

Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dalam Penerapan Strategi Bisnis Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus Pada BUMD X

Jajang Ginanjar^{1*}, Bambang Hermanto², Pratami Wulan Tresna³

¹²³ Universitas Padjadjaran, Bandung, Jawa Barat, Indonesia

ABSTRAK : Pandemi Covid-19 telah berdampak buruk pada organisasi. Pemimpin organisasi harus memiliki kompetensi yang siap menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Pemimpin dituntut untuk selalu berada di garis depan dan mempengaruhi bawahannya untuk tetap bekerja secara maksimal meski dalam situasi yang tidak terduga. Sebagai salah satu organisasi yang terdampak, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) X berusaha bertahan. Penelitian ini membahas tentang gaya kepemimpinan dari pemimpin BUMD X pada masa pandemi yang dikaitkan dengan implementasi strategi bisnis. Hasilnya menunjukkan bahwa penggabungan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dilakukan oleh pemimpin pada BUMD X, gaya kepemimpinan otokratis mempunyai efek yang buruk, serta gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dapat diterapkan pada strategi bisnis di masa pandemi Covid-19. Maka dari itu, hasil yang didapatkan pada penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi akademisi serta para pemimpin bisnis untuk diterapkan pada berbagai organisasi sejenis maupun tidak sejenis.

Kata kunci: kepemimpinan, gaya kepemimpinan, strategi bisnis, pandemi, covid-19

ABSTRACT : *The Covid-19 pandemic has had a devastating impact on organizations. Organizational leaders must have competencies that are ready to face rapid environmental changes. Leaders are required to always be at the forefront and influence their subordinates to keep working optimally even in unexpected situations. As one of the affected organizations, Regional Owned Enterprises (ROE) X is trying to survive. This study discusses the leadership style of BUMD X leaders during the pandemic which involves the implementation of business strategies. The results show that the combination of transactional and transformational leadership styles is carried out by leaders in BUMD X, autocratic leadership styles have a bad effect, and transactional and transformational leadership styles can be applied to business strategies during the Covid-19 pandemic. Therefore, the results obtained in this study are expected to be input for academics and business leaders to be applied to various similar and dissimilar organizations.*

Keywords: leadership, leadership styles, business strategy, pandemic, covid-19

Email Address : jajang20001@mail.unpad.ac.id

I. Pendahuluan

Pandemi virus Corona di tahun 2019 (Covid-19) telah mengubah hidup kita yang akan berpengaruh dalam jangka waktu yang lama pada setiap institusi kita. Seluruh sektor ekonomi berjuang untuk bertahan hidup. Semua aspek terdampak, banyak karyawan, mitra rantai pasokan, pelanggan, dan investor, mereka telah melalui dan mungkin masih mengalami ketakutan akan keuangan, kesehatan, keluarga, dan kesejahteraan mereka secara umum.

Skenario yang mengganggu dan menyentak

seluruh sistem ini menempatkan organisasi, komunitas, dan populasi dalam volatilitas (*volatile*), lingkungan ketidakpastian (*uncertain*), kompleks (*complex*), juga ambigu (*ambiguous*)- (VUCA) yang dapat mempengaruhi semua sektor masyarakat dan memiliki efek bencana mulai dari morbiditas dan mortalitas yang tinggi, pergolakan politik, dan kerusakan dari aspek ekonomi yang masif dapat terjadi dalam kurun waktu yang lama.

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai perusahaan yang keseluruhan maupun mayoritas permodalannya bersumber dari daerah sudah barang tentu terkena dampak.

Terganggunya keuangan daerah akibat pandemi berefek langsung maupun tak langsung terhadap BUMD, termasuk di dalamnya berefek terhadap kegiatan operasional bisnisnya. Hal ini mengakibatkan pengembangan ekonomi, penyediaan barang atau jasa berkualitas dengan menyesuaikan pada *Good Corporate Governance*, serta menghasilkan adanya keuntungan (sumber pendapatan asli daerah) yang menjadi tujuan dari pelaksanaan BUMD menjadi terkendala.

Kebutuhan akan tata kelola bisnis (*business governance*) yang profesional mengharuskan BUMD mempunyai kepemimpinan (*leadership*) yang kuat pada jajaran pengurusnya, karena pemimpin yang efektif dianggap sebagai satu dari sekian kekuatan/sumber daya terpenting bagi organisasi/perusahaan baik pada saat normal ataupun krisis (Wardman, 2020). Penanganan kondisi oleh pemimpin perusahaan pada saat pandemi, maupun setelah pandemi usai, apa dan bagaimana gaya dari pemimpin dalam menerapkan strateginya, menjadi kajian yang sangat menarik untuk dieksplorasi. Hal ini yang mendasari penelitian ini dilakukan, dimana penelitian ini dilangsungkan pada salah satu BUMD provinsi Jawa Barat yang mempunyai bisnis inti dalam pengoperasian bandara serta pengelolaan kawasan. Penulis mencoba untuk menyoroti gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang diaplikasikan di dalam kepengurusan BUMD X serta bagaimana gaya kepemimpinan tersebut berperan pada implementasi strategi bisnis pada masa pandemi Covid-19.

Kepemimpinan

Hadi & Tola (2019) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses secara persuasif ketika seseorang atau tim kepemimpinan dengan memotivasi kelompok dalam rangka merealisasikan tujuan yang dimiliki pemimpin serta pengikutnya. Sementara (Nguyen et al., 2020) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah usaha dalam mempengaruhi aktivitas bawahan dengan melalui cara-cara komunikasi sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Senada

dengan kedua peneliti diatas, (Dialoke & Ogbu, 2019) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan dimana seseorang memberikan pengaruh kepada kelompok untuk tercapainya tujuan bersama. Seorang pemimpin yang efektif mampu mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Para ahli tentang subjek kepemimpinan mengklaim bahwa kepemimpinan penting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi. Para sarjana dan praktisi mengakui kepemimpinan sebagai elemen yang mempengaruhi kinerja organisasi (de Waal & Sivro, 2012; Samad, 2012). Para peneliti secara positif menyimpulkan bahwa kepemimpinan efektif membantu untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memfasilitasi pencapaian tujuan yang diinginkan (Gordon & Yukl, 2004; Hao & Yazdanifard, 2015). Efek negatif dari tidak efektifnya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi dan sikap karyawan juga membuktikan pentingnya kepemimpinan yang efektif. Sebuah studi baru-baru ini dilakukan untuk memeriksa pengaruh kepemimpinan yang tidak efektif memperlihatkan bahwa terdapat hubungan berarti antara kepemimpinan tidak efektif serta aspek negatif dari kinerja karyawan (Amabile et al., 2004; Hussain & Hassan, 2016). Maka dari itu, kepemimpinan yang efektif membantu dalam meningkatkan kinerja organisasi yang mengarah ke pencapaian tujuan yang diinginkan, kepemimpinan yang tidak efektif berdampak negatif pada organisasi kinerja dan sikap karyawan.

Kepemimpinan mempunyai berbagai gaya atau macam, hal ini berarti gaya kepemimpinan adalah cara para pengikut dipimpin. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan (jika efektif) dapat memperluas kinerja organisasi dan juga membantu dalam pencapaian tujuan yang diinginkan atau (jika tidak efektif) berdampak negatif pada kinerja organisasi dan sikap karyawan. Relasi yang solid pada gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi memikat banyak peneliti untuk mempelajari fenomena kepemimpinan secara ekstensif yang menghasilkan banyak teori kepemimpinan. Setiap

teori menyarankan model yang berbeda dan kebanyakan seringkali satu set gaya kepemimpinan yang berbeda untuk efektivitas kepemimpinan.

Kepemimpinan Dalam Masa Krisis

Pengelolaan bisnis pada masa krisis/pandemi, (Bennis, 2007) dan (Shufutinsky et al., 2020) berhipotesis bahwa dua dari ancaman utama terhadap stabilitas dunia adalah kepemimpinan dalam konteks peningkatan globalisasi dan pandemi. Pandemi memberikan potensi tinggi untuk menempatkan organisasi, komunitas, dan populasi di dalamnya lingkungan VUCA tersebut, hal ini dikarenakan organisasi jarang mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk manajemen krisis dan kesiapsiagaan bencana (Bowers et al., 2017).

Covid-19 telah membuat kebingungan di antara organisasi bahwa para pemimpin yang tanpa persiapan harus memfokuskan perhatian mereka pada jenis kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi pandemi. Kepemimpinan harus memiliki kompetensi untuk menangani suatu masalah baru sehingga kepemimpinan harus dikuasai secara eksplisit. Pemimpin harus menguasai metode memimpin, terutama mempengaruhi bawahan untuk bekerja secara optimal bahkan kondisi dipengaruhi oleh keadaan yang tidak terduga. Bahkan pemimpin harus bisa menyiapkan cadangan langkah-langkah sebagai kontingensi pada standar dan prosedur operasional dalam lingkungan pandemi (Hutagalung et al., 2020).

Gaya Kepemimpinan Transaksional

Keberhasilan dari organisasi berkaitan dengan cara mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat. (Paracha et al., 2012) menyatakan bahwa dalam kepemimpinan transformasional tidak dapat diterapkan dalam hal menguji, memuji, serta menilai seorang pemimpin tidak dapat menjamin kejujuran bawahan/pengikut. Seorang pemimpin dapat mempraktikkan gaya kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional berhubungan dengan pertukaran antara pemimpin dan bawahan/pengikutnya,

seperti yang dinyatakan oleh (Aga, 2016) dan (Şirin et al., 2018) bahwa kepemimpinan transaksional merupakan pertukaran antara pengikut dan pemimpin atas hasil yang diinginkan dengan memenuhi minat pemimpin dan harapan pengikut, yang melibatkan janji atau komitmen yang disematkan oleh rasa hormat dan kepercayaan.

(A.M.Algahtany & Bardai, 2019) menyatakan bahwa banyak penelitian telah dilakukan untuk mengukur efek dari penerapan gaya kepemimpinan transaksional. (Cho et al., 2019) melakukan penelitiannya tentang hubungan antara kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan komitmen organisasi yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berefek yang lebih kuat pada hasil dari pengikut/bawahan. (Martínez-Córcoles & Stephanou, 2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional meningkatkan kinerja di antara para prajurit. Bambale et al. (2017) menyebutkan adanya dominasi gaya kepemimpinan transaksional di atas gaya transformasional dan *laissez faire*. (Purwanto et al., 2019) menyebutkan indikator pada tipe kepemimpinan transaksional bervariasi antara lain faktor imbalan kontingen, manajemen dengan pengecualian (aktif dan pasif) dan *laissez-faire*. (Gemedda & Lee, 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berkorelasi positif dengan kinerja organisasi dan performa pemimpin itu sendiri.

Studi gaya kepemimpinan secara spekulatif maupun empiris telah dilakukan pada beberapa dekade terakhir. Kepemimpinan transaksional juga diukur dalam hal kepuasan kerja dan performa karyawan (Asghar & Oino, 2018). (Paracha et al., 2012) mendefinisikan kepemimpinan transaksional terjadi pada saat insentif pemimpin serta kontrol tergantung pada kecukupan performa pengikut. Penelitian yang dilakukan oleh (Purwanto et al., 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan ketika dihubungkan dengan kinerja tim. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada dukungan tentatif dan bawahan dimotivasi melalui pengakuan atau dikoreksi

melalui hukuman karena hubungan pertukaran ini, prestasi kinerja yang diharapkan mengarah pada promosi bawahan/pengikut (Munaf, 2010). Dengan kata lain, kepemimpinan transaksional mendorong pengikut untuk melakukan apa yang diharapkan oleh pemimpin serta mendapatkan penghargaan juga promosi.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Adnan & Mubarak, 2010) yang dikutip (Paracha et al., 2012), kepemimpinan memiliki dua dimensi utama yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berhubungan pada penciptaan nilai serta perubahan yang positif pada pengikut. Dalam hal ini, pemimpin yang menerapkan gaya transformasional menitikberatkan kepada mengubah pengikut untuk saling membantu, untuk saling menjaga, untuk saling mendorong dan rukun, serta memperhatikan organisasi pada lingkup keseluruhan. (Alrowwad et al., 2020) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan secara positif terhadap kinerja organisasi, serta inovasi memainkan peran mediasi dalam kepemimpinan transaksional juga kinerja organisasi.

(Le & Lei, 2017) menyatakan bahwa karyawan dapat berbagi pengetahuan ketika organisasi menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. (Mutonyi et al., 2020) menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional mempunyai kecerdasan emosional diatas rata-rata dan mereka muncul sebagai pemimpin menjaga kekompakan kelompok, yang juga mengangkat moral dan motivasi para pengikutnya (Yuan et al., 2021). Dia juga berfokus pada sisi organisasi yang lebih sensitif interaksi seperti visi, nilai, budaya, pengembangan tim, kerja tim, serta layanan (Nyakundi et al., 2021). Kepemimpinan transformasional dipilih karena sifat inovatif, produktif, serta suportif (Arif & Akram, 2018; Vatankhah et al., 2017; Wang & Cruz, 2018). Sebagian besar akademisi mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja dan kepuasan kerja karyawan, dan kepemimpinan

transformasional dapat menjadi standar terbaik untuk memprediksi kinerja karyawan (Raja & Palanichamy, 2011). Budaya transformasional meningkatkan kedua organisasi dan kinerja karyawan (Paracha et al., 2012). Peneliti sebelumnya telah menunjukkan bahwa pengikut yang bekerja di bawah pemimpin transformasional meningkatkan sikap kerja dan perilaku proaktif (Steinmann et al., 2018). Sejalan dengan hal tersebut, (Andriani et al., 2018) mengungkapkan hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan performa dan motivasi kerja.

II. Metode Penelitian

Penelitian ini memakai metode kualitatif melalui pelaksanaan pengumpulan data seperti analisis dokumen, praktik observasi, dan juga wawancara. Kegiatan analisis dokumen dilakukan pada rencana kerja tahunan perusahaan, rencana bisnis perusahaan, file presentasi direksi. Metode observasi dilakukan pada divisi *Commercial*, metode ini bersifat non-participant. Wawancara merupakan metode terakhir pada pengumpulan data, dengan melakukan tatap muka secara langsung dengan narasumber/pembicara yaitu Direktur Utama melalui metode semi-structured interview, serta VP (*Vice President*) agar didapatkan perspektif dari subordinat langsung Direktur Utama.

III. Hasil dan Pembahasan

Ketika pandemi melanda, bisnis penerbangan termasuk di dalamnya maskapai dan bandara beserta bisnis pendukung lainnya, terdampak sangat hebat. Begitupun pada bandara K tempat BUMD X melaksanakan kegiatan operasional bisnisnya. *Demand* penumpang untuk menggunakan transportasi udara menurun drastis, yang selanjutnya berefek pada tidak adanya maskapai yang terbang dari bandara K. Pendapatan merosot, pada akhirnya untuk menutup biaya operasional (pembayaran gaji karyawan, utilitas, dll) perusahaan memakai dana hasil setoran modal dari pemegang saham.

Melihat kondisi seperti ini, Direktur Utama mengkonsepkan 3 strategi utama, dengan harapan perusahaan masih dapat bertahan menghadapi situasi krisis, yaitu *Business*

Recovery, Business Refocussing, dan Business Regrowth.

Strategi Business Recovery yang digagas diarahkan pada tiga subyek yaitu *workforce* (karyawan) yang mencakup penerapan protokol kesehatan, penggunaan alat kesehatan, penyediaan asuransi kesehatan, dan penerapan *flexible working arrangement/working from home*; Laba/Rugi, yaitu pada *Reforcast air traffic (pax, flight, cargo)*, *Cost efficiency* tanpa mengurangi *safety & security*, dan optimalisasi apron untuk parkir pesawat; yang terakhir *Cashflow*, yaitu restrukturisasi pinjaman sindikasi perbankan, prioritas belanja investasi & penundaan pembayaran hutang ke vendor/kontraktor, mengupayakan pemenuhan setoran modal oleh pemegang saham. Setelah strategi pertama ini dijalankan, pada strategi kedua *Business Refocussing*, tiga cakupan ditetapkan, yaitu pertama pada standar operasional prosedur adaptasi kebiasaan baru dimana dilakukan penerapan protokol kesehatan pada aktivitas angkutan udara, penerapan *flexible working arrangement*, dengan rata-rata karyawan masuk 159/hari (kondisi normal 223 karyawan/hari). Kedua pada aspek finansial, yaitu meningkatkan pendapatan dari parkir pesawat, konsolidasi dengan para pelaku *Cargo Airfreight*, persiapan penerbangan umroh (s/d 4.000 jemaah), penyusunan Rencana Kerja & Anggaran (RKAP) Perubahan untuk penataan *cashflow*, eksplorasi ide-ide bisnis non-aeronautika. Ketiga pada aspek pengembangan bisnis, yaitu seleksi mitra pembangunan *maintenance-repair-overhaul (MRO)*, finalisasi *Feasibility Study (FS) Cargo Village*, seleksi mitra hotel, dan penyusunan *FS Integrated Building*. Strategi *Business Regrowth* diharapkan dapat diimplementasikan pada akhir pandemi atau pada saat pandemi sudah terkendali, konsep tersebut adalah fokus pada Bisnis Aero, dengan melaksanakan penerbangan haji dan umroh, konsolidasi *public & private flight*. Kedua pada Bisnis Non Aero, dengan dimulainya pengelolaan MRO, *Cargo Village*, Hotel & MICE, serta optimalisasi area baru komersial/*Integrated Building*. Bagian ketiga adalah pada pengembangan kawasan Kertajati

Aerocity, yaitu dengan melakukan konsolidasi integrasi wilayah & transportasi untuk Strategi Segitiga Rebana, dan melakukan review Masterplan Kertajati *Aerocity*.

Berdasarkan hasil wawancara, Direktur Utama cenderung dominan dalam menggabungkan gaya kepemimpinan transformasional (contoh: Direktur Utama kerap kali menyisipkan motivasi inspiratif pada setiap paparan/presentasi) dan kepemimpinan transaksional, dimana dia mencoba menegaskan satu kultur dan memotivasi subordinatnya dalam arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tugas persyaratan. Direktur Utama sering menyampaikan kutipan-kutipan dari motivator ternama dengan tujuan menyemangati karyawan, untuk selalu meningkatkan kinerja dalam aktivitas sehari-hari di pekerjaan, selain itu Direktur Utama secara reguler mengumpulkan direksi dan manajemen (hanya lingkup VP), ataupun bersama VP & *manager*) pada suatu rapat pembahasan khusus dalam memberikan arahan mengenai konsep/strategi yang telah dibuat. Misal pada subyek *workforce*, Direktur Utama secara khusus memberikan arahan kepada VP HC (*Human Capital*) untuk dapat melaksanakan penyediaan beberapa alat kesehatan seperti *hand sanitizer* dan *masker* bagi karyawan, sampai kepada mengkoordinir pelaksanaan vaksinasi, pada awal-awal pandemi Divisi HC secara berkala mengundang petugas untuk melakukan penyemprotan disinfektan di lingkungan kantor. Selain itu, HC menyiapkan edaran atas pemberlakuan *Flexible Working Arrangement* yang ditandatangani oleh Direktur Keuangan dan SDM. Arahan langsung Direktur Utama kepada direksi lainnya (Direktur Keuangan & SDM dan Direktur Operasional & Pengembangan Bisnis) dilakukan pada rapat *Board of Director (BOD)*, bersifat strategis, untuk kemudian diturunkan kepada subordinat masing-masing (VP). Penggabungan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional pada strategi bisnis tersebut disebut Direktur Utama sebagai gaya kepemimpinan situasional, ketika diperlukan kepemimpinan dalam proses kerja rutin Direktur Utama mengadaptasi gaya transaksional, tetapi

pada situasi yang memerlukan interaksi yang lebih dekat dengan subordinat, Direktur Utama memanfaatkan gaya transformasional.

Wawancara dilakukan juga terhadap VP, untuk mengetahui sudut pandang dari subordinatnya atas kepemimpinan Direktur Utama. Ternyata, Direktur Utama kerap kali memperlihatkan gaya kepemimpinan otokratis, contohnya adalah ketika Direktur Utama memerintahkan adanya *reforcast* terhadap *air traffic* yang sebelumnya sudah pernah dibuat kajiannya, dengan pertimbangan situasi *force majeure*. Contoh lainnya adalah, dalam hal pengelolaan kawasan Kertajati *Aerocity*, Direktur Utama membentuk tim khusus untuk percepatan pengelolaan (tanpa melibatkan dan meminta pendapat dari VP-sebagai pelaksana teknis), dimana anggota-anggota pada tim yang dibentuk tersebut beririsan (secara tugas & fungsi) pada struktur yang telah ada.

Penerapan strategi bisnis pada masa pandemi yang dilakukan Direktur Utama, secara umum didasarkan pada strategi rencana keberlanjutan perusahaan. Karyawan telah dapat mengimplementasikan strategi-strategi yang diperintahkan Direktur Utama. Ketika seorang pimpinan telah memberikan instruksi/perintah, fungsi dari subordinat adalah melaksanakannya. Hanya satu yang harus menjadi catatan dari kepemimpinan Direktur Utama, gaya otokratis yang pada akhirnya juga kerap menjadi dominan menjadikan dirinya tidak populer di antara karyawan. Karakter Direktur Utama yang juga keras, dan mungkin disandingkan dengan pengalaman pengelolaan bandar udara yang lumayan lama menjadikannya agak sulit menerima masukan dari subordinatnya (apabila tidak bisa disebut “anti kritik”).

IV. Kesimpulan

Menggabungkan beberapa gaya kepemimpinan oleh seorang pemimpin sebagai front man di dalam suatu organisasi telah menjadi hal yang umum diaplikasikan, seperti yang dilakukan Direktur Utama di BUMD X. Pada masa pandemi Covid-19, seorang pemimpin dituntut untuk selalu siap memberikan arahan,

teladan, serta terampil menyampaikan ide-ide kepada subordinatnya dengan harapan bisa menyelamatkan organisasi/perusahaan dari krisis, memastikan *sustainability*. Ketika karyawan/subordinat dapat melaksanakan seluruh arahan/perintah dari seorang pemimpin, maka dapat dipastikan strategi yang digagas pemimpin akan dapat berjalan (lepas dari sukses/tidaknya organisasi/perusahaan keluar dari masalah). Kepemimpinan transaksional dan transformasional dapat diterapkan pada pengaplikasian strategi bisnis pada masa pandemi, namun perlu menjadi catatan penting, bahwa dalam penerapan gaya otokratis seorang pemimpin dapat memberikan impresi yang buruk bagi subordinatnya, apalagi diterapkan secara berulang-ulang dan dalam jangka waktu yang lama.

Berdasarkan penelitian ini, penulis merekomendasikan riset lebih lanjut secara mendalam pada efek gaya kepemimpinan otokratis, serta menarik untuk diteliti lebih lanjut gaya kepemimpinan situasional.

Daftar Pustaka

- A.M.Algahtany, M., & Bardai, B. (2019). Quality Attention/ Contingent Reward and Leadership Styles (Transformational / Transactional). *International Journal of Economics and Management Studies*, 6(2), 57–81. <https://doi.org/10.14445/23939125/ijems-v6i2p107>
- A.M.Algahtany, M., & Bardai, B. (2019). Quality Attention/ Contingent Reward and Leadership Styles (Transformational / Transactional). *International Journal of Economics and Management Studies*, 6(2), 57–81. <https://doi.org/10.14445/23939125/ijems-v6i2p107>
- 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 Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance.

- Journal of Human Resources Management Research, 2018, 1-10.
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(7), 19–29.
- Arif, S., & Akram, A. (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance The Mediating Role of Organizational Innovation. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 201–219. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1306335>
- Asghar, S., & Oino, I. (2018). Leadership Styles and Job Satisfaction. *College of Management Sciences*, XIII(1), 1–13.
- Bambale, A. J. A., Girei, A. A., & Barwa, T. M. (2017). Leadership Styles and Workers' Performance In Small and Medium Scale Industries In Adamawa State, Nigeria: A Research Model. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing*, 9(2).
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special Issue. *American Psychologist*, 62(1), 2–5. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.2>
- Bowers, M. R., Hall, J. R., & Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551–563.
- <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.04.001>
- Cannella, S. F. B., Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Cannella, A. A. (2009). Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards. *Strategic Management (Oxford U)*. doi: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195162073.001.0001>
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business and Management*, 18(3), 187–210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- de Waal, A., & Sivro, M. (2012). The Relation Between Servant Leadership, Organizational Performance, and the High-Performance Organization Framework. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(2), 173–190. <https://doi.org/10.1177/1548051812439892>
- Dialoke, I., & Ogbu, E. F. (2019). Transformational Leadership and Employee Performance of Selected Private Secondary Schools in Rivers State. 6(November), 13–22.
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Gordon, A. & Yukl, G. (2004). The future of leadership research: Challenges and opportunities. *German Journal of Human Resource Management*, 18(3), 359–365. doi: <https://doi.org/10.1177%2F239700220401800307>
- Hadi, T. P., & Tola, B. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Innovative Behavior. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 3(2), 100-108.

- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global journal of management and business research*.
- Hussain, M., & Hassan, H. (2016). The leadership styles dilemma in the business world. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(4), 411–425. <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60305>
- Hutagalung, L., Purwanto, A., & Prasetya, A. B. (2020). The Five Leadership Style in Time of Pandemic Covid-19 throughout Industrial Revolution 4.0 as compared to Humane Leadership. *International Journal of Social, Policy, and Law*, 1(1), 79–87. <https://ijospl.org/index.php/ijospl/article/view/21>
- Le, P. B., & Lei, H. (2017). How transformational leadership supports knowledge sharing: Evidence from Chinese manufacturing and service firms. *Chinese Management Studies*, 11(3), 479–497. <https://doi.org/10.1108/CMS-02-2017-0039>
- Martínez-Córcoles, M., & Stephanou, K. (2017). Linking active transactional leadership and safety performance in military operations. *Safety Science*, 96, 93–101. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.013>
- Munaf, S. (2010). Relationship of Transformational, Transactional and Passive/Avoidant Management Style with Achievement Motivation of Teaching Faculties of Selected Educational Institutions of Pakistan. *International Conference on E-Business, Management and Economics*, 3, 93–96.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 175–197. <https://doi.org/10.1108/ijpl-07-2019-0045>
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence and Compensation (a Study of Human Resource Management Literature Studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645–662. <https://doi.org/10.31933/DIJDDBM>
- Nyakundi, W., Nyoni, J., Dandira, M., Chufama, M., Kandjinga, E., & Jeremiah, A. (2021). Achieving High Employee Performance through Transformational Leadership in the Banking Sector. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS) |Volume V, Issue I, January 2021|ISSN 2454-6186*, 5(1), 461–466.
- Paparan Direktur Utama. (2020). *Strategi Business Continuity Management*. Majalengka.
- Paracha, B. M. U., Teh, R., Qamar, A., Mirza, A., & Waqas, H. (2012). *Global Journal of Management and Business Research " Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional ...* 12(4).
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Influence of Transformational and Transactional Leadership Style toward Food Safety Management System ISO 22000:2018 Performance of Food Industry in Pati Central Java. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 7(2), 180. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v7i2.1213>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Mayesti Wijayanti, L., & Chi Hyun, C. (2020). Effect of Transformational and Transactional Leadership Style on Public Health Centre Performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 304–314. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Raja, A. S., & Palanichamy, P. (2011). Leadership Styles and its Impact on Organizational Commitment. *Asia Pacific Business Review*, 7(3), 167–175. <https://doi.org/10.1177/097324701100700315>
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia -*

- Social and Behavioral Sciences, 57, 486–493.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1215>
- Shufutinsky, A., Deporres, D., Long, B., & Sibel, J. R. (2020). Shock Leadership Development for the Modern Era of Pandemic Management and Preparedness. *The International Journal of Organizational Innovation*, 13(1), 2020–1094. <http://www.ijoi-online.org/http://www.ijoi-online.org/>
- Şirin, Y. E., Aydın, Ö., & Bilir, F. P. (2018). Transformational-transactional leadership and organizational cynicism perception: Physical education and sport teachers sample. *Universal Journal of Educational Research*, 6(9), 2008–2018. <https://doi.org/10.13189/ujer.2018.060920>
- 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>
- Vatankhah, S., Alirezaei, S., Khosravizadeh, O., Mirbahaeddin, S. E., Alipanah, M., Management, H., & Talents, E. (2017). “Papel del liderazgo transformacional en la productividad de los empleados de los hospitales docentes: utilizando estructuras.” *Electronic Physician* (ISSN : 2008-5842), August, 4978–4984. <https://scihub.se/https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28979731/#>
- Wang, H., & Cruz, J. R. (2018). Transformational leadership in Supply Chain Management Huaqing Wang 1 Juan R. Cruz 2 , 1. School of Business, Emporia State University (USA) 2. School of Education, St. Thomas University (USA). *Ssrn*, 1–11. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3152702
- Wardman, J. K. (2020). Recalibrating pandemic risk leadership: Thirteen crisis ready strategies for COVID-19. *Journal of Risk Research*, 23(7–8), 1092–1120. <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1842989>
- Yuan, Y., Kong, H., Baum, T., Liu, Y., Liu, C., Bu, N., ... & Yin, Z. (2021). Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment. *Tourism Review*. doi: <https://doi.org/10.1108/TR-10-2020-0477>