



DOI: <https://doi.org/10.38035/jafm.v6i5>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## ***Systematic Literature Review: Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan Dalam Organisasi Multikultural Pada Era Globalisasi***

**Irna Sulistiarini<sup>1</sup>, Fatimah Fatimah<sup>2</sup>, Iriani Ismail<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Trunojoyo Madura, Bangkalan, Indonesia, [sofirna@gmail.com](mailto:sofirna@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Trunojoyo Madura, Bangkalan, Indonesia, [fatimahfaat@gmail.com](mailto:fatimahfaat@gmail.com)

<sup>3</sup>Universitas Trunojoyo Madura, Bangkalan, Indonesia, [iriani.ismail@trunojoyo.ac.id](mailto:iriani.ismail@trunojoyo.ac.id)

Corresponding Author: [sofirna@gmail.com](mailto:sofirna@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *Globalization has introduced new complexities in organizational leadership dynamics managing multicultural workforces. This research aims to analyze the relationship between transformational leadership style and employee performance in multicultural organizations during the globalization era through a systematic literature review approach. Following PRISMA 2020 guidelines, this study analyzes ten empirical studies published between 2021-2025 from Scopus, Web of Science, and Google Scholar databases. Analysis results indicate that transformational leadership positively influences various dimensions of employee performance, including task performance, organizational citizenship behavior, and innovative work behavior. The relationship is mediated by variables such as organizational identification, knowledge sharing, and organizational commitment, and moderated by contextual factors including organizational culture, innovation climate, and work environment. Intellectual stimulation and individualized consideration dimensions demonstrate the most consistent impact across cultural contexts. Findings indicate that transformational leadership effectiveness in multicultural settings requires contextual adaptation and cultural intelligence development. This research provides theoretical contributions in understanding cross-cultural leadership mechanisms and practical implications for developing leadership strategies in global organizations.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Employee Performance, Multicultural Organization, Globalization, Systematic Literature Review*

**Abstrak:** Globalisasi telah menghadirkan kompleksitas baru dalam dinamika kepemimpinan organisasi yang mengelola tenaga kerja multikultural. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dalam organisasi multikultural pada era globalisasi melalui pendekatan *systematic literature review*. Mengikuti panduan PRISMA 2020, penelitian ini menganalisis sepuluh studi empiris yang dipublikasikan periode 2021-2025 dari basis data Scopus, Web of Science, dan Google Scholar. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap berbagai dimensi kinerja karyawan, termasuk kinerja tugas, perilaku kewargaan

organisasi, dan perilaku kerja inovatif. Hubungan tersebut dimediasi oleh variabel seperti identifikasi organisasi, berbagi pengetahuan, dan komitmen organisasi, serta dimoderasi oleh faktor kontekstual seperti budaya organisasi, iklim inovasi, dan lingkungan kerja. Dimensi stimulasi intelektual dan pertimbangan individual menunjukkan dampak paling konsisten lintas konteks budaya. Temuan mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dalam *setting* multikultural memerlukan adaptasi kontekstual dan pengembangan *cultural intelligence*. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam memahami mekanisme kepemimpinan lintas budaya serta implikasi praktis bagi pengembangan strategi kepemimpinan dalam organisasi global.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Organisasi Multikultural, Globalisasi, *Systematic Literature Review*

---

## PENDAHULUAN

Era globalisasi telah menghadirkan transformasi fundamental dalam lanskap organisasi modern, di mana keberagaman budaya kini menjadi karakteristik inheren dari struktur tenaga kerja global. Fenomena ini menciptakan kompleksitas baru dalam dinamika kepemimpinan, terutama ketika organisasi harus mengelola tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang budaya, nilai, dan perspektif yang beragam (Suprpto *et al.*, 2024). Dalam konteks ini, peran kepemimpinan menjadi semakin krusial sebagai katalisator yang mampu menyatukan keberagaman tersebut menjadi kekuatan kolektif untuk mencapai tujuan organisasi. Khususnya, gaya kepemimpinan transformasional telah menarik perhatian signifikan dari para akademisi dan praktisi sebagai pendekatan yang berpotensi efektif dalam menghadapi tantangan organisasi multikultural.

Kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan karyawan, dipercaya memiliki relevansi tinggi dalam setting organisasi yang beragam secara kultural. Penelitian terkini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional cenderung mengembangkan kompetensi komunikasi yang lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas kepemimpinan mereka, terutama dalam tim multinasional. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan ini tidak hanya fokus pada pencapaian target organisasional, tetapi juga pada pengembangan hubungan interpersonal yang berkualitas dengan mempertimbangkan sensitivitas budaya. Studi meta-analisis oleh (Ibrohim & Anshori, 2025) lebih lanjut menegaskan adanya korelasi positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional dengan berbagai dimensi kinerja karyawan, termasuk *citizenship behavior*, kinerja tugas, dan inovasi di berbagai konteks budaya.

Namun demikian, efektivitas kepemimpinan transformasional dalam organisasi multikultural tidaklah bersifat universal dan linear. Penelitian menunjukkan bahwa dimensi budaya nasional dapat memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan outcome organisasional. Sebagai contoh, dalam konteks perubahan organisasi, pemimpin transformasional terbukti lebih efektif dalam lingkungan dengan *power distance* yang tinggi, di mana karyawan cenderung menghargai otoritas dan struktur hierarkis. Kompleksitas ini semakin diperkuat oleh fenomena *superdiversity*, di mana karakteristik permukaan (*surface-level*) dan karakteristik mendalam (*deep-level*) individu dalam tenaga kerja global kini menunjukkan divergensi yang semakin besar akibat proses akulturasi dan mobilitas global (Salsabila *et al.*, 2025).

Dalam ranah praktis, organisasi menghadapi dilema strategis dalam mengelola tenaga kerja multikultural. Di satu sisi, keberagaman budaya membawa potensi kreativitas, inovasi, dan perspektif yang lebih luas dalam pengambilan keputusan. Di sisi lain, perbedaan nilai, norma komunikasi, dan ekspektasi terhadap kepemimpinan dapat menjadi sumber konflik dan

hambatan kinerja jika tidak dikelola dengan tepat. Penelitian oleh (Sirait *et al.*, 2024) mengungkapkan bahwa interaksi antara *cultural intelligence* karyawan dan supervisor memainkan peran kritis dalam membentuk *work engagement* dan intensi untuk bertahan dalam organisasi multikultural. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional perlu didukung oleh kompetensi lintas budaya yang memadai untuk dapat mengoptimalkan kinerja karyawan.

Meskipun literatur tentang kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan telah berkembang pesat, masih terdapat kesenjangan pemahaman mengenai mekanisme spesifik yang mendasari hubungan tersebut dalam konteks organisasi multikultural pada era globalisasi. Studi-studi sebelumnya cenderung mengeksplorasi hubungan ini secara parsial atau dalam konteks budaya tunggal, sementara pemahaman komprehensif yang mengintegrasikan kompleksitas lintas budaya masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melakukan tinjauan sistematis terhadap literatur yang ada guna mengidentifikasi pola, tren, dan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dalam setting organisasi multikultural di era global.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian utama yang akan dijawab melalui *systematic literature review*. Pertama, bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dalam organisasi multikultural berdasarkan temuan-temuan empiris terkini? Kedua, faktor-faktor kontekstual apa saja yang memoderasi atau memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dalam setting lintas budaya? Ketiga, apa saja kesenjangan penelitian yang masih ada dalam literatur terkait topik ini, dan bagaimana arah penelitian masa depan dapat dikembangkan untuk memperkuat pemahaman teoretis dan aplikasi praktis di lapangan?

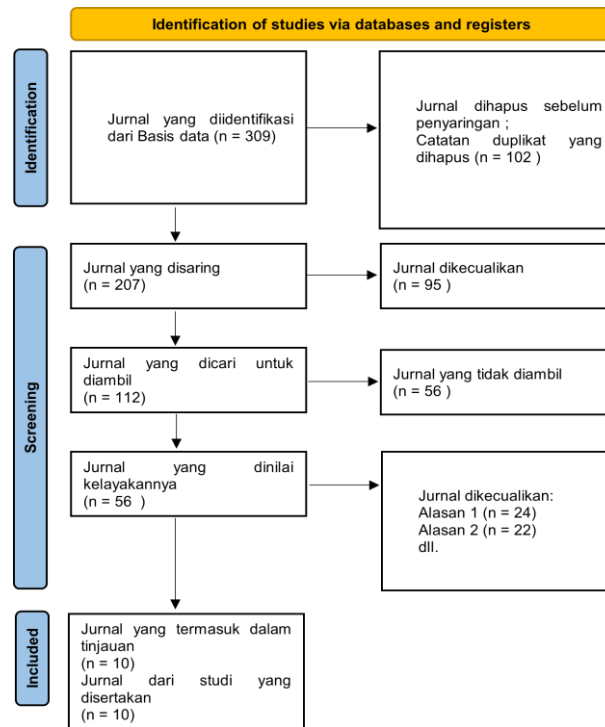
Penelitian ini bertujuan untuk menyajikan analisis komprehensif dan sistematis terhadap literatur yang membahas hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dalam organisasi multikultural pada era globalisasi. Secara spesifik, penelitian ini berupaya untuk mengidentifikasi dan mensintesis temuan-temuan empiris dari berbagai studi, menganalisis variabel-variabel moderator dan mediator yang mempengaruhi hubungan tersebut, serta mengeksplorasi implikasi teoretis dan praktis bagi pengembangan kepemimpinan dalam konteks global. Lebih lanjut, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi gap dalam literatur eksisting dan merekomendasikan agenda penelitian masa depan yang dapat memperkaya *body of knowledge* dalam domain kepemimpinan lintas budaya.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini akan memperkaya pemahaman akademis mengenai dinamika kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi multikultural, khususnya dengan mengintegrasikan berbagai perspektif dan temuan dari studi-studi yang tersebar. Sintesis sistematis ini akan membantu mengidentifikasi pola-pola umum sekaligus nuansa kontekstual yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional di berbagai setting budaya. Secara praktis, temuan dari penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi para praktisi, manajer, dan pemimpin organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif untuk mengelola tenaga kerja multikultural, meningkatkan kinerja karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif di era globalisasi.

## METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan *systematic literature review* dengan mengikuti panduan PRISMA 2020 untuk memastikan transparansi dan reproduksibilitas proses tinjauan. Pencarian literatur dilakukan pada basis data akademik seperti Scopus, Web of Science, dan Google Scholar dengan rentang publikasi 2021-2025. Kata kunci yang digunakan meliputi kombinasi "*transformational leadership*", "*employee performance*", "*multicultural*

*organization*", dan *"globalization"* dengan operator Boolean. Kriteria inklusi mencakup artikel empiris berbahasa Inggris yang membahas hubungan kedua variabel dalam konteks organisasi multikultural, sementara kriteria eksklusi mengeliminasi studi non-empiris dan publikasi selain jurnal *peer-reviewed* (Sirojuddin *et al.*, 2025).



Gambar 1. Flowchart PRISMA

Berdasarkan diagram PRISMA, proses seleksi studi dimulai dengan identifikasi 309 jurnal dari basis data. Setelah menghapus 102 duplikat, tersisa 207 jurnal untuk disaring. Tahap *screening* mengeksklusi 95 jurnal, menyisakan 112 jurnal untuk dinilai kelayakannya. Dari jumlah tersebut, 56 jurnal dieksklusikan karena berbagai alasan (24 jurnal karena Alasan 1, 22 jurnal karena Alasan 2, dan seterusnya). Akhirnya, hanya 10 jurnal yang memenuhi kriteria inklusi untuk tinjauan sistematis. Proses seleksi yang ketat ini menunjukkan pentingnya penyaringan bertahap untuk memastikan hanya studi berkualitas dan relevan yang dimasukkan dalam analisis akhir, sehingga meningkatkan validitas hasil penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Sintesis *Systematic Literature Review*

No	Author	Judul	Sample	Hasil Temuan Peneliti	Relevansi dengan Topik
1	(Lin, 2023)	<i>Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice and innovation climate</i>	Karyawan <i>frontline</i> dan manajer dari 145 hotel di 4 provinsi pantai tenggara China.	Kepemimpinan transformasional mendorong inovasi kerja, dimediasi identifikasi dan suara karyawan, serta makin kuat pada iklim inovasi tinggi.	Sangat relevan: menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovatif karyawan dalam industri hospitality multikultural di China.
2	(Njaramba, 2024)	<i>Transformational leadership in a crisis: Dimensional analysis</i>	301 karyawan dari usaha kecil dan	Hanya stimulasi intelektual dan pertimbangan	Relevan: mengkaji dimensi kepemimpinan transformasional dalam

		<i>with psychological capital</i>	menengah (UKM) di Kenya	individual yang meningkatkan modal psikologis karyawan, dan rasa takut COVID-19 memoderasi hubungan tersebut.	krisis COVID-19 di Kenya sebagai contoh aplikasi lintas budaya.
3	(Saif <i>et al.</i> , 2024)	<i>Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing</i>	Pemimpin dan karyawan institusi pendidikan tinggi di Pakistan	Kepemimpinan transformasional meningkatkan inovasi kerja dan kinerja tugas, dengan berbagi pengetahuan hanya memediasi kinerja tugas, bukan inovasi kerja.	Sangat relevan: menunjukkan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas dan perilaku inovatif di pendidikan tinggi Pakistan.
4	(Qalati <i>et al.</i> , 2022)	<i>Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model</i>	405 karyawan dari UKM di Pakistan	Kepemimpinan transformasional dan OCB meningkatkan kinerja, dan OCB memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja.	Sangat relevan: menunjukkan dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan UKM dalam konteks global.
5	(Pham <i>et al.</i> , 2024)	<i>The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector</i>	464 individu dari organisasi publik di Vietnam	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja, dengan <i>person-organization fit</i> , inovasi kerja, komitmen, dan pemberdayaan psikologis sebagai mediator.	Sangat relevan: menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sektor publik Vietnam dalam konteks budaya Asia.
6	(Lukito <i>et al.</i> , 2025)	<i>Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia</i>	250 karyawan penuh waktu perusahaan keluarga di Indonesia	Kinerja karyawan dipengaruhi kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi, dengan lingkungan kerja sebagai moderator dan kepuasan kerja sebagai faktor utama.	Sangat relevan: Menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berkelanjutan dalam konteks bisnis keluarga Indonesia
7	(Kaur Bagga <i>et al.</i> , 2023)	<i>The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams</i>	118 responden yang bekerja dalam tim virtual karyawan sektor IT dari Delhi-NCR	Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi meningkatkan manajemen perubahan, dengan budaya organisasi memediasi sebagian hubungan tersebut.	Relevan: menunjukkan peran kepemimpinan transformasional dalam tim virtual di era globalisasi berbasis TIK, meski tidak mengukur kinerja langsung.
8	(Phuc <i>et al.</i> , 2023)	<i>Does transformational leadership influence</i>	903 karyawan dari sektor	Kepemimpinan transformasional meningkatkan budaya	Sangat relevan: menunjukkan pengaruh kepemimpinan



		<i>organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country-</i>	manufaktur Vietnam	dan kinerja organisasi, dengan budaya organisasi memediasi sebagian pengaruh tersebut.	transformatasional terhadap kinerja organisasi manufaktur di Vietnam.
9	(Abourok bah <i>et al.</i> , 2024)	<i>Leading the green wave: How and when green transformational leadership cultivates employee green creativity</i>	464 data points dari industri manufaktur Amerika Serikat	Kepemimpinan transformatasional hijau meningkatkan passion dan iklim hijau, yang secara signifikan memediasi terbentuknya kreativitas hijau karyawan.	Relevan: menunjukkan green transformational leadership dalam industri AS terkait isu global keberlanjutan, meski fokus pada kreativitas, bukan kinerja.
10	(Bakker <i>et al.</i> , 2023)	<i>Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?</i>	57 kadet angkatan laut Norwegia	Stimulasi intelektual dan pertimbangan individual mendorong inisiatif, kinerja, dan keterlibatan kerja lebih tinggi, terutama saat penggunaan kekuatan tinggi.	Sangat relevan: menunjukkan pengaruh harian kepemimpinan transformatasional terhadap kinerja pengikut di Norwegia pada level mikro.

## Hasil

### Karakteristik Studi yang Direview

Tinjauan sistematis ini menganalisis sepuluh studi empiris yang diterbitkan antara tahun 2022 hingga 2025, mencerminkan perkembangan terkini dalam literatur kepemimpinan transformatasional dan kinerja karyawan. Distribusi geografis penelitian menunjukkan keberagaman konteks yang signifikan, meliputi negara-negara Asia seperti China, Pakistan, Vietnam, dan Indonesia, serta Kenya di Afrika, India, Amerika Serikat, dan Norwegia di Eropa. Representasi geografis yang luas ini mengindikasikan relevansi universal dari topik penelitian sekaligus menyediakan basis untuk memahami nuansa kontekstual lintas budaya dalam era globalisasi. Dari perspektif metodologis, seluruh studi yang direview mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan *desain cross-sectional*, kecuali satu studi yang menggunakan *diary study* untuk menangkap dinamika harian kepemimpinan transformatasional (Bakker *et al.*, 2023). Teknik analisis data yang mendominasi adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dan variannya, khususnya *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang digunakan dalam delapan dari sepuluh studi. Preferensi terhadap SEM dan PLS-SEM mengindikasikan kompleksitas model yang diuji, dimana peneliti berupaya menangkap hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel beserta mekanisme mediasi dan moderasi yang mendasarinya.

Ukuran sampel dalam studi yang direview bervariasi secara substantif, berkisar dari 57 responden dalam studi mikro-level hingga 903 responden dalam penelitian skala besar di sektor manufaktur Vietnam (Phuc *et al.*, 2023). Keberagaman ukuran sampel ini mencerminkan perbedaan desain penelitian dan fokus analisis, dimana studi dengan sampel lebih kecil cenderung mengeksplorasi mekanisme mikro-level dengan pengukuran intensif, sementara studi dengan sampel besar bertujuan generalisasi temuan dalam konteks organisasional yang lebih luas. Sektor industri yang diteliti juga beragam, mencakup *hospitality*, usaha kecil menengah, pendidikan tinggi, sektor publik, bisnis keluarga, teknologi informasi, dan manufaktur, menunjukkan aplikabilitas kepemimpinan transformatasional lintas sektor dalam konteks global.

Tabel 2. Karakteristik Studi yang Direview

Kategori	Deskripsi	Frekuensi
Periode Publikasi	2022-2023	6 studi
	2024-2025	4 studi
Distribusi Geografis	Asia (China, Pakistan, Vietnam, Indonesia, India)	7 studi
	Afrika (Kenya)	1 studi
	Amerika Serikat	1 studi
	Eropa (Norwegia)	1 studi
Metode Penelitian	Kuantitatif cross-sectional	9 studi
	Kuantitatif diary study	1 studi
Teknik Analisis	PLS-SEM	6 studi
	SEM (AMOS/Smart PLS)	3 studi
	Multilevel Modeling	1 studi
Ukuran Sampel	50-200 responden	2 studi
	201-400 responden	4 studi
	401-600 responden	3 studi
	>600 responden	1 studi
Sektor Industri	Hospitality & Pariwisata	1 studi
	UKM	2 studi
	Pendidikan Tinggi	1 studi
	Sektor Publik	1 studi
	Bisnis Keluarga	1 studi
	Teknologi Informasi	1 studi
	Manufaktur	2 studi
	Militer/Pendidikan Militer	1 studi

Sumber: Data Riset

### Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan

Analisis terhadap sepuluh studi menunjukkan konsistensi temuan mengenai hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan berbagai dimensi kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan proposisi teoretis bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan kapasitas karyawan untuk mencapai kinerja superior. Studi di sektor pendidikan tinggi Pakistan mengonfirmasi adanya hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional universitas dan perilaku kerja inovatif karyawan serta kinerja tugas (Saif *et al.*, 2024). Temuan serupa ditemukan dalam konteks UKM Pakistan, dimana kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang pada gilirannya membantu UKM berkembang secara domestik dan internasional. Penelitian di sektor publik Vietnam memperkuat bukti empiris dengan menunjukkan asosiasi positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pekerjaan (Pham *et al.*, 2024). Yang menarik, studi ini juga mengidentifikasi jalur tidak langsung melalui beberapa mediator seperti perilaku kerja inovatif, komitmen organisasi, dan pemberdayaan psikologis dalam menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pekerjaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bersifat kompleks dan melibatkan mekanisme psikologis serta *behavioral* yang beragam.

Dimensi spesifik kepemimpinan transformasional menunjukkan pola pengaruh yang bervariasi terhadap *outcome* karyawan. Analisis dimensional dalam konteks krisis global di Kenya mengungkapkan bahwa hanya dua dari empat dimensi kepemimpinan transformasional yang berdampak positif dan signifikan pada modal psikologis karyawan, yaitu stimulasi intelektual dan pertimbangan individual (Njaramba, 2024). Temuan ini menyarankan bahwa dalam situasi krisis, karyawan lebih responsif terhadap pemimpin yang mendorong pemikiran kritis dan memberikan perhatian personal dibandingkan dengan dimensi kepemimpinan

lainnya. Studi mikro-level di Norwegia memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa pada hari-hari ketika pemimpin menggunakan perilaku stimulasi intelektual dan pertimbangan individual, pengikut lebih cenderung menggunakan kekuatan mereka dan mengambil inisiatif, yang kemudian memprediksi keterlibatan kerja dan kinerja pekerjaan hari berikutnya.

Indikator kinerja karyawan yang terpengaruh oleh kepemimpinan transformasional mencakup spektrum yang luas, mulai dari *task performance* (kinerja tugas), *contextual performance* yang tercermin dalam perilaku kewargaan organisasi, hingga *innovative work behavior*. Studi di industri hospitality China menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif pada perilaku kerja inovatif, dengan efek yang diperkuat ketika karyawan bekerja dalam iklim inovasi yang lebih baik (Abourobah *et al.*, 2024). Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dalam mendorong inovasi karyawan tidak bersifat *isolated*, melainkan dipengaruhi oleh kondisi organisasional yang mendukung.

### Faktor Kontekstual dalam Organisasi Multikultural

Konteks budaya muncul sebagai faktor kritis yang membentuk efektivitas kepemimpinan transformasional dalam organisasi multikultural. Meskipun tidak semua studi secara eksplisit mengukur dimensi budaya nasional, keberagaman geografis studi yang direview menyediakan wawasan tentang bagaimana kepemimpinan transformasional beroperasi dalam konteks budaya yang berbeda. Studi di negara-negara Asia seperti China, Pakistan, Vietnam, dan Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam budaya kolektivis dimana penekanan pada harmoni kelompok dan hubungan interpersonal sejalan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional seperti pertimbangan individual dan inspirasi motivasional.

Penelitian di bisnis keluarga Indonesia mengungkapkan dinamika unik dimana lingkungan kerja berfungsi sebagai moderator yang meningkatkan hubungan antara kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional (Pham *et al.*, 2024). Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks bisnis keluarga yang sering memiliki karakteristik budaya organisasi khas, kondisi lingkungan kerja menjadi faktor kontingen yang menentukan seberapa efektif kepemimpinan transformasional dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja. Konteks budaya organisasi juga terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan di kalangan karyawan tim virtual sektor IT India menunjukkan bahwa dalam era digitalisasi dan globalisasi, budaya organisasi menjadi jembatan yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan kemampuan adaptasi organisasi.

Analisis lintas negara berkembang, khususnya di Vietnam, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja organisasi dan budaya organisasi dengan efek yang berbeda berdasarkan konteks spesifik sektor manufaktur. Budaya organisasi secara langsung mempengaruhi kinerja dan memediasi secara parsial kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Temuan ini menekankan bahwa dalam konteks negara berkembang yang sedang mengalami transformasi ekonomi dan globalisasi cepat, kepemimpinan transformasional perlu beradaptasi dengan nilai-nilai budaya lokal untuk dapat efektif mendorong kinerja.

Kompleksitas keberagaman dalam organisasi multikultural juga tercermin dalam variasi respons karyawan terhadap kepemimpinan transformasional. Studi di Kenya selama krisis COVID-19 menunjukkan bahwa rasa takut terhadap COVID-19 memoderasi hubungan antara dimensi kepemimpinan transformasional dan modal psikologis karyawan mengindikasikan bahwa faktor kontekstual eksternal seperti krisis global dapat mengubah dinamika hubungan kepemimpinan-kinerja. Dalam situasi ketidakpastian tinggi yang karakteristik dari era



globalisasi, karyawan mungkin lebih membutuhkan dimensi kepemimpinan tertentu yang memberikan rasa aman dan dukungan personal.

### Variabel Moderator dan Mediator

Analisis terhadap mekanisme yang mendasari hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan mengungkapkan peran krusial dari variabel mediator dan moderator. Identifikasi organisasi dan suara karyawan (*voice*) terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif dalam konteks hospitality China (Qalati *et al.*, 2022). Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memfasilitasi kinerja inovatif dengan terlebih dahulu membangun ikatan psikologis antara karyawan dan organisasi serta menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa aman untuk menyuarakan ide dan pendapat mereka. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) muncul sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tugas karyawan di sektor pendidikan tinggi Pakistan. Namun, studi yang sama menemukan bahwa berbagi pengetahuan tidak terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif, menyarankan bahwa mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan dengan berbagai dimensi kinerja mungkin berbeda. Temuan ini menekankan pentingnya membedakan antara kinerja rutin (*task performance*) dan kinerja kreatif (*innovative behavior*) dalam memahami pengaruh kepemimpinan transformasional.

Perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dalam konteks UKM Pakistan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku *extra-role* yang melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja individual maupun organisasional. Dalam konteks UKM yang beroperasi dalam lingkungan kompetitif global, perilaku kewargaan organisasi menjadi aset penting yang memfasilitasi fleksibilitas dan adaptabilitas organisasi. Studi di sektor publik Vietnam mengidentifikasi jalur mediasi multiple yang kompleks, dimana kesesuaian *person-organization fit* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif, sementara perilaku kerja inovatif, komitmen organisasi, dan pemberdayaan psikologis bertindak sebagai mediator dalam dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pekerjaan (Lin, 2023). Kompleksitas jalur mediasi ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bersifat *multifaceted* dan melibatkan proses psikologis, *behavioral*, dan relasional yang saling terkait.

Variabel moderator juga memainkan peran penting dalam membentuk efektivitas kepemimpinan transformasional. Iklim inovasi terbukti memoderasi efek tidak langsung kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif, dimana efek tersebut lebih kuat ketika karyawan bekerja dalam iklim inovasi yang lebih baik. Lingkungan kerja berfungsi sebagai moderator yang meningkatkan hubungan antara kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional dalam konteks bisnis keluarga Indonesia. Temuan-temuan ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional tidak bersifat deterministik, melainkan *contingent* pada kondisi organisasional dan kontekstual yang mendukung.

### Tantangan dan Hambatan Implementasi

Meskipun bukti empiris menunjukkan efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan lintas konteks, implementasinya dalam organisasi multikultural menghadapi sejumlah tantangan. Temuan dari studi di Kenya menunjukkan bahwa dalam situasi krisis global seperti pandemi COVID-19, tidak semua dimensi

kepemimpinan transformasional sama efektifnya, dimana hanya stimulasi intelektual dan pertimbangan individual yang berdampak signifikan pada modal psikologis karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks ketidakpastian dan tekanan eksternal yang tinggi, karyawan mungkin kurang responsif terhadap dimensi inspirasional dan *idealized influence*, sementara lebih membutuhkan dukungan kognitif dan emosional yang konkret.

Kompleksitas manajemen keberagaman dalam era globalisasi juga tercermin dalam variasi efektivitas kepemimpinan transformasional berdasarkan konteks budaya dan organisasional. Studi di tim virtual sektor IT menunjukkan bahwa budaya organisasi memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan mengindikasikan bahwa dalam konteks kerja virtual yang karakteristik dari organisasi global modern, kepemimpinan transformasional perlu dikombinasikan dengan pengembangan budaya organisasi yang kuat untuk dapat efektif memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan. Hambatan komunikasi lintas budaya dan perbedaan zona waktu dalam tim virtual dapat mengurangi intensitas interaksi pemimpin-anggota yang merupakan elemen krusial dari kepemimpinan transformasional. Perbedaan persepsi terhadap gaya kepemimpinan lintas budaya juga menjadi tantangan potensial, meskipun tidak secara eksplisit dieksplorasi dalam studi yang direview. Variasi geografis studi mengindikasikan bahwa sementara kepemimpinan transformasional umumnya efektif lintas budaya, mekanisme dan kondisi kontekstual yang memfasilitasi efektivitasnya dapat berbeda. Pemimpin dalam organisasi multikultural perlu mengembangkan sensitivitas budaya dan kemampuan untuk mengadaptasi pendekatan kepemimpinan mereka sesuai dengan nilai dan ekspektasi budaya yang beragam dari anggota tim mereka.

## Pembahasan

### Analisis Pola Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja

Sintesis temuan dari sepuluh studi menunjukkan pola konsisten mengenai hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan lintas berbagai konteks geografis, sektor industri, dan dimensi kinerja. Konsistensi temuan ini memperkuat proposisi teoretis dari teori kepemimpinan transformasional yang menekankan bahwa pemimpin transformasional mempengaruhi kinerja pengikut melalui mekanisme transformasi nilai, motivasi intrinsik, dan pengembangan kapasitas. Hubungan positif ini termanifestasi tidak hanya dalam peningkatan kinerja tugas yang terkait langsung dengan tanggung jawab pekerjaan formal, tetapi juga dalam peningkatan perilaku kewargaan organisasi dan perilaku kerja inovatif yang melampaui persyaratan peran formal.

Kekuatan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan tampaknya bervariasi berdasarkan konteks dan dimensi kinerja yang diukur. Studi menunjukkan bahwa hubungan tersebut lebih kuat ketika dimediasi oleh variabel psikologis dan behavioral seperti identifikasi organisasi, berbagi pengetahuan, dan perilaku kewargaan organisasi, dibandingkan dengan hubungan langsung. Temuan ini konsisten dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan bahwa pengaruh pemimpin transformasional terhadap kinerja bersifat tidak langsung, bekerja melalui perubahan dalam sikap, motivasi, dan perilaku pengikut. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan karyawan untuk melakukan tugas mereka, tetapi mentransformasi cara karyawan berpikir tentang pekerjaan mereka, hubungan mereka dengan organisasi, dan kontribusi mereka terhadap tujuan kolektif.

Temuan dari studi diary yang menangkap dinamika harian kepemimpinan transformasional memberikan wawasan penting tentang mekanisme temporal pengaruh kepemimpinan. Penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional pada hari tertentu mempengaruhi penggunaan kekuatan dan inisiatif pengikut pada hari yang sama, yang kemudian memprediksi keterlibatan kerja dan kinerja pekerjaan hari berikutnya (Lin,

2023). Pola temporal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bersifat dinamis dan accumulative, dimana praktik kepemimpinan konsisten sehari-hari secara bertahap membangun motivasi dan kapasitas karyawan yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja berkelanjutan.

Komparasi temuan dengan teori kepemimpinan lintas budaya mengungkapkan bahwa sementara mekanisme dasar kepemimpinan transformasional tampaknya universal, manifestasi dan efektivitas spesifiknya dapat dipengaruhi oleh konteks budaya. Efektivitas kepemimpinan transformasional yang konsisten lintas berbagai konteks budaya dalam studi yang *direview* mendukung perspektif universalis yang menyatakan bahwa kebutuhan dasar manusia untuk makna, pengembangan diri, dan hubungan interpersonal yang berkualitas adalah universal dan melampaui batas budaya. Namun, variasi dalam mekanisme mediasi dan moderasi menunjukkan bahwa bagaimana pemimpin transformasional memenuhi kebutuhan tersebut dan bagaimana karyawan merespon mungkin dipengaruhi oleh nilai budaya dan norma sosial yang berlaku.

### **Kontekstualisasi dalam *Setting* Multikultural**

Keberagaman geografis studi yang *direview* menyediakan basis untuk memahami bagaimana konteks budaya mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional dalam organisasi multikultural. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam berbagai konteks budaya, namun jalur dan mekanisme pengaruhnya dapat bervariasi. Dalam konteks Asia yang cenderung kolektif, kepemimpinan transformasional tampaknya bekerja efektif melalui pembangunan identifikasi organisasi dan penguatan komitmen kolektif. Penelitian di China, Vietnam, dan Indonesia menunjukkan bahwa pemimpin transformasional yang menekankan visi bersama dan kepentingan kolektif mampu memobilisasi motivasi intrinsik karyawan yang sejalan dengan nilai budaya kolektif. Budaya organisasi muncul sebagai faktor kritis yang memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan outcome organisasional dalam konteks multikultural. Studi di Vietnam menunjukkan bahwa budaya organisasi memediasi secara parsial kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja tidak hanya melalui pengaruh langsung pada individu karyawan, tetapi juga melalui pembentukan budaya organisasi yang mendukung. Dalam organisasi multikultural, budaya organisasi yang kuat dapat berfungsi sebagai "lem" yang menyatukan individu dengan latar belakang budaya beragam dalam kerangka nilai dan norma organisasi yang kohesif.

Adaptasi gaya kepemimpinan untuk konteks global menjadi imperatif strategis dalam era globalisasi. Temuan dari berbagai studi menunjukkan bahwa sementara prinsip-prinsip inti kepemimpinan transformasional seperti inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual efektif lintas budaya, cara spesifik pemimpin mengimplementasikan prinsip-prinsip tersebut mungkin perlu disesuaikan dengan konteks budaya. Misalnya, dalam budaya dengan *power distance* tinggi, pemimpin transformasional mungkin perlu menyeimbangkan antara pemberdayaan karyawan dengan mempertahankan struktur hierarkis yang dihormati. Dalam budaya kolektif, penekanan pada tujuan kelompok dan harmoni mungkin lebih efektif dibandingkan penekanan pada prestasi individual. Relevansi teori *cultural contingency* dalam kepemimpinan ditegaskan oleh temuan bahwa efektivitas dimensi spesifik kepemimpinan transformasional dapat bervariasi berdasarkan konteks. Studi di Kenya menunjukkan bahwa dalam situasi krisis, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual lebih efektif dibandingkan dimensi lain (Njaramba, 2024), sementara studi di konteks lain menunjukkan efektivitas semua dimensi. Pola ini mengindikasikan bahwa pemimpin dalam organisasi multikultural perlu mengembangkan repertoire kepemimpinan yang fleksibel, mampu

menekankan dimensi kepemimpinan yang paling sesuai dengan kebutuhan karyawan dan tuntutan situasional dalam konteks budaya tertentu.

### Rumusan Hipotesis untuk Penelitian Masa Depan

Berdasarkan sintesis temuan dari studi yang direview, beberapa hipotesis dapat dirumuskan untuk mengarahkan penelitian masa depan tentang kepemimpinan transformasional dalam organisasi multikultural:

- H1:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam organisasi multikultural, dengan efek yang dimediasi oleh identifikasi organisasi dan komitmen afektif.
- H2:** Dimensi budaya nasional (*power distance*, *individualism-collectivism*, *uncertainty avoidance*) memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, dimana efektivitas kepemimpinan transformasional lebih kuat dalam budaya dengan *power distance* sedang dan orientasi kolektifis.
- H3:** *Cultural intelligence* pemimpin memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dalam tim multikultural, dimana pemimpin dengan *cultural intelligence* tinggi lebih efektif dalam menerjemahkan perilaku kepemimpinan transformasional menjadi peningkatan kinerja tim yang beragam secara kultural.
- H4:** Iklim keberagaman inklusif memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi tim dalam organisasi multikultural, dimana efek kepemimpinan transformasional terhadap inovasi lebih kuat dalam organisasi dengan iklim keberagaman inklusif yang tinggi.
- H5:** Berbagi pengetahuan lintas budaya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tim dalam organisasi multikultural, dimana kepemimpinan transformasional memfasilitasi berbagi pengetahuan yang melampaui batas budaya, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tim.

Hipotesis-hipotesis ini dirancang untuk mengarahkan eksplorasi lebih lanjut terhadap mekanisme dan kondisi kontekstual yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional dalam organisasi multikultural. Pengujian hipotesis ini akan berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan lintas budaya yang lebih *nuanced* dan komprehensif, serta menyediakan panduan praktis bagi pemimpin organisasi global dalam merancang strategi kepemimpinan yang efektif untuk konteks multikultural.

### KESIMPULAN

Tinjauan sistematis terhadap sepuluh studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam organisasi multikultural pada era globalisasi. Efektivitas gaya kepemimpinan ini termanifestasi melalui berbagai dimensi kinerja, meliputi kinerja tugas, perilaku kewargaan organisasi, dan perilaku kerja inovatif. Hubungan tersebut dimediasi oleh variabel psikologis seperti identifikasi organisasi, berbagi pengetahuan, komitmen organisasi, dan pemberdayaan psikologis. Faktor kontekstual seperti budaya organisasi, iklim inovasi, dan lingkungan kerja berperan sebagai moderator yang memperkuat efektivitas kepemimpinan transformasional. Temuan menunjukkan bahwa dimensi stimulasi intelektual dan pertimbangan individual memiliki dampak paling konsisten lintas konteks budaya yang beragam.

Penelitian mendatang perlu mengeksplorasi mekanisme spesifik *cultural intelligence* sebagai moderator dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja tim multikultural. Studi longitudinal diperlukan untuk memahami dinamika temporal pengaruh kepemimpinan transformasional dalam konteks perubahan organisasi global. Praktisi organisasi disarankan mengintegrasikan pengembangan kompetensi lintas budaya dalam

program pelatihan kepemimpinan serta menciptakan iklim keberagaman inklusif yang mendukung efektivitas kepemimpinan transformasional. Penelitian komparatif lintas sektor dan negara dengan desain *mixed-methods* dapat memberikan pemahaman lebih mendalam tentang nuansa kontekstual yang mempengaruhi aplikasi kepemimpinan transformasional dalam *setting* multikultural.

## REFERENSI

- Abourokbah, S., Bajaba, S., & Zafar, M. (2024). Acta Psychologica Leading the green wave : How and when green transformational leadership cultivates employee green creativity. *Acta Psychologica*, 250(October), 104503. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104503>
- Bakker, A. B., Kjellevold, O., & Espevik, R. (2023). *Daily transformational leadership : A source of inspiration for follower performance? 41*(December 2020), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Ibrohim, M., & Anshori, M. I. (2025). Kepemimpinan Efektif dalam Lingkungan Kerja Multikultural untuk Meningkatkan Kinerja Tim: Systematic Literature Review. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(3). <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i3.6884>
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103521. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103521>
- Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., & Ali, M. (2025). Asia Pacific Management Review Determinants of sustainable employee performance : A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 30(2), 100340. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.12.004>
- Njaramba, F. (2024). Heliyon Transformational leadership in a crisis : Dimensional analysis with psychological capital. *Heliyon*, 10(16), e35900. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35900>
- Pham, T. P. T., Nguyen, T. Van, Nguyen, P. Van, & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>
- Phuc, N., Thi, N., Hang, T., & Hiep, N. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country-. *IIMB Management Review*, 35(4), 382–392. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Saif, N., Guan, G., Goh, G., Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). Heliyon Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals : The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10(11), e32280. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32280>
- Salsabila, N., Rachmadhita, W., Pratama, R., & Anshori, I. (2025). Kepemimpinan Multikultural Dalam Era Globalisasi: Adaptasi Pemimpin Dalam Lingkungan Kerja Multinasional. *Urnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 6(1). <https://doi.org/10.32815/jubis.v6i1.2662>



- Sirait, A. A., Safitri, D., Batubara, E. P., Gresya, D., Falah, R., Siregar, K. G., & Robain, W. (2024). Kepemimpinan Global dan Pengaruhnya Terhadap Manajemen Kinerja Dalam Organisasi Internasional. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 6(3), 99–109. <https://ejurnal.yossoedarso.ac.id/index.php/ysej-server/article/view/YEJ-6317>
- Sirojuddin, A. S., Bramayudha, A., & Novitasari, N. L. (2025). Peran Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Kerukunan Antara Organisasi dan Masyarakat: Studi kasus K3TA (Kerukunan Keluarga Kalimantan Tulungagung). *Journal of Islamic Management*, 5(2), 134–148. <https://doi.org/10.15642/jim.v2i2.2049>
- Suprpto, R. I. T., Hariyati, N., Dewi, U., Khamidi, A., & Amalia, K. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Pendidikan Multikultural. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(5). <https://doi.org/10.55681/jige.v5i4.3334>