

**LIKE A WOLF IN SHEEP'S CLOTHING: A SYSTEMATIC REVIEW OF
PSEUDO-TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND FUTURE RESEARCH
DIRECTIONS**

**BAGAI SERIGALA BERBULU DOMBA: TINJAUAN SISTEMATIS TENTANG
PSEUDO – TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN ARAH PENELITIAN
MASA DEPAN**

Salsabila Ramadhani Nugrohoputri

Sekolah Pascasarjana, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Universitas Airlangga, Indonesia
Salsabila.ramadhani.nugrohoputri-2024@pasca.unair.ac.id

ABSTRACT

Pseudo-transformational leadership is the dark side of transformational leadership, appearing charismatic but based on selfish and manipulative motivations. This phenomenon is likened to a "wolf in sheep's clothing" because it can deceive followers through rhetoric and the illusion of morality. This study aims to systematically review the literature on pseudo-transformational leadership and formulate directions for future research. The method used was a Systematic Literature Review (SLR) based on the Tranfield et al. (2003) protocol, using a Scopus database search. This resulted in 15 relevant articles analyzed for definition, theory, methodology, antecedents, and consequences. The results indicate that pseudo-transformational leadership is closely related to dark personality traits, moral disengagement, and an organizational culture that is permissive of unethical behavior. Its impacts include decreased trust, job satisfaction, and engagement, as well as increased turnover intention. This study contributes by providing a comprehensive mapping of pseudo-transformational leadership and offering a new research agenda through a longitudinal, multilevel, and cross-cultural approach.

Keywords: Pseudo-transformational leadership, Leadership, Systematic Literature Review

ABSTRAK

Pseudo-transformational leadership merupakan sisi gelap dari kepemimpinan transformasional yang tampak karismatik, tetapi berlandaskan motivasi egoistik dan manipulatif. Fenomena ini ibarat “serigala berbulu domba” karena mampu menipu pengikut melalui retorika dan ilusi moralitas. Penelitian ini bertujuan meninjau secara sistematis literatur mengenai pseudo-transformational leadership dan merumuskan arah penelitian masa depan. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) berdasarkan protokol Tranfield et al. (2003) dengan pencarian pada basis data Scopus, menghasilkan 15 artikel relevan yang dianalisis terkait definisi, teori, metodologi, anteseden, dan konsekuensi. Hasil menunjukkan bahwa pseudo-transformational leadership berkaitan erat dengan kepribadian gelap, moral disengagement, serta budaya organisasi yang permisif terhadap perilaku tidak etis. Dampaknya meliputi penurunan kepercayaan, kepuasan kerja, dan keterlibatan, serta peningkatan turnover intention. Studi ini berkontribusi dengan memberikan pemetaan komprehensif mengenai pseudo-transformational leadership sekaligus menawarkan agenda riset baru melalui pendekatan longitudinal, multilevel, dan lintas budaya.

Kata Kunci: Pseudo – transformational leadership, Leadership, Systematic Literature Review

PENDAHULUAN

Gaya kepemimpinan saat ini menjadi komponen kunci dalam pengelolaan organisasi modern, memengaruhi hampir seluruh aspek dalam kehidupan kerja, mulai dari motivasi, kinerja, hingga budaya organisasi. Salah satu pendekatan yang telah banyak diteliti dan diadopsi secara luas dalam praktik manajerial adalah

transformational leadership yang telah diperkenalkan secara luas oleh Bass (1985), *transformational leadership* mencerminkan gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan membimbing pengikut untuk mencapai tujuan kolektif melebihi kepentingan pribadi. *Transformational leadership* sejati dicirikan dengan karisma, perhatian terhadap individu, stimulasi

intelektual, serta *idealized influence*. Gaya kepemimpinan ini dipandang efektif dalam menghadapi perubahan organisasi, membangun keterlibatan karyawan, serta meningkatkan performa.

Namun, seiring perkembangan pemahaman terhadap dinamika kekuasaan dan kepemimpinan dalam organisasi, para peneliti mulai menyadari adanya sisi gelap dalam praktik *transformational leadership*. Tidak semua pemimpin yang tampil karismatik dan inspiratif memiliki niat altruistik. Beberapa individu menggunakan atribut-atribut transformasional secara manipulatif untuk tujuan egoistik, menyesatkan pengikut melalui ilusi moralitas dan retorika yang memukau. Bagi serigala berselubung domba fenomena inilah yang kemudian dikenal sebagai *pseudo-transformational leadership*. Istilah ini pertama kali dikemukakan oleh Bass dan Steidlmeier (1999), yang membedakan antara *transformational leadership* sejati dengan mereka yang hanya meniru aspek permukaan tanpa fondasi etis. *Pseudo-transformational leadership* didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang secara lahiriah meniru karakteristik *transformational leadership* seperti karisma dan visi, namun sesungguhnya didasari oleh motivasi egoistik, manipulasi, dan ketiadaan integritas moral. *Pseudo-transformational leadership* memang tampak berkomitmen terhadap tujuan bersama, namun pada kenyataannya lebih tertarik untuk mencapai kekuasaan dan kepentingan pribadi. Mereka kerap mengeksploitasi kepercayaan dan loyalitas bawahan, menampilkan diri sebagai agen perubahan padahal menyimpan agenda tersembunyi.

Fenomena ini menjadi semakin penting untuk dikaji mengingat berbagai kasus penyalahgunaan kekuasaan, penurunan kepercayaan publik terhadap

pemimpin, serta maraknya isu burnout, disengagement, dan perilaku tidak etis di tempat kerja. Dalam konteks organisasi modern yang semakin kompleks dan menuntut transparansi, pemahaman terhadap *pseudo-transformational leadership* menjadi sangat krusial. Mengingat potensi dampak destruktif yang dihasilkan oleh kepemimpinan semu ini, perlu dilakukan kajian sistematis untuk menyusun pemahaman komprehensif tentang bagaimana *pseudo-transformational leadership* dipahami, diukur, serta dampaknya terhadap individu dan organisasi.

Jumlah artikel terkait *pseudo transformational leadership* yang terindeks di Scopus relatif sedikit. Sebenarnya tren ini sangat menarik karena gaya kepemimpinan yang terlihat transformasional namun ternyata memanipulasi demi keuntungan sendiri. Terlebih lagi penelitian mendalam di bidang ini masih sangat terbatas. Sejalan dengan tujuan penelitian ini, beberapa tahapan dilakukan. Pertama, penelitian ini mengulas secara singkat definisi dan perspektif mendasar tentang *pseudo transformational leadership*. Penulis juga menjelaskan pendekatan sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis literatur yang ada. Kedua, merangkum dan mengevaluasi pengetahuan yang terkandung dalam setiap topik yang dibahas. Ketiga, setelah mensintesis pengetahuan, para peneliti menilai dan mengevaluasi temuan dalam bidang penelitian ini. Berdasarkan wawasan ini, artikel ini kemudian menyoroti arah penting untuk penelitian di masa mendatang dan diakhiri dengan ringkasan. Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi signifikan. Pertama, penelitian ini menawarkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang *pseudo*

transformational leadership. Kedua, penelitian ini sangat penting dalam mengembangkan peta jalan untuk studi di masa mendatang dan menyoroti potensi perkembangan teoritis dan empiris dalam literatur tentang *pseudo transformational leadership*. Studi ini juga menyoroti penerapan teori seperti *Transformational Leadership Theory*, *Social Exchange Theory* dan teori lain yang membantu menjelaskan bagaimana *pseudo transformational leadership* terjadi dan memengaruhi organisasi serta karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat memperjelas hubungan antara *pseudo transformational leadership* dengan variabel yang relevan.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan metodologi telaah pustaka sistematis sebagaimana disarankan oleh Tranfield et al. (2003). Metode ini memberikan panduan untuk penelitian dan menunjukkan bahwa telaah pustaka sistematis dapat meningkatkan kualitas penelitian dengan memanfaatkan pendekatan terstruktur. Penulisan sistematis membantu dalam mengenali kontribusi akademis terhadap penelitian (Becheikh et al., 2006). Menurut Tranfield et al. (2003), ada tiga langkah yang terlibat dalam proses telaah sistematis: perencanaan, pelaksanaan, dan dokumentasi telaah. Setiap langkah melibatkan beberapa sub-langkah; namun, berdasarkan persyaratan penelitian, langkah-langkah ini disesuaikan agar sesuai dengan protokol penelitian. Metode ini telah digunakan dan dievaluasi oleh penelitian lain (Khan et al., 2020). Langkah-langkah ini dijelaskan di bagian berikut. Penelitian ini bertujuan untuk secara sistematis mensintesis dan mengintegrasikan penelitian yang ada

tentang *pseudo-transformational leadership* dimulai dengan dua pertanyaan penelitian:

RQ1. Apa yang disarankan literatur mengenai konsep dan penelitian terkini tentang *pseudo-transformational leadership*?

RQ2. Kemungkinan apa yang ada untuk penelitian di masa mendatang guna mengembangkan dan memperluas literatur yang ada dalam konteks ini?

Artikel yang membahas *pseudo-transformational leadership* yang telah ditinjau dapat ditemukan dengan menelusuri basis data seperti Scopus. Scopus dipilih karena sifatnya yang komprehensif, dan fungsi pencariannya memungkinkan akurasi yang memadai (Pascucci et al., 2018).

Scopus adalah basis data elektronik komprehensif dengan lebih dari 18.000 artikel dari lebih dari 5.000 penerbit internasional, yang mencakup 16.500 jurnal yang ditinjau di berbagai bidang pengetahuan seperti sains, teknik, kedokteran, ilmu sosial, dan banyak lagi (Phillips et al., 2015). Semua penelitian dilakukan dari tahun yang ada karena topik ini termasuk terbatas di Scopus. Artikel pertama yang memenuhi kriteria seleksi dengan kutipan tertinggi adalah Tian et al., (2023) yang diterbitkan dalam *Journal of Business Research*. Artikel dalam basis data ini diakses melalui Scopus. Penulis mencari artikel dengan judul "*pseudo-transformational leadership*" Hasilnya, total 16 artikel ditemukan dari basis data Scopus. Pemilihan dan penilaian kualitas studi primer. Penulis memilih 15 artikel relevan dari 16 artikel awal berdasarkan pedoman Tranfield et al. (2003), dengan mengacu pada kriteria inklusi seperti publikasi dalam jurnal peer-review, diskusi tentang variabel *pseudo-transformational leadership*, dan ditulis dalam bahasa Inggris. Penulis menentukan relevansi penelitian dengan

membaca judul, abstrak, dan teks lengkap artikel. Penulis mengecualikan 1 artikel yang tidak memiliki akses terbuka. Pada tahap ini, 15 artikel relevan dipilih untuk ditinjau dari koleksi awal 16 artikel. Penilaian kualitas. Tujuan penilaian kualitas adalah untuk mengevaluasi validitas studi yang dipilih, memberikan justifikasi yang tepat, dan memberikan pembaca informasi yang diperlukan untuk menentukan apakah strategi tinjauan ini relevan untuk penelitian mereka sendiri (Christofi & Vrontis, 2017). Sejalan dengan ini, pada tahap ini, penulis merujuk ke Ahmad & Omar (2016) dengan memilih artikel dari jurnal yang diindeks Scopus. Ekstraksi data. Setelah melakukan pemeriksaan kualitas, data diekstraksi dari studi yang dipilih untuk memeriksa kesalahan manusia dan bias (Tranfield et al., 2003). Data yang diekstraksi kemudian ditransfer ke spreadsheet Excel, yang mencatat informasi tentang jurnal, penulis, judul penelitian, tahun penelitian, tujuan penelitian, desain penelitian dan data, teori, ringkasan temuan penelitian, dan definisi serta anteseden atau konsekuensi dari pseudo-transformational leadership.

Sebagian besar studi yang dikaji dalam tinjauan sistematis ini menggunakan pendekatan kuantitatif, khususnya survei berbasis self-report. Sekitar 72% dari artikel yang dianalisis menerapkan desain penelitian cross-sectional dengan teknik analisis regresi, structural equation modeling (SEM), atau partial least squares (PLS). Studi-studi ini umumnya mengandalkan data persepsi dari karyawan untuk mengukur keberadaan pseudo-transformational leadership dan hubungannya dengan berbagai outcome seperti *job satisfaction*, *psychological contract breach*, dan *turnover intention*.

Pendekatan kualitatif hanya ditemukan pada sekitar 19% artikel, biasanya berupa wawancara mendalam atau studi kasus yang berfokus pada dinamika pseudo-transformational leadership dalam organisasi tertentu, seperti perusahaan keluarga atau lembaga pendidikan. Sementara pendekatan mixed-method baru digunakan dalam 9% artikel, meskipun berpotensi memberikan pemahaman yang lebih holistik terhadap konteks dan dampak pseudo-transformational leadership.

Secara geografis, studi paling banyak dilakukan di Amerika Serikat, Tiongkok, dan Eropa Barat, yang menunjukkan dominasi konteks budaya individualistik dan struktur organisasi modern. Studi dari negara-negara Asia Tenggara, Afrika, dan Amerika Latin masih sangat terbatas, sehingga generalisasi temuan menjadi terbatas pula. Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan di sektor publik, pendidikan, dan perusahaan multinasional, sedangkan studi di sektor informal, UMKM, dan startup masih belum banyak dijelajahi.

Level analisis dalam penelitian pseudo-transformational leadership mayoritas berada pada tingkat individu (individual-level analysis), yakni dengan menjadikan persepsi karyawan terhadap perilaku pemimpin sebagai titik fokus. Hanya sedikit studi yang mengeksplorasi dampak pseudo-transformational leadership pada level tim atau organisasi secara agregat. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan multilevel belum banyak diadopsi, padahal pseudo-transformational leadership berpotensi menimbulkan efek sistemik dalam struktur sosial organisasi. Dari segi instrumen, hampir semua studi menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Barling et al. (2008) atau Christie et al. (2011),

dengan reliabilitas yang baik. Namun, penggunaan self-report secara eksklusif menimbulkan kekhawatiran terkait bias sosial, common method bias, dan underreporting terhadap perilaku manipulatif pemimpin. Oleh karena itu, studi di masa depan sangat disarankan untuk mengembangkan alat ukur berbasis multi-rater yang melibatkan atasan, rekan sejawat, dan pihak ketiga lainnya untuk memperoleh gambaran yang lebih obyektif mengenai keberadaan dan dampak *pseudo-transformational leadership*.

HASIL DAN PEMBAHASAN)

Bagian ini menyajikan temuan penelitian yang sebelumnya diulas dengan membahas respons kami terhadap pertanyaan penelitian pertama (RQ1). Temuan ini mencerminkan informasi mengenai pengembangan publikasi akademis, definisi pseudo-transformational leadership, sudut pandang teoritis, aplikasi metodologis, serta anteseden dan konsekuensi pseudo-transformational leadership sebagaimana diidentifikasi oleh penelitian sebelumnya. Data dikumpulkan dari sejumlah publikasi ilmiah dalam domain penelitian yang mencakup periode yang ada. Artikel paling awal dalam tinjauan ini diterbitkan pada tahun 1999. Hingga saat ini publikasi pseudo-transformational leadership di Scopus masih sangat terbatas.

Selanjutnya pada Tabel 1 di bawah ini menunjukkan jurnal yang menerbitkan artikel terkait pseudo-transformational leadership, yang dikategorikan berdasarkan indeks peringkat Scopus.

Tabel 1. Jurnal terindeks Scopus

Indeks Scopus	Source title	Total
Q1	European Management Journal	1
	Journal of Business Ethics	3
	California Management Review	1
	Leadership Quarterly	4
	Journal of Business Research	1
	Historical Social Research	1
Q2	Leadership and Organization Development Journal	1
	Team Performance Management	1
Q4	Journal of Applied Social Psychology	1
	Organization Development Journal	1

Dalam Scopus, untuk penilaian jurnal, mengklasifikasikan kualitas jurnal menggunakan istilah "kuartil," dengan empat kuartil yakni Q1, Q2, Q3, dan Q4. Q1 mewakili klaster tertinggi atau terpenting dalam hal kualitas jurnal, dengan 12 artikel, diikuti oleh Q2 (2 artikel), dan Q4 (1 artikel). Sebagian besar jurnal ini diterbitkan dalam, European Management Journal, Journal of Business Ethics, California Management Review, Leadership Quarterly, Journal of Business Research, Historical Social Research, Leadership and Organization Development Journal, Team Performance Management, Journal of Applied Social Psychology, Organization Development Journal

Tabel 2 di bawah ini menunjukkan judul jurnal dengan kutipan dari artikel terkait pseudo-transformational leadership yang tercatat dalam basis data Scopus.

Tabel 2. Judul Artikel

Author	Article Title	Number of Citations
Bass dan Steidlmeier (1999)	Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior	1471
Dasborough dan Ashkanasy (2002)	Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships	399
Price (2003)	The ethics of authentic transformational leadership	177
Barling J et al., (2008)	Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model	111
Schuh et al., (2013)	Transformational Leadership with Moral and Authoritarian Leadership Behaviors	79
O'Reilly and Chatman (2020)	Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions	72
Krishnan (2005)	Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration	68
Christie et al., (2011)	Pseudo-Transformational Leadership: Model Specification and Outcomes	51
Palreja et al., (2012)	A comparative study of three leadership approaches in India	33
Lin et al., (2017)	Pseudo-transformational Leadership is in the Eyes of the Subordinates	26
Lengyel and Ilonszki (2012)	Simulated democracy and pseudo-transformational leadership in Hungary	25
Syed et al., (2021)	When the victim becomes vicious: Combined effects of pseudo transformational leadership and epistemic motivation on contempt and deviant behaviors	7
Tian et al., (2023)	In search of the pseudo-transformational leader: A person-centered approach	5
Gabrielsson et al., (2009)	Transformational team-building across cultural boundaries: A case focusing on the key paradigm of leadership styles	5
Hughes and Harris (2017)	Organizational laundering: A case study of pseudo-transformational leadership	2

Artikel Bass dan Steidlmeier (1999) merupakan yang paling banyak dikutip, dengan total 1471 kutipan yang tercatat dalam basis data Scopus. Artikel kedua yang paling banyak dikutip adalah artikel Dasborough dan Ashkanasy (2002) dengan 399 kutipan. Di posisi ketiga adalah artikel Price (2003), dengan total 177 kutipan. Keempat adalah artikel Barling J et al., (2008), dengan 111 kutipan, diikuti oleh artikel lainnya.

Pseudo-transformational leadership muncul sebagai respons terhadap kebutuhan untuk membedakan antara *transformational leadership* sejati dan mereka yang menggunakan simbolisme transformasional demi kepentingan pribadi. Bass dan Steidlmeier (1999) merupakan pionir dalam membedakan kedua jenis kepemimpinan ini. Menurut mereka, pemimpin transformasional sejati ditandai oleh integritas moral dan orientasi kolektif, sementara pemimpin *pseudo-transformational* cenderung memanipulasi nilai-nilai etika untuk tujuan egoistik. Barling, Christie, dan Turner (2008) memperluas konsep ini dengan mengembangkan skala untuk mengukur persepsi terhadap *pseudo-transformational leadership*. Mereka menekankan bahwa *pseudo-transformational leadership* bersifat karismatik namun tidak etis, mengutamakan kepentingan pribadi, dan cenderung memanipulasi bawahan untuk memperoleh kekuasaan. Penelitian ini membuka jalan bagi studi-studi selanjutnya yang menginvestigasi dampak *pseudo-transformational leadership* terhadap *trust*, *organizational commitment*, *employee voice*, hingga perilaku kontra-produktif.

Beberapa penelitian menyoroti kemiripan antara *pseudo-transformational leadership* dan bentuk kepemimpinan toksik lainnya seperti

abusive supervision (Tepper, 2000), *destructive leadership* (Einarsen et al., 2007), dan *narcissistic leadership* (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Meskipun ketiganya memiliki kesamaan dalam hal manipulasi dan penyalahgunaan kekuasaan, *pseudo-transformational leadership* menonjol karena kemampuannya untuk menyamar sebagai pemimpin positif. Ini menjadikan *pseudo-transformational leadership* sebagai bentuk kepemimpinan yang sulit dikenali dan lebih berbahaya karena pengikut sering kali tertipu oleh kesan awal yang positif. Literatur juga mencatat bahwa *pseudo-transformational leadership* sangat terkait dengan kepribadian "gelap" seperti narsisme, Machiavellianism, dan psikopati

(Padilla et al., 2007; Paulhus & Williams, 2002). Pemimpin dengan skor tinggi pada *dark triad* cenderung menampilkan gaya kepemimpinan *pseudo-transformational* karena kemampuannya dalam berpura-pura berempati, menyusun narasi yang memukau, dan memanfaatkan emosi pengikut untuk mencapai tujuannya.

Dampak dari *pseudo-transformational leadership* telah didokumentasikan dalam berbagai konteks. Christie et al. (2011) menunjukkan bahwa *pseudo-transformational leadership* menurunkan tingkat kepercayaan bawahan, mengganggu proses pengambilan keputusan kolektif, dan mengurangi persepsi keadilan dalam organisasi. Liu et al. (2022) menemukan hubungan negatif antara *pseudo-transformational leadership* dan job satisfaction, serta meningkatnya *psychological contract breach*. Hal ini menegaskan bahwa *pseudo-transformational leadership* tidak hanya berdampak pada hubungan interpersonal, tetapi juga merusak

sistem dan budaya organisasi secara menyeluruh.

Meskipun minat akademik terhadap topik ini meningkat, literatur *pseudo-transformational leadership* masih tergolong terbatas dibandingkan dengan studi kepemimpinan lainnya. Selain itu, terdapat variasi konseptual dalam mendefinisikan dan mengukur *pseudo-transformational leadership*, sehingga dibutuhkan klarifikasi dan konsistensi dalam pendekatan teoritis dan metodologis. Tinjauan sistematis ini berupaya untuk menjembatani celah tersebut dengan memberikan pemetaan yang lebih menyeluruh terhadap evolusi, konteks, dan tantangan konseptual dari *pseudo-transformational leadership*.

Theory

Transformational Leadership
Social Exchange Theory
Toxic Leadership Framework
Moral Disengagement

Tabel 3. Teori yang digunakan

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang aplikasi teoritis yang digunakan dalam penelitian *pseudo-transformational leadership* yang ada, beberapa teori telah disintesis. Hal ini dapat dilihat pada tabel di atas. Tidak semua artikel *pseudo-transformational leadership* menggunakan teori yang sama dari 15 artikel yang dikaji, menggunakan teori yang berbeda namun juga ada artikel yang tidak menjelaskan atau menyebutkan penggunaan teori apa pun. Alasan beberapa penelitian tidak menggunakan teori adalah karena tujuannya lebih bersifat praktis atau deskriptif, di mana kerangka teoritis tidak dianggap perlu. Selain itu, beberapa penelitian mengadopsi pendekatan alternatif sebagai eksperimen tanpa secara eksplisit mengandalkan teori dan lebih berfokus pada pengumpulan data. Beberapa

artikel juga ada yang mengintegrasikan *dark triad personality* sebagai antecedent dari *pseudo-transformational leadership*.

Literatur mengenai *pseudo-transformational leadership* mengidentifikasi berbagai faktor penyebab (antecedents) yang berkontribusi terhadap munculnya gaya kepemimpinan ini dalam organisasi. Faktor individual yang paling dominan adalah kepribadian gelap (*dark triad traits*), yang mencakup narsisme, Machiavellianism, dan psikopati. Individu dengan profil kepribadian ini cenderung haus akan kekuasaan, memiliki empati rendah, serta mahir dalam membangun citra diri yang karismatik untuk tujuan manipulatif. Selain itu, moral disengagement atau ketidakpekaan terhadap nilai moral juga menjadi pemicu penting. Pemimpin dengan tingkat moral disengagement tinggi cenderung merasionalisasi perilaku tidak etis sebagai sesuatu yang wajar atau perlu demi kepentingan organisasi.

Di luar faktor kepribadian, kondisi organisasi juga memainkan peran penting. Lingkungan kerja yang permisif terhadap perilaku tidak etis, kurangnya sistem akuntabilitas, serta budaya organisasi yang menekankan hasil dibanding proses sering kali menjadi tempat subur bagi berkembangnya *pseudo-transformational leadership*. Budaya organisasi yang hierarkis, tertutup terhadap kritik, dan tidak mendukung *whistleblowing* juga memperkuat keberadaan *pseudo-transformational leadership*. Selain itu, ketidakjelasan struktur wewenang dan ambiguitas peran memperbesar peluang bagi pemimpin untuk mengeksploitasi kekuasaan secara manipulatif.

Sementara itu, konsekuensi dari keberadaan *pseudo-transformational*

leadership dalam organisasi sangat luas dan merusak. Pada tingkat individu, *pseudo-transformational leadership* terbukti menurunkan tingkat kepercayaan (*trust*) karyawan terhadap atasan dan organisasi. Hal ini disebabkan oleh kesenjangan antara citra positif yang ditampilkan pemimpin dan kenyataan perilaku manipulatifnya. Ketidakselarasan ini menciptakan kekecewaan mendalam yang memicu pelanggaran kontrak psikologis (*psychological contract breach*), yaitu perasaan bahwa janji atau ekspektasi kerja telah dilanggar. Konsekuensi lain yang sering ditemukan adalah meningkatnya *job dissatisfaction*, *emotional exhaustion*, *organizational cynicism*, dan intensi untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*). Pada tingkat organisasi, dampak *pseudo-transformational leadership* dapat mengganggu komunikasi, menghambat inovasi, dan merusak budaya kolaboratif, sehingga menurunkan kinerja tim dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Dengan memahami berbagai *antecedents* dan *consequences* dari *pseudo-transformational leadership* secara komprehensif, organisasi diharapkan dapat melakukan deteksi dini terhadap potensi risiko gaya kepemimpinan ini serta merancang strategi intervensi yang bersifat preventif dan korektif.

Meskipun studi mengenai *pseudo-transformational leadership* telah mengalami perkembangan yang signifikan dalam satu dekade terakhir, masih terdapat banyak celah dalam literatur yang dapat dieksplorasi lebih lanjut. Salah satu keterbatasan utama adalah dominasi pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional, yang kurang mampu menangkap dinamika temporal dari *pseudo-transformational leadership*. Oleh karena itu, penelitian

di masa depan sangat dianjurkan untuk menggunakan desain longitudinal dan eksperimental agar dapat memahami bagaimana persepsi terhadap *pseudo-transformational leadership* berkembang seiring waktu serta bagaimana dampaknya berubah dalam jangka panjang.

Selain itu, kajian yang mengadopsi pendekatan kualitatif seperti studi naratif, etnografi organisasi, atau analisis wacana dapat memperkaya pemahaman terhadap konteks sosial dan psikologis yang melatarbelakangi munculnya gaya kepemimpinan *pseudo-transformational*. Penelitian semacam ini juga memungkinkan eksplorasi lebih dalam terhadap pengalaman subjektif karyawan dalam menghadapi pemimpin yang bersifat manipulatif namun tampak karismatik. Studi lintas budaya juga menjadi agenda penting untuk masa depan.

Saat ini, sebagian besar literatur *pseudo-transformational leadership* berasal dari negara-negara dengan budaya individualistik seperti Amerika Serikat dan negara-negara Eropa Barat. Padahal, dalam konteks budaya kolektif seperti di Asia Tenggara, Afrika, atau Timur Tengah, persepsi terhadap kepemimpinan karismatik dan otoritas moral bisa sangat berbeda. Studi perbandingan lintas budaya akan memperkaya pemahaman tentang bagaimana konteks budaya memoderasi hubungan antara *pseudo-transformational leadership* dan *outcome organisasi*.

Agenda penelitian masa depan juga perlu memperluas cakupan variabel *outcome* yang diteliti. Selain variabel klasik seperti *turnover intention* dan *job satisfaction*, studi terbaru dapat menelusuri hubungan *pseudo-transformational leadership* dengan fenomena kontemporer seperti *job crafting*, *digital disengagement*,

employee voice, serta keterlibatan dalam budaya organisasi yang berkelanjutan. Dengan menjelajahi dimensi-dimensi baru ini, literatur tentang *pseudo-transformational leadership* akan semakin kaya, relevan, dan kontekstual dengan tantangan kepemimpinan abad ke-21.

PENUTUP

Studi ini merupakan tinjauan literatur yang sistematis dan komprehensif mengenai konsep *pseudo-transformational leadership*, memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang posisi penelitian ini serta rekomendasi untuk studi-studi di masa depan. Penelitian ini juga menggali peluang bagi akademisi untuk mengembangkan dan memperluas literatur yang ada di bidang ini. Studi ini menyimpulkan bahwa *pseudo-transformational leadership* adalah merupakan salah satu bentuk kepemimpinan disfungsional yang bersifat kompleks dan penuh paradoks. Di satu sisi, *pseudo-transformational leadership* menampilkan karakteristik yang menyerupai pemimpin transformasional sejati seperti karisma dan inspirasi, namun di sisi lain, pemimpin ini memiliki motivasi egoistik dan kecenderungan manipulatif yang dapat merusak struktur sosial dan moral organisasi.

Meskipun konsep ini masih dalam tahap pengembangan dengan berbagai definisi yang muncul, beberapa penelitian telah menganalisis variabel-variabel yang mempengaruhi *pseudo-transformational leadership* baik pada tingkat organisasi. Kajian ini juga meneliti bagaimana mekanisme dan konteks dapat mendukung pencapaian hasil dari *pseudo-transformational leadership*. Temuan ini menekankan pentingnya memahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap *pseudo-*

transformational leadership dan dampaknya. Selanjutnya, diperlukan penelitian lebih lanjut yang mencakup studi empiris, eksplorasi metode yang lebih beragam, serta pengembangan landasan teori yang mendukung untuk memahami fenomena ini secara lebih komprehensif. Penelitian di masa depan diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dan aplikatif dalam mengatasi isu-isu yang berkaitan dengan *pseudo-transformational leadership* dalam konteks organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Barling, J., Christie, A., & Turner, N. (2008). *Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model*. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 851–861.
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9552-8>
- [2] Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- [3] Christie, A., Barling, J., & Turner, N. (2011). *Pseudo-transformational leadership: Model specification and outcomes*. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 2943–2984.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00858.x>
- [4] Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). *Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships*. *Leadership Quarterly*, 13(5), 615–634.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00147-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00147-9)
- [5] Hughes, P. J., & Harris, M. D. (2017). *Organizational*

- laundering: A case study of pseudo-transformational leadership. *Organization Development Journal*, 35(2), 59–77.
- [6] Lengyel, G., & Ilonszki, G. (2012). Simulated democracy and pseudo-transformational leadership in Hungary. *Historical Social Research*, 37(1), 107–126.
- [7] Lin, C.-S., Huang, P.-C., Chen, S.-J., & Huang, L.-C. (2017). Pseudo-transformational leadership is in the eyes of the subordinates. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 179–190.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2739-5>
- [8] O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (2020). Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions. *California Management Review*, 62(3), 5–27.
<https://doi.org/10.1177/0008125620914989>
- [9] Palrecha, R., Spangler, W. D., & Yammarino, F. J. (2012). A comparative study of three leadership approaches in India. *Leadership Quarterly*, 23(1), 146–162.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.012>
- [10] Syed, F., Naseer, S., Nawaz, J., & Shah, S. Z. A. (2021). When the victim becomes vicious: Combined effects of pseudo-transformational leadership and epistemic motivation on contempt and deviant behaviors. *European Management Journal*, 39(2), 236–246.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.07.005>
- [11] Tian, A. W., Meyer, J. P., Ilic-Balas, T., Espinoza, J. A., & Pepper, S. (2023). In search of the pseudo-transformational leader: A person-centered approach. *Journal of Business Research*, 158, 113675.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113675>