

## **PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MANAJEMEN PONDOK PESANTREN HIDAYATUL FATIR DI KAMPUNG CIHERANG RT. 02, RW 04, DESA MAJA, KABUPATEN LEBAK, PROVINSI BANTEN**

**Bella Nanda Ardhya<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Faculty of Law, Humanities and Business, Satyagama University  
Email: bennynandaardhya@gmail.com

### **Abstract**

*Technological developments in the era of globalization have had a devastating impact on human life. They have brought about various disruptions. Under these conditions, individuals, especially leaders, must adapt to the rapid changes brought about by globalization. Technological advancements, for example, require leaders to adapt their leadership style to make quick decisions based on current conditions. This article discusses transformational leadership, which provides an answer to the leadership style of a leader in the era of globalization. This article utilizes qualitative research methods with data collection techniques from various sources, such as books and journals. This article utilizes the concept of transformational leadership, which provides an answer to leadership styles in the current era of globalization. This article argues that leaders with a transformational leadership style are more adaptive to globalization and impact progress in the organizations and companies they lead, accelerating their success. This article concludes that transformational leadership, with its characteristics, is the right answer for a leader in this era of globalization. Adaptability and composure, for example, are important factors for a leader in this era of technological disruption.*

**Keywords:** Leadership Style; Transformational Leadership; Globalization Era; Industrial Revolution 4.0.

### **Abstrak**

Perkembangan teknologi di era globalisasi kini memberikan efek dahsyat dalam kehidupan manusia. Berbagai disrupsi dihadirkan olehnya. Dengan kondisi tersebut, seseorang, khususnya sebagai pemimpin, harus mengikuti adanya perubahan-perubahan cepat yang dihadirkan oleh perkembangan globalisasi. Kemajuan teknologi misalnya, membuat seorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk mengambil keputusan yang cepat berdasarkan kondisi terkini. Artikel ini ingin membahas gaya kepemimpinan transformasional yang menjadi jawaban atas gaya dari seseorang pemimpin di era globalisasi. Artikel ini pula menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data dari berbagai referensi, misalnya buku dan jurnal. Artikel ini menggunakan konsep kepemimpinan transformasional yang menjadi jawaban atas gaya kepemimpinan di era globalisasi ini. Artikel ini berargumen bahwa seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional menjadi lebih adaptif dengan perkembangan globalisasi dan berdampak pada kemajuan dalam organisasi maupun perusahaan yang mereka pimpin menjadi lebih cepat tercapai. Artikel ini berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dengan karakteristiknya menjadi jawaban yang tepat bagi seorang pemimpin di era globalisasi ini. Adanya adaptasi dan ketenangan, misalnya, menjadi alasan penting bagi seorang pemimpin di era disrupsi teknologi ini.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan; Kepemimpinan Transformasional; Era Globalisasi; Revolusi Industri 4.0.

### **PENDAHULUAN**

Dalam konteks globalisasi saat ini, kemampuan individu atau perusahaan dalam melakukan adaptasi menjadi penting demi memastikan keberlanjutan hidup serta keberhasilan organisasi di tengah dinamika global yang terus berubah (Turmudi & Anshori,

2024). Bahkan ia mengantarkan masyarakat dunia pada keharusan untuk adanya perubahan. Setiap individu atau perusahaan yang tidak mampu melakukan inovasi-inovasi dan melakukan adaptasi dengan mengikuti perubahan, maka akan tertinggal atau kalah dalam kompetisi dunia yang akan meninggalkannya. Demikian pula yang terjadi pada sebuah organisasi pemerintahan. Jika diibaratkan bahwa kinerja pemerintahan sebagai sebuah company, maka setiap saat individu atau perusahaan dapat tertantang untuk memiliki nilai tambah dalam memberikan berkontribusi dalam setiap output kinerja yang dilakukan. Semua kondisi tersebut, baik pada perusahaan maupun pemerintahan yang merasakan tantangan percepatan perubahan, maka harus mampu mewujudkan kinerja yang lebih baik. Kinerja yang melebihi standar minimal agar mereka mampu bersaing dan bertanding dengan pesaing mereka untuk dapat mengambil bagian penting dari masyarakat global (Hidayah, 2022).

Era globalisasi telah didefinisikan sebagai pengembangan kesatuan di seluruh organisasi yang bertujuan untuk mengadopsi teknologi digital guna meningkatkan proses bagi semua pemangku kepentingan (Feliciano-Cestero et al., 2023; Gong & Ribiere, 2021). Bisnis kontemporer perlu bertransformasi agar tetap kompetitif setelah Revolusi Industri Keempat (Marrucci et al., 2022; Secundo et al., 2021). Era globalisasi adalah fenomena multidimensi yang secara radikal memengaruhi cara operasi dijalankan melalui solusi teknologi terkini (Tekic & Koroteev, 2019) sementara pada saat yang sama menciptakan kebutuhan organisasi untuk memperbarui keterampilan tenaga kerja mereka agar tetap sukses (Ostmeier & Strobel, 2022). Transformasi tersebut kemudian harus melibatkan dan memengaruhi setiap individu di semua tingkat organisasi, dari peringkat terendah hingga tertinggi. Peningkatan efisiensi operasional, kemampuan inovasi, pengurangan waktu tunggu produk, profitabilitas yang lebih besar, dan peningkatan daya saing secara umum merupakan hasil utama (Fragapane et al., 2022; Raguseo et al., 2021).

Para pemimpin di era globalisasi harus menyusun visi yang mampu memotivasi karyawan untuk menerima perubahan, harus menentukan jalur yang harus diikuti oleh semua orang yang terlibat, dan harus menciptakan kondisi yang mendorong penerimaan teknologi (Tabrizi et al., 2019). Pemimpin adalah agen yang mendeteksi perubahan yang terjadi di lingkungan dan yang mendorong bisnis untuk beradaptasi dengan tepat (Swift & Lange, 2018).

Mereka dapat menjadi contoh bagi seluruh karyawan dalam hal adopsi teknologi (Guinan et al., 2019; Secundo et al., 2022) (Rialti & Filieri, 2024).

Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan tidak bisa lagi mengandalkan struktur hierarkis yang rigid dengan pendekatan tradisional dalam hal pengambilan keputusan. Dalam menghadapi tatanan global yang penuh dengan ketidakpastian dan berubah dengan cepat, maka pengambilan keputusan, baik secara organisasi maupun kelembagaan, harus segera cepat diputuskan. "Data dari McKinsey & Company menyebutkan bahwa tingkat pergantian perusahaan dalam daftar S&P 500 mengalami peningkatan yang signifikan. Data tersebut memperkirakan bahwa dalam 10 tahun mendatang, ada kira-kira 75% dari perusahaan yang ada saat ini mungkin akan digantikan oleh perusahaan baru yang lebih inovatif dan adaptif dengan gaya kepemimpinan yang inovatif dan adaptif pula (Rahman, 2024)." Melihat kondisi demikian, maka banyak organisasi atau perusahaan membutuhkan model-model kepemimpinan yang lebih adaptif, fleksibel, dan lincah terhadap perubahan yang terjadi tersebut. Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan motor penggerak atau seorang pemimpin yang berjiwa transformasional (Maulidiyah dkk, 2025).

Pondok Pesantren Hidayatul Fatir merupakan sebuah Lembaga Pendidikan yang berbasis islam yang ada di kampung Ciherang Banten. Dalam pengelolaan manajemen yang sudah dilakukan sejauh ini masih dirasa kurang optimal karena masih berbasis kekeluargaan. Sedangkan saat ini perkembangan teknologi sudah berkembang dengan pesat sehingga pengelolaan terkait manajemen juga harus berubah dengan menyesuaikan dengan zaman. Kendala yang utama dalam pengelolaan pesantren Hidayatul Fatir ini ialah dalam hal pendanaan. Seharusnya dalam pengelolaan keuangan sebuah organisasi harus melibatkan banyak pihak bukan dari mereka sendiri. Perlu adanya bantuan keuangan dari pemerintah supaya organisasi ini bisa berjalan dan bisa jauh lebih berkembang. Selain itu dengan adanya bantuan dari pemerintah bisa menjadi pengawasan terkait pengelolaan yang ada di ponpes dan bisa memaksimalkan potensi yang ada di ponpes.

Lantas pertanyaan penelitian yang menarik untuk dibahas adalah bagaimana Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Pondok Pesantren Hidayatul Fatir Di Kampung Ciherang Rt. 02,Rw 04,Desa Maja, Kabupaten Lebak, Provinsi Banten. Tampaknya, penelitian ini berasumsi bahwa seorang pemimpin dengan gaya

transformasional menjadi lebih adaptif dengan perkembangan globalisasi. Dengan sikap adaptif tersebut, maka kemajuan dalam organisasi maupun perusahaan yang mereka pimpin menjadi lebih cepat tercapai. Artikel ini ingin mengisi menguatkan penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional yang sudah ada. Beberapa penelitian terdahulu, misalnya (Arifin dkk, 2024; Wardani dkk, 2023; Maulidiyah dkk, 2025; Prasongko & Adiinto, 2019; Rialti & Fileri, 2024) yang sudah membahas gaya kepemimpinan transformasional. Namun, artikel ini ingin memperkuat urgensi atau pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dalam menjawab tantangan global yang bergerak cepat dan dinamis. Perubahan-perubahan tersebut membuat seorang pemimpin harus adaptif dan inovatif dalam mengambil Keputusan tersebut. Manfaat dari penelitian ini secara praktis adalah gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan yang inovatif dan adaptif adalah mutlak bagi seorang pemimpin. Dengan begitu, seorang pemimpin dirasa perlu untuk mempelajari gaya kepemimpinan transformasional dalam menjawab tantangan dunia yang dinamis. Secara teoretis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah khazanah keilmuan tentang gaya kepemimpinan sekaligus menjadi referensi bagi para peneliti yang berfokus pada gaya kepemimpinan.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Menurut Ratnaningsih (2009:126) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Burn (1978) seperti yang dikutip oleh Ratnaningsh (2009:126) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam dua tipe yang berbeda yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Kedua gaya kepemimpinan tersebut merupakan dua hal yang berbeda (saling bertentangan) namun sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi. Pemimpin transformasional merupakan seorang pemimpin yang membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional adalah suatu gaya pemimpin yang menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan

perjanjian antara atasan dan bawahan. Kepemimpinan transformasional harus menjadi basis kepala sekolah dalam melakukan transformasi tugas kesehariannya dikarenakan hasil dari penelitian beberapa ahli ditemukan bahwa dalam esensi kepemimpinan transformasional terdapat kultur sekolah yang positif. Kultur sekolah yang positif tersebut diasosiasikan dengan motivasi dan prestasi siswa yang tinggi, meningkatkan kolaborasi antar guru, dan mengubah sikap guru terhadap pekerjaannya ke depan menjadi positif. Hal ini akan mendorong sekolah menjadi tempat dimana guru-guru memiliki rasa positif terhadap pekerjaan dan siswa termotivasi untuk belajar.

Burns (1978) seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih (2009:129) lebih senang membicarakan tentang "heroic leadership" daripada sebuah kharisma dan sebuah konsep tentang transformational leadership. Burn (1978) mendeskripsikan bahwa transformational leadership adalah "a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation". Yaitu merupakan sebuah proses dimana pemimpin dan bawahan mengembangkan satu sama lain tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi. Kepemimpinan transformasional menurut Pidekso dan Harsiwi (2001:3) dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Kepemimpinan transformasional pada umumnya mempunyai beberapa dampak positif terhadap kinerja karyawan dikarenakan pemimpin mengubah dan memotivasi anggotanya dengan: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi (Yukl, 2009:305).

Dalam penelitian pertama yang ditulis oleh Mei Handika Senny yang berjudul "Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Paud di Kecamatan Sidorejo Salatiga". Pada penelitian ini memfokuskan mengenai pengelolaan manajemen yang dilakukan di Paud Kecamatan Sidorejo Salatiga. Temuan dalam penelitian ini berupa di beberapa taman kanak-kanak di kota Salatiga seperti contoh banyak guru yang mengundurkan diri setiap tahunnya, kurangnya motivasi dan kesadaran akan tugasnya

sebagai guru atau melakukan tugas hanya karena imbalan dan hukuman, bukan dari hati serta kurangnya kepercayaan dan kesetiaan kepada kepala sekolah.

Pada penelitian kedua yang dituliskan oleh Darmianus Harefa berjudul “Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Manajemen PAUD”. Hasil dari penelitian ini berupa memberikan argument bahwa gaya pemimpin kepala sekolah yang transformasional akan lebih baik dalam mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi semua unsur dalam lembaga pendidikan, sehingga tujuan dan visi dari lembaga pendidikan PAUD tercapai. Pendekatan gaya kepemimpinan kepala sekolah PAUD yang transformasional dapat secara bersama serta komponen-komponen sekolah menjadi Tim yang saling mendukung.

Pada penelitian ketiga yang dituliskan oleh Tettie Setiyarti yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Turnover Intention Di Antara Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Stres Kerja”. Hasil dari penelitian ini hasil koefisien determinasi, diperoleh nilai koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 40.40% yang menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia Management Office di Surabaya dapat dijelaskan sebesar 40.40% oleh variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan Situasional (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Manajemen Bakat (X3). Pada penelitian keempat yang dituliskan oleh Godefridus R. Sapu yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening”. Temuan dalam penelitian ini gaya kepemimpinan berakibat ke disiplin kerja, motivasi memengaruhi disiplin kerja, lingkungan berakibat ke disiplin kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh ke kinerja pegawai, motivasi berakibat ke kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh ke kinerja karyawan maupun disiplin kerja berpengaruh ke kinerja karyawan. Pada penelitian kelima yang dituliskan oleh Ade Rizaldi Hidayatullah yang berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan dan Manajemen di PT. Sejahtera Wahana Gemilang”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan transformasional dan manajemen partisipatif sangat penting untuk keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan inovasi, motivasi karyawan, kepuasan pelanggan, dan daya saing di industri mebel.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Melalui serangkaian data yang diproses secara kualitatif, teknik studi kasus secara intensif mengeksplorasi satu atau sekelompok contoh kecil, dengan berkonsentrasi pada berbagai detail dalam setiap kasus dan latar (Klotz & Prakash, 2008). Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami suatu peristiwa atau perilaku manusia dalam suatu organisasi atau lembaga (Rukajat, 2018). Pendekatan kualitatif yang berfokus pada satu peristiwa digunakan untuk menjawab peristiwa terkait fenomena gaya kepemimpinan transformasional yang menjadi suatu hal mutlak pada gaya seorang pemimpin yang adaptif dan inovatif terhadap perkembangan teknologi.

Selanjutnya, untuk strategi pengumpulan data, digunakan tinjauan pustaka. Studi pustaka adalah proses untuk mengkaji secara kritis sebagian dari materi yang dipublikasikan melalui deskripsi, kategorisasi, dan perbandingan studi penelitian sebelumnya, tinjauan pustaka, dan artikel teoritis. Pada proses pengumpulan data, peneliti mengumpulkan seluruh data dari buku, jurnal ilmiah, dan media internet terkait gaya kepemimpinan transformasional, khususnya dalam menghadapi perkembangan teknologi. Setelah dikumpulkan literatur-literatur yang ada, peneliti melakukan evaluasi literatur-literatur gaya kepemimpinan transformasional yang ada yang ingin digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya, peneliti menggabungkan literatur-literatur tersebut untuk mendapatkan pemahaman baru tentang gaya kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan pada penelitian ini. Hal tersebut bertujuan untuk memperdalam analisis serta pemahaman yang komprehensif.

Teknik analisis data yang digunakan dalam artikel ini adalah penulis terlebih dahulu mengumpulkan data dari berbagai referensi. Data yang dikumpulkan terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional. Setelah itu, data yang telah dikumpulkan akan disederhanakan dengan mengambil bagian-bagian yang penting untuk dijadikan sebagai alat bantu analisis penelitian ini. Selanjutnya, peneliti melakukan klasifikasi data tersebut untuk digunakan sebagai data pendukung atau data utama. Hal tersebut juga bertujuan untuk memudahkan penulis menentukan data mana yang dibutuhkan dan mana yang tidak untuk artikel ini. Dengan demikian, data yang sudah diklasifikasikan kemudian dijabarkan atau diinterpretasikan dengan gaya bahasa penulis sehingga untuk mendukung analisis penulis sehingga lebih mudah dipahami secara sistematis untuk menghasilkan suatu simpulan sebagai jawaban atas rumusan masalah yang telah ditentukan.

## HASIL PENELITIAN

Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan, Podsakoff dkk. (1996) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.

Menurut Bycio dkk. (1995) serta Koh dkk. (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Judge dan Locke (1993) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Jenkins (dalam Manajemen, 1990), mengungkapkan bahwa keluarnya karyawan lebih banyak disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja karena karyawan merasa pimpinan tidak memberi kepercayaan kepada karyawan, tidak ada keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, pemimpin berlaku tidak objektif dan tidak jujur pada karyawan. Pendapat ini didukung oleh Nanus (1992) yang mengemukakan bahwa alasan utama karyawan meninggalkan organisasi disebabkan karena pemimpin gagal memahami karyawan dan pemimpin tidak memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan. Dalam kaitannya dengan koperasi, Kemalawarta (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kendala yang menghambat perkembangan koperasi di Indonesia adalah keterbatasan tenaga kerja yang terampil dan tingginya turnover. Pada dasarnya, kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, karyawan melakukan proses kognitif untuk menerima, mengorganisasikan, dan memberi penafsiran terhadap pemimpin (Solso, 1998).

Dari penjelasan diatas, dapat dikatakan bahwa faktor kepemimpinan merupakan salah satu yang penting dalam perkembangan organisasi yang ada. Hal ini juga terjadi di pesantren Hidayatul Fatir yang kurang mendapatkan perhatian dari para pemimpinnya sehingga banyak pengurus yang ada disana keluar masuk. Ditambah lagi dengan keuangan yang mereka miliki masih mengalami kekurangan yang cukup besar karena tidak membuka bantuan dari pemerintah. Padahal dengan adanya bantuan dari pemerintah dapat meningkatkan prasarana yang ada di pesantren Hidayatul Fatir untuk bisa berkembang lebih baik lagi.

## **PEMBAHASAN**

Meskipun orang-orang telah terhubung dengan lintas jarak yang jauh untuk waktu yang lama, tren globalisasi saat ini menandakan bahwa kehidupan saat ini beroperasi dalam lingkungan yang sangat berbeda dari sebelumnya. Dunia semakin 'datar', di mana masyarakat dan individu dari mana pun mereka berada di dunia harus bersaing dalam pertarungan yang lebih seimbang daripada sebelumnya. Kebermanfaatan dari adanya interkoneksi secara global ada banyak: diantaranya organisasi multinasional memiliki peluang yang lebih luas untuk menyatukan kumpulan ilmu pengetahuan yang relevan tetapi terpisah, mengintegrasikan pengaruh internal dan eksternal dalam skala global, dan meningkatkan kreativitas dan inovasi baik di tingkat organisasi maupun masyarakat.

Kehadiran tim secara global yang meluas, yang disebut sebagai kelompok kerja yang tersebar secara geografis dan beragam secara budaya yang memiliki tujuan bersama, adalah salah satu cara penting yang digunakan bagi masyarakat untuk memanfaatkan adanya keunggulan tersebut. Kerja-kerja tersebut memungkinkan adanya organisasi untuk mengintegrasikan unit dan proses yang sebelumnya khusus untuk tertentu saja dan tersebar secara geografis tanpa terikat pada lokasi tertentu, itulah sebabnya tim semacam itu telah menjadi cara koordinasi horizontal yang semakin populer.

Ada beberapa tantangan atau hambatan signifikan yang ditimbulkan oleh kekuatan globalisasi yang sama. Kompleksitas lingkungan telah meningkat sepuluh kali lipat, karena masyarakat dunia harus menavigasi dan bernegosiasi melintasi berbagai konteks dan batasan geografis, budaya, bahasa, dan sosial yang berbeda. Selain itu juga, jenis komunikasi dan rutinitas kerja baru harus dikembangkan, dan para pemimpin tim perlu memikirkan kembali

gagasan dasar tentang apa yang diperlukan untuk mengelola tim. Tidak mengherankan semakin banyak akademisi yang berusaha memahami lebih baik tentang bagaimana tantangan globalisasi dapat dan akan memengaruhi kerja tim. Literatur yang ada tentang tim global cenderung berfokus pada dinamika tim internal, seperti keragaman dan penyebaran budaya, dan pengaruhnya terhadap berbagai proses dan hasil tim.

Bahkan globalisasi juga membawa komplikasi penting lainnya yang melampaui hal tersebut khususnya, (1) peningkatan jumlah pemangku kepentingan internal dan eksternal yang harus dikelola oleh tim, (2) kebutuhan terkait untuk berinteraksi melintasi lebih banyak dan berbagai jenis batasan, dan (3) meningkatnya kebutuhan untuk mengintegrasikan respons lokal dengan koordinasi global. Tantangan globalisasi baru tersebut memiliki pengaruh secara umum, kepemimpinan secara khusus, dan bagaimana seorang pemimpin dapat membuat perbedaan dengan mengembangkan kemampuan khusus untuk mengatasinya.

Tantangan lainnya yang harus dihadapi oleh seorang pemimpin di era globalisasi adalah adanya perkembangan teknologi yang signifikan. Hampir mustahil untuk memperhatikan peristiwa terkini tanpa mendengar kegembiraan dan kekhawatiran seputar kemampuan teknologi AI seperti ChatGPT. Penting bagi para pemimpin untuk menyadari potensi risiko dan tantangan yang muncul saat mengandalkan teknologi ini untuk pengambilan keputusan dan upaya lain dalam organisasi global.

Masalah dengan AI meliputi kurangnya pemahaman tentang cara pemrogramannya dan ketidakmampuan untuk memvalidasi integritas data yang dihasilkannya. AI saat ini tidak memiliki pemahaman kontekstual (dan respons naluriah) yang dimiliki manusia dalam proses pengambilan keputusannya, yang berarti AI tidak siap untuk menangani situasi yang belum dikodekan. Algoritme AI dilatih pada kumpulan data yang sangat besar. Namun, jika model data ini mengandung bias—seperti seksisme, rasisme, atau homofobia—maka sistem AI akan mencerminkan bias yang sama ini, sehingga membahayakan kemampuannya untuk membuat penilaian etis. Sayangnya, kejahatan di dunia maya telah mempersenjatai AI untuk membuat serangan phishing dan deep fake atau klon suara untuk mengelabui calon korban. ChatGPT juga telah digunakan untuk menulis malware yang dapat menghindari langkah-langkah

keamanan modern. Jenis ancaman siber ini dapat menimbulkan konsekuensi yang menghancurkan bagi organisasi dan masyarakat umum.

Maka dari itu, perkembangan teknologi di era globalisasi yang tidak bisa dibendung ini tidak bisa dihindari. Ketika seorang pemimpin tidak mengikuti perkembangan teknologi dan lain sebagainya di era globalisasi, maka bukan tidak mungkin kemampuan dan kapasitas mereka dalam memimpin suatu organisasi atau perusahaan menjadi berkurang. Kebijakan-kebijakan yang diputuskan pun terkadang sudah tidak relevan kembali dengan perkembangan teknologi di era globalisasi. Oleh karenanya, seorang pemimpin harus selalu mengembangkan diri, belajar untuk mengikuti tren atau perkembangan di dunia teknologi di era globalisasi saat ini. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin pun juga harus menyesuaikan dengan konteks terkini.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang memiliki beberapa karakteristik, misalnya cepat dan tanggap dan mengambil keputusan, mampu menghadapi risiko, tahan dalam menghadapi krisis, dan berjiwa memimpin. Sosok pemimpin yang mengedepankan kepemimpinan transformasional akan melakukan adaptasi-adaptasi dalam menghadapi segala hal yang terjadi pada lingkungan kerja serta masyarakatnya. Gaya kepemimpinan tersebut sangat cocok diimplementasikan pada era revolusi industri 4.0, di mana era tersebut memaksa pemimpin untuk fokus pada upaya memaksimalkan produktivitas sekaligus kerja sama tim, terlepas dari semua perubahan yang dihadapi (Prasongko & Adiando, 2019).

Dalam kondisi lingkungan masyarakat sosial yang penuh dengan ketidakpastian, ketidakstabilan, dan kerumitan ini, seorang pemimpin seyogianya mempunyai kemampuan dalam melakukan adaptasi dengan cepat, memimpin kelompok dengan situasi dan kondisi yang tidak jelas dan penuh ketidakpastian, serta membuat keputusan secara efektif di bawah tekanan yang dihadapi. Kepemimpinan transformasional memungkinkan seorang pemimpin dalam mengembangkan strategi secara fleksibel, mendorong adanya inovasi-inovasi, sekaligus memberikan umpan balik terhadap perubahan secara efisien. Selain itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional juga harus mampu memfasilitasi adanya komunikasi terbuka, pula memotivasi setiap anggota kelompok, serta mengimplementasikan pendekatan-pendekatan kreatif dalam hal penyelesaian masalah. Dengan karakteristik-

karakteristik tersebut, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu memastikan organisasi tetap berjalan kompetitif, relevan, serta berhasil untuk menghadapi dinamika pasar yang terus berubah (Arifin dkk, 2024).

Untuk menjawab tantangan di era globalisasi dan revolusi industri 4.0, maka seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional membutuhkan setidaknya beberapa karakteristik, yaitu:

Pertama, seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional harus memiliki ketenangan dan mampu beradaptasi terhadap perubahan, tekanan, dan krisis. Pemimpin tersebut harus dapat bersikap tenang dalam berbagai macam situasi dengan begitu secara otomatis dapat menenangkan dirinya sekaligus orang yang dipimpinnya yang juga sedang berada dalam tekanan pekerjaan yang sama. Di Era globalisasi dan revolusi industri 4.0 ini dituntut untuk serba cepat, dituntut untuk segera tuntas. Ketika ada tuntutan untuk segera cepat dan tuntas, maka fitrah manusia menjadi terburu-buru bahkan tidak optimal dalam melakukan pekerjaannya. Kecerobohan dan kecemasan semakin tidak terbendung. Namun, dengan kepiawaian dalam mengatur emosi diri, mengatur ketenangan diri ketika ada tuntutan untuk mengerjakan sesuatunya serba cepat, maka hal tersebut menjadi lebih teratur. Dengan begitu, hasil atau karya yang diwujudkan pun menjadi lebih optimal. Tidak hanya berorientasi pada tuntutan untuk menghasilkan barang dengan cepat, namun hasil yang diperoleh akan maksimal dengan ketenangan yang dimilikinya (Prasongko & Adianto, 2019).

Kedua, dengan hadirnya sikap tenang yang dimiliki oleh kepemimpinan transformasional, maka secara otomatis akan membantu pemimpin transformasional dalam melakukan adaptasi yang berujung pada pengambilan keputusan yang tepat dalam menanggapi segala situasi (Prasongko & Adianto, 2019). Untuk berhasil dalam lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian, kepemimpinan transformasional memerlukan karakter adaptif (Suzan, 2023).

Seperti sebelumnya yang telah disinggung di atas, dengan adanya ketenangan dalam mengatur waktu, ketenangan dalam emosional, dan ketenangan dalam proses pekerjaan, maka proses pengambilan keputusan akan lebih terukur dan jelas. Produk yang dihasilkan pun akan maksimal untuk digunakan oleh masyarakat luas (Prasongko & Adianto, 2019). Karakter

adaptif memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan strategi dan pendekatan mereka dengan cepat dan efektif ketika keadaan dan kebutuhan berubah (Muslim, 2024).

Pemimpin yang adaptif dapat dengan cepat mengidentifikasi tanda-tanda perubahan, beradaptasi dengan kesulitan dan peluang, dan mengubah rencana tindakan sesuai dengan perkembangan terbaru. Ketika Anda memiliki kemampuan ini, Anda tidak hanya dapat mengatasi hambatan yang tiba-tiba, tetapi Anda juga dapat memanfaatkan peluang yang mungkin tidak terlihat sebelumnya. Pemimpin yang adaptif dapat memastikan bahwa tim tetap fokus, terlibat, dan produktif serta memastikan bahwa perusahaan dapat terus berkembang dan berinovasi di tengah pasar yang tidak pasti dan kompleks (Arifin dkk, 2024).

Ketiga, gaya kepemimpinan transformasional juga menuntut para pemimpin untuk melakukan inovasi-inovasi guna mencari solusi dalam menghadapi krisis, perubahan, dan tekanan yang dapat datang kapanpun. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang penuh dengan inovasi-inovasi (Prasongko & Adiinto, 2019). Pemimpin transformasional (*transformational leadership*) adalah individu yang tidak hanya mampu beradaptasi dengan cepat, tetapi juga mengedepankan inovasi (Rahayu & Helmita, 2023; Anggadwita et al., 2021).

Mereka membuat lingkungan yang mendukung eksperimen, pembelajaran terus-menerus, dan mencari cara baru untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi masalah. Bahkan dalam situasi perubahan yang cepat dan kompleks, metode ini memastikan bahwa perusahaan tetap relevan dan kompetitif (Arifin dkk, 2024). Dalam setiap aspek kepemimpinan, mereka memasukkan pendekatan inovatif dan solusi baru; mereka memanfaatkan kemampuan untuk berpikir di luar kebiasaan dan menghadapi tantangan dengan gagasan baru. Dengan demikian, pemimpin yang cerdas mendorong anggota tim mereka untuk mengeksplorasi dan menerapkan inovasi yang dapat meningkatkan efisiensi organisasi dan meningkatkan daya saingnya (Suryani et al., 2024).

Maka dari itu, ketika terjadi perubahan yang signifikan atau mendadak, maka pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya akan diam membisu serta membiarkan perusahaan atau organisasinya tergerus oleh arus perubahan. Mereka akan terus mencari inovasi-inovasi dalam memberikan solusi konkret terhadap permasalahan yang dihadapi (Prasongko & Adiinto, 2019).

Keempat, gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk merancang strategi dan menetapkan tujuan serta menjalankan aksi dengan efektif, mengeksekusi tujuan dengan tepat, dan memberikan contoh melalui tindakan nyata (Duhita Permata & Nurhayati, 2024). Pemimpin tidak hanya menetapkan rute dan tujuan, tetapi mereka juga aktif berpartisipasi dalam proses pelaksanaan, mengatasi tantangan, dan mendorong tim untuk bekerja dengan fokus dan semangat. Mereka menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, kerja sama, dan adaptasi dengan memimpin melalui contoh nyata dan melakukan penyesuaian yang diperlukan berdasarkan umpan balik dan perkembangan situasi. Dengan kemampuan ini, organisasi memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mencapai keberhasilan dan mempertahankan daya saingnya di pasar yang terus berubah, karena sumber daya dikelola dengan optimal, dan setiap langkah diambil dengan teliti (Arifin dkk, 2024).

Mereka tidak hanya berbicara tentang visi dan sasaran, tetapi mereka juga secara aktif berpartisipasi dalam pelaksanaan dan implementasi rencana, menunjukkan komitmen dan dedikasi mereka melalui contoh langsung. Pemimpin yang cerdas memotivasi tim mereka, meningkatkan rasa tanggung jawab, dan memastikan bahwa setiap anggota tim memahami dan mengikuti standar tinggi dengan terlibat langsung dalam proses dan mengambil tindakan konkret untuk mencapai tujuan. Mereka dapat meningkatkan peluang keberhasilan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan mengatasi tantangan secara langsung, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mengubah pendekatan jika diperlukan, jika mereka memiliki kemampuan untuk memimpin melalui aksi. Kepemimpinan transformasional mampu memfasilitasi keberhasilan organisasi secara efektif dan berkelanjutan melalui tindakan konkret dan keputusan strategis (Kusumawati & Arizqi, 2021).

Kelima, seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional juga dikenal sebagai "kepemimpinan fleksibel"—memiliki kemampuan untuk mengarahkan organisasi dengan memberikan target yang jelas, visi yang terarah, dan cara untuk mencapainya melalui proses penetapan tujuan yang berhasil. Dengan visi yang kuat dan menggugah semangat, mereka tidak hanya menetapkan tujuan jangka panjang yang dapat dicapai dan realistis, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi tim.

Kemampuan untuk menetapkan dan mengkomunikasikan tujuan khusus memungkinkan tim untuk bekerja dengan fokus dan tujuan yang jelas, sekaligus menyesuaikan rencana kerja dan strategi sesuai dengan perubahan yang terjadi dalam situasi. Pemimpin lincah memastikan bahwa seluruh organisasi bergerak dalam satu arah yang koheren dan terkoordinasi, memaksimalkan efisiensi dan efektivitas untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ini dicapai dengan mengintegrasikan visi yang jelas dengan penetapan target yang tepat (Arifin dkk, 2024).

Keenam, selalu mau belajar dari pengalaman sekaligus memberikan umpan balik yang tepat. Seperti kata pepatah bahwa pengalaman merupakan guru terbaik bagi setiap orang, khususnya seorang pemimpin. Di sisi lain, seorang pemimpin juga tidak diperkenankan untuk dia terpaku pada pengalaman dan pikirannya sendiri saja. Seorang pemimpin harus mengumpulkan masukan-masukan dari orang-orang yang ada sekitarnya untuk dijadikan sebagai pertimbangan dalam menentukan langkah selanjutnya (Prasongko & Adianto, 2019). Ketujuh, tidak ragu dalam membantu orang lain untuk berkembang jadi lebih baik. Tindakan tersebut termasuk kemampuan dalam hal memotivasi sekaligus menginspirasi orang-orang yang mereka pimpin (Prasongko & Adianto, 2019).

Pemimpin yang transformasional tidak hanya harus menunjukkan semangat dan vitalitas mereka sendiri, tetapi mereka juga harus terlibat secara aktif dalam kegiatan yang meningkatkan semangat tim, seperti memberikan penghargaan untuk pencapaian, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memberikan kesempatan bagi individu untuk berkembang dan berkembang. Selain itu, mereka harus mampu menemukan dan mengatasi hal-hal yang dapat mengurangi semangat, seperti peran yang tidak jelas atau beban kerja yang tidak seimbang, dan secara proaktif mencari solusi untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan tim mereka (Arifin et al., 2024).

Selain itu, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk membangkitkan semangat dan antusiasme yang tinggi di antara karyawannya, sehingga lingkungan kerja menjadi hidup dan dinamis. Mereka harus mampu memotivasi anggota tim dengan cara yang menginspirasi, mendorong mereka untuk berkomitmen penuh terhadap tujuan bersama, dan dengan semangat mengatasi tantangan (R. Arifin & Purwanti, 2023).

Pemimpin yang lincah meningkatkan moral dan keterlibatan tim dengan mempromosikan budaya kerja yang positif dan menghargai kontribusi individu. Mereka juga mendorong produktivitas dan inovasi. Ini menjamin bahwa organisasi tidak hanya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tetapi juga melakukannya dengan cara yang mendukung pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks (Arifin dkk, 2024).

Untuk mencapai keberhasilan dan daya saing dalam jangka panjang, organisasi dan perusahaan membutuhkan kepemimpinan transformasional untuk menghadapi tantangan era globalisasi dan revolusi industri 4.0 yang semakin kompleks dan dinamis. Kepemimpinan transformasional akan menggabungkan semua atribut ini. Pemimpin yang adaptif dapat dengan cepat menyesuaikan strategi dan pendekatan mereka untuk menyesuaikan dengan perubahan situasi dan kebutuhan yang muncul (Sartini et al., 2024).

Seorang pemimpin transformasional menunjukkan kepemimpinannya melalui tindakan (*leading by action*), berkomitmen langsung pada pelaksanaan rencana, dan memberikan contoh yang baik bagi kelompok. Selain itu, mereka meningkatkan semangat dan antusiasme, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan mendorong anggota tim untuk mengabdikan diri sepenuhnya pada tujuan bersama (Sari & Syukur, 2023). Pemimpin yang lincah dapat menggabungkan sifat-sifat ini untuk lebih baik mengatasi ketidakpastian dan kompleksitas, memanfaatkan peluang, dan memastikan bahwa organisasi tetap relevan, kompetitif, dan berhasil meskipun perubahan terus terjadi. Pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan didukung oleh kepemimpinan yang lincah di pasar yang dinamis (Arifin dkk, 2024).

Mereka menetapkan jalan yang jelas dan sasaran yang dapat diukur untuk mencapai tujuan melalui penyamaan tujuan yang efektif. Ketika seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk berinovasi, mereka dapat menemukan cara baru untuk mengatasi masalah dan memanfaatkan peluang. Kemampuan ini dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan mereka. Seorang pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional diharapkan dapat mengatasi tantangan, terutama di era globalisasi saat ini. Dengan karakteristik-karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional, maka

diharapkan seorang pemimpin transformasional mampu untuk menjawab tantangan-tantangan yang dihadapinya khususnya di era globalisasi saat ini.

## KESIMPULAN

Dalam lingkungan global yang terkoneksi, individu dan organisasi berkompetisi lebih merata. Globalisasi memberikan banyak manfaat, seperti peluang bagi organisasi multinasional untuk menjalin ilmu pengetahuan, mengintegrasikan pengaruh global, serta meningkatkan kreativitas dan inovasi, baik secara organisasi maupun sosial. Globalisasi juga membawa tantangan baru, seperti meningkatnya kompleksitas lingkungan yang memerlukan komunikasi dan rutinitas kerja baru, serta kebutuhan pemimpin untuk berpikir ulang tentang manajemen tim. Tantangan yang dihadapi mencakup peningkatan jumlah pemangku kepentingan yang harus dikelola, kebutuhan untuk berinteraksi di berbagai batasan, dan pengintegrasian respons lokal dengan koordinasi global. Hal ini berdampak besar pada kepemimpinan dan kemampuan pemimpin dalam mengatasi tantangan tersebut. Perkembangan teknologi, terutama AI, juga menjadi tantangan signifikan bagi pemimpin. Penting bagi pemimpin untuk menyadari potensi risiko dan tantangan dalam pengambilan keputusan terkait teknologi. Pemimpin yang tidak mengikuti perkembangan teknologi dapat kehilangan kemampuan dalam memimpin. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk terus mengembangkan diri dan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi terkini.

Sebagai jawaban atas tantangan tersebut di atas, maka seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional membutuhkan setidaknya beberapa karakteristik, yaitu: Pertama, seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional harus memiliki ketenangan dan mampu beradaptasi terhadap perubahan, tekanan, dan krisis. Kedua, dengan hadirnya sikap tenang yang dimiliki oleh pemimpin transformasional, maka secara otomatis akan membantu pemimpin transformasional dalam melakukan adaptasi yang berujung pada pengambilan keputusan yang tepat dalam menanggapi segala situasi. Ketiga, gaya kepemimpinan transformasional juga menuntut para pemimpin untuk melakukan inovasi-inovasi guna mencari solusi dalam menghadapi krisis, perubahan, dan tekanan yang dapat datang kapanpun. Keempat, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya dapat merancang strategi dan menetapkan

tujuan, tetapi juga memiliki kemampuan untuk menjalankan aksi secara efektif, mengeksekusi tujuan dengan presisi, dan memberikan contoh melalui tindakan nyata (lead by action). Kelima, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional merupakan sosok yang mampu mengarahkan organisasi dengan memberikan arah yang jelas, visi yang terarah, dan target yang tepat melalui proses goal setting yang efektif. Keenam, selalu mau belajar dari pengalaman sekaligus memberikan umpan balik yang tepat. Ketujuh, tidak ragu dalam membantu orang lain untuk berkembang jadi lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M. 1990. *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. 1997. Does Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *Journal American Psychologist*, 52: 130-139.
- Berry, L.M. 1998. *Psychology at Work*. New York: McGraw-Hill International.
- Berry, L.M. and Houston, J.P. 1993. *Psychology at Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill International.
- Bycio, P., Hackett, R.D., and Allen, J.S. 1995. Further Assessments of Bass's (1985). Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4): 468-478.
- Eisenbach, R., Watson, K., and Pillai, R. 1999. Transformational Leadership in The Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2): 80-88.
- Greenberg, J. 1996. *Managing Behavior in Organization*. New Jersey: PrenticeHall, Inc.
- Hart, P.M. 1999. Predicting Employee Life Satisfaction: A Coherent Model of Personality, Work and Non-work Experiences, and Domain Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 84(4): 564-584.
- Howell, J.M., and Avolio, B.J. 1993. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6): 680-694.
- Howell, J.M., and Hall-Merenda, K.E. 1999. The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5): 395-401.
- Judge, T.A. 1993. Does Affective Disposition Moderate The Relationship Between Job Satisfaction and Voluntary Turnover? *Journal of Applied Psychology*, 78 (3): 395-401.
- Judge, T.A., and Bono, J.E. 2000. Five-factors Model of Personality and transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5): 751-765.
- Judge, T.A., and Locke, E.A. 1993. Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3): 475-490.
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C., and Klunger, A.N. 1998. Dispositional Effect on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1): 17-34.

- Judge, T.A., and Watanabe, S. 1993. Another Look at The Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6): 939-948.
- Keller, R.T. 1992. Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management*, 18 (3): 489-501.
- Koh, W.L., Steers, R.M., and Terborg, J.R. 1995. The Effect of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 319-333.
- Kwan, V.S.Y., Bond, M.H., and Singelis, T.M. 1997. Pan cultural Explanation for Job Satisfaction: Adding Relationship Harmony to Self-Esteem. *Journal of Applied Psychology*, 73(5): 1038-1051.
- Mathieu, J.E., and Farr, J.L. 1991. Further Evidence for The Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76 (1): 127-133.
- Nanus, B. 1992. *Visionary Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Nicholls, J. 1994. The "Heart, Head, and Hands" of Transforming Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 15 (6): 8-15.