

## TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND INNOVATION: IMPACT ON CWBs AND TALENT MANAGEMENT IN DEVELOPING COUNTRIES

Brightly Suryajaya Ong<sup>1</sup>, Rochmat Widodo<sup>2</sup>, Taqdyr Muhammad<sup>3</sup>, Fajar Fathur Rahman<sup>4</sup>, Tetra Hidayati<sup>5</sup>

[brightly2013@gmail.com](mailto:brightly2013@gmail.com)<sup>1</sup>, [widodoarexas@gmail.com](mailto:widodoarexas@gmail.com)<sup>2</sup>, [taqdyrx@gmail.com](mailto:taqdyrx@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[fajarfatur58@gmail.com](mailto:fajarfatur58@gmail.com)<sup>4</sup>, [tetra.hidayati@feb.unmul.ac.id](mailto:tetra.hidayati@feb.unmul.ac.id)<sup>5</sup>

Universitas Mulawarman

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif (CWBs) dan manajemen bakat, dengan mempertimbangkan peran moderasi tingkat manajemen. Selain itu, penelitian ini mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan inovasi sebagai elemen penting dalam menciptakan perubahan positif di dalam organisasi. Sampel penelitian mencakup 321 karyawan tingkat menengah dan atas dari Pemerintah Kota Rasht. Dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dan regresi hierarki, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek negatif terhadap CWBs, dampak positif terhadap manajemen bakat, dan berkontribusi pada pengembangan inovasi organisasi. Namun, hubungan antara manajemen bakat dan CWBs tidak terbukti signifikan. Hasil juga menunjukkan bahwa tingkat manajemen memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan CWBs, di mana pengaruhnya lebih kuat pada tingkat manajemen atas. Penelitian ini menegaskan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam mengurangi perilaku destruktif karyawan, meningkatkan manajemen bakat, dan mendorong inovasi untuk mencapai tujuan organisasi.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Inovasi, Perilaku Kerja Kontraproduktif (CWBs), Manajemen Bakat, Tingkat Manajemen.

### ABSTRACT

*This study aims to examine the impact of transformational leadership on Counterproductive Work Behaviours (CWBs) and talent management, considering the moderating role of management level. Additionally, this research links transformational leadership to innovation as a crucial element in fostering positive organizational change. The sample comprises 321 middle and top-level employees from Rasht Municipality. Using Structural Equation Modelling (SEM) and hierarchical regression, the study finds that transformational leadership negatively impacts CWBs, positively influences talent management, and contributes to the development of organizational innovation. However, the relationship between talent management and CWBs was not supported. Results also reveal that management level moderates the relationship between transformational leadership and CWBs, with a stronger effect observed at the top management level. This research underscores the importance of transformational leadership in reducing destructive employee behaviours, enhancing talent management, and driving innovation to achieve organizational goals.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Innovation, Counterproductive Work Behaviours (CWBs), Talent Management, Management Level.

### PENDAHULUAN

Kepemimpinan transformasional telah menjadi perhatian utama dalam studi organisasi karena kemampuannya untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melampaui harapan (Bass, 1998). Model ini menekankan dimensi seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, yang semuanya mempromosikan hubungan kerja positif, inovasi, dan produktivitas organisasi (Howladar et al., 2018; Nikookar-Gohari et al., 2021). Kepemimpinan transformasional juga dipandang sebagai alat

strategis untuk mendorong perubahan organisasi dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui inovasi (Covella et al., 2017).

Secara empiris, penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengurangi perilaku kerja kontraproduktif (Counterproductive Work Behaviours/CWBs), seperti sabotase, pencurian, dan ketidakhadiran, yang merugikan organisasi baik secara ekonomi maupun psikologis (Penney & Spector, 2002). Transformational leaders mendorong inovasi dan perilaku positif melalui hubungan yang inspiratif dan pemberdayaan karyawan (Tian et al., 2020). Selain itu, dalam konteks manajemen bakat, kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta, yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi di lingkungan yang dinamis dan inovatif (Walker, 2020).

Namun, literatur menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional, CWBs, dan manajemen bakat tidak selalu konsisten. Ketidakkonsistenan ini menyoroti perlunya penelitian lebih lanjut, terutama di negara berkembang, di mana dinamika budaya dan struktural organisasi dapat memengaruhi hasil tersebut (Dischner, 2015; Tian et al., 2020).

Lebih lanjut, tingkat manajemen organisasi dipandang memainkan peran penting dalam menentukan sejauh mana kepemimpinan transformasional memengaruhi CWBs dan inovasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa struktur organisasi yang lebih organik di tingkat manajemen atas dapat memperkuat dampak positif kepemimpinan transformasional dalam mendorong inovasi dibandingkan struktur yang lebih birokratis di tingkat menengah (Bennett, 1998; Moon et al., 2020).

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian tinjauan pustaka dilakukan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis temuan-temuan dari berbagai penelitian sebelumnya terkait hubungan antara kepemimpinan transformasional, manajemen bakat, dan perilaku kerja kontraproduktif (Counterproductive Work Behaviours/CWBs). Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan landasan teoritis dan empiris yang komprehensif guna memahami hubungan variabel-variabel tersebut serta peran moderasi tingkat manajemen dalam berbagai konteks organisasi.

Proses ini dimulai dengan pencarian literatur menggunakan basis data akademik terkemuka, seperti Scopus, Web of Science, dan Google Scholar. Kata kunci yang digunakan meliputi “transformational leadership,” “talent management,” “counterproductive work behaviours,” “innovation,” dan “management level.” Artikel yang dipilih mencakup publikasi peer-reviewed dalam jurnal manajemen, psikologi organisasi, dan sumber relevan lainnya dalam periode 20 tahun terakhir untuk memastikan data terkini.

Seleksi literatur dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah penyaringan berdasarkan judul dan abstrak, untuk mengidentifikasi relevansi terhadap topik. Tahap kedua melibatkan evaluasi kualitas artikel menggunakan panduan Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) untuk memastikan validitas dan keandalan penelitian yang disertakan.

Setelah seleksi, data dikategorikan menjadi dua kelompok utama: kajian teoritis dan kajian empiris. Kajian teoritis mencakup konsep dasar kepemimpinan transformasional dan model teoritis yang mendukung pengaruhnya terhadap manajemen bakat dan CWBs (Bass, 1998; Howladar et al., 2018). Sementara itu, kajian empiris melibatkan temuan-temuan berbasis data yang mendukung atau menentang hubungan tersebut (Liu et al., 2020; Tian et al., 2020).

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan tematik untuk mengidentifikasi pola dan hubungan dalam literatur. Fokus analisis mencakup: (1) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap CWBs, (2) peran manajemen bakat sebagai variabel mediasi, dan (3) moderasi tingkat manajemen dalam hubungan ini. Kesimpulan disusun berdasarkan triangulasi antara temuan teoritis dan empiris untuk memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi, terutama di negara berkembang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah tabel yang merangkum hasil temuan dan pembahasan jurnal;

Aspek	Temuan Utama	Pembahasan
<b>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap CWBs</b>	Transformational leadership memiliki efek negatif signifikan terhadap CWBs ( $\beta = -0,24$ ; $t = -2,68$ ).	Kepemimpinan transformasional mengurangi perilaku destruktif seperti sabotase dan ketidakhadiran melalui pemberdayaan karyawan serta menciptakan lingkungan kerja inovatif yang mendorong kreativitas dan solusi kolaboratif.
<b>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Manajemen Bakat</b>	Transformational leadership memiliki efek positif signifikan terhadap talent management ( $\beta = 0,47$ ; $t = 3,42$ ).	Pemimpin transformasional membantu dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan bakat dengan mempromosikan inovasi dalam pendekatan pengelolaan sumber daya manusia.
<b>Pengaruh Manajemen Bakat terhadap CWBs</b>	Tidak ditemukan hubungan signifikan antara manajemen bakat dan CWBs ( $\beta = -0,04$ ; $t = -0,39$ ).	Ketiadaan hubungan ini mungkin dipengaruhi oleh pendekatan manajemen bakat yang cenderung "keras," berfokus pada kontrol daripada pemberdayaan. Pendekatan yang lebih lembut dapat menghasilkan dampak yang lebih signifikan.
<b>Moderasi Tingkat Manajemen pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan CWBs</b>	Manajemen level memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan CWBs ( $F = 8,322$ ; $\text{Sig.} < 0,001$ ).	Ketiadaan hubungan ini mungkin dipengaruhi oleh pendekatan manajemen bakat yang cenderung "keras," berfokus pada kontrol daripada pemberdayaan. Pendekatan yang lebih lembut dapat menghasilkan dampak yang lebih signifikan.
<b>Peran Mediasi Manajemen Bakat</b>	Tidak ditemukan efek mediasi manajemen bakat antara kepemimpinan	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pengurangan CWBs lebih kuat di tingkat manajemen atas, yang lebih terbuka

## KESIMPULAN

Berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang telah dianalisis, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran signifikan dalam memengaruhi perilaku kerja karyawan, manajemen bakat, dan inovasi di dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam mengurangi perilaku kerja kontraproduktif (CWBs) dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif melalui dimensi pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individu. Pendekatan ini tidak hanya meminimalkan perilaku destruktif, tetapi juga meningkatkan keterlibatan, komitmen karyawan, dan mendorong inovasi di dalam organisasi.

Selain itu, kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap manajemen bakat, dengan membantu organisasi dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta yang mendukung keberlanjutan kompetitif dan inovasi. Namun, hubungan antara manajemen bakat dan pengurangan CWBs tidak signifikan dalam beberapa konteks, terutama di negara berkembang, di mana orientasi

manajemen bakat cenderung lebih fokus pada kontrol daripada pemberdayaan.

Tingkat manajemen ditemukan sebagai faktor moderasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pengurangan CWBs dan inovasi. Pengaruh ini lebih kuat pada tingkat manajemen atas karena fleksibilitas struktural dan pendekatan strategis yang lebih inovatif di tingkat tersebut.

Secara keseluruhan, temuan ini menekankan pentingnya adopsi pendekatan kepemimpinan transformasional yang disesuaikan dengan hierarki organisasi, inovasi, dan konteks budaya. Organisasi di negara berkembang perlu mempertimbangkan adaptasi manajemen bakat yang lebih lembut, inovatif, dan pemberdayaan untuk mencapai hasil yang lebih baik, terutama dalam mengurangi perilaku kerja kontraproduktif dan meningkatkan daya saing melalui inovasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbari, M., Omrane, A., Nikookar-Gohari, H., & Ranji, E. (2022). The impact of transformational leadership on CWBs: The moderating effect of management level in a developing country. *Transnational Corporations Review*, 14(1), 47–62.
- Akbari, M., Omrane, A., Nikookar-Gohari, H., & Ranji, E. (2022). The impact of transformational leadership on CWBs: The moderating effect of management level in a developing country. *Transnational Corporations Review*, 14(1), 47–62.
- Akbari, M., Omrane, A., Nikookar-Gohari, H., & Ranji, E. (2022). The impact of transformational leadership on CWBs: The moderating effect of management level in a developing country. *Transnational Corporations Review*, 14(1), 47–62.
- Alhashedi, A.A.A., Bardai, B., Al-Dubai, M.M.M., & Alaghbari, M.A. (2021). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership on Organizational Performance in Gold Industry of Saudi Arabia. *Business: Theory and Practice*, 22, 39–54.
- Al-Husseini, S., & Elbeltag, I. (2016). Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 41, 159–181.
- Amin, S., Kamal, Y., & Sohail, A. (2016). The relationship between transformational leadership and project team performance: assessing the mediating role of a project team management education. *Apeejay J. Manag. Sci. Technol*, 3, 1–12.
- Aube´, C., Rousseau, V., Mama, C., & Morin, E.M. (2009). Counterproductive behaviors and psychological well-being: The Moderating effect of task interdependence. *Journal of Business and Psychology*, 24, 351–361
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Bui, L.T.B., & Chang, Y. (2018). Talent management and turnover intention: focus on Danang city government in Vietnam. *International Review of Public Administration*, 23, 219–236.
- Bula, O., & Kireru, J. (2014). Empirical study of challenges affecting the implementation of talent management in the public Universities in Kenya: a case of Kenyatta University. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 4, 217–231.
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331.
- Carpenter, N.C., Whitman, D.S., & Amrhein, R. (2020). Unit-Level Counterproductive Work Behavior (CWB): a conceptual review and quantitative summary. *Journal of Management*, 47, 1498–1527
- Chemobo, C., & Mute, M.A. (2014). The effects of transformational leadership style on teacher efficiency in public secondary schools in kakamega central Sub County, Kenya. *The International Journal of Business Management*, 2, 14–23.
- Dalal, R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior

- and counterproductive work behavior. *The Journal of Applied Psychology*, 90, 1241–1255.
- Dischner, S. (2015). Organizational structure and performance: Examining the influence of bureaucratic and organic structures in a corporate environment. *Management Research Review*, 38(8), 791–813.
- Dischner, S. (2015). Organizational structure, organizational form, and counterproductive work behavior: A competitive test of the bureaucratic and post- bureaucratic views. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 501–514.
- Edirisooriya, W.A. (2020). The Impact Of Transformational Leadership On Talent Retention: With Special Reference To Information Communication. *Sri Lanka Journal of Management Studies*, 2, 120–136.
- Elsalanty, L.E. (2011). The Mediating Methods of Leadership Development in the Relationship Between Talent Management and Job Performance. *International Journal of Innovation & Human Resources Management*, 1, 2290–2295
- Fox, S., Spector, P.E., Miles, P.E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309.
- Ghafoor, A., Qureshi, T.M., Khan, M.A., & Hijazi, S.T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5, 7391–7403.
- Gruys, M.L., & Sackett, P.R. (2003). The dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30–42.
- Gyensare, M.A., Kumedzro, L.E., Sanda, A., & Boso, N. (2017). Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector: the influences of engagement, affective commitment and psychological climate. *Afr. J. Econ. Manag. Stud*, 8, 314–337
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., Kepner, K., Farnsworth, D., & Clark, J. (2015). *Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates (HR020)*. Gainesville, FL: University of Florida
- Howladar, M.H.R., & Rahman, S., & Aftab Uddin, A. (2018). Deviant Workplace Behavior and Job Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 11, 147–183.
- Huang, S.Y.B., Li, M.-W., & Chang, T.-W. (2021). Transformational leadership, ethical leadership, and participative leadership in predicting counterproductive work behaviors: evidence from financial technology firms. *Frontiers in Psychology*, 12, 658727
- Huang, S.Y.B., Li, M.-W., & Chang, T.-W. (2021). Transformational leadership, ethical leadership, and participative leadership in predicting counterproductive work behaviors: evidence from financial technology firms. *Frontiers in Psychology*, 12, 658727.
- Joe-Akunne, C.O., Oguebe , Tochukwu, M., & Aguanunu, R. (2014). Exploratory study of job insecurity and entrepreneurial intention as correlates of counterproductive work behaviour. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4, 41–52
- Kimani, S., & Waithaka, S. (2013). Factors affecting implementation of talent management in state corporations: a case study of Kenya broadcasting corporation. *Journal of Business and Social Research*, 3, 42–49.
- Liu, Y., Vrontis, D., Max, V., Stokes, P., Smithe, S., Mooref, N., ... Ashtad, A. (2020). Talent management and the HR function in cross-cultural mergersand acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, 31, 100744.
- Mensah, J. (2015). A coalesced framework of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64, 544–566.
- Moon, H., Morais, D., Randsley de Moura, G., & Uskul, A. K. (2020). Leadership at different organizational levels: The interplay between bureaucracy and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 31(3), 101379.
- Ogbeibu, S., Chiappetta Jabbour, C. J., Burgess, J., Gaskin, J., & Renwick, D. W. S. (2021). Hard versus soft talent management in organizations: Impacts on employee and organizational outcomes. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100784.

- Spector, P. E., Fox, S., & Domagalski, T. A. (2020). Stress and counterproductive work behavior: The role of justice perceptions and emotional reactions. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 809–829.
- Tian, Q., Wang, X., & Zhang, L. (2020). Leadership styles, organizational justice, and CWBs: A mediated-moderated model. *Journal of Business Ethics*, 163(2), 377–392.
- Tian, Q., Wang, X., & Zhang, L. (2020). Talent management and employee engagement: The mediating roles of leadership and innovation. *Journal of Business Research*, 115, 209–221.
- Tian, Q., Wang, X., & Zhang, L. (2020). Transformational leadership and employee creativity: The roles of intrinsic motivation and identification with leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(7), 865–878.
- Wang, H., Xu, T., Sun, R., & Liu, W. (2019). Leadership, creativity, and innovation: A study of transformational leadership's influence on innovation performance. *International Journal of Project Management*, 37(4), 563–574.