi jangka panjang.

Perbandingan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak bersifat saling meniadakan, melainkan saling melengkapi. Kepemimpinan transaksional, khususnya melalui mekanisme *contingent reward*, terbukti efektif dalam meningkatkan produktivitas kerja pada lingkungan yang terstruktur dan berorientasi target. Kejelasan ekspektasi, standar kinerja, serta hubungan langsung antara usaha dan imbalan memberikan kepastian bagi karyawan dalam menjalankan tugas, sehingga meningkatkan efisiensi dan kepatuhan terhadap prosedur kerja.

Namun demikian, efek kepemimpinan transaksional cenderung lebih terbatas pada kinerja rutin dan jangka pendek. Dalam banyak studi, kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh yang lebih luas dan berkelanjutan, terutama pada perilaku kerja kontekstual, inovasi, dan komitmen jangka panjang. Korelasi positif antara dimensi transformasional dan transaksional menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif umumnya mengombinasikan kedua pendekatan tersebut dalam praktik manajerial sehari-hari.

Sebaliknya, kepemimpinan pasif dan *laissez-faire* secara konsisten menunjukkan hubungan negatif dengan produktivitas kerja. Gaya kepemimpinan ini dikaitkan dengan rendahnya kejelasan peran, lemahnya koordinasi, meningkatnya konflik peran, serta menurunnya kualitas komunikasi. Ketidadaan arahan dan dukungan dari pemimpin menciptakan ketidakpastian yang berdampak langsung pada penurunan produktivitas, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas hasil kerja.

Mekanisme Pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja

Hasil kajian empiris menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja tidak berlangsung secara langsung, melainkan dimediasi oleh berbagai mekanisme psikologis dan sosial. Kepemimpinan transformasional meningkatkan produktivitas melalui peningkatan motivasi intrinsik, komitmen organisasi, dan kepercayaan terhadap pemimpin. Motivasi intrinsik mendorong karyawan untuk mengerahkan usaha yang lebih besar dan berkelanjutan, sementara komitmen organisasi memperkuat keterikatan emosional yang mendukung stabilitas kinerja.

Selain itu, kepemimpinan transformasional berperan dalam menciptakan *psychological safety*, yaitu kondisi di mana karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide, mengambil inisiatif, dan belajar dari kesalahan. Iklim psikologis ini terbukti meningkatkan inovasi, efektivitas kerja, dan produktivitas berbasis pengetahuan. Dengan demikian, kepemimpinan memengaruhi produktivitas melalui perubahan sikap dan perilaku kerja yang mendalam, bukan sekadar melalui instruksi atau pengawasan langsung.

Dalam konteks tertentu, karakteristik pekerjaan dan sistem organisasi dapat berfungsi sebagai *substitutes for leadership*. Pekerjaan dengan struktur tugas yang jelas, otonomi tinggi, dan sistem umpan balik yang kuat dapat mengurangi ketergantungan pada intervensi kepemimpinan langsung. Namun, pada lingkungan kerja yang kompleks dan penuh ketidakpastian, kepemimpinan transformasional tetap menjadi faktor krusial dalam menjaga dan meningkatkan produktivitas kerja.

Sintesis Bukti Empiris

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor paling konsisten dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepemimpinan transaksional tetap relevan dalam konteks tertentu, sementara kepemimpinan pasif terbukti berdampak negatif. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan kepemimpinan yang integratif dan kontekstual. Tabel 1. Sintesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja

Gaya Kepemimpinan	Dampak terhadap Produktivitas	Mekanisme Utama	Konteks Efektif
Transformasional	Positif kuat dan berkelanjutan	Motivasi intrinsik, OCB, inovasi	Lingkungan dinamis, berbasis pengetahuan
Transaksional	Positif moderat (jangka pendek)	Contingent reward, kejelasan target	Tugas rutin, terstruktur
Otokratis	Variatif	Kontrol, kepatuhan	Krisis, power distance tinggi
Demokratis	Positif kontekstual	Partisipasi, komitmen	Tim profesional, kreatif
Laissez-faire	Negatif	Ketidakjelasan peran	Hampir semua konteks

Mekanisme Mediasi dan Moderator

Hasil pembahasan menegaskan bahwa motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan OCB merupakan mediator utama yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan memengaruhi produktivitas kerja. Sementara itu, jenis tugas, tingkat otonomi kerja, serta budaya organisasi dan budaya nasional berperan sebagai moderator yang menentukan efektivitas gaya kepemimpinan tertentu.

1. Implikasi Praktis bagi MSDM

Temuan ini mengimplikasikan perlunya pengembangan kepemimpinan ganda (transformatif-transaksional), seleksi pemimpin berbasis konteks, pengukuran produktivitas multidimensi, serta pencegahan praktik kepemimpinan pasif. Pendekatan MSDM yang terintegrasi dan berbasis bukti menjadi kunci peningkatan produktivitas kerja berkelanjutan.

2. Keterbatasan dan Arah Penelitian Mendatang

Meskipun temuan empiris relatif konsisten, keterbatasan desain korelasional, variasi konteks, dan tantangan pengukuran produktivitas masih menjadi isu utama. Penelitian mendatang perlu mengadopsi desain longitudinal dan eksperimental, memperluas konteks lintas budaya, serta mengembangkan ukuran produktivitas yang lebih reliabel dan multidimensi.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan merupakan faktor strategis yang berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pada tingkat individu, tim, dan organisasi. Kepemimpinan tidak hanya berfungsi secara struktural atau administratif, tetapi merupakan proses sosial dan psikologis yang membentuk sikap, perilaku, serta kinerja karyawan secara berkelanjutan. Dengan demikian, produktivitas kerja dipahami sebagai hasil interaksi dinamis antara perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan konteks organisasi.

Kajian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan paling konsisten dengan peningkatan produktivitas kerja. Melalui visi yang bermakna, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik, komitmen organisasi, dan kepercayaan, sehingga mendorong kinerja individual maupun kolektif yang berkualitas dan berkelanjutan. Kepemimpinan transaksional tetap relevan, khususnya dalam konteks kerja yang terstruktur dan berorientasi target, karena mekanisme imbalan bersyarat efektif meningkatkan efisiensi dan kepatuhan kerja. Namun, dampaknya cenderung terbatas pada kinerja rutin dan jangka pendek apabila tidak dipadukan dengan pendekatan transformasional. Sebaliknya, kepemimpinan pasif atau *laissez-faire* secara konsisten berdampak negatif terhadap produktivitas dan kepuasan kerja.

Pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas dimediasi oleh motivasi kerja, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior*, serta dipengaruhi oleh konteks tugas dan budaya organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan yang integratif, kontekstual, dan berbasis bukti menjadi kunci peningkatan produktivitas kerja yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356-372. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00234.x>
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 1-15. <https://doi.org/10.1177/1548051811430443>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader,

satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Produktivitas, Kinerja, dan Perilaku Kerja Kontekstual

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1040-1062. <https://doi.org/10.1037/a0024134>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson Education.