



Prosiding Ruang Inspirasi Manajemen

Vol 5 (5) Maret-Mei 2026: 516-522

<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/index>

ISSN: 2830-7747; e-ISSN: 2830-5353



PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Nurul Alifah¹

Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia¹²

E-mail: nurulalifah@gmail.com, dosen02538@unpam.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mensintesis bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan serta menjelaskan mekanisme psikologis dan organisasional yang memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Metode yang digunakan adalah systematic literature review dengan mengacu pada alur PRISMA. Penelusuran dilakukan pada ScienceDirect, SpringerLink, Emerald, DOAJ, dan portal jurnal nasional untuk artikel terbit tahun 2018–2025. Dari 39 artikel kandidat, 15 studi empiris dipilih berdasarkan kesesuaian variabel, kejelasan metode, dan ketersediaan hasil analisis. Hasil sintesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional umumnya berhubungan positif dengan kinerja tugas, kinerja kontekstual, kreativitas, dan organizational citizenship behavior. Namun pengaruhnya tidak selalu langsung. Work engagement, motivasi intrinsik, komitmen afektif, kepuasan kerja, structural empowerment, dan readiness for change berulang kali muncul sebagai mediator. Job resources, kepribadian proaktif, kesiapan perubahan, serta tingkat intensitas perilaku pemimpin menjadi kondisi pembatas. Sejumlah studi bahkan menemukan pengaruh langsung yang tidak signifikan atau pola inverted U ketika perilaku transformasional diterapkan secara berlebihan. Kesimpulannya, kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja apabila visi, stimulasi intelektual, keteladanan, dan perhatian individual diterjemahkan menjadi sumber daya kerja, otonomi, makna, dan dukungan yang nyata.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Kinerja Karyawan; Work Engagement; Motivasi; Systematic Literature Review

ABSTRACT

This study synthesizes empirical evidence on the effect of transformational leadership on employee performance and explains the psychological and organizational mechanisms that strengthen or weaken the relationship. A systematic literature review was conducted using the PRISMA flow as a reporting guide. Searches covered ScienceDirect, SpringerLink, Emerald, DOAJ, and Indonesian journal portals for studies published between 2018 and 2025. Of 39 candidate records, 15 empirical studies were retained based on variable relevance, methodological transparency, and the availability of analytical results. The synthesis indicates that transformational leadership is generally associated with higher task performance, contextual performance, creativity, and organizational citizenship behavior. Nevertheless, the

effect is not uniformly direct. Work engagement, intrinsic motivation, affective commitment, job satisfaction, structural empowerment, and readiness for change repeatedly function as mediators. Job resources, proactive personality, change readiness, and the intensity of leadership behavior operate as boundary conditions. Several studies report an insignificant direct effect, while one study identifies an inverted U-shaped relationship when transformational behavior becomes excessive. The review concludes that transformational leadership improves performance when inspirational vision, intellectual stimulation, role modeling, and individualized consideration are converted into tangible work resources, autonomy, meaningfulness, competence development, and credible managerial support.

Keywords: Transformational Leadership; Employee Performance; Work Engagement; Motivation; Systematic Literature Review

1. PENDAHULUAN

Kinerja karyawan menentukan kemampuan organisasi memenuhi target, menjaga kualitas layanan, beradaptasi, dan mempertahankan daya saing. Kinerja tidak hanya mencakup pencapaian tugas formal, tetapi juga perilaku kontekstual seperti membantu rekan, mengambil inisiatif, belajar, berinovasi, dan mendukung perubahan. Dalam lingkungan kerja yang penuh ketidakpastian, organisasi sering menempatkan kepemimpinan sebagai solusi utama atas masalah produktivitas. Asumsi tersebut masuk akal, tetapi mudah disederhanakan: gaya kepemimpinan tidak meningkatkan output hanya karena pemimpin menyampaikan visi atau memberi motivasi.

Kepemimpinan transformasional menjelaskan perilaku pemimpin yang membangun pengaruh ideal, menyampaikan motivasi inspirasional, mendorong stimulasi intelektual, dan memberikan perhatian individual. Melalui perilaku tersebut, pemimpin diharapkan menggeser orientasi karyawan dari kepentingan jangka pendek menuju tujuan kolektif dan kinerja melampaui standar. Bukti empiris mendukung manfaatnya pada berbagai konteks, tetapi besarnya pengaruh berbeda menurut jenis pekerjaan, budaya, sumber daya kerja, kepribadian karyawan, serta cara kinerja diukur (Buil et al., 2019; Chen et al., 2018).

State of the art menunjukkan pergeseran dari pengujian pengaruh langsung menuju pembukaan “black box” kepemimpinan. Penelitian mutakhir menilai apakah pengaruh terjadi melalui work engagement, motivasi intrinsik, komitmen afektif, kepuasan kerja, empowerment, meaningfulness, organizational citizenship behavior, dan kesiapan menghadapi perubahan. Buil et al. (2019) menemukan engagement memediasi hubungan dengan job performance, sedangkan Khan et al. (2020) menempatkan motivasi intrinsik sebagai mekanisme penting. Park et al. (2022) menunjukkan employee engagement menjembatani kepemimpinan, komitmen afektif, dan kinerja.

Temuan yang tidak seragam justru penting. Eliyana et al. (2019) tidak menemukan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pada sampel manajer menengah. Chen et al. (2018) memperlihatkan pola inverted U: tingkat kepemimpinan transformasional yang moderat bermanfaat, tetapi intensitas yang terlalu tinggi dapat menciptakan tekanan visi, ketergantungan, atau tuntutan yang mengurangi kinerja. Karena itu, pernyataan “kepemimpinan transformasional pasti meningkatkan kinerja” terlalu kasar dan berisiko menutupi mekanisme serta kondisi batas.

Kesenjangan penelitian terletak pada dominasi studi cross-sectional, pengukuran self-report, konteks organisasi tunggal, dan kecenderungan menyamakan kinerja dengan persepsi karyawan. Kajian ini menjawab tiga pertanyaan: (1) bagaimana pola pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan; (2) mediator dan moderator apa yang paling konsisten; dan (3) implikasi manajerial apa yang dapat diterapkan tanpa menjadikan gaya kepemimpinan sebagai slogan. Tujuan penelitian adalah menghasilkan sintesis integratif dan rekomendasi berbasis bukti.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama. Idealized influence muncul melalui integritas, konsistensi, keberanian mengambil tanggung jawab, dan keteladanan. Inspirational motivation menghubungkan pekerjaan dengan visi yang jelas dan menantang. Intellectual stimulation mendorong karyawan mempertanyakan asumsi, memecahkan masalah, serta mencoba pendekatan baru. Individualized consideration diwujudkan melalui coaching, dukungan, umpan balik, dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu (Bass & Riggio, 2006).

Keempat dimensi tersebut tidak bekerja sebagai pidato karismatik yang terpisah dari sistem kerja. Visi tanpa sumber daya berubah menjadi tekanan; stimulasi intelektual tanpa keamanan psikologis berubah menjadi risiko; perhatian individual tanpa keadilan dapat dipersepsikan sebagai pilih kasih. Oleh sebab itu, kualitas implementasi perlu dilihat melalui perilaku nyata, konsistensi keputusan, kualitas hubungan, dan kesesuaian antara tuntutan dengan dukungan.

2.2 Kinerja Karyawan dan Mekanisme Pengaruh

Kinerja karyawan mencakup task performance, contextual performance, adaptive performance, kreativitas, serta perilaku kewargaan organisasi. Hubungan kepemimpinan dengan kinerja dapat dijelaskan melalui social exchange theory: dukungan pemimpin mendorong timbal balik berupa usaha dan perilaku ekstra. Job Demands–Resources theory menjelaskan bahwa pemimpin meningkatkan engagement ketika menyediakan otonomi, informasi, dukungan, pembelajaran, dan sumber daya. Social identity theory menekankan bahwa visi dan keteladanan memperkuat identifikasi dengan organisasi.

Mediator yang paling sering diuji adalah work engagement, motivasi intrinsik, komitmen afektif, kepuasan kerja, empowerment, dan readiness for change. Moderator meliputi kepribadian proaktif, job resources, kesiapan perubahan, karakteristik pekerjaan, serta budaya. Kerangka ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah pemicu, bukan mesin tunggal; kinerja meningkat ketika perilaku pemimpin mengubah kondisi psikologis dan struktur kerja yang dialami karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka sintesis penelitian adalah: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration → makna kerja, kepercayaan, motivasi, engagement, empowerment, komitmen, dan kesiapan perubahan → task performance, contextual performance, kreativitas, serta OCB. Hubungan tersebut dipengaruhi oleh job resources, kepribadian proaktif, budaya, fase perubahan, dan intensitas perilaku pemimpin. Dengan demikian, hipotesis umum SLR adalah pengaruh positif bersyarat, bukan pengaruh universal yang selalu linear.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan systematic literature review untuk mengidentifikasi, menilai, dan mensintesis penelitian empiris tentang kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Pelaporan mengikuti prinsip PRISMA 2020 agar tahapan identifikasi, skrining, kelayakan, dan inklusi dapat ditelusuri (Page et al., 2021). Unit analisis adalah artikel, sedangkan data yang diekstraksi meliputi konteks, sampel, desain, variabel mediator/moderator, ukuran kinerja, dan temuan utama.

Penelusuran dilakukan pada ScienceDirect, SpringerLink, Emerald, DOAJ, dan portal jurnal nasional dengan rentang publikasi 2018–2025. String utama mencakup kombinasi “transformational leadership”, “employee performance”, “job performance”, “work performance”, “task performance”, “engagement”, “motivation”, “commitment”, dan

“readiness for change”. Penelusuran rujukan maju-mundur digunakan untuk menemukan artikel yang tidak muncul pada pencarian awal.

Kriteria inklusi adalah artikel jurnal empiris; menguji hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja atau indikator yang dekat dengan kinerja; menyajikan sampel dan teknik analisis; serta tersedia dalam bahasa Indonesia atau Inggris. Artikel konseptual, skripsi, duplikasi, studi tanpa outcome kinerja, dan publikasi dengan informasi metode yang tidak memadai dikeluarkan. Fokus utama diberikan pada penelitian kuantitatif, sementara temuan longitudinal dan multisumber diberi bobot interpretasi lebih tinggi.

Kualitas studi dinilai melalui kejelasan tujuan, relevansi sampel, validitas konstruk, kecukupan analisis, pemisahan sumber pengukuran, transparansi hasil, serta kesesuaian simpulan dengan data. Sintesis dilakukan secara naratif-tematik karena variasi indikator, konteks, dan teknik statistik tidak memungkinkan penggabungan effect size yang setara. Temuan dikelompokkan menjadi pengaruh langsung, mekanisme mediasi, kondisi moderasi, serta bukti yang berlawanan.

Tabel 1: Proses Seleksi Literatur

Tahap	Jumlah	Keterangan
Identifikasi	39	Artikel kandidat unik dari pencarian database, portal jurnal, dan penelusuran rujukan.
Skrining judul/abstrak	39	Dua belas artikel dikeluarkan karena outcome, desain, atau fokus variabel tidak sesuai.
Penilaian teks penuh	27	Dua belas artikel dikeluarkan karena data metode/hasil tidak memadai atau terjadi duplikasi konteks.
Studi disintesis	15	Artikel empiris yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan penilaian kualitas.

Sumber: Diolah penulis (2026)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Studi

Lima belas studi terpilih mencakup sektor perhotelan, pariwisata, telekomunikasi, manufaktur, keuangan, layanan, perusahaan pascaakuisisi, sektor publik, dan industri semen. Sampel berkisar dari 30 hingga 600 responden. Mayoritas menggunakan survei cross-sectional dan SEM/PLS atau regresi; hanya sedikit yang menggunakan desain multisumber atau menilai bentuk hubungan nonlinier. Kinerja diukur sebagai task performance, contextual performance, work performance, kreativitas, dan OCB.

Sebagian besar studi menemukan hubungan positif, tetapi konsistensi tersebut tidak membenarkan klaim kausal yang sederhana. Pengaruh sering menjadi lebih kuat setelah work engagement, motivasi intrinsik, komitmen, empowerment, atau kesiapan perubahan dimasukkan ke dalam model. Studi dengan hasil tidak langsung atau nonlinier memperlihatkan bahwa pemimpin tidak menggantikan sistem kerja; perilakunya efektif ketika mengaktifkan sumber daya dan kesiapan karyawan.

Tabel 2: Ringkasan Studi yang Disintesis

Studi	Konteks/Metode	Fokus	Temuan Utama
Chen et al. (2018)	China; 209 pasangan atasan-bawahan	Bentuk hubungan dan proactive personality	Hubungan inverted U; kepribadian proaktif memoderasi pengaruh pada task performance.
Buil et al. (2019)	Hotel Spanyol; 323 karyawan; PLS	Identification, engagement, performance	Engagement memediasi sebagian hubungan dengan job performance.
Eliyana et al. (2019)	Pelindo III; 30 manajer menengah	Satisfaction, commitment, performance	Berpengaruh pada kepuasan dan komitmen, tetapi efek langsung pada kinerja tidak signifikan.
Balwant et al. (2020)	Layanan Trinidad; 187 karyawan	Job resources dan engagement	Job resources memperkuat hubungan kepemimpinan dengan engagement.
Monje Amor et al. (2020)	Pariwisata Spanyol; 240 karyawan	Structural empowerment, engagement	Empowerment memediasi sebagian pengaruh terhadap work engagement.
Khan et al. (2020)	Telekomunikasi Pakistan; 308 karyawan	Intrinsic motivation, work performance	Pengaruh positif; motivasi intrinsik menjadi mekanisme mediasi.
Novitasari et al. (2020)	Rumah sakit Indonesia; masa pandemi	Readiness for change, performance	Kesiapan berubah menjembatani pengaruh kepemimpinan pada kinerja.

Studi	Konteks/Metode	Fokus	Temuan Utama
Astuty & Udin (2020)	Karyawan Indonesia; SEM	POS, affective commitment, performance	Kepemimpinan dan dukungan organisasi meningkatkan komitmen afektif serta kinerja.
Park et al. (2022)	Korea; 600 karyawan swasta; SEM	Engagement, commitment, performance	Engagement memediasi hubungan dengan komitmen afektif dan job performance.
Qalati et al. (2022)	Karyawan; model mediasi	OCB dan employee performance	Kepemimpinan meningkatkan kinerja melalui organizational citizenship behavior.
Zaw & Takahashi (2022)	Karyawan; contextual performance	Engagement dan mindful awareness	Engagement memediasi; mindful awareness menjadi kondisi moderasi.
Ratnawati & Sugiharti (2023)	Perusahaan pascaakuisisi Indonesia	Readiness for change	Kesiapan perubahan memoderasi efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja.
Darmadi et al. (2023)	CV Mitra Rajaya; 96 responden	Leadership, work environment	Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif secara parsial dan simultan.
Pongoh et al. (2024)	Perusahaan pembiayaan; 250 karyawan	POS, engagement, job performance	Work engagement memediasi pengaruh kepemimpinan pada job performance.
Shidqi & Sudiro (2025)	Perusahaan semen; PLS-SEM	Learning, affective commitment, performance	Komitmen afektif menjadi jalur penting antara kepemimpinan dan kinerja.

Sumber: Sintesis penulis berdasarkan 15 artikel terpilih (2026)

4.2 Sintesis Tematik

Pertama, pengaruh positif paling konsisten muncul melalui engagement. Buil et al. (2019) menunjukkan engagement memediasi hubungan kepemimpinan dengan job performance pada karyawan hotel. Park et al. (2022) menemukan engagement menjembatani pengaruh terhadap komitmen afektif dan kinerja pada 600 karyawan Korea. Pongoh et al. (2024) juga menegaskan peran mediasi engagement pada karyawan perusahaan pembiayaan. Artinya, visi baru berguna ketika karyawan memiliki energi, dedikasi, dan keterlibatan nyata dalam pekerjaan.

Kedua, motivasi dan makna menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin berubah menjadi usaha. Khan et al. (2020) menemukan motivasi intrinsik menjadi mekanisme penting antara kepemimpinan dan work performance. Pemimpin meningkatkan kinerja ketika pekerjaan terasa penting, karyawan memahami alasan di balik target, dan keberhasilan tidak hanya digerakkan ancaman atau insentif eksternal. Stimulasi intelektual yang dibarengi otonomi juga memperkuat rasa kompeten dan kemauan mencoba cara kerja baru.

Ketiga, empowerment dan job resources merupakan infrastruktur pengaruh. Monje Amor et al. (2020) menunjukkan structural empowerment memediasi sebagian hubungan kepemimpinan dan engagement. Balwant et al. (2020) menemukan job resources memoderasi hubungan tersebut. Ini berarti pemimpin yang meminta inovasi tanpa memberi informasi, kewenangan, waktu, dukungan rekan, dan kesempatan belajar sedang menciptakan retorika, bukan transformasi. Ketidaksesuaian itu dapat meningkatkan beban dan menurunkan kredibilitas.

Keempat, komitmen, kepuasan, dan kesiapan perubahan menghasilkan temuan yang lebih kompleks. Eliyana et al. (2019) menemukan kepemimpinan berpengaruh pada kepuasan dan komitmen, tetapi tidak memberi pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Ratnawati dan Sugiharti (2023) menunjukkan readiness for change menentukan efektivitas pada perusahaan pascaakuisisi. Shidqi dan Sudiro (2025) menemukan komitmen afektif menjadi jalur penting dalam konteks industri semen. Hasil ini menolak asumsi bahwa respons emosional otomatis berubah menjadi output.

Kelima, konteks dan karakteristik individu membatasi manfaat. Chen et al. (2018) menemukan hubungan inverted U dan peran kepribadian proaktif: perilaku transformasional pada tingkat tertentu mendorong kinerja, tetapi intensitas berlebih dapat mengurangi manfaat. Karyawan yang proaktif lebih mampu menerjemahkan visi menjadi tindakan, sedangkan karyawan dengan kemampuan atau otonomi rendah dapat mengalami kebingungan dan tekanan. Karena itu, intensitas kepemimpinan perlu disesuaikan dengan kematangan tim dan kompleksitas pekerjaan.

Keenam, bukti Indonesia umumnya mendukung pengaruh positif, tetapi banyak studi memakai organisasi tunggal dan self-report. Darmadi et al. (2023) dan Husain dan Sumartik

(2023) menemukan pengaruh signifikan bersama lingkungan kerja atau motivasi. Novitasari et al. (2020) menekankan kesiapan berubah dalam konteks rumah sakit pada masa pandemi. Keterbatasan desain membuat koefisien yang tinggi perlu dibaca hati-hati karena common method bias, reverse causality, dan persepsi terhadap pemimpin dapat dipengaruhi kinerja yang sudah baik.

Ketujuh, kinerja harus dibedakan menurut bentuknya. Inspirational motivation dapat memperkuat ketekunan dan orientasi tujuan, intellectual stimulation lebih dekat dengan kreativitas dan adaptive performance, individualized consideration meningkatkan pembelajaran dan contextual performance, sedangkan idealized influence membangun kepercayaan dan konsistensi perilaku. Penggunaan skor kepemimpinan agregat sering menutupi dimensi mana yang benar-benar bekerja pada jenis kinerja tertentu.

Kedelapan, efektivitas bergantung pada konsistensi sistem. Target, evaluasi, penghargaan, desain pekerjaan, beban kerja, dan praktik HR harus sejalan dengan pesan pemimpin. Ketika pemimpin mendorong eksperimen tetapi menghukum kesalahan, atau menyerukan kolaborasi tetapi memberi insentif individual yang saling bersaing, engagement akan runtuh. SLR ini menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai pengungkit yang memerlukan sistem pendukung, bukan pengganti manajemen dasar.

4.3 Model Integratif dan Implikasi

Model integratif hasil SLR adalah: perilaku transformasional → kejelasan visi, makna, kepercayaan, motivasi, engagement, empowerment, komitmen, dan kesiapan berubah → kinerja tugas, kontekstual, adaptif, kreativitas, serta OCB. Jalur ini diperkuat oleh job resources, keamanan psikologis, kemampuan, kepribadian proaktif, dukungan HR, dan kesesuaian budaya; sebaliknya, beban berlebih, visi yang tidak realistis, ketidakadilan, dan intensitas kepemimpinan yang berlebihan dapat melemahkan hasil.

Implikasi pertama adalah berhenti mengukur kepemimpinan melalui popularitas atau kemampuan berpidato. Organisasi perlu menilai perilaku spesifik: apakah pemimpin menjelaskan prioritas, memberi keputusan yang konsisten, menghilangkan hambatan, menyediakan coaching, membuka ruang kritik, dan menindaklanjuti komitmen. Indikator kinerja perlu menggabungkan data objektif, penilaian atasan, kualitas, ketepatan waktu, perilaku adaptif, dan kontribusi tim.

Implikasi kedua adalah membangun engagement melalui desain kerja, bukan kampanye motivasi. Visi harus diterjemahkan menjadi tujuan mingguan, batas kewenangan, sumber daya, umpan balik, dan kesempatan belajar. Individualized consideration perlu diwujudkan dalam percakapan kinerja, rencana pengembangan, dan dukungan yang adil. Intellectual stimulation memerlukan keamanan psikologis agar karyawan berani menguji ide tanpa takut dihukum karena kegagalan yang wajar.

Implikasi ketiga adalah menggunakan pendekatan situasional dan batas intensitas. Tim baru atau tugas berisiko tinggi memerlukan struktur, standar, dan monitoring yang lebih jelas; tim matang dapat diberi otonomi lebih besar. Organisasi perlu memantau kelelahan, ketergantungan pada figur pemimpin, tekanan visi, dan penurunan kualitas keputusan. Program pengembangan pemimpin seharusnya menggabungkan inspirasi dengan kemampuan eksekusi, pengelolaan beban, coaching, serta evaluasi dampak longitudinal.

5. KESIMPULAN

SLR ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional pada umumnya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik dalam bentuk task performance, contextual performance, kreativitas, maupun OCB. Namun, hubungan tersebut lebih tepat dipahami sebagai pengaruh positif bersyarat. Work engagement, motivasi intrinsik, komitmen afektif, kepuasan, empowerment, dan readiness for change menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin diterjemahkan menjadi kinerja. Job resources,

kepribadian proaktif, konteks perubahan, dan intensitas perilaku pemimpin menentukan kekuatan hubungan.

Kesimpulan strategisnya adalah organisasi tidak dapat membeli kinerja hanya dengan pelatihan karisma atau slogan visi. Kepemimpinan transformasional efektif ketika pemimpin menghubungkan visi dengan prioritas yang jelas, menyediakan sumber daya, memberi otonomi dan umpan balik, membangun kepercayaan, serta menjaga konsistensi sistem kerja. Penggunaan yang berlebihan atau tidak didukung struktur dapat menghasilkan tekanan dan ketergantungan. Karena itu, keberhasilan harus diukur melalui perubahan kondisi kerja dan kinerja objektif, bukan hanya persepsi positif terhadap pemimpin.

6. KETERBATASAN DAN SARAN

Kajian ini terbatas pada 15 studi dengan variasi sektor, negara, instrumen, dan indikator kinerja. Mayoritas penelitian menggunakan survei cross-sectional dan self-report, sehingga hubungan sebab-akibat, common method bias, serta perubahan kinerja dari waktu ke waktu belum dapat dipastikan. Penelusuran juga berfokus pada artikel berbahasa Indonesia dan Inggris yang dapat diakses melalui portal penerbit dan jurnal, sehingga publikasi lain mungkin tidak terjangkau.

Penelitian berikutnya perlu menggunakan desain longitudinal, eksperimen lapangan, data multisumber, dan indikator kinerja objektif. Meta-analisis diperlukan untuk membandingkan effect size setiap dimensi kepemimpinan dan jenis kinerja. Studi selanjutnya juga perlu menguji titik optimal intensitas kepemimpinan, pengaruh kerja hibrida dan teknologi digital, serta perbedaan antarbudaya. Bagi organisasi, evaluasi pemimpin sebaiknya menghubungkan perilaku transformasional dengan engagement, beban kerja, kualitas keputusan, retensi, dan hasil operasional.

REFERENSI

- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The effect of perceived organizational support and transformational leadership on affective commitment and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401–411. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Balwant, P. T., Mohammed, R., & Singh, R. (2020). Transformational leadership and employee engagement in Trinidad's service sector: The role of job resources. *International Journal of Emerging Markets*, 15(4), 691–715. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2019-0026>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Frontiers of Business Research in China*, 12, 22. <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0044-8>
- Darmadi, D., Pratama, G. D., Susanto, N., & Fitri, J. R. (2023). The impact of transformational leadership style and work environment on employee performance. *Journal of Economics and Business Letters*, 3(5), 1–6. <https://doi.org/10.55942/jebll.v3i5.241>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6, 40. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., & Asbari, M. (2020). The role of readiness to change between transformational leadership and performance: Evidence from a hospital during COVID-19 pandemic. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 9(1), 37–56. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2020.009.01.4>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: The mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920–936. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149>
- Pongoh, A., Gunawan, A., & Tanuwijaya, J. (2024). Increasing employee job performance: The effects of perceived organizational support and transformational leadership, mediated by work engagement. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(6), 2471–2481. <https://doi.org/10.59141/jist.v5i5.1115>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Ratnawati, I., & Sugiharti, R. R. (2023). The moderating role of readiness for change on the effect of transformational leadership and compensation satisfaction on employee performance: Evidence from post-acquisition companies. *Diponegoro International Journal of Business*, 6(1), 9–23. <https://doi.org/10.14710/dijb.6.1.2023.9-23>
- Shidqi, M., & Sudiro, A. (2025). Transformational leadership, organizational learning, and employee performance: The mediating role of affective commitment in Cement Company X, Rembang. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 14(4), 151–159. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i4.4233>
- 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>