

## PENGARUH LEADERSHIP BEHAVIOUR TERHADAP EMPLOYEE BEHAVIOUR: SEBUAH STUDI LITERATUR

Sari Natonis<sup>1\*</sup>, Arjuna Purba<sup>2</sup>

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Nusa Cendana, Kupang, Nusa Tenggara Timur<sup>1,2</sup>

Email Coreponden: sari.angriany.natonis@staf.undana.ac.id

### ARTICLE INFO

#### Article History

Submission : 14-12-2023

Review : 19-12-2023

Revised : 20-12-2023

Accepted : 22-12-2023

#### Keywords

Kepemimpinan

Perilaku

Kinerja Karyawan

### ABSTRACT

*The research aims to examine CEO leadership behavior which influences aspects of employee behavior when working in the company which will ultimately influence company performance. This research uses the Systematic Literature Review (SLR) method, which is a systematic way to collect, critically evaluate, integrate and present findings from various research studies on research questions or topics of interest. In general, this research groups CEO leadership behavior based on aspects of the level of relationship with employees and based on focus on tasks. The way a CEO leads and interacts with employees greatly influences their motivation levels. A supportive and empowering leadership style can inspire employees to do their best, while an autocratic or micromanaging style can lead to demotivation and decreased productivity.*

### ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk mengkaji tentang perilaku kepemimpinan CEO yang mempengaruhi aspek perilaku karyawan ketika bekerja dalam perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR), yakni cara sistematis untuk mengumpulkan, mengevaluasi secara kritis, mengintegrasikan dan menyajikan temuan dari berbagai studi penelitian pada pertanyaan penelitian atau topik yang menarik. Secara garis besar penelitian ini mengelompokkan perilaku kepemimpinan CEO berdasarkan aspek tingkat hubungannya dengan karyawan dan berdasarkan focus pada tugas. Cara seorang CEO memimpin dan berinteraksi dengan karyawan sangat memengaruhi tingkat motivasi mereka. Gaya kepemimpinan yang suportif dan memberdayakan dapat menginspirasi karyawan untuk melakukan yang terbaik, sementara gaya otokratis atau manajemen mikro dapat menyebabkan demotivasi dan penurunan produktivitas.

### PENDAHULUAN

Peran CEO dalam kinerja perusahaan merupakan faktor penting yang telah banyak diteliti, dengan peran CEO mengacu pada pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.

Mengevaluasi efektivitas kepemimpinan CEO dalam mendorong kinerja perusahaan sangat penting untuk memahami dampak dan pengaruhnya. CEO memainkan peran kunci dalam membentuk arah strategis perusahaan dan membuat keputusan penting yang mempengaruhi kinerjanya (Wang et al., 2011). Gaya kepemimpinan, visi, dan kemampuan mereka untuk beradaptasi dan membuat keputusan tepat waktu semuanya berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Thompson et al., 2020). Oleh karena itu, mengkaji peran CEO dalam kinerja perusahaan sangat penting untuk memahami faktor-faktor yang mendorong keberhasilan organisasi. Namun, para pemimpin dan manajer tidak boleh meremehkan peran yang mereka mainkan dalam memastikan anggota tim terlibat dengan peran mereka dan termotivasi untuk memberikan pekerjaan terbaik mereka. Semua tindakan dan perilaku – baik kecil atau besar, sadar atau tidak sadar – mempunyai potensi berdampak positif atau negatif terhadap tempat kerja dan, sebagai akibatnya, terhadap perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka (Tsui et al., 2004).

Karyawan yang bahagia – yang merasa puas, dihargai, tertantang, didengarkan, dan termotivasi – menghasilkan uang untuk bisnis tempat mereka bekerja. Ketika motivasi tinggi, kinerja karyawan, dan produktivitas organisasi cenderung meningkat. Karyawan adalah faktor penting yang membuat bisnis tetap kompetitif, memungkinkan mereka tumbuh, menghasilkan uang, dan meningkatkan peluang kesuksesan jangka panjang (Price-Dowd, 2020). Sikap karyawan ditempat kerja dipengaruhi oleh bagaimana gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin. Pemimpin merupakan salah satu sumber yang kuat dalam memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja, tidak terkecuali perilaku kerja inovatif karyawan. Hal ini disebabkan karena perilaku kerja karyawan tergantung dari bagaimana interaksi yang ada di antara mereka (Etikariena, 2020).

CEO sebagai individu dalam perusahaan tentunya memiliki karakteristik dan perilaku yang berbeda-beda dalam menyikapi berbagai situasi. CEO dari suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya meskipun memiliki tujuan yang sama yakni untuk meningkatkan nilai perusahaan, namun tentunya dalam bersikap memiliki perbedaan satu dengan yang lain. Misalnya dalam melakukan fungsi koordinasi. Koordinasi dapat dicapai dengan cara yang berbeda, jadi CEO yang berbeda akan melakukan peran ini secara berbeda pula (Natonis, 2019). Perilaku kepemimpinan CEO yang berbeda juga akan menghasilkan respon perilaku dan kinerja karyawan yang juga berbeda.

Karyawan adalah aset inti mereka dan sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan mereka perusahaan (Shan et al., 2022). Stres kerja karyawan dapat memicu kelelahan (Choi et al., 2019), yang bermanifestasi sebagai kelelahan dan frustrasi, dan dikaitkan dengan berbagai reaksi negatif, termasuk ketidakpuasan kerja, rendahnya kinerja organisasi, komitmen, dan kecenderungan tinggi untuk mengundurkan diri (Mansour & Tremblay, 2018). Pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja karyawan (Prasad dan Vaidya, 2020).

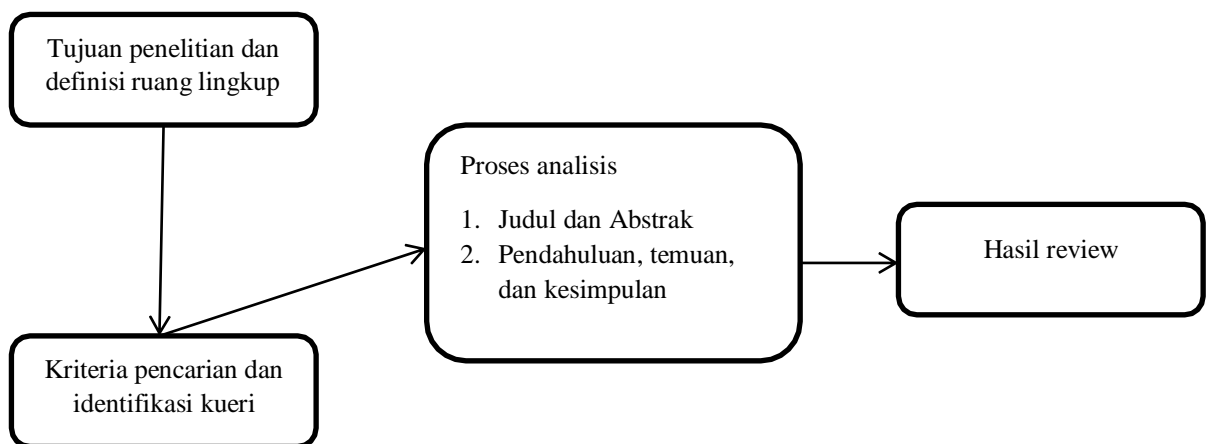
Oleh karena, pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dalam menciptakan karyawan yang dapat bekerja secara maksimal dan bertanggungjawab, sehingga pada akhirnya berdampak baik pada kinerja karyawan, maka tulisan ini akan menganalisis literature penelitian empiris yang membahas tentang pengaruh perilaku kepemimpinan CEO terhadap sikap karyawan. Artikel ini akan berkontribusi pada penelitian tentang *Leadership Style* yang mempengaruhi tingkat motivasi karyawan.

Adapun metode penelitian yang digunakan dalam penelitian yakni studi literatur yakni dengan menelaah sejumlah artikel penelitian terkait dengan *Leadership Style* dan dampaknya pada perilaku karyawan. Artikel-artikel tersebut berdasarkan artikel yang terbit 10 tahun terakhir tentang topik ini dan berada pada bagian teratas pencarian di Scopus. Kami berpendapat bahwa fokus tinjauan literatur ini relevan dalam memberikan manfaat praktis dan akademik. Hasil dari berbagai telaah literatur ini akan digunakan untuk mengidentifikasi bagaimana pengaruh perilaku kepemimpinan CEO terhadap perilaku karyawan, serta untuk melihat trend penelitian terkait topik ini, serta bagaimana peluang penelitian masa depan tentang topik ini.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR), yakni cara sistematis untuk mengumpulkan, mengevaluasi secara kritis, mengintegrasikan dan menyajikan temuan dari berbagai studi penelitian pada pertanyaan penelitian atau topik yang menarik.

Prosedur didasarkan pada tiga tahap: perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. Pertama-tama mendefinisikan tujuan dari penelitian ini dan mengidentifikasi sumber-sumber utama, yakni artikel-artikel yang dipublish selama 10 tahun terakhir dan terindeks scopus. Kedua, mengidentifikasi kriteria pencarian dan mengatur kueri pencarian. Terakhir, melaporkan hasil utama dan wawasan dari artikel yang dianalisis. Kami mengidentifikasi serangkaian studi yang relevan, menganalisis judul dan abstraknya, dan kemudian meninjau isinya, khususnya di bagian Temuan dan Kesimpulan, batasan studi, dan pekerjaan/arahan di masa mendatang. Proses literatur review yang dilakukan digambarkan dalam bagan berikut:



Sumber: Adaptasi dari Geissdoerfer et al. (2017)

Gambar 1. Proses Literatur Review

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian tentang perilaku kepemimpinan CEO berkaitan dengan berbagai gaya kepemimpinan dan karakteristiknya yang mempengaruhi sikap karyawan dalam perusahaan. Berdasarkan hasil review literature gaya kepemimpinan yang ada dalam berbagai artikel dapat dikelompokkan berdasarkan perilaku pemimpin CEO yang berfokus pada hubungan dan perilaku kepemimpinan CEO yang berfokus pada tugas. Bagian selanjutnya akan menjelaskan pengaruh setiap perilaku kepemimpinan tersebut terhadap sikap karyawan dalam perusahaan.

### 1. Perilaku Kepemimpin CEO yang Berfokus pada Hubungan

#### A. Kepemimpinan *laissez-faire*

Kepemimpinan *Laissez-faire*, juga dikenal sebagai kepemimpinan delegatif, adalah jenis gaya kepemimpinan di mana pemimpin lepas tangan dan membiarkan anggota kelompok mengambil keputusan. Para peneliti telah menemukan bahwa umumnya gaya kepemimpinan inilah yang menghasilkan produktivitas paling rendah di antara anggota kelompok (Jensen et al., 2020; Lee & Dong, 2023). Gaya kepemimpinan ini dapat mempunyai manfaat dan juga kerugian. Ada juga situasi-situasi tertentu di mana kepemimpinan *laissez-faire* mungkin merupakan pilihan yang paling tepat. Keuntungan dari adanya kepemimpinan ini adalah Ini mendorong pertumbuhan pribadi. Karena para pemimpin sangat lepas tangan dalam pendekatan mereka, maka para karyawan mempunyai kesempatan untuk ikut campur tangan. Gaya kepemimpinan ini menciptakan lingkungan yang memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan (Specchia et al., 2021), mendorong inovasi. Kebebasan yang diberikan kepada karyawan dapat mendorong kreativitas dan inovasi (Thanh & Quang, 2022), serta memungkinkan pengambilan keputusan lebih cepat. Karena tidak ada manajemen mikro, karyawan di bawah kepemimpinan *laissez-faire* memiliki otonomi untuk mengambil keputusan sendiri. Mereka mampu mengambil keputusan dengan cepat tanpa menunggu berminggu-minggu untuk proses persetujuan (Thompson et al., 2020)

Untuk mendapatkan keuntungan dari model kepemimpinan ini, prasyarat tertentu harus dipenuhi. Misalnya, jika tim Anda terdiri dari orang-orang yang berketerampilan tinggi dan berpengalaman, mampu bekerja sendiri, pendekatan ini mungkin berhasil. Karena anggota kelompok ini ahli dan memiliki pengetahuan serta keterampilan untuk bekerja secara mandiri, mereka mampu menyelesaikan tugas dengan sedikit bimbingan. Gaya ini sangat efektif dalam situasi di mana anggota kelompok lebih berpengetahuan dibandingkan pemimpin kelompok. Gaya *laissez-faire* memungkinkan mereka untuk menunjukkan pengetahuan dan keterampilan mendalam seputar subjek tertentu. Otonomi ini dapat memberikan kebebasan kepada beberapa anggota kelompok dan membantu mereka merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Gaya *laissez-faire* dapat digunakan dalam situasi di mana pengikut mempunyai tingkat gairah dan motivasi intrinsik yang tinggi terhadap pekerjaan mereka (İhtiyaroğlu, 2018).

Karena gaya *laissez-faire* sangat bergantung pada kemampuan kelompok, gaya ini tidak terlalu efektif dalam situasi di mana anggota tim tidak memiliki pengetahuan atau pengalaman yang mereka perlukan untuk menyelesaikan tugas dan mengambil keputusan.

Hal ini dapat menyebabkan kinerja kerja yang buruk dan kepuasan kerja yang berkurang (Al-Malki & Juan, 2018).

## **B. Kepemimpinan transaksional**

Kepemimpinan transaksional adalah pendekatan manajemen yang lebih terstruktur yang mengandalkan checks and balances yang ketat di seluruh siklus hidup produksi perusahaan. Biasanya, karyawan diberikan tujuan jangka pendek dan jangka panjang dan diharapkan bekerja untuk mencapai tujuan tersebut di bawah pengawasan, dan setiap orang diharapkan mematuhi pedoman ketat yang ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan yang memenuhi tujuannya diberi penghargaan, sedangkan karyawan yang gagal memenuhi tenggat waktu akan diberi teguran (Gregory A. Aarons, 2006).

Meskipun benar bahwa bentuk kepemimpinan ini tidak selalu bekerja dengan baik dalam lingkungan kreatif di mana struktur yang lebih terbuka lebih disukai, pemimpin transaksional bekerja dengan baik dalam lingkungan yang mendukung struktur dan organisasi. Selain itu, karyawan diberikan otonomi pada tingkat tertentu sesuai kebijakan perusahaan, selama mereka mampu mencapai tujuan mereka secara efektif dan tepat waktu. Bagi karyawan yang unggul dalam lingkungan yang didasarkan pada kebijakan perusahaan yang konsisten, kepemimpinan transaksional dapat menjadi faktor motivasi utama dalam mendorong mereka mewujudkan tujuan perusahaan. Aturan, regulasi, dan tingkat organisasi yang tinggi merupakan landasan bagi para pemimpin transaksional untuk membangun organisasinya (Young et al., 2021). Karena kepemimpinan transaksional adalah pendekatan yang lebih terstruktur terhadap hubungan karyawan, maka kepemimpinan ini cenderung dianggap sebagai gaya manajemen “otak kiri”. Dibandingkan dengan pendekatan “otak kanan” yang berbentuk bebas, terbuka terhadap perubahan, dan terus berkembang berdasarkan umpan balik dan partisipasi karyawan, pendekatan otak kiri kepemimpinan transaksional dipandu oleh bentuk dan fungsi. Seringkali, hal ini dapat ditentukan dari atas ke bawah berdasarkan peraturan perusahaan dan struktur manajer/bawahan yang lebih kaku (Thanh & Quang, 2022).

Pemimpin transaksional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam jangka pendek namun tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja jangka panjang, hal ini sejalan dengan fokus jangka pendek dari gaya kepemimpinan transaksional. Studi lain menemukan bahwa kepemimpinan transaksional dikaitkan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih rendah dan tingkat pergantian karyawan yang lebih tinggi (Aga, 2016). Meskipun model kepemimpinan transaksional mungkin efektif dalam mencapai tujuan, hal ini berdampak pada kesejahteraan dan retensi karyawan. Jika seorang pemimpin yang memprioritaskan kesehatan tim daripada hasil, maka kepemimpinan transaksional mungkin bukan pilihan yang tepat (Chen et al., 2022).

## **C. Kepemimpinan transformasional**

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses interaktif antara pemimpin dan karyawan, dan menekankan bahwa pemimpin harus mengusulkan tingkat cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai yang lebih tinggi, dan dengan demikian meningkatkan

kesadaran bawahan, sehingga karyawan dapat terpuaskan pada tingkat kebutuhan internal yang lebih tinggi (Jensen et al., 2020). Artikel-artikel yang ada meyakini bahwa kepemimpinan transformasional mendorong bawahan untuk mengorbankan kepentingan pribadinya demi kepentingan organisasi, dengan memberikan makna lebih pada pekerjaannya, menginspirasi kebutuhan tingkat tinggi bawahannya, dan menciptakan suasana saling percaya (Gregory A. Aarons, 2006). Untuk memenuhi harapan para pemimpin, karyawan dapat terus meningkatkan kemampuan mereka, menghasilkan lebih banyak perilaku kewargaan organisasi, dan merangsang pemikiran kreatif (Steinmann et al., 2018).

Pemimpin transformasional fokus membantu anggota kelompok untuk saling mendukung dan memberi mereka dukungan, bimbingan, dan inspirasi yang mereka perlukan untuk bekerja keras, berkinerja baik, dan tetap loyal kepada kelompok. Tujuan utama kepemimpinan transformasional adalah untuk menginspirasi pertumbuhan, meningkatkan loyalitas, dan menanamkan kepercayaan pada anggota kelompok. Kelompok yang dipimpin oleh pemimpin tipe ini cenderung sukses dan loyal. Mereka memberikan banyak hal kepada tim dan sangat peduli terhadap kemampuan kelompok untuk mencapai tujuannya. Pergantian jabatan cenderung relatif rendah karena pemimpin transformasional dapat memberikan inspirasi komitmen yang besar pada pengikutnya (Deng et al., 2023).

Para peneliti menemukan bahwa gaya kepemimpinan ini dapat memberikan efek positif pada karyawan. Beberapa dampak tersebut antara lain: Kinerja yang lebih baik: Mereka yang dipimpin oleh individu yang transformasional memiliki kinerja yang lebih baik dan lebih puas dibandingkan mereka yang berada dalam kelompok dengan tipe pemimpin yang berbeda (Liyanage, 2020), kesejahteraan yang lebih baik: Karyawan yang mengidentifikasi tingkat kepemimpinan transformasional yang lebih tinggi di perusahaan mereka juga melaporkan tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi. Dampaknya tetap signifikan bahkan setelah para peneliti mengendalikan faktor-faktor yang terkait dengan kesejahteraan, seperti ketegangan pekerjaan, pendidikan, dan usia (G. Xu et al., 2022), dan rasa pemberdayaan: hal ini disebabkan oleh fakta bahwa pemimpin transformasional percaya bahwa pengikutnya dapat melakukan yang terbaik, membuat anggota kelompok merasa terinspirasi dan diberdayakan (Almaududi Ausat et al., 2022).

## **2. Perilaku Kepemimpin CEO yang Berfokus pada Tugas**

### **A. Mengartikulasikan Visi**

Mengenai kepemimpinan, visi memberikan arah ke mana orang ingin pergi. Artikulasi adalah proses mengkomunikasikan visi Anda kepada orang lain. Jika dilakukan dengan benar, komunikasi ini lebih dari sekedar menyatakan apa yang Anda pikirkan dan bagaimana Anda ingin segala sesuatunya terjadi. Masalahnya adalah melakukannya dengan benar jauh lebih sulit daripada yang terlihat (Price-Dowd, 2020).

Mengartikulasikan Visi mirip dengan perilaku kepemimpinan karismatik yang dijelaskan dalam literatur barat. Hal ini mengacu pada perilaku seperti mengkomunikasikan visi dengan jelas atau mengartikulasikan masa depan kepada para pengikut (Krug et al., 2020). Pada dasarnya, orang dengan gaya kepemimpinan ini akan selalu melihat apa saja potensi perusahaan atau organisasi yang tidak dilihat oleh orang lain. Lalu, ia akan menciptakan ide-ide brilian yang memungkinkan perusahaan dapat bersaing dengan kompetitor. Namun, banyak yang menganggap bahwa gaya kepemimpinan ini tidak terlalu efektif untuk diterapkan di dalam perusahaan atau organisasi. Hal ini dikarenakan, anggota timnya akan kebingungan untuk menentukan

prioritas yang harus diselesaikan karena ide-ide yang selalu muncul dari pemimpin visioner. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin visioner untuk menyeimbangkan dirinya dengan orang-orang di sekeliling mereka. Bahkan, lebih baik lagi jika gaya kepemimpinannya tidak hanya visioner saja, melainkan menanamkan gaya lain seperti demokratis. Pada intinya, kepemimpinan visioner cukup efektif untuk diterapkan jika ia mampu menyesuaikan diri dengan rekan kerjanya (J. Xu & Thomas, 2011).

Mengartikulasikan visi sangat penting dalam memimpin orang. Memiliki visi, impian besar, atau ide cemerlang saja tidaklah cukup. Kebanyakan orang memilikinya; atau sering disebut mimpi. Namun untuk mewujudkan hal ini dari mimpi menjadi kenyataan dibutuhkan keberanian seorang pemimpin untuk mengartikulasikan visi ini. Dengan mengartikulasikan visi maka ada risiko bahwa visi tersebut tidak akan terwujud dan mungkin mendiskreditkan pemimpin. Itu sebabnya mengartikulasikan sebuah visi bisa menjadi tantangan besar bagi kebanyakan orang. Namun, jika pemimpin memiliki keberanian untuk membagikan visi tersebut; karyawan akan menjadi orang-orang yang percaya pada visi tersebut dan bersedia untuk bekerja sama. Mereka akan memberi dukungan dan komitmen karena mereka juga menginginkan hal itu terjadi, dan mereka senang ada yang mengambil inisiatif.

## **B. Memantau Operasi**

Kepemimpinan operasional adalah manajemen, pengembangan dan implementasi operasi bisnis. Ini melibatkan pengawasan karyawan, produksi dan biaya keuangan. Gaya kepemimpinan ini biasanya memerlukan pemecahan masalah, pemikiran kritis, keterampilan analitis, dan keterampilan komunikasi. Kepemimpinan operasional penting bagi bisnis karena membantu mengatur operasi dasar perusahaan. Operasi ini membantu bisnis tetap berjalan dan membantu menentukan profitabilitas bisnis. Misalnya, jika perusahaan dengan biaya operasional rendah memiliki tim kepemimpinan operasional yang mengembangkan layanan pelanggan yang efektif dan produk berkualitas, perusahaan tersebut mungkin dapat memperoleh keuntungan yang tinggi (Specchia et al., 2021).

Melalui Pemantauan Operasional, seorang CEO menetapkan konteks, membentuk keputusan, dan mengendalikan proses manajemen dan operasi. CEO memelihara sistem manajemen internal yang efisien melalui organisasi perilaku semacam ini. Seorang pemimpin operasional adalah sosok yang melihat bagaimana unsur-unsur individu dari suatu organisasi bersatu dan bekerja untuk menciptakan hasil yang lebih besar. Para pemimpin ini memiliki peran kunci untuk memastikan bahwa segala sesuatunya dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien (J. Xu & Thomas, 2011).

Posisi manajer dengan kepemimpinan operasional (COO) kurang cocok ditempatkan dalam organisasi yang berskala kecil. Perusahaan kecil sering menemukan keberadaan kepemimpinan operasional malah menciptakan dua jalur komunikasi yang ambigu dan membingungkan. Karyawan justru merasa kebingungan untuk memilih ke mana mereka harus bertanya sesuatu atau mendiskusikan masalah tertentu.

## **C. Kreatif dan Mengambil Risiko**

Kreativitas dan pengambilan risiko adalah keterampilan penting bagi para pemimpin yang ingin berinovasi, memecahkan masalah, dan menginspirasi tim mereka. Kreativitas dan pengambilan risiko sangat penting bagi para pemimpin yang ingin menyesuaikan diri dengan perubahan lanskap, menghasilkan ide-ide baru, dan mengatasi hambatan. Ciri-ciri

ini dapat membantu menemukan solusi baru dan efektif terhadap masalah yang kompleks, bereksperimen dengan pendekatan berbeda dan belajar dari kegagalan, mempertanyakan asumsi dan konvensi serta mencari perspektif baru, menginspirasi dan memberdayakan karyawan untuk menjadi kreatif dan mengambil risiko yang diperhitungkan, serta menciptakan budaya inovasi dan pembelajaran di perusahaan (Thelen, 2019).

Memimpin dengan kreativitas dan pengambilan risiko memerlukan pengambilan keputusan dan tindakan yang strategis, disengaja, dan etis. Untuk melakukan hal ini, penting untuk mengomunikasikan visi dan tujuan dengan jelas, dan memastikan semuanya selaras dengan nilai dan misi perusahaan. Mendorong dan menghargai kreativitas dan pengambilan risiko dalam tim sangatlah penting, bersamaan dengan memberikan otonomi dan dukungan. Selain itu, mengelola risiko secara efektif dengan menilai potensi manfaat dan biaya, menetapkan batasan dan kriteria, serta memantau hasilnya adalah kuncinya. Mengembangkan kepemimpinan yang berani mengambil risiko melibatkan kombinasi perubahan pola pikir, pengembangan keterampilan, dan pengembangan lingkungan yang mendukung (Yim, 2019).

Dengan gaya kepemimpinan ini maka karyawan juga akan cenderung memiliki pola pikir berkembang karena kemampuan dan kecerdasan dapat dikembangkan melalui usaha dan pembelajaran (Mansour & Tremblay, 2018). Gaya kepemimpinan ini membuat karyawan dapat melihat tantangan sebagai peluang untuk berkembang, mendorong anggota tim untuk belajar dari kegagalan dan kemunduran, menumbuhkan budaya perbaikan dan inovasi berkelanjutan (Shan et al., 2022). Selain itu, gaya kepemimpinan ini dapat menciptakan keamanan psikologis bagi karyawan dimana hal ini merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa nyaman mengambil risiko karena dapat mendorong komunikasi terbuka dan mendengarkan secara aktif, memberikan umpan balik dan dukungan yang membangun, merayakan kegagalan sebagai kesempatan belajar. Metode ini juga melatih karyawan untuk berpikir kritis. Kepemimpinan yang berani mengambil risiko bukan berarti mengambil risiko secara sembarang, melainkan mengambil keputusan berdasarkan informasi yang menyeimbangkan potensi keuntungan dan risiko (Siregar et al., 2023).

## **KESIMPULAN**

Hasil tinjauan literatur ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan CEO mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan pada saat bekerja dalam perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam berbagai cara. Secara garis besar penelitian ini mengelompokkan perilaku kepemimpinan CEO berdasarkan aspek tingkat hubungannya dengan karyawan dan berdasarkan focus pada tugas. Cara seorang CEO memimpin dan berinteraksi dengan karyawan sangat memengaruhi tingkat motivasi mereka. Gaya kepemimpinan yang suportif dan memberdayakan dapat menginspirasi karyawan untuk melakukan yang terbaik, sementara gaya otokratis atau manajemen mikro dapat menyebabkan demotivasi dan penurunan produktivitas. Seringkali, gaya kepemimpinan bergantung pada – atau bahkan ditentukan oleh – situasi, konteks, dan kebutuhan bisnis pada saat tertentu. Namun, para pemimpin harus menyadari bahwa masing-masing hal dapat mempunyai dampak yang berbeda terhadap motivasi karyawan, dan menyadari sisi positif dan negatif dari pilihan kepemimpinan mereka.



Gaya kepemimpinan tidak harus tetap. Pemimpin bisnis dapat memfasilitasi perubahan terkait gaya kepemimpinan, perilaku, dan kompetensi, namun hal ini sering kali memerlukan pemikiran dan tindakan yang sadar. Pemimpin harus berusaha untuk memahami lebih banyak tentang kebutuhan karyawan, berkomitmen untuk membantu karyawan agar berhasil, secara proaktif berinvestasi dalam meningkatkan pengalaman karyawan, dan mengevaluasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perasaan karyawan – dan berupaya melakukan perbaikan jika diperlukan. Setiap tindakan hanya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan – pada gilirannya, meningkatkan motivasi karyawan.

Pemilihan dan kombinasi gaya kepemimpinan yang tepat akan mempengaruhi karyawan, baik itu mulai dari aspek rekrutmen dan retensi, lingkungan kerja dan budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, kesehatan mental dan kesejahteraan, program kemajuan dan pengembangan, proses pengambilan keputusan, demografi tempat kerja, dan imbalan serta insentif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aga, D. A. (2016). Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity. *Procedia Computer Science*, 100, 517–525. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.190>
- Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Impact of Laissez-Faire Leadership on Role Ambiguity and Role Conflict: Implications for Job Performance. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 4(1), 29–43. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.41.2003>
- Almaududi Ausat, A. M., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 61–82. <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Chen, B., Wang, L., Li, B., & Liu, W. (2022). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580>
- Choi, H. M., Mohammad, A. A. A., & Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82(October 2018), 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.002>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Etikariena, A. (2020). Peran Gaya Kepemimpinan Pada Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Pada Organisasi Berbasis Teknologi Digital. *Jurnal Ecopsy*, 7(1), 48–63.

<https://doi.org/10.20527/ecopsy.v7i1.8426>

- Gregory A. Aarons, P. D. (2006). Transformational and Transactional Leadership: Association With Attitudes Toward Evidence-Based Practice. *Cancer Prev Res*, 6(5), 477–482.
- İhtiyaroğlu, N. (2018). Analyzing the relationship between happiness, teachers' level of satisfaction with life and classroom management profiles. *Universal Journal of Educational Research*, 6(10), 2227–2237. <https://doi.org/10.13189/ujer.2018.061021>
- Jensen, M., Potočnik, K., & Chaudhry, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. In *European Management Journal* (Vol. 38, Issue 6). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.004>
- Krug, H., Schummer, S. E., & Otto, K. (2020). How to capture leader's vision articulation? Development and validation of the Vision Articulation Questionnaire (VAQ). *Journal of Theoretical Social Psychology*, 4(3), 135–154. <https://doi.org/10.1002/jts5.67>
- Lee, Y., & Dong, E. (2023). How Transparent Internal Communication From CEO, Supervisors, and Peers Leads to Employee Advocacy. *Management Communication Quarterly*, 37(4), 878–912. <https://doi.org/10.1177/08933189231153869>
- Liyanage, C. P. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Well-being: A Narrative Synthesis. In *Colombo Business Journal* (Vol. 11, Issue 2). <https://doi.org/10.4038/cbj.v11i2.63>
- Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2018). Work–family conflict/family–work conflict, job stress, burnout and intention to leave in the hotel industry in Quebec (Canada): moderating role of need for family friendly practices as “resource passageways.” *International Journal of Human Resource Management*, 29(16), 2399–2430. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239216>
- Natonis, S. A. (2019). CEO Behavioral Influences Firm Performance : A Study Literature Pengaruh Aspek Keperilakukannya CEO terhadap Kinerja Perusahaan : Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Akuntansi*, 3, 250–259. <https://www.academia.edu/download/72989885/73.pdf>
- Price-Dowd, C. F. J. (2020). Your leadership style: Why understanding yourself matters. *BMJ Leader*, 4(4), 165–167. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000218>
- Shan, B., Liu, X., Gu, A., & Zhao, R. (2022). The Effect of Occupational Health Risk Perception on Job Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph19042111>
- Siregar, A. A., Afiff, A. Z., & Halim, R. E. (2023). Linking agile leadership and business sustainability through the mediation of political and social capabilities. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4), 100153. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100153>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a

- systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology*, 9(NOV), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
- Thanh, N. H., & Quang, N. Van. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
- Thelen, P. D. (2019). Supervisor humor styles and employee advocacy: A serial mediation model. *Public Relations Review*, 45(2), 307–318. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.02.007>
- Thompson, J., Camp, J. R., Trimble, J. E., & Langford, S. (2020). Leadership Styles. *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Volume IV: Clinical, Applied, and Cross-Cultural Research*, 4, 499–504. <https://doi.org/10.1002/9781119547181.ch347>
- Tsui, A. S., Wang, H., Xin, K., Zhang, L., & Fu, P. P. (2004). “Let a thousand flowers bloom”: Variation of leadership styles among Chinese CEOs. *Organizational Dynamics*, 33(1), 5–20. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.002>
- Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *Leadership Quarterly*, 22(1), 92–105. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.009>
- Xu, G., Zeng, J., Wang, H., Qian, C., & Gu, X. (2022). How Transformational Leadership Motivates Employee Involvement: The Roles of Psychological Safety and Traditionality. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440211069967>
- Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(4), 399–416. <https://doi.org/10.1108/01437731111134661>
- Yim, M. C. (2019). CEOs' political tweets and perceived authenticity: Can expectancy violation be a pleasant surprise? *Public Relations Review*, 45(3), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.006>
- Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2021). A Meta-Analysis of Transactional Leadership and Follower Performance: Double-Edged Effects of LMX and Empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255–1280. <https://doi.org/10.1177/0149206320908646>