



## Tinjauan Sistematis Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

**Risma Ardiati<sup>1</sup>, Rizki Akbar<sup>2</sup>, Reza Amalia<sup>3</sup>, Rafi Fito<sup>4</sup>, Muadzinnur Mubarak<sup>5</sup>**  
Universitas Muhammadiyah Bandung <sup>1,2,3,4,5</sup>

\*Email

[220313223@umbandung.ac.id](mailto:220313223@umbandung.ac.id) [220313230@umbandung.ac.id](mailto:220313230@umbandung.ac.id) [220313215@umbandung.ac.id](mailto:220313215@umbandung.ac.id)  
[220313203@umbandung.ac.id](mailto:220313203@umbandung.ac.id) [muadzinnurmubarak@umbandung.ac.id](mailto:muadzinnurmubarak@umbandung.ac.id)

Diterima: 02-02-2026 | Disetujui: 12-02-2026 | Diterbitkan: 14-02-2026

### ABSTRACT

*Transformational leadership is one of the leadership styles considered effective in improving employee performance, especially in organizations facing the demands of change and workplace dynamics. This article aims to systematically analyze the influence of transformational leadership on employee performance based on previous research results. The method used is a Systematic Literature Review (SLR) by reviewing relevant national and international scientific articles on transformational leadership and employee performance. The findings indicate that transformational leadership has a positive and significant impact on employee performance, reflected in increased work motivation, organizational commitment, as well as work quality and productivity. Thus, the implementation of transformational leadership can be an important strategy for organizations in efforts to sustainably improve employee performance.*

**Keywords:** *transformational leadership; employee performance; systematic literature review*

### ABSTRAK

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dinilai efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama pada organisasi yang menghadapi tuntutan perubahan dan dinamika lingkungan kerja. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara sistematis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature review (SLR) dengan menelaah artikel ilmiah nasional dan internasional yang relevan dengan topik kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang tercermin melalui peningkatan motivasi kerja, komitmen organisasi, serta kualitas dan produktivitas kerja. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan transformasional dapat menjadi strategi penting bagi organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, systematic literature review

### Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Ardiati, R., Akbar, R., Amalia, R., Fito, R., & Nur Mubarak, M. . (2026). Tinjauan Sistematis Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Literature Review*, 2(1), 179-186. <https://doi.org/10.63822/Omf34g18>

## PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi, baik pada sektor publik maupun sektor privat. Oleh karena itu, organisasi perlu secara berkelanjutan meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang terus berkembang serta tuntutan pelayanan yang semakin beragam. Dalam kondisi tersebut, Kepemimpinan memegang peran strategis karena pemimpin berfungsi mengarahkan, memengaruhi, dan memotivasi karyawan dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017).

Fenomena kepemimpinan transformasional dapat dijumpai dalam praktik kepemimpinan di Indonesia. Salah satu contohnya diberitakan oleh Kompas.com, yaitu mengenai Menteri Imigrasi dan Pemasarakatan, Agus Andrianto, yang memperoleh penghargaan *Transformational Leader* pada ajang *National Future Learning Forum* (NFLF) tahun 2025. Penghargaan tersebut diberikan atas kepemimpinannya yang dinilai mampu mendorong berbagai upaya transformasi di lingkungan Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan, khususnya melalui penerapan inovasi, peningkatan kemampuan adaptasi organisasi, serta pembaruan proses kerja. Fenomena tersebut disajikan sebagai ilustrasi empiris untuk menunjukkan relevansi kepemimpinan transformasional dalam praktik kepemimpinan di Indonesia, bukan sebagai objek penelitian, mengingat artikel ini disusun menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review*.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi dan motivasi kepada pengikut guna mencapai kinerja yang optimal Bass (1985). Kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1985) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mendorong pengikut untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Oleh karena itu, teori ini dijadikan sebagai landasan utama dalam penelitian ini karena relevan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, khususnya pada organisasi yang berada dalam situasi perubahan.

Meskipun berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, hasil dari penelitian tersebut tetap menunjukkan hasil perbedaan dalam temuan yang ditemukan. Hoch et al. (2018) dan Banks et al. (2016) dalam penelitian meta analisis mereka menemukan pengaruh yang sama dan berarti, sedangkan penelitian lain seperti Breevaart et al. (2016) dan Eliyana serta Ma'arif (2019) menunjukkan bahwa pengaruh ini bisa berubah tergantung pada faktor-faktor tertentu dan kondisi organisasi yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mampu merangkum dan mensintesis hasil-hasil penelitian tersebut secara sistematis. Berdasarkan kondisi tersebut, artikel ini disusun menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk menelaah secara komprehensif pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan serta memperkuat keterkaitan antara fenomena empiris dan teori acuan yang digunakan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mempelajari pengaruh kepemimpinan transformasi terhadap kinerja karyawan secara rapi dan teratur. Metode SLR di pilih karena memungkinkan peneliti untuk mencari, mengevaluasi, dan menggabungkan hasil penelitian yang sudah ada secara rapi, serta mengurangi pengaruh pendapatan pribadi dalam membuat kesimpulan.

Menurut Kitchenham dan Charters (2007), SLR adalah metode yang di gunakan untuk mencari, menilai, dan memahami semua penelitian yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian tertentu.

Tahapan SLR dalam penelitian ini meliputi:

1. Identifikasi masalah dan perumusan pertanyaan penelitian, yaitu bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil penelitian terdahulu;
2. Pencarian literatur, yang dilakukan melalui database jurnal ilmiah nasional dan internasional seperti Google Scholar dan portal jurnal nasional dengan kata kunci “kepemimpinan transformasional”, “*transformational leadership*”, dan “kinerja karyawan”;
3. Seleksi literatur, dengan kriteria inklusi berupa artikel penelitian empiris yang relevan dengan topik, dipublikasikan dalam kurun waktu tertentu, serta tersedia dalam teks lengkap;
4. Analisis dan sintesis data, yaitu mengelompokkan temuan penelitian berdasarkan variabel dan hasil yang diperoleh;
5. **Penarikan kesimpulan**, berdasarkan pola temuan yang konsisten dari literatur yang dianalisis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Bagian ini menjelaskan hasil dari tinjauan literatur sistematis mengenai dampak kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja karyawan, berdasarkan penelitian sebelumnya yang berkaitan. Ringkasan hasil penelitian literatur dibuat agar bisa memberi informasi umum tentang latar belakang penelitiannya, cara melakukan penelitian, variabel yang dianalisis, serta kesimpulan utama dari setiap penelitian yang dikaji.

**Tabel 1. Ringkasan Hasil kajian Literature Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

No.	Penulis Tahun	Konteks Penelitian	Metode Penelitian	Variabel yang Dikaji	Temuan Utama
1	Hoch et al. (2018)	Berbagai sektor organisasi	Meta-analisis	Kepemimpinan transformasional, kinerja	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Eliyana & Ma'arif (2019)	Organisasi jasa	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja	Pengaruh positif melalui kepuasan kerja
3	Eva et al. (2019)	Organisasi publik & swasta	Literatur review	Kepemimpinan, kinerja	Kepemimpinan efektif meningkatkan kinerja dan perilaku kerja
4	Banks et al. (2016)	Berbagai organisasi	Meta-analisis	Kepemimpinan transformasional, outcome kerja	Pengaruh positif terhadap kinerja dan sikap kerja
5	Breevaart et al. (2016)	Organisasi jasa	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional, motivasi, kinerja	Motivasi memediasi pengaruh terhadap kinerja

No.	Penulis Tahun	Konteks Penelitian	Metode Penelitian	Variabel yang Dikaji	Temuan Utama
6	Pradhan & Jena (2017)	Organisasi manufaktur	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional, engagement, kinerja	Engagement meningkatkan kinerja karyawan
7	Ingsih et al. (2021)	Organisasi sektor publik	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional, kinerja	Pengaruh positif dan signifikan
8	Nugroho et al. (2022)	Instansi pemerintah	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional, komitmen, kinerja	Komitmen sebagai variabel mediasi
9	Alrowwad et al. (2020)	Organisasi jasa	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional, kinerja	Pengaruh positif terhadap produktivitas
10	Jiang et al. (2017)	Organisasi bisnis	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional, kinerja	Kepemimpinan meningkatkan kinerja tim
11	Choi et al. (2016)	Organisasi publik	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional, kinerja	Meningkatkan kinerja melalui kepercayaan
12	Putra & Dewi (2020)	Perusahaan swasta	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional, kinerja	Pengaruh positif dan signifikan
13	Sihombing et al. (2018)	Organisasi manufaktur	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional, kinerja	Kinerja meningkat melalui motivasi
14	Dirks & Ferrin (2017)	Berbagai sektor	Meta-analisis	Kepemimpinan, kepercayaan, kinerja	Kepercayaan memperkuat kinerja
15	Harwiki (2016)	UMKM	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional, kinerja	Kepemimpinan berperan penting pada kinerja UMKM

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya pada tabel tersebut yang sudah dianalisis serta di telaah dari artikel-artikel yang dikaji. sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan itu sama di berbagai jenis organisasi, seperti lembaga pemerintah, perusahaan swasta, maupun usaha kecil dan menengah. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap hasil kerja karyawan terlihat dari beberapa hal, seperti peningkatan mutu dan jumlah pekerjaan, kepatuhan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, serta peningkatan kesadaran dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Selain dampak langsung, beberapa penelitian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain. Breevaart dan timnya (2016) serta Sihombing dan timnya (2018) menemukan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediasi. Di sisi lain, Eliyana dan Ma'arif (2019) serta Nugroho dan timnya (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi juga memperkuat dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi hasil kerja, tetapi juga memperbaiki suasana hati dan sikap kerja karyawan.

## Pembahasan

Temuan dalam penelitian ini sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional yang diajukan oleh Bass (1985), yang menyebutkan bahwa pemimpin transformasional bisa memengaruhi pengikutnya melalui pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual, serta perhatian yang diberikan secara individu. Keempat dimensi tersebut membantu membentuk sikap kerja yang baik, meningkatkan semangat bekerja, serta mendorong karyawan untuk berprestasi melebihi persyaratan yang ditetapkan perusahaan.

Meskipun hasil beberapa penelitian berbeda karena dipengaruhi oleh kondisi organisasi, sifat responden, dan metode penelitian yang digunakan, penelitian ini berhasil menggabungkan temuan-temuan tersebut dengan pendekatan Systematic Literature Review, dan menunjukkan adanya hubungan yang konsisten antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional bisa dianggap sebagai salah satu faktor penting dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan secara terus-menerus di berbagai macam organisasi.

## Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin untuk mentransformasi nilai, sikap, dan perilaku pengikut sehingga mereka terdorong untuk memberikan kinerja yang optimal. Gaya kepemimpinan ini menekankan perubahan positif yang berkelanjutan melalui penguatan visi, motivasi, dan pengembangan individu (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994).

Teori kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh Bass (1985) dan selanjutnya diperluas oleh Bass dan Avolio (1994). Dalam teori tersebut, pemimpin transformasional dipandang sebagai agen perubahan yang mampu membangun komitmen, kepercayaan, serta keterikatan karyawan terhadap organisasi. Kepemimpinan transformasional dipandang efektif dalam meningkatkan kinerja karena mampu memengaruhi aspek psikologis dan perilaku karyawan secara mendalam (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994).

Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu:

1. *Idealized Influence*, yaitu kemampuan pemimpin menjadi teladan dan membangun kepercayaan pengikut.
2. *Inspirational Motivatio*, yaitu kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi dan menyampaikan visi yang inspiratif.
3. *Intellectual Stimulation*, yaitu kemampuan pemimpin dalam mendorong kreativitas dan pemikiran kritis karyawan.
4. *Individualized Consideration*, yaitu perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan pengembangan individu karyawan.

Keempat dimensi tersebut saling terkait dan berperan dalam membentuk perilaku kerja karyawan yang lebih positif, adaptif, dan berorientasi pada pencapaian kinerja yang tinggi.

## Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi Mangkunegara (2017). Menurut Mangkunegara (2017)

mendefinisikan yaitu kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Definisi ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir pekerjaan, tetapi juga dari bagaimana pekerjaan tersebut diselesaikan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Robbins dan Judge (2017) juga menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak dapat dilepaskan dari faktor kepemimpinan, karena pemimpin memiliki peran strategis dalam mengarahkan, memotivasi, serta mengevaluasi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan organisasi dapat memengaruhi sikap kerja, komitmen, dan perilaku karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada tingkat kinerja yang dicapai.

Selain itu, Bernardin dan Russell (2013) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan catatan hasil yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu selama periode waktu tertentu. Pandangan ini menekankan bahwa kinerja dapat diukur secara sistematis dan objektif melalui indikator-indikator yang relevan dengan pekerjaan yang dilakukan.

Indikator kinerja karyawan digunakan untuk mengukur sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Mangkunegara (2017), indikator kinerja karyawan meliputi:

- 1) Kualitas kerja, yaitu tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.
- 2) Kuantitas kerja, yaitu jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.
- 4) Tanggung jawab, yaitu kesadaran dan komitmen karyawan dalam melaksanakan tugas.
- 5) Kerja sama, yaitu kemampuan karyawan bekerja secara efektif dengan rekan kerja.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat mendorong peningkatan motivasi, komitmen, serta perilaku kerja karyawan yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Dalam kajian ini, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual kepada karyawan.

Berdasarkan landasan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1985) dan teori kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2017), kepemimpinan transformasional diyakini mampu meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui peningkatan kondisi psikologis dan sikap kerja karyawan. Hubungan tersebut menjadi dasar konseptual dalam menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan motivasi, komitmen, serta kualitas dan produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dapat dijadikan sebagai pendekatan strategis bagi organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

## SARAN

Bagi organisasi, disarankan untuk mendorong penerapan kepemimpinan transformasional melalui pengembangan kompetensi kepemimpinan, pelatihan manajerial, serta penciptaan budaya kerja yang mendukung inovasi dan partisipasi karyawan.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengkaji variabel lain yang berpotensi memediasi atau memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, serta menggunakan pendekatan metodologis yang lebih beragam agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alrowwad, A. A. (2020). The impact of transformational leadership on organizational performance via innovation and knowledge sharing. *Management Research Review*.
- Banks, G. C. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*.
- Bass, B. &. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Breevaart, K. e. (2016). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Choi, S. B. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of employees. *Personnel Review*.
- Dirks, K. T. (2017). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*.
- Eliyana, A. &. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*.
- Eva, N. e. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*.
- Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*.
- Hoch, J. E. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? *Journal of Management*.
- Ingsih, K. e. (2021). The influence of transformational leadership on employee performance in public sector organizations. *Journal of Public Administration Studies*.
- Jiang, H. e. (2017). The relationship between transformational leadership and team performance. *Journal of Business Research*.
- Kompas.com. (2025). *Menteri Imigrasi dan Pemasarakatan raih penghargaan Transformational Leader pada National Future Learning Forum*.
- Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya .

- Nugroho, Y. A. (2022). Transformational leadership and employee performance: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Pradhan, R. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*.
- Putra, I. G. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*.
- Robbins, S. P. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Pearson Education.
- Sihombing, S. e. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture, and its implication on employee's performance. *International Journal of Law and Management*.