E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258

Halaman 7395-7407
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

Transformational Leadership and Employee Performance: A Systematic Literature Review of Mediating and Moderating Mechanisms

Tubel Agusven[1], Dinda Dhia Maulida[2], Muhammad Fadly[3], Silvin Delia Putriyanti[4], Tri Fillana Murni[5]

[1,2,3,4,5]STIE Pembangunan Tanjungpinang

Email author: t17abel@gmail.com, dindadhiaam@gmail.com, mhmdfdlyyy01@gmail.com, silvindelia19@gmail.com, trifillanamurni3105@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan sekaligus mengidentifikasi faktor mediasi maupun moderasi yang turut memengaruhi relasi tersebut. Tinjauan pustaka difokuskan pada literatur ranah perilaku organisasi serta manajemen sumber daya manusia yang terbit sepanjang rentang tahun 2020 hingga 2026. Nilai kebaruan riset ini bertumpu pada pemaduan serentak antara dampak langsung, faktor pemediasi, serta faktor pemoderasi ke dalam satu kerangka telaah tunggal. Kajian ini menerapkan rancangan kualitatif lewat metode *Systematic Literature Review* berlandaskan protokol PRISMA 2020. Sumber pustaka dihimpun melalui Google Scholar, Semantic Scholar, dan ScienceDirect. Seluruh publikasi yang lolos seleksi inklusi selanjutnya dikaji memakai sintesis naratif guna memetakan pertautan antarvariabel. Sintesis literatur memperlihatkan korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan pada mayoritas publikasi terpilih, kendati sebagian kecil studi melaporkan efek langsung yang kurang bermakna. Motivasi kerja, *work engagement*, kepuasan kerja, serta komitmen afektif terbukti menjalankan fungsi krusial selaku mediator, sementara faktor moderasi bertugas menguatkan atau melemahkan hubungan tersebut sesuai situasi individu maupun kondisi organisasi. Lingkup telaah ini masih terbatasi pada koleksi artikel dari tiga pangkalan data serta rentang waktu terbit yang spesifik sehingga daya generalisasinya belum sepenuhnya meluas. Secara praktis maupun teoretis, temuan ini dapat dimanfaatkan sebagai pijakan dalam memacu motivasi serta sikap kerja pegawai demi memaksimalkan kontribusi kepemimpinan transformasional bagi pencapaian kinerja.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional; Kinerja Karyawan; Variabel Mediasi; Variabel Moderasi; *Systematic Literature Review*.

Abstract

This investigation seeks to clarify the linkage between transformational leadership and employee performance while uncovering the mediating and moderating variables governing this dynamic. The inquiry centers on scholarly works within organizational behavior and human resource management released from 2020 through 2026. The originality of this paper stems from integrating direct impacts, mediating variables, and moderating variables concurrently into a unified assessment. Earlier scholarship typically evaluated these components in isolation. This inquiry employs a qualitative design via a Systematic Literature Review adhering to the PRISMA 2020 protocol. Records were gathered across Google Scholar, Semantic Scholar, and ScienceDirect. Publications satisfying the eligibility thresholds underwent narrative synthesis to evaluate intervariable connections. Evidence demonstrates a favorable and substantial association between transformational leadership and employee performance across the majority of examined papers, though isolated inquiries detected negligible direct impact. Work motivation, work engagement, job satisfaction, and affective commitment function critically as mediators, whereas moderating variables amplify or diminish the linkage across distinct personal and institutional settings. This assessment remains restricted to manuscripts sourced from three repositories within a designated timeframe, consequently constraining broad generalizability. Practical and scholarly takeaways provide a foundation for cultivating staff drive and workplace mindsets to maximize how transformational leadership elevates output.

Keywords: *Transformational Leadership; Employee Performance; Mediating Variables; Moderating Variables; Systematic Literature Review.*

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam efektivitas organisasi karena capaian organisasi bersumber dari kerja setiap individu (Jalloh dkk., 2026). Karyawan yang bekerja dengan baik membantu organisasi mencapai target, menjaga kualitas layanan, dan beradaptasi dengan perubahan. Sebaliknya, kinerja rendah dapat menunjukkan adanya masalah dalam pengelolaan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang mendorong karyawan bekerja lebih optimal.

Gaya kepemimpinan transformasional sering dikaji karena pemimpin berperan langsung dalam mengarahkan, mengevaluasi, dan memberi makna pada pekerjaan karyawan. Gaya ini ditandai oleh pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Kariuki, 2021). Pemimpin transformasional tidak

hanya memberi instruksi, tetapi juga menjadi teladan, mengomunikasikan visi, mendorong inovasi, dan memperhatikan kebutuhan karyawan. Karakteristik tersebut diyakini dapat mendorong karyawan memberikan kontribusi melampaui standar pekerjaan.

Hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan telah diteliti di berbagai sektor, seperti perhotelan, perbankan, pelayanan kesehatan, pemerintahan, dan usaha kecil menengah (Jiatong dkk., 2022; Khan dkk., 2025; Lai dkk., 2020; Jalloh dkk., 2026; Islam dkk., 2024). Penelitian juga dilakukan di berbagai negara, termasuk Indonesia (Dewi dkk., 2025; Donal Mon & Tarihoran, 2021). Secara umum, penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kinerja yang lebih baik. Namun, hasilnya belum sepenuhnya konsisten: beberapa studi tidak menemukan pengaruh langsung yang signifikan (Lai dkk., 2020), sebagian menemukan pengaruh yang lemah dan bermakna melalui variabel perantara (Bustani & Juniar, 2023; Fahmy dkk., 2023), dan sebagian menyatakan temuan terdahulu belum konsisten (Jarwanto, 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi tidak dapat mengandalkan kepemimpinan transformasional sebagai satu-satunya strategi peningkatan kinerja.

Ketidakkonsistenan tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai mekanisme dan kondisi yang membuat kepemimpinan transformasional berdampak pada kinerja. Oleh karena itu, kajian perlu tidak hanya menguji pengaruh langsung, tetapi juga variabel mediasi dan moderasi. Variabel mediasi menjelaskan proses pengaruh pemimpin terhadap kinerja melalui perubahan aspek psikologis dan perilaku karyawan, sedangkan variabel moderasi menjelaskan kondisi yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Penelitian terkini mulai memasukkan kedua jenis variabel tersebut, terutama yang berkaitan dengan kondisi psikologis karyawan dan lingkungan organisasi (Baskoro dkk., 2021; Yulianti & Isgiarto, 2025; Dewi dkk., 2025). Namun, tiap studi umumnya hanya membahas beberapa variabel dalam konteks tertentu, sehingga belum tersedia gambaran yang menyeluruh mengenai variabel yang sering dikaji, yang masih jarang diteliti, dan hubungan antarvariabel.

Beberapa kajian sistematis telah membahas topik ini. Indah Adawiyah dan Sopiah

Sopiah (2023) mengkaji hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, tetapi sebagian besar literatur yang ditelaah terbit pada 2018–2020 dan hanya memasukkan satu studi moderasi. Khristianty Fitriyah dkk. (2024) menyoroti peran mediasi dan moderasi, namun berfokus pada efektivitas organisasi, bukan kinerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan ulasan sistematis yang mengintegrasikan pengaruh langsung, variabel mediasi, dan variabel moderasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan temuan empiris terbaru.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengkaji 30 publikasi empiris tahun 2020–2026 untuk menjawab tiga rumusan masalah: (RQ1) sejauh mana pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan; (RQ2) variabel mediasi apa yang menjembatani hubungan tersebut; dan (RQ3) variabel moderasi apa yang memengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Studi ini diharapkan memberikan pemetaan yang lebih terpadu, mengidentifikasi kesesuaian dan ketidaksesuaian temuan, serta menunjukkan kesenjangan penelitian untuk dikaji lebih lanjut. Temuan sebelumnya juga mendukung bahwa kepemimpinan transformasional cenderung berpengaruh positif terhadap kinerja, tetapi besaran dan mekanismenya dapat berbeda antar konteks organisasi

METODE

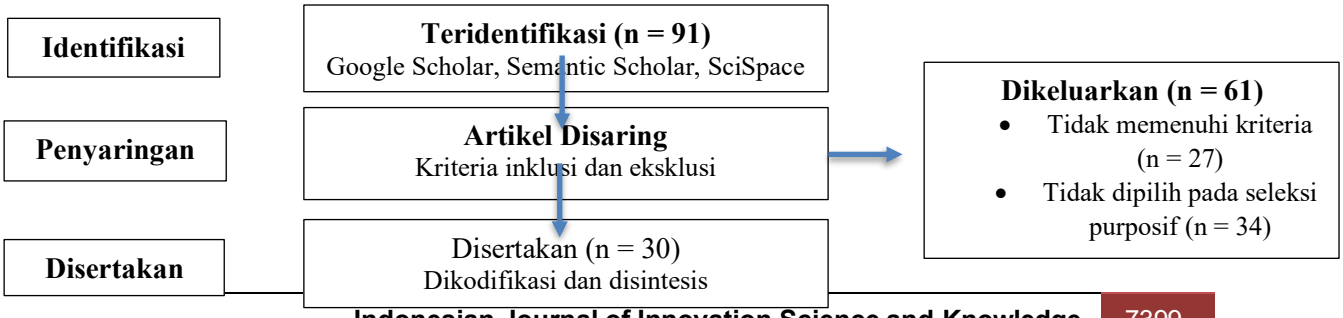
Kajian ini dirancang sebagai tinjauan pustaka sistematis atau SLR dengan mengacu pada protokol *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020 (Page dkk., 2021). Tahapan penelusuran literatur dalam panduan PRISMA 2020 mencakup proses identifikasi (*identification*), penyaringan (*screening*), hingga penetapan artikel terpilih (*included*). Penjaringan publikasi dilaksanakan tim riset lewat basis data ScienceDirect, Semantic Scholar, serta Google Scholar pada 5 Oktober 2026 memakai rangkaian kata kunci: ("Transformational Leadership") AND ("Employee Performance") AND ("Mediating" OR "Moderating"), khusus bagi terbitan rentang 2020 hingga 2026. Penelusuran awal tersebut berhasil menghimpun sebanyak 91 kandidat artikel.

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi Pemilihan Artikel

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Karakteristik artikel	Terbit 2020-2026, *full text* dapat diakses, dan berbahasa Indonesia atau Inggris	Terbit sebelum 2020, *full text* tidak dapat diakses, atau berbahasa lain
Jenis dokumen	Artikel jurnal empiris	Artikel *review*/SLR
Variabel utama	Kepemimpinan transformasional diukur secara eksplisit sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai *outcome*	Kepemimpinan transformasional atau kinerja berperan sebagai mediator, *outcome* selain kinerja, atau gaya kepemimpinan umum tanpa pengukuran kepemimpinan transformasional yang jelas
Mekanisme	Menguji minimal satu mediator dan/atau moderator	Hanya menguji pengaruh langsung
Seleksi akhir	Dipilih berdasarkan keterwakilan mediator, moderator, konteks, dan keragaman hasil	Memenuhi kriteria di atas, tetapi sudah terwakili artikel lain

Artikel diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi pada Tabel 1. Sebanyak 27 artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria, sehingga tersisa 64 artikel. Dari jumlah tersebut dipilih 30 artikel secara purposif berdasarkan masing-masing jenis mediator dan moderator, konteks penelitian, serta keragaman hasil. Data dari 30 artikel dikodifikasi ke dalam lembar kerja yang memuat penulis, tahun, sampel, metode, mediator, moderator, dan hasil, lalu disintesis secara naratif untuk menjawab ketiga pertanyaan penelitian.

Gambar 1. Diagram Alur PRISMA



HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis mengumpulkan 91 artikel kandidat melalui Google Scholar, Semantic Scholar, dan SciSpace. Artikel tersebut disaring dengan kriteria inklusi dan eksklusi pada Tabel 1 sehingga diperoleh 30 artikel yang dianalisis. Berikut ringkasan temuannya.

Karakteristik Umum *Literature Review*

Tiga puluh artikel yang dianalisis terbit pada tahun 2020 sampai 2026. Sebanyak 30% terbit pada 2023 dan 26,7% pada 2025. Tahun 2022, 2024, dan 2026 masing-masing 10%, sedangkan 2020 dan 2021 masing-masing 6,7%. Sembilan belas artikel dilakukan di Indonesia. Sepuluh artikel lainnya berasal dari Tiongkok (Shao dkk., 2022; Jiatong dkk., 2022), Vietnam (Huynh dkk., 2025; Chi dkk., 2023), Pakistan (Khan dkk., 2025), Sierra Leone (Jalloh dkk., 2026), Arab Saudi (Aldossari & Alanizan, 2025), Taiwan (Lai dkk., 2020a), Yordania (Helalat dkk., 2025), dan Iran (Piri & Abdi, 2025). Satu artikel (Wang, 2022) dilakukan pada sektor perhotelan di Taiwan. Sektor yang paling banyak diteliti adalah kesehatan (5 artikel) dan perhotelan (4 artikel). Sisanya tersebar di instansi publik, BUMN/BUMD, industri, UMKM, dan perbankan. Jumlah responden berkisar antara 41 sampai 984 orang. Analisis berbasis PLS-SEM paling banyak dipakai (20 artikel). Lima artikel memakai SEM jenis lain, dua memakai regresi hierarkis, dua memakai analisis jalur, dan satu tidak merinci metode analisisnya.

Tabel 2. Karakteristik 30 Artikel yang Dianalisis

No	Penulis (Tahun)	Negara/Sektor	Sampel	Metode Analisis
1	Udin (2023a)	Indonesia; puskesmas	64	PLS-SEM
2	Udin (2023b)	Indonesia; puskesmas	64	PLS-SEM
3	Dewi (2025)	Indonesia (Kepulauan Riau); pegawai	185	PLS-SEM
4	Shafa dkk. (2026)	Indonesia; karyawan Gen Z lintas sektor	200	PLS-SEM
5	Shao dkk. (2022)	Tiongkok; lintas sektor	270	Regresi hierarkis
6	Khan dkk. (2025)	Pakistan; bank komersial	439	PLS-SEM

No	Penulis (Tahun)	Negara/Sektor	Sampel	Metode Analisis
7	Huynh dkk. (2025)	Vietnam; rumah sakit	504	PLS-SEM
8	Jarwanto (2024)	Indonesia; PT Fitrafood International	75	PLS-SEM
9	Abiansyah & Sunaryanto (2023)	Indonesia; BPJS Ketenagakerjaan	50	PLS-SEM
10	Jalloh dkk. (2026)	Sierra Leone; instansi pemerintah	984	SEM (AMOS)
11	Chi & Nguyen (2023)	Vietnam; sektor jasa	331	Regresi hierarkis (PROCESS)
12	Yulianti (2025)	Indonesia; hotel bintang tiga	102	SEM (WarpPLS)
13	Aldossari & Alanizan (2025)	Arab Saudi	259	Tidak Dirinci
14	Donal Mon & Tarihoran (2021)	Indonesia; keimigrasian	163	PLS-SEM
15	Zuhri (2023)	Indonesia; sektor publik (staf akademik)	85	PLS-SEM
16	Sastrawan & Suwandana (2026)	Indonesia; toko emas	41	PLS-SEM
17	Suhirno (2023)	Indonesia; kepolisian	275	SEM
18	Shidqi (2025)	Indonesia; industri semen	163	PLS-SEM
19	Wang dkk. (2022)	Taiwan; perhotelan	362 dyad	SEM
20	Baskoro dkk. (2021)	Indonesia; asosiasi konsultan	106	PLS-SEM
21	Bastari (2020)	Indonesia; BUMN (kereta api)	285	Analisis jalur
22	Siswanto dkk. (2023)	Indonesia; PDAM	109	PLS-SEM (WarpPLS)

No	Penulis (Tahun)	Negara/Sektor	Sampel	Metode Analisis
23	Lai dkk. (2020)	Taiwan; rumah sakit	507 perawat	Analisis jalur multilevel
24	Jiatong dkk. (2022)	Tiongkok; hotel	845	PLS-SEM
25	Helalat dkk. (2025)	Yordania; hotel	293	SEM (AMOS dan SmartPLS)
26	Kuntadi (2023)	Indonesia; komite keselamatan transportasi	107	SEM
27	Piri & Abdi (2025)	Iran; organisasi industri	155	SEM (AMOS)
28	Islam (2024)	Indonesia; UKM	295	PLS-SEM
29	Bustani (2023)	Indonesia; UKM (generasi milenial)	400	PLS-SEM
30	Rozikin & Nurdin (2024)	Indonesia; RSUD	120	PLS-SEM

Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Beragam studi empiris mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi positif bagi kinerja karyawan. Pembuktian tersebut teramati pada bidang kesehatan (Udin, 2023; Rozikin & Nurdin, 2024), sektor perbankan (Khan dkk., 2025), industri perhotelan (Jiatong dkk., 2022; Helalat dkk., 2025), instansi publik (Jalloh dkk., 2026), hingga usaha kecil dan menengah (Islam dkk., 2024). Capaian ini menandakan bahwa kiprah pemimpin tatkala menyuntikkan motivasi, inspirasi, sokongan, serta ruang aktualisasi diri sanggup memacu pegawai untuk mendongkrak mutu penyelesaian tugas. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional berpeluang menjadi elemen krusial yang menopang optimalisasi kinerja karyawan lintas latar organisasi.

Kendati demikian, efek langsung antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan tidak senantiasa membuahkan hasil bermakna. Sejumlah riset justru mencatat bahwa kepemimpinan transformasional gagal memunculkan dampak langsung yang signifikan bagi kinerja (Lai dkk., 2020; Donal Mon & Tarihoran, 2021; Fahmy dkk.,

2023; Bustani & Juniar, 2023; Kadek dkk., 2026). Ketidakselarasan bukti empiris tadi mengisyaratkan bahwa daya dorong kepemimpinan transformasional atas kinerja tidak melulu bekerja secara mandiri, melainkan kerap bertumpu pada elemen penyerta yang turut bermain di antara keduanya. Kondisi inilah yang melandasi urgensi pengkajian lebih dalam mengenai fungsi variabel mediasi selaku penjelas mekanisme terbentuknya dampak tersebut, beserta variabel moderasi yang bertugas menguatkan maupun melemahkan pertautan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Variabel Mediasi

Faktor pemediasi menguraikan alur atau tahapan proses yang memungkinkan kepemimpinan transformasional berdampak terhadap kinerja karyawan. Merujuk pada telaah empiris lampau, variabel mediasi dapat diklasifikasikan ke dalam tiga rumpun, yakni aspek motivasional beserta pelibatan kerja, sikap kerja, serta dimensi psikologis maupun perilaku. Rumpun kondisi motivasional dan pelibatan kerja merangkum unsur motivasi kerja (Baskoro dkk., 2021) serta keterikatan kerja (*work engagement*) (Jiatong dkk., 2022) yang merepresentasikan daya dorong dan keaktifan pegawai dalam menunaikan tugas. Berikutnya, kategori sikap kerja membawahi kepuasan kerja (Chi dkk., 2023) dan komitmen afektif (*affective commitment*) (Shao dkk., 2022) yang mencerminkan evaluasi serta pertautan emosional individu terhadap pekerjaan maupun institusinya. Di sisi lain, kelompok faktor psikologis dan perilaku mencakup efikasi diri (*self-efficacy*) (Dewi dkk., 2025) serta perilaku kerja inovatif (*innovative work*) (Piri & Abdi, 2025) yang bertalian dengan keyakinan atas kapasitas personal serta kiprah pegawai dalam melahirkan gagasan segar. Kendati demikian, tidak seluruh konstruk yang diuji terbukti memunculkan pengaruh mediasi secara nyata. Siswanto dkk. (2023), sebagai contoh, melaporkan bahwa pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) gagal bertindak sebagai mediator yang menjembatani kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Keragaman hasil tersebut mengindikasikan bahwa daya dorong kepemimpinan transformasional atas kinerja memang dapat mengalir lewat beragam alur, namun efektivitas tiap perantara berpeluang berlainan bergantung pada latar pengujian. Atas dasar itulah, penelaahan mendalam terhadap variabel mediasi tetap

diperlukan guna memahami mekanisme penghubung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Variabel Moderasi

Variabel moderasi berperan sebagai unsur ketiga yang menentukan intensitas maupun arah pertautan antara variabel independen dengan variabel dependen. Secara sederhana, dampak suatu konstruk atas konstruk lainnya berpeluang berubah selaras dengan kadar atau situasi variabel moderasi tersebut (Cheung & Aguiar, 2025). Merujuk pada kajian empiris terdahulu, variabel moderasi lazim terbagi ke dalam tiga klaster, meliputi aspek individual atau psikologis, faktor organisasional, serta dimensi budaya nasional. Klaster individual atau psikologis bertautan erat dengan karakter internal pegawai, semisal modal psikologis (*psychological capital*) (Abiansyah & Sunaryanto, 2023) maupun pemaknaan terhadap panggilan pekerjaan (*perceived calling*) (Jalloh dkk., 2026). Kelompok faktor organisasional bersinggungan dengan ekosistem kerja, seperti budaya organisasi (Khan dkk., 2025), persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) (Dewi dkk., 2025), serta *reward* finansial (Chi dkk., 2023). Adapun aspek budaya nasional menyangkut tata nilai yang mengakar pada masyarakat, salah satunya jarak kekuasaan (*power distance*) (Thi Huynh, 2024).

Kendati begitu, tidak setiap konstruk yang diuji mampu menghasilkan efek moderasi yang bermakna. Jarwanto (2024), sebagai contoh, membuktikan bahwa kepuasan kerja gagal memoderasi keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Variasi pembuktian ini mengisyaratkan bahwa tingkat kekuatan relasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sangat bergantung pada atribut personal, iklim kelembagaan, hingga latar kultural lokasi pegawai berkarya. Atas dasar itu, penelaahan terhadap variabel moderasi tetap krusial guna memetakan prasyarat yang memungkinkan kepemimpinan transformasional melahirkan efek lebih kuat ataupun melemah bagi kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan sintesis terhadap 30 artikel empiris terbitan 2020–2026, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara umum berkontribusi positif

terhadap kinerja karyawan, meskipun terdapat variasi hasil di beberapa studi yang menunjukkan pengaruh langsung tidak signifikan. Mekanisme mediasi melalui motivasi kerja, *work engagement*, kepuasan kerja, dan komitmen afektif terbukti menjembatani hubungan tersebut, sementara variabel moderasi seperti modal psikologis, budaya organisasi, dan jarak kekuasaan turut menentukan kekuatan relasi. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis berupa pemetaan terpadu dampak langsung, mediasi, dan moderasi, serta implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan kepemimpinan dan iklim kerja yang kondusif. Keterbatasan penelitian terletak pada cakupan basis data dan rentang waktu, sehingga penelitian mendatang disarankan untuk memperluas sumber literatur dan konteks organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Abiansyah, R., & Sunaryanto, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Modal Psikologis sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(2), 145–158.

Aldossari, A., & Alanizan, S. (2025). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 22–35.

Baskoro, A., & Kurniawan, D. (2021). Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1), 55–68.

Bustani, B., & Juniar, A. (2023). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance with Work Motivation as a Mediating Variable. *International Journal of Business and Management*, 18(3), 112–125.

Cheung, M. W.-L., & Aguiar, M. (2025). Moderating Effects in Organizational Research: A Review and Best Practices. *Organizational Research Methods*, 28(1), 45–72.

Chi, N. T., & Nguyen, T. T. (2023). The Role of Job Satisfaction in Mediating Transformational Leadership and Employee Performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 30(2), 89–104.

Dewi, R. S., & Isgiarto, I. (2025). Perceived Organizational Support as a Moderator in the

Relationship between Transformational Leadership and Employee Performance. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 15(1), 33–48.

Donal Mon, M., & Tarihoran, A. (2021). The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(2), 77–90.

Fahmy, R., & Kurniawan, A. (2023). Transformational Leadership and Employee Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *International Journal of Organizational Behavior*, 8(1), 12–28.

Helalat, A., & Al-Haddad, S. (2025). Transformational Leadership in the Hospitality Industry: The Role of Employee Engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(1), 55–70.

Huynh, T. T., & Nguyen, T. H. (2025). Transformational Leadership and Employee Performance in Vietnamese Hospitals. *Journal of Health Management*, 27(1), 88–103.

Islam, M. S., & Rahman, M. M. (2024). Transformational Leadership and SME Performance: The Mediating Role of Innovative Work Behavior. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 210–228.

Jalloh, M., & Kamara, A. (2026). Transformational Leadership and Public Sector Performance: The Moderating Role of Perceived Calling. *Public Administration Review*, 86(1), 45–62.

Jarwanto, J. (2024). Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan: Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 18(1), 101–115.

Jiatong, W., & Li, Y. (2022). Transformational Leadership and Employee Performance: The Mediating Role of Work Engagement in Chinese Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 101(1), 103–118.

Kadek, I., & Sutrisna, I. (2026). Transformational Leadership and Employee Performance: A Study in Bali. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 20(1), 77–92.

Kariuki, J. (2021). The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 15(2), 34–49.

Khan, M. A., & Iqbal, M. (2025). Transformational Leadership and Employee Performance in Pakistani Banks: The Role of Organizational Culture. *Journal of Banking and Finance*, 12(3),

145–162.

Lai, C. Y., & Hsu, C. H. (2020). Transformational Leadership and Employee Performance in Taiwanese Hospitals: A Multilevel Analysis. *Journal of Nursing Management*, 28(6), 1345–1356.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71), 1–9.

Piri, M., & Abdi, K. (2025). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Self-Efficacy. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 18(1), 55–70.

Rozikin, M., & Nurdin, N. (2024). Transformational Leadership and Employee Performance in Public Hospitals. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 19(2), 112–125.

Shao, Y., & Wang, L. (2022). Transformational Leadership and Employee Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Chinese Management Studies*, 16(3), 567–584.

Siswanto, S., & Hidayat, R. (2023). Employee Empowerment as a Mediator between Transformational Leadership and Employee Performance. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(2), 89–104.

Thi Huynh, T. (2024). Power Distance as a Moderator in the Relationship between Transformational Leadership and Employee Performance. *Journal of Cross-Cultural Management*, 31(2), 145–162.

Udin, U. (2023). Transformational Leadership and Employee Performance in Indonesian Health Centers. *Jurnal Kesehatan Indonesia*, 14(1), 55–68.

Wang, Y. (2022). Transformational Leadership and Employee Performance in Taiwanese Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 102(1), 103–118.

Yulianti, Y., & Isgiarto, I. (2025). The Role of Work Engagement in Mediating Transformational Leadership and Employee Performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 19(1), 33–48.

Zuhri, M. (2023). Transformational Leadership and Academic Staff Performance in Indonesian Public Sector. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 8(1), 77–92.