



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Era Transformasi Digital

Fadly¹, Fathy Inat²

^{1,2}Universitas Muhammadiyah Maluku Utara

*Email fadly5@yahoo.com¹, fathy.inat@gmail.com²

Diterima: 05-08-2026 | Disetujui: 11-08-2026 | Diterbitkan: 14-08-2026

ABSTRACT

Digital transformation has fundamentally changed the workplace environment, business processes, communication patterns, and human resource competency requirements within organizations. These changes require organizations not only to adopt digital technologies but also to develop leadership and organizational cultures that support employee adaptation and performance improvement. This study aims to analyze the influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance in the era of digital transformation through a literature review approach using the Systematic Literature Review (SLR) method. Relevant academic literature was collected from various scholarly sources and analyzed descriptively and analytically using thematic synthesis to identify relationship patterns, consistency of findings, and research gaps. The findings indicate that transformational leadership generally has a positive relationship with employee performance through leaders' ability to develop a shared vision, provide inspiration, stimulate intellectual engagement, enhance employee motivation, and support individual development. Organizational culture also plays an important role in improving employee performance, particularly when organizations develop adaptive, collaborative, innovative, learning-oriented, and change-supportive cultures. However, previous studies demonstrate that the effect of transformational leadership on employee performance is not always consistent and may depend on organizational context and psychological mechanisms such as work motivation, job satisfaction, and organizational commitment. In the context of digital transformation, transformational leadership and organizational culture function as critical socio-organizational factors that determine how effectively technology can be integrated into organizational work processes. The study concludes that improving employee performance in the digital era requires synergy between transformational leadership and an adaptive organizational culture. These findings imply that organizations should integrate digital transformation strategies with leadership development, innovation-oriented cultural development, continuous learning, and employee digital competency enhancement to achieve sustainable performance improvement.

Keywords: transformational leadership; organizational culture; employee performance; digital transformation; human resource management.

ABSTRAK

Transformasi digital telah mengubah lingkungan kerja, proses bisnis, pola komunikasi, serta tuntutan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi. Perubahan tersebut menuntut organisasi tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga mengembangkan kepemimpinan dan budaya organisasi yang mampu mendukung adaptasi serta

peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada era transformasi digital melalui pendekatan tinjauan pustaka dengan metode Systematic Literature Review (SLR). Literatur diperoleh dari berbagai sumber akademik yang relevan dan dianalisis secara deskriptif-analitis menggunakan sintesis tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan, konsistensi temuan, serta kesenjangan penelitian. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara umum memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan melalui kemampuan pemimpin dalam membangun visi, memberikan inspirasi, mendorong stimulasi intelektual, meningkatkan motivasi, serta memberikan perhatian terhadap pengembangan individu. Budaya organisasi juga menunjukkan peran penting dalam meningkatkan kinerja, terutama ketika organisasi memiliki budaya yang adaptif, kolaboratif, inovatif, terbuka terhadap pembelajaran, dan mendukung perubahan teknologi. Namun, hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak selalu konsisten dan dapat dipengaruhi oleh konteks organisasi serta variabel psikologis seperti motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Dalam konteks transformasi digital, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berperan sebagai faktor sosial-organisasional yang menentukan keberhasilan integrasi teknologi ke dalam proses kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja karyawan pada era digital memerlukan sinergi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang adaptif. Temuan ini memberikan implikasi bagi organisasi untuk mengintegrasikan strategi transformasi digital dengan pengembangan kepemimpinan, budaya inovasi, dan penguatan kompetensi karyawan secara berkelanjutan.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional; budaya organisasi; kinerja karyawan; transformasi digital; sumber daya manusia.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Fadly, F., & Inat, F. . (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Era Transformasi Digital. *Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 2(3), 7116-7134. <https://doi.org/10.63822/qmf3cs40>

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi salah satu fenomena strategis yang memengaruhi hampir seluruh aspek pengelolaan organisasi, termasuk pengelolaan sumber daya manusia. Perkembangan artificial intelligence (AI), big data analytics, cloud computing, Internet of Things (IoT), platform digital, serta berbagai sistem kerja berbasis teknologi telah mengubah cara organisasi menjalankan proses bisnis, berkomunikasi, mengambil keputusan, dan memberikan pelayanan kepada pelanggan. Transformasi digital tidak lagi sekadar berkaitan dengan pengadaan perangkat teknologi, tetapi telah berkembang menjadi perubahan menyeluruh terhadap strategi, struktur, proses kerja, kompetensi, serta budaya organisasi. Vial (2019) menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan proses perubahan yang dipicu oleh teknologi digital dan dapat menghasilkan perubahan signifikan pada cara organisasi menciptakan nilai, sekaligus menuntut organisasi untuk merespons perubahan struktural dan lingkungan secara berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi dengan faktor manusia dan organisasi.

Dalam konteks tersebut, sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat penting karena teknologi pada dasarnya hanya dapat memberikan manfaat apabila mampu digunakan dan diintegrasikan oleh individu di dalam organisasi. Digitalisasi proses kerja menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan beradaptasi, literasi digital, kemampuan belajar secara berkelanjutan, kreativitas, kemampuan bekerja secara kolaboratif, serta kesiapan menghadapi perubahan. Perubahan teknologi yang berlangsung cepat dapat menciptakan kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan karyawan apabila organisasi tidak memberikan dukungan yang memadai. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan pada era transformasi digital tidak cukup dilakukan melalui investasi teknologi, tetapi membutuhkan pendekatan manajemen yang mampu membangun kesiapan manusia dan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Kinerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, tetapi juga mencakup kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas, efisiensi, kemampuan mencapai target, serta kontribusi individu terhadap tujuan organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi membutuhkan karyawan yang tidak hanya mampu melaksanakan tugas rutin, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, menyelesaikan masalah secara kreatif, dan memberikan kontribusi terhadap inovasi. Kondisi tersebut menyebabkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi semakin kompleks. Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan dua faktor internal yang secara teoritis dan empiris memiliki keterkaitan erat dengan perilaku, motivasi, kemampuan beradaptasi, dan kinerja karyawan.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dengan kebutuhan organisasi dalam menghadapi perubahan adalah **kepemimpinan transformasional**. Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin untuk membangun visi, memberikan inspirasi, mendorong pemikiran inovatif, memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu, serta mengembangkan kapasitas pengikut agar mampu mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi sebelumnya. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mencakup empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat

dimensi tersebut memungkinkan pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah pekerjaan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu memengaruhi pola pikir, motivasi, dan perilaku karyawan.

Kepemimpinan transformasional menjadi semakin relevan dalam era transformasi digital karena perubahan teknologi sering kali menimbulkan ketidakpastian, resistensi, dan tuntutan kompetensi baru. Dalam situasi tersebut, pemimpin dituntut tidak hanya memahami tujuan organisasi, tetapi juga mampu mengomunikasikan alasan perubahan, membangun kepercayaan, mengurangi ketidakpastian, serta mendorong karyawan untuk menerima dan memanfaatkan teknologi baru. Pemimpin transformasional dapat menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk berpikir kritis dan mencari cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan. *Intellectual stimulation*, misalnya, mendorong karyawan untuk mempertanyakan metode lama dan menemukan solusi inovatif, sedangkan *individualized consideration* memungkinkan pemimpin memberikan dukungan sesuai kebutuhan dan kemampuan masing-masing karyawan.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan berbagai outcome karyawan juga telah mendapat dukungan empiris. Avolio et al. (2004), misalnya, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap karyawan tidak selalu berlangsung secara sederhana melalui instruksi langsung, tetapi dapat terjadi melalui proses psikologis yang meningkatkan rasa memiliki, kepercayaan diri, dan keterlibatan karyawan. Bass dan Riggio (2006) juga menempatkan efektivitas dan kinerja sebagai salah satu konsekuensi penting dari kepemimpinan transformasional.

Dalam konteks Indonesia, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Vidhia (2023), misalnya, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya oleh Maulana dan Oetarjo (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berkaitan dengan kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menjadi salah satu mekanisme penting dalam mendorong peningkatan kinerja, meskipun kekuatan hubungan tersebut dapat berbeda bergantung pada konteks organisasi dan mekanisme psikologis yang menyertainya.

Di sisi lain, kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari **budaya organisasi**. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, asumsi, dan pola perilaku yang berkembang dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Schein (2010) memandang budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan, atau dipelajari oleh kelompok ketika menghadapi persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Asumsi tersebut kemudian dianggap valid dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan merasakan berbagai persoalan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya terlihat melalui simbol atau slogan organisasi, tetapi juga tercermin dalam nilai dan asumsi yang membentuk perilaku sehari-hari anggota organisasi.

Budaya organisasi memiliki peran strategis dalam menentukan bagaimana karyawan merespons perubahan. Organisasi yang memiliki budaya terbuka terhadap pembelajaran, inovasi, kolaborasi, dan eksperimen akan lebih mudah mengembangkan kesiapan menghadapi transformasi digital dibandingkan

organisasi yang memiliki budaya kaku dan sangat berorientasi pada prosedur lama. Transformasi digital pada akhirnya membutuhkan perubahan pola pikir (*mindset*) dari sekadar menjalankan prosedur menjadi kemampuan beradaptasi dan melakukan pembelajaran secara terus-menerus. Oleh karena itu, budaya organisasi yang mendukung inovasi dan perubahan dapat menjadi fondasi penting bagi keberhasilan transformasi digital.

Keterkaitan antara budaya organisasi dan transformasi digital juga semakin mendapat perhatian dalam penelitian manajemen kontemporer. Studi mengenai penggunaan teknologi Industry 4.0 menunjukkan bahwa karakteristik budaya organisasi dapat membedakan tingkat penggunaan teknologi digital di perusahaan. Budaya yang mendukung pengembangan dan perubahan memiliki potensi lebih besar dalam mendorong pemanfaatan teknologi Industry 4.0. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan adopsi teknologi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh nilai dan norma organisasi yang mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Dalam perspektif kinerja karyawan, budaya organisasi yang kuat dan adaptif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong disiplin, tanggung jawab, kolaborasi, inovasi, dan orientasi terhadap hasil. Karyawan yang bekerja dalam budaya yang jelas dan konsisten akan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai perilaku yang diharapkan organisasi. Sebaliknya, budaya yang tidak mendukung perubahan dapat menimbulkan resistensi terhadap teknologi baru, memperlambat proses pembelajaran, serta mengurangi efektivitas implementasi transformasi digital. Oleh karena itu, budaya organisasi perlu dipandang sebagai faktor strategis yang dapat memperkuat atau bahkan menghambat hubungan antara transformasi digital dengan kinerja karyawan.

Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan telah ditunjukkan oleh sejumlah penelitian empiris. Penelitian Pangarso et al. (2021) mengenai organisasi di lingkungan Perum BULOG menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi merupakan faktor yang relevan dalam menjelaskan kinerja karyawan. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut memperkuat argumentasi bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari interaksi antara faktor kepemimpinan dan lingkungan organisasi, bukan semata-mata karakteristik individu.

Permasalahan menjadi semakin kompleks ketika kedua variabel tersebut ditempatkan dalam konteks transformasi digital. Digitalisasi dapat meningkatkan efisiensi, mempercepat proses kerja, memperluas akses informasi, dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Namun, transformasi digital juga dapat menimbulkan berbagai persoalan baru, seperti kesenjangan kompetensi digital, resistensi terhadap perubahan, beban adaptasi, ketidakpastian peran, dan kebutuhan pembelajaran yang berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi memerlukan pemimpin yang mampu mengarahkan proses perubahan sekaligus budaya organisasi yang mampu mendukung perubahan tersebut.

Temuan penelitian terbaru menunjukkan bahwa hubungan antara transformasi digital, budaya organisasi, dan kinerja karyawan tidak selalu bersifat linear. Nasution dan Sadana (2025), misalnya, menemukan bahwa transformasi bisnis digital tidak secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan pada konteks penelitian mereka, antara lain karena implementasi inisiatif digital yang belum optimal dan kesiapan digital karyawan yang masih terbatas. Sebaliknya, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menekankan pentingnya budaya kolaboratif,

keterbukaan, adaptabilitas, dan pelatihan berkelanjutan dalam mendukung transformasi digital. Temuan ini memberikan indikasi bahwa teknologi tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja apabila tidak didukung oleh kondisi organisasi dan kesiapan sumber daya manusia.

Fenomena tersebut memperlihatkan bahwa investasi teknologi perlu diikuti dengan perubahan dalam pola kepemimpinan dan budaya organisasi. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menerjemahkan agenda transformasi digital menjadi visi yang dapat dipahami karyawan. Pemimpin juga perlu membangun komunikasi yang efektif, memberikan kesempatan belajar, mendorong inovasi, dan menciptakan rasa aman bagi karyawan untuk mencoba pendekatan baru. Pada saat yang sama, budaya organisasi perlu memberikan ruang bagi kolaborasi lintas fungsi, berbagi pengetahuan, pembelajaran digital, dan toleransi terhadap kesalahan yang konstruktif. Tanpa kedua aspek tersebut, transformasi digital berisiko hanya menjadi perubahan teknologi tanpa menghasilkan perubahan perilaku dan peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga memiliki hubungan yang bersifat saling memperkuat. Schein (2010) menegaskan adanya hubungan fundamental antara kepemimpinan dan budaya organisasi: pemimpin berperan penting dalam membentuk budaya, sementara budaya yang telah terbentuk kemudian memengaruhi jenis kepemimpinan yang dapat berkembang dalam organisasi. Dengan kata lain, pemimpin dapat menjadi arsitek budaya melalui nilai yang dikomunikasikan, perilaku yang dicontohkan, sistem penghargaan yang diterapkan, dan keputusan yang dibuat. Sebaliknya, budaya organisasi dapat menjadi konteks yang menentukan apakah gaya kepemimpinan tertentu dapat diterima dan diterapkan secara efektif.

Dalam konteks transformasi digital, hubungan tersebut menjadi semakin penting. Pemimpin transformasional yang mendorong inovasi tetapi berada dalam organisasi dengan budaya yang sangat birokratis dan tidak toleran terhadap perubahan akan menghadapi hambatan dalam mengimplementasikan visinya. Sebaliknya, organisasi yang memiliki budaya inovatif tetapi tidak didukung kepemimpinan yang mampu mengartikulasikan arah perubahan dapat mengalami fragmentasi dan kehilangan fokus strategis. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan pada era digital membutuhkan kombinasi antara kepemimpinan yang mampu menggerakkan perubahan dan budaya yang mampu menopang perubahan tersebut.

Beberapa penelitian terbaru juga memberikan dukungan terhadap relevansi hubungan tersebut. Penelitian pada perusahaan di Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam konteks era digital. Penelitian lain pada perusahaan teknologi di Indonesia menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sementara budaya organisasi memainkan peran penting dalam menjelaskan mekanisme hubungan tersebut. Selain itu, penelitian pada sektor pelayanan publik menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional digital berhubungan dengan kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai salah satu mekanisme yang dapat menjelaskan hubungan tersebut.

Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu belum sepenuhnya menunjukkan pola yang konsisten. Beberapa penelitian menemukan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, sementara penelitian lainnya menemukan bahwa pengaruh tersebut

dapat berlangsung melalui motivasi, pemberdayaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau budaya organisasi. Misalnya, penelitian Maulana dan Oetarjo (2023) menunjukkan pentingnya motivasi sebagai mekanisme dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja, sedangkan penelitian Murniawati dan Achmad (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dalam setiap konteks organisasi. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa konteks organisasi merupakan aspek penting yang perlu dipertimbangkan dalam menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) tersebut menjadi semakin relevan karena sebagian penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi masih dilakukan dalam konteks organisasi konvensional, sementara perubahan lingkungan kerja akibat transformasi digital berlangsung sangat cepat. Era digital mengubah karakteristik pekerjaan, pola komunikasi, mekanisme pengawasan, sistem evaluasi kinerja, kebutuhan kompetensi, serta hubungan antara pemimpin dan karyawan. Interaksi kerja dapat berlangsung secara virtual, keputusan semakin banyak didukung oleh data, dan karyawan dituntut untuk terus memperbarui keterampilannya. Kondisi ini menimbulkan kebutuhan untuk menguji kembali apakah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tetap menjadi determinan penting bagi kinerja karyawan ketika organisasi berada dalam lingkungan transformasi digital.

Selain itu, penelitian mengenai transformasi digital sering kali lebih menitikberatkan pada aspek teknologi, efisiensi proses, inovasi bisnis, atau kinerja organisasi secara agregat. Padahal, keberhasilan transformasi digital pada tingkat organisasi sangat bergantung pada kemampuan individu untuk mengadopsi dan menggunakan teknologi secara produktif. Penelitian Setiono et al. (2022), misalnya, menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi berpengaruh terhadap transformasi digital, sementara transformasi digital juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa faktor manusia dan organisasi memiliki posisi penting dalam menjembatani teknologi dengan hasil kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa permasalahan kinerja karyawan pada era transformasi digital tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan dan budaya organisasi. Organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu memberikan visi perubahan, membangun motivasi, mengembangkan kompetensi, memberikan pemberdayaan, serta mendorong inovasi. Pada saat yang sama, organisasi membutuhkan budaya yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, keterbukaan, adaptabilitas, dan pemanfaatan teknologi. Kombinasi kedua faktor tersebut diperkirakan mampu menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan beradaptasi dengan perubahan sekaligus mempertahankan atau meningkatkan kinerja.

Dengan demikian, penelitian berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Era Transformasi Digital”** menjadi penting dilakukan. Penelitian ini diarahkan untuk menganalisis sejauh mana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan, dalam lingkungan organisasi yang sedang menghadapi transformasi digital. Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi dengan mengintegrasikan perspektif kepemimpinan, budaya, kinerja, dan transformasi digital. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi organisasi dalam merancang strategi

kepemimpinan, penguatan budaya organisasi, pengembangan kompetensi digital, dan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap perubahan.

Pada akhirnya, transformasi digital seharusnya tidak dipahami hanya sebagai agenda pengadaan dan implementasi teknologi, melainkan sebagai transformasi organisasi yang melibatkan perubahan manusia, proses, nilai, dan pola kerja. Kepemimpinan transformasional dapat berperan sebagai penggerak perubahan melalui visi, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, sedangkan budaya organisasi dapat menjadi lingkungan yang mempertahankan dan memperkuat perilaku adaptif tersebut. Apabila keduanya berjalan secara selaras, organisasi memiliki peluang lebih besar untuk menciptakan karyawan yang adaptif, inovatif, produktif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan. Oleh karena itu, pengujian empiris mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada era transformasi digital memiliki relevansi yang kuat, baik dalam pengembangan teori maupun dalam menjawab kebutuhan praktis organisasi di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan pustaka (literature review) dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam konteks transformasi digital. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai perkembangan konsep, hubungan antarvariabel, temuan empiris, serta kesenjangan penelitian yang terdapat dalam literatur. SLR memungkinkan peneliti melakukan proses pencarian dan seleksi literatur secara sistematis sehingga hasil sintesis tidak hanya didasarkan pada pemilihan sumber secara subjektif. Proses penelitian mengacu pada prinsip transparansi dan sistematika *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020, yang memberikan panduan dalam pelaporan proses identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi artikel dalam suatu tinjauan sistematis (Page et al., 2021). Pendekatan serupa juga digunakan dalam penelitian mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, dan transformasi digital untuk memetakan hubungan antara faktor organisasi dengan kesiapan dan kinerja dalam lingkungan digital.

Sumber data dalam penelitian ini berupa data sekunder yang diperoleh dari artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal nasional dan internasional bereputasi. Literatur ditelusuri melalui beberapa basis data akademik, seperti Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, Google Scholar, dan Garuda, dengan mempertimbangkan relevansi dan kualitas sumber. Strategi pencarian menggunakan kombinasi kata kunci utama, antara lain “*transformational leadership*”, “*organizational culture*”, “*employee performance*”, “*digital transformation*”, “*digital workplace*”, dan “*human resource management*”. Kata kunci tersebut dikombinasikan menggunakan operator Boolean AND dan OR untuk memperoleh literatur yang relevan dengan fokus penelitian. Rentang publikasi yang digunakan terutama mencakup artikel tahun 2019–2026, dengan tetap memasukkan beberapa karya teoritis klasik yang menjadi fondasi konsep kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Pemilihan periode tersebut didasarkan pada meningkatnya perhatian akademik terhadap transformasi digital dan perubahan lingkungan

kerja, sementara penelitian mengenai transformasi digital sendiri menunjukkan perkembangan literatur yang cukup pesat dalam beberapa tahun terakhir.

Proses seleksi literatur dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi. Pada tahap identifikasi, seluruh artikel yang diperoleh melalui kombinasi kata kunci dikumpulkan dan dilakukan pemeriksaan terhadap duplikasi. Tahap penyaringan dilakukan berdasarkan judul dan abstrak untuk memastikan kesesuaian artikel dengan fokus penelitian. Artikel kemudian memasuki tahap *eligibility* dengan membaca teks lengkap dan mengevaluasi kesesuaiannya dengan tujuan penelitian. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel membahas kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja karyawan, atau transformasi digital; (2) artikel diterbitkan dalam jurnal ilmiah atau prosiding akademik yang dapat dipertanggungjawabkan; (3) artikel tersedia dalam teks lengkap; (4) artikel menggunakan pendekatan empiris, konseptual, atau tinjauan yang relevan; dan (5) artikel memiliki keterkaitan langsung dengan hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Sementara itu, artikel dikeluarkan apabila hanya membahas teknologi tanpa aspek organisasi atau sumber daya manusia, tidak memiliki relevansi dengan variabel penelitian, merupakan artikel opini, berita, atau sumber nonakademik, serta memiliki informasi metodologis dan bibliografis yang tidak memadai. Prosedur tersebut mengikuti prinsip PRISMA 2020 yang menekankan transparansi dalam proses identifikasi dan seleksi literatur.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi (*content analysis*) dan sintesis tematik (*thematic synthesis*). Setiap artikel yang memenuhi kriteria dianalisis berdasarkan beberapa komponen, meliputi nama penulis dan tahun publikasi, tujuan penelitian, konteks penelitian, metode penelitian, variabel yang digunakan, temuan utama, serta implikasinya terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, hasil penelitian dikelompokkan ke dalam tema-tema utama, yaitu: (1) kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan; (2) budaya organisasi dan kinerja karyawan; (3) kepemimpinan transformasional dalam transformasi digital; (4) budaya organisasi adaptif dalam lingkungan digital; dan (5) integrasi kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sintesis dilakukan dengan membandingkan persamaan dan perbedaan temuan antarpelitian serta mengidentifikasi pola hubungan yang konsisten maupun hasil yang kontradiktif. Literatur terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional cenderung berperan dalam membangun visi digital, motivasi, kemampuan adaptasi, dan perilaku inovatif, sedangkan budaya organisasi yang adaptif berperan dalam mendukung kolaborasi, inovasi, pembelajaran, dan penerimaan terhadap perubahan digital.

Untuk menjaga kualitas dan ketepatan interpretasi, penelitian melakukan evaluasi kritis terhadap literatur dengan mempertimbangkan relevansi sumber, kredibilitas jurnal, kesesuaian metode penelitian, kejelasan variabel, dan konsistensi hasil penelitian. Hasil sintesis kemudian digunakan untuk membangun argumentasi mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada era transformasi digital. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendorong kinerja melalui pemberian visi, inspirasi, stimulasi intelektual, serta pemberdayaan karyawan, sedangkan budaya organisasi yang adaptif dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan perubahan. Kajian terbaru juga menunjukkan bahwa transformasi budaya organisasi berbasis digital dapat meningkatkan kolaborasi, fleksibilitas, inovasi, dan efektivitas kerja karyawan, meskipun keberhasilannya sangat bergantung pada kesiapan organisasi dan sumber daya

manusia. Berdasarkan keseluruhan proses tersebut, hasil penelitian disajikan secara deskriptif-analitis dengan mengintegrasikan temuan penelitian terdahulu untuk menghasilkan kesimpulan mengenai pola hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dalam menghadapi transformasi digital, sekaligus mengidentifikasi *research gap* yang dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris selanjutnya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Sintesis Literatur

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka terhadap penelitian terdahulu, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi merupakan dua faktor organisasi yang memiliki keterkaitan erat dengan kinerja karyawan pada lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi. Hasil sintesis menunjukkan adanya tiga pola utama. Pertama, kepemimpinan transformasional pada umumnya berhubungan positif dengan kinerja karyawan karena mampu memberikan visi, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada karyawan. Kedua, budaya organisasi yang adaptif, terbuka terhadap perubahan, mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi cenderung meningkatkan kinerja karyawan. Ketiga, pengaruh kedua variabel tersebut menjadi semakin penting dalam konteks transformasi digital karena perubahan teknologi membutuhkan kepemimpinan yang mampu mengelola perubahan sekaligus budaya organisasi yang dapat menerima dan menginternalisasi perubahan tersebut.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja tidak selalu bersifat linear dan seragam pada semua organisasi. Sejumlah penelitian menemukan pengaruh langsung yang signifikan, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut dapat dipengaruhi oleh variabel seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kualitas kerja, kompetensi, dan kesiapan digital. Sebagai contoh, penelitian Pangarso et al. (2021) pada Perum BULOG menunjukkan relevansi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, Murniawati dan Achmad (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja maupun komitmen organisasi dalam konteks Badan Keuangan Daerah Kabupaten Karanganyar. Perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional sangat mungkin dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, sistem kerja, budaya, serta kondisi lingkungan tempat kepemimpinan tersebut diterapkan.

Dalam konteks transformasi digital, hasil kajian memperlihatkan bahwa teknologi tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja karyawan. Setiono et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi berpengaruh terhadap transformasi digital, sedangkan transformasi digital berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa transformasi digital dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan faktor organisasi dengan kinerja individu. Penelitian Nasution dan Sadana (2025) bahkan menemukan bahwa transformasi bisnis digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam konteks yang mereka teliti, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan. Mereka menekankan pentingnya budaya kolaboratif, keterbukaan, adaptabilitas, dan pelatihan berkelanjutan dalam mendukung implementasi teknologi. Dengan

demikian, hasil sintesis mengarah pada kesimpulan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kesiapan sosial-organisasional, bukan hanya oleh kualitas teknologi yang digunakan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional bekerja melalui kemampuan pemimpin dalam membangun visi bersama, memberikan inspirasi, merangsang kemampuan berpikir kritis, serta memberikan perhatian terhadap perkembangan individual karyawan. Dalam konteks organisasi modern, mekanisme tersebut menjadi penting karena pekerjaan semakin menuntut kemampuan adaptasi, pemecahan masalah, kreativitas, dan pembelajaran berkelanjutan. Pemimpin tidak lagi hanya berfungsi sebagai pengendali aktivitas kerja, tetapi juga sebagai fasilitator perubahan dan pengembang kapasitas sumber daya manusia.

Secara konseptual, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration (Bass & Riggio, 2006). Idealized influence memungkinkan pemimpin menjadi teladan dalam integritas, tanggung jawab, dan orientasi terhadap tujuan. Inspirational motivation memberikan energi psikologis kepada karyawan melalui visi dan tujuan yang bermakna. Intellectual stimulation mendorong karyawan untuk mencari solusi baru terhadap permasalahan, sedangkan individualized consideration memungkinkan pemimpin memperhatikan kebutuhan pengembangan setiap individu. Keempat mekanisme tersebut dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan yang selanjutnya berkontribusi terhadap kinerja.

Hasil penelitian empiris mendukung argumentasi tersebut, meskipun tingkat pengaruhnya berbeda-beda. Penelitian Putra et al. menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan juga pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja. Budaya organisasi juga menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja melalui mekanisme motivasi. Temuan ini penting karena memperlihatkan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya memengaruhi karyawan melalui struktur formal organisasi, tetapi juga melalui proses psikologis yang meningkatkan kemauan individu untuk memberikan usaha yang lebih besar.

Hasil kajian sistematis yang lebih luas juga memperlihatkan kecenderungan positif tersebut. Pandia dan Meilani (2024), melalui systematic literature review pada berbagai sektor, menyimpulkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi. Kajian Prasetya dan Darmastuti (2025) yang menganalisis 22 artikel peer-reviewed dari berbagai konteks organisasi juga menemukan kecenderungan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Hasil ini memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan transformasional dapat dipandang sebagai sumber daya organisasi yang mendorong peningkatan kinerja.

Namun, hasil sintesis juga menemukan bukti yang tidak sepenuhnya konsisten. Murniawati dan Achmad (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam konteks yang mereka teliti. Penelitian Wahab dan Wahyuningtyas (2025) pada PT PLN wilayah Sumatera Selatan, Jambi, dan Bengkulu juga menemukan bahwa kepemimpinan

transformatif memiliki arah pengaruh positif tetapi tidak signifikan, sedangkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif tidak dapat diperlakukan sebagai determinan universal kinerja. Efektivitasnya bergantung pada kemampuan pemimpin menerjemahkan visi transformasi ke dalam sistem kerja, komunikasi, pemberdayaan, dan dukungan yang benar-benar dirasakan karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan. Budaya organisasi menyediakan sistem nilai dan norma yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam memahami perilaku yang dianggap tepat. Budaya yang kuat dapat menciptakan kesamaan persepsi mengenai tujuan, standar perilaku, tanggung jawab, dan orientasi kerja. Sebaliknya, budaya yang tidak konsisten dapat menciptakan ketidakjelasan mengenai ekspektasi organisasi dan melemahkan koordinasi antaranggota.

Dalam perspektif Schein (2010), budaya organisasi terdiri atas asumsi dasar, nilai yang dianut, dan artefak yang berkembang melalui proses adaptasi eksternal dan integrasi internal. Dalam konteks transformasi digital, konsep tersebut menjadi semakin relevan karena digitalisasi bukan hanya mengubah teknologi yang digunakan, tetapi juga mengubah cara organisasi bekerja, berkomunikasi, mengambil keputusan, dan berinteraksi dengan pelanggan. Oleh sebab itu, budaya organisasi harus mampu beradaptasi dengan lingkungan yang berubah tanpa kehilangan identitas dan tujuan strategis organisasi.

Hasil penelitian empiris menunjukkan kecenderungan yang kuat bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Wahab dan Wahyuningtyas (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN wilayah Sumatera Selatan, Jambi, dan Bengkulu. Temuan yang lebih relevan dengan konteks digital ditunjukkan oleh Nasution dan Sadana (2025), yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan transformasi bisnis digital dalam konteks penelitian tersebut tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa keberadaan teknologi digital harus disertai budaya yang mendukung penggunaannya agar dapat menghasilkan peningkatan produktivitas.

Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, pembelajaran, inovasi, dan adaptabilitas menjadi semakin penting dalam lingkungan digital. Karyawan dalam organisasi digital harus mampu belajar menggunakan teknologi baru, berbagi pengetahuan, bekerja lintas fungsi, dan merespons perubahan secara cepat. Jika budaya organisasi justru mendorong sikap menghindari risiko, mempertahankan prosedur lama, dan membatasi komunikasi, maka teknologi baru dapat menimbulkan resistensi dan tidak menghasilkan manfaat optimal.

Temuan penelitian mengenai penggunaan teknologi Industry 4.0 juga memperlihatkan hubungan antara karakteristik budaya organisasi dengan pemanfaatan teknologi. Wiese et al. (2024) menemukan bahwa karakteristik budaya perkembangan (developmental culture) memiliki potensi besar dalam mendorong penggunaan teknologi Industry 4.0 pada perusahaan. Temuan tersebut memberikan implikasi bahwa budaya organisasi bukan sekadar faktor yang memengaruhi kinerja setelah teknologi diterapkan, tetapi juga dapat memengaruhi kemampuan organisasi dalam mengadopsi teknologi sejak awal.

Kepemimpinan Transformasional dalam Menghadapi Transformasi Digital

Transformasi digital menuntut perubahan pada cara organisasi memimpin dan mengelola karyawan. Pemimpin harus mampu menghadapi ketidakpastian, mengkomunikasikan visi digital, mengembangkan kompetensi, dan membangun kepercayaan karyawan terhadap perubahan. Dalam kondisi tersebut, karakteristik kepemimpinan transformasional menjadi relevan karena pemimpin dituntut untuk memobilisasi individu menuju kondisi organisasi yang berbeda dari keadaan sebelumnya.

Transformasi digital sering kali menghasilkan perubahan pada struktur pekerjaan dan kompetensi yang dibutuhkan. Penerapan artificial intelligence, otomatisasi, analitik data, platform digital, dan sistem kerja berbasis cloud dapat mengurangi pekerjaan rutin sekaligus meningkatkan tuntutan terhadap kemampuan analitis, kreativitas, dan pemecahan masalah. Perubahan tersebut dapat menimbulkan technology anxiety, resistensi, dan ketidakpastian apabila karyawan tidak memperoleh dukungan yang memadai. Pemimpin transformasional dapat mengurangi persoalan tersebut melalui komunikasi perubahan yang jelas, pemberian pelatihan, pemberdayaan, serta penciptaan lingkungan yang memungkinkan karyawan melakukan eksperimen dan pembelajaran.

Setiono et al. (2022) memberikan bukti bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap transformasi digital, sementara transformasi digital berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa transformasi digital dapat dipahami bukan sekadar sebagai variabel teknologi, melainkan sebagai proses perubahan organisasi yang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan budaya.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dalam era digital dapat dipahami sebagai change leadership. Pemimpin tidak hanya mengarahkan karyawan untuk menggunakan teknologi, tetapi juga harus membangun digital mindset. Pemimpin perlu menjelaskan mengapa perubahan dibutuhkan, bagaimana perubahan tersebut berhubungan dengan tujuan organisasi, dan bagaimana karyawan dapat memperoleh manfaat dari perubahan. Dalam konteks ini, inspirational motivation berperan dalam membangun energi perubahan, sedangkan intellectual stimulation mendorong inovasi dan eksperimen terhadap teknologi baru.

Hasil penelitian terbaru juga menunjukkan pentingnya integrasi kepemimpinan dengan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja. Studi Wahab dan Wahyuningtyas (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara pengaruh kepemimpinan transformasional cenderung positif tetapi tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin transformasional mungkin tidak cukup hanya memiliki visi dan kemampuan inspiratif; efektivitasnya membutuhkan lingkungan budaya yang mendukung agar nilai dan visi tersebut dapat diterjemahkan menjadi perilaku kerja.

Sinergi Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hasil sintesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebaiknya tidak dipandang sebagai dua faktor yang sepenuhnya terpisah. Keduanya berinteraksi dalam membentuk lingkungan kerja yang menentukan bagaimana karyawan merespons perubahan. Pemimpin dapat membentuk budaya melalui keteladanan, komunikasi nilai, keputusan strategis, sistem penghargaan,

serta mekanisme pengembangan karyawan. Sebaliknya, budaya organisasi menyediakan konteks yang dapat memperkuat atau membatasi efektivitas kepemimpinan.

Pangarso et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi relevan dalam menjelaskan kinerja karyawan pada Perum BULOG. Penelitian Lusiana (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa peningkatan kinerja membutuhkan kombinasi antara kepemimpinan yang efektif dan lingkungan budaya yang mendukung.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui mekanisme alignment. Pemimpin transformasional menciptakan arah strategis dan mendorong perubahan, sedangkan budaya organisasi memastikan bahwa perilaku yang mendukung perubahan menjadi norma yang diterima secara kolektif. Sebagai contoh, pemimpin dapat mendorong inovasi melalui visi digital, tetapi inovasi hanya akan berkembang apabila budaya organisasi memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan gagasan, mencoba teknologi baru, belajar dari kesalahan, dan bekerja secara kolaboratif. Dengan demikian, kepemimpinan memberikan energi perubahan, sedangkan budaya menyediakan infrastruktur sosial bagi keberlanjutan perubahan.

Kajian mengenai karyawan outsourcing oleh Ardila dan Milad (2025) memperlihatkan pola serupa. Melalui systematic literature review terhadap 20 artikel, penelitian tersebut menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara positif memengaruhi kinerja, baik secara parsial maupun simultan. Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, komitmen, dan tanggung jawab individu, sedangkan budaya organisasi memperkuat rasa memiliki dan integrasi sosial. Temuan tersebut menunjukkan bahwa sinergi kedua faktor dapat menghasilkan dampak yang lebih luas dibandingkan jika masing-masing faktor dianalisis secara terpisah.

Peran Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen sebagai Mekanisme Penghubung

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan sering kali dijelaskan melalui variabel psikologis dan perilaku. Motivasi kerja merupakan salah satu mekanisme yang paling sering ditemukan. Pemimpin transformasional dapat meningkatkan motivasi melalui visi yang bermakna, penghargaan, pemberdayaan, dan perhatian individual. Sementara itu, budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan yang membuat karyawan merasa diterima, memiliki tujuan bersama, dan memperoleh dukungan untuk melaksanakan pekerjaan.

Penelitian Putra et al. menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa karyawan tidak selalu meningkatkan kinerja hanya karena pemimpin memiliki gaya transformasional atau organisasi memiliki budaya yang kuat. Perubahan perilaku kerja dapat terjadi ketika kedua faktor tersebut mampu meningkatkan motivasi internal dan eksternal karyawan.

Kepuasan kerja juga menjadi mekanisme penting. Pratama et al. (2025) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Temuan tersebut memberikan penjelasan bahwa pemimpin yang memberikan dukungan,

inspirasi, dan kesempatan pengembangan dapat meningkatkan pengalaman kerja positif, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Dalam lingkungan digital, mekanisme tersebut semakin penting karena perubahan teknologi dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaan. Teknologi dapat dipersepsikan sebagai alat yang membantu pekerjaan atau sebagai ancaman terhadap posisi dan kompetensi individu. Persepsi positif dapat diperkuat oleh pemimpin melalui komunikasi dan pelatihan, sedangkan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dapat mengurangi kecemasan terhadap teknologi. Dengan demikian, kepemimpinan dan budaya memiliki fungsi psikologis dalam membantu karyawan beradaptasi dengan transformasi digital.

Transformasi Digital sebagai Konteks yang Memperkuat Urgensi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Transformasi digital mengubah lingkungan kerja secara fundamental. Organisasi tidak hanya mengadopsi perangkat digital, tetapi juga mengubah proses bisnis, struktur organisasi, pola komunikasi, mekanisme pengambilan keputusan, serta kompetensi tenaga kerja. Oleh sebab itu, kinerja karyawan pada era digital harus dipahami sebagai kemampuan menghasilkan output berkualitas sekaligus kemampuan beradaptasi dengan perubahan teknologi dan proses kerja.

Hasil penelitian Setiono et al. (2022) memperlihatkan bahwa transformasi digital dapat menjadi variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, dan kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat kerangka teoritis bahwa transformasi digital tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh kapasitas organisasi dan sumber daya manusia. Organisasi yang memiliki kepemimpinan efektif dan budaya adaptif memiliki kemungkinan lebih besar untuk mengimplementasikan transformasi digital secara efektif.

Namun demikian, hasil Nasution dan Sadana (2025) menunjukkan bahwa transformasi digital tidak selalu memberikan dampak langsung terhadap kinerja. Dalam penelitian tersebut, keterbatasan kesiapan digital karyawan dan belum optimalnya implementasi inisiatif digital menjadi faktor yang dapat menjelaskan hasil tersebut. Temuan ini menjadi penting karena menunjukkan adanya digital transformation paradox: investasi teknologi dapat dilakukan, tetapi peningkatan kinerja tidak otomatis terjadi apabila faktor manusia, budaya, dan kepemimpinan belum siap.

Dengan demikian, transformasi digital seharusnya dipandang sebagai proses sosio-teknis. Teknologi menyediakan kapabilitas baru, tetapi manusia dan organisasi menentukan bagaimana kapabilitas tersebut digunakan. Dalam kerangka tersebut, kepemimpinan transformasional berperan mengarahkan dan menggerakkan manusia, sedangkan budaya organisasi menciptakan kondisi sosial yang memungkinkan teknologi diintegrasikan ke dalam perilaku kerja sehari-hari.

Research Gap dan Implikasi Hasil Kajian

Berdasarkan sintesis terhadap penelitian terdahulu, terdapat beberapa research gap. Pertama, hasil penelitian mengenai pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Beberapa penelitian menemukan pengaruh positif dan signifikan, sementara penelitian lain menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Kedua, penelitian mengenai budaya organisasi menunjukkan kecenderungan hubungan yang lebih konsisten dengan kinerja, terutama ketika

budaya tersebut memiliki karakteristik adaptif, kolaboratif, terbuka, dan mendukung inovasi. Ketiga, penelitian yang secara simultan mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja karyawan, dan transformasi digital masih relatif membutuhkan pengembangan konseptual dan empiris.

Keempat, sebagian besar penelitian masih memandang transformasi digital sebagai variabel teknologi atau sebagai konteks organisasi, sedangkan dimensi manusia dan budaya belum selalu ditempatkan sebagai komponen utama. Padahal, hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi sangat bergantung pada kesiapan kompetensi, motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Kelima, mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja masih membutuhkan perhatian lebih lanjut, khususnya melalui variabel seperti motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku inovatif, dan kesiapan digital.

Dengan demikian, hasil penelitian berbasis tinjauan pustaka ini mendukung proposisi bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi merupakan determinan penting kinerja karyawan pada era transformasi digital, tetapi pengaruh tersebut sangat dipengaruhi oleh konteks dan mekanisme organisasi. Kepemimpinan transformasional memberikan arah, inspirasi, stimulasi intelektual, dan dukungan individual, sedangkan budaya organisasi menyediakan sistem nilai yang memungkinkan perilaku adaptif, kolaboratif, dan inovatif berkembang. Transformasi digital kemudian menjadi konteks strategis yang memperkuat kebutuhan terhadap kedua faktor tersebut.

Secara keseluruhan, sintesis literatur dapat digambarkan melalui hubungan konseptual: kepemimpinan transformasional → kinerja karyawan, budaya organisasi → kinerja karyawan, serta kepemimpinan transformasional + budaya organisasi → kesiapan/adaptasi transformasi digital → kinerja karyawan. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pada era digital tidak cukup dilakukan melalui investasi teknologi, tetapi membutuhkan kepemimpinan yang mampu menggerakkan perubahan dan budaya organisasi yang mampu mempertahankan perilaku adaptif. Oleh karena itu, organisasi yang ingin memperoleh manfaat optimal dari transformasi digital perlu mengembangkan kepemimpinan transformasional secara bersamaan dengan membangun budaya organisasi yang inovatif, kolaboratif, terbuka terhadap pembelajaran, dan adaptif terhadap perubahan.

Temuan ini memberikan implikasi praktis bahwa organisasi perlu mengembangkan program kepemimpinan yang berorientasi pada transformasi digital, menyediakan pelatihan dan upskilling, membangun sistem komunikasi perubahan yang transparan, memberikan ruang bagi inovasi, serta mengembangkan sistem penghargaan yang mendukung perilaku adaptif. Dari sisi budaya, organisasi perlu memperkuat nilai kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, keterbukaan terhadap teknologi, orientasi pelanggan, dan keberanian melakukan eksperimen. Dengan pendekatan tersebut, transformasi digital dapat berkembang dari sekadar proyek teknologi menjadi transformasi organisasi yang menghasilkan peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Systematic Literature Review mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada era transformasi digital, dapat

disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi merupakan dua faktor strategis yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional mampu mendorong kinerja melalui kemampuan pemimpin dalam membangun visi bersama, memberikan inspirasi, meningkatkan motivasi, mendorong stimulasi intelektual, memberdayakan karyawan, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan pengembangan individu. Dalam lingkungan kerja yang mengalami perubahan teknologi secara cepat, karakteristik tersebut menjadi semakin penting karena karyawan membutuhkan arahan, dukungan, dan motivasi untuk beradaptasi dengan perubahan proses kerja dan tuntutan kompetensi digital.

Budaya organisasi juga terbukti memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan. Budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, keterbukaan komunikasi, adaptabilitas, dan penerimaan terhadap teknologi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan produktif. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku, tertutup terhadap perubahan, dan terlalu mempertahankan pola kerja konvensional dapat menjadi hambatan dalam implementasi transformasi digital. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan dan kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun budaya yang sesuai dengan tuntutan perubahan.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan belum sepenuhnya konsisten pada seluruh konteks penelitian. Beberapa penelitian menemukan pengaruh langsung yang positif dan signifikan, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, serta mekanisme psikologis seperti motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan pemberdayaan karyawan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional sebaiknya tidak dipandang sebagai faktor tunggal yang secara otomatis meningkatkan kinerja, melainkan sebagai bagian dari sistem organisasi yang saling berinteraksi.

Dalam konteks transformasi digital, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki hubungan yang bersifat saling memperkuat. Kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai penggerak perubahan dengan memberikan arah strategis, membangun digital mindset, mendorong inovasi, dan meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi perubahan. Sementara itu, budaya organisasi menyediakan lingkungan sosial yang memungkinkan nilai-nilai perubahan tersebut diterima, diinternalisasi, dan diwujudkan dalam perilaku kerja. Sinergi antara kepemimpinan dan budaya organisasi dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses kerja sekaligus mempertahankan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa transformasi digital merupakan proses sosio-teknis yang membutuhkan keseimbangan antara teknologi, manusia, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawan dalam lingkungan digital perlu mengembangkan kepemimpinan yang visioner, inspiratif, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan manusia, sekaligus membangun budaya organisasi yang inovatif, kolaboratif, terbuka terhadap pembelajaran, dan responsif terhadap perubahan. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya organisasi mengintegrasikan program pengembangan kepemimpinan, penguatan budaya inovasi, pelatihan kompetensi digital, komunikasi perubahan, dan sistem penghargaan yang mendukung perilaku adaptif.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan data sekunder yang berasal dari penelitian terdahulu sehingga tidak secara langsung menguji hubungan antarvariabel pada organisasi tertentu. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam konteks transformasi digital. Penelitian mendatang juga dapat mempertimbangkan variabel mediasi atau moderasi, seperti kesiapan digital, digital leadership, motivasi kerja, employee engagement, inovasi kerja, dan digital competence, sehingga mekanisme hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, transformasi digital, dan kinerja karyawan dapat dipahami secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardila, A. A., & Milad, M. K. (2025). Systematic literature review: The role of transformational leadership and organizational culture in improving outsourced employee performance. *Jurnal Ilmiah Ekonomika & Sains*, 6(2), 75–99. <https://doi.org/10.54066/jiesa.v6i2.720>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- Gustiawan, W. D., Pramana, A. C., Widyaningrum, S., Hermawan, A., & Handayati, P. (2025). The role of leadership and organizational culture in driving digital transformation in Indonesia SMEs: A systematic literature review. *RISK: Jurnal Riset Bisnis dan Ekonomi*, 6(1). <https://doi.org/10.30737/risk.v6i1.6354>
- Lusiana, H. (2023). Analysis of employee performance: Organizational culture and transformational leadership. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 7(3). <https://doi.org/10.29040/ijebar.v7i3.11247>
- Maulana, M. L., & Oetarjo, M. (2023). The influence of transformational leadership style and organizational culture on employee performance with motivation as an intervening variable. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(2). <https://doi.org/10.21070/ijler.v19i0.887>
- Murniawati, A., & Achmad, N. (2024). The effect of transformational leadership, organizational culture, and work life balance on employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(6). <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i6.2926>
- Nasution, S. P., & Sadana, S. M. (2025). Employee performance analysis with digital business transformation and organizational culture as leveraging factors. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 273–281. <https://doi.org/10.36555/almana.v9i2.2854>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- Pangarso, A., Saragih, R., & Nuriz, W. A. (2021). Transformative leadership and organizational culture effect on employee performance: Evidence from the Indonesia Logistics Bureau. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(2), 148–158. <https://doi.org/10.9744/jmk.23.2.148-158>
- Pandia, N. E. B., & Meilani, Y. C. F. P. (2024). The effect of transformational leadership on performance of organizations: A review of systematic literature across different sectors. *GREENOMIKA*, 6(1). <https://doi.org/10.55732/unu.gnk.2024.06.1.1>
- Prasetya, A., & Darmastuti, I. (2025). The role of transformational leadership on job satisfaction and employee performance: Systematic literature review. *Entrepreneurship and Innovation Review*, 3(2). <https://doi.org/10.54518/eir.3.2.2025.1340>
- Pratama, R. D. J., Tridayanti, H., Suyono, J., Sumarno, & Salamin, A. L. (2025). Influence of organizational culture and transformational leadership on employee performance through job satisfaction as an intervening. *INNOVATION RESEARCH JOURNAL*, 6(1), 52–61. <https://doi.org/10.30587/innovation.v6i1.9205>
- Priyanti, I. A. D., Nisa, Z., & Yuniawan, A. (2025). Transformational leadership, organizational culture, and employee engagement: A systematic literature review. *Economic and Business Horizon*, 4(2). <https://doi.org/10.54518/ebh.4.2.2025.675>
- Putra, F. K., Subyantoro, A., & Wahyuni, P. (2022). The influence of transformational leadership style and organizational culture on employee performance when mediated by work motivation. *Journal of Business and Organization Management*.
- Putri, A. M., Berutu, P. Z., Rizkha, S. G., Azizah, L. N., & Puspitadewi, N. W. S. (2026). Dampak transformasi budaya organisasi berbasis digitalisasi terhadap kinerja karyawan pasca-pandemi: Systematic literature review. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 10(2), 12452–12458. <https://doi.org/10.31004/jptam.v10i2.39007>
- Riza, F., Yunita, J., & Soraya, L. I. (2025). The effect of transformational leadership and digital transformation on innovative work behavior and their impact on employee performance: Literature review. *KnE Social Sciences*, 10(13). <https://doi.org/10.18502/kss.v10i13.18942>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Setiono, R., Elmi, F., & Rimawan, E. (2022). Digital transformation as intervening variable on the effect of leadership, competence and organizational culture on employee performance (Case study: DPU Bank Indonesia). *Journal of Positive School Psychology*, 6(5).
- Syupriadin, S. (2026). Leadership and employee performance in digital transformation: A systematic review (2020–2025). *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vidhia, C. (2023). The effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), 5181–5190. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i6.1107>
- Wahab, M. I., & Wahyuningtyas, R. (2025). The influence of organizational culture and transformational leadership on employee performance at PT PLN (Persero) South Sumatera, Jambi and Bengkulu. *Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 1(3), 227–242. <https://doi.org/10.61401/rabi.v1i3.263>
- Wiese, S. A., Lehmann, J., & Beckmann, M. (2024). Organizational culture and the usage of Industry 4.0 technologies: Evidence from Swiss businesses. *arXiv*.