



Kepemimpinan Transformasional Sebagai Penentu Kinerja Karyawan di Era Modern

Pri Audiyah Pertiwi¹, Fatia Nur Azizah², Alfi Lailatur Rohmah³, Saliya Salwa⁴, Siti
Nazila Laily⁵, Arika Destiyani⁶, Meiny Sumiyati⁷
Politeknik Bina Madani^{1,2,3,4,5,6,7}

*Email : priaudiypertiwi@gmail.com, fatianurazizah12@gmail.com

Diterima: 03-07-2026 | Disetujui: 09-07-2026 | Diterbitkan: 11-07-2026

ABSTRACT

Transformational leadership is consistently recognized as one of the most relevant leadership approaches for improving employee performance, particularly amid the wave of digitalization that is fundamentally reshaping how organizations operate. This study aims to synthesize findings from various prior studies on the influence of transformational leadership on employee performance, while also identifying research gaps that remain open for further investigation. The method used is a systematic literature review examining 35 selected scientific journal articles published between 2017 and 2026, spanning a variety of sectors including government, education, banking, manufacturing, retail, cooperatives, hospitality, and digitally based technology organizations. Each article was reviewed based on its research problem, methodology, findings, and the suggestions and limitations stated by its authors, then compared to identify patterns of agreement, contradiction, and shared gaps. The synthesis results indicate that the majority of the reviewed literature found a positive and significant effect of transformational leadership on employee performance, both directly and through mediating variables such as work motivation, job satisfaction, organizational commitment, job autonomy, and work engagement. A small number of studies reported no significant effect, particularly in government bureaucratic contexts and institutions with rigid work cultures. The primary gap consistently identified is the absence of research that integratively tests digitally oriented transformational leadership as an independent variable, organizational culture as a moderator, and organizational commitment as a mediator, within a single empirical model across sectors in Indonesia. The findings of this review are intended to serve as a conceptual foundation for future research agendas on leadership in the modern era.

Keywords: *transformational leadership; employee performance; literature review; digitalization; cross-sector*

ABSTRAK

Kepemimpinan transformasional secara konsisten dinilai sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling relevan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan, khususnya di tengah gelombang digitalisasi yang mengubah cara kerja organisasi secara fundamental. Penelitian ini bertujuan menyintesis temuan dari berbagai studi terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sekaligus mengidentifikasi celah penelitian yang masih terbuka untuk dikaji lebih lanjut. Metode yang dipergunakan adalah kajian literatur sistematis yang menelaah 35 artikel jurnal ilmiah terpilih yang terbit antara 2017 hingga 2026, mencakup ragam sektor seperti pemerintahan, pendidikan, perbankan, manufaktur, ritel, koperasi, perhotelan, dan organisasi berbasis teknologi digital. Setiap artikel ditelaah berdasarkan rumusan masalah, metode, hasil temuan, serta saran dan keterbatasan yang dikemukakan penulisnya, kemudian dibandingkan untuk menemukan pola kesesuaian, pertentangan, dan celah bersama. Hasil sintesis menunjukkan bahwa mayoritas literatur yang dikaji menemukan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi berupa motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, otonomi kerja, dan keterikatan kerja. Sebagian kecil studi melaporkan pengaruh yang tidak signifikan, terutama pada konteks birokrasi pemerintahan dan instansi dengan budaya kerja yang masih kaku. Celah utama yang berulang kali muncul adalah belum adanya penelitian yang secara terintegrasi menguji kepemimpinan transformasional berbasis digital sebagai variabel bebas, budaya organisasi sebagai pemoderasi, dan komitmen organisasi sebagai pemediasi dalam satu model empiris lintas sektor di Indonesia. Temuan kajian ini diharapkan menjadi pijakan konseptual bagi agenda penelitian lanjutan di bidang kepemimpinan di era modern.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional; kinerja karyawan; literature review; digitalisasi; lintas sektor

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Pertiwi, P. A. ., Azizah, F. N., Rohmah, A. L., Salwa, S. ., Laily, S. N. ., Destiyani, A. ., & Sumiyati, M. (2026). Kepemimpinan Transformasional Sebagai Penentu Kinerja Karyawan di Era Modern. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Indonesia*, 2(2), 2083-2094. <https://doi.org/10.63822/7dfe9r34>

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan komponen fundamental dalam keberlangsungan organisasi, karena melalui proses kepemimpinan efektif sebuah kelompok mampu mengarahkan upaya kolektifnya menuju tujuan bersama yang telah ditetapkan. Pemimpin yang mampu menyelaraskan visi organisasi dengan kebutuhan bawahannya akan lebih mudah mendorong bawahan untuk bekerja melampaui kepentingan pribadinya demi tujuan bersama (Robbins & Judge, 2017). Salah satu gaya kepemimpinan paling banyak dikaji dalam tiga dekade terakhir adalah kepemimpinan transformasional, yaitu gaya kepemimpinan yang dicirikan oleh pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terhadap bawahan (Bass & Avolio, 1993).

Relevansi kajian ini semakin mengemuka di era modern yang ditandai oleh akselerasi digitalisasi, meluasnya penerapan kerja jarak jauh, serta perubahan mendasar dalam pola komunikasi organisasi. Transformasi digital menuntut para pemimpin untuk tidak hanya menguasai kompetensi manajerial konvensional, tetapi juga mampu beradaptasi dengan teknologi, mengelola tim secara virtual, dan menjaga keterlibatan karyawan di tengah keterbatasan interaksi tatap muka (Basroni, 2025). Transformasi kepemimpinan di era digital berdampak sangat signifikan terhadap keterlibatan karyawan pada organisasi modern, dengan nilai R^2 mencapai 99,2% (Muhammad Sidik et al., 2025). Menambahkan konfirmasi terkini bahwa kepemimpinan transformasional bersama sistem motivasi berbasis teknologi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di era digitalisasi, dan merekomendasi agar organisasi secara bersamaan mengembangkan gaya kepemimpinan tersebut dengan pemanfaatan teknologi sebagai alat pendukung motivasi (Wasesa, 2026).

Namun demikian, sejumlah penelitian menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional tidak selalu konsisten dan seragam di semua konteks. Pada lingkungan birokrasi pemerintahan, Menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja ($\text{sig.}=0,526$), justru disiplin kerja dan motivasi kerja yang lebih determinan (Rusydi et al., 2021). Melaporkan bahwa gaya kepemimpinan hanya berkontribusi 4,9% terhadap kinerja pegawai perguruan tinggi swasta dan tidak signifikan secara statistik (Tulhusnah et al., 2020). Dalam studi pada personil Brimob bahkan mendapati koefisien negatif untuk gaya kepemimpinan, sementara motivasi kerja dan lingkungan kerja lebih dominan (Samuel & Ramli, 2024). Karyawan lembaga keuangan syariah menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara parsial, namun berpengaruh secara simultan bersama motivasi kerja (Yeti et al., 2022).

Ketidakkonsistenan temuan tersebut menandai perlunya sintesis yang menyeluruh guna memahami kondisi-kondisi mana yang membuat kepemimpinan transformasional efektif sebagai prediktor kinerja dan kondisi mana yang tidak. Melalui tinjauan literatur multisumber menyimpulkan bahwa motivasi dan kepemimpinan transformasional merupakan faktor kunci peningkatan kinerja, namun dengan catatan bahwa budaya organisasi dan teknologi turut memoderasi hubungan tersebut (Febriantina et al., 2025). Mengidentifikasi celah khusus: belum ada kajian yang secara terintegrasi menggabungkan kepemimpinan digital, budaya organisasi, dan komitmen organisasi dalam satu model empiris lintas sektor (Samuel & Ramli, 2024). Mengingatkan bahwa variabel motivasi tidak selalu berfungsi sebagai mediator yang efektif, sehingga penelitian yang lebih nuansatif terhadap mekanisme hubungan kepemimpinan–kinerja sangat diperlukan (Widjaja & Ginanjar, 2022).

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini merumuskan tiga pertanyaan utama: (1) Bagaimana pola pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berdasarkan sintesis studi-studi

terdahulu yang mencakup berbagai sektor di Indonesia? (2) Variabel apa saja yang secara konsisten berperan sebagai mediator atau moderator dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan? (3) Celah penelitian apa yang masih terbuka, khususnya dalam konteks era digitalisasi dan lintas sektor? Tujuan penelitian ini adalah menyintesis temuan, mengidentifikasi pola kesesuaian dan pertentangan, serta merumuskan rekomendasi agenda penelitian lanjutan yang dapat mengisi celah yang teridentifikasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian literatur sistematis bertipe deskriptif-komparatif. Metode ini dipilih karena tujuan penelitian bukan untuk mengumpulkan data primer dari lapangan, melainkan untuk menyintesis dan membandingkan temuan dari penelitian-penelitian terdahulu guna mengidentifikasi pola serta celah pengetahuan yang belum terjawab.

Proses penelusuran literatur dilakukan melalui basis data Google Scholar, Portal Garuda, dan Sinta (Science and Technology Index), menggunakan kata kunci: "kepemimpinan transformasional", "kinerja karyawan", "transformational leadership", "employee performance", "era digital", "gaya kepemimpinan", dan "motivasi kerja". Seluruh artikel ditelaah secara kolaboratif oleh tujuh anggota tim, di mana lima anggota bertugas menelaah artikel secara mandiri dan dua anggota lainnya mengordinasikan penyusunan naskah serta memverifikasi kelengkapan data.

Kriteria inklusi yang diterapkan meliputi: (a) membahas kepemimpinan transformasional dan/atau gaya kepemimpinan lain dalam kaitannya dengan kinerja karyawan atau pegawai; (b) terbit pada rentang tahun 2017–2026; dan (c) menyajikan informasi yang memadai mengenai rumusan masalah, metode, hasil, serta saran atau keterbatasan penelitian. Artikel yang tidak memenuhi ketiga kriteria tersebut dikeluarkan dari analisis. Setelah proses verifikasi, diperoleh 35 artikel yang memenuhi syarat. Dua artikel di antaranya ditelaah secara mandiri oleh dua anggota tim yang berbeda dan berfungsi sebagai triangulasi temuan.

Analisis dilakukan melalui lima langkah: (1) setiap artikel dibaca untuk memahami rumusan masalah yang diajukan; (2) hasil dan kesimpulan dicatat secara ringkas; (3) bagian saran dan keterbatasan ditelusuri untuk mengidentifikasi kekurangan yang diakui penulis; (4) celah dari setiap artikel dicatat dalam matriks tinjauan; dan (5) seluruh artikel dibandingkan untuk menemukan pola kesesuaian, pertentangan, serta celah bersama yang berulang. Hasil dari kelima langkah ini disajikan secara tematik pada bagian hasil dan pembahasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Literatur yang Dikaji

Dari 35 artikel yang dianalisis, sebagian besar menggunakan metode kuantitatif (24 artikel), diikuti oleh kajian literatur dan studi konseptual (7 artikel), serta pendekatan kualitatif (4 artikel). Dari sisi metode analisis, pendekatan SEM dan PLS-SEM paling banyak digunakan dalam penelitian kuantitatif, disusul regresi linear berganda dan analisis jalur. Rentang sampel bervariasi antara 9 hingga 854 responden, mencerminkan perbedaan cakupan dan skala penelitian yang signifikan antarsatu studi dengan studi lainnya.

Sektor yang diteliti sangat beragam: sektor swasta dan industri menjadi konteks yang paling

dominan (15 artikel), diikuti oleh sektor pendidikan (6 artikel), pemerintahan dan birokrasi (7 artikel), serta multi-sektor dan studi lintas industri (7 artikel). Keberagaman sektor ini justru memberikan nilai tambah bagi analisis komparatif yang dilakukan, karena memungkinkan identifikasi pola yang bersifat kontekstual maupun universal dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Temuan yang paling konsisten dari keseluruhan literatur yang dikaji adalah adanya pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Pada sektor teknologi, survei terhadap seratus karyawan perusahaan teknologi di Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan 46,1% variasi kinerja karyawan ($R^2=0,461$; $p<0,05$), dengan dimensi motivasi inspiratif dan stimulasi intelektual sebagai kontributor terbesar (Mulyadi, 2025). Temuan yang sejalan diperoleh dari sektor pembiayaan, di mana kepemimpinan transformasional bersama budaya organisasi berkontribusi 33,4% terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan (Rivai, 2020).

Pola pengaruh langsung yang signifikan ini konsisten teridentifikasi pada berbagai sektor lainnya. Pada sektor manufaktur, kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja meskipun motivasi kerja tidak menunjukkan pengaruh yang sama ketika dikontrol bersama kompensasi (Widayati et al., 2017). Studi pada organisasi berbasis digital menemukan pengaruh sangat besar terhadap employee engagement ($R^2=99,2\%$), menandakan bahwa dalam ekosistem yang sudah terdigitalisasi, kepemimpinan transformasional bekerja secara optimal (Muhammad Sidik et al., 2025). Penelitian pada karyawan perusahaan teknologi terbaru di era digitalisasi juga mengkonfirmasi pengaruh positif yang signifikan secara simultan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan (Wasesa, 2026).

Pada sektor pendidikan, kepala sekolah yang menerapkan gaya transformasional terbukti mampu meningkatkan kinerja staf dan meminimalisir resistensi terhadap perubahan kurikulum (Umami & Wahyudi, 2025). Kepemimpinan transformasional di perguruan tinggi terbukti meningkatkan daya saing institusi di era industri 4.0 melalui stimulasi intelektual dan pertimbangan individual kepada tenaga pengajar (Muhammad Alwi, 2022). Dari sektor koperasi, kepemimpinan transformasional bersama komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun komunikasi organisasi menunjukkan koefisien yang lebih besar (Choiriyah et al., 2020).

Penelitian kuantitatif pada 56 responden di SMPN 1 Banyuglugur menemukan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru dan staf, dengan koefisien korelasi yang cukup kuat dan arah pengaruh positif serta linear (Supandi, 2023). Penelitian pada 56 karyawan PT. LIL Rokan Hulu, Riau juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional bersama pengembangan karyawan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Utomo et al., 2025). Studi pada sektor perhotelan juga melaporkan kontribusi positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 83,3% (Manik & Bancin, 2022), sementara penelitian pada konteks Dinas Perindustrian dan Perdagangan Bandung Barat menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja namun motivasi kerja tidak (Widjaja & Ginanjar, 2022). Studi multisektoral terbaru mengonfirmasi pentingnya memadukan kepemimpinan transformasional dengan sistem motivasi berbasis teknologi untuk hasil optimal (Febriantina et al., 2025).

Pengaruh Melalui Variabel Mediasi: Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah variabel mediasi yang paling sering diidentifikasi sebagai penghubung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Penelitian pada Kantor Distrik Arso, Kabupaten Keerom, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dan secara tidak langsung meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi sebagai mediator (Nurlaela et al., 2025). Temuan ini memperkuat peran strategis pemimpin yang inspiratif dalam membentuk perilaku kerja positif di sektor publik.

Membuktikan melalui SEM-PLS bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi di CV. Prima Ujaya Snack (Veliando & Yanuar, 2016). Hasil yang tidak sepenuhnya selaras ditemukan oleh (Randy et al., 2017): secara parsial, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Yuansa Abadi Lestari ($\text{sig.}=0,774$), namun secara simultan bersama motivasi kerja memberikan kontribusi 29,1%. Motivasi justru tidak berpengaruh signifikan ketika dikontrol bersama kepemimpinan transformasional dan kompensasi, di mana kompensasi memiliki T-statistik tertinggi (9,001) (Widayati et al., 2017).

Melalui analisis jalur menemukan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak signifikan, namun pengaruh tidak langsungnya melalui motivasi kerja terbukti signifikan pada konteks perbankan milik pemerintah daerah (Dewantoro, 2023). Pola serupa dilaporkan, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional bersama kesiapan untuk berubah dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karsa Utama Lestari (Hariadi, 2022).

Pengaruh Melalui Kepuasan Kerja sebagai Mediator

Kepuasan kerja turut terbukti sebagai mediator penting dalam relasi kepemimpinan transformasional dan kinerja. Melalui analisis PLS dan uji Sobel membuktikan bahwa kepuasan kerja secara efektif memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Lesmana Giri Jaya Garmino ($t\text{-statistik}=5,276$; $p=0,000$) (Djuraidi & Laily, 2022). Pola mediasi ini juga dikonfirmasi oleh (Lesmana et al., 2023) yang menyertakan kerjasama tim sebagai variabel tambahan dalam model kepemimpinan transformasional–kepuasan kerja–kinerja.

Membawa perspektif baru dengan memfokuskan kajian pada Generasi Z di area Jabodetabek: kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang efektif, namun yang menarik, budaya organisasi justru menunjukkan pengaruh terbesar terhadap kinerja (melampaui kepemimpinan transformasional itu sendiri) (Hafidz & Noviyati, 2020). Temuan ini mengisyaratkan bahwa strategi manajemen karyawan muda perlu mempertimbangkan pembangunan budaya organisasi secara bersamaan dengan pengembangan kepemimpinan. Menambahkan dimensi kompensasi, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Gracio Sentosa Abadi Surabaya (Soejanto & Turangan, 2025).

Sebaliknya, pola yang berlawanan di BRI Cabang Nagoya Batam: kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($\text{sig.}=0,082$), meskipun berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja ($\text{sig.}=0,000$) (Rivaldo & Ratnasari, 2020). Jalur mediasi kepuasan kerja pada konteks perbankan tersebut tidak terbukti efektif, mengindikasikan bahwa mekanisme pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu linear melalui kepuasan kerja.

Komitmen Organisasi dan Keterikatan Kerja sebagai Mediator

Komitmen organisasi menunjukkan potensi sebagai mediator yang kuat dalam konteks industri berbasis digital. 305 karyawan dari dua perusahaan manufaktur garmen besar membuktikan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($T=1,974$), dan komitmen organisasi terbukti efektif memediasi hubungan tersebut ($T=2,024$; $R^2=0,676$) (Samuel & Ramli, 2024). Mengkonfirmasi pola mediasi komitmen organisasi yang serupa dalam studi di sektor publik, di mana kepemimpinan transformasional bersama manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai mediator ($N=854$) (Pangaribuan & Satrya, 2024).

Namun, (Setioningrum et al., 2023) menemukan anomali: kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RS Pelabuhan, sementara komitmen organisasi sebagai variabel ketiga justru tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (SEM-AMOS; $N=140$). Ketidakkonsistenan ini mengisyaratkan bahwa relevansi komitmen organisasi sebagai mediator sangat bergantung pada karakteristik industri, jenis pekerjaan, dan sistem manajemen organisasi yang bersangkutan.

Keterikatan kerja (work engagement) muncul sebagai mediator yang relevan dalam konteks kerja modern. Penelitian berbasis PLS-SEM menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan keterikatan kerja yang selanjutnya mendorong kinerja karyawan secara signifikan, dengan rekomendasi untuk menguji lebih lanjut faktor kepemimpinan digital dan pola kerja hibrida (Dhea Anandiya Putri et al., 2025). Otonomi kerja sebagai konstruk lain yang relevan juga terbukti memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan CV. SKM Indonesia, terutama dalam konteks kerja-dari-rumah selama pandemi (Ramadhani & Indawati, 2021).

Budaya Organisasi sebagai Variabel Kunci

Budaya organisasi berulang kali muncul sebagai variabel yang memiliki bobot setara bahkan dalam beberapa kasus lebih besar dibanding kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja karyawan. Menemukan dalam model regresi berganda bahwa koefisien budaya organisasi ($\beta=1,235$) secara signifikan melampaui kepemimpinan ($\beta=0,450$) terhadap kinerja pegawai UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Juai (Utami et al., 2024). Fenomena ini menegaskan pentingnya budaya organisasi sebagai kondisi penguat yang diperlukan agar kepemimpinan transformasional dapat berfungsi secara optimal.

Pola mediasi budaya organisasi juga dikonfirmasi oleh (Rivai, 2020), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Federal International Finance Medan. Melalui studi literatur mengidentifikasi delapan karakter pemimpin ideal jujur, cerdas, bertanggung jawab, visioner, adil, disiplin, berinisiatif, dan tegas yang idealnya terinternalisasi dalam budaya organisasi (Waedoloh et al., 2022). Studi ini menyimpulkan bahwa gaya demokratis, yang secara substansial selaras dengan prinsip kepemimpinan transformasional, merupakan model yang paling efektif dalam membentuk budaya organisasi yang positif.

Temuan Tidak Signifikan dan Faktor Kontekstual

Sejumlah studi melaporkan bahwa kepemimpinan termasuk kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Menemukan bahwa gaya kepemimpinan hanya berkontribusi 4,9% terhadap kinerja pegawai UNARS dan tidak signifikan secara statistik ($\text{sig.}=0,075$), mengindikasikan bahwa faktor-faktor di luar kepemimpinan lebih dominan di konteks

perguruan tinggi swasta tersebut (Tulhusnah et al., 2020). Pola serupa ditemukan pada pegawai Satpol PP Kepulauan Selayar: kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan parsial terhadap kinerja ($\text{sig.}=0,526$), sementara disiplin kerja (29,8%) dan motivasi kerja (19,7%) justru menjadi prediktor yang lebih kuat (Rusydi et al., 2021).

PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen menghasilkan temuan serupa: secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun motivasi kerja berpengaruh secara parsial, dan keduanya berpengaruh signifikan secara simultan (Yeti et al., 2022). Satuan Brimob Polda Sulawesi Selatan pun memperlihatkan koefisien negatif untuk gaya kepemimpinan ($-0,203$; tidak signifikan) sementara motivasi kerja (0,691) dan lingkungan kerja (0,452) berpengaruh signifikan terhadap kinerja personil (Manik & Bancin, 2022).

Dari sektor ritel, dalam penelitian pada 100 karyawan perusahaan ritel di Kota Pekanbaru menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, maupun secara tidak langsung melalui motivasi. Justru kompetensi karyawan yang terbukti berperan signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui motivasi sebagai mediator (Amrin & Hamsal, 2024). Temuan ini memperkuat argumen bahwa di sektor ritel yang sangat bergantung pada kompetensi teknis, kapabilitas individu lebih determinan dibanding inspirasi kepemimpinan.

Pola tidak signifikan tersebut secara konsisten muncul pada konteks birokrasi pemerintahan, militer, dan instansi dengan struktur kerja formal yang menekankan kepatuhan prosedur. Dalam lingkungan semacam ini, faktor disiplin, peraturan, dan lingkungan kerja fisik cenderung lebih determinan terhadap kinerja dibandingkan inspirasi kepemimpinan. Kondisi ini berbeda jauh dengan sektor swasta, digital, dan manufaktur yang lebih fleksibel, sehingga memberikan ruang lebih luas bagi kepemimpinan transformasional untuk memberikan dampak nyata.

Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Digitalisasi

Beberapa studi secara khusus menyoroti implikasi digitalisasi terhadap kepemimpinan transformasional. Menyimpulkan melalui kajian literatur komprehensif bahwa kepemimpinan transformasional menghadapi tantangan baru berupa komunikasi virtual, pengelolaan tim jarak jauh, dan adaptasi teknologi yang dinamis, sehingga model ini perlu berevolusi agar tetap efektif di lingkungan kerja digital (Basroni, 2025). Memberikan bukti empiris bahwa di perusahaan teknologi Indonesia, kepemimpinan transformasional masih sangat relevan dengan kontribusi yang substansial terhadap kinerja (Mulyadi, 2025).

Mempertegas relevansi model ini dalam era digital dengan menemukan bahwa transformasi kepemimpinan, kepemimpinan digital, dan karakteristik organisasi modern bersama-sama berpengaruh sangat signifikan terhadap employee engagement ($R^2=99,2\%$) (Muhammad Sidik et al., 2025). Melengkapi pemahaman ini dengan membuktikan bahwa kepemimpinan digital sebagai manifestasi kepemimpinan transformasional dalam lingkungan industri 4.0 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi komitmen organisasi (Samuel & Ramli, 2024). Menambahkan konfirmasi paling terkini bahwa kepemimpinan transformasional bersama motivasi kerja tetap berpengaruh positif pada era digitalisasi yang terus berkembang, dan organisasi perlu mengembangkan sistem motivasi berbasis teknologi secara bersamaan dengan penguatan gaya kepemimpinan tersebut (Wasesa, 2026).

Perbandingan Lintas Sektor dan Sintesis Celah Penelitian

Sintesis dari 35 artikel menghasilkan tiga pola temuan utama. Pertama, kepemimpinan transformasional secara umum berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan konsistensi yang cukup tinggi, meskipun jalur dan kekuatan pengaruhnya sangat bervariasi bergantung konteks. Kedua, organisasi swasta berbasis teknologi dan digital menunjukkan pengaruh yang paling konsisten dan kuat, sementara sektor publik, birokrasi, dan militer memperlihatkan pengaruh yang lebih lemah atau bahkan tidak signifikan secara parsial. Ketiga, hampir semua penulis dari studi-studi yang dikaji baik yang empiris maupun konseptual secara terpisah menyarankan perluasan penelitian ke arah konteks digital, lintas sektor, atau penambahan variabel moderasi dan mediasi, tanpa ada satu pun yang menggabungkan ketiga dimensi tersebut secara bersamaan.

Berdasarkan pola tersebut, celah penelitian yang dapat dirumuskan adalah belum tersedianya model empiris yang secara terintegrasi menempatkan kepemimpinan transformasional berbasis digital sebagai variabel bebas, budaya organisasi sebagai pemoderasi, dan komitmen organisasi sebagai pemediasi, yang diuji secara bersamaan pada sampel lintas sektor di Indonesia. Celah ini muncul berulang dari berbagai sudut pandang—baik dari studi yang berfokus pada sektor publik (Nurlaela et al., 2025); (Pangaribuan & Satrya, 2024) maupun yang berfokus pada sektor swasta digital (Samuel & Ramli, 2024); (Mulyadi, 2025) sehingga dapat dikategorikan sebagai gap bersama yang representatif dalam khazanah literatur kepemimpinan di Indonesia.

KESIMPULAN

Berdasarkan sintesis terhadap 35 artikel jurnal ilmiah yang membahas pengaruh kepemimpinan khususnya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara umum berperan positif dalam mendorong peningkatan kinerja di berbagai sektor organisasi, baik melalui pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi berupa motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterikatan kerja, dan otonomi kerja. Konsistensi temuan ini cukup kuat di sektor swasta, industri, dan organisasi berbasis digital, namun menunjukkan variasi yang lebih besar di sektor publik dan birokrasi, di mana variabel struktural seperti disiplin kerja dan prosedur formal cenderung lebih menentukan kinerja dibanding inspirasi kepemimpinan.

Temuan paling penting dari kajian ini adalah teridentifikasinya celah penelitian yang berulang secara konsisten: belum adanya model empiris yang secara terintegrasi menguji kepemimpinan transformasional berbasis digital, budaya organisasi sebagai pemoderasi, dan komitmen organisasi sebagai pemediasi dalam satu kerangka penelitian lintas sektor di Indonesia. Inilah kontribusi konseptual utama artikel ini.

Bagi praktisi manajemen, pengembangan kapasitas kepemimpinan transformasional perlu menjadi prioritas strategis, khususnya dengan mengintegrasikan kompetensi digital, kepemimpinan inklusif, dan pemberdayaan karyawan sebagai elemen inti program pengembangan pemimpin. Bagi akademisi, penelitian mendatang disarankan untuk membangun model empiris terintegrasi yang menguji kepemimpinan transformasional-digital bersama budaya organisasi dan komitmen organisasi dalam kerangka lintas sektor di Indonesia, sehingga menghasilkan panduan praktis yang lebih presisi bagi para pemimpin di era digital.

Perlu dicatat bahwa artikel ini disusun dengan metode kajian literatur sehingga tidak menghasilkan

data primer baru. Generalisasi temuan perlu diuji lebih lanjut melalui penelitian empiris dengan sampel yang lebih representatif. Jumlah artikel yang dikaji, meskipun cukup luas, tetap memiliki keterbatasan dari sisi keberagaman sumber dan aksesibilitas artikel yang dapat dijangkau tim.

DAFTAR PUSTAKA

- Amrin, T., & Hamsal. (2024). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA , DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI Thowil Amrin Fakultas Ekonomi dan Bisnis , Universitas Islam Riau Hamsal Fakultas Ekonomi dan Bisnis , Universitas Islam Riau Abstrak diharus. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 705–724.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Basroni, N. F. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital. *Journal of Economics, Business, Management, Accounting and Social Sciences*, 7(3), 418–425. <https://doi.org/10.63200/jebmass.v3i2.182>
- Choiriyah, C., Andayani, E., & Sarwoko, E. (2020). Kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi: perannya terhadap kinerja karyawan. *Management and Business Review*, 4(2), 127–135. <https://doi.org/10.21067/mbr.v4i2.5171>
- Dewantoro, A. Q. (2023). Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Budaya Organisasi dan Motivasi. *Jurnal Manajerial*, 10(2), 395–39.
- Dhea Anandiya Putri, Nur Hasanah, & Fitri Chairunnisa. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT Rimba Hutani Mas. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis Dan Digital*, 2(4), 212–223. <https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v2i4.954>
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja. *CV Azka Pustaka*, 13(30), 1–13.
- Febriantina, S., Daeli, J. N., Fadhliyah, K. A., Hanjani, U. A., & Febrila, Z. A. (2025). Kepemimpinan dan Motivasi : Tinjauan Literatur tentang Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Student Research*, 3(5), 34–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jsr.v3i1.3505>
- Hafidz, G. P., & Noviyati, M. (2020). Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Angkatan Kerja Generasi Z. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, 11(2), 2763–2773. <https://doi.org/10.47007/jeko.v11i2.3503>
- Hariadi, A. R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kesiapan Untuk Berubah & Motivasi Kerja. *7787*, (8.5.2017), 2003–2005.
- Lesmana, M. T., Batubara, A. R. R., Alfianita, A., Simatupang, M. P., & Nasution, M. (2023). Kinerja Karyawan: Pendekatan Kepemimpinan Transformasional Dan Kerjasama Tim Dimediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 24(1), 10–12. <https://doi.org/10.30596/jimb.v24i1.15002>
- Manik, L. L. A., & Bancin, M. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Pardede Internasional Medan. 11(1), 187–198.

- Muhammad Alwi. (2022). Kepemimpinan Transformasional: Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi di Era Industri 4.0. *JUPENJI: Jurnal Pendidikan Jompa Indonesia*, 1(2), 87–97. <https://doi.org/10.55784/jupenji.vol1.iss2.227>
- Muhammad Sidik, Sumardin, S., Sabri, S., & Rini Elfina. (2025). Transformasi Kepemimpinan di Era Digital: Dampaknya terhadap Employee Engagement di Organisasi Modern. *MANABIS: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 182–195. <https://doi.org/10.54259/manabis.v4i2.4843>
- Mulyadi, D. (2025). Dampak Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital Pada Perusahaan Teknologi di Indonesia. 2(1), 306–312.
- Nurlaela, N., Noch, M. Y., & Pongtiku, A. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 241–258. <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.555>
- Pangaribuan, L., & Satrya, A. (2024). The Role of Knowledge Management, Transformational Leadership, and Organizational Commitment on Employee Performance: Empirical Study in Public Sector. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 17(3), 355–371. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i3.56264>
- Ramadhani, M. A., & Indawati, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Otonomi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1101–1112.
- Randy, M., Agung, S., & Kuraesin, E. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 11(1), 59–74. <https://doi.org/10.55208/96bqgn66>
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 19(2), 118–126. <https://doi.org/10.22219/jtiumm.vol19.no2.118-126>
- Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of China Universities of Posts and Telecommunications*, 9(2085–9996), 505–515.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rusydi, M., Firman, A., & Mustaking, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika*, 2(1), 20–27. <https://doi.org/10.70052/jeba.v2i1.265>
- Samuel, L., & Ramli, A. H. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Komitmen Organisasi Pada Industri Manufaktur. 2(1), 306–312.
- Setioningrum, V., Nilasari, B. M., & Nisfiannoor, M. (2023). Pengaruh Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Commitment Terhadap Employee Performance. *Inovasi*, 9(2), 137. <https://doi.org/10.32493/inovasi.v9i2.p137-145.28440>
- Soejanto, A., & Turangan, J. A. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.24912/jmk.v7i1.32959>
- Supandi, S. R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 11(1), 113–128. <https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v4i5.3291>

- Tulhusnah, L., Puryantoro, & Rasidi. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Abdurachman Saleh Situbondo*. 5(1), 12–18.
- Umami, S., & Wahyudi, K. (2025). Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Menghadapi Tantangan Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(3), 3550–3559. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i3.7542>
- Utami, S., Harlie, M., & Zainul, M. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. 10(April), 25–42. <https://doi.org/https://10.31602/alsh.v11i1>
- Utomo, W. A., Safitri, W. N., & Kurniawan, H. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karyawan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. LIL. *Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial, Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(3), 2012–2019.
- Veliando, M., & Yanuar. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 2(1), 143. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i1.69>
- Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang Efektif. *Conference Series 5 (1)*, 5(1), 144–152. <https://jurnal.uns.ac.id/shes>
- Wasesa, S. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Era Digitalisasi. *Journal of Golden Generation Economic*, 2, 1–67.
- Widayati, C., Rahardjo, T. H., & Febiyanti, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekonomi*, 03(03), 466–485.
- Widjaja, Y. R., & Ginanjar, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sain Manajemen*, 4(1), 47–56. <https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JIMM/article/view/3446>
- Yeti, H., Mahrus Alie, R. M., & Lestari, R. H. S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt.Bprs Bumi Rinjani Kepanjen). *Jurnal Ekuivalensi*, 8(2), 227–241. <https://doi.org/10.51158/ekuivalensi.v8i2.894>