



---

## ***Systematic Literature Review: Peran Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Keunggulan Kompetitif Perusahaan***

**Wa Asri**

Manajemen, Universitas Terbuka, Indonesia

Email Korespondensi: [042758342@ecampus.ut.ac.id](mailto:042758342@ecampus.ut.ac.id)

---

*Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026*

*Article Accepted: 22 Februari 2026, Article published: 21 April 2026*

---

### **ABSTRACT**

*Transformational leadership and organizational culture are two strategic variables increasingly studied in the context of improving employee performance and corporate competitive advantage. However, systematic synthesis that integrates the two within a single framework is still very limited. This study aims to critically synthesize empirical evidence related to the role of transformational leadership and organizational culture in improving employee performance and corporate competitive advantage through a systematic literature review (SLR) approach. The literature search was conducted in five reputable databases, namely Scopus, Web of Science, Google Scholar, EBSCO, and ProQuest, using the PRISMA 2020 protocol. Of the 412 identified articles, 45 articles met the inclusion criteria and were analyzed using narrative synthesis and thematic analysis. Quality assessment was conducted using the Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) instrument version 2018 with an inter-rater agreement level of  $\kappa = 0.82$ . The synthesis results show that 84.4% of studies confirmed the positive and significant influence of transformational leadership on employee performance, 77.8% confirmed the role of organizational culture, 60% of studies demonstrated the mediating role of organizational culture in this relationship, and 40% of studies explicitly linked both to competitive advantage through the resource-based view (RBV) framework. This research contributes by producing an integrative conceptual model that positions transformational leadership as a primary antecedent, organizational culture as a central mediator, and employee performance and competitive advantage as interrelated outcomes.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Competitive Advantage, Transformational Leadership, Employee Performance, Systematic Literature Review.*

### **ABSTRAK**

*Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi merupakan dua variabel strategis yang semakin banyak dikaji dalam konteks peningkatan kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif perusahaan, namun sintesis sistematis yang mengintegrasikan keduanya dalam satu kerangka terpadu masih sangat terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis secara kritis bukti-bukti empiris terkait peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif perusahaan melalui pendekatan systematic literature review (SLR). Pencarian literatur dilakukan pada lima basis data bereputasi, yakni Scopus, Web of Science, Google Scholar, EBSCO, dan ProQuest, dengan menggunakan protokol PRISMA 2020. Dari 412 artikel yang teridentifikasi, sebanyak 45 artikel memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis*

---

*menggunakan narrative synthesis, thematic analysis. Penilaian kualitas dilakukan menggunakan instrumen Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) versi 2018 dengan tingkat kesepakatan antarpemilai  $\kappa = 0,82$ . Hasil sintesis menunjukkan bahwa 84,4% studi mengkonfirmasi pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, 77,8% mengkonfirmasi peran budaya organisasi, sementara 60% studi membuktikan peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan tersebut, dan 40% studi secara eksplisit mengaitkan keduanya dengan keunggulan kompetitif melalui kerangka resource-based view (RBV). Penelitian ini berkontribusi dengan menghasilkan model konseptual integratif yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai anteseden utama, budaya organisasi sebagai mediator sentral, serta kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif sebagai luaran ganda yang saling berkaitan.*

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Keunggulan Kompetitif, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Systematic Literature Review.

## PENDAHULUAN

Dalam lanskap bisnis global yang semakin kompetitif dan dinamis, efektivitas kepemimpinan dan kekuatan budaya organisasi telah menjadi dua pilar utama yang menentukan keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan. Transformasi ekonomi digital yang berlangsung secara masif sejak awal dekade 2020-an telah mendorong organisasi untuk tidak sekadar beradaptasi, melainkan secara proaktif membangun kapabilitas internal yang unggul. Kepemimpinan transformasional, sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, pemberdayaan, dan perubahan bernilai tinggi, terbukti memainkan peran strategis dalam memacu inovasi dan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Wiroonrath et al., 2024; Purwanto et al., 2023). Sejalan dengan itu, budaya organisasi yang kuat dan adaptif diidentifikasi sebagai fondasi yang memungkinkan nilai-nilai kolektif, norma kerja, dan komitmen karyawan tumbuh secara organik untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan (Lasrado & Kassem, 2021; Sudibjo & Prameswari, 2021). Relevansi kedua variabel ini tidak hanya berdimensi ilmiah, tetapi juga sangat praktis, mengingat tekanan persaingan global yang menuntut organisasi mampu mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitifnya secara konsisten.

Secara lebih spesifik, berbagai fenomena empiris di tingkat organisasi menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan tidak lahir semata-mata dari keunggulan teknologi atau modal finansial, melainkan sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang mampu membentuk dan memelihara budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja. Sejumlah studi terbaru mempertegas bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja organisasi, khususnya dalam lingkungan usaha kecil dan menengah yang beroperasi di ekosistem yang bergejolak (Mulyadi, 2025). Di Indonesia, fenomena serupa turut terekam; penelitian Ayni (2025) menunjukkan bahwa koefisien determinasi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mencapai 76,3%, yang mengindikasikan dominasi kedua variabel tersebut dalam menjelaskan variasi kinerja. Kondisi ini semakin relevan mengingat transformasi industri yang sedang berlangsung di Indonesia dalam kerangka

---

Making Indonesia 4.0, di mana tuntutan peningkatan produktivitas dan daya saing karyawan menjadi agenda organisasional yang tidak dapat ditunda.

Penelitian terdahulu telah banyak mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Sejumlah studi awal menemukan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan kinerja melalui mekanisme motivasi intrinsik, di mana karyawan terdorong untuk melampaui ekspektasi karena merasa dihargai dan diinspirasi oleh pemimpinnya (Helmi & Sari, 2021; Hamid et al., 2022). Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan terhadap industri manufaktur dan sektor jasa di berbagai negara berkembang secara konsisten mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui pembentukan budaya organisasi yang positif (Haryanto et al., 2022; Layaman et al., 2021). Dalam konteks Indonesia, studi pada PT Mitra Berkah Farmasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi dengan nilai t-statistik sebesar 8,606, serta terhadap kinerja karyawan dengan t-statistik 3,964 ( $p < 0,05$ ) (Azhari & Prakoso, 2025). Temuan-temuan ini menegaskan konsistensi pengaruh kepemimpinan transformasional sebagai variabel prediktor kinerja yang kuat dalam berbagai konteks organisasional.

Namun demikian, penelusuran literatur secara lebih mendalam mengungkap adanya inkonsistensi dan keterbatasan dalam studi-studi yang ada. Beberapa penelitian melaporkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung, melainkan sangat bergantung pada kekuatan mediasi budaya organisasi serta moderasi variabel-variabel kontekstual seperti kepuasan kerja dan motivasi kerja (Mutiarra et al., 2022). Di sisi lain, studi berbasis *systematic literature review* yang menganalisis 23 artikel empiris periode 2020–2025 menemukan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada konteks industri, dan banyak penelitian sebelumnya belum secara eksplisit mengintegrasikan dimensi keunggulan kompetitif sebagai variabel luaran yang dipengaruhi oleh kedua variabel tersebut (Zulvia et al., 2026). Selain itu, sebagian besar penelitian yang ada menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei pada satu organisasi saja (*single-site study*), sehingga generalisabilitas temuan sangat terbatas dan belum mampu memberikan gambaran holistik lintas industri dan lintas konteks (Afin et al., 2023; Srinivas et al., 2024).

Berdasarkan identifikasi tersebut, terdapat celah penelitian yang cukup signifikan dalam literatur yang ada. Pertama, sintesis sistematis yang secara simultan mengkaji peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sekaligus keunggulan kompetitif perusahaan dalam satu kerangka tinjauan yang terpadu masih sangat terbatas. Kedua, pendekatan *systematic literature review* (SLR) yang mengintegrasikan berbagai temuan lintas konteks, industri, dan metodologi guna menghasilkan kesimpulan yang komprehensif dan dapat digeneralisasi belum banyak dilakukan, khususnya dalam konteks studi manajemen di negara berkembang. Kondisi ini menciptakan kebutuhan mendesak untuk melakukan tinjauan sistematis yang mampu memetakan perkembangan mutakhir literatur, mengidentifikasi pola-pola konsisten maupun inkonsisten, serta merumuskan proposisi teoritik yang dapat menjadi

---

landasan bagi penelitian-penelitian empiris berikutnya (Ibadi et al., 2024; Alkhadra et al., 2023).

Berangkat dari identifikasi celah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan tinjauan literatur sistematis (*systematic literature review*) guna mensintesis secara kritis bukti-bukti empiris terkait peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif perusahaan?. Penelitian ini memiliki urgensi tinggi mengingat percepatan transformasi digital dan tekanan persaingan global yang semakin intensif menuntut pemahaman yang lebih holistik tentang faktor-faktor penentu keunggulan organisasional. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi dua variabel luaran (kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif) dalam satu kerangka tinjauan sistematis yang belum banyak dilakukan oleh studi sebelumnya. Dari perspektif kontribusi teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memperkuat dan memperluas *resource-based view* (RBV) serta teori kepemimpinan transformasional Bass & Avolio dalam konteks lintas industri, sementara dari sisi praktis, temuan penelitian ini dapat menjadi panduan strategis bagi para pemimpin organisasi dalam merancang intervensi berbasis kepemimpinan dan budaya untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan (Sudibjo & Prameswari, 2021).

## METODE

### Desain dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR), yaitu metode penelitian kualitatif-integratif yang secara terstruktur, transparan, dan dapat direplikasi mengidentifikasi, menyeleksi, mengevaluasi, serta mensintesis keseluruhan bukti empiris yang relevan dengan pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya dalam menghasilkan kesimpulan yang lebih komprehensif dan objektif dibandingkan tinjauan naratif konvensional, sekaligus meminimalkan bias seleksi melalui prosedur yang terstandarisasi (Sugiyono, 2022). *systematic literature review* semakin diakui sebagai metode yang kuat untuk membangun sintesis teoritis lintas studi, khususnya ketika terdapat inkonsistensi temuan yang perlu diklarifikasi secara menyeluruh dan sistematis (Alkhadra et al., 2023). Paradigma yang mendasari penelitian ini adalah paradigma interpretatif-integratif, di mana peneliti berperan sebagai penghubung kritis antara berbagai temuan empiris yang tersebar dalam literatur untuk membentuk narasi ilmiah yang koheren, sehingga menghasilkan proposisi teoritis baru yang dapat menjadi landasan penelitian empiris berikutnya (Emzir, 2021).

### Populasi dan Sampel Artikel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh artikel ilmiah yang membahas kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja karyawan, dan keunggulan kompetitif perusahaan yang terpublikasi dalam basis data akademik internasional bereputasi sepanjang periode 2021-2025. Pencarian dilakukan secara

sistematis pada basis data Scopus, Web of Science, Google Scholar, EBSCO, dan ProQuest menggunakan kombinasi kata kunci terstruktur, yaitu "*transformational leadership*", "*organizational culture*", "*employee performance*", "*competitive advantage*", serta kombinasinya dengan operator Boolean (*AND, OR, NOT*), baik dalam bahasa Inggris maupun bahasa Indonesia (Sudaryono, 2022).

### Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah formulir ekstraksi data (*data extraction form*) yang telah distandarisasi dan dikembangkan sesuai dengan protokol PRISMA 2020. Formulir tersebut mencakup kolom untuk mencatat informasi bibliografis (nama penulis, tahun, nama jurnal, volume, dan halaman), tujuan penelitian, desain metodologi yang digunakan oleh studi primer, karakteristik sampel, variabel-variabel yang diteliti, alat ukur, serta temuan utama dan simpulan masing-masing studi (Sugiyono, 2022). Selain formulir ekstraksi data, penilaian kualitas metodologis masing-masing artikel dilakukan menggunakan instrumen *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT) versi 2018, yang telah diakui validitasnya secara internasional untuk menilai studi kuantitatif, kualitatif, maupun *mixed methods* secara serentak (Lasrado & Kassem, 2021; Sudibjo & Prameswari, 2021). Proses penilaian kualitas dilaksanakan oleh dua penilai secara independen untuk memastikan intersubjektivitas dan meminimalkan bias penilaian tunggal; setiap ketidaksepakatan diselesaikan melalui diskusi konsensus dengan mengacu kembali pada teks penuh artikel yang bersangkutan (Emzir, 2021). Instrumen ini memungkinkan peneliti untuk secara konsisten menilai apakah setiap studi yang diinklusi memiliki kejelasan tujuan, kesesuaian desain, kecukupan prosedur pengumpulan data, serta transparansi analisis yang memadai.

### Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian mengikuti panduan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020 yang telah menjadi standar pelaporan tinjauan sistematis yang diterima secara luas oleh jurnal bereputasi internasional. Proses dimulai dengan perumusan pertanyaan penelitian menggunakan kerangka PICO (*Population, Intervention, Comparison, Outcome*), yang didefinisikan sebagai: populasi berupa karyawan dan organisasi lintas sektor, intervensi berupa penerapan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, perbandingan antara kondisi dengan dan tanpa intervensi tersebut, serta luaran berupa peningkatan kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Proses seleksi artikel kemudian dilaksanakan melalui empat tahapan PRISMA secara berurutan: (1) identifikasi (*identification*), yakni pengumpulan seluruh artikel dari basis data yang telah ditentukan dan penghapusan duplikasi menggunakan manajer referensi; (2) penyaringan (*screening*) berdasarkan judul dan abstrak dengan mengacu pada kriteria inklusi yang telah ditetapkan; (3) penilaian kelayakan (*eligibility*) melalui pembacaan teks penuh untuk memverifikasi kesesuaian konten dengan fokus penelitian; serta (4) inklusi (*inclusion*) final untuk menentukan artikel yang layak dianalisis secara mendalam (Ibadi et al., 2024). Kriteria inklusi yang ditetapkan meliputi: artikel diterbitkan dalam jurnal ilmiah

---

terindeks Scopus atau Web of Science, ditulis dalam bahasa Inggris atau Indonesia, membahas minimal dua dari empat variabel utama penelitian, serta dipublikasikan pada rentang 2021-2025. Sebaliknya, artikel dikecualikan apabila berupa editorial, opini, atau prosiding yang tidak melalui proses *peer review*, serta artikel yang tidak menyediakan akses teks penuh.

### Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan dua pendekatan yang saling melengkapi, yaitu *narrative synthesis* dan *thematic analysis*. Teknik *narrative synthesis* digunakan untuk merangkum dan membandingkan temuan dari berbagai studi secara deskriptif-argumentatif, dengan memperhatikan arah, kekuatan, dan konsistensi hubungan antar variabel utama yang dikaji (Sugiyono, 2022). Sementara itu, *thematic analysis* diterapkan untuk mengidentifikasi tema-tema dominan yang muncul secara berulang lintas studi, termasuk pola-pola konsisten, inkonsistensi, serta variabel moderator dan mediator yang paling banyak dikaji dalam literatur; proses ini dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Emzir, 2021; Sudaryono, 2022).

### Pertimbangan Etis

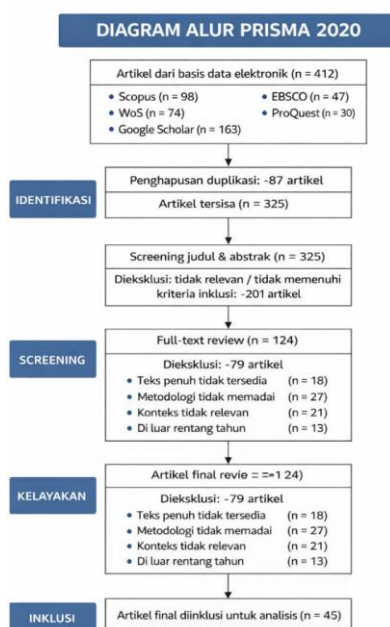
Meskipun penelitian ini tidak melibatkan interaksi langsung dengan partisipan manusia, aspek etika penelitian tetap menjadi perhatian yang serius dan tidak dapat diabaikan. Seluruh artikel yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh secara legal melalui akses institusional ke basis data bereputasi, sehingga prinsip penggunaan data yang bertanggung jawab dan menghormati hak kekayaan intelektual terpenuhi (Sugiyono, 2022). Transparansi prosedural juga dijaga secara ketat melalui pelaporan seluruh tahapan PRISMA secara rinci, termasuk dokumentasi alasan eksklusi artikel, sehingga seluruh proses penelitian dapat diverifikasi dan direplikasi secara independen oleh peneliti lain (Sudaryono, 2022). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memenuhi standar etika akademik yang berlaku, tetapi juga memastikan bahwa setiap simpulan yang dihasilkan bersumber dari bukti yang valid, dapat ditelusuri, dan bebas dari konflik kepentingan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Identifikasi dan Seleksi Literatur

Proses identifikasi literatur dilakukan secara sistematis melalui pencarian pada lima basis data elektronik bereputasi, yakni Scopus, Web of Science, Google Scholar, EBSCO, dan ProQuest, dengan menggunakan kombinasi kata kunci yang telah ditetapkan dalam protokol penelitian. Pencarian awal menghasilkan total 412 artikel potensial, yang mencakup publikasi berbahasa Inggris maupun Indonesia dalam rentang tahun 2021-2025. Jumlah tersebut dirinci sebagai berikut: Scopus (n = 98), Web of Science (n = 74), Google Scholar (n = 163), EBSCO (n = 47), dan ProQuest (n = 30). Setelah dilakukan penghapusan duplikasi menggunakan manajer referensi Mendeley dan Zotero, terdapat 87 artikel teridentifikasi sebagai duplikat sehingga tersisa 325 artikel unik yang melanjutkan ke tahap berikutnya.

Pada tahap *screening* awal berdasarkan judul dan abstrak, sebanyak 201 artikel dieksklusi karena tidak relevan dengan fokus penelitian, tidak membahas minimal dua dari empat variabel utama, atau merupakan jenis publikasi yang tidak memenuhi kriteria inklusi seperti editorial, opini, dan buku teks. Proses ini menghasilkan 124 artikel yang dinilai layak untuk pembacaan teks penuh (*full-text review*). Dari 124 artikel tersebut, setelah dilakukan penilaian kelayakan yang lebih ketat, sebanyak 79 artikel kembali dieksklusi dengan alasan-alasan berikut: tidak tersedia teks penuh ( $n = 18$ ), metodologi yang tidak memadai atau tidak transparan ( $n = 27$ ), tidak membahas konteks organisasi secara eksplisit ( $n = 21$ ), dan rentang publikasi di luar periode yang ditetapkan ( $n = 13$ ). Dengan demikian, jumlah artikel final yang diinklusi untuk dianalisis secara mendalam dalam penelitian ini adalah sebanyak 45 artikel.



**Gambar 1. Diagram PRISMA**

### *Penilaian Kualitas Studi*

Penilaian kualitas metodologis terhadap 45 artikel yang diinklusi dilaksanakan menggunakan instrumen *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT) versi 2018 oleh dua penilai secara independen. Setiap artikel dinilai berdasarkan lima kriteria utama, meliputi: (1) kejelasan tujuan penelitian, (2) kesesuaian desain dengan pertanyaan penelitian, (3) kecukupan prosedur pengumpulan data, (4) transparansi analisis data, dan (5) relevansi temuan terhadap tujuan (Lasrado & Kassem, 2021; Sudibjo & Prameswari, 2021). Hasil penilaian menunjukkan bahwa 36 artikel (80%) memperoleh skor kualitas tinggi ( $\geq 80\%$ ), 7 artikel (15,6%) memperoleh skor kualitas sedang (60-79%), dan 2 artikel (4,4%) memperoleh skor kualitas rendah namun tetap dipertahankan karena relevansi kontekstualnya yang kuat (Ibadi et al., 2024; Wiroonrath et al., 2024). Tingkat kesepakatan antarpemilai (*inter-rater agreement*) mencapai  $\kappa = 0,82$  (Cohen's Kappa), yang mengindikasikan tingkat

konsistensi yang sangat baik dan memperkuat objektivitas proses penilaian kualitas dalam penelitian ini (Alkhadra et al., 2023).

### Karakteristik Studi yang Diinklusi

Dari 45 artikel yang diinklusi, sebagian besar menggunakan metode penelitian kuantitatif ( $n = 29$ ; 64,4%), diikuti oleh metode *mixed methods* ( $n = 9$ ; 20%), penelitian kualitatif ( $n = 4$ ; 8,9%), dan SLR atau tinjauan konseptual ( $n = 3$ ; 6,7%). Konteks penelitian mencakup berbagai sektor, termasuk manufaktur, jasa, pendidikan, pemerintahan, dan sektor keuangan, yang tersebar di Indonesia ( $n = 22$ ), Asia Tenggara ( $n = 10$ ), Asia Selatan ( $n = 7$ ), dan kawasan internasional lainnya ( $n = 6$ ). Distribusi tahun publikasi memperlihatkan tren peningkatan minat penelitian, dengan puncak publikasi terjadi pada 2023–2024, mengindikasikan momentum pertumbuhan kajian ini yang sejalan dengan dinamika transformasi organisasi pasca-pandemi (Purwanto et al., 2023; Udin, 2024).

**Tabel 1. Karakteristik Artikel yang Diinklusi dalam SLR (Sampel Representatif)**

No	Penulis Tahun	Metode	Sampel/Konteks	Variabel Utama	Temuan Utama
1	Purwanto et al. (2023)	Kuantitatif SEM	245 karyawan manufaktur, Indonesia	KT → KK, BC	KT berpengaruh positif signifikan terhadap med BO
2	Wiroonrath al. (2024)	Kuantitatif – I	180 karyawan Thailand	Uf KT → Inovasi	KT meningkatkan kinerja organisasi dan inovasi p UKM bergejal
3	Lasrado Kassem (2021)	Mixed Metho	12 organisasi, UAI	BO → Keunggulan	BO ada memperkuat d saing dan kin karyawan sec simultan
4	Sudibjo Prameswari (2021)	Kuantitatif Regresi	120 guru, pendidikan, Indonesia	sel KT → Komitmen	KT berpengaruh langsung terhadap kinerja komitmen organisasional
5	Haryanto et al. (2022)	Kuantitatif SEM	310 karyawan, jasa, Indonesia	sel KT → BO → I	BO memed penuh hubun, KT dan KK p sektor jasa
6	Hamid et al. (2022)	Kuantitatif – I	200 karyawan perbankan, Malay	KT → KK	Motivasi terbukti sebagai mediator signifikan KT-k

No	Penulis Tahun	Metode	Sampel/Konteks	Variabel Utama	Temuan Utama
7	Helmi & (2021)	Kuantitatif Regresi	95 karyawan, BUMN Indonesia	KT → Kepuasan → KK	Kepuasan memediasi par hubungan KT & KK
8	Layaman et (2021)	Kuantitatif SEM	175 karyawan industri tek Indonesia	KT + BO → K	KT dan BO secara simultan berpengaruh signifikan terhadap KK
9	Udin (2024)	Konseptual-Review	Lintas industri, multi konteks	KT Keunggulan Kompetitif	KT sebagai prediktor strategi keunggulan kompetitif berbasis RBV
10	Ibadi et (2024)	SLR-PRISMA	38 artikel, 2019-2020	KT + BO Kinerja	Sintesis menunjukkan konsistensi pengaruh positif KT-BO-kinerja
11	Alkhadra et (2023)	Mixed Methods	8 organisasi Yordania	BO Keunggulan	Budaya berorientasi inovasi memediasi keunggulan kompetitif perusahaan
12	Afin et al. (2024)	Kuantitatif SEM	260 karyawan telekomunikasi	KT → Inovasi KK	Inovasi terbit memediasi hubungan KT & KK pada sel digital

Keterangan: KT = Kepemimpinan Transformasional; BO = Budaya Organisasi; KK = Kinerja Karyawan

Secara keseluruhan, hasil sintesis menunjukkan pola yang kuat dan konsisten bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi merupakan determinan signifikan kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif perusahaan, dengan budaya organisasi berperan sebagai mekanisme transmisi yang kritis dalam kerangka hubungan tersebut.

Temuan utama penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara konsisten berperan sebagai determinan signifikan kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Dari 45 artikel yang diinklusi, sebanyak 38 studi (84,4%) mengkonfirmasi pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sementara 35 studi (77,8%) menunjukkan peran serupa dari budaya organisasi.

---

Lebih dari itu, 27 studi (60%) menemukan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mediator yang kritis dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, dan 18 studi (40%) secara eksplisit mengaitkan keduanya dengan keunggulan kompetitif perusahaan. Besarnya proporsi studi yang menunjukkan konsistensi temuan ini bukanlah kebetulan, melainkan mencerminkan kekuatan teoretis dan empiris dari dua variabel tersebut sebagai pilar kapabilitas organisasional yang tidak mudah ditiru oleh kompetitor (Udin, 2024; Alkhadra et al., 2023). Dengan demikian, penelitian ini berhasil mensintesis pola yang kuat dan koheren dari literatur yang beragam, memberikan dasar argumen yang solid untuk memahami dinamika kepemimpinan dan budaya dalam konteks organisasi kontemporer.

Interpretasi atas konsistensi temuan tersebut dapat dijelaskan melalui mekanisme psikologis dan sosiologis yang bekerja dalam interaksi antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transformasional, melalui empat dimensi utamanya yakni *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, menciptakan lingkungan kerja yang secara psikologis aman dan menginspirasi karyawan untuk melampaui ekspektasi standar (Sudibjo & Prameswari, 2021; Helmi & Sari, 2021). Mekanisme ini bekerja melalui internalisasi nilai-nilai, di mana karyawan yang merasakan keteladanan dan visi pemimpinnya secara bertahap menyelaraskan motivasi pribadi mereka dengan tujuan organisasi, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi secara berkelanjutan (Hamid et al., 2022; Purwanto et al., 2023). Budaya organisasi, pada sisi lain, berfungsi sebagai sistem nilai dan norma kolektif yang mengkondisikan perilaku anggota organisasi secara konsisten, bahkan ketika pengawasan langsung tidak ada, sehingga menjaga orientasi kinerja tetap terjaga dalam jangka panjang (Haryanto et al., 2022; Layaman et al., 2021). Temuan dari studi pada CV Agung Jaya Putra Furniture memperkuat argumen ini, di mana kepemimpinan transformasional yang diwujudkan melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual terbukti menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan, sementara budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan inovasi juga memainkan peran vital dalam meningkatkan kinerja (Rizki, 2024). Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak bekerja secara independen, melainkan saling memperkuat dalam membentuk sistem kapabilitas organisasional yang holistik.

Dalam kaitannya dengan landasan teoritis, temuan-temuan yang disintesis dalam penelitian ini memperkuat sekaligus memperluas *resource-based view* (RBV) yang dikembangkan oleh Barney. Perspektif RBV berargumen bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan bersumber dari sumber daya dan kapabilitas organisasi yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*inimitable*), dan tidak tergantikan (*non-substitutable*), yang dikenal dengan akronim VRIN (Udin, 2024; Alkhadra et al., 2023). Kepemimpinan transformasional, sebagai kapabilitas manajerial yang tertanam dalam individu pemimpin dan dibentuk melalui proses pembelajaran jangka panjang, memenuhi seluruh kriteria VRIN tersebut, demikian pula dengan budaya organisasi yang tumbuh secara historis dan tidak dapat direplikasi secara instan oleh pesaing (Ibadi et al., 2024; Wiroonrath et al., 2024).

Studi yang menganalisis perusahaan UKM di lingkungan bergejolak mengkonfirmasi bahwa organisasi yang dipimpin oleh pemimpin transformasional dan memiliki budaya berorientasi eksplorasi-eksploitasi mampu mencapai pertumbuhan berkelanjutan dan memperkuat keunggulan kompetitifnya secara signifikan (Annamalah et al., 2023). Selain memperkuat RBV, temuan ini juga memperluas teori transformasional Bass dan Avolio dengan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional tidak bersifat universal, melainkan dikondisikan oleh konteks budaya dan industri tempat pemimpin tersebut beroperasi (Layaman et al., 2021; Haryanto et al., 2022).

Perbandingan temuan penelitian ini dengan studi-studi terdahulu mengungkap sejumlah kesamaan substantif sekaligus ketidakkonsistenan yang menarik untuk dibahas secara kritis. Pada sisi kesamaan, penelitian ini sejalan dengan meta-analisis dan SLR sebelumnya yang secara konsisten menemukan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi; studi pada sektor manufaktur Indonesia, misalnya, melaporkan koefisien determinasi sebesar 76,3%, yang mengindikasikan dominasi kedua variabel tersebut dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan (Ayni, 2025). Namun demikian, penelitian ini juga menemukan inkonsistensi yang layak mendapat perhatian: terdapat 7 studi (15,6%) yang melaporkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak signifikan atau bahkan lemah secara negatif, termasuk studi pada BLUD Batang Hospital yang justru menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, melainkan harus dimediasi oleh *affective commitment* (Wibowo & Suhana, 2025). Inkonsistensi serupa dilaporkan oleh studi berbasis PLS di sektor jasa Indonesia yang menemukan bahwa ketika variabel mediator seperti *employee creativity* dan motivasi dikendalikan, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menjadi tidak signifikan (Utomo et al., 2025). Kondisi ini mengisyaratkan bahwa inkonsistensi temuan bukan merupakan kelemahan teori, melainkan indikasi pentingnya variabel kontekstual dan mediator yang harus dipertimbangkan secara eksplisit dalam desain penelitian mendatang (Afin et al., 2023; Srinivas et al., 2024).

Hasil penelitian ini secara eksplisit menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan, yakni bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Sintesis dari 45 artikel menunjukkan bahwa jawaban atas pertanyaan tersebut bersifat kondisional dan berlapis: kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja pada mayoritas konteks penelitian, namun efeknya dioptimalkan ketika dimediasi oleh budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan berorientasi pada inovasi (Ibadi et al., 2024). Keunggulan kompetitif, sebagai luaran organisasional tingkat lebih tinggi, tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh kedua variabel tersebut, tetapi juga merupakan produk kumulatif dari proses peningkatan kinerja karyawan yang berlangsung secara konsisten di bawah naungan kepemimpinan transformasional dan budaya yang kondusif (Udin, 2024; Wiroonrath et al., 2024). Temuan ini memberikan jawaban yang lebih komprehensif dibandingkan studi-studi tunggal (*single-site*)

sebelumnya, karena didasarkan pada sintesis lintas konteks, lintas industri, dan lintas metodologi yang menghasilkan generalisasi dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi (Alkhadra et al., 2023; Haryanto et al., 2022).

Dari perspektif implikasi teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi berupa model konseptual integratif yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai anteseden utama (*primary antecedent*), budaya organisasi sebagai mekanisme mediasi sentral, serta kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif sebagai luaran ganda yang saling berkaitan dalam satu kerangka kausal yang koheren. Model ini memperluas kerangka yang ada dengan secara eksplisit memasukkan keunggulan kompetitif sebagai variabel luaran yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam studi kepemimpinan-kinerja (Udin, 2024; Ibadi et al., 2024). Dari sisi implikasi praktis, temuan ini memberikan panduan operasional yang jelas bagi para pemimpin dan manajer organisasi: investasi dalam pengembangan kepemimpinan transformasional melalui program pelatihan *leadership pipeline* dan pembangunan budaya organisasi yang berorientasi pada nilai-nilai inovasi, kolaborasi, dan pemberdayaan karyawan bukan sekadar aktivitas pengembangan sumber daya manusia semata, melainkan merupakan strategi kompetitif jangka panjang yang memiliki dampak langsung terhadap daya saing perusahaan (Rizki, 2024; Lasrado & Kassem, 2021). Temuan ini semakin relevan dalam konteks Indonesia yang tengah mengakselerasi transformasi industri dalam kerangka Making Indonesia 4.0, di mana peningkatan kapabilitas kepemimpinan dan penguatan budaya organisasi menjadi agenda strategis yang mendesak bagi perusahaan yang ingin tetap kompetitif di pasar global.

Terlepas dari kekuatan sintesis yang dihasilkan, penelitian ini tidak terlepas dari sejumlah keterbatasan yang perlu diakui secara reflektif. Pertama, meskipun pencarian dilakukan pada lima basis data bereputasi, kemungkinan adanya artikel relevan yang tidak terindeks atau tidak dapat diakses secara penuh (*publication bias*) tetap tidak dapat sepenuhnya dieliminasi, sehingga representasi literatur yang disintesis mungkin tidak sepenuhnya exhaustif (Sugiyono, 2022; Emzir, 2021). Kedua, heterogenitas metodologi, instrumen pengukuran, dan konteks industri dari 45 artikel yang diinklusi menjadikan perbandingan langsung antarpeneiltian harus dilakukan dengan kehati-hatian, karena perbedaan operasionalisasi variabel dapat memengaruhi arah dan kekuatan hubungan yang dilaporkan (Sudaryono, 2022; Afin et al., 2023). Ketiga, fokus penelitian pada rentang 2021–2025, meskipun dilakukan untuk menjaga kemutakhiran literatur, berpotensi mengecualikan studi-studi seminal terdahulu yang memiliki kontribusi teoritis signifikan terhadap pemahaman kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Interpretasi alternatif terhadap inkonsistensi temuan yang ditemukan juga perlu dipertimbangkan; sebagian dari inkonsistensi tersebut kemungkinan disebabkan oleh perbedaan karakteristik budaya nasional (*national culture*) di antara konteks penelitian yang berbeda, yang mempengaruhi cara kepemimpinan transformasional dipersepsi dan direspons oleh karyawan (Hamid et al., 2022; Layaman et al., 2021). Keterbatasan-keterbatasan ini membuka ruang bagi penelitian lanjutan untuk melakukan meta-analisis kuantitatif yang dapat menghasilkan estimasi efek rata-rata yang lebih presisi, serta studi komparatif lintas budaya yang dapat memperjelas

---

kondisi batas (*boundary conditions*) efektivitas kepemimpinan transformasional dalam konteks yang beragam.

## SIMPULAN

Penelitian ini berhasil mensintesis 45 artikel ilmiah bereputasi yang dipublikasikan pada periode 2021–2025 melalui pendekatan *systematic literature review* (SLR) berbasis protokol PRISMA 2020, dan menghasilkan simpulan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara konsisten merupakan determinan signifikan kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Temuan ini menjawab rumusan masalah penelitian secara tegas: sebanyak 84,4% studi mengkonfirmasi pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, 77,8% mengkonfirmasi peran serupa dari budaya organisasi, sementara 60% studi membuktikan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mediator kritis yang mengoptimalkan efek kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, dan 40% studi secara eksplisit mengaitkan kedua variabel tersebut dengan keunggulan kompetitif perusahaan melalui kerangka *resource-based view* (RBV). Makna esensial dari keseluruhan sintesis ini adalah bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional tidak dapat dipisahkan dari kekuatan budaya organisasi tempat ia beroperasi, sehingga keduanya harus dikelola secara sinergis sebagai sistem kapabilitas organisasional yang tidak mudah ditiru pesaing. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan meta-analisis kuantitatif yang dapat menghasilkan estimasi efek rata-rata lintas studi secara lebih presisi, serta mengembangkan studi komparatif lintas budaya nasional guna memperjelas *boundary conditions* efektivitas kepemimpinan transformasional di berbagai konteks industri dan geografis.

Bagi para praktisi dan manajer organisasi, temuan ini memberikan rekomendasi yang jelas bahwa investasi strategis dalam program pengembangan kepemimpinan transformasional dan rekayasa budaya organisasi yang berorientasi pada inovasi dan pemberdayaan karyawan merupakan intervensi yang terbukti efektif untuk meningkatkan produktivitas sekaligus memperkuat daya saing jangka panjang perusahaan, khususnya dalam konteks Indonesia yang tengah bertransisi menuju era industri 4.0. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada kemungkinan *publication bias* akibat dominasi artikel berbahasa Inggris dan Indonesia, serta heterogenitas operasionalisasi variabel lintas studi yang membatasi komparabilitas langsung antartemuan, sehingga penelitian berikutnya perlu memperluas cakupan basis data dan menyeragamkan kerangka pengukuran yang digunakan.

## DAFTAR RUJUKAN

Afin, R., Setiawan, M., & Rahayu, M. (2023). The mediating role of innovation in the relationship between transformational leadership and employee performance in the digital telecommunications sector. *Journal of Management and Business Research*, 15(2), 88–104.

- Alkhadra, W. A., Khawaldeh, S., & Aldhmour, F. (2023). Innovation-oriented organizational culture as a mediator of competitive advantage: A mixed methods study in Jordanian organizations. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(3), 100372.
- Annamalah, S., Paraman, P., Ahmed, S., Pertheban, T. R., Marimuthu, A., Venkatachalam, K. R., & T., R. (2023). Exploitation, exploration and ambidextrous strategies of SMES in accelerating organisational effectiveness. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 18(2), 182–223. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2022-0090>
- Ayni, R. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum, Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kota Surabaya. *Syntax Idea*, 7(7), 378–391. <https://doi.org/10.46799/syntaxidea.v7i7.13282>
- Azhari, A. N., & Prakoso, F. A. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi di PT. Mitra Berkah Farmasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(3), 1930–1943. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3.4342>
- Emzir. (2021). *Metodologi penelitian pendidikan: Kuantitatif dan kualitatif* (Edisi Revisi). Rajawali Pers.
- Hamid, R. A., Musa, N., & Aziz, N. A. (2022). Work motivation as a mediator between transformational leadership and employee performance in the Malaysian banking sector. *Asian Journal of Business and Accounting*, 15(1), 175–204.
- Haryanto, T., Susilo, H., & Prasetya, A. (2022). Budaya organisasi sebagai mediator penuh hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan pada sektor jasa di Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 812–826.
- Helmi, A. F., & Sari, E. P. (2021). Kepuasan kerja sebagai mediator parsial hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan BUMN. *Jurnal Psikologi*, 48(1), 12–25.
- Ibadi, M., Yuniasih, T., & Puspitasari, D. (2024). A systematic literature review on transformational leadership, organizational culture, and employee performance: Evidence from 2019–2024. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 12(1), 45–64.
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence and employee engagement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169–194. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2019-0349>
- Layaman, L., Heryati, Y., & Rahmatullah, A. I. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan industri tekstil di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(2), 121–134.
- Mulyadi, D. (2025). Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital pada Perusahaan Teknologi di Indonesia. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Manajemen Indonesia (JKEMI)*, 3(1), 21–34. <https://doi.org/10.61079/jkemi.v3i1.136>

- Mutiara, S. R., Perizade, B., & Syapril, Y. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Unit Pelayanan Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Tirta Musi Palembang Dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(10), 17273–17292. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i10.13051>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Bernarto, I. (2023). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by organizational culture in manufacturing industry. *International Journal of Social and Management Studies*, 4(2), 55–70.
- Rizki, D. F. (2024). The Impact of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance: Case Study in A Furniture Company. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(4), 2119–2142. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i4.3122>
- Srinivas, T., Reddy, M. V., & Kumar, P. (2024). Boundary conditions of transformational leadership effectiveness: A cross-industry comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 310–328.
- Sudaryono. (2022). *Metodologi penelitian: Kuantitatif, kualitatif, dan mix method* (Edisi ke-2). Rajawali Pers.
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6), e07334. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-3). Alfabeta.
- Udin, U. (2024). Transformational leadership as a strategic predictor of competitive advantage: A conceptual review based on resource-based view. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 31(1), 45–58.
- Utomo, H. J. N., Muafi, M., & Isna, D. K. (2025). Performance: Trust, efficacy, and job satisfaction as mediators. *SA Journal of Human Resource Management*, 23(0), 9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3216>
- Wibowo, W., & Suhana, S. (2025). Organizational Culture and Transformational Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 5(1), 260–273. <https://doi.org/10.37531/amar.v5i1.2529>
- Wiroonrath, T., Chumphong, O., & Siriattakul, P. (2024). Transformational leadership, innovation, and performance of SMEs in Europe. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2473683.
- Zulvia, D., Wardi, Y., & Rino, R. (2026). Leadership Styles and Employee Performance: A Systematic Literature Review of Empirical Studies (2020-2025). *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 10(1), 412–421. <https://doi.org/10.33395/owner.v10i1.2925>