



DINAMIKA GOVERNANCE JURNAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA

<http://ejournal.upnjatim.ac.id/index.php/jdg/index>

Dari Kepatuhan Formal Menuju Disiplin Terinternalisasi: Model Kontekstual Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Militer

Hario Istiqlal Agung¹, Sulistyanto², Agus Wahyudi³, Wildan Taufik Raharja^{*4}

¹²³Administrasi Publik, Universitas Hang Tuah, Indonesia

⁴Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pascasarjana, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

*Email Corresponding: wildanraharja@unesa.ac.id

ARTICLE INFORMATION ABSTRACT

Article history:

Received date: 23 Juli 2026

Revised date: 15 Agustus 2026

Accepted date: 8 September 2026

DOI:

<https://doi.org/10.33005/jdg.v16i2.5999>

Military discipline is often viewed as the result of rules, hierarchy, and sanctions. However, this view does not explain how leaders develop discipline based on professional awareness, particularly amid personnel shortages and multiple-duty assignments. This qualitative case study examines transformational leadership in strengthening discipline at Gatot Soebroto Army Aviation Base, Lampung. Data were collected through interviews with seven informants representing command, operations, maintenance, pilots, non-commissioned officers, and enlisted personnel, supported by observation and documentation. The data were analyzed through condensation, display, and conclusion drawing, while source triangulation ensured credibility. The findings show that role modelling, inspirational motivation, educational guidance, and fair firmness form complementary leadership mechanisms. Role modelling builds trust, motivation gives meaning to service, guidance connects rules with mission objectives, and firmness maintains consistent standards. However, implementation remains limited by a shortage of 51 personnel against a requirement of 158, multiple duties, one-way communication, inadequate facilities, and differences in service-branch cultures. This study proposes a contextual-transformative discipline model that integrates leadership behaviours with structural conditions. Sustainable discipline requires not only command and sanctions but also value internalization, open communication, individualized development, and organizational support.

Keyword: transformational leadership; military discipline; military leadership; personnel shortage; case study.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International Licence](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAKSI

Disiplin prajurit sering dipahami sebagai hasil dari aturan, hierarki, dan sanksi. Namun, pandangan tersebut belum menjelaskan cara pemimpin membentuk disiplin berdasarkan kesadaran profesional, terutama ketika satuan menghadapi kekurangan personel dan tugas rangkap. Penelitian kualitatif dengan desain studi kasus ini menganalisis kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan disiplin prajurit di Lanud Gatot Soebroto, Lampung. Data diperoleh melalui wawancara dengan tujuh informan yang mewakili unsur komando, operasional, pemeliharaan, penerbang, bintang, dan tamtama serta didukung observasi dan dokumentasi. Peneliti menganalisis data melalui kondensasi, penyajian, dan penarikan kesimpulan serta menggunakan triangulasi sumber untuk menjaga kredibilitas temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keteladanan, motivasi inspirasional, pengarahan edukatif, dan ketegasan yang adil membentuk mekanisme kepemimpinan yang saling melengkapi. Namun, kekurangan 51 personel dari kebutuhan 158 personel, tugas rangkap, komunikasi satu arah, keterbatasan sarana, dan perbedaan budaya matra menghambat penerapannya. Penelitian ini menghasilkan model disiplin transformatif-kontekstual yang menggabungkan perilaku kepemimpinan dengan kondisi struktural satuan. Model tersebut menegaskan bahwa disiplin berkelanjutan memerlukan internalisasi nilai, komunikasi terbuka, pembinaan individual, dan dukungan organisasi selain komando dan sanksi.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional; disiplin prajurit; kepemimpinan militer; kekurangan personel; studi kasus

PENDAHULUAN

Disiplin menjadi dasar bagi kesiapan, keselamatan, dan profesionalisme organisasi militer. Prajurit perlu hadir tepat waktu, mengikuti prosedur, siap melaksanakan perintah, serta bertanggung jawab terhadap personel dan peralatan. Sikap tersebut tidak hanya mendukung ketertiban administrasi, tetapi juga menentukan keberhasilan operasi. Kepemimpinan yang etis dapat membantu personel militer menghadapi tekanan psikologis dan dilema moral dalam situasi krisis (Metwally & Ruiz-Palomino, 2023). Selain itu, pemimpin yang inspiratif, komunikatif, dan peduli dapat meningkatkan keterikatan kerja, komitmen afektif, kesejahteraan, dan kinerja anggota (Bakker et al., 2023; Deng et al., 2023; Jiatong et al., 2022; Lindert et al., 2023). Oleh karena itu, organisasi militer tidak dapat membangun disiplin hanya melalui aturan, pengawasan, dan sanksi. Pemimpin juga perlu menumbuhkan kesadaran, pengendalian diri, komitmen, dan tanggung jawab profesional pada setiap prajurit.

Persoalan tersebut tampak nyata di Lanudad Gatot Soebroto, Way Tuba, Way Kanan, Lampung. Berdasarkan Daftar Susunan Personel dan Peralatan (DSPP), satuan membutuhkan 158 personel yang terdiri atas 134 personel militer dan 24 pegawai negeri sipil. Kekuatan nyata hanya mencapai 107 personel, yaitu 105 personel militer dan dua pegawai negeri sipil. Karena itu, satuan mengalami kekurangan 51 personel atau sekitar 32 persen dari kebutuhan ideal. Pada kelompok militer, kekurangan mencakup 12 perwira, 11 bintara, dan enam tamtama. Kesenjangan tersebut mendorong perangkapan jabatan, memperbesar beban kerja, dan mengurangi waktu yang tersedia bagi pimpinan untuk melakukan pembinaan secara intensif. Hasil observasi juga menunjukkan pelanggaran yang bersifat keseharian, seperti keterlambatan dan ketidakhadiran dalam apel, meskipun aturan disiplin telah tersedia.

Kondisi organisasi menjadi semakin kompleks karena Lanudad menjalankan fungsi pelayanan operasional penerbangan, pengendalian pangkalan, pengamanan, dan dukungan mobilitas. Personel bekerja dalam lingkungan tugas yang menuntut koordinasi lintas fungsi dan, pada kondisi tertentu, lintas matra. Perbedaan pengalaman, kebiasaan kerja, dan pola komunikasi menciptakan keragaman respons terhadap perintah dan pembinaan. Dalam situasi seperti ini, pendekatan command and control tetap diperlukan untuk menjamin kepastian tindakan, tetapi tidak selalu cukup untuk membangun komitmen jangka panjang. Pemimpin perlu menjaga ketegasan sekaligus menjelaskan makna tugas, membuka komunikasi, dan memperhatikan kondisi individual prajurit.

Kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan cara pemimpin membangun kesadaran dan komitmen anggota. Pemimpin transformasional membantu anggota memahami pentingnya tujuan bersama, mengutamakan kepentingan organisasi, dan meningkatkan motivasi dalam bekerja (Agazu et al., 2025; Deng et al., 2023). Kepemimpinan ini memiliki empat dimensi, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pengaruh ideal membuat pemimpin dipercaya dan menjadi teladan. Motivasi inspirasional membantu anggota menghubungkan pekerjaan dengan visi organisasi. Stimulasi intelektual mendorong anggota untuk berpikir kritis saat menghadapi masalah. Sementara itu, perhatian individual membantu pemimpin memahami kebutuhan dan perkembangan setiap anggota (Deng et al., 2023; Teoh et al., 2022).

Kajian tentang etika kepemimpinan militer, pengambilan keputusan moral, dan kesejahteraan personel mendukung penggunaan kepemimpinan transformasional dalam organisasi militer. Kepemimpinan etis membantu anggota menghadapi tekanan moral dan psikologis dalam organisasi berisiko tinggi (Metwally & Ruiz-Palomino, 2023). Namun, organisasi militer tetap memerlukan penghargaan, pengawasan, koreksi, dan sanksi untuk menjaga keselamatan dan kesiapan. Kepemimpinan transformasional dapat memperkuat komitmen organisasi dan mengurangi keinginan anggota untuk meninggalkan organisasi (Donkor et al., 2022). Pemimpin juga perlu menyesuaikan tuntutan kerja dengan sumber daya yang tersedia (Tummers & Bakker, 2021). Oleh karena itu, pimpinan perlu menggabungkan motivasi, dukungan, pengawasan, dan koreksi secara seimbang. Cara tersebut dapat membentuk disiplin yang berasal dari kesadaran, bukan hanya dari rasa takut terhadap sanksi.

Meskipun penelitian tentang kepemimpinan transformasional terus berkembang, masih terdapat tiga kesenjangan penelitian. Pertama, sebagian besar penelitian membahas kinerja, engagement, komitmen, kesejahteraan, inovasi, dan niat keluar dalam perusahaan, perhotelan, pendidikan, atau organisasi publik sipil (Abolnasser et al., 2023; Agazu et al., 2025; Diko & Saxena, 2023; Firmansyah et al., 2022). Penelitian tersebut belum menempatkan disiplin prajurit sebagai fokus utama. Kedua, penelitian militer lebih banyak membahas etika pemimpin dan tekanan psikologis personel (Metwally & Ruiz-Palomino, 2023). Penelitian dalam bidang olahraga dan konstruksi juga membahas pelaporan risiko keselamatan, tetapi tidak mengkaji disiplin militer secara langsung (Batten et al., 2025; Yu et al., 2026). Penelitian masih jarang menjelaskan cara keteladanan, motivasi, pengarahan, dan ketegasan mengubah kepatuhan formal menjadi disiplin yang berdasarkan kesadaran. Ketiga, banyak penelitian menganggap empat dimensi kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dengan cara yang sama pada semua organisasi. Anggapan tersebut belum memperhatikan kekurangan personel, tugas rangkap, tekanan operasional, keterbatasan fasilitas, dan komunikasi hierarkis. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan model yang menghubungkan perilaku transformasional, proses pembentukan disiplin, dan kondisi struktural satuan militer.

Disiplin dalam penelitian ini tidak dipersempit menjadi angka kehadiran. Disiplin mencakup kepatuhan terhadap waktu dan aturan, kesiapan menjalankan tugas, pemeliharaan sarana, tanggung jawab terhadap hasil, serta kemampuan mengendalikan perilaku tanpa selalu menunggu pengawasan. Perbedaan ini penting karena dua prajurit dapat menunjukkan perilaku formal yang sama dengan dasar motivasi yang berbeda. Prajurit pertama patuh untuk menghindari sanksi, sedangkan prajurit kedua memahami kaitan perilakunya dengan keselamatan, reputasi satuan, dan keberhasilan misi. Keduanya diperlukan dalam jangka pendek, tetapi bentuk kedua lebih memungkinkan disiplin bertahan dalam keadaan penuh tekanan dan ketika atasan tidak hadir secara langsung.

Dari perspektif administrasi publik, kasus ini penting karena organisasi pertahanan mengelola kewenangan, sumber daya publik, dan pelayanan yang berpengaruh langsung terhadap keamanan. Kualitas administrasi internal menentukan kemampuan satuan dalam menjalankan tugasnya. Administrasi internal tersebut mencakup pembagian personel, komunikasi, pengawasan, dan pembinaan anggota. Oleh karena itu, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan hubungan antara pimpinan dan anggota. Kepemimpinan juga mencakup kemampuan pimpinan menghubungkan nilai organisasi dengan pengelolaan sumber daya. Cara komandan membagi beban kerja, menyampaikan informasi, menerima umpan balik, dan menerapkan aturan menjadi bagian dari praktik administrasi yang memengaruhi disiplin prajurit.

Penelitian ini mengkaji persoalan tersebut melalui studi kasus di Lanud Gatot Soebroto. Penelitian ini menjawab tiga pertanyaan. Pertama, bagaimana pimpinan menerapkan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan disiplin prajurit? Kedua, faktor apa saja yang mendukung dan menghambat penerapannya? Ketiga, model kepemimpinan seperti apa yang sesuai dengan kondisi satuan? Penelitian ini berpendapat bahwa keteladanan, pemaknaan tugas, pengarahan dua arah, dan penegakan aturan yang adil dapat membentuk disiplin yang berkelanjutan. Namun, proses tersebut memerlukan jumlah personel yang memadai, komunikasi terbuka, fasilitas yang mendukung, dan pembinaan individual. Dengan demikian, penelitian ini memperluas konsep kepemimpinan transformasional dengan menempatkan kondisi struktural organisasi sebagai faktor penting dalam pembentukan disiplin.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal. Desain ini dipilih karena penelitian berupaya memahami secara mendalam praktik kepemimpinan dan pembentukan disiplin dalam konteks organisasi yang spesifik. Kasus dibatasi pada Lanud Gatot Soebroto di Way Tuba, Kabupaten Way Kanan, Lampung. Satuan ini dipilih karena memadukan tuntutan kesiapan militer, dukungan operasi penerbangan, keterbatasan personel, dan keragaman fungsi kerja. Unit analisis penelitian adalah praktik kepemimpinan dalam relasi antara unsur pimpinan dan prajurit, bukan karakter personal seorang komandan tertentu.

Informan dipilih secara purposif berdasarkan posisi, pengalaman, dan keterlibatannya dalam pelaksanaan tugas serta pembinaan disiplin. Dalam artikel ini, identitas informan disajikan dengan kode jabatan untuk membatasi pengungkapan identitas personal tanpa menghilangkan konteks analitis. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Wawancara mengeksplorasi makna kepemimpinan, bentuk keteladanan, pemberian motivasi, pola pengarahan, penerapan ketegasan, pengalaman disiplin, serta faktor pendukung dan penghambat. Observasi digunakan untuk memahami perilaku selama interaksi, pelaksanaan kegiatan kedisiplinan, kepatuhan terhadap waktu dan tata tertib, serta konteks tempat kerja. Dokumentasi meliputi data DSPP, struktur organisasi, sarana dan prasarana, foto kegiatan, dan aturan yang berkaitan dengan tugas pangkalan. Penggabungan ketiga sumber membantu mengurangi ketergantungan pada pernyataan informan semata.

Analisis dilakukan secara tematik dan interaktif. Pernyataan wawancara, catatan observasi, dan dokumen dikondensasi serta dikelompokkan berdasarkan empat dimensi kepemimpinan transformasional dan tema disiplin. Data kemudian dibandingkan antarjabatan dan antarsumber untuk mengenali pola yang konsisten, perbedaan persepsi, serta kondisi yang menjelaskan perbedaan tersebut. Hubungan antara perilaku pemimpin, mekanisme psikologis dan sosial, serta keluaran disiplin dirumuskan secara bertahap. Proses ini mengikuti prinsip analisis tematik reflektif yang menuntut keterlibatan analitis peneliti, transparansi pengembangan tema, dan pemeriksaan kasus yang tidak sesuai dengan pola dominan (Braun & Clarke, 2021; Byrne, 2022). Kredibilitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dengan dilakukan membandingkan keterangan antarinforman dan mencocokkannya dengan observasi serta dokumen. Pemeriksaan anggota memastikan bahwa ringkasan pernyataan informan tidak menyimpang dari tema. Strategi tersebut digunakan sebagai praktik reflektif untuk meningkatkan transparansi, bukan sebagai prosedur mekanis yang dianggap otomatis menghapus subjektivitas peneliti (Braun & Clarke, 2021; Byrne, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa satuan telah menerapkan kepemimpinan transformasional. Namun, pimpinan belum menerapkannya secara merata dan konsisten. Penelitian menemukan empat pola utama, yaitu keteladanan, motivasi yang menekankan pengabdian, pengarahan yang menghubungkan perintah dengan pelaksanaan tugas, serta ketegasan melalui teguran, pembinaan, dan sanksi. Keempat pola tersebut saling melengkapi. Keteladanan membuat anggota lebih percaya terhadap pesan pimpinan. Motivasi memberikan alasan moral bagi anggota untuk berdisiplin. Pengarahan membantu anggota memahami tugas dengan jelas. Sementara itu, ketegasan memastikan bahwa setiap pelanggaran memiliki konsekuensi.

Keteladanan sebagai sumber legitimasi disiplin

Informan dari berbagai jenjang menilai bahwa pemimpin yang baik harus lebih dahulu menjalankan aturan yang berlaku bagi anggota. Pimpinan perlu hadir tepat waktu saat piket dan apel, menggunakan atribut dengan benar, menjalankan tugas secara sungguh-sungguh, bersikap jujur, serta menunjukkan kesesuaian antara ucapan dan tindakan. Jabatan pimpinan tidak boleh menjadi alasan untuk mengabaikan jadwal piket. Perilaku sederhana tersebut memengaruhi cara anggota memahami perintah. Anggota akan memandang perintah sebagai aturan bersama jika pimpinan juga melaksanakannya. Sebaliknya, anggota dapat menganggap perintah sebagai tuntutan sepihak jika pimpinan tidak memberikan contoh.

Keteladanan tidak hanya terlihat dari perilaku pribadi pemimpin, tetapi juga dari cara pemimpin mengambil keputusan. Pimpinan telah berusaha melibatkan staf dalam membahas masalah, meskipun komandan tetap memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan tertentu. Keterbukaan dalam menyampaikan persoalan organisasi dan kesediaan menerima masukan dapat meningkatkan kepercayaan anggota. Namun, pimpinan belum melibatkan anggota secara merata pada semua jenjang. Dalam beberapa situasi, pimpinan masih memberikan pengarahan secara satu arah. Anggota juga belum selalu memperoleh kesempatan untuk menyampaikan hambatan dalam pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa keteladanan sudah terlihat

dalam perilaku formal. Namun, pimpinan masih perlu memperkuat keterbukaan dan konsistensi dalam hubungan sehari-hari dengan anggota.

Keteladanan mendorong anggota untuk meniru perilaku pimpinan dan menjaga nama baik satuan. Namun, keterlambatan dan ketidakhadiran dalam apel masih terjadi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keteladanan belum sepenuhnya membentuk disiplin yang stabil. Sebagian anggota kembali menunjukkan kepatuhan sementara ketika beban kerja meningkat atau pengawasan berkurang. Oleh karena itu, keteladanan perlu didukung oleh komunikasi yang terbuka, pemahaman terhadap tujuan aturan, dan penerapan sistem yang konsisten.

Motivasi inspirasional dan pemaknaan pengabdian

Pimpinan memberikan motivasi melalui apel, briefing sebelum dan sesudah tugas, serta komunikasi informal. Pimpinan sering menyampaikan pesan tentang pengabdian, rasa memiliki terhadap satuan, kebanggaan terhadap korps, dan tanggung jawab bersama. Setiap anggota perlu memahami pekerjaan di Lanudad sebagai bentuk pengabdian. Anggota juga perlu memiliki kepedulian untuk merawat dan menjaga satuan. Pesan tersebut mengubah disiplin dari sekadar kewajiban pribadi menjadi tanggung jawab bersama. Pimpinan juga mendorong anggota untuk berprestasi dan berinovasi selama tetap mengikuti aturan.

Namun, motivasi yang disampaikan belum selalu sesuai dengan kebutuhan setiap anggota. Pimpinan masih sering menyampaikan pesan yang bersifat umum dan berulang dalam kegiatan formal. Akibatnya, anggota dapat menganggap motivasi sebagai bagian dari rutinitas apel, bukan sebagai dukungan untuk menyelesaikan masalah. Informan menilai bahwa arahan yang jelas dan komunikasi yang mudah diterima lebih efektif daripada seruan yang bersifat umum. Motivasi inspirasional akan lebih kuat jika pimpinan menghubungkan visi satuan dengan pekerjaan sehari-hari. Misalnya, pimpinan dapat menjelaskan hubungan antara ketepatan waktu, keselamatan, kesiapan penerbangan, dan perlindungan terhadap rekan kerja.

Penghargaan juga dapat mendukung motivasi anggota. Pemberian penghargaan kepada anggota teladan menunjukkan bahwa organisasi menghargai disiplin dan prestasi. Namun, pimpinan harus memberikan penghargaan secara adil dan transparan. Pemberian penghargaan yang tidak adil dapat menimbulkan persaingan dan merusak kekompakan anggota. Oleh karena itu, organisasi militer tetap dapat menggunakan penghargaan sebagai bagian dari kepemimpinan transformasional. Namun, penghargaan harus memperkuat nilai dan tanggung jawab bersama, bukan menjadi tujuan utama anggota dalam berperilaku.

Pengarahan dari instruksi menuju pembelajaran

Pimpinan secara rutin memberikan pengarahan melalui apel pagi dan siang, briefing operasional, pembagian tugas, dan evaluasi. Pengarahan tersebut menjelaskan tujuan, pembagian peran, standar perilaku, prosedur kerja, serta konsekuensi pelanggaran. Pengarahan membantu anggota memahami tugas dan menjaga koordinasi dalam situasi kerja yang kompleks. Kejelasan tugas menjadi semakin penting ketika kekurangan personel membuat satu anggota harus menjalankan beberapa fungsi sekaligus.

Namun, pimpinan masih lebih banyak memberikan pengarahan dalam bentuk instruksi satu arah. Kondisi tersebut membuat stimulasi intelektual belum berkembang secara optimal. Anggota melaksanakan perintah, tetapi belum selalu terlibat dalam menganalisis penyebab masalah dan menyusun alternatif penyelesaian. Padahal, keterbatasan sumber daya menuntut anggota untuk berpikir kreatif dan menentukan prioritas kerja. Oleh karena itu, pimpinan perlu menjelaskan alasan di balik perintah, risiko pekerjaan, hubungan antartugas, dan batas kewenangan anggota dalam mengambil keputusan. Pengarahan dua arah tidak mengurangi hierarki. Sebaliknya, cara tersebut dapat membantu anggota memahami maksud perintah dengan lebih baik.

Umpan balik setelah pelaksanaan tugas juga memiliki peran penting. Evaluasi yang hanya menekankan kesalahan dapat membuat anggota bersikap defensif. Sebaliknya, evaluasi yang membahas penyebab masalah, menentukan langkah perbaikan, dan mengakui keberhasilan dapat menjadi proses pembelajaran bersama. Dalam organisasi militer, stimulasi intelektual bukan berarti memberikan kebebasan tanpa batas. Pimpinan perlu memberikan ruang kepada anggota untuk berpikir, bertanya, dan menyampaikan solusi dengan tetap mengikuti tujuan misi, prosedur, dan rantai komando.

Ketegasan yang adil dan berorientasi pembinaan

Pimpinan menerapkan ketegasan melalui pengawasan, teguran, pencatatan pelanggaran, pembinaan, dan pemberian sanksi sesuai dengan tingkat kesalahan. Sebelum menentukan tindakan, pimpinan terlebih dahulu menanyakan alasan keterlambatan atau ketidakhadiran anggota. Cara tersebut menunjukkan bahwa pimpinan berusaha menegakkan aturan sekaligus memperhatikan kondisi setiap anggota. Informan menilai bahwa ketegasan sangat diperlukan. Tanpa konsekuensi yang jelas, anggota dapat mengabaikan aturan.

Masalah dapat muncul ketika pimpinan menerapkan sanksi secara tidak konsisten atau tidak menjelaskan alasan pemberian sanksi. Perbedaan perlakuan dapat mengurangi rasa keadilan dan melemahkan kepercayaan anggota kepada pimpinan. Sanksi juga belum tentu mengubah perilaku dalam jangka panjang jika hanya menghentikan pelanggaran untuk sementara. Oleh karena itu, ketegasan yang efektif membutuhkan tiga unsur. Pertama, seluruh anggota harus mengetahui standar yang berlaku. Kedua, pimpinan harus menerapkan aturan secara konsisten. Ketiga, pimpinan harus memberikan pembinaan setelah terjadi pelanggaran. Ketiga unsur tersebut menggabungkan tindakan korektif dengan perhatian terhadap kebutuhan individual anggota.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam organisasi militer bukan kepemimpinan yang lemah atau terlalu lunak. Pemimpin tetap harus mengambil keputusan dengan cepat dan menegakkan aturan secara tegas. Perbedaannya terletak pada cara pemimpin menggunakan kewenangan. Pemimpin menggunakan ketegasan untuk mendidik anggota, mengembalikan standar, dan membantu anggota memperbaiki perilaku. Dengan demikian, ketegasan tidak hanya menunjukkan kekuasaan, tetapi juga mencegah anggota mengulangi kesalahan.

Faktor pendukung dan penghambat

Beberapa faktor mendukung penerapan kepemimpinan transformasional dalam satuan. Faktor tersebut meliputi komitmen pimpinan, budaya militer yang menekankan hierarki dan loyalitas, kejelasan rantai komando, jiwa korsa, serta nilai Sapta Marga dan Sumpah Prajurit. Keterbukaan informasi, partisipasi anggota, pengembangan sumber daya manusia, dan penghargaan bagi anggota teladan juga mendukung penerapannya. Nilai-nilai korps memberikan pedoman moral yang sama bagi seluruh anggota. Sementara itu, rantai komando membantu satuan menyampaikan pesan dan keputusan secara jelas. Interaksi langsung dengan pimpinan juga membantu anggota memahami nilai organisasi. Anggota dapat membandingkan pesan yang disampaikan dengan perilaku nyata pimpinan.

Kekurangan personel menjadi hambatan yang paling jelas. Satuan membutuhkan 158 personel, tetapi hanya memiliki 107 personel. Kekurangan tersebut menyebabkan tugas rangkap, kelelahan, dan berkurangnya waktu untuk melakukan pembinaan. Tugas operasional dan administratif yang padat juga membuat pimpinan lebih berfokus pada penyelesaian pekerjaan daripada komunikasi dengan anggota. Selain itu, keterbatasan sarana dan prasarana menghambat pelaksanaan tugas. Keterbatasan anggaran juga mengurangi kesempatan anggota untuk mengikuti pelatihan dan kegiatan pengembangan.

Perbedaan pengalaman dan budaya matra juga menjadi hambatan. Hambatan lainnya meliputi penolakan terhadap perubahan, lemahnya komunikasi antarfungsi, dan anggapan bahwa pimpinan belum menerapkan aturan secara konsisten. Kondisi tersebut membuat anggota memberikan respons yang berbeda terhadap perilaku kepemimpinan yang sama. Anggota yang memiliki hubungan baik dengan pimpinan dan memahami tujuan tugas akan lebih mudah menerima nilai disiplin. Sebaliknya, anggota yang memiliki beban kerja berlebihan tetapi kurang memperoleh dukungan dapat memandang disiplin sebagai tekanan

tambahan. Oleh karena itu, kondisi struktural tidak hanya menjadi latar organisasi. Kondisi tersebut juga menentukan kuat atau lemahnya pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin anggota.

Tabel 1. Ringkasan temuan dan mekanisme praktik kepemimpinan

Praktik pemimpin	Mekanisme utama	Indikator disiplin	Kondisi pembatas
Keteladanan	Kepercayaan dan legitimasi moral	Ketepatan waktu; kepatuhan atribut dan prosedur	Inkonsistensi perilaku atau perlakuan
Motivasi inspirasional	Makna pengabdian dan rasa memiliki	Komitmen; tanggung jawab kolektif	Pesan normatif dan kurang personal
Pengarahan edukatif	Kejelasan peran dan pembelajaran	Kesiapan tugas; pemecahan masalah	Komunikasi satu arah; waktu terbatas
Ketegasan yang adil	Kredibilitas aturan dan koreksi	Kepatuhan; tidak mengulang pelanggaran	Sanksi tidak konsisten; pembinaan lemah

Sumber: hasil analisis data penelitian.

Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan disiplin melalui empat cara. Pertama, keteladanan membuat aturan lebih dipercaya dan dihormati oleh anggota. Kedua, motivasi membantu anggota memahami disiplin sebagai bagian dari pengabdian, bukan sekadar kewajiban. Ketiga, pengarahan memperjelas tugas dan mengurangi kesalahpahaman. Keempat, ketegasan menjaga agar aturan tetap dijalankan secara konsisten. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja melalui keterlibatan kerja, komitmen afektif, kejelasan tujuan, dan kebermaknaan pekerjaan. Kepemimpinan transformasional tidak selalu memengaruhi perilaku anggota secara langsung (Abolnasser et al., 2023; Bakker et al., 2023; Diko & Saxena, 2023; Jiatong et al., 2022). Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keempat mekanisme tersebut harus diterapkan secara berurutan dan konsisten agar dapat meningkatkan disiplin secara efektif.

Keteladanan pemimpin dapat membangun kepercayaan dan memperkuat penerimaan anggota terhadap aturan. Dalam organisasi militer, perilaku etis pemimpin membantu menjaga kesehatan psikologis personel dan mendukung mereka ketika menghadapi dilema dalam tugas (Metwally & Ruiz-Palomino, 2023). Penelitian dalam konteks nonmiliter juga memberikan pelajaran yang relevan. Psychological safety mendorong atlet untuk melaporkan gegar otak (Batten et al., 2025). Kepemimpinan yang berorientasi pada keselamatan juga mendorong pekerja konstruksi untuk menyampaikan risiko keselamatan atau safety voice (Yu et al., 2026). Pimpinan militer dapat menerapkan prinsip tersebut dengan mematuhi standar keselamatan, bersedia mengakui kesalahan, dan terbuka terhadap laporan risiko. Pimpinan juga perlu hadir tepat waktu, menaati aturan, dan berbagi beban dengan anggota. Perilaku tersebut membuat anggota memandang disiplin sebagai nilai bersama. Tanpa keteladanan, pesan tentang pengabdian dapat dianggap sebagai seruan yang tidak sesuai dengan perilaku pimpinan.

Motivasi inspirasional akan lebih efektif jika pemimpin menghubungkannya dengan pekerjaan sehari-hari. Pimpinan perlu menjelaskan hubungan antara pengabdian, keselamatan penerbangan, kesiapan operasi, dan perlindungan terhadap anggota. Perilaku transformasional dapat meningkatkan inisiatif, keterikatan kerja, penggunaan kemampuan pribadi, dan kinerja anggota (Bakker et al., 2023). Kepemimpinan transformasional juga dapat meningkatkan komitmen afektif dan kinerja melalui employee engagement (Jiatong et al., 2022). Dalam organisasi publik, employee engagement dapat mengurangi keinginerja anggota (Bakker et al., 2023). Kepemimpinan transformasional juga dapat meningkatkan komitmen afektif dan kinerja melalui employee engagement (Jinan pegawai untuk meninggalkan organisasi

(Diko & Saxena, 2023). Oleh karena itu, pemimpin tidak cukup hanya mengulang pesan tentang pengabdian. Pemimpin perlu menyampaikan motivasi yang sesuai dengan tugas dan memperhatikan beban kerja anggota.

Penelitian tentang employee engagement memperkuat temuan tersebut. Bahasa pemimpin yang jelas, penuh empati, dan bermakna dapat meningkatkan keterikatan kerja (Rabiul & Yean, 2021). Keterampilan manajerial membantu pemimpin mengubah inspirasi menjadi kinerja nyata (Aftab et al., 2023). Sumber daya pribadi dan dukungan organisasi juga menentukan keterlibatan anggota dalam pekerjaan (Alam et al., 2023). Selain itu, penghargaan finansial dan nonfinansial dapat memengaruhi hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja (Chi et al., 2023). Meskipun penelitian tersebut dilakukan pada organisasi sipil, hasilnya tetap memberikan pelajaran bagi organisasi militer. Pimpinan perlu menyesuaikan motivasi, dukungan, dan penghargaan dengan kebutuhan anggota. Pimpinan juga harus memberikan penghargaan secara terbuka dan adil. Penghargaan harus memperkuat semangat pengabdian, bukan menggantikan nilai profesional prajurit.

Stimulasi intelektual merupakan dimensi kepemimpinan yang paling perlu diperkuat. Organisasi militer memang memerlukan kejelasan komando. Namun, pimpinan tetap dapat memberikan ruang bagi anggota untuk bertanya, memberikan umpan balik, dan belajar dari pengalaman. Pemimpin perlu memberikan arah, menjelaskan makna tugas, menggerakkan anggota, dan membantu mereka menyelesaikan masalah sesuai dengan situasi organisasi. Kepemimpinan tidak boleh hanya bergantung pada kemampuan satu orang pemimpin (Ford et al., 2021). Komunikasi internal yang aktif juga dapat menjaga keterlibatan anggota ketika organisasi menghadapi masalah atau perubahan (Santoso et al., 2022). Oleh karena itu, pimpinan dapat menerapkan briefing secara dua arah. Briefing tersebut memberikan kesempatan kepada anggota untuk menjelaskan risiko dan menawarkan solusi tanpa mengurangi kewenangan pimpinan.

Kesempatan untuk berbicara dapat mendukung disiplin dan keselamatan. Anggota perlu merasa aman ketika menyampaikan kesalahan, hambatan, dan risiko. Penelitian terhadap atlet olahraga tim menunjukkan hubungan antara kepemimpinan transformasional, psychological safety, dan niat melaporkan gegar otak (Batten et al., 2025). Penelitian terhadap pekerja konstruksi juga menunjukkan bahwa kepemimpinan keselamatan mendorong pekerja menyampaikan saran dan masalah keselamatan melalui motivasi keselamatan dan kontrak psikologis (Yu et al., 2026). Kedua penelitian tersebut tidak dilakukan dalam organisasi militer. Namun, hasilnya menunjukkan bahwa pemimpin perlu menciptakan rasa aman bagi anggota untuk melaporkan risiko. Pimpinan tidak boleh langsung menganggap pertanyaan atau laporan bawahan sebagai bentuk pembangkangan. Selama anggota mengikuti prosedur, pimpinan perlu memperlakukannya sebagai masukan profesional.

Organisasi militer tetap membutuhkan ketegasan, pengawasan, dan sanksi. Namun, pimpinan perlu menggabungkannya dengan dukungan dan motivasi. Kepemimpinan transformasional dapat memperkuat komitmen organisasi dan mengurangi keinginan pegawai untuk meninggalkan perusahaan milik negara (Donkor et al., 2022). Pemimpin juga dapat menyediakan sumber daya agar anggota mampu menghadapi tuntutan pekerjaan (Tummers & Bakker, 2021). Kedua penelitian tersebut tidak menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional selalu memberikan hasil yang sama. Namun, hasilnya mendukung penggunaan motivasi, dukungan, pengawasan, dan koreksi sesuai dengan kebutuhan tugas. Ketegasan dapat menjadi sarana pembinaan jika pimpinan menerapkan sanksi secara konsisten, menjelaskan alasan keputusan, dan membina anggota yang melanggar. Sebaliknya, ketegasan hanya menghasilkan kepatuhan sementara jika pimpinan menerapkan aturan secara tidak adil.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa perilaku pemimpin bukan satu-satunya faktor yang menentukan disiplin. Satuan menghadapi kekurangan personel sebesar 32 persen. Pemimpin tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut hanya melalui motivasi, keteladanan, atau komunikasi. Tuntutan kerja yang berlebihan dapat menurunkan kreativitas dan kinerja. Sumber daya organisasi juga menentukan kemampuan anggota dalam menghadapi tuntutan kerja (Nasir et al., 2022b). Selain itu, kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan pegawai saling memengaruhi (Lindert et al., 2023). Kelelahan dan

tekanan kerja bukan hanya dampak dari kepemimpinan. Kondisi fisik dan psikologis anggota juga memengaruhi cara mereka menilai dan merespons pemimpin.

Keterbatasan sumber daya membatasi pengaruh kepemimpinan. Penelitian selama pandemi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu meningkatkan kinerja dalam kondisi kerja jarak jauh (Meiryani et al., 2022). Penelitian lain menemukan bahwa bentuk dukungan pimpinan yang sesuai dengan lokasi kerja berkaitan dengan kepuasan, kesejahteraan, dan tingkat stres pegawai (Lundqvist et al., 2022). Kedua penelitian tersebut membahas perubahan pola kerja sipil, bukan organisasi militer. Namun, hasilnya menunjukkan bahwa konteks kerja dapat memperkuat atau membatasi pengaruh pemimpin. Oleh karena itu, satuan tidak boleh menggunakan kepemimpinan sebagai pengganti kecukupan personel, fasilitas, dan pengaturan beban kerja.

Berdasarkan temuan penelitian, studi ini mengusulkan model disiplin transformatif-kontekstual. Model ini dimulai dari keteladanan pemimpin yang membangun kepercayaan anggota. Kepercayaan membuat motivasi inspirasional lebih mudah diterima dan membantu anggota memaknai tugas sebagai bentuk pengabdian. Selanjutnya, pengarahan dua arah membantu anggota memahami tujuan, standar, risiko, dan cara menjalankan tugas. Ketegasan yang adil memastikan bahwa seluruh anggota mematuhi standar yang sama. Pimpinan juga perlu memberikan koreksi dan pembinaan terhadap setiap pelanggaran. Keempat proses tersebut membentuk kejelasan peran dan internalisasi nilai. Kedua hal itu mendorong anggota untuk hadir tepat waktu, mematuhi prosedur, siap menjalankan tugas, bertanggung jawab, dan mampu mengendalikan diri.

Kondisi organisasi dapat memperkuat atau menghambat penerapan model tersebut. Budaya militer, jiwa korsa, rantai komando, keterbukaan, penghargaan, dan kesempatan pengembangan dapat memperkuat disiplin. Sebaliknya, kekurangan personel, tugas rangkap, keterbatasan fasilitas, komunikasi satu arah, dan perbedaan budaya kerja dapat menghambatnya. Model ini menunjukkan bahwa disiplin tidak hanya berasal dari karisma pemimpin. Disiplin terbentuk melalui hubungan antara perilaku pemimpin, interaksi dengan anggota, dan kemampuan organisasi menyediakan dukungan yang diperlukan.

Model ini juga membedakan disiplin formal dan disiplin yang terinternalisasi. Disiplin formal muncul karena aturan, pemeriksaan, dan sanksi. Anggota menunjukkan perilaku disiplin karena mendapat pengawasan. Sementara itu, disiplin yang terinternalisasi muncul ketika anggota memahami tujuan aturan dan menghubungkannya dengan identitas profesional. Anggota tetap menjalankan aturan meskipun tidak mendapat pengawasan langsung. Perubahan dari disiplin formal menuju disiplin yang terinternalisasi membutuhkan proses. Keteladanan dan motivasi memulai proses tersebut. Pengarahan dan umpan balik memperkuat pemahaman anggota. Ketegasan menjaga agar anggota tidak menganggap pembinaan sebagai bentuk pelanggaran. Motivasi tanpa ketegasan dapat menghasilkan standar yang tidak jelas. Sebaliknya, ketegasan tanpa keteladanan hanya menghasilkan kepatuhan sementara.

Model ini tidak menganggap setiap pelanggaran sebagai kesalahan moral anggota. Keterlambatan, ketidakhadiran, dan penurunan kesiapan dapat muncul karena sikap anggota. Namun, masalah tersebut juga dapat terjadi karena konflik tugas, kelelahan, komunikasi yang buruk, atau fasilitas yang tidak memadai. Oleh karena itu, pemimpin perlu mencari penyebab pelanggaran sebelum menentukan tindakan. Pelanggaran yang disengaja memerlukan tindakan tegas. Ketidakjelasan tugas memerlukan pengarahan. Kekurangan kemampuan memerlukan pelatihan. Beban kerja yang berlebihan memerlukan pembagian ulang tugas atau tambahan personel. Pendekatan ini membuat penegakan disiplin menjadi lebih adil dan efektif karena pemimpin menangani penyebab masalah, bukan hanya gejalanya.

Temuan penelitian ini menghasilkan beberapa implikasi praktis. Pertama, pimpinan perlu menunjukkan keteladanan yang dapat dilihat secara langsung melalui ketepatan waktu, kehadiran, penggunaan atribut, kepatuhan terhadap prosedur, dan pembagian beban kerja. Kedua, pimpinan perlu menjelaskan tujuan dan risiko di balik setiap perintah dalam apel dan briefing. Ketiga, pimpinan perlu memberikan umpan balik secara individual kepada anggota yang memiliki tugas rangkap atau melakukan pelanggaran berulang. Keempat, satuan perlu mencatat penghargaan dan sanksi berdasarkan kriteria yang jelas dan terbuka. Kelima, satuan perlu memetakan beban kerja dan mengusulkan pemenuhan personel

sesuai DSPP. Pembinaan kepemimpinan tidak dapat menggantikan kebutuhan personel dan sumber daya dalam jangka panjang.

Satuan dapat menerapkan langkah tersebut tanpa menunggu perubahan struktur organisasi. Dalam briefing harian, pimpinan dapat menjelaskan tujuan tugas, risiko utama, pembagian peran, kesempatan bertanya, dan memastikan pemahaman anggota. Setiap minggu, pimpinan dapat meninjau tugas rangkap, keterlambatan, kebutuhan dukungan, dan perkembangan pembinaan. Setiap bulan, satuan dapat membandingkan data kehadiran, pelanggaran, kesiapan tugas, penghargaan, dan keluhan anggota. Evaluasi berkala membantu pimpinan menilai perubahan disiplin berdasarkan data, bukan hanya berdasarkan kesan pribadi.

Secara teoretis, perhatian individual tidak hanya berfungsi sebagai dukungan karier. Perhatian individual juga membantu pimpinan menemukan penyebab masalah dalam organisasi. Percakapan personal memungkinkan pimpinan membedakan pelanggaran yang muncul karena sikap, ketidakjelasan tugas, kelelahan, atau keterbatasan fasilitas. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan engagement, kepuasan kerja, dan kesejahteraan anggota (Abolnasser et al., 2023; Lindert et al., 2023). Pemberdayaan juga dapat meningkatkan keterikatan kerja (Nawaz et al., 2024). Setelah menemukan penyebab masalah, pimpinan dapat memilih respons yang tepat, seperti motivasi, pengarahan, pembagian ulang tugas, pelatihan, atau sanksi.

Literatur inovasi organisasi juga menjelaskan pentingnya stimulasi intelektual. Kepemimpinan transformasional dapat mendorong inovasi, kreativitas, pembelajaran, dan kemampuan beradaptasi (Firmansyah et al., 2022; Kaur Bagga et al., 2023; Nasir et al., 2022a; Shahzad et al., 2022). Namun, inovasi dalam organisasi militer harus tetap mengikuti mandat, standar keselamatan, dan rantai komando. Penelitian ini menawarkan konsep bounded voice atau ruang bicara yang terbatas dan terarah. Pimpinan memberikan kesempatan kepada anggota untuk menyampaikan solusi dan menjelaskan risiko. Namun, pimpinan tetap memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan akhir dan menetapkan batas operasional. Pola tersebut dapat mendorong pemikiran kritis tanpa mengurangi disiplin.

Literatur sektor publik juga menunjukkan pentingnya konteks organisasi. Kepemimpinan transformasional dapat mendukung transformasi digital melalui employee engagement dalam administrasi publik (Boussaidi & Korbi, 2025). Kepemimpinan transformasional juga memiliki hubungan dengan kinerja pegawai publik (Ferozi & Chang, 2021). Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan memengaruhi organisasi melalui perilaku anggota dan proses kerja. Penelitian ini memperluas penjelasan tersebut ke dalam organisasi pertahanan. Hierarki dapat mempercepat penyampaian perintah. Namun, komunikasi satu arah dapat menghambat penyampaian umpan balik dan risiko. Oleh karena itu, rantai komando perlu menjadi saluran perintah sekaligus saluran informasi dari anggota kepada pimpinan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu satuan sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi secara statistik. Kedua, penelitian hanya melibatkan tujuh informan. Struktur hierarkis juga dapat membuat informan lebih berhati-hati ketika menyampaikan kritik. Ketiga, penelitian belum mengukur perubahan disiplin dalam jangka panjang dan belum membandingkan data pelanggaran sebelum dan sesudah penerapan kepemimpinan. Penelitian selanjutnya dapat membandingkan beberapa satuan, melibatkan informan dari berbagai matra, melakukan observasi dalam jangka panjang, serta menguji hubungan model dengan indikator disiplin dan kesiapan operasional.

KESIMPULAN

Lanudad Gatot Soebroto telah menerapkan kepemimpinan transformasional melalui keteladanan, pemberian motivasi, pengarahan, dan ketegasan. Namun, penerapannya belum berjalan secara optimal. Keteladanan membuat anggota lebih percaya dan menghormati aturan. Motivasi membantu anggota memahami disiplin sebagai bagian dari pengabdian. Pengarahan memperjelas tugas dan meningkatkan pemahaman anggota. Sementara itu, ketegasan menjaga agar setiap anggota menjalankan standar secara

konsisten. Dengan cara tersebut, disiplin tidak hanya muncul karena aturan dan pengawasan, tetapi juga tumbuh dari kesadaran, tanggung jawab, dan sikap profesional.

Beberapa kondisi organisasi masih menghambat penerapan kepemimpinan tersebut. Kekurangan personel menyebabkan tugas rangkap dan beban kerja yang tinggi. Keterbatasan fasilitas, komunikasi satu arah, dan perbedaan budaya kerja juga menjadi hambatan. Oleh karena itu, peningkatan disiplin tidak cukup dilakukan melalui pembinaan kepemimpinan. Organisasi juga perlu menambah personel, mengatur beban kerja, membuka komunikasi dua arah, serta menerapkan penghargaan dan sanksi secara adil. Model disiplin transformatif-kontekstual menunjukkan bahwa komando tetap diperlukan. Namun, pemimpin harus menggunakan komando untuk membangun kesadaran agar anggota tetap disiplin meskipun tidak berada di bawah pengawasan langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Abolnasser, M. S. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Transformational leadership, employee engagement, job satisfaction, and psychological well-being among hotel employees after the height of the COVID-19 pandemic: A serial mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3609. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043609>
- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, 29. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>
- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Abid, N., & Ahmad, S. B. (2023). Do transformational leadership and work engagement matter for job performance in luxury hotels? Exploring the role of leaders' managerial skills. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5), 1818–1839. <https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2022-0208>
- Alam, J., Mendelson, M., Ibn Boamah, M., & Gauthier, M. (2023). Exploring the antecedents of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2017–2038. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2433>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Batten, J., Smith, M. J., Young, J., Braim, A., Jull, R., Samuels, C., Pearce, A. J., & White, A. J. (2025). Transformational leadership, psychological safety, and concussion reporting intentions in team-sport athletes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(3), 393. <https://doi.org/10.3390/ijerph22030393>
- Boussaidi, A., & Korbi, K. (2025). The role of transformational leadership in promoting digital transformation through employee engagement in public administration. *International Journal of Public Leadership*, 21(4), 285–311. <https://doi.org/10.1108/IJPL-08-2024-0091>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity*, 56, 1391–1412. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- Chi, H., Vu, T. V., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2173850. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- 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>

- Diko, T. K., & Saxena, S. (2023). Mediating role of employee engagement with transformational leadership and turnover intention. *Public Organization Review*, 23, 1639–1660. <https://doi.org/10.1007/s11115-023-00710-8>
- Donkor, F., Appienti, W. A., & Achiaah, E. (2022). The impact of transformational leadership style on employee turnover intention in state-owned enterprises in Ghana: The mediating role of organisational commitment. *Public Organization Review*, 22(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00509-5>
- Ferozi, S., & Chang, Y. (2021). Transformational leadership and its impact on employee performance: Focus on public employees in Afghanistan. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 17(63), 49–68. <https://doi.org/10.24193/tras.63E.3>
- Firmansyah, A., Chen, M.-H., Junaedi, I. W. R., Arwani, M., & Kistyanto, A. (2022). The role of transformational leadership and knowledge management and learning organization on vocational schools performance during digital era. *Frontiers in Psychology*, 13, 895341. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895341>
- Ford, J., Ford, L., & Polin, B. (2021). Leadership in the implementation of change: Functions, sources, and requisite variety. *Journal of Change Management*, 21(1), 87–119. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861697>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Lindert, L., Zeike, S., Choi, K.-E., & Pfaff, H. (2023). Transformational leadership and employees' psychological wellbeing: A longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 676. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010676>
- Lundqvist, D., Reineholm, C., Ståhl, C., & Wallo, A. (2022). The impact of leadership on employee well-being: On-site compared to working from home. *BMC Public Health*, 22, 2154. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14612-9>
- Meiryani, Huang, S.-M., Soepriyanto, G., Jessica, Fahlevi, M., Grabowska, S., & Aljuaid, M. (2022). The effect of transformational leadership and remote working on employee performance during COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 919631. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919631>
- Metwally, M., & Ruiz-Palomino, P. (2023). The organisational psychology of ethical military leadership during times of crisis: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Military Ethics*, 21(3–4), 337–346. <https://doi.org/10.1080/15027570.2023.2177419>
- Nasir, A., Zakaria, N., & Zien Yusoff, R. (2022a). The influence of transformational leadership on organizational sustainability in the context of Industry 4.0: Mediating role of innovative performance. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2105575. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2105575>
- Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., Sarwar, B., Al-Rahmi, W. M., Alturise, F., Al-Adwan, A. S., & Uddin, M. (2022b). The effects of transformational leadership, organizational innovation, work stressors, and creativity on employee performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 772104. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.772104>
- Nawaz, N., Gajenderan, V., Manoharan, M., & Parayitam, S. (2024). Employee empowerment as a mediator and work environment as a moderator in the relationship between transformational leadership and work engagement. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2291851. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2291851>

- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102712. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>
- Santoso, N. R., Sulistyanyngtyas, I. D., & Pratama, B. P. (2022). Transformational leadership during the COVID-19 pandemic: Strengthening employee engagement through internal communication. *International Journal of Business Communication*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/01968599221095182>
- Shahzad, M. A., Iqbal, T., Jan, N., & Zahid, M. (2022). The role of transformational leadership on firm performance: Mediating effect of corporate sustainability and moderating effect of knowledge-sharing. *Frontiers in Psychology*, 13, 883224. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.883224>
- Teoh, B. E. W., Wider, W., Saad, A., Sam, T. H., Vasudevan, A., & Lajuma, S. (2022). The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 13, 913773. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.913773>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 722080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Yu, T., Wu, X., Zhang, R., Sun, Y., & Yang, H. (2026). Mechanisms of safety-transformational leadership influence on construction workers' safety voice: A dual-mediation model of psychological contract and safety motivation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 33(8), 6708–6727. <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2024-1686>