

Kepemimpinan Transformasional Dalam Perusahaan: Dampaknya Terhadap Pengembangan SDM dan Kinerja Organisasi

Selvi Arum Putri Tsalatsa^{1*}

Kukuh Harianto²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Universitas Islam Kadiri

*Correspondent Author Email: selviarumputri09@gmail.com

Abstract

This article aims to systematically review the scientific literature on transformational leadership in company organizations, focusing on its impact on human resource development (HRD) and organizational performance. The study employs a Systematic Literature Review (SLR) approach using the PRISMA method, analyzing 20 qualitative articles retrieved from Google Scholar between 2021 and 2025. The findings reveal that transformational leadership significantly enhances motivation, empowerment, and HR competence within companys. This leadership style also fosters innovation, collaboration, and member loyalty. However, challenges such as rigid structures, cultural resistance, and lack of leadership training persist. The study concludes that integrating transformational leadership with digital transformation and company principles is a strategic approach to strengthening companys' competitiveness. These findings offer both theoretical and practical implications for company leaders to establish adaptive, collaborative, and sustainable governance.

Keywords: company, human resources, transformational leadership.

Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis literatur ilmiah mengenai kepemimpinan transformasional dalam organisasi perusahaan, dengan fokus pada dampaknya terhadap pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan metode PRISMA, melibatkan 20 artikel kualitatif yang diperoleh melalui pencarian di Google Scholar periode 2021–2025. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap motivasi, pemberdayaan, dan kompetensi SDM perusahaan. Selain itu, gaya kepemimpinan ini mendukung inovasi, kolaborasi, dan peningkatan loyalitas anggota. Namun demikian, terdapat hambatan seperti struktur organisasi yang kaku, resistensi budaya, dan kurangnya pelatihan kepemimpinan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi antara kepemimpinan transformasional, transformasi digital, dan prinsip-prinsip perusahaan menjadi strategi kunci dalam memperkuat daya saing perusahaan. Temuan ini memberikan dasar teoritis dan praktis bagi pemimpin perusahaan dalam membangun tata kelola yang adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, sumber daya manusia, perusahaan.

Pendahuluan

Perusahaan memainkan peran strategis dalam mendorong pembangunan ekonomi inklusif melalui penekanan pada partisipasi anggota, pemenuhan kebutuhan komunitas, serta akses yang adil terhadap sumber daya. Dalam menghadapi arus modernisasi yang cepat, perusahaan dihadapkan pada berbagai tantangan yang menuntut penyesuaian terhadap struktur dan proses operasionalnya. Salah satu isu paling mendesak yang mempengaruhi perusahaan saat ini adalah transformasi digital, yang menjadi krusial untuk mempertahankan daya saing dalam ekonomi digital yang terus berkembang. Seiring perubahan lanskap ekonomi, perusahaan dituntut untuk memanfaatkan kemajuan teknologi digital serta membangun kerangka kerja yang solid dalam berbagi data dan kolaborasi guna mempertahankan eksistensi di pasar masing-masing (Bühler, Calzada, et al., 2023). Transformasi ini sangat penting, khususnya pada sektor pertanian, di mana

perusahaan petani dipandang sebagai kunci integrasi teknologi digital ke dalam praktik tradisional untuk meningkatkan produktivitas dan akses pasar (Zheng et al., 2024). Penelitian juga menunjukkan bahwa penguatan tata kelola digital dan pengembangan kapabilitas digital di kalangan karyawan perusahaan dapat secara signifikan mendukung proses transformasi ini melalui inisiatif berbagi data yang inovatif dan berkeadilan (Bühler, et al., 2023).

Meskipun memiliki peran penting, perusahaan kerap menghadapi kesulitan dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang semakin diperparah dengan kebutuhan akan kapabilitas digital. Praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci dalam memberdayakan tim kerja, terutama di sektor-sektor yang padat pengetahuan dan membutuhkan kolaborasi serta inovasi (Han et al., 2021). Pemimpin dalam perusahaan perlu mengadopsi pendekatan strategis yang tidak hanya mendorong adopsi teknologi digital, tetapi juga menumbuhkan budaya kolaboratif dan berbagi pengetahuan di antara para anggota (Abdurachman et al., 2022). Penting bagi pemimpin perusahaan untuk memahami dampak dari pendekatan digital-first, khususnya dalam menangani kesenjangan keterampilan dan resistensi terhadap perubahan, yang dapat menghambat adaptasi terhadap teknologi baru (Muñoz & Valencia, 2023; Nurhas et al., 2022).

Tingkat daya saing perusahaan di pasar semakin bergantung pada kemampuan mereka dalam mengintegrasikan strategi digital ke dalam kerangka operasionalnya. Perusahaan modern berada di bawah tekanan besar untuk mengadopsi teknologi baru dan menciptakan lingkungan yang dinamis serta mendukung inovasi (Petrova et al., 2021). Kepemimpinan memiliki peran penting dalam hal ini, karena manajer perusahaan dituntut untuk menyusun visi yang mampu menyelaraskan inisiatif digital dengan nilai-nilai perusahaan tradisional, sehingga menciptakan rasa pemberdayaan dan keterlibatan di kalangan anggota. Pemimpin perusahaan idealnya memiliki kompetensi dalam teknologi digital, kecerdasan emosional, dan manajemen sumber daya manusia, sehingga dapat memotivasi tim untuk menerima perubahan. Studi menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang efektif, seperti pemberdayaan dan kolaborasi, berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Vallina et al., 2020).

Kerangka regulasi yang mendukung mampu memperkuat inisiatif perusahaan dalam mengadopsi teknologi digital dan mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia (Novikov & Sazonov, 2022). Oleh karena itu, kepemimpinan perusahaan perlu memperluas pengaruhnya dengan terlibat secara aktif dalam proses advokasi kebijakan, guna mendorong legislasi yang mendukung operasi perusahaan dan membentuk ekosistem yang kondusif bagi transformasi digital (Petrova et al., 2021). Keterlibatan aktif ini memungkinkan perusahaan tidak hanya beradaptasi terhadap perubahan teknologi, tetapi juga berkontribusi dalam pencapaian tujuan pembangunan ekonomi secara lebih luas.

Peran strategis perusahaan dalam pembangunan ekonomi inklusif sangat bergantung pada kapasitas mereka untuk melakukan modernisasi. Tantangan dalam hal transformasi digital, manajemen sumber daya manusia, dan peningkatan daya saing organisasi memang signifikan, namun bukanlah hambatan yang tidak dapat diatasi. Kepemimpinan strategis menjadi faktor kunci dalam mengatasi berbagai tantangan tersebut, sekaligus memfasilitasi proses adaptasi perusahaan terhadap perubahan kondisi ekonomi dan kemajuan teknologi. Penciptaan lingkungan yang inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada tujuan bersama akan memungkinkan perusahaan untuk memaksimalkan potensinya dalam mendorong pembangunan ekonomi yang inklusif.

Perusahaan menghadapi tantangan besar akibat stagnasi kinerja, yang sebagian besar disebabkan oleh kurangnya kepemimpinan visioner serta rendahnya kemampuan adaptasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kepemimpinan dalam perusahaan sering kali masih bersifat hierarkis konvensional, yang menghambat inovasi dan respons terhadap perubahan

lingkungan, sehingga membatasi potensi pertumbuhan organisasi. Studi mengenai perusahaan kopi di Meksiko menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan yang minim partisipasi anggota dan tidak visioner dapat menyebabkan penurunan efisiensi operasional serta terputusnya keterkaitan dengan kebutuhan masyarakat (Velandia et al., 2022). Kondisi ini diperburuk dengan ketidakmampuan manajemen perusahaan dalam menyesuaikan praktik SDM terhadap tuntutan modern, yang berdampak pada menurunnya semangat kerja dan hasil kinerja yang kurang optimal (AlAbri et al., 2022). Gaya kepemimpinan transaksional yang bersifat konvensional terbukti kurang efektif dalam membentuk budaya kerja yang inovatif dan responsif, yang menjadi sangat penting bagi perusahaan di tengah dinamika ekonomi saat ini.

Keterbatasan dalam kerangka kepemimpinan yang kaku juga menghambat dukungan yang diperlukan untuk pengembangan dan pelatihan karyawan, padahal aspek ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, yang menekankan kolaborasi dan pemberdayaan, dapat meningkatkan kinerja adaptif secara signifikan dan membentuk lingkungan kerja yang mendukung (Tiwow et al., 2023). Sebaliknya, ketiadaan kepemimpinan semacam ini dapat mengakibatkan peningkatan angka pergantian karyawan dan ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya melemahkan kemampuan operasional perusahaan (Cao et al., 2020; Sadikin et al., 2023). Perubahan ini menekankan bahwa evolusi kepemimpinan merupakan keharusan bagi perusahaan dalam memperkuat kerangka strategis dan meningkatkan kinerja keseluruhan.

Implikasi dari model kepemimpinan tradisional menunjukkan urgensi bagi para pemimpin perusahaan untuk mengadopsi pendekatan yang lebih adaptif dan kolaboratif. Studi sebelumnya menguatkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan, seperti kecerdasan emosional dan pemikiran visioner, berkorelasi positif dengan keterlibatan karyawan dan keberhasilan organisasi (Mukaram et al., 2021). Perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dengan paradigma kepemimpinan modern berisiko mengalami stagnasi dan gagal memenuhi tujuan inklusivitas serta keberlanjutan. Apabila organisasi perusahaan mampu mengembangkan gaya kepemimpinan yang adaptif, maka tantangan operasional dapat diubah menjadi peluang pertumbuhan yang menguntungkan bagi anggota dan masyarakat secara luas (Bahiroh & Imron, 2024). Oleh karena itu, reformasi pendekatan kepemimpinan dalam perusahaan bukan sekadar anjuran, melainkan kebutuhan mendesak untuk membangkitkan kembali kinerja organisasi dan menjamin keberlanjutan ekonomi di tengah lingkungan yang semakin kompetitif (Porkodi, 2022).

Kepemimpinan transformasional ditandai oleh penekanannya dalam menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi serta mendorong terciptanya visi bersama dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan visi organisasi, motivasi anggota, inovasi, dan loyalitas. Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan merasa diberdayakan dan dihargai, sehingga secara signifikan meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka (Aboobaker et al., 2020). Pemimpin yang menyelaraskan tujuan organisasi dengan nilai-nilai pribadi karyawan mampu membangun koneksi yang lebih mendalam, yang penting dalam menumbuhkan pemikiran inovatif serta rasa memiliki di antara anggota tim. Transformational leadership juga memfasilitasi terbentuknya visi kolektif organisasi yang sejalan dengan aspirasi anggotanya, sehingga mendorong upaya kolaboratif yang meningkatkan inovasi secara keseluruhan (Li & Zhang, 2020).

Pengaruh kepemimpinan transformasional melampaui efek motivasional jangka pendek; kepemimpinan ini juga membentuk loyalitas organisasi melalui pembentukan kepercayaan dan

budaya inklusif. Gaya kepemimpinan yang bersifat memotivasi memberikan dampak positif terhadap komitmen psikologis anggota, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas terhadap organisasi (De Clerck et al., 2022). Dalam konteks organisasi nirlaba, Li dan Zhang menegaskan bahwa visi bersama yang dibangun oleh pemimpin transformasional mendorong solidaritas anggota dan identitas kolektif, yang merupakan elemen penting dalam menjaga loyalitas jangka panjang. Ketika anggota memandang pemimpin mereka sebagai sosok visioner yang berkomitmen terhadap tujuan bersama, mereka cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih kuat terhadap organisasi, bahkan dalam situasi penuh tantangan, sehingga memperkuat stabilitas dan ketahanan organisasi (Kara & Alev, 2022).

Peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong inovasi memiliki arti yang sangat penting. Pemimpin yang efektif mendorong budaya eksperimen dan pengambilan risiko, serta mendorong karyawan untuk menyampaikan ide-ide inovatif tanpa rasa takut terhadap kegagalan. Temuan Kara dan Alev menunjukkan bahwa penggunaan bahasa motivasional oleh pemimpin tidak hanya meningkatkan loyalitas guru, tetapi juga menginspirasi metode pembelajaran yang kreatif (Kara & Alev, 2022). Iklim kerja seperti ini meningkatkan kreativitas dan menghasilkan pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan karena anggota merasa terdorong untuk memberikan kontribusi ide-ide yang memajukan organisasi. Inovasi-inovasi tersebut, yang didorong oleh pendekatan kepemimpinan transformasional, pada akhirnya memberikan keunggulan kompetitif di pasar, yang menegaskan pentingnya pemimpin untuk memiliki kualitas transformasional dalam menghadapi lanskap organisasi yang kompleks.

Terlepas dari banyaknya penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, masih terdapat kesenjangan kajian yang cukup signifikan terkait penerapannya secara spesifik dalam konteks perusahaan, terutama berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Sebagian besar studi yang ada lebih berfokus pada konteks korporasi atau pendidikan, sehingga belum banyak mengeksplorasi dinamika dan tantangan unik yang dihadapi oleh perusahaan. Sementara dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap keberlanjutan organisasi telah dikaji dalam konteks usaha kecil dan menengah (UKM) oleh Budihard et al. (2024), bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan tersebut terhadap praktik SDM dan keterlibatan anggota di lingkungan perusahaan masih terbatas. Studi yang dilakukan oleh León menunjukkan keberadaan kepemimpinan transformasional dan transaksional di kalangan manajer perusahaan; namun, belum dilakukan kajian mendalam mengenai bagaimana kedua gaya tersebut memengaruhi efektivitas operasional dan loyalitas anggota dalam perusahaan (Leon et al., 2020). Penelitian-penelitian mutakhir juga menekankan pentingnya mempertimbangkan peran kepemimpinan dalam berbagai jenis organisasi, tetapi belum tersedia tinjauan komprehensif yang secara spesifik membahas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan SDM dan indikator kinerja yang disesuaikan dengan karakteristik perusahaan (Hejkrlik et al., 2023). Permasalahan ini menegaskan perlunya eksplorasi lebih lanjut terhadap paradigma kepemimpinan transformasional, dengan fokus pada peningkatan kolaborasi, motivasi anggota, dan kinerja keseluruhan dalam organisasi perusahaan.

Penulisan artikel ini bertujuan untuk menyusun sebuah kajian sistematis terhadap literatur ilmiah yang membahas kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi perusahaan. Secara khusus, artikel ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengklasifikasikan, dan menganalisis temuan-temuan empirik yang menjelaskan hubungan antara praktik kepemimpinan transformasional dengan pengembangan sumber daya manusia serta peningkatan kinerja organisasi perusahaan. Melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR), artikel ini juga ditujukan untuk memetakan kecenderungan, metode, serta wilayah kajian yang telah dijelajahi dalam lima tahun terakhir (2021–2025), sekaligus menyoroti kesenjangan

penelitian yang masih perlu dieksplorasi. Dengan demikian, artikel ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model kepemimpinan perusahaan yang adaptif dan progresif, serta menawarkan implikasi praktis bagi pengambilan keputusan strategis dalam pengelolaan perusahaan di era disrupsi.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan menerapkan kerangka kerja PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Pendekatan ini dipilih untuk memastikan bahwa proses penelaahan literatur dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan berbasis bukti, serta menghindari bias seleksi dalam proses identifikasi dan analisis artikel yang relevan. Kajian literatur sistematis ini tidak hanya berfungsi untuk menyebarluaskan temuan literatur, tetapi juga bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian secara menyeluruh melalui alur seleksi artikel yang ketat dan terencana (Sastypratiwi & Nyoto, 2020).

Penelitian ini difokuskan pada studi-studi yang membahas kepemimpinan transformasional dalam konteks perusahaan, khususnya dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja organisasi. Strategi pencarian artikel dilakukan secara sistematis melalui dua basis data utama, yaitu Google Scholar, dengan menggunakan kombinasi kata kunci yang telah disesuaikan dengan topik penelitian:

Tabel 1. Penjelasan Alur Menyusun Kajian

No	Proses	Keterangan	Hasil
1	Pencarian Data	Pencarian dilakukan melalui Google Scholar dengan menggunakan kombinasi kata kunci seperti: “kepemimpinan transformasional dalam perusahaan”, “transformational leadership company”, “pengembangan SDM perusahaan”, “kinerja organisasi perusahaan”, “SDM dan kepemimpinan perusahaan”.	Google Scholar: 67 artikel ditemukan
2	Skrining Data	Seleksi awal berdasarkan judul dan abstrak. Artikel yang tidak relevan dengan topik (bukan tentang perusahaan atau kepemimpinan transformasional), tidak ilmiah, atau duplikat, dieliminasi.	40 artikel lolos skrining awal
3	Penilaian Kualitas	Evaluasi full-text artikel berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi (tahun 2021–2025, studi empiris atau review, berbahasa Indonesia atau Inggris, fokus pada perusahaan dan kepemimpinan/SDM). Artikel tanpa metode jelas atau kurang relevan tidak disertakan.	28 artikel memenuhi kriteria kualitas
4	Hasil Akhir	Artikel yang dipilih untuk dianalisis secara tematik dan digunakan dalam penyusunan hasil kajian literatur sistematis.	20 artikel digunakan dalam analisis

Tabel 2. Kriteria Inklusi dan Eksklusi dalam Proses Seleksi Artikel

Proses	Keterangan	Hasil
Populasi	Studi yang membahas kepemimpinan transformasional dalam perusahaan, khususnya dalam konteks pengembangan SDM dan peningkatan kinerja organisasi	Studi yang tidak berfokus pada perusahaan atau membahas organisasi sektor lain tanpa relevansi terhadap perusahaan
Intervensi	Kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan utama dalam mempengaruhi SDM	Studi yang hanya membahas gaya kepemimpinan lain

	dan kinerja	(misalnya transaksional) tanpa komparasi atau fokus pada transformasional leadership
Outcomes	Efektivitas kepemimpinan dalam mendorong pengembangan SDM, peningkatan motivasi kerja, inovasi, dan kinerja organisasi perusahaan	Studi yang tidak menilai dampak kepemimpinan secara empiris atau hanya bersifat deskriptif
Studi dan Tipe Publikasi	Studi empiris (kualitatif, kuantitatif, atau mixed methods) dan literature review dari jurnal ilmiah bereputasi	Artikel opini, editorial, blog, atau publikasi tanpa dasar penelitian ilmiah yang jelas
Tahun Publikasi	Studi yang diterbitkan antara tahun 2021 hingga 2025	Studi yang diterbitkan sebelum tahun 2025
Bahasa	Artikel berbahasa Indonesia dan Inggris	Artikel dalam bahasa selain Inggris dan Indonesia

Hasil & Pembahasan

Hasil

Setelah melalui proses pencarian, skrining, dan penilaian kualitas, sebanyak 20 artikel ilmiah berbasis penelitian kualitatif berhasil dihimpun dan dianalisis secara sistematis dalam kajian ini. Seluruh artikel dipilih secara ketat berdasarkan kesesuaian topik dengan fokus kajian, yaitu kepemimpinan transformasional dalam perusahaan, serta keterkaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian-penelitian kualitatif yang dianalisis menggambarkan pendekatan mendalam terhadap konteks sosial dan budaya organisasi perusahaan, dengan menggunakan teknik pengumpulan data seperti wawancara mendalam, observasi partisipatif, studi kasus, serta dokumentasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi makna, persepsi, dan praktik kepemimpinan transformasional secara lebih holistik dalam lingkungan perusahaan.

Temuan-temuan dalam artikel menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membangun budaya organisasi yang kolaboratif, mendorong keterlibatan anggota, memfasilitasi inovasi, serta meningkatkan motivasi dan kompetensi SDM perusahaan. Selain itu, beberapa studi juga mengidentifikasi hambatan-hambatan dalam penerapan kepemimpinan transformasional, seperti resistensi terhadap perubahan dan struktur manajerial yang masih hierarkis. Untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai kontribusi masing-masing artikel terhadap kajian ini, berikut disajikan tabel hasil kajian literatur yang mencakup identitas penulis, judul artikel, serta temuan-temuan utama yang relevan dengan topik penelitian.

Tabel 3. Hasil Analisis Penelitian Terdahulu (*Review Article*)

No	Proses	Keterangan	Hasil
1	(Pratama, 2023)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Tim di Era Digital	Kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap produktivitas tim, menekankan pentingnya visi, inovasi, kolaborasi, dan dukungan teknologi.
2	(Djaluputro & Andrias, 2023)	Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Keterikatan Karyawan di PT. DMI	Implementasi nilai-nilai kepemimpinan secara tepat meningkatkan keterlibatan karyawan dan berdampak pada kinerja organisasi.

Kepemimpinan Transformatif Dalam Perusahaan: Dampaknya Terhadap Pengembangan SDM dan Kinerja Organisasi

Selvi ArumPutri Tsalatsa, Kukuh Harianto

3	(Alfiani & Fauziyah, 2021)	Manajemen Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja pendidik melalui motivasi, inspirasi, dan pengembangan kompetensi.
4	(Buchori et al., 2024)	Peran Penting Kepemimpinan Transformasional dalam Proses Pengembangan Madrasah	Mendorong inovasi, peningkatan kualitas pendidikan, dan pengembangan kompetensi guru madrasah.
5	(Hidayah et al., 2024)	Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	Kepala sekolah dengan gaya transformasional meningkatkan kinerja pegawai melalui reformasi kebijakan dan penguatan komitmen organisasi.
6	(Mendrofa et al., 2022)	Peran Kepemimpinan Transformasional di PT. Bank Sumut dalam Menjaring Kerjasama dengan Stakeholder	Kepemimpinan transformasional mendukung kolaborasi strategis dengan stakeholder eksternal di sektor keuangan.
7	(Pahira & Rinaldy, 2023)	Pentingnya Manajemen SDM dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi	Kepemimpinan transformasional menjadi bagian penting dalam menciptakan budaya kerja produktif melalui MSDM.
8	(Nurhidayah & B, 2021)	Analisis Hubungan Budaya Kerja Organisasi dengan Opini Audit	Budaya kerja organisasi dan kepemimpinan efektif berkorelasi positif dengan opini audit sebagai indikator kinerja instansi pemerintah.
9	(Syafi'i et al., 2023)	Strategi Inovatif Manajemen dan Bisnis di Era Digital	Transformasi digital dan manajemen inovatif termasuk gaya kepemimpinan adaptif diperlukan untuk menjamin keberlanjutan organisasi.
10	(Gori & Simamora, 2021)	Pola Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Desa	Kepemimpinan dan komunikasi organisasi berperan penting dalam efektivitas kinerja pemerintahan desa.
11	(Ihsan & Permana, 2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Sawargi Bhakti	Gaya kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang positif secara sinergis meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.
12	(Sigit & Insyiah, 2023)	Pengaruh Pengelolaan SDM, Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perusahaan	Motivasi kerja dan komunikasi interpersonal menjadi kunci keberhasilan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
13	(Pribadi & Trihastuti, 2023)	Efektivitas Perusahaan dalam Menghadapi Tantangan Good Governance di Era Digital	Penerapan prinsip good governance melalui digitalisasi meningkatkan efisiensi dan kesejahteraan karyawan perusahaan.
14	(Ali et al., 2021)	Strategi Komunikasi Customer Service dalam Meningkatkan Pelayanan di Perusahaan Sejahtera Abadi	Strategi komunikasi layanan pelanggan yang efektif meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan secara signifikan.

15	(Panjaitan et al., 2021)	Persepsi dan Minat Generasi Z dalam Berperusahaan Guna Mendorong Keberlanjutan Perusahaan	Citra perusahaan yang kuno menjadi tantangan; perusahaan perlu rebranding agar diminati oleh generasi Z untuk keberlanjutan.
16	(Purbasari & Raharja, 2023)	Analysis of Modern Company in the Digital Age: From Values to Greatness	Perusahaan modern dengan nilai kewirausahaan dan transformasi digital menjadi pilar utama menuju eksistensi dan daya saing perusahaan masa kini.
17	(Cahya et al., 2021)	Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Pelatihan berbasis kebutuhan pekerjaan secara langsung berdampak pada peningkatan kemampuan dan tanggung jawab karyawan UMKM.
18	(Akbar et al., 2024)	Employee Development and Training: How HRM Helps in Staying Competitive in the Changing Market Condition	Program pengembangan SDM berbasis HRM meningkatkan daya saing organisasi melalui pelatihan terstruktur dan adaptasi terhadap perubahan pasar.
19	(Haryati, 2022)	Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: Studi Kasus pada PT Visi Sukses Bersama Jakarta	Evaluasi program pelatihan berbasis Kirkpatrick Model menunjukkan pelatihan efektif dalam memperbaiki produktivitas dan kompetensi kerja karyawan.
20	(Khalil & Rindaningsih, 2023)	Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Minhajussunnah Surabaya	Metode on-the-job training dan pemberdayaan SDM terbukti efektif meningkatkan kinerja dan kesiapan tugas yayasan sosial.

Analisis terhadap dua puluh artikel kualitatif yang dikaji menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam konteks perusahaan memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk lingkungan organisasi yang produktif dan adaptif. Sebagian besar temuan dari artikel yang dianalisis menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja, loyalitas anggota, serta pengembangan kapabilitas sumber daya manusia melalui pendekatan yang inspiratif dan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini mendorong pemimpin perusahaan untuk membangun visi kolektif yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi, menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, serta merangsang inovasi di berbagai sektor, baik pendidikan, keuangan, maupun sosial.

Penelitian-penelitian tersebut juga mengindikasikan bahwa pemimpin yang transformasional cenderung lebih mampu mengatasi tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan di era digital, seperti kebutuhan akan rebranding, resistensi terhadap perubahan struktural, serta keterbatasan dalam pengembangan kompetensi digital anggota. Hasil temuan secara konsisten menunjukkan bahwa program pelatihan, komunikasi organisasi yang efektif, dan pemberdayaan anggota menjadi elemen-elemen kunci dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Selain itu, beberapa studi menyoroti bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada konteks sosial dan budaya organisasi, serta kapasitas pemimpin dalam menjalin hubungan interpersonal yang kuat dengan para anggota.

Analisis juga mengungkapkan adanya keterbatasan dalam implementasi kepemimpinan transformasional, khususnya di perusahaan yang masih menerapkan sistem manajerial yang hierarkis dan kaku. Beberapa artikel mencatat bahwa gaya kepemimpinan konvensional yang bersifat transaksional cenderung menghambat inovasi, menurunkan motivasi kerja, dan menyebabkan stagnasi kinerja

organisasi. Oleh karena itu, mayoritas studi merekomendasikan perlunya pergeseran paradigma kepemimpinan menuju model yang lebih adaptif dan memberdayakan. Integrasi antara kepemimpinan transformasional dengan strategi manajemen sumber daya manusia yang modern diyakini dapat menjadi solusi strategis untuk meningkatkan daya saing perusahaan di tengah perubahan lingkungan eksternal yang dinamis.

Secara keseluruhan, hasil analisis ini menguatkan posisi kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan yang relevan dan aplikatif dalam meningkatkan efektivitas organisasi perusahaan, baik dari sisi pengembangan SDM maupun pencapaian kinerja jangka panjang. Kajian ini memberikan dasar empirik yang kuat bagi pengembangan kerangka konseptual dan praktik manajerial yang lebih progresif dalam tata kelola perusahaan berbasis nilai kolaborasi, inovasi, dan keberlanjutan

Peran Strategis Kepemimpinan Transformasional dalam Perusahaan

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang relevan dan dibutuhkan dalam pengembangan perusahaan modern yang menghadapi tantangan digitalisasi dan dinamika sosial organisasi. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta menciptakan visi bersama yang mampu mendorong perubahan positif dalam organisasi (Aboobaker et al., 2020; Li & Zhang, 2020). Dalam konteks perusahaan, kepemimpinan transformasional terbukti memiliki kontribusi signifikan dalam memperkuat nilai-nilai-nilai korporasi, loyalitas karyawan, partisipasi tim (Pratama, 2023). Djaluputro & Andrias (2023) menegaskan bahwa implementasi gaya kepemimpinan yang tepat mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dan berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh. Hal ini diperkuat oleh Buchori et al. (2024), yang menemukan bahwa peran kepemimpinan transformasional dalam institusi pendidikan keagamaan seperti madrasah berdampak pada peningkatan kualitas tata kelola dan budaya inovatif.

Penelitian kualitatif terkini menegaskan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam organisasi perusahaan, khususnya dalam hal keselarasan dengan nilai-nilai perusahaan, visi organisasi, partisipasi, dan inovasi. Gaya kepemimpinan ini, yang ditandai oleh kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi anggota menuju visi bersama, terbukti menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan keterlibatan aktif. Dalam konteks perusahaan, Suzana et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, bila dipadukan dengan budaya organisasi yang suportif, mampu mendorong perilaku kerja inovatif yang berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan. Pemimpin transformasional berperan dalam membangun sinergi anggota serta memperkuat komitmen kolektif terhadap tujuan perusahaan melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan (Njoki & Obonyo, 2022). Kepemimpinan transformasional meningkatkan praktik inovatif dengan mendorong keberanian mengambil risiko, berpikir kreatif, dan fleksibilitas kerja (Basman et al., 2023). Pemimpin transformasional berkontribusi terhadap pembangunan modal sosial melalui jaringan kerja dan kolaborasi lintas sektor, yang memperkuat prinsip saling menolong dan manfaat bersama dalam perusahaan (Raza et al., 2024).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pengembangan SDM

Temuan dari berbagai artikel menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran kunci dalam pengembangan sumber daya manusia perusahaan. Pendekatan transformasional mampu meningkatkan motivasi, semangat kerja, serta kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan. Hal ini relevan dalam konteks perusahaan yang menuntut anggota dan pengurus memiliki daya adaptasi serta kemampuan kolaborasi tinggi (Alfiani & Fauziyah, 2021).

Dalam studi yang dilakukan oleh Hidayah, kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kapasitas dan peningkatan kinerja pegawai (Hidayah et al., 2024). Serupa dengan itu, Mendrofa et al. (2022) menyoroti pentingnya gaya kepemimpinan tersebut dalam menjalin kerja sama yang konstruktif dengan para pemangku kepentingan luar. Penelitian dari Ihsan & Permana (2024) menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi yang sehat dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan. Penekanan pada komunikasi yang efektif, pemberdayaan anggota, dan pelatihan berkelanjutan menjadi bagian penting dari proses transformasi SDM perusahaan (Haryati, 2022; Khalil & Rindaningsih, 2023).

Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi perusahaan dan nirlaba, khususnya dalam aspek pemberdayaan karyawan, pelatihan, motivasi, dan pengembangan kompetensi. Musa et al. (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan ini menciptakan suasana kerja yang mendukung partisipasi dan rasa memiliki, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Dalam konteks pelatihan dan peningkatan kompetensi, Ngeretha et al. (2023) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong peluang pengembangan profesional yang berdampak langsung pada kinerja organisasi perusahaan. Kepemimpinan ini berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi (Alloubani et al., 2019). Penelitian oleh (Gori & Simamora, 2021) juga menegaskan bahwa pemimpin yang mendorong budaya kolaboratif dan pembelajaran bersama mampu memperkuat kompetensi individu dan kolektif melalui praktik mentoring dan pelatihan yang suportif. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional terbukti menciptakan ekosistem kerja yang memungkinkan SDM berkembang secara optimal sebagai fondasi keberhasilan organisasi.

Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi

Studi-studi yang direview secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi perusahaan. Pola komunikasi organisasi yang dipimpin secara inspiratif mampu mendorong efektivitas kerja aparatur desa (Gori & Simamora, 2021). Penelitian oleh Pribadi & Trihastuti (2023) juga mendemonstrasikan bahwa adopsi prinsip-prinsip good governance dalam perusahaan, yang difasilitasi oleh gaya kepemimpinan yang transformatif, meningkatkan efisiensi dan kesejahteraan anggota. Pengelolaan SDM yang baik, komunikasi interpersonal, dan motivasi kerja yang merupakan unsur dalam kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan. Penelitian oleh (Cahya et al., 2021) juga mendukung bahwa pelatihan yang didasarkan pada kebutuhan kerja dan ditopang oleh gaya kepemimpinan yang mendukung dapat meningkatkan tanggung jawab serta produktivitas individu.

Studi empiris semakin menyoroti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi perusahaan, khususnya dalam aspek pemberdayaan, pelatihan, motivasi, dan pembangunan kompetensi. Kepemimpinan transformasional menciptakan atmosfer yang mendukung partisipasi karyawan dan memperkuat kepercayaan organisasi, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Pemimpin dengan karakteristik transformasional mampu meningkatkan kompetensi dan kinerja organisasi melalui dukungan terhadap pelatihan dan pengembangan profesional. Kepemimpinan ini mendorong pembelajaran kolaboratif dan peningkatan kompetensi melalui mentoring dan lingkungan pelatihan yang suportif. Dengan demikian, kepemimpinan

transformasional secara konsisten mendukung pengembangan SDM sebagai strategi kunci dalam mencapai kesuksesan organisasi perusahaan.

Hambatan dan Tantangan Implementasi Kepemimpinan Transformasional

Meskipun manfaat dari kepemimpinan transformasional telah banyak dibuktikan, beberapa studi juga mencatat adanya hambatan dalam implementasinya di lingkungan perusahaan. Salah satu tantangan utama adalah struktur organisasi yang masih kaku dan hierarkis, budaya kerja konservatif dapat menghambat adopsi kepemimpinan progresif (Nurhidayah & B, 2021). Di sisi lain, tantangan persepsi generasi muda terhadap citra perusahaan sebagai institusi konvensional dapat menghambat minat untuk terlibat aktif, sehingga menurunkan potensi regenerasi kepemimpinan perusahaan. Hal ini diperparah dengan kurangnya pelatihan dan pengembangan kompetensi digital, seperti yang dijelaskan oleh Akbar et al., (2024) yang menekankan pentingnya pelatihan HRM berbasis pasar.

Penelitian mengenai tantangan implementasi kepemimpinan transformasional dalam perusahaan mengungkapkan adanya hambatan struktural, budaya, dan generasional yang kompleks. Gultom (2020) menunjukkan bahwa kekakuan struktur organisasi dapat menghambat efektivitas kepemimpinan, meskipun temuan mereka lebih difokuskan pada kepuasan kerja dan tidak secara langsung menjelaskan dampak pada kepemimpinan transformasional. Sementara itu, Leon et al., (2020) menyoroti bahwa norma budaya dalam perusahaan Spanyol menyebabkan digunakannya gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara seimbang, menunjukkan bahwa resistensi budaya terhadap perubahan kepemimpinan mungkin tidak terlalu kuat. Terkait hambatan generasi, literatur yang mendukung adanya perbedaan sikap antar generasi terhadap gaya kepemimpinan masih terbatas dan belum dapat diverifikasi secara memadai. Tantangan dalam kepemimpinan transformasional di organisasi militer dipengaruhi oleh tingkat adaptasi terhadap perubahan teknologi, meskipun temuan ini belum dapat digeneralisasi ke perusahaan (Rehardiningtyas & Almubaroq, 2022). Perusahaan pertanian pasca-Soviet, dominasi anggota pendiri yang enggan mendelegasikan wewenang menjadi hambatan utama dalam penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional (Hejkrlik et al., 2023). Dengan demikian, tantangan yang dihadapi bersifat multidimensi dan memerlukan pemahaman mendalam untuk memastikan keberhasilan adopsi kepemimpinan transformasional dalam organisasi perusahaan.

Strategi Penguatan Kepemimpinan Transformasional dalam Perusahaan

Sebagai upaya memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional, beberapa rekomendasi strategi dapat dirumuskan berdasarkan hasil studi. Pertama, pengembangan program pelatihan kepemimpinan berbasis nilai korporasi/perusahaan perlu diperluas. Kedua, perusahaan perlu membangun sistem pengembangan SDM yang berorientasi pada pemberdayaan dan partisipasi aktif (Karinda et al., 2018). Ketiga, peran pemimpin perusahaan dalam menciptakan budaya inovatif, mengelola perubahan, dan menjembatani antara nilai-nilai perusahaan dengan tuntutan modernisasi menjadi sangat penting (Purbasari & Raharja, 2023). Keempat, advokasi kebijakan dan kemitraan strategis dengan institusi eksternal perlu diperkuat guna mendukung keberlanjutan transformasi kepemimpinan di perusahaan (Ali et al., 2021). Dengan mengacu pada berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya menjadi preferensi manajerial, tetapi merupakan kebutuhan strategis dalam membentuk perusahaan yang tangguh, inklusif, dan berdaya saing di era disruptif.

Literatur terbaru merekomendasikan sejumlah strategi untuk memperkuat kepemimpinan transformasional dalam perusahaan, yang mencakup pelatihan kepemimpinan, transformasi digital, dan penyelarasan dengan prinsip-prinsip perusahaan. Pelatihan kepemimpinan yang terarah terbukti efektif dalam meningkatkan efektivitas pemimpin, seperti ditunjukkan oleh Jacobsen et al. (2022) yang menyatakan bahwa kombinasi pelatihan kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat meningkatkan budaya kolaboratif dan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan. Tafvelin et al. (2018) juga menekankan pentingnya pengembangan kepemimpinan yang melibatkan pemimpin formal dan non-formal guna memperkuat budaya organisasi yang kolaboratif. Dalam aspek digitalisasi, Sun & Henderson (2017) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang diintegrasikan dengan pemanfaatan teknologi digital mampu memperkuat efisiensi operasional dan keterlibatan anggota melalui platform digital. Meskipun studi Samuel et al. (2019) berfokus pada konteks pendidikan, mereka mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan modern seperti transformasional juga dapat diperluas ke konteks perusahaan. Lebih lanjut, Leon et al., (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional harus selaras dengan nilai-nilai inti perusahaan seperti kendali demokratis dan partisipasi ekonomi anggota untuk menumbuhkan kepercayaan dan komitmen kolektif. (Brown & May, 2012) menambahkan bahwa keberhasilan perubahan organisasi tergantung pada kesesuaian gaya kepemimpinan dengan konteks sosial budaya perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan kepemimpinan yang inklusif, dukungan digitalisasi, dan internalisasi prinsip perusahaan menjadi strategi penting dalam mendorong keberhasilan implementasi kepemimpinan transformasional yang adaptif dan berkelanjutan.

Simpulan & Saran

Berdasarkan hasil kajian sistematis terhadap 20 artikel kualitatif yang dianalisis, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi perusahaan. Gaya kepemimpinan ini mendorong terciptanya budaya kolaboratif, inovatif, dan partisipatif yang berpengaruh langsung terhadap motivasi, kompetensi, dan loyalitas sumber daya manusia. Dalam konteks perusahaan, kepemimpinan transformasional terbukti mendorong peningkatan kinerja organisasi melalui penguatan visi bersama, pelatihan berkelanjutan, dan pemberdayaan anggota. Meskipun demikian, implementasi gaya kepemimpinan ini masih menghadapi tantangan seperti struktur manajerial yang kaku, resistensi budaya, dan kesenjangan generasi. Oleh karena itu, diperlukan strategi penguatan melalui pelatihan kepemimpinan, transformasi digital, dan penyelarasan nilai-nilai perusahaan agar kepemimpinan transformasional dapat diadopsi secara efektif.

Penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformasional secara sistemik, khususnya melalui program pelatihan yang inklusif dan berbasis nilai-nilai perusahaan. Kebutuhan akan pemimpin yang adaptif, kolaboratif, dan visioner menjadi semakin mendesak dalam menghadapi era disrupsi digital dan tuntutan perubahan organisasi. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital dalam manajemen dan komunikasi organisasi perlu diprioritaskan untuk meningkatkan keterlibatan anggota dan efektivitas operasional. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan studi lapangan berbasis studi kasus guna mendalami penerapan kepemimpinan transformasional dalam berbagai jenis perusahaan secara kontekstual dan empiris.

Referensi

Abdurachman, D., Arafah, W., & Kusnad. (2022). Effect of Strategic Leadership Style and Green Human Resource Management on the Management Performance of Kodam Jaya.

- International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 10(1), 219–228. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v10.i1.2022.4485>
- Aboobaker, N., Edward, M., & K.A, Z. (2020). Workplace spirituality and employee loyalty: an empirical investigation among millennials in India. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 211–225. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0089>
- Akbar, A., Ahmad, S., Ali, M., & Fayyaz, M. T. (2024). Employee Development and Training : How HRM Helps in Staying Competitive in the Changing Market Condition Abstract : *Al-Qantara*, 10(3), 189–203.
- AlAbri, I., Siron, R. bte, Alzamel, S., Al-Enezi, H., & Cheok, M. Y. (2022). Assessing the employees' efficiency and adaptive performance for sustainable human resource management practices and transactional leadership: HR-centric policies for post COVID-19 era. *Frontiers in Energy Research*, 10(August), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2022.959035>
- Alfiani, M. M., & Fauziyah, Y. (2021). Manajemen Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan. *Islamika*, 2(1), 1–19. <https://doi.org/10.36088/islamika.v2i1.403>
- Ali, A., Sanusi, S., & Qadariah, L. (2021). *Strategi Komunikasi Customer Service Dalam Meningkatkan Pelayanan Di Perusahaan Sejahtera Abadi Kota Banjarmasin*. 1–8. [http://eprints.uniska-bjm.ac.id/8703/%0Ahttp://eprints.uniska-bjm.ac.id/8703/1/ARTIKEL ALI 17110033-converted.pdf](http://eprints.uniska-bjm.ac.id/8703/%0Ahttp://eprints.uniska-bjm.ac.id/8703/1/ARTIKEL%20ALI%2017110033-converted.pdf)
- Alloubani, A., Akhu-Zaheya, L., Abdelhafiz, I. M., & Almatari, M. (2019). Leadership styles' influence on the quality of nursing care. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 32(6), 1022–1033. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-06-2018-0138>
- Bahiroh, E., & Imron, A. (2024). Innovative Human Resource Management Strategies in the Era of Digital Transformation Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang Inovatif di Era Transformasi Digital. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(2), 154–162. <https://journal.ppipbr.com/index.php/productivity/index>
- Basman, A., Sangkala, S., & Lambali, S. (2023). *Transformational Leadership Model on Performance at the Cooperative and Small Medium Enterprise Office of Sulawesi Selatan*. 1–6. <https://doi.org/10.4108/eai.17-12-2022.2333223>
- Brown, W., & May, D. (2012). Organizational change and development. *Journal of Management Development*, 31(6), 520–536. <https://doi.org/10.1108/02621711211230830>
- Buchori, U., Ma'mur, I., & Muhtarom, A. (2024). Peran Penting Kepemimpinan Transformasional Dalam Proses Pengembangan Madrasah. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 124–143. <https://doi.org/10.32478/g75xeq47>
- Bühler, M. M., Calzada, I., Cane, I., Jelinek, T., Kapoor, A., Mannan, M., Mehta, S., Mookerje, V., Nübel, K., Pentland, A., Scholz, T., Siddarth, D., Tait, J., Vaitla, B., & Zhu, J. (2023). Unlocking the Power of Digital Commons: Data Cooperatives as a Pathway for Data Sovereign, Innovative and Equitable Digital Communities. *Digital*, 3(3), 146–171. <https://doi.org/10.3390/digital3030011>
- Bühler, M. M., Nübel, K., Jelinek, T., Riechert, D., Bauer, T., Schmid, T., & Schneider, M. (2023). Data Cooperatives as a Catalyst for Collaboration, Data Sharing and the Digital Transformation of the Construction Sector. *Buildings*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/buildings13020442>
- Cahya, A. D., Rahmadani, D. A., Wijiningrum, A., & Swasti, F. F. (2021). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *YUME: Journal of Management*, 4(2), 230–242. <https://doi.org/10.37531/yume.vxiv.861>

- Cao, M., Zhao, Y., & Zhao, S. (2020). Facilitating the Implementation Process of High-Performance Work Systems: The Role of Authentic Leadership. *Frontiers in Psychology*, 11(September). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.550711>
- De Clerck, T., Willem, A., Morbée, S., Van Dyck, D., & Haerens, L. (2022). The Importance of the Leaders' and Coaches' Motivating Style for Sports Club Members' Motivation to Participate in Organized Sports: Study of Trickle-Down Effects. *Sport Psychologist*, 36(3), 153–161. <https://doi.org/10.1123/tsp.2021-0130>
- Djaluputro, S., & Andrias, M. S. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Keterikatan Karyawan di PT. DMI: Studi Kasus Kualitatif. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 14(3), 514–529. <https://doi.org/10.33059/jseb.v14i3.8230>
- Gori, F., & Simamora, R. T. P. (2021). Pola Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Desa Marao Kecamatan Ulunoyo Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Komunikasi*, 5(2), 115–122.
- Gultom, F. (2020). Implementation of Transformational Leadership on Lecturer Satisfaction and Performance in FKIP Darma Agung University Medan. *Journal of Education and Practice*, 11(19), 65–69. <https://doi.org/10.7176/jep/11-19-10>
- Han, Z., Ren, H., Yang, S., & Han, Y. (2021). Human resource practice management for knowledge intensive team: Impact on team innovation performance and substitution effect of empowerment leadership. *Sustainability (Switzerland)*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/su13094801>
- Haryati, R. A. (2022). Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: Studi Kasus Pada PT Visi Sukses Bersama Jakarta. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 3(1), 91–98. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v3i1.5185>
- Hejkrlik, J., Chaloupkova, P., & Sokolska, T. (2023). The role of transformational leadership and leaders' skills for new agricultural cooperatives in post-soviet countries. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 94(1), 109–129. <https://doi.org/10.1111/apce.12353>
- Hidayah, A., Maunah, B., & Patoni, A. (2024). Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Smp Plus Jabal Noor Pogalan Trenggalek. *ACADEMIA : Jurnal Inovasi Riset Akademik*, 4(1), 1–23.
- Hoyos Muñoz, Joiner Alexánder, & Cardona Valencia, Daniel. (2023). Trends and challenges of digital divide and digital inclusion: A bibliometric analysis. *Journal of Information Science*, 01655515221148366. <https://doi.org/10.1177/01655515221148366>
- Ihsan, R. A., & Permana, Y. F. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(3), 123–130. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i6.342>
- Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. (2022). Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership. *Public Administration Review*, 82(1), 117–131. <https://doi.org/10.1111/puar.13356>
- Kara, M., & Alev, S. (2022). The Mediating Role of Leader-Member Exchange in the Relationship between Motivational Language and Loyalty to Supervisor in Schools. *Kuramsal Eđitimibilim*, 15(3), 699–715. <https://doi.org/10.30831/akukeg.1081500>
- Karinda, M. V. A., Mananeke, L., & Roring, F. (2018). Pengaruh Strategi Pemasaran dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran Produk Indihome PT.Telkom Area Tomohon. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(3), 1568–1577.
- Khalil, F., & Rindaningsih, I. (2023). Pentingnya Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan Minhajussunnah Surabaya. *Society*, 13(2). <https://doi.org/10.20414/society.v13i2.6669>

- Li, Y., & Zhang, Y. (2020). From Motivation to Organizational Identity of Members in Non-profit Organizations: The Role of Collectivism. *Frontiers in Psychology*, 11(July), 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01881>
- M. Budihard, A., Asraf, Nurhayati, A., & Hamida, L. O. (2024). The Effect of Transformational Leadership on the Implementation of the Triple Bottom Line in MSMEs. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(4), 1285–1294. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i4.2738>
- Martinez-Leon, I. M., Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-Victoria, Mc., & Arcas-Lario, N. (2020). Leadership style and gender: A study of spanish cooperatives. *Sustainability (Switzerland)*, 12(12), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su12125107>
- Mendrofa, V. M., Ndraha, A. B., & Telaumbanua, Y. A. (2022). Peran Kepemimpinan Transformasional Di Pt. Cabang Bank Sumut Gunungsitoli Dalam Menjaring Kerjasama Dengan Stakeholder Sebagai Mitra Kerja Pemerintah Di Kota Gunungsitoli. *Emba*, 10(4), 1517–1524.
- Mukaram, A. T., Rathore, K., Khan, M. A., Danish, R. Q., & Zubair, S. S. (2021). Can adaptive-academic leadership duo make universities ready for change? Evidence from higher education institutions in Pakistan in the light of COVID-19. *Management Research Review*, 44(11), 1478–1498. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2020-0598>
- Musa, S., Akil, & Syahid, A. (2020). *Effect of Transformative Leadership Credibility on Management of Community Learning Centers*. 405(Iclles 2019), 151–153. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200217.031>
- Ngeretha, A. N., Kaimenyi, C. K., Muriithi, D. K., & Miriti, G. M. (2023). Influence of Transformational Leadership on Performance of Housing Cooperative Societies in Nairobi City County, Kenya. *European Journal of Business and Management*, 15(17), 134–156. <https://doi.org/10.7176/ejbm/15-17-06>
- Njoki, C., & Obonyo, P. P. O. K. (2022). Transformational Leadership and Performance of Deposit-Taking Saccos in Nairobi City County: Kenyan Perspective. *European Journal of Business and Management*, 14(2), 40–47. <https://doi.org/10.7176/ejbm/14-2-05>
- Novikov, S. V., & Sazonov, A. A. (2022). Approaches To Developing a Strategic Program for High-Tech Enterprise in the Context of Digital Transformation. *Journal of Applied Engineering Science*, 20(1), 41–52. <https://doi.org/10.5937/jaes0-31875>
- Nurhas, I., Bayu R., A., Deden W., J., & and Pawlowski, J. M. (2022). Understanding the challenges of rapid digital transformation: the case of COVID-19 pandemic in higher education. *Behaviour & Information Technology*, 41(13), 2924–2940. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2021.1962977>
- Nurhidayah, N., & B, I. (2021). Analisis Kualitatif Hubungan Budaya Kerja Organisasi dengan Opini Audit. *Owner (Riset Dan Jurnal Akuntansi)*, 4(2), 505. <https://doi.org/10.33395/owner.v4i2.303>
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *COMSERVA : Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(03), 810–817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>
- Panjaitan, O. W. O., Mahrita, A., & Rahayu, K. (2021). Persepsi Dan Minat Generasi Z Dalam Berkorporasi Guna Mendorong Keberlanjutan Perusahaan (Studi Pada Cu Betang Asi). *Kompetensi*, 14(2), 234–250.
- Petrova, L. A., Niyazbekova, S., Kuznetsova, T. E., Sarbassova, S. B., & Baymukhametova, K. I. (2021). *Digital Transformation as a Strategic Direction Business Development in Modern Conditions*. 183–192. https://doi.org/10.1007/978-3-030-77000-6_22

- Porkodi, S. (2022). Leadership Approaches for Post-Covid Recovery: A Systematic Literature Review. *European Journal of Business and Management Research*, 7(3), 1-11. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.3.1420>
- Pratama, V. T. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Tim di Era Digital. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(5), 4506-4516.
- Pribadi, A. F., & Trihastuti, A. (2023). the Effectiveness of Cooperatives in Facing the Challenges of Good Governance Principles in the Digital Era To Increase the Welfare of Members in the Consumer Cooperative Efektivitas Perusahaan Dalam Menghadapi Tantangan Prinsip Good Governance Di Era Digit. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 812-818. <https://idm.or.id/JSER/index>.
- Purbasari, R., & Raharja, S. J. (2023). Analysis Of Modern Cooperative In The Digital Age : From Valaues To Greatness. *AdBispreneur : Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(3), 310-324. <https://bnr.bg/post/101787017/bsp-za-balgaria-e-pod-nomer-1-v-buletinata-za-vota-gerb-s-nomer-2-pp-db-s-nomer-12>
- Raza, T., Atif Ali, S., & Majeed, M. U. (2024). Transformational Leadership and Project Success: the Roles of Social Capital and Self-Efficacy. *International Journal of Management Studies*, 31(1), 335-371. <https://doi.org/10.32890/ijms2024.31.1.12>
- Rehardiningtyas, D. A., & Almubaroq, H. Z. (2022). Transformational Leadership in Military Organization to Supporting National Defense Capability in Era of Industrial Revolution 4.0: A Literature Review. *JESS (Journal of Education on Social Science)*, 5(2), 177. <https://doi.org/10.24036/jess.v5i2.384>
- Sadikin, A., Yodiansyah, H., Budiasih, Y., Sugiarti, S., & Kusnadi, I. H. (2023). Adaptive Human Resource Management in Confrontation of Globalization'S Challenges. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1761-1767. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v12i02.2096>
- Salas-Vallina, A., Ferrer-Franco, A., & Herrera, J. (2020). Fostering the healthcare workforce during the COVID-19 pandemic: Shared leadership, social capital, and contagion among health professionals. *International Journal of Health Planning and Management*, 35(6), 1606-1610. <https://doi.org/10.1002/hpm.3035>
- Samuel, A. K., Jophus, A.-M., & Francis, S. K. (2019). Junior high school head teachers' perceptions about their leadership styles within ejisu-juaben municipality. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 13(1), 131-139. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v13i1.11407>
- Sastypratiwi, H., & Nyoto, R. D. (2020). Analisis Data Artikel Sistem Pakar Menggunakan Metode Systematic Review. *Jurnal Edukasi Dan Penelitian Informatika (JEPIN)*, 6(2), 250. <https://doi.org/10.26418/jp.v6i2.40914>
- Sigit, B., & Insyiah, C. (2023). Pengaruh Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Komunikasi Interpersonal Dan Motivasi Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Perusahaan Setia Budi Wanita Malang. *Sintesa*, 2(02), 18-31. <https://doi.org/10.30996/sintesa.v2i02.8889>
- Sun, R., & Henderson, A. C. (2017). Transformational Leadership and Organizational Processes: Influencing Public Performance. *Public Administration Review*, 77(4), 554-565. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/puar.12654>
- Suzana, A., Sakti, D. M., & Ilyas, D. B. (2024). The Role of Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Innovative Work Behavior of Employees on Cooperative Performance. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 3(9), 1702-1714. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v3i9.635>
- Syafi'i, A., Brawijaya, A., & Hakim, A. R. (2023). Strategi Inovatif Manajemen Dan Bisnis Di Era Digital: Analisis Pengaruh Teknologi Terkini Terhadap Keberlanjutan Dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Visionida*, 9(2), 191-198. <https://doi.org/10.30997/jvs.v9i2.11069>

- Tafvelin, Susanne, Hasson, Henna, Holmström, Stefan, & von Thiele Schwarz, Ulrica. (2018). Are Formal Leaders the Only Ones Benefitting From Leadership Training? A Shared Leadership Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 32–43. <https://doi.org/10.1177/1548051818774552>
- Tiwow, G. M., Batmetan, J. R., Sumual, T. E. M., & Sumual, S. D. M. (2023). Human Resources Management in Trouble Time: Strategy to Increase Organization Agility for Digital Transformation in University. *International Journal of Information Technology and Education*, 2(4), 99–112. <https://doi.org/10.62711/ijite.v2i4.166>
- Velandia, M., Trejo-Pech, C., Rodríguez-Padrón, B., Servín-Juárez, R., & Stripling, C. (2022). Challenges and Managerial Strategies of Coffee Cooperatives From the Huatusco Region in Mexico: the Perspective of Leaders. *Agrociencia*, 56(8), 1558–1591. <https://doi.org/10.47163/agrociencia.v56i8.2741>
- Zheng, Y., Mei, L., & Chen, W. (2024). Does government policy matter in the digital transformation of farmers' cooperatives?—A tripartite evolutionary game analysis. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 8(June), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1398319>.