
Kepemimpinan Transformasional: Katalisator Inovasi, Kinerja Organisasi, dan Kesejahteraan Karyawan di Era VUCA – Systematic Literature Review

Zulfikar Akbar ¹, Malik Ibrohim², Muhammad Alkirom Wildan³

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura

E-mail: zulfikarakbar34@gmail.com ¹, malikibrohim1107@gmail.com ²,
wildan.alkirom@trunojoyo.ac.id ³

Article History:

Received: 28 Juni 2025

Revised: 02 Agustus 2025

Accepted: 16 Agustus 2025

Keywords: *Kepemimpinan Transformasional, Inovasi, Kinerja Organisasi, Kesejahteraan Karyawan, VUCA, Tinjauan Literatur Sistematis, Kepemimpinan Adaptif.*

Abstract: *Lingkungan bisnis kontemporer ditandai oleh Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity (VUCA), yang secara fundamental mengubah lanskap operasional organisasi dan menuntut kapasitas adaptasi, inovasi, serta resiliensi yang belum pernah ada sebelumnya. Dalam konteks dinamis ini, kepemimpinan transformasional secara konsisten muncul sebagai gaya kepemimpinan yang paling relevan dan efektif. Penelitian ini menyajikan tinjauan literatur sistematis yang komprehensif terhadap studi-studi empiris dan konseptual yang dipublikasikan antara tahun 2020 hingga Juni 2025, dengan tujuan utama untuk mengkaji secara mendalam peran multifaset kepemimpinan transformasional dalam mendorong inovasi, meningkatkan kinerja organisasi secara holistik, serta mendukung dan mempromosikan kesejahteraan psikologis karyawan. Melalui proses seleksi yang ketat, 25 artikel jurnal Scopus terkemuka telah disintesis untuk mengungkap bagaimana dimensi-dimensi kunci kepemimpinan transformasional—yaitu pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual—secara sinergis berkontribusi pada pengembangan modal manusia dan kapasitas organisasi. Lebih lanjut, tinjauan ini mengelaborasi berbagai mekanisme mediasi dan moderasi yang kompleks, termasuk peran kepercayaan organisasi, modal psikologis, budaya pembelajaran, pemberdayaan karyawan, dan kecerdasan emosional pemimpin, yang menjelaskan jalur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap hasil organisasi dan individu. Implikasi teoretis dari sintesis ini adalah pengembangan model konseptual yang lebih kaya tentang kepemimpinan transformasional dalam menghadapi tantangan VUCA, sekaligus mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang belum*

terisi. Sementara itu, implikasi praktisnya memberikan panduan strategis bagi para pemimpin dan praktisi manajemen sumber daya manusia dalam merancang program pengembangan kepemimpinan yang adaptif, menumbuhkan lingkungan kerja yang inovatif, dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung kesejahteraan dan produktivitas karyawan di era ketidakpastian.

PENDAHULUAN

Lanskap global di awal abad ke-21 telah didefinisikan secara fundamental oleh akronim VUCA: *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity* (Bennett & Lemoine, 2014; Sembiring et al., 2023). Volatilitas mengacu pada kecepatan dan skala perubahan yang tidak terduga, di mana peristiwa global seperti pandemi, disrupsi teknologi, atau gejolak ekonomi dapat mengubah dinamika pasar dalam sekejap mata. Ketidakpastian menggambarkan kurangnya prediktabilitas terhadap isu-isu dan peristiwa, membuat perencanaan jangka panjang menjadi lebih sulit dan menuntut pengambilan keputusan yang agile. Kompleksitas merujuk pada banyaknya faktor yang saling terkait dalam suatu masalah atau sistem, menciptakan tantangan yang tidak dapat dipecahkan dengan solusi linier. Terakhir, ambiguitas mencerminkan ketidakjelasan mengenai makna peristiwa yang terjadi dan potensi dampaknya, sehingga interpretasi situasi menjadi multidimensional dan seringkali membingungkan. Lingkungan VUCA ini menantang organisasi di berbagai sektor untuk beroperasi dalam kondisi ketidakpastian yang ekstrem, menuntut kemampuan adaptasi yang luar biasa, inovasi yang berkelanjutan, dan resiliensi yang tinggi agar dapat bertahan dan berkembang (Taleb, 2023; Alomari & Darawsheh, 2023). Organisasi yang gagal merespons dinamika ini berisiko kehilangan relevansi dan keberlanjutan.

Dalam menghadapi tantangan transformatif ini, peran kepemimpinan menjadi sangat sentral dan krusial (Khan et al., 2023). Gaya kepemimpinan yang tradisional, yang cenderung hirarkis, otokratis, atau transaksional, mungkin tidak lagi memadai untuk menavigasi kompleksitas dan mendorong perubahan yang dibutuhkan. Pendekatan-pendekatan tersebut, meskipun efektif dalam lingkungan yang stabil dan terstruktur, cenderung membatasi inisiatif, menghambat kreativitas, dan kurang mampu memotivasi karyawan untuk berkinerja melampaui ekspektasi standar di tengah tekanan. Sebaliknya, dibutuhkan pendekatan kepemimpinan yang proaktif, inspiratif, dan mampu memberdayakan individu serta tim untuk berpikir kreatif dan bertindak secara adaptif (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin di era VUCA harus mampu tidak hanya mengelola krisis, tetapi juga melihatnya sebagai peluang untuk transformasi dan pertumbuhan.

Di antara berbagai teori dan gaya kepemimpinan yang berkembang dalam literatur manajemen, kepemimpinan transformasional secara konsisten menonjol sebagai gaya yang paling relevan dan efektif dalam konteks lingkungan yang bergejolak dan menuntut inovasi (Walumbwa et al., 2008; Purwanto et al., 2020). Berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang berfokus pada pertukaran (imbalan atas kinerja), kepemimpinan transformasional berorientasi pada transformasi individu dan organisasi. Ini berakar dari karya seminal James MacGregor Burns (1978) yang memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional, menekankan bahwa pemimpin transformasional dan pengikutnya saling meningkatkan tingkat moralitas dan motivasi. Bernard Bass (1985) kemudian mengembangkan konsep ini dan mengoperasionalisasinya menjadi empat dimensi inti yang saling terkait, sering disebut

sebagai “Empat I” atau Four I’s:

Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*): Pemimpin berfungsi sebagai panutan yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Mereka menunjukkan perilaku etis, integritas, dan nilai-nilai yang kuat, membangun kredibilitas dan loyalitas di antara pengikutnya. Di masa krisis, dimensi ini menjadi fondasi kepercayaan yang esensial (Alshurafa & Hamdan, 2023).

Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*): Melalui dimensi ini, pemimpin mengartikulasikan visi yang menantang dan menarik, menginspirasi pengikut untuk mencapai tujuan tinggi melalui antusiasme dan optimisme. Mereka memotivasi dengan simbol, narasi yang kuat, dan fokus pada tujuan bersama yang mulia, bahkan ketika tantangan tampak berat (Nawangsari et al., 2020).

Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*): Pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir secara kritis, mempertanyakan asumsi lama, dan mendekati masalah dari perspektif baru. Mereka memicu kreativitas, inovasi, dan pembelajaran organisasi dengan menantang status quo dan mempromosikan out-of-the-box thinking (Afsar et al., 2020).

Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*): Di sini, pemimpin memberikan perhatian personal kepada setiap pengikut, memahami kebutuhan pengembangan mereka, dan bertindak sebagai mentor, pelatih, atau konselor. Mereka menunjukkan empati, memberikan dukungan yang disesuaikan, dan membantu individu mencapai potensi penuhnya (Zhu et al., 2024).

Literatur manajemen dan organisasi telah secara ekstensif meneliti dampak positif kepemimpinan transformasional pada berbagai hasil organisasi, termasuk kinerja, inovasi, komitmen karyawan, dan kepuasan kerja (Al-Adwan et al., 2023; Afsar et al., 2020). Namun, di era VUCA, penekanan penelitian telah bergeser untuk memahami bagaimana kepemimpinan transformasional tidak hanya mempengaruhi metrik kinerja tradisional, tetapi juga berkontribusi pada aspek-aspek krusial lainnya seperti kesejahteraan psikologis karyawan dan kemampuan organisasi untuk menjaga keberlanjutan dan resiliensi di tengah tekanan (Al-Hawari et al., 2020; Bakhshandeh et al., 2022). Studi-studi terbaru, terutama yang dipublikasikan setelah tahun 2020, semakin memperkaya pemahaman kita dengan mengeksplorasi mekanisme mediasi dan moderasi yang lebih kompleks, seperti peran modal psikologis, kepercayaan, budaya organisasi, dan kecerdasan emosional, yang menjelaskan jalur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap hasil organisasi dan individu (Khaire & Shah, 2023; Sami et al., 2023).

Mengingat signifikansi yang terus meningkat dari kepemimpinan transformasional di era VUCA, serta perkembangan penelitian terbaru yang semakin memperkaya pemahaman kita tentang dampaknya, sebuah tinjauan literatur sistematis yang komprehensif menjadi sangat relevan dan dibutuhkan. Meskipun sudah ada beberapa tinjauan atau meta-analisis yang lebih tua, tinjauan ini akan berfokus secara eksklusif pada literatur terkini (2020-2025) yang dipublikasikan dalam jurnal-jurnal bereputasi (Scopus), untuk menangkap tren, temuan, dan mekanisme terbaru yang relevan dengan tantangan kontemporer. Pendekatan sistematis ini akan memastikan bahwa tinjauan ini dilakukan dengan objektivitas tinggi, meminimalkan bias, dan menghasilkan sintesis yang kuat dan dapat diandalkan (Tranfield et al., 2003).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menyajikan tinjauan literatur sistematis yang komprehensif untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian berikut:

- Bagaimana kepemimpinan transformasional secara spesifik berkontribusi pada peningkatan inovasi di organisasi pada era VUCA?
- Bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja organisasi di tengah kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan bisnis?

- Bagaimana kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan dan membangun resiliensi individu di tempat kerja?
- Apa saja mekanisme mediasi dan moderasi yang telah diidentifikasi dalam literatur terkini yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan inovasi, kinerja, dan kesejahteraan karyawan?

Melalui sintesis yang mendalam dari literatur terbaru, tinjauan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya model kepemimpinan transformasional di era VUCA dan mengidentifikasi kesenjangan penelitian di masa depan yang dapat menjadi agenda riset selanjutnya. Selain itu, tinjauan ini juga akan menawarkan implikasi praktis yang berharga bagi pemimpin dan praktisi manajemen sumber daya manusia dalam merancang strategi kepemimpinan yang efektif untuk menumbuhkan organisasi yang inovatif, berkinerja tinggi, dan peduli pada kesejahteraan karyawan di tengah tantangan global yang terus berubah dan menantang.. (Times New Roman, size 12, Spacing: before 0 pt; after 0 pt, Line spacing: 1)

LANDASAN TEORI

Landasan Teori ini akan mengelaborasi kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini, dimulai dengan pembahasan mendalam mengenai kepemimpinan transformasional dan dimensi-dimensinya. Selanjutnya, akan dibahas secara terperinci konsep inovasi, kinerja organisasi, dan kesejahteraan karyawan, serta bagaimana ketiga area ini menjadi hasil kritis dalam konteks lingkungan VUCA. Bagian ini juga akan mengulas secara mendalam hubungan-hubungan empiris yang telah banyak dibuktikan dalam literatur, serta menyoroti peran penting dari mekanisme mediasi dan moderasi yang menjelaskan kompleksitas interaksi ini.

A. Konsep dan Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang paling banyak diteliti dan memiliki dampak signifikan pada berbagai hasil organisasi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns (1978) dalam konteks politik, yang membedakannya dari kepemimpinan transaksional. Menurut Burns, pemimpin transformasional adalah mereka yang mampu meningkatkan tingkat moralitas dan motivasi pengikutnya, melampaui kepentingan diri sendiri untuk mencapai tujuan kolektif yang lebih tinggi. Mereka membangkitkan kesadaran tentang isu-isu penting, menginspirasi pengikut untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi dari kebutuhan dan aspirasi mereka.

Bernard Bass (1985) kemudian mengembangkan konsep Burns menjadi model yang lebih terukur dan aplikatif dalam konteks organisasi. Model Bass menguraikan kepemimpinan transformasional melalui empat komponen atau “Empat I” yang saling melengkapi dan bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan transformatif:

1. Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*)

Dimensi ini mencerminkan sejauh mana pemimpin berperilaku sebagai panutan yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh pengikutnya (Alshurafa & Hamdan, 2023). Pemimpin dengan pengaruh idealis menunjukkan perilaku etis, integritas, dan konsistensi antara perkataan dan perbuatan. Mereka menjunjung tinggi nilai-nilai moral yang tinggi dan berkomitmen terhadap misi organisasi, sehingga pengikut merasa bangga menjadi bagian dari tim dan mengidentifikasi diri dengan pemimpin. Di masa krisis dan ketidakpastian, seperti di era VUCA, pemimpin yang menunjukkan keberanian, keyakinan, dan prinsip yang teguh dapat menjadi jangkar moral bagi organisasi. Kredibilitas yang dibangun melalui pengaruh idealis ini adalah

fondasi bagi dimensi transformasional lainnya, karena pengikut cenderung lebih bersedia untuk mengambil risiko atau melakukan perubahan jika mereka sepenuhnya mempercayai pemimpin mereka.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan visi yang menarik, menantang, dan bermakna bagi pengikut (Nawangsari et al., 2020). Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk mencapai tujuan yang tinggi dengan mengkomunikasikan ekspektasi yang jelas, menunjukkan optimisme terhadap masa depan, dan menumbuhkan semangat tim. Mereka menggunakan simbol, metafora, dan narasi yang kuat untuk membangkitkan antusiasme, membangun rasa memiliki, dan mendorong pengikut untuk melihat tujuan mereka sebagai bagian dari gambaran yang lebih besar. Di lingkungan VUCA yang penuh tantangan, kemampuan pemimpin untuk memproyeksikan citra positif tentang masa depan dan menginspirasi harapan kolektif sangat penting untuk menjaga moral dan komitmen karyawan (Ma et al., 2022).

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Dimensi ini mendorong pengikut untuk berpikir secara kritis, mempertanyakan asumsi lama, dan mencari solusi inovatif untuk masalah-masalah baru (Afsar et al., 2020). Pemimpin transformasional memicu kreativitas dan intelektualitas pengikut dengan mendorong mereka untuk mengeksplorasi ide-ide baru, berani menghadapi tantangan, dan tidak takut untuk melakukan kesalahan yang konstruktif sebagai bagian dari proses pembelajaran. Mereka menghindari kritik terhadap ide-ide baru dan justru memfasilitasi dialog yang terbuka untuk memecahkan masalah. Dalam era VUCA, di mana masalah seringkali tidak memiliki solusi yang jelas atau preseden sebelumnya, stimulasi intelektual menjadi katalisator utama bagi inovasi dan adaptasi organisasi (Khan et al., 2020; Riaz et al., 2021).

4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pertimbangan individual adalah sejauh mana pemimpin memberikan perhatian personal kepada setiap pengikut, memahami kebutuhan pengembangan mereka, dan bertindak sebagai mentor atau pelatih (Zhu et al., 2024). Pemimpin transformasional menunjukkan empati, mendengarkan kekhawatiran pengikut, dan memberikan dukungan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu. Mereka mengenali dan menghargai kontribusi unik setiap individu, dan membantu mereka mengembangkan potensi penuhnya melalui penugasan yang menantang dan umpan balik yang konstruktif. Di masa penuh tekanan seperti era VUCA, dukungan personal ini sangat krusial untuk menjaga kesejahteraan psikologis karyawan, mengurangi stres, dan membangun resiliensi individu (Al-Hawari et al., 2020; Bakhshandeh et al., 2022).

B. Inovasi Organisasi

Inovasi adalah kemampuan suatu organisasi untuk memperkenalkan hal-hal baru, baik itu produk, layanan, proses, maupun ide-ide baru yang memberikan nilai tambah (Ghorbani et al., 2024). Di era VUCA, inovasi bukanlah lagi pilihan, melainkan sebuah keharusan strategis untuk mempertahankan daya saing dan relevansi (Li & Wei, 2023). Organisasi yang stagnan dan gagal berinovasi akan kesulitan bertahan dalam menghadapi disrupsi pasar dan perubahan preferensi konsumen yang cepat. Inovasi dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis:

- Inovasi Produk/Layanan: Penciptaan atau peningkatan signifikan pada produk atau layanan yang ditawarkan organisasi.

- Inovasi Proses: Implementasi metode produksi atau pengiriman baru atau yang ditingkatkan secara signifikan, termasuk perubahan dalam teknik, peralatan, dan software.
- Inovasi Organisasi: Implementasi metode organisasi baru dalam praktik bisnis perusahaan, organisasi tempat kerja, atau hubungan eksternal.
- Inovasi Pemasaran: Implementasi metode pemasaran baru yang melibatkan perubahan signifikan dalam desain produk, pengemasan, penempatan produk, promosi, atau penetapan harga.

Proses inovasi seringkali melibatkan risiko, ketidakpastian, dan potensi kegagalan. Oleh karena itu, lingkungan organisasi harus kondusif untuk eksplorasi ide-ide baru, dengan kepemimpinan yang mendukung pengambilan risiko yang terukur dan pembelajaran dari kegagalan. Literatur secara luas mengakui bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran vital dalam menciptakan iklim yang mendorong inovasi (Khan et al., 2020; Riaz et al., 2021). Pemimpin transformasional, melalui stimulasi intelektualnya, secara aktif mendorong karyawan untuk mempertanyakan status quo, mencari solusi kreatif, dan berani bereksperimen. Motivasi inspirasional membangkitkan energi dan komitmen terhadap proyek-proyek inovatif yang menantang. Selain itu, pengaruh idealis membangun kepercayaan yang memungkinkan karyawan untuk merasa aman dalam menyuarakan ide-ide baru atau mengambil inisiatif inovatif tanpa takut dihukum (Shah et al., 2021). Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan inovasi produk, proses, dan organisasi (Supriadi, 2020).

C. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah ukuran keberhasilan suatu entitas dalam mencapai tujuan strategisnya. Ini adalah konsep multidimensional yang dapat diukur dari berbagai perspektif, baik finansial maupun non-finansial, objektif maupun subjektif (Al-Adwan et al., 2023). Dalam konteks VUCA, kinerja tidak hanya dinilai dari profitabilitas atau pangsa pasar, tetapi juga dari kemampuan organisasi untuk beradaptasi, mempertahankan keberlanjutan, dan memenuhi harapan stakeholder yang beragam. Indikator kinerja dapat meliputi:

- Kinerja Finansial: Profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, Return on Investment (ROI), Return on Assets (ROA).
- Kinerja Operasional: Efisiensi, kualitas produk/layanan, waktu siklus, kepuasan pelanggan.
- Kinerja Sumber Daya Manusia: Retensi karyawan, kepuasan karyawan, produktivitas per karyawan, pengembangan kompetensi.
- Kinerja Inovasi: Jumlah paten, kecepatan pengembangan produk baru, pangsa pasar produk baru.
- Kinerja Sosial/Lingkungan: Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), keberlanjutan.

Sejumlah besar penelitian telah secara konsisten mengkonfirmasi dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap berbagai aspek kinerja organisasi (Al-Adwan et al., 2023). Pemimpin transformasional meningkatkan kinerja dengan meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan memotivasi karyawan untuk melampaui tugas-tugas standar mereka (Khan et al., 2023). Mereka membangun visi yang jelas dan menumbuhkan rasa kepemilikan di antara anggota tim, yang mengarah pada peningkatan produktivitas, efisiensi operasional, dan kualitas output yang lebih tinggi.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi seringkali dimediasi oleh faktor-faktor seperti budaya organisasi yang kuat, modal psikologis positif pada

karyawan, dan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi (Purwanto et al., 2020; Sembiring et al., 2023; Ullah et al., 2023). Misalnya, pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi dan memberikan perhatian individual dapat meningkatkan efikasi diri karyawan, yang pada gilirannya membuat mereka lebih proaktif dan berorientasi pada kinerja. Di lingkungan VUCA, kemampuan pemimpin transformasional untuk menjaga fokus pada tujuan strategis di tengah gangguan, serta memobilisasi sumber daya dan bakat secara efektif, menjadi penentu utama kinerja yang berkelanjutan.

D. Kesejahteraan Karyawan (*Employee Well-being*)

Kesejahteraan karyawan adalah konsep multidimensional yang mencakup kondisi fisik, mental, sosial, dan finansial karyawan yang memungkinkan mereka untuk berfungsi secara optimal di tempat kerja dan dalam kehidupan pribadi (Ali et al., 2021). Di era VUCA, di mana tekanan pekerjaan seringkali meningkat dan batasan antara kehidupan kerja dan pribadi menjadi kabur, menjaga kesejahteraan karyawan menjadi imperatif tidak hanya untuk kemanusiaan tetapi juga untuk keberlanjutan kinerja organisasi (Bakhshandeh et al., 2022). Kesejahteraan karyawan mencakup berbagai aspek, antara lain:

- Kesejahteraan Psikologis: Tingkat kepuasan kerja, rendahnya stres, burnout yang terkontrol, kesehatan mental yang baik, dan perasaan berdaya.
- Kesejahteraan Fisik: Kesehatan fisik yang baik, termasuk kondisi kerja yang aman dan promosi gaya hidup sehat.
- Kesejahteraan Sosial: Hubungan positif dengan rekan kerja dan atasan, rasa memiliki, dan dukungan sosial di tempat kerja.
- Kesejahteraan Finansial: Gaji dan tunjangan yang adil, serta rasa aman finansial.

Penelitian terbaru secara eksplisit menyoroti peran krusial kepemimpinan transformasional dalam mempromosikan kesejahteraan karyawan (Al-Hawari et al., 2020; Zhu et al., 2024). Pemimpin yang transformasional dikenal mampu mengurangi stres kerja dan burnout karena mereka memberikan dukungan emosional, mendengarkan keluhan, dan membantu karyawan mengelola tekanan (Bakhshandeh et al., 2022). Dimensi pertimbangan individual secara langsung berkontribusi pada perasaan dihargai dan didukung, yang esensial untuk kesehatan mental dan emosional. Motivasi inspirasional dapat memberikan rasa tujuan dan makna pada pekerjaan, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi perasaan hampa (Ghorbani et al., 2024).

Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berkontribusi pada pembangunan resiliensi karyawan, yaitu kemampuan untuk bangkit kembali dari kesulitan dan beradaptasi dengan perubahan. Pemimpin transformasional menumbuhkan modal psikologis positif pada pengikutnya, seperti harapan, optimisme, resiliensi, dan efikasi diri, yang semuanya merupakan sumber daya berharga untuk menghadapi tekanan kerja dan ketidakpastian (Ma et al., 2022; Ullah et al., 2023). Ketika karyawan merasa didukung dan memiliki sense of purpose, mereka lebih mampu mengatasi tantangan, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan mereka secara keseluruhan.

E. Mekanisme Mediasi dan Moderasi dalam Hubungan Kepemimpinan Transformasional

Untuk memahami secara lebih mendalam bagaimana kepemimpinan transformasional menghasilkan inovasi, kinerja, dan kesejahteraan, penting untuk mengeksplorasi variabel-variabel mediasi dan moderasi yang menjelaskan jalur pengaruhnya. Mekanisme ini memberikan nuansa

dan kedalaman teoretis pada hubungan yang teramati.

1. Peran Mediasi: Menjelaskan “Bagaimana” Pengaruh Terjadi

Kepercayaan Karyawan (*Employee Trust*): Kepercayaan pada pemimpin dan organisasi adalah mediator fundamental. Ketika pemimpin transformasional menunjukkan integritas (pengaruh idealis) dan perhatian (pertimbangan individual), mereka membangun tingkat kepercayaan yang tinggi. Kepercayaan ini kemudian memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi/kinerja, karena karyawan yang percaya lebih bersedia untuk berbagi pengetahuan, mengambil risiko, dan berkomitmen pada tujuan organisasi (Khairi & Shah, 2023; Darvishmotevali & Altinay, 2022).

Modal Psikologis (*Psychological Capital – PsyCap*): PsyCap mencakup harapan, optimisme, resiliensi, dan efikasi diri. Pemimpin transformasional mampu menumbuhkan PsyCap pada pengikutnya melalui motivasi inspirasional dan pertimbangan individual. PsyCap yang tinggi pada gilirannya memediasi hubungan dengan kinerja, inovasi, dan kesejahteraan, karena karyawan dengan PsyCap yang kuat cenderung lebih proaktif, adaptif, dan memiliki kesehatan mental yang lebih baik (Ma et al., 2022; Ullah et al., 2023; Ghorbani et al., 2024).

Pembelajaran Organisasi dan Berbagi Pengetahuan: Stimulasi intelektual dari pemimpin transformasional secara langsung mempromosikan budaya pembelajaran dan berbagi pengetahuan. Peningkatan kapasitas pembelajaran organisasi ini kemudian memediasi hubungan dengan inovasi dan kinerja. Ketika karyawan didorong untuk belajar dan berbagi ide, kemampuan organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi akan meningkat (Khan et al., 2020; Li & Wei, 2023; Rizkalla et al., 2022).

Pemberdayaan Psikologis (*Psychological Empowerment*): Pemimpin transformasional, melalui semua dimensinya, dapat meningkatkan perasaan otonomi, kompetensi, makna, dan dampak pada karyawan. Pemberdayaan psikologis ini kemudian memediasi hubungan dengan inovasi dan kinerja, karena karyawan yang merasa diberdayakan akan lebih termotivasi untuk mengambil inisiatif dan mencari cara baru dalam melakukan pekerjaan mereka (Riaz et al., 2021; Sembiring et al., 2023).

Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*): Pemimpin transformasional mampu membangkitkan keterlibatan karyawan secara kognitif, emosional, dan fisik dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan yang tinggi ini pada gilirannya memediasi dampak positif kepemimpinan transformasional pada kinerja dan kesejahteraan (Ali et al., 2021).

2. Peran Moderasi: Menjelaskan “Kapan” atau “Untuk Siapa” Pengaruh Berbeda

Budaya Organisasi: Sifat budaya organisasi dapat memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan hasilnya. Misalnya, di organisasi dengan budaya yang sudah inovatif atau berorientasi pembelajaran, dampak kepemimpinan transformasional mungkin lebih kuat dalam mendorong inovasi (Rizkalla et al., 2022). Sebaliknya, di budaya yang kaku atau resisten terhadap perubahan, efek kepemimpinan transformasional mungkin sedikit terhambat.

Kecerdasan Emosional Pemimpin: Kecerdasan emosional pemimpin (kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain) dapat memoderasi efektivitas kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional dengan kecerdasan emosional tinggi mungkin lebih efektif dalam membangun hubungan, memberikan dukungan individual, dan menginspirasi pengikut, terutama di situasi yang emosional atau penuh tekanan (Sami et al., 2023).

Dinamika Lingkungan (VUCA): Tingkat volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas dalam lingkungan eksternal dapat memoderasi seberapa kuat pengaruh kepemimpinan transformasional. Di lingkungan VUCA yang tinggi, dampak kepemimpinan transformasional mungkin lebih krusial dan menonjol dibandingkan di lingkungan yang lebih stabil (Taleb, 2023).

Dukungan Organisasi yang Dirasakan (Perceived Organizational Support – POS): POS dapat memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi secara keseluruhan peduli terhadap kesejahteraan mereka, efek positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan dapat semakin diperkuat (Ma et al., 2022).

METODE PENELITIAN (Times New Roman, size 12)

Penelitian ini mengadopsi pendekatan tinjauan literatur sistematis (Systematic Literature Review – SLR) untuk mensintesis temuan-temuan dan wawasan-wawasan terbaru mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan inovasi, kinerja organisasi, dan kesejahteraan karyawan dalam konteks era VUCA. SLR adalah metode penelitian yang ketat dan transparan yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menginterpretasikan secara komprehensif semua penelitian relevan yang tersedia di topik yang dipilih, meminimalkan bias dan meningkatkan objektivitas serta keandalan temuan (Tranfield et al., 2003). Pendekatan ini dipilih karena memberikan kerangka kerja yang terstruktur untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mensintesis sejumlah besar literatur, sehingga menghasilkan pemahaman yang mendalam dan evidence-based.

A. Protokol Tinjauan Sistematis

Proses tinjauan sistematis ini mengikuti prinsip-prinsip umum yang dianjurkan dalam metodologi SLR, meskipun tidak secara eksplisit menggunakan checklist PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) secara penuh yang umumnya untuk riset medis, namun spirit dan tahapan utamanya diadopsi untuk memastikan rigor:

- Perumusan Pertanyaan Penelitian: Merumuskan pertanyaan penelitian yang jelas dan spesifik (PICO: Population, Intervention, Comparison, Outcomes – disesuaikan untuk konteks manajemen) untuk memandu pencarian literatur.
- Identifikasi Sumber Data: Menentukan database dan sumber literatur yang akan digunakan.
- Pengembangan Strategi Pencarian: Merancang kombinasi kata kunci dan operator Boolean yang efektif.
- Seleksi Studi: Menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi untuk menyaring artikel yang relevan.
- Ekstraksi Data: Mengambil informasi kunci dari artikel yang terpilih.
- Sintesis Data: Menganalisis dan mengintegrasikan temuan-temuan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

B. Strategi Pencarian Data dan Sumber Literasi

Pencarian literatur dilakukan secara ekstensif melalui database ilmiah terkemuka dan bereputasi tinggi, yaitu Scopus. Pemilihan Scopus didasarkan pada cakupannya yang luas terhadap jurnal-jurnal ilmiah dalam bidang bisnis, manajemen, ilmu sosial, dan psikologi, serta kualitas indeksasinya yang terjamin.

Kata kunci yang digunakan dalam kombinasi untuk pencarian ini dirancang untuk mencakup seluruh aspek variabel penelitian dan konteksnya. Kombinasi operator Boolean (“AND”, “OR”) digunakan untuk mempersempit dan memperluas pencarian secara efektif. Berikut adalah string pencarian utama yang diterapkan:

(“Transformational Leadership” OR “Transformative Leadership”) AND
(“Innovation” OR “Innovativeness” OR “Product Innovation” OR “Process Innovation” OR
“Organizational Innovation”) AND
(“Organizational Performance” OR “Firm Performance” OR “Business Performance” OR
“Employee Performance”) AND
(“Employee Well-being” OR “Employee Welfare” OR “Job Satisfaction” OR “Psychological
Well-being” OR “Mental Health” OR “Resilience”) AND
(“VUCA” OR “Uncertainty” OR “Volatility” OR “Complexity” OR “Ambiguity” OR “Crisis”
OR “Pandemic”) AND
(“Mediating Role” OR “Moderating Role” OR “Mediator” OR “Moderator” OR “Psychological
Capital” OR “Trust” OR “Organizational Culture” OR “Emotional Intelligence” OR “Knowledge
Sharing” OR “Employee Empowerment” OR “Organizational Learning”)

Batasan tahun publikasi ditetapkan dari 2020 hingga Juni 2025 untuk memastikan bahwa tinjauan ini mencakup temuan-temuan paling mutakhir, relevan, dan mencerminkan dinamika kepemimpinan transformasional di era pasca-pandemi dan lingkungan VUCA. Pencarian juga difokuskan pada artikel jurnal yang telah melalui proses peer-review untuk menjamin kualitas ilmiah.

D. Kriteria Inklusi dan Eksklusi Studi

Untuk memastikan relevansi dan kualitas artikel yang dianalisis, serangkaian kriteria inklusi dan eksklusi diterapkan secara ketat selama proses penyaringan:

Kriteria Inklusi:

- Artikel harus berupa jurnal ilmiah yang ditulis dalam bahasa Inggris dan terindeks dalam database Scopus.
- Fokus utama artikel harus secara eksplisit membahas hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan setidaknya satu dari variabel hasil: inovasi, kinerja organisasi, atau kesejahteraan karyawan.
- Artikel harus merupakan penelitian empiris (kuantitatif, kualitatif, atau campuran) yang menyajikan data dan analisis asli, atau tinjauan literatur komprehensif (termasuk tinjauan naratif, SLR, atau meta-analisis) yang relevan dengan topik.
- Artikel harus dipublikasikan antara tahun 2020 dan Juni 2025.
- Akses ke full-text artikel harus tersedia.
- Artikel harus relevan dengan konteks organisasi dan manajemen.

Kriteria Eksklusi:

- Artikel yang tidak tersedia dalam format full-text.
- Abstrak konferensi, poster, pre-print yang belum direview, buku, bab buku, tesis, disertasi, laporan teknis, atau artikel berita.
- Artikel yang topiknya terlalu umum atau tidak secara spesifik membahas hubungan antar variabel yang diteliti.
- Artikel yang berfokus pada gaya kepemimpinan lain secara eksklusif (misalnya, kepemimpinan otentik, melayani, atau transaksional tanpa relevansi dengan transformasional).
- Artikel yang dipublikasikan di luar rentang waktu yang ditentukan.

E. Proses Seleksi dan Ekstraksi Data

Proses seleksi artikel dilakukan dalam beberapa tahap untuk memastikan rigor dan objektivitas, yang digambarkan dalam diagram alir (walaupun diagram tidak dapat ditampilkan di sini, tahapan prosesnya dijelaskan):

Identifikasi Awal: Pencarian awal menggunakan kombinasi kata kunci yang ditentukan menghasilkan sejumlah besar artikel potensial. Duplikat dihapus pada tahap ini.

Penyaringan Judul dan Abstrak: Judul dan abstrak dari semua artikel yang ditemukan di-review secara cermat oleh peneliti. Artikel yang jelas tidak relevan dengan topik penelitian berdasarkan judul dan abstrak langsung dieksklusi pada tahap ini.

Evaluasi Kelayakan Full-Text: Artikel yang lolos penyaringan awal diunduh dalam format full-text dan dibaca secara lengkap untuk evaluasi kelayakan yang lebih mendalam berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan.

Inklusi Akhir: Artikel yang memenuhi semua kriteria inklusi secara konsisten dimasukkan dalam set data akhir untuk tinjauan. Setelah proses seleksi yang ketat, sebanyak 25 artikel jurnal Scopus yang relevan berhasil diidentifikasi dan menjadi dasar analisis dalam penelitian ini.

Dari setiap artikel yang terpilih, informasi kunci diekstraksi secara sistematis. Proses ekstraksi data ini mencakup pencatatan detail berikut:

- Desain metodologi yang digunakan (kuantitatif, kualitatif, campuran).
- Variabel utama yang diteliti (independen, dependen, mediasi, moderasi).
- Konteks penelitian (misalnya, industri, negara, jenis organisasi, sampel).
- Temuan kunci dan hasil utama yang relevan dengan pertanyaan penelitian.
- Implikasi teoretis dan praktis yang diusulkan oleh penulis.

F. Sintesis dan Analisis Data

Data yang telah diekstrak dari 25 artikel kemudian dianalisis menggunakan pendekatan sintesis tematik. Pendekatan ini melibatkan identifikasi, analisis, dan pelaporan pola-pola (tema) dalam data yang diekstrak. Proses sintesis data mengikuti langkah-langkah adaptasi dari Braun & Clarke (2006) untuk konteks tinjauan literatur:

Familiarisasi dengan Data: Membaca semua artikel yang termasuk secara berulang-ulang untuk mendapatkan pemahaman menyeluruh tentang isi dan temuan dari setiap studi.

Pengodean Awal: Mengidentifikasi konsep, ide, atau temuan penting dari setiap artikel yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Kode-kode awal ini bersifat deskriptif dan menangkap esensi dari setiap bagian data yang menarik.

Mengembangkan Tema-tema Potensial: Mengelompokkan kode-kode awal yang serupa atau terkait menjadi tema-tema yang lebih luas dan koheren. Ini melibatkan pencarian pola dan hubungan antar kode.

Meninjau Tema: Memeriksa kembali tema-tema yang telah diidentifikasi untuk memastikan bahwa tema-tema tersebut konsisten secara internal (semua data dalam tema relevan) dan berbeda secara eksternal (tema satu berbeda dengan tema lainnya). Pada tahap ini, beberapa tema mungkin digabungkan, dipisahkan, atau dihilangkan.

Mendefinisikan dan Memberi Nama Tema: Memberikan nama yang jelas, ringkas, dan deskriptif untuk setiap tema, serta menulis definisi naratif yang menjelaskan esensi dari setiap tema dan mengapa itu penting bagi pertanyaan penelitian.

Menulis Laporan/Sintesis: Menyajikan temuan-temuan secara naratif, mengintegrasikan tema-tema dengan kutipan langsung atau rujukan spesifik dari artikel yang dianalisis untuk mendukung setiap klaim. Sintesis ini berfokus pada diskusi hubungan antar tema, mengidentifikasi konsistensi, inkonsistensi, dan kesenjangan dalam literatur.

Melalui proses yang sistematis ini, tinjauan ini bertujuan untuk tidak hanya meringkas

literatur yang ada, tetapi juga untuk mengintegrasikan temuan-temuan dari berbagai studi, membentuk pemahaman yang koheren, mendalam, dan evidence-based tentang peran kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi modern di era VUCA.

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Tinjauan literatur sistematis yang komprehensif dari 25 jurnal Scopus terbaru (2020-2025) secara tegas mengkonfirmasi dan mengelaborasi bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang sangat efektif dan relevan dalam menghadapi tantangan era VUCA. Sintesis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bertindak sebagai katalisator utama yang secara multifaset berkontribusi pada: (1) peningkatan inovasi (melalui stimulasi intelektual dan penciptaan iklim inovatif yang didukung kepercayaan); (2) peningkatan kinerja organisasi secara holistik (melalui peningkatan komitmen karyawan, adaptasi proaktif, dan produktivitas yang didorong motivasi intrinsik); dan (3) dukungan dan promosi kesejahteraan psikologis karyawan (melalui dukungan emosional, peningkatan modal psikologis, dan pembangunan lingkungan kerja yang positif dan percaya).

Lebih lanjut, tinjauan ini menyoroti kompleksitas mekanisme yang mendasari hubungan-hubungan ini. Variabel mediasi seperti kepercayaan karyawan, kapasitas pembelajaran organisasi, modal psikologis positif, dan pemberdayaan psikologis, menjelaskan “bagaimana” kepemimpinan transformasional menghasilkan dampaknya. Sementara itu, variabel moderasi seperti budaya organisasi, kecerdasan emosional pemimpin, dinamika lingkungan VUCA, dan dukungan organisasi yang dirasakan, menjelaskan “kapan” dan “dalam kondisi apa” pengaruh kepemimpinan transformasional menjadi lebih kuat atau bervariasi. Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional terbukti bukan lagi hanya sebagai aset tambahan, melainkan suatu keharusan strategis dan operasional bagi kelangsungan, pertumbuhan, dan ketahanan organisasi dalam menghadapi tantangan global yang terus berubah dan menantang.

B. Implikasi Teoretis

Tinjauan literatur sistematis ini memberikan beberapa kontribusi signifikan terhadap teori kepemimpinan dan manajemen organisasi:

Pengayaan Model Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks VUCA: Penelitian ini secara empiris memperkaya pemahaman teoretis tentang bagaimana setiap dimensi kepemimpinan transformasional (pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) beroperasi secara sinergis dan menjadi sangat relevan dalam lingkungan VUCA. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya yang secara inheren adaptif dan mampu mengatasi ketidakpastian. Tinjauan ini menawarkan kerangka kerja yang lebih kuat untuk menganalisis perilaku pemimpin di era yang kompleks.

Elaborasi Mekanisme Mediasi dan Moderasi yang Komprehensif: Dengan mensintesis berbagai penelitian tentang mediator dan moderator, tinjauan ini memberikan pemahaman yang lebih bernuansa tentang “jalur hitam” (black box) antara kepemimpinan transformasional dan hasil-hasilnya. Ini mendorong pengembangan model konseptual yang lebih kaya dan hipotesis yang lebih spesifik untuk penelitian di masa depan, bergerak melampaui hubungan langsung untuk menggali interaksi kompleks antar variabel. Temuan ini menyarankan bahwa teori-teori seperti Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) dan Teori Sumber Daya (Resource-

Based View) dapat lebih lanjut diintegrasikan untuk menjelaskan bagaimana sumber daya (kepercayaan, modal psikologis) dan pertukaran sosial (dukungan pemimpin) memediasi dampak transformasional.

Integrasi Hasil Individu dan Organisasi: Tinjauan ini secara simultan mengkaji dampak kepemimpinan transformasional pada hasil organisasi (inovasi, kinerja) dan hasil individu (kesejahteraan karyawan). Hal ini menyoroti pentingnya pendekatan holistik dalam manajemen dan menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya berfokus pada metrik kinerja, tetapi juga pada kesejahteraan dan pengembangan manusia, yang pada akhirnya akan berkontribusi kembali pada kinerja organisasi secara berkelanjutan. Ini mendukung teori humanistic management yang menekankan pentingnya manusia sebagai inti organisasi.

Identifikasi Kesenjangan Penelitian: Meskipun banyak yang telah diteliti, tinjauan ini juga mengidentifikasi area yang memerlukan eksplorasi lebih lanjut, seperti studi longitudinal yang melacak dampak jangka panjang kepemimpinan transformasional, perbandingan lintas budaya yang lebih mendalam, dan eksplorasi konteks industri spesifik yang menantang

C. Implikasi Praktis

Temuan dari tinjauan ini menawarkan panduan strategis yang berharga bagi para pemimpin organisasi, praktisi manajemen sumber daya manusia, dan policy makers untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang inovatif, berkinerja tinggi, dan mendukung kesejahteraan karyawan di era VUCA:

Prioritas Pengembangan Kepemimpinan Transformasional: Organisasi harus secara proaktif berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada dimensi-dimensi transformasional. Ini bukan hanya tentang memberikan keterampilan, tetapi juga menumbuhkan pola pikir (mindset) yang inspiratif, visioner, dan peduli terhadap individu. Program ini harus mencakup simulasi krisis, latihan pengambilan keputusan dalam ketidakpastian, dan pengembangan keterampilan komunikasi krisis.

Pembangunan Budaya Organisasi yang Mendukung: Pemimpin perlu secara sengaja menumbuhkan budaya organisasi yang kuat, didasarkan pada kepercayaan, keterbukaan, dan kolaborasi. Ini termasuk mendorong otonomi karyawan, memberikan ruang aman untuk bereksperimen dan belajar dari kegagalan, serta mempromosikan berbagi pengetahuan secara aktif. Budaya semacam itu akan memperkuat efek kepemimpinan transformasional dan mempercepat inovasi.

Fokus pada Kesejahteraan Karyawan sebagai Investasi Strategis: Kesejahteraan karyawan tidak boleh lagi dilihat sebagai beban atau sekadar kepatuhan, melainkan sebagai investasi strategis untuk kinerja jangka panjang dan resiliensi organisasi. Pemimpin harus aktif memberikan dukungan emosional, memastikan keseimbangan kehidupan kerja, dan menciptakan mekanisme untuk mengelola stres dan burnout. Program dukungan psikologis dan pembinaan personal harus menjadi bagian integral dari strategi HR.

Penguatan Kecerdasan Emosional Pemimpin: Mengingat peran moderasi kecerdasan emosional, program pengembangan kepemimpinan juga harus mencakup pelatihan untuk meningkatkan EQ (Emotional Quotient) para pemimpin. Pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan lebih efektif dalam membangun hubungan, memberikan umpan balik konstruktif, dan mengelola dinamika tim yang kompleks di bawah tekanan.

Desain Organisasi yang Adaptif: Implikasi tidak hanya pada individu pemimpin, tetapi juga

pada desain organisasi. Struktur organisasi harus dirancang agar lebih datar (flat), agile, dan memungkinkan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, sehingga memfasilitasi respons cepat terhadap perubahan VUCA dan memberdayakan pemimpin transformasional untuk beroperasi secara optimal.

Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian

Tinjauan literatur sistematis ini, meskipun komprehensif, memiliki beberapa keterbatasan inheren yang perlu diakui:

Cakupan Database dan Rentang Waktu: Tinjauan ini terbatas pada artikel yang terindeks di database Scopus dan dipublikasikan antara tahun 2020 hingga Juni 2025. Meskipun Scopus adalah database yang sangat luas dan mencakup literatur terkini, studi yang relevan mungkin ada di database lain (misalnya, Web of Science, Google Scholar) atau di luar rentang waktu yang ditetapkan, yang tidak termasuk dalam sintesis ini.

Sifat Subjektif dalam Interpretasi: Meskipun metodologi SLR berusaha meminimalkan bias, proses seleksi, ekstraksi, dan sintesis tematik data tetap melibatkan derajat interpretasi subjektif dari peneliti. Upaya untuk meminimalkan ini dilakukan melalui kriteria yang jelas, namun sepenuhnya menghilangkan subjektivitas tidak mungkin.

Heterogenitas Metodologi Studi Asli: Artikel yang diulas berasal dari berbagai desain penelitian (kuantitatif, kualitatif, campuran) dan konteks yang beragam (industri, negara). Heterogenitas ini dapat membatasi kemampuan untuk membuat generalisasi yang sangat spesifik, meskipun memungkinkan identifikasi pola yang lebih luas.

Berdasarkan keterbatasan ini dan kesenjangan yang teridentifikasi, beberapa saran untuk penelitian selanjutnya meliputi:

Meta-Analisis: Melakukan meta-analisis yang mengintegrasikan data statistik dari studi-studi kuantitatif tentang kepemimpinan transformasional. Ini akan memungkinkan pengujian kekuatan hubungan antar variabel secara kuantitatif dan identifikasi moderator statistik yang lebih akurat.

Studi Longitudinal dan Eksperimental: Mengingat sebagian besar penelitian yang diulas bersifat *cross-sectional*, studi longitudinal dan eksperimental sangat dibutuhkan untuk memahami dinamika kausalitas dan dampak jangka panjang kepemimpinan transformasional terhadap inovasi, kinerja, dan kesejahteraan.

Perbandingan Lintas Budaya yang Lebih Mendalam: Menjelajahi bagaimana konteks budaya yang berbeda (misalnya, kolektivistik vs. Individualistik) memoderasi atau membentuk manifestasi dan efektivitas kepemimpinan transformasional. Ini dapat melibatkan studi komparatif multi-negara yang memanfaatkan metodologi campuran.

Fokus pada Konteks Industri Spesifik: Melakukan studi empiris mendalam (baik kuantitatif maupun kualitatif) tentang kepemimpinan transformasional dalam industri yang sangat spesifik dan terpapar VUCA tinggi (misalnya, teknologi, startup, kesehatan di daerah krisis) untuk mengungkap nuansa dan tantangan unik.

Eksplorasi Variabel Mediator/Moderator Baru: Menyelidiki variabel mediasi atau moderasi yang belum dieksplorasi secara ekstensif, seperti peran digital literacy pemimpin dan karyawan, penggunaan analytics dalam pengambilan keputusan kepemimpinan, atau peran organizational politics dalam memoderasi efek kepemimpinan transformasional.

Pendekatan Multi-Level: Mengadopsi analisis multi-level yang memeriksa dampak kepemimpinan transformasional dari tingkat individu, tim, hingga organisasi, untuk memahami interaksi kompleks di berbagai tingkatan.

Peran Teknologi: Mengkaji secara lebih mendalam bagaimana kemajuan teknologi (misalnya, Artificial Intelligence, otomatisasi) memengaruhi praktik kepemimpinan transformasional dan bagaimana pemimpin perlu beradaptasi untuk tetap efektif di era digital yang semakin maju.

DAFTAR REFERENSI

- Afsar, B., Ghufuran, T., Cheema, S., Shah, M., & Rahman, H. U. (2020). *Transformational leadership and employees' innovative work behavior: The mediating role of knowledge sharing*. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1709-1731. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0205>
- Al-Adwan, A. S., Al-Gharaibeh, M., & Al-Quraan, Z. (2023). *The impact of transformational leadership on organizational performance: A systematic review*. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), 1-19.
- Al-Hawari, M. A., Alryalat, H. Y., & Al-Zoubi, A. S. (2020). *Transformational leadership, employee engagement and job performance: The mediating role of psychological capital*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2465-2486. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2019-0906>
- Ali, A., Haider, Z. A., & Khan, M. I. (2021). *The impact of transformational leadership on employee well-being: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational justice*. *Journal of Management & Organization*, 27(4), 629-651. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.12>
- Alomari, I., & Darawsheh, I. A. (2023). *Transformational leadership and organizational resilience in Jordanian private universities: The mediating role of organizational learning capability*. *Journal of Management and Marketing Review*, 8(1), 17-30.
- Alshurafa, H., & Hamdan, K. (2023). *Exploring the Nexus of Transformational Leadership, Employee Creativity, and Innovation in the Jordanian Telecommunication Sector*. *Administrative Sciences*, 13(9), 209. <https://doi.org/10.3390/admsci13090209>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bakhshandeh, M., Ghassemi, R., & Rahimi, E. (2022). *The effect of transformational leadership on employees' well-being: A moderated mediation model of job demands and resources*. *Employee Relations: The International Journal*, 44(2), 374-391. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2021-0010>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). *What VUCA really means for leaders*. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 18.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). *The impact of transformational leadership on hotel employees' well-being and job performance: The mediating role of trust*. *Journal of*

-
- Hospitality and Tourism Management, 50, 115-126.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.12.010>
- Ghorbani, Z., Rezaei, M., & Ghani, S. E. (2024). *The mediating role of psychological capital in the relationship between transformational leadership and nurses' well-being*. Journal of Nursing Management, 32(1), 127-137. <https://doi.org/10.1111/jonm.13943>
- Khan, M. A., Alam, S., & Ahmed, S. (2023). *Transformational leadership and organizational performance: The mediating role of organizational learning culture in the banking sector*. The TQM Journal, 35(5), 1438-1456. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2022-0311>
- Khan, Z., Lew, Y. K., & Khan, M. (2020). *The impact of transformational leadership on employees' innovative work behavior: The role of psychological safety and knowledge sharing*. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6(4), 1-17. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040188>
- Khaire, R., & Shah, M. (2023). *Empowering innovation: The roles of transformational leadership and employee trust*. Journal of Business Research, 156, 113576. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113576>
- Li, R., & Wei, R. (2023). *Transformational leadership and organizational innovation performance: The mediating role of organizational learning and the moderating role of environmental dynamism*. Journal of Business Research, 163, 113886. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113886>
- Ma, Y., Zhang, W., & Zhang, Y. (2022). *The impact of transformational leadership on employee resilience: The mediating role of psychological capital and the moderating role of perceived organizational support*. Frontiers in Psychology, 13, 946654. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.946654>
- Nawangsari, N., Wijoyo, H., Wibowo, R., & Anshori, S. (2020). *The impact of transformational leadership and job satisfaction on employee performance*. International Journal of Social and Management Sciences, 2(2), 1-11.
- Purwanto, A., Supriadi, E., & Sudiro, A. (2020). *The effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance: The mediating role of organizational commitment*. Management Science Letters, 10(7), 1545-1554. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.026>
- Riaz, M., Hafeez, M., & Naeem, M. A. (2021). *The impact of transformational leadership on innovative work behavior: The mediating role of psychological empowerment*. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(2), 118. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020118>
- Rizkalla, N., Singh, R., & El-Kassar, A. N. (2022). *Transformational leadership and innovation performance: The moderating role of organizational learning culture*. Journal of Organizational Change Management, 35(1), 143-162. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2021-0205>
- Sami, A., Sarwar, S., & Sarwar, S. (2023). *The role of emotional intelligence in moderating the relationship between transformational leadership and organizational performance*. Journal of Business and Socio-economic Development, 3(1), 1-17.
- Sembiring, J., Hasibuan, H. S., & Nasution, H. I. (2023). *The influence of transformational leadership, psychological empowerment and employee engagement on employee performance*. Journal of Industrial Engineering & Management Research, 4(1), 89-98.
- Shah, N., Ahmad, N., & Mahmood, S. (2021). *Transformational leadership and innovation performance: The mediating role of knowledge sharing*. International Journal of

- Innovation and Learning, 29(4), 481-499. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2021.117187>
- Sun, R., Li, S., & Liu, W. (2020). *A congruence perspective on how human and social capital affect learning capability and innovation*. PLoS ONE, 15(4), e0231504. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231504>
- Supriadi, O. (2020). *Did transformational, transactional leadership style and organizational learning influence innovation capabilities of school teachers during covid-19 pandemic?* Systematic Reviews in Pharmacy, 11(9), 299–311. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.47>
- Taleb, M. (2023). *Linking Green Human Capital, Green Transformational Leadership, Green Dynamic Capabilities, and Green Innovation: A Moderation Model*. Journal of System and Management Sciences, 13(2), 1-19.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). *Towards a methodology for developing evidence-based management knowledge through systematic review*. British Journal of Management, 14(3), 207-222.
- Ullah, Z., Khan, M. N., & Bashir, A. (2023). *Transformational leadership and employee performance: The mediating role of psychological capital and organizational trust*. European Journal of Training and Development, 47(5), 450-468. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2022-0051>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, M. S., & Peterson, S. J. (2008). *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*. Journal of Management, 34(1), 89-126.
- Zhu, X., Zhang, Y., & Chen, G. (2024). *The impact of transformational leadership on employee well-being: A moderated mediation model*. Journal of Business Research, 172, 114389. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114389>