

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM KONTEKS KEBERAGAMAN BUDAYA: SUATU TINJAUAN LITERATUR

Nathania Maulina¹⁾, Oscar Jayanagara²⁾

Faculty of Economics and Business Pelita Harapan University^{1,2)}
e-mail: nathaniabalaw@gmail.com¹⁾, oscar.fe@uph.edu²⁾

Abstrak

Studi ini menyajikan tinjauan pustaka sistematis tentang kepemimpinan transformasional dan keberagaman budaya, yang merangkum temuan dari 28 artikel tinjauan sejawat yang diterbitkan antara tahun 2004 dan 2025. Tinjauan ini menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional, yang dicirikan oleh pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, tetap sangat relevan dalam lingkungan organisasi yang beragam. Bukti menunjukkan bahwa efektivitasnya meluas ke berbagai sektor seperti pendidikan tinggi, layanan kesehatan, organisasi nirlaba, dan bisnis global. Namun, konteks budaya secara signifikan membentuk bagaimana kepemimpinan transformasional dipersepsikan dan dijalankan, dengan kecerdasan budaya dan kepekaan terhadap identitas global dan lokal muncul sebagai faktor moderasi yang krusial. Lebih lanjut, tinjauan ini menggarisbawahi peran kepemimpinan transformasional yang terus berkembang dalam lingkungan digital dan virtual, di mana inklusivitas dan adaptabilitas sangat penting. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional, ketika diintegrasikan dengan kesadaran budaya, menawarkan kerangka kerja yang dinamis untuk mendorong inovasi, kolaborasi, dan hasil organisasi yang berkelanjutan dalam konteks multikultural yang semakin kompleks.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Keberagaman Budaya, Kecerdasan Budaya, Tim Multikultural, Kinerja Organisasi*

Abstract

This study presents a systematic literature review on transformational leadership and cultural diversity, synthesizing findings from 28 peer-reviewed articles published between 2004 and 2025. The review highlights that transformational leadership that characterized by idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration remains highly relevant in culturally diverse organizational environments. Evidence indicates that its effectiveness extends across various sectors, including higher education, healthcare, non-profit organizations, and global business. However, cultural context significantly shapes how transformational leadership is perceived and enacted, with cultural intelligence and sensitivity to global and local identities emerging as critical moderating factors. Furthermore, the review underscores the evolving role of transformational leadership in digital and virtual environments, where inclusivity and adaptability are essential. Overall, the findings affirm that transformational leadership, when integrated with cultural awareness, offers a dynamic framework for fostering innovation, collaboration, and sustainable organizational outcomes in increasingly complex multicultural contexts.

Keywords: *Transformational Leadership, Cultural Diversity, Cultural Intelligence, Multicultural Teams, Organizational Performance*

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam efektivitas organisasi, termasuk kinerja, kepuasan kerja, inovasi, dan adaptabilitas institusi (Rafferty & Griffin, 2004; Sun et al., 2017). Di antara berbagai pendekatan, kepemimpinan transformasional menempati posisi sentral karena menekankan visi, inspirasi, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual, yang mendorong pengikut melampaui kepentingan pribadi demi tujuan kolektif. Namun, praktik kepemimpinan tidak berdiri sendiri, melainkan tertanam dalam konteks budaya, sosial, dan kelembagaan yang membentuk perilaku pemimpin dan persepsi pengikut (Grisham, 2018; Zeerak, 2022).

Sejumlah studi awal menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif bersifat relasional dan kontekstual, bukan semata-mata berbasis otoritas formal (Morreale, 2002; Pihie et al., 2011). Seiring meningkatnya keberagaman budaya dalam organisasi global, penelitian menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya seperti individualisme, kolektivisme, dan jarak kekuasaan (Credé et al., 2019; Caza et al., 2021). Meskipun prinsip-prinsip transformasional bersifat relatif universal, cara penerapan dan penerimaannya berbeda antarbudaya, sehingga menuntut sensitivitas dan adaptasi kontekstual.

Keberagaman budaya menghadirkan tantangan berupa miskomunikasi dan perbedaan ekspektasi, sekaligus peluang dalam bentuk inovasi dan kreativitas (Jones et al., 2020; Ketemaw et al., 2024). Dalam konteks ini, peran pemimpin transformasional menjadi krusial dalam mendorong inklusi dan kolaborasi. Kecerdasan budaya muncul sebagai kompetensi kunci yang memoderasi efektivitas kepemimpinan transformasional, memungkinkan pemimpin menyesuaikan gaya komunikasi dan pengambilan keputusan dalam tim multikultural (Paiuc, 2021; Sharma & Makhija, 2024).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi pada penguatan identitas, rasa memiliki, dan kohesi tim dalam konteks multikultural, termasuk di sektor pendidikan, layanan kesehatan, organisasi nirlaba, dan bisnis global (Lisak & Harush, 2021; Pelasoja et al., 2025; Ystaas et al., 2023). Selain itu, transformasi digital dan lingkungan kerja virtual memperluas tuntutan kepemimpinan transformasional, di mana inklusivitas dan adaptabilitas budaya menjadi faktor penentu efektivitas kepemimpinan jarak jauh (Davidaviciene & Al Majzoub, 2022; Asfahani, 2025).

Secara keseluruhan, literatur menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional bersifat universal sekaligus bergantung pada budaya. Model ini fleksibel namun peka terhadap konteks, sehingga relevan dalam menghadapi kompleksitas globalisasi, perubahan teknologi, dan meningkatnya keberagaman budaya (Credé et al., 2019; Lisak & Harush, 2021). Meski demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian terkait pengembangan kompetensi budaya pemimpin secara berkelanjutan, penerapannya lintas sektor, serta adaptasi kepemimpinan transformasional dalam konteks digital yang beragam budaya (Asfahani, 2025; Schiuma et al., 2024).

Oleh karena itu, tinjauan pustaka ini berupaya mensintesis penelitian yang ada tentang kepemimpinan transformasional dan keberagaman budaya, dengan fokus pada pemahaman bagaimana praktik kepemimpinan beradaptasi di berbagai konteks. Dengan mengintegrasikan perspektif teoretis, temuan empiris, dan wawasan lintas disiplin, tinjauan ini bertujuan untuk menyoroti sinergi dan ketegangan antara kepemimpinan transformasional dan keberagaman budaya, mengidentifikasi kesenjangan dalam pengetahuan saat ini, dan mengusulkan arah untuk penelitian di masa mendatang.

2. KAJIAN PUSTAKA

Transformational Leadership

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menciptakan perubahan mendasar dalam organisasi melalui visi, inspirasi, dan pemberdayaan anggota organisasi. Menurut Wibowo (2017), kepemimpinan transformasional menjelaskan bagaimana seorang pemimpin mampu mentransformasi tim atau organisasi dengan cara merumuskan, mengomunikasikan, serta mencontohkan visi yang jelas, sekaligus memotivasi karyawan untuk berupaya mencapai visi tersebut secara kolektif. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mendorong pengembangan potensi individu. Konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dikembangkan untuk menjawab keterbatasan teori dan praktik kepemimpinan sebelumnya yang dinilai kurang mampu menghasilkan perubahan fundamental dalam organisasi.

Puspitasari, Minarsih, dan Saputra (2019) menegaskan bahwa pendekatan ini relevan dalam menciptakan sasaran baru, membangun nilai-nilai organisasi yang inovatif, serta menyesuaikan organisasi terhadap dinamika lingkungan yang terus berubah. Sementara itu, kepemimpinan transaksional cenderung menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, seperti pemberian imbalan atas kinerja tertentu. Mwaisaka dan Ouma (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan, namun efeknya bersifat jangka pendek. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan kepemimpinan transaksional dalam membangun ikatan emosional yang kuat dan berkelanjutan antara pemimpin dan bawahan. Oleh karena itu, dalam konteks organisasi modern yang menuntut adaptasi dan inovasi berkelanjutan, kepemimpinan transformasional dinilai lebih efektif dalam membangun komitmen dan kinerja jangka panjang.

Cultural Diversity

Keragaman budaya (*cultural diversity*) merupakan realitas sosial yang tidak terpisahkan dari kehidupan masyarakat Indonesia. Indonesia dikenal sebagai negara dengan tingkat keanekaragaman budaya yang sangat tinggi, baik dari segi suku bangsa, bahasa, adat istiadat, maupun sistem kepercayaan. Keberagaman ini terbentuk sebagai konsekuensi dari kondisi geografis Indonesia yang terdiri atas ribuan pulau dengan karakteristik alam yang beragam, mulai dari wilayah pegunungan, pesisir, pedesaan, hingga kawasan perkotaan. Dalam konteks masyarakat majemuk, keragaman budaya di Indonesia tidak hanya tercermin pada perbedaan kebudayaan antar suku bangsa, tetapi juga pada kebudayaan kewilayahan yang merupakan hasil interaksi dan pertemuan berbagai kelompok budaya dalam suatu daerah. Perbedaan tingkat peradaban, pola hidup, serta sistem nilai antar kelompok masyarakat turut memperkaya mozaik budaya nasional. Selain itu, interaksi dengan kebudayaan luar melalui proses perdagangan, kolonialisasi, dan globalisasi telah mendorong terjadinya proses asimilasi dan akulturasi budaya yang semakin menambah ragam kebudayaan di Indonesia. Perkembangan dan penyebaran agama-agama besar juga memiliki peran penting dalam membentuk identitas budaya masyarakat Indonesia. Nilai-nilai keagamaan tidak hanya memengaruhi sistem kepercayaan, tetapi juga tercermin dalam tradisi, norma sosial, dan praktik kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, keragaman budaya di Indonesia tidak hanya bersifat horizontal antar kelompok etnis, tetapi juga bersifat vertikal dalam konteks tradisional hingga modern, serta lokal hingga nasional.

Pengaruh Budaya terhadap Praktik Kepemimpinan

Penelitian terdahulu yang relevan dengan pengaruh budaya terhadap praktik kepemimpinan dilakukan oleh Maulina, Musadieg, dan Nurtjahjono (2016) melalui studi pada karyawan PT Bo Kyung, Beji–Pasuruan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman terhadap perbedaan budaya berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Temuan ini mengindikasikan bahwa konteks budaya organisasi membentuk cara pemimpin dalam bersikap, berkomunikasi, dan mengambil keputusan. Selain itu, pemahaman budaya juga terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mencerminkan pentingnya sensitivitas budaya dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga memperkuat posisi kepemimpinan sebagai mekanisme penting yang menjembatani nilai-nilai budaya dengan hasil kerja organisasi. Dengan demikian, penelitian Maulina et al. (2016) menegaskan bahwa budaya tidak hanya berperan sebagai latar belakang sosial organisasi, tetapi juga sebagai faktor strategis yang memengaruhi efektivitas praktik kepemimpinan dan kinerja karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengumpulkan dan mensintesis bukti empiris mengenai kepemimpinan transformasional dan keberagaman budaya dalam berbagai konteks organisasi. Metode SLR dipilih karena kemampuannya menyediakan ringkasan penelitian yang terstruktur, transparan, dan dapat direplikasi, serta efektif dalam mengidentifikasi pola teoretis, kesenjangan penelitian, dan implikasi praktis (Chengere & Bekele, 2024; Ketemaw, Ayenew, & Zewde, 2024). Proses tinjauan dilakukan dengan merujuk pada prinsip-prinsip utama protokol PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) guna memastikan kejelasan prosedural dan meminimalkan bias seleksi.

Pencarian literatur dilakukan terutama melalui Google Scholar, yang merupakan mesin pencari akademik komprehensif dengan cakupan luas terhadap publikasi peer-reviewed lintas disiplin (Prasetya, 2024). Kata kunci yang digunakan meliputi kombinasi “transformational leadership,” “cultural diversity in leadership,” “cross-cultural leadership,” dan “multicultural teams,” dengan penerapan operator Boolean (AND, OR) untuk menyempurnakan hasil pencarian. Selain itu, pelacakan sitasi mundur dan maju terhadap studi kunci dilakukan untuk mengidentifikasi publikasi berpengaruh yang mungkin tidak terjaring dalam pencarian awal (Rafferty & Griffin, 2004; Credé, Jong, & Harms, 2019).

Seleksi studi dilakukan melalui beberapa tahap, mencakup penyaringan judul dan abstrak, diikuti dengan penelaahan teks penuh. Kriteria inklusi meliputi artikel jurnal peer-reviewed, publikasi dalam rentang tahun 2004–2025, fokus pada kepemimpinan transformasional dalam konteks keberagaman budaya, serta ketersediaan data empiris atau analisis teoretis yang relevan. Kriteria eksklusi mencakup publikasi non-akademik, duplikasi, serta studi yang tidak secara substantif membahas keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan aspek budaya.

Studi dimasukkan jika:

1. Berfokus pada kepemimpinan transformasional atau dimensi budaya kepemimpinan;
2. Memberikan wawasan empiris atau teoretis tentang kepemimpinan dalam konteks yang beragam atau lintas budaya;

3. Diterbitkan antara tahun 2000 dan 2025 dalam jurnal atau media ilmiah yang telah melalui penelaahan sejawat;
4. Dapat diakses dalam bentuk teks lengkap melalui Google Scholar atau basis data institusi.

Studi dikeluarkan jika:

1. Berfokus secara eksklusif pada domain non-kepemimpinan (misalnya, manajemen teknis tanpa analisis kepemimpinan);
2. Tidak melalui penelaahan sejawat atau kurang transparan secara metodologis;
3. Temuan duplikat yang sudah tercakup dalam sumber yang disertakan

Pencarian awal mengidentifikasi 1,236 studi. Setelah menghilangkan duplikat dan melakukan penyaringan judul dan abstrak, 136 studi tersisa untuk tinjauan teks lengkap. Setelah penerapan kriteria inklusi dan eksklusi, total 28 artikel dipertahankan untuk sintesis. Artikel-artikel ini mencakup karya-karya dasar (misalnya, Rafferty & Griffin, 2004; Pihie, Sadeghi, & Elias, 2011; Morreale, 2002) dan kontribusi yang lebih kontemporer yang membahas kepemimpinan dalam konteks multikultural dan digital (misalnya, Pelasoja dkk., 2025; Asfahani, 2025; Kebe, Liu, & Kahl, 2025).

Formulir ekstraksi data terstruktur digunakan untuk mendapatkan informasi kunci dari setiap artikel, termasuk: kepengarangan, tahun publikasi, konteks atau sektor yang diteliti, fokus kepemimpinan, dimensi budaya, metodologi, dan temuan-temuan kunci. Proses ini memastikan konsistensi dan meminimalkan bias dalam penanganan data (Caza, Caza, & Posner, 2021; Lisak & Harush, 2021).

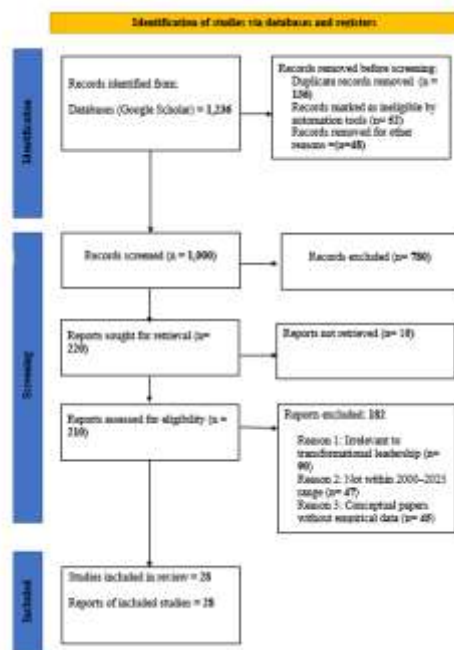
Data yang diekstraksi dianalisis menggunakan sintesis tematik. Artikel dikategorikan ke dalam kluster tematik, seperti:

1. Dimensi konseptual kepemimpinan transformasional (Rafferty & Griffin, 2004; Sun, Chen, & Zhang, 2017).
2. Generalisasi dan adaptasi lintas budaya (Credé, Jong, & Harms, 2019; Grisham, 2018).
3. Kecerdasan budaya dan kepemimpinan inklusif (Paiuc, 2021; Sharma & Makhija, 2024).
4. Kepemimpinan transformasional di sektor kesehatan, pendidikan, dan nirlaba (Pelasoja dkk., 2025; Ystaas dkk., 2023; Brimhall, 2019).
5. Kepemimpinan digital dan jarak jauh dalam lingkungan multikultural (Asfahani, 2025; Schiuma dkk., 2024; Davidaviciene & Al Majzoub, 2022).

Kategorisasi tematik ini memfasilitasi pemahaman yang lebih jelas tentang bagaimana kepemimpinan transformasional telah dipelajari dalam kaitannya dengan keberagaman budaya, dan menyoroti konsistensi serta perbedaan kontekstual di berbagai sektor dan wilayah.

Untuk memastikan reliabilitas, proses peninjauan mengikuti protokol penyaringan terstruktur, sementara validitas diperkuat melalui penyertaan konteks yang beragam (pendidikan tinggi, layanan kesehatan, perusahaan, nirlaba, dan organisasi digital). Dengan melakukan triangulasi temuan dari studi empiris dan analisis konseptual, peninjauan ini mencapai keseimbangan antara keluasan dan kedalaman (Zeerak, 2022; Trimble & Jimenez-Luque, 2022).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 1. Prisma Flow

Proses identifikasi dan pemilihan artikel untuk tinjauan pustaka sistematis ini mengikuti kerangka kerja Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Strategi pencarian awal, yang dilakukan melalui Google Scholar menggunakan kombinasi kata kunci seperti “*transformational leadership*,” “*cultural diversity in leadership*,” “*cross-cultural leadership*,” and “*multicultural teams*,” menghasilkan total 1.236 catatan. Kumpulan awal yang besar ini mencerminkan perhatian akademis yang luas terhadap studi kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional, di berbagai bidang termasuk manajemen, pendidikan, layanan kesehatan, dan perilaku organisasi lintas budaya. Mengingat sifat multidisiplin penelitian kepemimpinan, perlu diterapkan beberapa lapis penyaringan untuk memastikan bahwa hanya studi yang paling relevan dan teliti yang dipertahankan.

Langkah pertama melibatkan penghapusan 136 catatan duplikat, yang mewakili hasil yang tumpang tindih di seluruh pencarian. Selain itu, 52 catatan disaring oleh alat otomatis yang menandai sumber non-akademis atau catatan yang tidak lengkap. Sebanyak 48 catatan lainnya dikecualikan karena alasan lain, seperti tidak tersedianya teks lengkap atau merupakan publikasi non-bahasa Inggris, sehingga menyisakan kumpulan 1.000 catatan yang telah disempurnakan untuk penyaringan awal.

Pada tahap penyaringan, judul dan abstrak ditinjau untuk menentukan relevansinya dengan kepemimpinan transformasional dan keberagaman budaya. Dari 1.000 catatan ini, 780 dikecualikan karena berfokus pada aspek manajemen yang tidak terkait, seperti praktik teknis atau keuangan semata, atau tidak menunjukkan hubungan langsung antara kepemimpinan dan konteks budaya. Hal ini menyisakan 220 studi yang dianggap berpotensi relevan dan dicari untuk pengambilan teks lengkap. Dari jumlah tersebut, 10 laporan tidak dapat diambil karena keterbatasan akses, sehingga mengurangi jumlah artikel teks lengkap yang tersedia untuk penilaian kelayakan terperinci menjadi 210.

Selama tahap kelayakan, setiap artikel dinilai berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ditetapkan untuk tinjauan ini. Studi-studi tersebut diharuskan untuk secara

eksplisit membahas kepemimpinan transformasional atau kepemimpinan dalam konteks multikultural, dipublikasikan antara tahun 2004 dan 2025, dan memberikan data empiris atau kontribusi teoretis yang kuat. Dari 210 artikel teks lengkap yang dinilai, 182 artikel dikeluarkan karena alasan berikut: 90 artikel tidak relevan dengan kepemimpinan transformasional, melainkan berfokus pada model kepemimpinan lain seperti kepemimpinan transaksional atau kepemimpinan pelayan; 47 artikel berada di luar rentang waktu 2004–2025, dan 45 artikel merupakan makalah konseptual yang tidak memiliki landasan empiris yang memadai untuk dimasukkan dalam sintesis.

Akhirnya, 28 studi dimasukkan dalam tinjauan akhir. Studi-studi ini terdiri dari perpaduan seimbang antara karya-karya fundamental dan kontemporer, yang mencakup berbagai konteks organisasi seperti pendidikan tinggi, layanan kesehatan, lingkungan korporat, organisasi nirlaba, dan tempat kerja digital. Secara kolektif, artikel-artikel ini memberikan wawasan teoretis tentang dimensi kepemimpinan transformasional dan bukti empiris tentang penerapannya di berbagai latar budaya. Dengan mempersempit kumpulan awal lebih dari seribu catatan menjadi 28 studi yang diseleksi secara ketat, tinjauan ini memastikan kelengkapan dan fokus.

Proses seleksi ini menyoroti luasnya kajian di bidang ini sekaligus menggarisbawahi pentingnya metodologi yang sistematis dan transparan untuk menyaring bukti yang relevan. Ke-28 studi terakhir membentuk landasan empiris dan teoritis untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan transformasional beroperasi di berbagai konteks budaya, sehingga menjawab tujuan tinjauan ini.

Tabel 1. Tinjauan Pustaka

Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Metode	Hasil	Saran
<i>Analysis of head of departments leadership styles: Implication for improving research university management practices</i>	Pihie, Z. A. L., Sadeghi, A., & Elias, H. (2011)	Survei kuantitatif	Gaya kepemimpinan transformasional terbukti lebih efektif dalam meningkatkan manajemen universitas riset	Perlu pengembangan pelatihan kepemimpinan transformasional di perguruan tinggi
<i>Cultural context of leadership</i>	Zeerak, A. (2022)	Kajian literatur	Konteks budaya sangat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan	Penting menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan budaya lokal
<i>Culturally diverse leadership in the 2000 decade and beyond</i>	Trimble, J., & Jimenez-Luque, A. (2022)	Kajian konseptual	Keragaman budaya memperkaya praktik kepemimpinan	Pemimpin perlu menguasai kompetensi lintas budaya
<i>Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions</i>	Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004)	Studi konseptual & empiris	Menawarkan perluasan dimensi kepemimpinan transformasional	Perlu penerapan dimensi ini pada konteks organisasi multikultural
<i>Analysis of perceived leader behaviors in law enforcement agencies</i>	Morreale, S. A. (2002)	Survei persepsi	Perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap motivasi bawahan	Perlunya peningkatan gaya kepemimpinan etis dan humanis
<i>The generalizability of transformational leadership across cultures: a meta-</i>	Credé, M., Jong, J., & Harms, P. (2019)	Meta-analisis	Kepemimpinan transformasional konsisten efektif lintas budaya	Perluasan penelitian ke budaya non-Barat

<i>analysis</i>				
<i>Leadership in culturally and linguistically diverse healthcare workplaces: A scoping review</i>	Pelasoja, M., et al. (2025)	Scoping review	Keberagaman bahasa dan budaya memengaruhi efektivitas kepemimpinan kesehatan	Disarankan peningkatan pelatihan kompetensi lintas budaya bagi tenaga kesehatan
<i>Global and local identities on the balance scale: Predicting transformational leadership and effectiveness in multicultural teams</i>	Lisak, A., & Harush, R. (2021)	Survei empiris	Identitas global dan lokal memengaruhi efektivitas kepemimpinan	Pemimpin perlu mengelola keseimbangan identitas budaya
<i>Transformational Leadership across Cultures: Follower Perception and Satisfaction</i>	Caza, A., Caza, B., & Posner, B. (2021)	Survei lintas budaya	Kepuasan pengikut dipengaruhi persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional	Fokus pada adaptasi gaya kepemimpinan sesuai harapan pengikut
<i>Cross-Cultural Leadership and Diversity: A Comprehensive Literature Review</i>	Chengere, K., & Bekele, M. (2024)	Literatur review	Keberagaman budaya memperkaya dinamika kepemimpinan	Penelitian lebih lanjut tentang implementasi praktis disarankan
<i>Navigating Digital Leadership: Unraveling the Dynamics of Remote Work Environments</i>	Asfahani, A. (2025)	Kajian konseptual	Kepemimpinan digital menjadi krusial dalam kerja jarak jauh	Pemimpin perlu mengintegrasikan teknologi dan empati
<i>Culturally Attuned Leadership and Employee Behavior During Organizational Change Initiatives</i>	Kebe, I., Liu, Y., & Kahl, C. (2025)	Survei empiris	Kepemimpinan peka budaya meningkatkan adaptasi karyawan dalam perubahan	Disarankan integrasi program pelatihan kepemimpinan inklusif
<i>Cross-cultural leadership</i>	Grisham, T. (2018)	Kajian literatur	Efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh sensitivitas budaya	Pentingnya kompetensi lintas budaya dalam pendidikan manajerial
<i>Exploring Contemporary Perspectives in Organizational Behavior Research</i>	Prasetya, E. (2024)	Kajian literatur	Menunjukkan relevansi perilaku organisasi kontemporer dengan kepemimpinan	Perlu riset interdisipliner dalam studi kepemimpinan
<i>Bridging the Cultural Divides: The Transformative Power of Cultural Intelligence in Global Business Leadership</i>	Sharma, K., & Makhija, T. (2024)	Literatur review	Kecerdasan budaya meningkatkan efektivitas kepemimpinan global	Disarankan penerapan CI dalam kurikulum pelatihan
<i>Cultural diversity drives innovation: empowering teams for success</i>	Jones, G., Chace, B., & Wright, J. (2020)	Survei empiris	Keberagaman budaya mendorong inovasi	Pemimpin perlu mendorong inklusi dan pemberdayaan

<i>Cultural Competency</i>	Phillips, C., & Hammond, H. (2023)	Kajian konseptual	Kompetensi budaya merupakan bagian penting kepemimpinan etis	Disarankan standar global dalam pelatihan kepemimpinan
<i>Cultural Intelligence as a Core Competence of Inclusive Leadership</i>	Paiuc, D. (2021)	Literatur review	Kecerdasan budaya terbukti kunci kepemimpinan inklusif	Perlu penelitian empiris dalam organisasi multinasional
<i>A Comprehensive Review of Food Safety Culture in the Food Industry</i>	Pai, A., Jaiswal, S., & Jaiswal, A. (2024)	Review sistematis	Kepemimpinan memengaruhi budaya keselamatan pangan	Disarankan pemimpin menanamkan komitmen budaya kerja aman
<i>Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance</i>	Brimhall, K. (2019)	Survei empiris	Inklusi dan komitmen menjembatani hubungan kepemimpinan dan kinerja	Perlu praktik kepemimpinan inklusif di organisasi nirlaba
<i>Managing Diversity and Multi-Cultural Collaboration: A Systematic Review</i>	Ketemaw, A., et al. (2024)	Review sistematis	Kolaborasi multikultural memerlukan gaya kepemimpinan adaptif	Disarankan riset lanjut dalam organisasi global
<i>A review of research evidence on the antecedents of transformational leadership</i>	Sun, J., Chen, X., & Zhang, S. (2017)	Review literatur	Faktor pribadi dan organisasi memengaruhi kepemimpinan transformasional	Disarankan fokus pada faktor konteks budaya
<i>Transformative leadership competencies for organizational digital transformation</i>	Schiuma, G., et al. (2024)	Kajian konseptual	Kepemimpinan transformasional penting untuk transformasi digital	Pemimpin perlu mengembangkan literasi digital
<i>The effect of cultural intelligence, conflict, and transformational leadership on decision-making processes in virtual teams</i>	Davidaviciene, V., & Al Majzoub, K. (2022)	Survei empiris	CI dan Transformational Leadership meningkatkan pengambilan keputusan tim virtual	Perlu lebih banyak riset dalam konteks kerja digital
<i>Developing sustainable workplace through leadership: Perspectives of Transformational Leadership and OCB</i>	Cho, C. C., & Kao, R. H. (2022)	Survei empiris	Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap OCB dan keberlanjutan kerja	Disarankan praktik TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP dalam HRM
<i>The impact of transformational leadership in the nursing work environment and patients' outcomes: a systematic review</i>	Ystaas, L. M. K., et al. (2023)	Review sistematis	Transformational Leadership meningkatkan lingkungan kerja perawat dan hasil pasien	Disarankan Transformational Leadership diintegrasikan dalam manajemen rumah sakit

Berdasarkan 28 artikel yang ditelaah, terlihat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki relevansi tinggi dalam berbagai konteks, mulai dari pendidikan tinggi, sektor kesehatan, organisasi nirlaba, hingga dunia bisnis global. Pihie, Sadeghi, dan Elias (2011) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan efektivitas manajemen universitas riset, sedangkan Credé, Jong, dan Harms (2019) melalui meta-analisis menegaskan bahwa pengaruh positif kepemimpinan transformasional berlaku secara konsisten lintas budaya. Temuan ini diperkuat oleh Caza, Caza, dan Posner (2021) yang membuktikan bahwa persepsi pengikut terhadap kepemimpinan transformasional berkorelasi dengan tingkat kepuasan dan loyalitas mereka.

Dalam konteks keberagaman budaya, sejumlah studi menekankan pentingnya kecerdasan budaya (*cultural intelligence*) dan kompetensi lintas budaya. Lisak dan Harush (2021) mengungkap bahwa identitas global maupun lokal memengaruhi efektivitas pemimpin dalam tim multikultural, sementara Sharma dan Makhija (2024) serta Paiuc (2021) menekankan bahwa kecerdasan budaya merupakan kompetensi inti kepemimpinan inklusif. Pandangan ini sejalan dengan Phillips dan Hammond (2023) yang menekankan pentingnya kompetensi budaya sebagai standar etis dalam kepemimpinan global.

Sektor kesehatan mendapat perhatian khusus dalam literatur. Pelasoja et al. (2025) menunjukkan bahwa keberagaman linguistik dan budaya memengaruhi kepemimpinan di tempat kerja kesehatan, sedangkan Ystaas et al. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja perawat dan hasil pasien. Hal ini menegaskan peran vital kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas layanan kesehatan.

Selain itu, kepemimpinan transformasional juga terbukti mendorong inovasi dan keberlanjutan organisasi. Jones, Chace, dan Wright (2020) menunjukkan bahwa keragaman budaya dalam tim mampu memacu inovasi, terutama ketika dipimpin dengan gaya transformasional. Schiuma et al. (2024) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi kompetensi penting dalam proses transformasi digital organisasi. Asfahani (2025) bahkan menyoroti dinamika kepemimpinan digital dalam lingkungan kerja jarak jauh, yang semakin relevan pasca-pandemi.

Kajian lain menegaskan pentingnya kepemimpinan inklusif dalam meningkatkan komitmen dan kinerja organisasi. Brimhall (2019) menemukan bahwa inklusi dan komitmen merupakan jalur utama antara kepemimpinan dan kinerja organisasi nirlaba. Ketemaw et al. (2024) juga menekankan bahwa kolaborasi multikultural menuntut gaya kepemimpinan adaptif agar sinergi antarbudaya dapat tercapai.

Secara keseluruhan, tinjauan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran universal, namun tetap memerlukan adaptasi sesuai konteks budaya dan sektor organisasi. Tantangan utama bagi pemimpin adalah bagaimana mengintegrasikan kecerdasan budaya, teknologi digital, serta prinsip inklusi agar dapat membangun lingkungan kerja yang berkelanjutan, inovatif, dan berorientasi pada hasil.

Sintesis dari 28 artikel yang diulas menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional tetap menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang paling relevan dalam mengatasi kompleksitas organisasi modern. Salah satu temuan yang konsisten, sebagaimana ditunjukkan oleh Pihie, Sadeghi, dan Elias (2011), adalah bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan efektivitas praktik manajemen universitas riset. Hal ini diperkuat oleh meta-analisis yang dilakukan oleh Credé, Jong, dan Harms (2019), yang menunjukkan bahwa dampak kepemimpinan transformasional dapat digeneralisasikan ke berbagai budaya. Akibatnya, kepemimpinan transformasional tidak hanya relevan dalam organisasi pendidikan tetapi juga dapat diterapkan secara luas di berbagai sektor dan konteks budaya.

Meskipun demikian, literatur secara konsisten menggarisbawahi bahwa implementasi kepemimpinan transformasional tidak dapat dipisahkan dari dinamika budaya. Lisak dan Harush (2021) menemukan bahwa interaksi antara identitas global dan lokal sangat penting bagi efektivitas kepemimpinan dalam tim multikultural. Senada dengan itu, Sharma dan Makhija (2024) menyoroti kecerdasan budaya sebagai kompetensi inti bagi para pemimpin dalam negosiasi bisnis global, menggarisbawahi gagasan bahwa pemimpin transformasional yang efektif harus menggabungkan inspirasi dan motivasi dengan kepekaan budaya. Hal ini sejalan dengan temuan Pelasoja dkk. (2025) di sektor kesehatan, di mana keragaman bahasa dan budaya terbukti secara substansial membentuk dinamika kepemimpinan.

Sektor kesehatan, khususnya, menunjukkan peran kuat kepemimpinan transformasional. Ystaas dkk. (2023) memberikan bukti bahwa kepemimpinan transformasional mendorong lingkungan keperawatan yang suportif sekaligus meningkatkan luaran pasien. Pelasoja dkk. (2025) lebih lanjut menekankan bahwa tempat kerja yang beragam budaya dan bahasa membutuhkan pemimpin yang dapat mengadaptasi praktik transformasional mereka untuk mempertahankan inklusivitas dan kolaborasi. Temuan ini sejalan dengan argumen yang lebih luas yang dikemukakan oleh Caza, Caza, dan Posner (2021), yang menunjukkan bahwa pengikut dari berbagai budaya menganggap pemimpin transformasional lebih memuaskan, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen dan kinerja.

Konteks digital dan virtual juga telah muncul sebagai domain penting di mana kepemimpinan transformasional berkembang. Asfahani (2025) mengeksplorasi kepemimpinan digital dalam lingkungan kerja jarak jauh, menyoroti bahwa praktik kepemimpinan transformasional tetap vital bagi motivasi karyawan, meskipun memerlukan adaptasi terhadap perangkat komunikasi digital. Davidaviciene dan Al Majzoub (2022) juga menunjukkan bahwa kecerdasan budaya dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama memengaruhi proses pengambilan keputusan dalam tim virtual. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip dasar kepemimpinan transformasional tetap valid tetapi perlu dilengkapi dengan kompetensi yang relevan dengan digitalisasi dan kolaborasi virtual.

Selain itu, kepemimpinan transformasional telah dikaitkan erat dengan pengembangan inovasi dan inklusi. Jones, Chace, dan Wright (2020) berpendapat bahwa keberagaman budaya, ketika dikelola melalui kepemimpinan transformasional, mendorong inovasi dengan memberdayakan tim yang beragam. Brimhall (2019) juga menunjukkan bahwa inklusi dan komitmen organisasi berfungsi sebagai jalur bagi kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja organisasi nirlaba. Temuan ini sejalan dengan tinjauan yang lebih luas, seperti yang dilakukan oleh Chengere dan Bekele (2024) dan Ketemaw, Ayenew, dan Zewde (2024), yang secara sistematis menegaskan bahwa mengelola kolaborasi multikultural mengharuskan para pemimpin untuk mengintegrasikan inklusivitas dengan praktik transformasional.

Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa meskipun dimensi inti kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh yang diidealkan, motivasi yang inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual yang tetap menjadi hal yang sentral (Rafferty & Griffin, 2004), efektivitasnya diperkuat ketika dikombinasikan dengan kecerdasan budaya, inklusivitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap konteks organisasi yang baru. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional muncul bukan sebagai konsep statis, tetapi sebagai kerangka kerja dinamis yang berkembang seiring dengan keberagaman budaya dan perubahan teknologi

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Tinjauan pustaka ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tetap relevan dan efektif di berbagai konteks organisasi, dengan dimensi inti pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual berperan penting dalam meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, inovasi, dan inklusivitas.
2. Efektivitas kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh keberagaman budaya, sehingga pengembangan kecerdasan budaya, kemampuan adaptasi, dan kepekaan terhadap konteks global dan lokal menjadi faktor kunci dalam penerapan kepemimpinan transformasional di lingkungan organisasi yang multikultural dan terus berkembang.

Saran

Organisasi disarankan untuk mengintegrasikan pengembangan kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kecerdasan budaya melalui pelatihan, pembelajaran lintas budaya, dan pengalaman kerja multikultural agar pemimpin mampu beradaptasi secara efektif dalam lingkungan yang beragam.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji secara lebih mendalam proses pengembangan kompetensi budaya pemimpin dan penerapan kepemimpinan transformasional dalam berbagai sektor serta konteks digital dan virtual guna memperkaya pemahaman teoretis dan implikasi praktis kepemimpinan di organisasi multikultural.

DAFTAR PUSTAKA

- Asfahani, A. (2025). Navigating Digital Leadership: Unraveling the Dynamics of Remote Work Environments. *TEM Journal*. <https://doi.org/10.18421/tem141-73>.
- Brimhall, K. (2019). Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance. *Nonprofit Management and Leadership*. <https://doi.org/10.1002/NML.21368>.
- Caza, A., Caza, B., & Posner, B. (2021). Transformational Leadership across Cultures: Follower Perception and Satisfaction. *Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI11010032>.
- Chengere, K., & Bekele, M. (2024). Cross-Cultural Leadership and Diversity: A Comprehensive Literature Review. *Science Innovation*. <https://doi.org/10.11648/j.si.20241206.14>.
- Cho, C. C., & Kao, R. H. (2022). Developing sustainable workplace through leadership: Perspectives of transformational leadership and of organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, *13*, 924091.
- Credé, M., Jong, J., & Harms, P. (2019). The generalizability of transformational leadership across cultures: a meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0506>.
- Davidaviciene, V., & Al Majzoub, K. (2022). The effect of cultural intelligence, conflict, and transformational leadership on decision-making processes in virtual teams. *Social sciences*, *11*(2), 64.
- Grisham, T. (2018). Cross-cultural leadership. *Leadership*. <https://doi.org/10.1017/9781108617666.006>.
- Jones, G., Chace, B., & Wright, J. (2020). Cultural diversity drives innovation: empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science*, *12*, 323-343. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2020-0042>.

- Kebe, I., Liu, Y., & Kahl, C. (2025). Culturally Attuned Leadership and Employee Behavior During Organizational Change Initiatives in a Developing Economy. *Behavioral Sciences*, 15. <https://doi.org/10.3390/bs15030349>.
- Kebe, I., Liu, Y., & Kahl, C. (2025). Culturally Attuned Leadership and Employee Behavior During Organizational Change Initiatives in a Developing Economy. *Behavioral Sciences*, 15. <https://doi.org/10.3390/bs15030349>.
- Ketemaw, A., Ayenew, Z., & Zewde, S. (2024). Managing Diversity and Multi-Cultural Collaboration: A Systematic Review. *SAGE Open*, 14. <https://doi.org/10.1177/21582440241273933>.
- Lisak, A., & Harush, R. (2021). Global and local identities on the balance scale: Predicting transformational leadership and effectiveness in multicultural teams. *PLoS ONE*, 16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254656>.
- Maulina, V., Al Musadieg, M., & Nurtjahjono, G. E. (2016). Pengaruh budaya terhadap kepemimpinan dan kinerja (Studi pada karyawan PT Bo Kyung, Beji–Pasuruan). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 35(2), 122–132.
- Morreale, S. A. (2002). *Analysis of perceived leader behaviors in law enforcement agencies*. Nova Southeastern University.
- Mwaisaka, D. M., K'Aol, G., & Ouma, C. (2019). Influence of supportive and directive leadership styles on employee job satisfaction in commercial banks in Kenya. *Journal of Research in Management*, 2(3).
- Pai, A., Jaiswal, S., & Jaiswal, A. (2024). A Comprehensive Review of Food Safety Culture in the Food Industry: Leadership, Organizational Commitment, and Multicultural Dynamics. *Foods*, 13. <https://doi.org/10.3390/foods13244078>.
- Paiuc, D. (2021). Cultural Intelligence as a Core Competence of Inclusive Leadership. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9, 363 - 378. <https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0024>.
- Pelasoja, M., Vähä, J., Kuha, S., Mikkonen, K., & Kanste, O. (2025). Leadership in Culturally and Linguistically Diverse Healthcare Workplaces: A Scoping Review.. *Journal of advanced nursing*. <https://doi.org/10.1111/jan.16909>.
- Phillips, C., & Hammond, H. (2023). Cultural Competency. *International Journal of Responsible Leadership and Ethical Decision-Making*. <https://doi.org/10.4018/ijrledm.317139>.
- Pihie, Z. A. L., Sadeghi, A., & Elias, H. (2011). Analysis of head of departments leadership styles: Implication for improving research university management practices. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1081-1090.
- Prasetya, E. (2024). Exploring Contemporary Perspectives in Organizational Behavior Research. *Advances in Human Resource Management Research*. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i1.239>.
- Puspitasari, I. S., Minarsih, M. M., & Saputra, A. (2019). The effect of transactional leadership, work discipline, and work environment on work achievements with motivation as a mediation variable. *Journal of Management*, 5(5), 1–10.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
- Schiuma, G., Santarsiero, F., Carlucci, D., & Jarrar, Y. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Business Horizons*, 67(4), 425-437.
- Sharma, K., & Makhija, T. (2024). Bridging the Cultural Divides: The Transformative Power of Cultural Intelligence in Global Business Leadership and Negotiation.

Journal of Global Research in Education and Social Science.
<https://doi.org/10.56557/jogress/2024/v18i28647>.

- Sun, J., Chen, X., & Zhang, S. (2017). A review of research evidence on the antecedents of transformational leadership. *Education Sciences*, 7(1), 15.
- Syahrowardi, M. Y. I. (2021). Keragaman budaya dalam perspektif sejarah dan agama. *Desanta: Indonesian Journal of Interdisciplinary Journal*, 1(2), 1–6.
- Trimble, J., & Jimenez-Luque, A. (2022). Culturally diverse leadership in the 2000 decade and beyond. *Acad. Lett.*
- Wibowo. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 6(10), 1–15.
- Ystaas, L. M. K., Nikitara, M., Ghobrial, S., Latzourakis, E., Polychronis, G., & Constantinou, C. S. (2023). The impact of transformational leadership in the nursing work environment and patients' outcomes: a systematic review. *Nursing Reports*, 13(3), 1271-1290.
- Zeerak, A. (2022). Cultural context of leadership. *Academia Letters*, 1-6.