

Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja SDM

Muhammad Agung Kurniawan, Sri Wartini

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,

Universitas Negeri Semarang

agungkurniawan911@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.306>

QRCBN 62-6861-4243-013

ABSTRAK

Seorang pemimpin handal tidak hanya mampu merancang strategi yang tepat untuk menjawab tantangan organisasi, tetapi juga memiliki keterampilan untuk mengimplementasikannya secara efektif dalam situasi yang dinamis. Artikel ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai konsep dan karakteristik kepemimpinan transformasional. Melalui penjelasan ini, pembaca diharapkan mampu membedakan kepemimpinan transformasional dari gaya kepemimpinan yang lain, serta memahami ciri-ciri utamanya, seperti: pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan perhatian individual. Data sekunder dikumpulkan dari artikel ilmiah, buku akademik dan dokumen kebijakan yang relevan, kemudian dianalisis secara tematik untuk memperoleh sintesis konseptual dan empiris. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan erat dengan keterlibatan kerja karyawan. Dengan menginspirasi karyawan agar memiliki visi yang sama, pemimpin dapat menciptakan tim yang kohesif dan fokus pada pencapaian hasil bersama. Hal ini tidak hanya positif bagi kinerja individu tetapi juga meningkatkan performa keseluruhan organisasi secara signifikan. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga menciptakan landasan strategis untuk keberhasilan jangka panjang melalui: penguatan motivasi kerja, peningkatan

kepercayaan, pengembangan kompetensi dan penciptaan budaya inovatif yang adaptif terhadap perubahan.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, kinerja SDM, motivasi kerja, kepercayaan, budaya organisasi

PENDAHULUAN

Kepemimpinan menekankan peran strategis seorang pemimpin dalam mengarahkan, mengelola dan mengoptimalkan kinerja serta efektivitas organisasi. Seorang pemimpin handal tidak hanya harus mampu merancang strategi yang tepat untuk menjawab tantangan organisasi, tetapi juga memiliki keterampilan untuk mengimplementasikannya secara efektif dalam situasi yang dinamis. Hal ini sejalan dengan pandangan Bass & Avolio (1994) yang menyatakan bahwa pemimpin bertanggung jawab untuk mengembangkan strategi organisasi sekaligus memastikan strategi tersebut dijalankan secara optimal demi mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Pemimpin yang efektif juga dituntut untuk mampu menghadapi dan menyelesaikan masalah organisasi secara strategis, berlandaskan pada integrasi antara pendekatan ilmiah dan kecakapan praktis yang adaptif terhadap kebutuhan serta dinamika organisasi (Iswahyudi et al., 2023). Tidak hanya tercermin dalam gaya komunikasi dan pengambilan keputusan, tetapi juga dalam kemampuan seorang manajer untuk mengidentifikasi, memanfaatkan dan mengembangkan kekuatan yang dimiliki organisasi guna mengatasi kelemahan dan menyelesaikan berbagai permasalahan internal yang menghambat kinerja (Iswahyudi et al., 2023).

Peran pemimpin dalam konteks ini tidak hanya bersifat administratif atau simbolis, tetapi juga mencakup kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan menginspirasi anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam merealisasikan visi, misi, serta tujuannya secara efisien dan berkelanjutan, sangat bergantung pada sejauh mana pemimpin mampu membangun fondasi kerja sama yang kuat, memelihara hubungan yang harmonis dan mengembangkan kolaborasi yang produktif,

baik dalam skala individual maupun kelompok, serta di antara aktor-aktor internal dan eksternal organisasi (Eja Rinanda Irma et al., 2024). Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu gaya yang relevan dalam meningkatkan kinerja organisasi (Hadiyatno, 2024). Peneliti tersebut juga menekankan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama, meskipun situasi dan konteks organisasi dapat memoderasi pengaruh tersebut. Melalui pemahaman struktur organisasi dan budaya perusahaan, pemimpin dapat mengembangkan strategi yang lebih relevan dan efektif. Selain itu, kepemimpinan etis yang diteliti oleh Lubis dan Abadi menunjukkan bahwa pemimpin yang etis dapat meningkatkan komitmen karyawan, yang berimbas positif terhadap kinerja organisasi (Lubis & Abadi, 2022).

Menurut Dong (2023) dan Susantinah et al. (2023), meningkatnya minat terhadap kepemimpinan transformasional terutama didorong oleh perannya yang diakui dalam mendorong inovasi dan memfasilitasi perubahan yang diperlukan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional menandakan pergeseran dari paradigma manajemen tradisional menuju gaya kepemimpinan yang menekankan kolaborasi, inspirasi dan keterlibatan emosional para pengikut, yang mengarah pada perubahan signifikan dalam budaya dan praktik organisasi. Sifat adaptif dari kepemimpinan transformasional ini sangat penting dalam lingkungan yang dinamis di mana organisasi menghadapi perubahan yang cepat dan harus terus berinovasi untuk bertahan dan berkembang (Dong, 2023; D'Souza, 2024).

Peneliti Bou et al. (2024) dan Mahdikhani & Yazdani (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten tidak hanya mendorong kreativitas dan inovasi tetapi juga menumbuhkan komitmen yang kuat di antara para pengikut, meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja secara keseluruhan. Misalnya, seperti yang dituliskan oleh Geremias et al. (2024) dan Gom et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kehadiran kepemimpinan transformasional dalam lingkungan perawatan kesehatan telah dikaitkan dengan peningkatan komitmen organisasi dan

penurunan tingkat pergantian karyawan di antara karyawan, yang menyoroti efek positif dari kepemimpinan tersebut dalam meningkatkan ketahanan organisasi. Kepemimpinan transformasional telah terbukti efektif dalam berbagai konteks, termasuk lembaga pendidikan dan sektor swasta, di mana kepemimpinan yang kuat sangat penting untuk mencapai tujuan strategis dan menavigasi dinamika budaya yang kompleks (Hou et al., 2024; Howell et al., 2022).

Keberhasilan dalam memanfaatkan potensi kepemimpinan transformasional, organisasi harus memprioritaskan pengembangan pemimpin dengan kualitas-kualitas ini, karena penelitian menunjukkan bahwa pengembangan pemimpin sangat penting untuk pertumbuhan dan kemampuan beradaptasi organisasi dalam jangka panjang (Dong, 2023; Lamu, 2023). Kemampuan pemimpin transformasional untuk menciptakan budaya yang mendukung dan menerima perubahan sangat penting untuk meningkatkan kapasitas kreatif dan memenuhi tuntutan pasar yang terus berkembang (Aviyanti & Widyastuti, 2024).

Kemunculan dan pengakuan kepemimpinan transformasional sebagai aspek mendasar dari efektivitas organisasi menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan transformasional dalam mengatasi kompleksitas dan tantangan yang dihadapi organisasi saat ini. Dengan mendorong lingkungan yang mendorong inovasi, meningkatkan keterlibatan karyawan dan menyelaraskan tujuan organisasi dengan lanskap yang terus berkembang, kepemimpinan transformasional muncul sebagai kompetensi penting bagi para pemimpin kontemporer (Bou et al., 2024; Gom et al., 2021; Mogi et al., 2024; Stauffer & Maxwell, 2020).

Dalam konteks global, seperti pandemi COVID-19, peran kepemimpinan transformasional dalam menerapkan perubahan dan mempromosikan strategi adaptif menjadi semakin penting (Gonzalez et al., 2022). Misalnya, pemimpin dengan kualitas transformasional telah menjadi sangat penting dalam mendorong inisiatif transformasi gender dan hasil kesehatan masyarakat selama krisis. Para pemimpin ini membimbing organisasi mereka melalui periode ketidakpastian sambil menanamkan rasa tujuan dan visi kolektif yang memotivasi semua anggota untuk terlibat dalam

praktik transformatif (Bartsch et al., 2020). Penelitian Adeyemi et al. (2024) juga menyatakan, gaya kepemimpinan transformasional menjadi sangat penting dan relevan untuk diterapkan, khususnya oleh para praktisi manajemen informasi kesehatan yang bekerja di rumah sakit tersier di Nigeria. Hal ini disebabkan oleh permasalahan signifikan yang masih dihadapi oleh banyak rumah sakit di negara tersebut, yaitu ketidakmampuan dalam mengadopsi dan mengimplementasikan sistem digital dalam pengelolaan catatan kesehatan pasien. Ketiadaan sistem digital yang memadai menyebabkan proses pencatatan, penyimpanan dan akses informasi medis menjadi tidak efisien, rawan kesalahan, serta menyulitkan dalam proses pengambilan keputusan pemimpin yang cepat dan akurat. Kondisi ini turut berkontribusi terhadap meningkatnya ketidakpercayaan masyarakat terhadap sistem layanan kesehatan domestik, sehingga tidak sedikit pasien yang memilih untuk melakukan pengobatan ke luar negeri, di mana manajemen informasi kesehatan telah terstruktur dengan baik melalui penerapan *Health Information Technology* (HIT).

Teknologi ini memungkinkan pengelolaan data medis yang lebih tepat, aman dan dapat diakses secara *real-time*, sehingga mendukung peningkatan kualitas layanan kesehatan, efisiensi operasional rumah sakit, serta manajemen kesehatan pasien yang lebih optimal secara keseluruhan. Dalam konteks ini, peran kepemimpinan transformasional menjadi krusial karena pemimpin yang memiliki visi jauh ke depan, mampu memotivasi, menginspirasi dan mendorong perubahan struktural yang berorientasi pada transformasi digital sistem kesehatan yang berkelanjutan.

Untuk mendukung efektivitas peran kepemimpinan transformasional, Teori Pertukaran Sosial (*social exchange theory*) yang dikembangkan oleh Blau (1964) dapat memahami struktur sosial pada tingkat analisis proses sosial yang mengatur pengaruh antara individu dan kelompok. Konsep yang dikembangkan oleh Blau (1964) berfokus pada tingkah laku yang menghasilkan sanksi atau imbalan sosial. Teori pertukaran sosial adalah pendekatan dalam sosiologi yang menganggap interaksi sosial sebagai sebuah proses pertukaran antara individu atau kelompok yang didasarkan pada

keuntungan atau manfaat yang diperoleh (Sugiasari & Suwandana, 2024b). Teori ini berfokus pada bagaimana individu membuat keputusan dalam hubungan sosial mereka dengan mempertimbangkan manfaat yang diperoleh dibandingkan dengan biaya atau usaha yang dikeluarkan. Teori pertukaran sosial merujuk pada setiap tindakan sosial yang dianggap sebagai "pertukaran" di mana individu mengharapkan suatu bentuk imbalan atau keuntungan. Menurut Adriansyah et al. (2020) yang menyatakan bahwa keuntungan tersebut dapat berupa material, sosial atau emosional. Teori ini juga menekankan konsep biaya dan imbalan dalam hubungan sosial. Biaya bisa berupa sumber daya yang dikeluarkan, sedangkan imbalan adalah segala sesuatu yang dianggap berharga oleh individu. Interaksi sosial yang dianggap berjalan dengan baik dan berkelanjutan jika kedua belah pihak merasa bahwa imbalan yang diterima lebih besar daripada biaya yang mereka keluarkan (Bastari et al., 2020).

Teori pertukaran sosial dapat membantu menjelaskan bagaimana hubungan pemimpin dengan karyawan pada sebuah perusahaan terbentuk melalui interaksi yang didasarkan pada saling memberi dan menerima. Dalam konteks organisasi, hubungan ini berkembang dari persepsi bahwa tindakan positif yang diberikan oleh salah satu pihak seperti: dukungan, kepercayaan atau penghargaan akan mendorong pihak lain untuk memberikan respons yang setimpal. Pemimpin yang mampu menunjukkan perhatian, keadilan dan empati terhadap bawahannya cenderung membangun kepercayaan dan loyalitas yang lebih tinggi. Dengan demikian, teori ini menekankan pentingnya efektivitas dalam membangun hubungan interpersonal dengan orang lain, menciptakan lingkungan yang mendukung timbal balik yang menguntungkan, serta memperhatikan kebutuhan dan harapan kedua belah pihak. Ketika hubungan antara pemimpin dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik yang positif, maka akan tercipta iklim kerja yang harmonis dan produktif, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan (Masitoh & Sudarma, 2019).

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh penerapan

prinsip-prinsip dalam teori pertukaran sosial, karena hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan umumnya dibangun di atas dasar saling memberi manfaat, di mana kedua belah pihak terlibat dalam pertukaran yang timbal balik dan menguntungkan (Yulianti & Wuryanti, 2020). Menurut teori pertukaran sosial, karyawan cenderung terdorong untuk memberikan kinerja yang optimal apabila mereka merasa bahwa upaya dan kontribusi yang mereka berikan dihargai secara setimpal. Bentuk penghargaan tersebut dapat berupa kompensasi finansial seperti: gaji, pengakuan atas prestasi, peluang pengembangan karier, maupun dukungan dari lingkungan kerja yang positif. Ketika karyawan menilai bahwa manfaat yang mereka terima sepadan dengan energi dan dedikasi yang mereka investasikan, maka mereka akan lebih termotivasi untuk mempertahankan, bahkan meningkatkan, kualitas kinerja mereka di dalam organisasi (Lee et al., 2023).

Pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan (Bastari et al., 2020). Didukung juga oleh peneliti Lee et al. (2023), kepemimpinan transformasional juga memainkan peran yang sangat signifikan sebagai pengaruh dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja individu maupun tim. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2019) pada karyawan PT ISS Indonesia di rumah sakit nasional Surabaya, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian di rumah sakit umum Irak yang dilakukan oleh Alwali Joather & Alwali Wafaa (2022), membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif pada kinerja karyawan. Meskipun demikian, kepemimpinan transformasional memegang peranan yang sangat krusial dalam membentuk lingkungan kerja yang positif serta dalam mempengaruhi sikap, perilaku dan tingkat keterlibatan karyawan di lingkungan perusahaan (Bastari et al., 2020). Selain itu, Kurniawan et al. mengindikasikan bahwa dukungan dari atasan berpengaruh langsung terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, yang menunjukkan pentingnya peran pemimpin dalam memfasilitasi lingkungan kerja yang mendukung (Kurniawan

et al., 2022).

Penulisan artikel ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai konsep dan karakteristik kepemimpinan transformasional. Melalui penjelasan ini, pembaca diharapkan mampu membedakan kepemimpinan transformasional dari gaya kepemimpinan lainnya serta memahami ciri-ciri utamanya, seperti: pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan perhatian individual. Selain itu, penulisan ini juga menguraikan peran penting kepemimpinan transformasional dalam mendorong perubahan ke arah yang positif, meningkatkan motivasi, serta membangun komitmen anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Tulisan ini juga mengidentifikasi latar belakang munculnya kebutuhan akan kepemimpinan transformasional sebagai respons terhadap dinamika dan tantangan organisasi yang terus berkembang.

Artikel ini memberikan kontribusi manfaat penting baik dari sisi teoritis maupun praktis dalam kajian kepemimpinan transformasional yang berfokus pada pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Secara teoritis, kehadiran karya ini memperkaya literatur ilmiah dengan memperdalam pemahaman tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan peningkatan kinerja serta kualitas SDM dalam organisasi. Selain itu, artikel ini juga memperkuat fondasi konseptual dengan menekankan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya mempengaruhi aspek struktural organisasi, tetapi juga berdampak signifikan terhadap aspek psikologis dan afektif karyawan seperti: motivasi, komitmen, serta kepercayaan terhadap pemimpin. karya ini juga membuka peluang pengembangan model konseptual baru yang dapat menjelaskan secara rinci bagaimana kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi berbagai faktor kinerja SDM, seperti: komitmen organisasi, motivasi, komunikasi afektif dan lain-lain. Kontribusi lainnya adalah mendorong integrasi multidisiplin antara teori kepemimpinan dengan pendekatan dalam bidang psikologi organisasi, manajemen strategis dan pengelolaan Sumber Daya Manusia.

Kontribusi dari sisi manfaat praktis, artikel ini menawarkan panduan yang aplikatif bagi para pemimpin

organisasi dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional guna menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, kolaboratif dan produktif. Manfaat praktis lainnya mencakup penyediaan kerangka kerja strategis bagi manajer Sumber Daya Manusia dalam merancang program pelatihan dan pengembangan SDM yang sesuai dengan nilai-nilai kepemimpinan transformasional. Implementasi dari gaya kepemimpinan ini juga terbukti mampu meningkatkan efektivitas kerja individu dan tim secara menyeluruh, serta mendorong organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis melalui pemberdayaan SDM yang inovatif dan visioner.

METODE

Metode penulisan artikel ini menggunakan data sekunder yang diperoleh melalui kajian literatur sistematis, mencakup artikel ilmiah terakreditasi nasional dan terindeks internasional, artikel konseptual, buku referensi, serta dokumen kebijakan yang sah secara akademik. Proses kajian dilakukan melalui beberapa tahapan: identifikasi sumber, seleksi berdasarkan kriteria inklusi eksklusif, kategorisasi tematik dan sintesis informasi. Pencarian dilakukan melalui basis data akademik seperti: Scopus, Google Scholar, ScienceDirect, Taylor & Francis dan Emerald Insight.

Analisis dilakukan dengan pendekatan tematik, mengelompokkan informasi berdasarkan kesamaan konsep, teori atau temuan, serta disertai evaluasi kritis atas metodologi studi untuk menilai validitas dan generalisasi hasil penelitian. Penulisan disusun secara analitis dan reflektif, dengan tujuan tidak hanya menyajikan informasi, tetapi juga membangun sintesis dan interpretasi baru yang menghubungkan bagian teoritis dan argumentatif secara utuh dan berhubungan.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan transformasional memperoleh momentumnya melalui kontribusi penting dari penelitian Bass & Avolio (1994), yang memperkenalkan empat dimensi fundamental yaitu: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi

intelektual (*intellectual stimulation*) dan perhatian individual (*individualized consideration*). Keempat dimensi ini membentuk kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana seorang pemimpin dapat memotivasi, memberdayakan, serta menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi pencapaian visi bersama dan kinerja organisasi yang lebih unggul (Rony et al., 2023; Sari & Andriyani, 2023). Secara keseluruhan dari pembahasan diatas dapat dipertegas bahwa kerangka konseptual kepemimpinan transformasional yang dirumuskan oleh Bass & Avolio (1994) bekerja sama memungkinkan pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah strategi, tetapi juga sebagai sumber inspirasi, pemberdayaan potensi individu, serta fasilitator inovasi kolektif. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi lebih jauh mendorong perubahan mendasar dalam orientasi dan komitmen individu terhadap organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, visioner dan berorientasi pada keunggulan kinerja secara berkelanjutan.

Temuan dari Alanoğlu & Karabatak (2022) menunjukkan perbedaan yang jelas antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Jika kepemimpinan transaksional berorientasi pada pengelolaan perilaku karyawan melalui sistem penghargaan dan hukuman yang kaku, maka kepemimpinan transformasional justru berusaha menciptakan atmosfer kerja yang memungkinkan pengembangan pribadi dan profesional secara holistik. Hal ini menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan yang lebih adaptif dalam menghadapi tantangan jangka panjang organisasi yang menuntut inovasi, komitmen dan keterlibatan karyawan yang tinggi.

Dari perspektif budaya organisasi, Rony et al. (2023), menekankan bahwa pendekatan transformasional dalam kepemimpinan berperan penting dalam membangun hubungan interpersonal yang kuat dan berlandaskan kepercayaan antara pemimpin dan anggota tim. Kepercayaan ini memperkuat komunikasi dua arah dan membuka ruang bagi partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Ini sejalan dengan pemikiran Dong (2023), yang

menyatakan bahwa meskipun definisi dan karakteristik kepemimpinan transformasional masih menjadi bahan diskusi dan perdebatan dalam literatur akademik, terdapat persamaan bahwa pendekatan ini berakar pada prinsip perubahan positif, pemberdayaan dan pengembangan berkelanjutan dalam organisasi.

Dalam konteks yang lebih kontekstual, Khalid et al. (2021) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja sangat bergantung pada karakteristik pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan. Hal ini menandakan bahwa efektivitas pemimpin transformasional tidak bersifat universal, melainkan perlu mempertimbangkan konteks pekerjaan yang kompleks agar pengaruhnya terhadap motivasi dan performa menjadi optimal.

Perspektif gender juga mulai menjadi sorotan penting dalam studi kepemimpinan. Penelitian Othman et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat secara efektif diadopsi oleh pemimpin perempuan, meskipun mereka menghadapi hambatan struktural dalam memperoleh posisi kepemimpinan. Temuan pada penulisan ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional bersifat inklusif dan adaptif, memungkinkan semua pemimpin dari berbagai latar belakang untuk mengembangkannya secara strategis. Dalam deskripsi kepemimpinan digital, Zulu & Khosrowshahi (2021), menekankan di dalam penulisannya pentingnya dimensi transformasional dalam menghadapi tantangan era digital, di mana pemimpin tidak hanya dituntut untuk memahami teknologi, tetapi juga harus mampu memotivasi, memfasilitasi kolaborasi, dan memberdayakan anggota tim dalam menghadapi perubahan yang cepat.

Kontribusi kepemimpinan transformasional juga semakin nyata dalam proses manajemen perubahan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Freihart (2020) menyoroti dalam tulisannya bahwa pemimpin transformasional berperan vital dalam proses *reengineering*, yaitu dalam menggerakkan perubahan struktur, proses, dan budaya organisasi, sembari menjaga semangat dan komitmen karyawan terhadap visi bersama. Mashele & Alagidede (2022) menambahkan bahwa dalam situasi krisis dan lingkungan

kerja yang kompleks, pemimpin perempuan yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional cenderung menunjukkan kapasitas adaptif yang tinggi, dengan kemampuan mengelola tantangan secara empatik dan solutif. Ini mencerminkan fleksibilitas dan kekuatan kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan yang tangguh dalam berbagai kondisi.

Penelitian Brzozowski et al. (2022) menegaskan pentingnya pendidikan formal serta pengalaman kerja dalam membentuk persepsi dan efektivitas perilaku kepemimpinan transformasional, khususnya dalam sektor kesehatan. Penekanan pada pengembangan karakteristik kepemimpinan ini menjadi argumen kuat bagi perlunya investasi pada program pelatihan dan pendidikan kepemimpinan yang sistematis. Tidak hanya dalam sektor publik dan sosial, kepemimpinan transformasional juga menunjukkan dampaknya dalam dunia korporat.

Madhuwanthi (2020) dalam penulisannya pada sektor jasa keuangan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu merangsang perilaku inovatif karyawan, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian yang dilakukan oleh Sari & Andriyani (2023) menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dapat diperkuat melalui penerapan *Total Quality Management* (TQM), yang pada gilirannya akan meningkatkan pandangan karyawan terhadap kapabilitas kepemimpinan dan keberhasilan organisasi. Kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan TQM membuka peluang bagi terciptanya sistem manajemen kinerja yang lebih terstruktur, partisipatif dan berorientasi pada mutu.

Dalam ranah pendidikan, kepemimpinan transformasional telah terbukti memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan motivasi intrinsik dan kinerja profesional staf sekolah. Penelitian yang dilakukan oleh Heenan et al. (2023) mengungkapkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan budaya organisasi sekolah yang positif dan kolaboratif, yang pada akhirnya mampu meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional dan iklim kerja yang sehat. Peneliti ini

menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional tidak hanya bersifat individualistik, tetapi juga sistemik, karena mampu membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi pembelajaran berkelanjutan dan inovasi institusional. Sejalan dengan hal itu, penelitian yang dilakukan oleh Hou et al. (2024) menggaris bawahi peranan strategis kepemimpinan transformasional dalam memfasilitasi lahirnya inovasi serta menumbuhkan motivasi intrinsik pada karyawan. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya tentang mengarahkan dan mengelola, tetapi juga menciptakan ekosistem psikologis dan struktural yang memungkinkan individu dalam organisasi merasa memiliki, kemampuan atau potensi, dan terdorong untuk berkontribusi secara maksimal terhadap kemajuan bersama sebuah organisasi.

Secara komprehensif, berbagai definisi teoritis, karakteristik mendasar, serta temuan-temuan empiris yang telah diuraikan sebelumnya secara jelas menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional bukan sekadar pendekatan manajerial yang berorientasi pada pencapaian efisiensi operasional semata, melainkan merupakan suatu paradigma kepemimpinan yang menekankan penciptaan lingkungan organisasi yang mendukung pemberdayaan Sumber Daya Manusia, mendorong lahirnya inovasi secara berkelanjutan, serta mengutamakan pengembangan potensi individu secara holistik dan berkesinambungan. Melihat fakta tersebut, kesimpulan yang dapat ditarik dari tinjauan literatur yang telah dibahas diatas yaitu kepemimpinan transformasional tidak sekadar menjadi konstruksi teoritis, melainkan telah teruji secara empirik sebagai salah satu pendekatan paling efektif dalam mendorong pencapaian kinerja unggul, memperkuat hubungan interpersonal, serta menciptakan budaya organisasi yang adaptif, inovatif dan berkelanjutan.

Kepemimpinan transformasional telah menjadi fokus utama dalam studi manajemen dan perilaku organisasi, terutama berkaitan dengan bagaimana kepemimpinan ini dapat meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) (Setyawan, 2021). Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional,

termasuk pengaruh terhadap komitmen afektif, motivasi kerja dan kepuasan karyawan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja yang lebih baik dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Park et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan struktural yang signifikan dengan komitmen organisasi afektif (*affective organizational commitment*) dan kinerja kerja melalui *mediating engagement* karyawan. Berbeda dengan itu, Syahrir & Diana Sukmawati Hasan (2023) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional di departemen kesehatan di Jakarta Timur secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor penting lainnya dari kepemimpinan transformasional adalah motivasi inspiratif yang dicontohkan oleh pemimpin dalam organisasi. Motivasi ini mendorong karyawan untuk melebihi harapan pekerjaan mereka, menciptakan iklim kerja yang positif, serta mendorong inovasi melalui kolaborasi tim. Dalam konteks ini, penelitian yang dilakukan oleh Kawiana et al. (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional, dengan motivasi yang inspiratif, dapat memperkuat kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang meningkat. Selain itu, Femil Ishak & Hoga Saragih (2024) mempelajari peran otonomi kerja dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja SDM, yang memberikan ruang bagi karyawan untuk berinovasi dan mengambil inisiatif. Terdapat bukti empiris yang mengarah pada adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi efikasi diri karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja mereka (Khaskhelly, 2023). Pemimpin yang mampu memotivasi dan meyakinkan karyawan pada kemampuan mereka sendiri akan menciptakan atmosfer kerja yang lebih produktif dan inovatif.

Aspek lain dari kepemimpinan transformasional yang penting adalah komunikasi efektif antara pemimpin dan pengikut. Ketika pemimpin menggunakan saluran komunikasi yang baik, hubungan yang saling menguntungkan diharapkan tercipta. Penulis Harefa et al. (2022) menemukan bahwa

kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pengajaran dan kesejahteraan subjektif dari dosen, di mana komunikasi yang baik dapat memperkuat kinerja. Pendekatan komunikasi yang terbuka dan transparan membantu dalam membangun kepercayaan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan motivasi kerja.

Tidak kalah penting, pemimpin transformasional berperan dalam membangun komitmen organisasi (*organizational commitment*). Penulisan yang dilakukan oleh Anwar menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi komitmen karyawan, yang menjadi mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja dalam sektor perbankan (Anwar et al., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik bukan hanya mempengaruhi hasil individu tetapi juga membentuk iklim organisasi yang mendukung pencapaian tujuan bersama.

Keberhasilan pemimpin transformasional juga dapat diukur melalui keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dalam proses inovasi. Dong menekankan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempercepat kinerja inovasi perusahaan dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dinamika dan inovasi model bisnis (Dong, 2023). Lingkungan yang inovatif ini memungkinkan karyawan untuk berani mengambil risiko dan menghasilkan solusi baru, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing organisasi.

Aspek lainnya adalah budaya organisasi (*organizational culture*) yang mendukung. Menurut penulis Isti'Adzah dan Sunaryo, budaya organisasi yang positif berfungsi sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja karyawan (Isti'adzah & Sunaryo, 2023). Budaya ini mencakup nilai-nilai yang dibagikan dan kebiasaan yang mengatur perilaku organisasi. Dalam organisasi yang mempromosikan keterbukaan dan kolaborasi, kontribusi individu akan lebih dihargai, sehingga meningkatkan semangat dan loyalitas para karyawan.

Kepemimpin transformasional juga berintegrasi dengan pendekatan manajemen pengetahuan (*knowledge*

management) yang memperkuat kinerja organisasi. Penulis Hadi dan Marpaung menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan manajemen pengetahuan saling mendukung untuk menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik (Hadi & Marpaung, 2023). Pengelolaan pengetahuan yang tepat membantu dalam menciptakan inovasi berbasis pengetahuan, yang harus didorong oleh pemimpin yang visioner. Pentingnya kemajuan organisasi dalam aspek psikologis juga harus diperhatikan. Kajian penulisan oleh Jiatong et al. (2022) menunjukkan bahwa konteks sosial dan budaya mempengaruhi respons individu terhadap kepemimpinan transformasional, dengan implikasi pada kinerja dan kesejahteraan. Pemimpin perlu sadar akan latar belakang budaya karyawan untuk lebih memahami bagaimana memotivasi dan menginspirasi mereka secara efektif.

Konsep keberlanjutan organisasi (*organizational sustainability*) dalam kepemimpinan transformasional juga mendapatkan perhatian. Dari penulis Tongkachok et al. (2022) menyoroti dampak kepemimpinan transformasional terhadap keberhasilan organisasi dalam melakukan kinerja non-finansial dan dampak positif pada motivasi karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang memperhatikan keberlanjutan akan menciptakan kesadaran akan nilai jangka panjang dari kinerja dibandingkan hanya fokus pada hasil jangka pendek. Secara keseluruhan, integrasi berbagai faktor yang menyokong kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi kinerja SDM dalam organisasi. Dengan menerapkan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, inovasi dan pengembangan individu, pemimpin bisa menciptakan lingkungan kerja yang memberi kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan memberikan kontribusi yang lebih besar, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Keberhasilan ini bergantung pada interaksi dari berbagai elemen, termasuk keterlibatan karyawan, budaya organisasi, komunikasi yang efektif dan pemahaman terhadap kondisi lingkungan yang sedang berubah.

Aspek kunci dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuannya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa ketika seorang

pemimpin memberikan motivasi inspiratif, hal ini dapat secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan. Karyawan yang puas dengan kondisi kerja mereka lebih mungkin berperforma baik dan berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi (Kawiana et al., 2020). Selain itu, kepemimpinan transformasional berperan dalam menumbuhkan rasa percaya diri dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang selanjutnya menghasilkan peningkatan efektivitas kerja (Khaskhelly, 2023).

Bukti empirik juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan erat dengan keterlibatan kerja karyawan. Saat pemimpin menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, karyawan merasa lebih terlibat dan diperhatikan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas mereka (Mariah et al., 2023). Penelitian di sektor perbankan di Pakistan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mempengaruhi komitmen karyawan tetapi juga kinerja karyawan secara langsung, yang menegaskan relevansinya di sektor yang membutuhkan keterlibatan tinggi (Anwar et al., 2023).

Efek mediasi juga menjadi aspek menarik dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Banyak penelitian menyoroti peran variabel seperti keterlibatan kerja dan kepuasan kerja. Dalam konteks ini, kepuasan kerja terbukti sebagai mediator yang signifikan memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja (Curado & Santos, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan komitmen karyawan dapat dilakukan melalui peningkatan kepemimpinan transformasional, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kolaboratif.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan juga dapat dilihat dari perspektif saling percaya antara pemimpin dan pengikut. Untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung, pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang memungkinkan ekspresi diri dari para karyawan dan memberi mereka keleluasaan untuk mengembangkan ide dan inovasi (Ningsih et al., 2023). Kepemimpinan yang demikian tidak hanya meningkatkan motivasi intrinsik karyawan tetapi juga mendorong mereka

untuk mengambil inisiatif dalam pekerjaan mereka. Pada sektor kesehatan, penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kompetensi karyawan dan mengurangi tingkat kelelahan kerja. Pemimpin yang menerapkan gaya ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan keterampilan serta meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja klinis karyawan (Syahrir & Diana Sukmawati Hasan, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa emosi positif yang ditimbulkan oleh kepemimpinan yang baik dapat mendorong karyawan untuk berkomitmen lebih pada pekerjaan mereka.

Kepemimpin transformasional dihubungkan dengan komitmen organisasi, yang pada gilirannya menciptakan budaya kerja yang lebih kuat. Pemimpin yang peduli dengan kebutuhan karyawan dan menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga mendorong loyalitas yang lebih tinggi di antara karyawan (Pio & Lengkong, 2020). Dalam studi di sektor pelayanan publik di Uganda, ditemukan bahwa terdapat hubungan yang jelas antara kepemimpinan transformasional, komitmen afektif dan kinerja karyawan yang menunjukkan pentingnya investasi dalam pengembangan gaya kepemimpinan ini (Victoria Nzarubara Patricia et al., 2020).

Dalam konteks kepemimpinan transformasional, aspek komunikasi terbuka dan umpan balik yang konstruktif juga sangat penting. Para pemimpin yang berhasil dalam menciptakan dialog dua arah dengan karyawan cenderung lebih sukses dalam meningkatkan performa karyawan mereka. Dengan memberikan umpan balik rutin dan membangun kepercayaan, pemimpin dapat memfasilitasi perkembangan profesional yang lebih baik bagi tim mereka (Zeeshan et al., 2021). Ini menunjukkan bahwa komunikasi efektif adalah pilar penting dari kepemimpinan yang sukses. Kepemimpin transformasional juga dapat berfungsi sebagai pemicu bagi budaya organisasi yang positif, yang pada gilirannya menciptakan suasana kerja yang lebih sehat dan produktif. Ketika pemimpin berupaya untuk menciptakan budaya inovatif dan kolaboratif, mereka mendapati bahwa karyawan menjadi lebih terbuka terhadap perubahan dan lebih terlibat dalam

proses inovasi (Rizyana Mirda & Prasetyo, 2022). Melalui dukungan yang diberikan oleh pemimpin yang transformasional, karyawan merasa dihargai dan mampu menyampaikan pandangan serta kontribusi mereka dengan lebih percaya diri.

Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat berdampak pada keseluruhan kinerja organisasi, menciptakan keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi (Yohana et al., 2024). Dengan menginspirasi karyawan agar memiliki visi yang sama, pemimpin dapat menciptakan tim yang kohesif dan fokus pada pencapaian hasil bersama. Hal ini tidak hanya positif bagi kinerja individu tetapi juga meningkatkan performa keseluruhan organisasi secara signifikan. Melalui pendekatan yang proaktif dan mendukung, para pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang kaya inspirasi, inovasi dan kolaborasi, yang diperlukan dalam meningkatkan kinerja SDM dan organisasi secara keseluruhan (Aprila et al., 2023).

Implementasi kepemimpinan transformasional dalam organisasi Indonesia memainkan peranan penting dalam menyesuaikan diri dengan kondisi budaya yang unik dan tantangan yang ada di dalamnya. Kepemimpin transformasional yang ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi pengikutnya, sangat relevan dalam konteks organisasi di Indonesia, yang sering kali mengedepankan nilai kolektif dan harmoni. Gaya kepemimpinan ini mendorong inovasi dan perubahan yang signifikan dalam budaya organisasi yang kaku, untuk memungkinkan beradaptasi terhadap dinamika bisnis yang cepat (Anam & Purwanti, 2023; Feri et al., 2020; Kurniadewi et al., 2022)

Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi di Indonesia adalah budaya organisasi yang cenderung hierarkis. Hal ini seringkali menghambat kreativitas dan inisiatif karyawan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mengadopsi pendekatan yang lebih transformasional, yang mendukung keterlibatan aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan inovasi (Purwanto et al., 2020; Utarayana & Adnyani, 2020). Penelitian oleh Utarayana dan

Adnyani menggaris bawahi bahwa budaya yang tidak mendukung inovasi dapat menurunkan komitmen organisasi, sementara kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada perbaikan kinerja karyawan secara keseluruhan (Utarayana & Adnyani, 2020).

Dalam konteks studi lokal, penelitian yang dilakukan oleh Purwanto et al. (2020) di Puskesmas Pati menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperbaiki perilaku kerja inovatif di sektor kesehatan yang vital untuk tetap bisa bersaing dalam dunia pelayanan kesehatan yang sangat kompetitif. Selain itu, penelitian Feri et al. (2020) menunjukkan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja, mengindikasikan bahwa pendekatan transformasional mampu mengubah perilaku kerja dan hasil organisasi. Menurut penulisan Sugiasari & Suwandana (2024) penerapan kebijakan transformasional di Indonesia menghadapi beberapa kendala. Budaya kolektivisme yang kuat sering kali menjadi penghalang bagi individu untuk mengambil risiko atau berinovasi.

Dalam banyak kasus, karyawan lebih memilih untuk mematuhi norma yang ada daripada mendorong perubahan. Salah satu solusi yang diujai adalah mengintegrasikan pelatihan dan pendidikan yang menekankan nilai-nilai kepemimpinan dan inovasi, sebagaimana yang diteliti oleh Solikhah dan Pramesti, yang menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja tenaga kerja melalui penguatan budaya organisasi (Solikhah & Pramesti, 2024). Tantangan lainnya adalah dalam hal komunikasi dan transparansi yang sering kali menjadi masalah dalam sistem birokrasi. Studi terkait di Kementerian Pertanian menunjukkan bahwa skeptisisme terhadap perubahan struktural dapat menghambat efektivitas reformasi (Hanjani & Muslim, 2024). Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk membangun komunikasi terbuka dan melibatkan semua level dalam proses perubahan untuk mendapatkan dukungan (Kurniadewi et al., 2022).

Berdasarkan penjelasan tersebut, untuk menerapkan kepemimpinan transformasional yang efektif dalam konteks budaya organisasi di Indonesia, penting untuk menciptakan

lingkungan yang mengedepankan inovasi, kolaborasi, serta kemampuan untuk beradaptasi. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi tetapi juga mengarah pada transformasi dan inovasi dalam sektor publik maupun swasta di Indonesia.

PENUTUP

Kepemimpin transformasional terbukti menjadi pendekatan yang efektif dalam meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) secara menyeluruh, baik dari aspek individu maupun kolektif dalam organisasi. Gaya kepemimpinan ini mendorong perubahan positif dengan memanfaatkan kekuatan visi yang inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian individual dan pemberdayaan psikologis terhadap anggota tim. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga menciptakan landasan strategis untuk keberhasilan jangka panjang melalui penguatan motivasi kerja, peningkatan kepercayaan, pengembangan kompetensi dan penciptaan budaya inovatif yang adaptif terhadap perubahan.

Melalui relasi interpersonal yang empatik dan etis, gaya kepemimpinan ini berkontribusi pada terbentuknya organisasi yang inklusif, kolaboratif dan berdaya saing tinggi. Keberhasilan penerapan kepemimpinan transformasional juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti: karakteristik pekerjaan, kepercayaan terhadap pemimpin, gender dan kecerdasan emosional, yang semuanya memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Oleh karena itu, pemimpin transformasional bukan hanya relevan dalam konteks bisnis *modern* yang dinamis, tetapi juga dalam lingkungan publik, pendidikan dan sektor sosial lainnya.

Berdasarkan simpulan yang telah diuraikan, terdapat saran teoritis dan praktis dari penulis terkait *transformational leadership*. Secara teoritis, penting untuk para peneliti dan akademisi diharapkan dapat mengembangkan model teoritis kepemimpinan transformasional yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel-variabel mediasi dan moderasi baru, seperti: budaya organisasi, kecerdasan emosional, serta dinamika kerja digital. Diperlukan penelitian lanjutan yang mengintegrasikan pemimpin transformasional dengan

pendekatan seperti: *Total Quality Management (TQM)*, *digital leadership*, atau *ethical leadership* untuk mengukur dampaknya dalam berbagai konteks organisasi. Serta kajian teoritis perlu mempertimbangkan faktor sosial dan budaya lokal yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional agar lebih aplikatif di negara berkembang, termasuk Indonesia.

Sementara secara praktis, organisasi disarankan untuk menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan yang terstruktur dan berkelanjutan guna membekali para manajer dengan keterampilan transformasional seperti: komunikasi empatik, visi strategis dan pemberdayaan tim. Perusahaan perlu menginternalisasi nilai-nilai kepemimpinan transformasional dalam budaya kerja melalui *role model* pimpinan, sistem penghargaan dan evaluasi kinerja berbasis nilai. Pemimpin di semua level perlu mengembangkan komunikasi dua arah yang terbuka dan menjunjung tinggi integritas serta nilai-nilai etika untuk menciptakan kepercayaan dan loyalitas tim kerja. Manajer perlu memberikan perhatian individu terhadap kebutuhan, aspirasi dan potensi setiap anggota tim melalui mentoring, *coaching* serta pengakuan yang konstruktif. Dalam menghadapi era digital dan disrupsi, organisasi perlu mendorong pemimpinnya untuk menjadi agen perubahan yang proaktif dan inovatif dalam memimpin proses transformasi internal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeyemi, B. A., Ebegbetale, C. I., & Showemimo, I. O. (2024). Leadership style, change management and job performance of health information management practitioners in tertiary hospitals in South-East, Nigeria. *Leadership in Health Services*. <https://doi.org/10.1108/LHS-03-2024-0026>
- Adriansyah, M. A., Setiawan, M., & Yuniarinto, A. (2020). The Influence of Transactional Leadership Style and Work Culture on ... 563 *JAM* 18, 3 Indexed in Google Scholar The Influence Of Transactional Leadership Style And Work Culture On Work Performance Mediated By Work Motivation. *Journal of Applied Management (JAM)*, 18(3). <https://doi.org/10.21776/ub.jam>
- Alanoğlu, M., & Karabatak, S. (2022). The Relationship Between

- School Administrators' Leadership Traits and Learning Schools: A Meta-Analysis Study. *Participatory Educational Research*, 9(3), 403–427.
<https://doi.org/10.17275/per.22.73.9.3>
- Alwali Joather, & Alwali Wafaa. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(6), 928–952.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>
- Anam, C., & Purwanti, I. (2023). Fluid Organisation: The Dynamics of Human Capital, Organisational Culture, and Leadership Style in the Era of Managerial Postmodernism. *Ciastech*, 6(1), 74.
<https://doi.org/10.31328/ciastech.v6i1.5308>
- Anwar, S., Qambrani, I., Shah, N. A., & Mukarram, S. (2023). Transformational leadership and employees' performance: the mediating role of employees' commitment in private banking sectors in Pakistan. *Liberal Arts and Social Sciences International Journal (LASSIJ)*, 7(1), 120–136.
<https://doi.org/10.47264/idea.lassij/7.1.7>
- Aprila, Y., Cik, A., Nurkholik, A., & Digdowiseiso, K. (2023). The Influence of Transformational Leadership, Talent Management and Job Placement on Employee Performance in The Personnel Department Of The Directorate General of Food Crops, Ministry of Agriculture in Jakarta. *Syntax Admiration*, 4(5).
- Aviyanti, C., & Widyastuti, T. (2024). Role of Leadership in Shaping Strategic Management Decisions of MSME Owners in Indonesia. *Dinasti International Journal of Management Science*, 5(6), 1180–1192.
<https://doi.org/10.38035/dijms.v5i6.2958>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership Matters in Crisis-Induced Digital Transformation: How to Lead Service Employees Effectively During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85.
<https://doi.org/10.1108/josm-05-2020-0160>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational*

- Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications.
https://books.google.co.id/books?id=_z3_BOVYK-IC
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. W. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, *10*(12), 2883–2888. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.019>
- Blau, P. M. (1964). *Justice in Social Exchange*.
- Bou, D., Sam, R., & Kheuy, S. (2024). Transformational Leadership Style in Higher Education: Scoping Literature Review. *Journal of General Education and Humanities*, *4*(1), 13–34. <https://doi.org/10.58421/gehu.v4i1.313>
- Brzozowski, S. L., Cho, H., Shuman, C. J., Scott, L. D., Mundt, M. P., & Steege, L. M. (2022). Primary Care Nurses' Perception of Leadership and the Influence of Individual and Work Setting Characteristics: A Descriptive Study. *Journal of Nursing Management*, *30*(7), 2751–2762. <https://doi.org/10.1111/jonm.13752>
- Curado, C., & Santos, R. (2022). Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction. *Leadership in Health Services*, *35*(2), 160–173. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2021-0051>
- Dong, B. (2023a). A Systematic Review of the Transforming Leadership Literature and Future Outlook. *Journal of Innovation and Development*, *3*(1), 54–58. <https://doi.org/10.54097/jid.v3i1.8420>
- Dong, B. (2023b). A Systematic Review of the Transforming Leadership Literature and Future Outlook. *Journal of Innovation and Development*, *3*(1), 54–58. <https://doi.org/10.54097/jid.v3i1.8420>
- D'Souza, L. (2024). Transformational Leadership in Indian Organizations: Adaptation and Effectiveness in the 21st Century. *International Journal of Research Publication and Reviews*, *5*(3), 1660–1667. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0324.0712>
- Eja Rinanda Irma, S. M. M. S. M. Y. A. S. M. R. S., Muslim, M. S. C. R. Z., & Press, S. K. U. (2024). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Syiah Kuala University Press. <https://books.google.co.id/books?id=b9f9EAAAQBAJ>

- Femil Ishak, & Hoga Saragih. (2024). Governance of Digital Transformation Initiatives: A Case Study of Industrial Engineering Program at Universitas Bakrie. *International Journal of Contemporary Sciences (IJCS)*, 1(10), 649–666. <https://doi.org/10.55927/ijcs.v1i10.11171>
- Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. *Inobis Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 134–151. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i1.172>
- Freihat, S. M. (2020). The Role of Transformational Leadership in Reengineering of Marketing Strategies Within Organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 364–375. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.29](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.29)
- Geremias, R. L., Lopes, M. P., & Sotomayor, A. M. (2024). Improving Organizational Commitment Among Healthcare Employees in Angola: The Role of Psychological Capital and Perceived Transformational Leadership. *Healthcare*, 12(3), 326. <https://doi.org/10.3390/healthcare12030326>
- Gom, D., Lew, T. Y., Jiony, M. M., Tanakinjal, G. H., & Sondoh, S. L. (2021). The Role of Transformational Leadership and Psychological Capital in the Hotel Industry: A Sustainable Approach to Reducing Turnover Intention. *Sustainability*, 13(19), 10799. <https://doi.org/10.3390/su131910799>
- Gonzalez, D., Carrard, N., Chhetri, A., Somphongbouthakanh, P., Choden, T., Halcrow, G., Budhathoki, R., Wangchuk, U., & Willetts, J. (2022). Qualities of Transformative Leaders in WASH: A Study of Gender-Transformative Leadership During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Water*, 4. <https://doi.org/10.3389/frwa.2022.1050103>
- Hadi, T., & Marpaung, A. B. (2023). Transformational Leadership and Knowledge Management Impact on Organization Performance: A Systematic Review. *International Journal of Social Service and Research*, 3(1), 228–235. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i1.244>

- Hadiyatno, D. (2024). Peran Pemimpin Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi : Studi Kasus Pada Industri Manufaktur. *Jimr*, 2(5), 45–57. <https://doi.org/10.62504/jimr424>
- Hanjani, A., & Muslim, M. A. (2024). Implementasi Reformasi Birokrasi Melalui Penyetaraan Jabatan Fungsional Di Kementerian Pertanian Republik Indonesia. *Jiap (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 12(1), 01. <https://doi.org/10.31764/jiap.v12i1.21257>
- Harefa, A. R., Sitanggang, N., & Nainggolan, E. (2022). The Influence of Transformational Leadership on Teaching Performance and Subjective Well-being of Lecturers. *Indonesian Journal Of Educational Research and Review*, 5(3), 502–513. <https://doi.org/10.23887/ijerr.v5i3.54821>
- Heenan, I. W., Paor, D. D., Lafferty, N., & McNamara, P. (2023). The Impact of Transformational School Leadership on School Staff and School Culture in Primary Schools—A Systematic Review of International Literature. *Societies*, 13(6), 133. <https://doi.org/10.3390/soc13060133>
- Hou, M., Ahmad, J. B., & Zhao, Y. (2024a). Transformational Leadership in Chinese K12 Private Schools: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 13(1). <https://doi.org/10.6007/ijarped/v13-i1/20423>
- Hou, M., Ahmad, J. B., & Zhao, Y. (2024b). Transformational Leadership in Chinese K12 Private Schools: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 13(1). <https://doi.org/10.6007/ijarped/v13-i1/20423>
- Howell, J. L., Bullington, K., Gregory, D. E., Williams, M. R., & Nuckols, W. L. (2022). Transformational Leadership in Higher Education Programs. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 3(1), 51–66. <https://doi.org/10.52547/johepal.3.1.51>
- Isti'adzah, I., & Sunaryo, S. (2023). Transformational Leadership and Quality of Work Life: Mediation Model Commitment to Organizational Change and Trust Climate (Study on Pt. Telkomsel). *International Journal of Medical Science and Health Research*, 07(04), 166–181.

- <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2023.7812>
- Iswahyudi, M. S., Munizu, M., Muktamar, A., Badruddin, S., Suryani, L., Kustanti, R., Dewi, L. P., Januaripin, M., Dewi, A. R., & Munawar, A. (2023). *Kepemimpinan Organisasi: Teori dan Praktik*. PT. Green Pustaka Indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=ydviEAAAQBAJ>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Kawiana, Ig. P., Riana, I. G., Rihayana, I. G., & Adi, I. N. R. (2020). How Transformational Leadership Intensifies Employee Performance Mediating by Job Satisfaction. *Mix Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(3), 454. <https://doi.org/10.22441/mix.2020.v10i3.010>
- Khalid, U., Mushtaq, R., Khan, A. Z., & Mahmood, F. (2021). Probing the Impact of Transformational Leadership on Job Embeddedness: The Moderating Role of Job Characteristics. *Management Research Review*, 44(8), 1139–1156. <https://doi.org/10.1108/mrr-05-2020-0260>
- Khaskhelly, I. Z. (2023). Effect of Transformational Leadership on Firm Performance: Mediating Role of Employee Self-Efficacy and Work Engagement. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 5(5), 806–820. <https://doi.org/10.52633/jemi.v5i5.356>
- Kurniadewi, Y. I., Hubeis, M., & Slamet, A. S. (2022). Peran Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Perubahan Organisasi, Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia). *Manajemen Ikm Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 16(1), 1–8. <https://doi.org/10.29244/mikm.16.1.1-8>
- Kurniawan, S., Praningrum, & Dharmayana, I. W. (2022). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. *TMR*, 4(1), 61–94.

- <https://doi.org/10.33369/tmr.v4i1.25839>
- Lamu, R. (2023). Visionary Leadership in Modern Organizations: Exploring Charismatic and Transformational Approaches. *Journal of Education Humanities and Social Sciences*, 23, 654–657. <https://doi.org/10.54097/ehss.v23i.13136>
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Lubis, G. B., & Abadi, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan, Dan Keterlibatan Karyawan Pada Industri Perbankan. *Optimal Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(4), 56–75. <https://doi.org/10.55606/optimal.v2i4.706>
- Madhuwanthi, L. A. P. (2020). Leading for Innovation: A Case Study of Financial Services Organization in Sri Lanka. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, 19–26. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2020/v18i130271>
- Mahdikhani, M., & Yazdani, B. (2020). Transformational Leadership and Service Quality in E-Commerce Businesses. *International Journal of Law and Management*, 62(1), 23–46. <https://doi.org/10.1108/ijlma-12-2018-0290>
- Mariah, W., Hardjo, S., & Effendy, S. (2023). Transformational leadership and work engagement in Muslim workers: The moderating role of gender. *INSPIRA: Indonesian Journal of Psychological Research*, 4(1), 97–110. <https://doi.org/10.32505/inspira.v4i1.5760>
- Mashele, W., & Alagidede, P. (2022). The Appropriate Leadership Styles in Times of Crisis: A Study of Women in Senior Leadership Positions in Corporate South Africa. *Gender in Management an International Journal*, 37(4), 494–508. <https://doi.org/10.1108/gm-02-2021-0031>
- Masitoh, S., & Sudarma, K. (2019). Management Analysis Journal The Effect Of Emotional Intelligence And Spiritual Intelligence On Work Satisfaction With Employee Performance As Intervening Variables. *Management Analysis Journal*, 8(1). <http://maj.unnes.ac.id>

- Mogi, A., Priadana, S., & Manik, E. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Work Culture on Work Commitment and Its Implications on the Performance of Village Fund Managers. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(2), 283–296. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems2434>
- Ningsih, T. S. Y., Irawati, S., & Fuadiputra, I. Ramadhani. (2023). The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction Mediated by Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)*, 3(02), 130–137. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i02.26831>
- Othman, S., Hamid, A. H. A., & Hamzah, M. I. M. (2023). Transformational Leadership Style, Motivation to Lead, Challenges and Obstacles of Female Academic Leaders in Malaysian Public Universities. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 12(4). <https://doi.org/10.6007/ijarped/v12-i4/19674>
- Park, N. K., Jang, W., Thomas, E. L., & Smith, J. (2021). How to Organize Creative and Innovative Teams: Creative Self-Efficacy and Innovative Team Performance. *Creativity Research Journal*, 33(2), 168–179. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1842010>
- Pio, R. J., & Lengkong, F. D. J. (2020). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*, 39(3), 293–305. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0186>
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., Ramdan, M. R., & Setiawan, S. T. (2020). Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 9(01), 19–27. <https://doi.org/10.33221/jikm.v9i01.473>
- Rizyana Mirda, & Prasetyo. (2022). Transformational Leadership's Effects on Employee Performance Through Work Engagement. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*.
- Rony, Z. T., Mangkupradja, D. R., & Pramukty, R. (2023). The

- Role of Transformational Leadership in Employee Performance: A Systematic Literature Review at Xyz University. *Ijamesc*, 1(4), 331–342. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i4.42>
- Sari, N. M. Y. D. P., & Andriyani, A. (2023). Millennial Employees Perception of the Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance Through the Implementation of Total Quality Management (TQM) Empirical Study at PT Asabri (Persero) Branch Offices. *Return Study of Management Economic and Bussines*, 2(7), 695–709. <https://doi.org/10.57096/return.v2i7.125>
- Setiawan, E. Y. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA*, 1(1).
- Setyawan, A. (2021). Kepemimpinan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Digital Repository Universitas Internasional Batam*, 6(4), 2596–2603.
- Solikhah, M., & Pramesti, G. N. D. P. (2024). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Comserva Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(10), 4099–4106. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i10.1212>
- Stauffer, D. C., & Maxwell, D. L. (2020). Transforming Servant Leadership, Organizational Culture, Change, Sustainability, and Courageous Leadership. *Journal of Leadership Accountability and Ethics*, 17(1). <https://doi.org/10.33423/jlae.v17i1.2793>
- Sugiasari, A. P., & Suwandana, I. G. M. (2024a). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Beban Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 13(1), 61. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2024.v13.i01.p04>
- Sugiasari, A. P., & Suwandana, I. G. M. (2024b). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Beban Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 13(1), 61. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2024.v13.i01.p04>
- Susantinah, N., Jusman, I. A., & Ardi, M. (2023).

- Transformational Leadership Dynamics and Its Influence on Innovation in the Realm of Entrepreneurial Management. *Journal of Contemporary Administration and Management (Adman)*, 1(3), 245–250. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i3.88>
- Syahrir, & Diana Sukmawati Hasan. (2023). Assessing The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Performance in The Health Department ff East Jakarta. *Procurato; Jurnal Manajemen & Bisnis*, 02, 76–85.
- Tongkachok, K., Garg, S., Balakrishnan, S., & N S, V. (2022). Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Employee Motivation. *ECS Transactions*, 107(1), 12873–12886. <https://doi.org/10.1149/10701.12873ecst>
- Utarayana, I. G., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(1), 344. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i01.p18>
- Victoria Nzarubara Patricia, Leonsio Matagi, & Simon Nantamu. (2020). Transformational Leadership, Work Engagement and Performance Among Public Service Employees in Uganda. *European Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-23-03>
- Yohana, Y., Ridho, F., Malik, M., Dasman, S., Daspar, D., & Pelita Bangsa, U. (2024). Review: Journal of Multidisciplinary in Social Sciences The Influence of Transformational Leadership Style on Employee Performance with Work Engagement as Mediation. *Review: Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 1. <https://lenteranusa.id/>
- Yulianti, & Wuryanti. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Kepercayaan Terhadap Pimpinan Dalam Peningkatan Kinerja SDM (Studi BLHKP, BKPPD dan BPMP Kabupaten Konawe Selatan, Provinsi Sulawesi Tenggara). *Conference in Business, Accounting and Management*.
- Zeeshan, S., Ng, S. I., Ho, J. A., & Jantan, A. H. (2021). Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in

the Pakistani banking sector. *Cogent Business and Management*, 8(1).

<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1963029>

Zulu, S. L., & Khosrowshahi, F. (2021). A Taxonomy of Digital Leadership in the Construction Industry. *Construction Management and Economics*, 39(7), 565–578. <https://doi.org/10.1080/01446193.2021.1930080>