

HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KINERJA ANGGOTA DALAM KEPANITIAAN ACARA MAHASISWA: STUDI PADA KONTEKS ORGANISASI TANPA IMBALAN DI UNIVERSITAS AIRLANGGA

Elza Wicahya Rini¹, Taqia Mafaza Ramedia Sakti², Amaliyah³
Program Studi Manajemen Perkantoran Digital, Fakultas Vokasi, Universitas Airlangga

elza.wicahya.rini-2024@vokasi.unair.ac.id, taqia.mafaza.ramedia.sakti-2024@vokasi.unair.ac.id, amaliyah@vokasi.unair.ac.id

ABSTRACT

*The performance of members in student event committees is not uniform, while committee chairs do not have access to salaries, promotions, or sanctions commonly used to motivate performance in formal work organizations. This study aims to examine the relationship between transformational leadership of committee chairs and member performance in student event committees at Universitas Airlangga. A quantitative approach was employed using a cross-sectional correlational survey design. Data were collected through an online questionnaire from 65 active university students who had served as committee members, but not as committee chairs, in student events within the previous 12 months. Transformational leadership was measured using six items from the Global Transformational Leadership Scale, while **performance** was measured using eight contextual performance items from the Individual Work Performance Questionnaire, both using a five-point Likert scale. The data were analyzed using one-tailed Pearson correlation and simple linear regression. The results showed a significant positive relationship between transformational leadership of committee chairs and members' contextual performance ($r = 0.345$; $p = 0.003$; $n = 64$), with the regression equation $Y = 19.852 + 0.413X$ and an R -squared value of 0.119. Sensitivity analysis indicated that the strength of the relationship was influenced by a small proportion of respondents. Transformational leadership is therefore associated with members' willingness to perform beyond their formal duties, even in the absence of formal rewards, although these findings should be further examined using a larger sample.*

Keywords: *transformational leadership, contextual performance, student event committees, social exchange, organizations without formal rewards.*

ABSTRAK

Kinerja anggota dalam kepanitiaan acara mahasiswa tidak merata, sementara ketua panitia tidak memegang gaji, promosi, maupun sanksi yang lazim dipakai menggerakkan kinerja di organisasi kerja. Penelitian ini bertujuan menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional ketua panitia dengan kinerja anggota pada kepanitiaan acara mahasiswa di Universitas Airlangga. Pendekatan yang dipakai kuantitatif dengan desain survei korelasional yang bersifat *cross-sectional*. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring dari 65 mahasiswa aktif yang pernah menjadi anggota, bukan ketua, panitia acara dalam 12 bulan terakhir. Kepemimpinan transformasional diukur dengan enam butir *Global Transformational Leadership Scale*, sedangkan kinerja diukur

Article history

Received: September 2026
Reviewed: September 2026
Published: September 2026

Plagiarism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

dengan delapan butir kinerja kontekstual dari *Individual Work Performance Questionnaire*, keduanya berskala Likert lima poin. Analisis dilakukan dengan korelasi Pearson satu arah dan regresi linear sederhana. Hasilnya menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional ketua panitia dan kinerja kontekstual anggota ($r = 0,345$; $p = 0,003$; $n = 64$), dengan persamaan regresi $Y = 19,852 + 0,413X$ dan R kuadrat sebesar 0,119. Analisis kepekaan menunjukkan kekuatan hubungan tersebut bergantung pada sebagian kecil responden. Kepemimpinan transformasional dengan demikian tetap berkaitan dengan kesediaan anggota berbuat melebihi tugas formalnya, bahkan ketika imbalan formal ditiadakan, meskipun temuan ini masih perlu diuji ulang pada sampel yang lebih besar.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kinerja kontekstual, kepanitiaan mahasiswa, pertukaran sosial, organisasi tanpa imbalan formal.

PENDAHULUAN

Kepanitiaan acara mahasiswa berjalan bukan karena semua anggotanya bekerja, melainkan karena sebagian menanggung sisanya. Ada anggota yang menyelesaikan tugas secara konsisten sampai acara usai. Ada pula yang hanya hadir saat rapat, menunda pekerjaan, lalu menghilang di tengah jalan. Beban yang ditinggalkan tidak lenyap, hanya berpindah ke anggota yang bertahan. Ketimpangan inilah yang jarang dicatat, sebab acara tetap terselenggara dan keberhasilannya menutupi siapa yang sebenarnya mengerjakannya.

Di antara faktor yang dapat menjelaskan ketimpangan itu, cara ketua panitia memimpin adalah yang paling dekat dengan keseharian anggota. Kepemimpinan transformasional adalah gaya memimpin yang menggerakkan pengikut melampaui kepentingan pribadi melalui visi bersama, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Bass & Riggio, 2006). Bukti keterkaitannya dengan kinerja bukan barang baru. Meta-analisis lintas budaya atas 519 sampel dari 39 negara menemukan hubungan positif dengan *citizenship behavior* maupun *task performance*, dan hubungan itu bertahan di berbagai budaya nasional (Agag et al., 2025). Tinjauan meta-analitik atas 70 studi primer dengan 151 ukuran efek dari 718.601 partisipan menemukan kaitan signifikan pada tingkat individu maupun organisasi (Bao et al., 2025). Ratusan sampel, puluhan negara, satu arah temuan yang sama.

Namun seluruh bukti itu menyimpan satu kesamaan yang jarang disorot: semuanya berasal dari organisasi tempat imbalan formal tersedia. Padahal imbalan itu sendiri turut menjelaskan kinerja. Meta-analisis atas 117 sampel independen dari 113 studi menemukan *contingent reward* tetap menyumbang varians tambahan pada kinerja tugas di luar kepemimpinan transformasional (Wang et al., 2011). Artinya sebagian dari yang selama ini terbaca sebagai hasil kepemimpinan sesungguhnya ditopang gaji, bonus, dan promosi. Maka pertanyaannya bukan lagi seberapa kuat kepemimpinan berhubungan dengan kinerja, melainkan apa yang tersisa dari hubungan itu ketika seluruh imbalan formal ditiadakan.

Kepanitiaan acara mahasiswa adalah konteks yang meniadakan semuanya sekaligus. Ketua panitia bukan atasan, melainkan teman sebaya. Ia tidak menggaji siapa pun, tidak dapat memberi promosi, dan tidak dapat memberhentikan anggotanya. Keanggotaan bersifat sukarela dan sementara, dan siapa pun dapat berhenti tanpa konsekuensi formal. Di organisasi kerja berbayar, kepemimpinan hanyalah salah satu tuas motivasi. Di kepanitiaan, ia nyaris satu-satunya yang tersisa.

Bukti yang ada justru berhenti sebelum mencapai konteks seperti itu. Afiliasi publik atau semipublik terbukti memoderasi kekuatan hubungan, yang menunjukkan jenis organisasi memang berperan, tetapi pengujiannya berhenti pada sektor publik yang tetap menggaji

pegawainya (Bao et al., 2025). Riset kepemimpinan pada konteks kesukarelaan sendiri terhambat oleh terserakannya teori dan ketiadaan alat ukur khusus, sehingga skala tersendiri perlu dikembangkan (Tsai et al., 2025). Namun luaran yang diuji di sana adalah kepuasan dan komitmen afektif, bukan kinerja. Konteksnya sudah disentuh, sisi kinerjanya belum.

Di Indonesia, pengujian pada organisasi mahasiswa baru dilakukan sekali dan hasilnya justru berlawanan dengan bukti meta-analitik. Penelitian atas 100 pengurus organisasi mahasiswa tidak menemukan kaitan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pengurus (Muthohar & Achmad, 2024). Ketidaksesuaian itu belum terjelaskan. Satu hal yang membedakan perlu dicatat: yang diteliti di sana adalah pengurus dengan jabatan struktural dan periode kepengurusan panjang, sedangkan kepanitiaan bersifat sementara dan bubar begitu acara selesai. Perbedaan itulah yang belum pernah diuji.

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Konsep Dasar dan Perkembangan Teori

Gagasan mengenai kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) melalui perbedaan antara dua bentuk relasi pemimpin-pengikut. Bentuk pertama adalah kepemimpinan transaksional, yang bertumpu pada pertukaran kepentingan: pemimpin menyediakan sesuatu yang bernilai bagi pengikut, dan pengikut membalasnya dengan usaha. Bentuk kedua adalah kepemimpinan transformasional, yang bekerja pada tingkat yang lebih dalam, yaitu mengubah motif, nilai, dan aspirasi pengikut sehingga keduanya bergerak menuju tujuan yang lebih tinggi daripada kepentingan masing-masing (Burns, 1978).

Bass kemudian mengembangkan gagasan tersebut menjadi teori yang dapat diuji secara empiris. Perbedaan penting yang diajukan Bass adalah bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak berdiri pada dua ujung kutub yang saling meniadakan, melainkan dapat ditampilkan oleh pemimpin yang sama dalam derajat yang berbeda-beda (Bass & Riggio, 2006). Dalam rumusan Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu menstimulasi dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang melampaui perkiraan awal, sekaligus mengembangkan kapasitas kepemimpinan pengikut itu sendiri. Pemimpin semacam ini merespons kebutuhan individual anggota, memberdayakan mereka, serta menyelaraskan tujuan pribadi anggota dengan tujuan kelompok dan organisasi.

Dua penekanan dari rumusan tersebut relevan bagi penelitian ini. Pertama, kepemimpinan transformasional dipahami sebagai sekumpulan perilaku yang dapat diamati dan dipelajari, bukan sebagai sifat bawaan yang dimiliki sejak lahir (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2021). Implikasinya, perilaku ini secara prinsip dapat dilatihkan kepada ketua panitia mahasiswa. Kedua, kepemimpinan transformasional bekerja melalui internalisasi nilai dan identifikasi, bukan melalui kendali atas sumber daya material. Pemimpin transformasional menggerakkan pengikut karena pengikut merasa terlibat pada sesuatu yang bermakna, bukan karena pengikut sedang menanti imbalan (Bass & Riggio, 2006; Yukl & Gardner, 2020). Penekanan kedua inilah yang membuat teori ini menjadi pilihan yang tepat untuk konteks kepanitiaan mahasiswa, tempat imbalan formal memang tidak tersedia.

Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Riggio (2006) menguraikan kepemimpinan transformasional ke dalam empat dimensi yang dikenal sebagai the four I's. Keempat dimensi tersebut digunakan dalam penelitian ini sebagai landasan penjelasan teoretis, yaitu untuk menerangkan mengapa perilaku kepemimpinan ketua panitia dapat berhubungan dengan kinerja anggota. Adapun dimensi *Four I's* sebagai berikut:

a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pemimpin berperilaku sedemikian rupa sehingga menjadi rujukan moral dan teladan bagi anggotanya. Ia menunjukkan konsistensi antara ucapan dan tindakan, bersedia menanggung risiko bersama anggota, dan mengedepankan kepentingan kelompok di atas kepentingannya sendiri. Dimensi ini melahirkan rasa hormat dan kepercayaan, yang menjadi dasar bagi kesediaan anggota untuk mengikuti arahan pemimpin (Bass & Riggio, 2006).

b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin mengartikulasikan visi yang jelas dan menarik mengenai apa yang hendak dicapai bersama, serta mengomunikasikan harapan yang tinggi terhadap anggota. Ia memberi makna pada pekerjaan dan membangun optimisme serta antusiasme kolektif. Dimensi ini menjelaskan bagaimana anggota dapat tergerak untuk bekerja keras tanpa adanya tekanan struktural (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2021).

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin mendorong anggota untuk mempertanyakan asumsi lama, merumuskan ulang masalah, dan mencari cara kerja baru. Kesalahan tidak dijadikan bahan untuk mempermalukan anggota di muka umum, dan gagasan yang berbeda dari gagasan pemimpin tetap diberi ruang. Dimensi ini berkaitan erat dengan munculnya inisiatif dan kreativitas anggota (Bass & Riggio, 2006).

d. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin memperlakukan setiap anggota sebagai individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda. Ia berperan sebagai pelatih dan mentor, mendelegasikan tugas sebagai sarana pengembangan, serta memantau perkembangan anggota tanpa menimbulkan kesan diawasi. Dimensi ini menjelaskan mengapa anggota merasa dihargai dan karenanya bersedia memberi kontribusi yang melebihi tuntutan minimum (Bass & Riggio, 2006; Yukl & Gardner, 2020).

Pengukuran Kepemimpinan Transformasional

Instrumen yang paling banyak digunakan untuk mengukur konstruk ini adalah Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) yang dikembangkan dari kerangka Bass. Namun sejumlah penelitian menemukan bahwa struktur faktor MLQ sulit direplikasi secara konsisten dan bahwa antardimensinya berkorelasi sangat tinggi, sehingga pembedaan empiris antardimensi menjadi lemah (Carless et al., 2000). Atas dasar persoalan tersebut, Carless, Wearing, dan Mann (2000) mengembangkan *Global Transformational Leadership Scale* (GTL), sebuah skala ringkas yang mengukur kepemimpinan transformasional sebagai satu konstruk global dan terdiri atas tujuh perilaku pemimpin, yaitu: (1) mengomunikasikan visi, (2) mengembangkan staf, (3) memberikan dukungan, (4) memberdayakan anggota, (5) bersikap inovatif, (6) memimpin

dengan keteladanan, dan (7) bersikap karismatik. Validasi pada 1.440 bawahan yang menilai 695 manajer cabang menunjukkan struktur unidimensional yang terkonfirmasi disertai reliabilitas yang memadai (Carless et al., 2000).

Dalam konteks Indonesia, GTL telah diadaptasi lintas budaya oleh Mahardika et al. (2024) pada 297 mahasiswa. Hasil adaptasi tersebut menunjukkan validitas isi, validitas konstruk, dan konsistensi internal yang baik, sehingga versi Indonesia dari GTL dapat digunakan pada responden mahasiswa tanpa perlu mengulang proses penilaian ahli dari awal (Mahardika et al., 2024). Perlu ditegaskan satu perbedaan konseptual yang sering tertukar. Empat dimensi Bass digunakan sebagai kerangka penjelasan teoretis, sedangkan tujuh perilaku Carless digunakan sebagai dasar pengukuran. Keduanya bersumber dari tradisi teoretis yang sama, tetapi berada pada tingkat abstraksi yang berbeda: dimensi Bass bersifat konseptual, sedangkan perilaku Carless bersifat operasional dan sengaja dirancang sebagai indikator dari satu faktor tunggal (Bass & Riggio, 2006; Carless et al., 2000).

Kepemimpinan Transformasional pada Konteks Tanpa Imbalan Formal

Sebagian besar pengembangan dan pengujian teori kepemimpinan transformasional berlangsung pada organisasi kerja berbayar, tempat pemimpin memiliki kewenangan formal atas gaji, promosi, penilaian kinerja, dan sanksi. Pada konteks tersebut, perilaku transformasional bekerja berdampingan dengan berbagai tuas motivasi lain yang bersifat material.

Kepanitiaan acara mahasiswa berdiri pada kondisi yang berbeda secara mendasar. Ketua panitia adalah teman sebaya, bukan atasan; keanggotaan bersifat sukarela dan sementara; dan tidak ada gaji, promosi, maupun pemberhentian yang dapat digunakan sebagai alat kendali. Dengan demikian, sumber daya gerak yang tersisa bagi ketua panitia hampir seluruhnya bersifat relasional dan simbolik, yaitu persis sumber daya gerak yang diteorikan oleh kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2021).

Kajian pada sektor kesukarelaan menunjukkan bahwa konteks ini belum tergarap secara memadai. Tsai et al. (2025) menyatakan bahwa riset kepemimpinan relawan terhambat oleh terserakannya teori kepemimpinan yang digunakan dan oleh ketiadaan alat ukur perilaku pemimpin yang dirancang khusus untuk konteks kesukarelaan. Temuan tersebut memberikan dua implikasi bagi penelitian ini. Pertama, konteks tanpa imbalan memang diakui sebagai konteks yang berbeda dan layak diteliti tersendiri. Kedua, penggunaan instrumen yang berasal dari konteks organisasi berbayar pada responden sukarela merupakan keterbatasan yang perlu diakui secara terbuka dan dibahas pada bagian keterbatasan penelitian.

Bukti dari organisasi nirlaba menunjuk arah yang sama. Kepemimpinan yang bertumpu pada pelayanan dan perhatian kepada anggota berkaitan dengan perilaku kewargaan organisasi sekaligus kesediaan relawan bertahan, dengan kepuasan kerja sebagai perantara (Ngah et al., 2022). Gaya yang diuji di situ memang *servant leadership*, bukan kepemimpinan transformasional. Namun keduanya sama-sama menggerakkan orang lewat perhatian dan keteladanan, bukan lewat imbalan.

Kinerja Anggota

Konsep Kinerja Individual

Kinerja individual dalam penelitian ini mengacu pada konseptualisasi Campbell (1990) yang kemudian diadopsi oleh Koopmans (2015), yaitu perilaku atau tindakan yang relevan dengan pencapaian tujuan organisasi. Definisi ini mengandung tiga batasan yang penting. Pertama, kinerja dipahami sebagai perilaku, bukan sebagai hasil akhir. Yang dinilai adalah apa yang dilakukan individu, bukan capaian yang muncul dari tindakan tersebut. Perbedaan ini penting karena hasil akhir kerap dipengaruhi faktor di luar kendali individu, seperti ketersediaan anggaran atau kondisi eksternal (Koopmans, 2015). Kedua, perilaku yang dinilai haruslah perilaku yang berada dalam kendali individu, sehingga perilaku yang sepenuhnya ditentukan oleh hambatan lingkungan tidak dimasukkan sebagai kinerja. Ketiga, perilaku tersebut harus relevan dengan tujuan organisasi, sehingga aktivitas yang sibuk tetapi tidak menunjang tujuan bersama tidak dihitung sebagai kinerja. Batasan ini sesuai dengan karakteristik kepanitiaan acara mahasiswa. Keberhasilan sebuah acara dipengaruhi banyak faktor di luar kendali anggota, seperti dukungan fakultas, cuaca, atau jumlah peserta yang hadir. Oleh karena itu, penilaian kinerja anggota lebih tepat diarahkan pada perilaku kerja yang ditampilkan selama kepanitiaan berlangsung.

Dimensi Kinerja Individual

Tinjauan sistematis atas berbagai kerangka konseptual kinerja individual mengidentifikasi empat dimensi generik, yaitu kinerja tugas, kinerja kontekstual, kinerja adaptif, dan perilaku kerja kontraproduktif (Koopmans et al., 2011). Dalam penyusunan *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ), kinerja adaptif kemudian dilebur ke dalam kinerja kontekstual, sehingga instrumen tersebut memuat tiga dimensi berikut (Koopmans, 2015).

a. Kinerja Tugas (*Task Performance*)

Kecakapan individu dalam melaksanakan tugas inti yang menjadi tanggung jawab formalnya, mencakup kualitas hasil kerja, perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan, serta efisiensi penyelesaian tugas (Koopmans, 2015).

b. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*)

Perilaku yang menunjang lingkungan organisasional, sosial, dan psikologis tempat tugas inti dikerjakan, tetapi berada di luar deskripsi tugas formal. Termasuk di dalamnya adalah inisiatif, pengambilan tanggung jawab tambahan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan, pencarian solusi kreatif, serta partisipasi aktif dalam koordinasi kelompok (Borman & Motowidlo, 1993; Koopmans, 2015).

c. Perilaku Kerja Kontraproduktif (*Counterproductive Work Behaviour*)

Perilaku yang merugikan kepentingan organisasi, seperti mengeluhkan hal-hal kecil, membesar-besarkan masalah, atau melakukan hal di luar pekerjaan selama jam kerja (Koopmans, 2015).

Kinerja Kontekstual sebagai Fokus Penelitian

Kinerja anggota dalam penelitian ini diukur melalui dimensi kinerja kontekstual. Kinerja tugas semula direncanakan ikut diukur, tetapi datanya tidak terkumpul karena kendala pada

kuesioner yang diuraikan pada bagian Metode. Meski begitu, pemusatan pada kinerja kontekstual tetap dapat dipertanggungjawabkan dengan tiga pertimbangan berikut.

Pertama, pertimbangan konseptual. Pada kepanitiaan mahasiswa, batas antara tugas inti dan tugas tambahan bersifat cair. Pembagian kerja sering disusun secara informal, berubah mengikuti kebutuhan acara, dan tidak dituangkan dalam deskripsi tugas tertulis yang baku. Dalam situasi seperti ini, pengukuran kinerja tugas menjadi sulit dibakukan lintas responden, sementara perilaku pendukung seperti inisiatif dan kesediaan mengambil tanggung jawab tambahan justru merupakan perilaku yang paling menentukan terselenggaranya acara.

Kedua, pertimbangan empiris. Meta-analisis Wang et al. (2011) menemukan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja individual lebih kuat pada kinerja kontekstual dibandingkan kinerja tugas. Temuan ini menunjukkan bahwa dimensi kontekstual merupakan luaran yang paling sensitif terhadap variasi perilaku kepemimpinan, sehingga paling informatif untuk diuji pada konteks penelitian ini.

Ketiga, pertimbangan metodologis. Dimensi perilaku kerja kontraproduktif tidak digunakan karena butir-butirnya berorientasi pada konteks pekerjaan berbayar dengan jam kerja yang terdefinisi, serta rentan terhadap bias kepantasan sosial (*social desirability bias*) ketika diukur melalui laporan diri pada responden yang saling mengenal secara dekat.

Pengukuran Kinerja Anggota

IWPQ dipilih sebagai dasar pengukuran karena merupakan instrumen generik yang dirancang untuk populasi kerja umum, bukan untuk satu jenis pekerjaan tertentu, sehingga lebih mudah disesuaikan dengan konteks non-korporat (Koopmans, 2015). Instrumen ini juga tersedia secara bebas untuk kepentingan ilmiah.

Adaptasi IWPQ ke dalam Bahasa Indonesia telah dilakukan oleh Widyastuti dan Hidayat (2018) melalui prosedur penerjemahan maju, sintesis, penerjemahan balik, dan *cognitive debriefing*, dengan uji lapangan pada 231 responden. Hasilnya menunjukkan reliabilitas yang baik pada dimensi kinerja tugas maupun kinerja kontekstual (Widyastuti & Hidayat, 2018). Versi Indonesia inilah yang menjadi rujukan penyusunan instrumen dalam penelitian ini, dengan penyesuaian istilah dari konteks pekerjaan formal ke kepanitiaan.

Bukti validitas versi Indonesia tidak berhenti pada adaptasi awalnya. Pengujian yang lebih baru memeriksa struktur faktor sekaligus validitas kriteria IWPQ berbahasa Indonesia (Widyastuti et al., 2024).

Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Anggota

Bukti Empiris Lintas Konteks

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja merupakan salah satu temuan yang paling banyak direplikasi dalam kajian perilaku organisasi. Meta-analisis Wang et al. (2011) atas 117 sampel independen dari 113 studi menemukan hubungan positif dengan kinerja individual pada seluruh jenis kriteria, dengan efek yang lebih kuat pada kinerja kontekstual dibandingkan kinerja tugas.

Bukti tersebut bertahan pada kajian-kajian yang jauh lebih mutakhir dan berskala lebih besar. Bao et al. (2025) melakukan tinjauan meta-analitik atas 70 studi primer yang memuat 151 ukuran efek independen dari 718.601 partisipan dan menemukan hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan luaran pada tingkat individu maupun organisasi.

Agag et al. (2025) menguji kestabilan hubungan ini lintas budaya melalui meta-analisis atas 519 sampel dari 39 negara dan menemukan hubungan positif dengan *citizenship behavior*, kinerja tugas, serta inovasi terlepas dari budaya nasional, meskipun kekuatan hubungannya bervariasi menurut derajat individualisme, penghindaran ketidakpastian, dan jarak kekuasaan. Temuan lintas budaya ini menjadi penting bagi penelitian ini karena menunjukkan bahwa hasil dari negara-negara Barat tidak serta-merta tidak berlaku pada konteks Indonesia.

Bukti yang lebih mutakhir menyentuh dimensi yang persis dipakai penelitian ini: kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kinerja kontekstual, dengan keterlibatan kerja sebagai perantara (Zaw & Takahashi, 2022). Temuan itu menegaskan hubungan yang dilaporkan meta-analisis satu dekade sebelumnya masih bertahan, bukan warisan kajian lama.

Mekanisme Teoretis Hubungan

Mengapa perilaku kepemimpinan ketua panitia dapat berhubungan dengan kinerja anggota? Teori kepemimpinan transformasional menawarkan penjelasan yang tidak bergantung pada imbalan material.

a. Internalisasi tujuan melalui visi dan inspirasi.

Ketika ketua panitia mengartikulasikan visi acara secara jelas dan memberi makna pada pekerjaan, anggota tidak lagi memandang tugasnya sebagai kewajiban administratif, melainkan sebagai bagian dari sesuatu yang bernilai. Tujuan kolektif menjadi tujuan pribadi, sehingga usaha yang dikeluarkan tidak lagi bergantung pada pengawasan (Bass & Riggio, 2006).

b. Identifikasi melalui keteladanan.

Konsistensi antara ucapan dan tindakan ketua panitia membangun kepercayaan dan rasa hormat. Anggota cenderung meniru standar kerja yang ditunjukkan pemimpinnya, terutama pada kelompok kecil dengan interaksi tatap muka yang intens seperti kepanitiaan (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2021).

c. Pemenuhan kebutuhan psikologis dasar.

Perhatian individual, pemberdayaan, dan dorongan untuk mengemukakan gagasan baru dapat dibaca sebagai pemenuhan kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Pemenuhan ketiga kebutuhan tersebut menumbuhkan motivasi yang bersifat otonom, yaitu motivasi yang bersumber dari dalam diri dan tidak memerlukan imbalan eksternal untuk dipertahankan (Ryan & Deci, 2017). Mekanisme ini secara teoretis paling relevan bagi kepanitiaan mahasiswa, karena justru di sanalah imbalan eksternal tidak tersedia.

d. Pertukaran sosial.

Perlakuan yang menghargai kontribusi dan memperhatikan kebutuhan anggota menimbulkan kewajiban timbal balik yang bersifat sosial, bukan ekonomik. Anggota membalas perlakuan tersebut dengan usaha tambahan yang berada di luar tuntutan minimum, yang secara konseptual tepat berada pada wilayah kinerja kontekstual (Blau, 1964; Borman & Motowidlo, 1993).

Mekanisme-mekanisme tersebut sejalan dengan temuan empiris bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja sering berlangsung melalui variabel psikologis antara. Jiatong et al. (2022), pada 845 karyawan sektor perhotelan di Tiongkok, menemukan bahwa keterlibatan kerja memediasi sebagian hubungan antara kepemimpinan

transformatif dengan komitmen afektif dan kinerja. Penelitian ini tidak mengukur variabel mediasi tersebut karena rumusan masalah dibatasi pada hubungan langsung antara kedua variabel, tetapi temuan tersebut menjadi pijakan bagi saran penelitian lanjutan.

Peran Imbalan Formal dan Celah Penelitian

Satu temuan dari Wang et al. (2011) menjadi titik tolak utama penelitian ini. Selain menemukan hubungan positif antara kepemimpinan transformatif dan kinerja, kajian tersebut juga menemukan bahwa *contingent reward*, yakni pemberian imbalan yang dikaitkan dengan pencapaian, tetap menjelaskan variasi tambahan pada kinerja tugas di luar kepemimpinan transformatif. Temuan ini berarti bahwa sebagian dari kinerja yang selama ini dibaca sebagai hasil kepemimpinan sesungguhnya ditopang oleh keberadaan imbalan formal. Karena hampir seluruh bukti meta-analitik yang tersedia berasal dari organisasi tempat imbalan formal tersedia, maka muncul pertanyaan yang belum terjawab: apa yang tersisa dari hubungan kepemimpinan dengan kinerja ketika seluruh imbalan formal ditiadakan?

Kajian yang ada berhenti sebelum mencapai konteks tersebut. Bao et al. (2025) menemukan bahwa afiliasi publik atau semipublik memoderasi kekuatan hubungan, yang menunjukkan bahwa jenis organisasi memang berperan; namun pengujiannya berhenti pada sektor publik yang tetap menggaji pegawainya. Di sisi lain, Tsai et al. (2025) telah menyentuh konteks kesukarelaan, tetapi luaran yang diuji adalah kepuasan dan komitmen afektif, bukan kinerja. Dengan demikian, konteks tanpa imbalan sudah disentuh, sedangkan sisi kinerjanya masih kosong. Di Indonesia, pengujian pada organisasi mahasiswa menghasilkan temuan yang berlawanan dengan bukti meta-analitik. Muthohar dan Achmad (2024), pada 100 pengurus organisasi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta dengan analisis PLS-SEM, tidak menemukan hubungan yang signifikan kepemimpinan transformatif terhadap kinerja pengurus, dan menemukan motivasi berperan sebagai mediator. Ketidakesesuaian ini belum menjelaskan. Satu perbedaan yang patut dicatat adalah unit yang diteliti: penelitian tersebut mengambil pengurus dengan jabatan struktural dan periode kepengurusan yang panjang, sedangkan penelitian ini mengambil anggota kepanitiaan yang bersifat sementara dan bubar setelah acara selesai. Perbedaan inilah yang belum pernah diuji.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Berdasarkan kajian teoretis dan empiris yang telah diuraikan, kerangka konseptual penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut. Kepemimpinan transformatif ketua panitia diposisikan sebagai variabel independen, sedangkan kinerja anggota kepanitiaan diposisikan sebagai variabel dependen. Kepemimpinan transformatif diukur dengan GTL, yang memperlakukan tujuh perilaku pemimpin sebagai indikator dari satu faktor tunggal. Enam di antaranya dianalisis, yaitu pengembangan staf, pemberian dukungan, pemberdayaan, pemikiran inovatif, keteladanan, dan karisma, sedangkan butir penyampaian visi dikeluarkan karena alasan yang diuraikan pada bagian Metode. Kinerja anggota diukur dengan subskala kinerja kontekstual dari IWPQ.

Hubungan antara kedua variabel ini didasarkan pada premis teoretis bahwa pemimpin transformatif menggerakkan pengikut melalui proses identifikasi dan internalisasi nilai, bukan melalui transaksi imbalan formal (Bass & Riggio, 2006). Dalam konteks kepanitiaan yang tidak menyediakan gaji, promosi, atau sanksi struktural, mekanisme penggerak melalui visi,

dukungan, dan keteladanan menjadi lebih krusial karena tidak ada insentif eksternal yang dapat menggantikannya.

Bukti empiris pada konteks organisasi mahasiswa menunjukkan hasil yang terbelah, dengan perbedaan yang dapat dijelaskan oleh karakteristik unit yang diteliti. Penelitian ini memfokuskan pada anggota kepanitiaan yang bersifat sukarela, sementara, dan bubar setelah acara selesai—konteks yang belum pernah diuji secara spesifik. Berdasarkan argumen teoretis dan celah empiris tersebut, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional ketua panitia dengan kinerja anggota pada kepanitiaan acara mahasiswa di Universitas Airlangga.

H_1 : Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional ketua panitia dengan kinerja anggota pada kepanitiaan acara mahasiswa di Universitas Airlangga.

Hipotesis alternatif dirumuskan sebagai hubungan positif searah, karena secara teoretis kepemimpinan transformasional yang lebih tinggi seharusnya berkaitan dengan kinerja yang lebih tinggi, bukan sebaliknya.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dengan desain survei korelasional. Data dikumpulkan satu kali (*cross-sectional*) melalui kuesioner daring yang diisi sendiri oleh responden. Desain ini dipilih karena yang hendak diketahui adalah arah dan kekuatan hubungan antara dua variabel, bukan sebab akibatnya. Konsekuensinya perlu dinyatakan sejak awal: desain korelasional tidak dapat menegaskan hubungan sebab akibat, sehingga seluruh temuan ditafsirkan sebagai hubungan, bukan pengaruh.

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi penelitian ini adalah mahasiswa aktif Universitas Airlangga yang pernah menjadi anggota panitia acara mahasiswa. Sampel diambil dengan *convenience sampling* berdasarkan empat kriteria inklusi: berstatus mahasiswa aktif, pernah menjadi anggota panitia dan bukan ketua panitia, kepanitiaan tersebut berlangsung dalam 12 bulan terakhir, serta merujuk pada kepanitiaan yang paling terakhir diikuti apabila responden pernah mengikuti lebih dari satu. Koordinator divisi tetap termasuk, sebab yang dikecualikan hanya ketua panitia keseluruhan.

Ukuran sampel minimum dihitung dengan rumus uji korelasi berbasis transformasi Fisher, memakai uji satu arah, α 0,05, power 0,80, dan r sebesar 0,29, sehingga diperoleh 73 responden. Kuesioner disebarkan melalui akun *menfess* mahasiswa Universitas Airlangga dan melalui mahasiswa penghubung di beberapa fakultas. Dari 75 jawaban yang masuk, 10 tidak memenuhi kriteria inklusi: delapan menjabat ketua panitia, satu bukan mahasiswa aktif, dan satu belum pernah menjadi anggota panitia. Responden yang dianalisis berjumlah 65 orang. Jumlah ini berada di bawah batas minimum, sehingga power uji untuk mendeteksi r sebesar 0,29 turun menjadi sekitar 0,76. Artinya, hubungan yang lemah lebih berisiko tidak terdeteksi, dan hal ini diperhitungkan saat menafsirkan hasil.

Instrumen Penelitian

Kepemimpinan transformasional ketua panitia diukur dengan *Global Transformational Leadership Scale* (Carless et al., 2000) versi Indonesia (Mahardika et al., 2024). Kinerja anggota diukur dengan subskala kinerja kontekstual dari *Individual Work Performance Questionnaire* (Koopmans, 2015) versi Indonesia (Widyastuti & Hidayat, 2018). Kedua instrumen memakai skala Likert lima poin frekuensi, dari 1 (tidak pernah) sampai 5 (selalu).

Butir kedua instrumen diadaptasi ke konteks kepanitiaan. Kata pekerjaan diganti tugas kepanitiaan, atasan diganti ketua panitia, dan periode ingat diubah dari tiga bulan terakhir menjadi selama kepanitiaan yang dirujuk. Setiap butir juga dipendekkan menjadi paling banyak lima kata yang berupa perilaku dan dapat dihitung frekuensinya. Pemendekan ini membuat butir menjauh dari versi tervalidasi, sehingga validitas butir diuji ulang dari data penelitian melalui *corrected item-total correlation* dengan ambang 0,30, dan reliabilitasnya melalui Cronbach alpha dengan ambang 0,70.

Pelaksanaannya tidak sepenuhnya berjalan sesuai rancangan. Butir pertama GTL, yaitu komunikasi visi, terhapus dari formulir saat pengumpulan data berjalan dan hanya dijawab 15 responden pertama. Butir itu dikeluarkan agar seluruh responden dinilai dengan butir yang sama. Karena skalanya unidimensional, enam butir yang tersisa tetap membentuk satu skor. Subskala kinerja tugas yang semula direncanakan justru tidak termuat dalam formulir, sehingga variabel kinerja hanya diwakili delapan butir kinerja kontekstual. Dengan demikian, instrumen yang dianalisis terdiri atas enam butir kepemimpinan dan delapan butir kinerja.

Prosedur Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui Google Form pada 14 sampai 19 September 2026. Halaman pertama memuat keterangan penelitian, dan persetujuan diberikan secara tersirat melalui tindakan melanjutkan ke halaman berikutnya. Tiga halaman berikutnya berisi butir penyaring yang masing-masing berdiri sendiri, sehingga responden yang tidak memenuhi kriteria berhenti sebelum mencapai butir utama.

Responden tidak dibebaskan memilih kepanitiaan yang dirujuk, melainkan diarahkan pada kepanitiaan yang paling terakhir diikuti. Pengarahan ini mencegah responden memilih pengalaman yang paling berkesan. Kalau pilihan diserahkan kepada responden, skor kedua variabel dapat naik bersamaan, sehingga hubungannya terbaca lebih kuat daripada yang sebenarnya.

Karena kedua variabel berasal dari responden yang sama pada waktu yang sama, risiko *common method bias* dikendalikan dengan tiga cara: butir kepemimpinan dan kinerja ditempatkan pada halaman terpisah, kerahasiaan jawaban dijamin secara tertulis, dan *Harman single-factor test* dilakukan pada tahap analisis. Sebagai apresiasi, disediakan undian saldo *e-wallet* yang pendaftarannya tidak wajib. Nomor yang terkumpul dihapus setelah undian dilaksanakan.

Teknik Analisis Data

Analisis diawali dengan statistik deskriptif berupa rerata, simpangan baku, nilai minimum, nilai maksimum, *skewness*, dan *kurtosis*. Setelah itu dilakukan uji validitas butir dan reliabilitas sebagaimana diuraikan pada subbab 3.3, serta *Harman single-factor test*. Apabila satu faktor menjelaskan kurang dari 50 persen varians total, bias metode tunggal dinyatakan

tidak dominan. Uji asumsi mencakup normalitas residual, linearitas, homoskedastisitas, dan deteksi *outlier*.

Hipotesis diuji dengan korelasi Pearson satu arah sebagai analisis utama, dilengkapi regresi linear sederhana. Nilai yang dilaporkan mencakup r , p , b , *standard error*, t , dan R kuadrat. Skor kepemimpinan transformasional dihitung sebagai total enam butir, sedangkan skor kinerja sebagai total delapan butir kinerja kontekstual. Satu responden tidak mengisi tiga butir kinerja sehingga tidak memiliki skor total kinerja, dan karena itu korelasi serta regresi dihitung atas 64 responden. Seluruh analisis dikerjakan dengan IBM SPSS Statistics.

HASIL

Gambaran Responden

Dari 75 jawaban yang masuk, 65 responden memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis. Mayoritas responden adalah perempuan (81,5%), berasal dari angkatan 2024 (83,1%), dan hampir seluruhnya dari Fakultas Vokasi (92,3%). Sebagian besar bertugas sebagai anggota divisi (61,5%) pada kepanitiaan berukuran 20 sampai 50 orang (55,4%) yang berlangsung satu sampai tiga bulan (56,9%). Alasan ikut kepanitiaan terbagi antara keinginan sendiri (43,1%), kewajiban prodi atau organisasi (33,8%), dan ajakan teman (21,5%). Tautan kuesioner paling banyak diterima dari teman (80,0%), sedangkan akun *menfess* hanya menyumbang 7,7%.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden ($n = 65$)

Karakteristik	Kategori	f	%
Jenis kelamin	Perempuan	53	81,5
	Laki-laki	7	10,8
	Tidak menjawab	5	7,7
Angkatan	2024	54	83,1
	2025	10	15,4
	2026	1	1,5
Fakultas	Vokasi	60	92,3
	Fakultas lain	5	7,7
Peran	Anggota divisi	40	61,5
	Koordinator atau ketua divisi	8	12,3
	Sekretaris atau bendahara	8	12,3
	Lainnya	9	13,8
Alasan ikut	Keinginan sendiri	28	43,1
	Kewajiban prodi atau organisasi	22	33,8
	Diajak teman	14	21,5
	Lainnya	1	1,5

Statistik Deskriptif, Validitas, dan Reliabilitas

Skor kepemimpinan transformasional berkisar antara 13 dan 30, dengan rerata per butir 3,88. Skor kinerja kontekstual berkisar antara 16 dan 40, dengan rerata per butir 3,69. Kedua rerata berada di antara "kadang-kadang" dan "sering". Nilai *skewness* dan *kurtosis* keduanya jauh dari batas ± 1 , sehingga *ceiling effect* yang dikhawatirkan pada penilaian kinerja diri tidak terjadi. Seluruh butir memiliki *corrected item-total correlation* di atas 0,30, dan kedua

instrumen reliabel. *Harman single-factor test* menunjukkan faktor pertama hanya menjelaskan 39,72% varians, di bawah 50%, sehingga bias metode tunggal tidak dominan.

Tabel 4.2 Statistik Deskriptif dan Reliabilitas

Variabel	Butir	n	M	SD	Rentang	r item-total	α
Kepemimpinan transformasional	6	65	23,28	4,43	13-30	0,653-0,783	0,904
Kinerja kontekstual	8	64	29,50	5,30	16-40	0,485-0,694	0,859

Uji Asumsi

Residual berdistribusi normal (Shapiro-Wilk $W = 0,985$, $p = 0,617$; Kolmogorov-Smirnov dengan koreksi Lilliefors $D = 0,093$, $p = 0,200$), dan varians residualnya homogen (Breusch-Pagan = 2,62, $p = 0,106$). Tidak ditemukan *outlier* yang mengubah hasil secara berarti: tidak ada residual terstandar yang melebihi ± 3 , dan *Cook's distance* tertinggi 0,244. Uji linearitas justru memberi hasil campuran. Komponen linearnya signifikan ($F = 11,054$, $p = 0,002$), tetapi *deviation from linearity* juga signifikan ($F = 2,231$, $p = 0,017$). Penambahan suku kuadrat tidak signifikan ($p = 0,598$), jadi tidak tampak pola lengkung tertentu. Karena itu korelasi Spearman dihitung sebagai pembanding yang tidak bergantung pada asumsi linearitas.

Uji Hipotesis

Korelasi Pearson menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional ketua panitia dan kinerja kontekstual anggota, $r(62) = 0,345$, $p = 0,003$ satu arah, IK 95% [0,109; 0,545]. Korelasi Spearman memberi kesimpulan yang sama, $\rho = 0,319$, $p = 0,005$. Regresi linear sederhana menghasilkan persamaan $Y = 19,852 + 0,413X$ ($SE = 0,143$; $t = 2,896$; $F(1, 62) = 8,389$; $p = 0,005$) dengan $R^2 = 0,119$. Setiap kenaikan satu poin skor kepemimpinan berkaitan dengan kenaikan 0,41 poin skor kinerja, dan kepemimpinan menjelaskan sekitar 12% variasi kinerja kontekstual. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Analisis Kepekaan

Tujuh jawaban dengan pola yang meragukan tetap disertakan dalam analisis utama. Sebagai pembanding, korelasi dihitung ulang tanpa jawaban-jawaban tersebut. Tanpa tiga responden yang memberi angka sama untuk seluruh butir, hubungan tetap signifikan ($r = 0,275$; $p = 0,016$; $n = 61$). Tanpa empat responden yang menuliskan lebih dari satu kepanitiaan, hasilnya serupa ($r = 0,265$; $p = 0,020$; $n = 60$). Namun ketika keduanya dikeluarkan, hubungan melemah dan tidak lagi signifikan ($r = 0,178$; $p = 0,092$; $n = 57$). Kekuatan hubungan yang ditemukan, dengan kata lain, cukup bergantung pada sebagian kecil responden.

PEMBAHASAN

Jawaban atas Hipotesis

Hipotesis penelitian ini diterima: semakin kuat anggota mempersepsikan ketuanya memimpin secara transformasional, semakin sering pula mereka menampilkan kinerja

kontekstual. Besarnya hubungan tergolong sedang, dengan kepemimpinan menjelaskan sekitar 12% variasi kinerja. Angka itu memang tidak besar. Namun perlu diingat bahwa konteksnya meniadakan hampir seluruh tuas motivasi formal: ketua panitia tidak menggaji, tidak dapat mempromosikan, dan tidak dapat memberhentikan anggotanya. Di tengah ketiadaan itu, cara ketua memimpin tetap berjalan seiring dengan kesediaan anggota berbuat lebih dari tugasnya.

Posisi Temuan terhadap Penelitian Terdahulu

Temuan ini searah dengan bukti meta-analitik yang menunjukkan hubungan positif kepemimpinan transformasional dengan kinerja, baik lintas budaya maupun lintas jenis organisasi (Agag et al., 2025; Bao et al., 2025). Arahnya juga sesuai dengan temuan bahwa hubungan tersebut lebih kuat pada kinerja kontekstual daripada kinerja tugas (Wang et al., 2011). Karena yang diukur di sini justru dimensi yang paling peka terhadap perilaku pemimpin, besaran hubungan yang ditemukan belum tentu berlaku untuk kinerja anggota secara keseluruhan. Seandainya kinerja tugas ikut diukur, hubungannya bisa jadi lebih lemah.

Hasil ini berbeda dari satu-satunya pengujian pada organisasi mahasiswa di Indonesia, yang tidak menemukan hubungan signifikan pada pengurus organisasi mahasiswa (Muthohar & Achmad, 2024). Ada dua kemungkinan penjelasan. Pertama, perbedaan unit yang diteliti. Pengurus memegang jabatan struktural dalam periode panjang, sedangkan anggota kepanitiaan bekerja singkat di bawah ketua yang kehadirannya terasa langsung dalam setiap rapat dan tenggat. Kedua, perbedaan cara analisis. Penelitian tersebut memasukkan motivasi sebagai mediator, sehingga yang dinyatakan tidak signifikan adalah jalur langsung setelah motivasi diperhitungkan. Penelitian ini justru menguji hubungan kedua variabel secara keseluruhan. Kedua temuan dengan demikian tidak sepenuhnya bertentangan, melainkan menjawab pertanyaan yang berbeda.

Penjelasan melalui Pertukaran Sosial

Social Exchange Theory menjelaskan mengapa hubungan ini tampak justru pada kinerja kontekstual. Perhatian, pengakuan, dan dukungan ketua dipersepsikan anggota sebagai pemberian yang bernilai, dan pemberian semacam itu menimbulkan kewajiban untuk membalas (Blau, 1964). Anggota kepanitiaan tidak punya banyak cara membalas selain usaha kerjanya. Tugas inti sudah menjadi kewajiban yang diharapkan dari siapa pun, sehingga balasan paling terlihat muncul dalam bentuk yang tidak diwajibkan: mengambil inisiatif, memikul tanggung jawab tambahan, dan mencari tantangan baru. Kinerja kontekstual, dengan kata lain, bukan sekadar luaran yang kebetulan diukur, melainkan wilayah tempat timbal balik paling mungkin terlihat. Meski begitu, mekanisme ini dijelaskan secara teoretis dan tidak diuji langsung, karena persepsi timbal balik maupun rasa berkewajiban tidak diukur.

Kekokohan Temuan

Temuan ini perlu dibaca dengan dua catatan. Pertama, kekuatannya cukup bergantung pada segelintir responden. Ketika tiga responden yang memberi angka sama di seluruh butir dan empat responden yang menuliskan lebih dari satu kepanitiaan dikeluarkan bersamaan, korelasi turun menjadi 0,178 dan tidak lagi signifikan. Arahnya tetap positif, dan mengeluarkan salah satu kelompok saja masih mempertahankan signifikansi. Jadi yang goyah bukan arah hubungannya, melainkan besarnya. Jumlah responden yang tinggal 57 juga memperkecil power, sehingga hasil yang tidak signifikan itu belum tentu berarti hubungannya tidak ada.

Kedua, hubungan ini tidak sepenuhnya linear. Rerata kinerja paling rendah pada kelompok dengan skor kepemimpinan terendah, relatif datar pada skor menengah, lalu naik cukup tajam pada kelompok dengan skor tertinggi. Pola ini mengisyaratkan bahwa kinerja kontekstual mungkin baru terangkat ketika kepemimpinan dipersepsikan sangat kuat, bukan naik sedikit demi sedikit. Sebagian lonjakan di kelompok tertinggi berasal dari responden yang menjawab angka tertinggi di semua butir, sehingga kedua catatan ini saling berkaitan. Dugaan tersebut belum dapat diuji dengan 64 responden, tetapi layak diperhatikan penelitian berikutnya.

Implikasi Praktis

Bagi organisasi kemahasiswaan, temuan ini menunjukkan bahwa pembekalan ketua panitia tidak cukup berhenti pada teknis penyelenggaraan acara. Perilaku yang diukur dalam penelitian ini, seperti menghargai kontribusi, menjaga kekompakan, dan menepati ucapan, berjalan seiring dengan kesediaan anggota berbuat lebih dari tugasnya. Perilaku semacam itu tidak memerlukan anggaran dan tetap tersedia bagi ketua yang tidak memegang kewenangan formal apa pun. Namun karena desainnya korelasional, temuan ini belum membuktikan bahwa melatih ketua akan meningkatkan kinerja anggota. Yang dapat dikatakan baru sebatas ini: keduanya berjalan bersamaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional ketua panitia dengan kinerja anggota pada kepanitiaan acara mahasiswa di Universitas Airlangga. Hasilnya menjawab rumusan masalah secara langsung: terdapat hubungan positif yang signifikan antara keduanya, dengan kekuatan yang tergolong sedang. Semakin kuat anggota mempersepsikan ketuanya memimpin secara transformasional, semakin sering pula mereka menampilkan perilaku kerja yang melampaui tuntutan minimum tugasnya. Hubungan itu tetap muncul walaupun ketua panitia tidak memegang gaji, promosi, maupun sanksi. Dengan demikian, hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima.

Simpulan tersebut berlaku untuk kinerja kontekstual, bukan untuk kinerja anggota secara utuh, karena kinerja tugas tidak ikut terukur. Kekuatan hubungannya pun belum kokoh, sebab hasilnya melemah ketika sebagian kecil responden dengan pola jawaban yang meragukan dikeluarkan. Temuan ini karena itu lebih tepat dibaca sebagai indikasi awal yang masih menunggu pengujian ulang pada sampel yang lebih besar.

KETERBATASAN DAN SARAN

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan pertama terletak pada desain. Survei korelasional yang bersifat *cross-sectional* hanya dapat menunjukkan keterkaitan, bukan sebab akibat, sehingga seluruh temuan ditafsirkan sebagai hubungan, bukan pengaruh. Data yang dikumpulkan juga bersifat retrospektif dan bergantung pada ingatan responden atas kepanitiaan yang sudah berlalu. Selain itu, variabel ketiga tidak dikendalikan. Motif pribadi, manfaat yang diharapkan, dan kepanitiaan yang diikuti karena kewajiban prodi atau organisasi dapat turut menjelaskan kinerja yang dilaporkan.

Keterbatasan kedua berkaitan dengan instrumen. Butir komunikasi visi terhapus dari formulir saat pengumpulan data berjalan, sehingga kepemimpinan transformasional diukur dengan enam butir, bukan tujuh. Subskala kinerja tugas juga tidak termuat dalam formulir, sehingga kinerja hanya diwakili delapan butir kinerja kontekstual dan hubungan dengan kinerja tugas tidak dapat diuji. Keterbatasan ini perlu digarisbawahi karena hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja tugas dilaporkan lebih lemah daripada dengan kinerja kontekstual (Wang et al., 2011), sehingga besaran yang ditemukan di sini kemungkinan lebih tinggi daripada apabila kinerja diukur secara utuh. Seluruh butir pun dipendekkan menjadi paling banyak lima kata, sehingga statusnya adaptasi dan bukti validitas dari studi adaptasi terdahulu tidak berlaku penuh. Pilihan skala turut menjadi soal tersendiri, sebab skala pengukuran yang dipakai ikut memoderasi besaran hubungan yang ditemukan (Bao et al., 2025), sementara alat ukur kepemimpinan yang tersedia belum dirancang untuk konteks kesukarelaan (Tsai et al., 2025).

Keterbatasan ketiga menyangkut cara pengukuran. Kedua variabel diukur melalui laporan diri dari responden yang sama pada waktu yang sama, sehingga risiko *common method bias* tidak dapat dihilangkan sepenuhnya. *Harman single-factor test* memang menunjukkan faktor pertama hanya menjelaskan 39,72% varians, dan butir kepemimpinan serta butir kinerja ditempatkan pada halaman terpisah, tetapi sebagian hubungan yang ditemukan tetap mungkin berasal dari varians metode bersama. Kinerja yang dinilai sendiri juga rentan terhadap *leniency bias* dan *self-serving bias*. Penilaian terhadap kepemimpinan berpotensi bias dengan cara lain: ketua yang mendelegasikan pekerjaan kepada koordinator divisi dapat dinilai kurang bekerja, padahal belum tentu kurang efektif. Pengumpulan nomor kontak untuk undian membuat jawaban tidak sepenuhnya tanpa identitas selama pengumpulan data berlangsung, meskipun data kontak dihapus setelah undian dilaksanakan.

Keterbatasan keempat berkaitan dengan sampel dan keberlakuan temuan. Ukuran sampel minimum yang dihitung secara *a priori* adalah 73 responden, sedangkan yang memenuhi kriteria inklusi hanya 65, sehingga power uji untuk mendeteksi r sebesar 0,29 turun menjadi sekitar 0,76. Pengambilan sampel dilakukan dengan *convenience sampling* dan komposisinya timpang, dengan 92,3% responden berasal dari Fakultas Vokasi, sehingga temuan ini lebih mencerminkan kepanitiaan di fakultas tersebut daripada di Universitas Airlangga secara keseluruhan. Penyebaran melalui media sosial bersifat *voluntary response*, sehingga responden yang bersedia mengisi kemungkinan berbeda dari yang tidak bersedia, misalnya dalam hal keaktifan berorganisasi. Pengarahan untuk merujuk kepanitiaan yang paling terakhir diikuti mengurangi, tetapi tidak menghilangkan, kemungkinan responden memilih pengalaman yang paling berkesan.

Keterbatasan kelima menyangkut kekokohan dan cakupan temuan. Analisis kepekaan menunjukkan kekuatan hubungan bergantung pada sebagian kecil responden: tanpa tujuh jawaban dengan pola yang meragukan, korelasi turun menjadi 0,178 dan tidak lagi signifikan, meskipun arahnya tetap positif. Penelitian ini juga tidak mengukur variabel mediasi maupun moderasi. Internalisasi tujuan, identifikasi melalui keteladanan, dan pertukaran sosial dijelaskan secara teoretis, tetapi tidak diuji langsung, padahal keterlibatan kerja pernah ditemukan memediasi sebagian hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja (Jiatong et al., 2022). Karena itu penelitian ini hanya dapat menunjukkan bahwa hubungan tersebut ada, bukan mengapa hubungan tersebut terjadi.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Pertama, desain longitudinal atau eksperimental layak dipakai untuk menguji arah sebab akibat. Desain longitudinal dapat melacak perubahan persepsi kepemimpinan dan kinerja sepanjang kepanitiaan berjalan, sedangkan pelatihan kepemimpinan bagi ketua panitia dapat diuji sebagai perlakuan.

Kedua, jumlah responden perlu diperbesar dengan teknik sampling yang lebih terarah, misalnya berdasarkan fakultas, angkatan, atau jenis kepanitiaan, dan bila memungkinkan melibatkan lebih dari satu perguruan tinggi. Langkah ini menaikkan power uji sekaligus memperluas keberlakuan temuan.

Ketiga, kinerja tugas sebaiknya ikut diukur agar perbandingan antardimensi dapat diuji, dan penilaian kinerja tidak hanya mengandalkan laporan diri. Penilaian dari ketua panitia atau dari sesama anggota akan memperkecil risiko *common method bias*.

Keempat, mekanisme hubungannya perlu diuji langsung, misalnya melalui keterlibatan kerja, motivasi otonom, atau persepsi timbal balik, dengan ukuran dan lama kepanitiaan sebagai calon variabel moderasi. Pengembangan instrumen kepemimpinan yang dirancang khusus untuk konteks kesukarelaan juga merupakan sumbangan tersendiri bagi kajian pada organisasi tanpa imbalan formal.

Kelima, pendekatan kualitatif atau gabungan layak dipertimbangkan. Wawancara mendalam dapat mengungkap bagaimana anggota memaknai perilaku ketua panitia dan bagaimana sifat kepanitiaan yang sukarela serta sementara ikut membentuk dinamika tersebut, termasuk hal yang tidak tertangkap kuesioner seperti konflik antaranggota dan budaya organisasi kemahasiswaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agag, G., Abdelmoety, Z. H., Aboul-Dahab, S., Daher, M., Sharkasi, N., Taha, E., Yousaf, A., & Abdelwahab, M. (2025). A cross-cultural meta-analysis of transformational leadership-performance outcomes relationship. *International Studies of Management & Organization*, 1-41. <https://doi.org/10.1080/00208825.2025.2566556>
- Bao, Y., Zhang, Z., & Yang, C. (2025). A meta-analytic review of transformational leadership research in public administration. *The American Review of Public Administration*, 55(2), 154-174. <https://doi.org/10.1177/02750740241290810>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- 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>
- Koopmans, L. (2015). *Individual Work Performance Questionnaire (IWPOQ) instruction manual*. Body@Work, TNO Innovation for Life - VU University Medical Center.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Mahardika, I. M. S., Blegur, J., Berliana, B., Anaktototy, J., Boleng, L. M., & Arhesa, S. (2024). Global transformational leadership scale: Cross-cultural adaptation of Indonesian sports science student context. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 13(5), 3068-3080. <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i5.29122>
- Muthohar, A. R., & Achmad, N. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan organisasi terhadap kinerja pengurus organisasi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMS dengan motivasi sebagai variabel mediasi. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 7(2), 88-107. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v7i2.6498>

- Ngah, N. S., Abdullah, N. L., & Mohd Suki, N. (2022). Servant leadership, volunteer retention, and organizational citizenship behavior in nonprofit organizations: Examining the mediating role of job satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(5), 1031-1053. <https://doi.org/10.1177/08997640211057409>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Tsai, A. C. Y., Newstead, T., Lewis, G., & Chuah, S.-H. (2025). Leading volunteers effectively: Development and preliminary validation of the Volunteer Leader Behavior Scale. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 54(2), 350-377. <https://doi.org/10.1177/08997640241254081>
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Widyastuti, T., & Hidayat, R. (2018). Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWQP) into Bahasa Indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2). <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2018.3020>
- Widyastuti, T., Ramdani, Z., Alim, S., & Harlianty, R. A. (2024). The Indonesian version of Individual Work Performance Questionnaire (IWQP): Structure factor and criterion validity. *Psychological Research and Intervention*, 7(1), 1-16. <https://doi.org/10.21831/pri.v7i1.76457>
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- Zaw, P. P., & Takahashi, Y. (2022). Effect of transformational leadership on contextual performance mediated by work engagement and moderated by mindful awareness. *Merits*, 2(4), 241-257. <https://doi.org/10.3390/merits2040017>