

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP TALENT DEVELOPMENT DAN EMPLOYEE PERFORMANCE DI ERA VUCA: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Arman Maulana Ramadhon, Yuni Rizkiawati, Desmila Natalia Br Sitepu,
Mochammad Isa Anshori

Universitas Trunodjoyo Madura

240211100251@student.trunojoyo.ac.id, 240211100257@student.trunojoyo.ac.id,
240211100250@student.trunojoyo.ac.id

ABSTRAK

Perubahan lingkungan bisnis yang ditandai oleh *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, dan *ambiguity* (VUCA) menuntut organisasi memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya produktif, tetapi juga mampu belajar, beradaptasi, dan memperbarui kompetensinya secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran *transformational leadership* dalam mendukung *talent development* dan *employee performance*, sekaligus mengidentifikasi mekanisme yang menentukan efektivitas hubungan tersebut dalam lingkungan VUCA. Penelitian menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* dengan menelaah literatur mengenai kepemimpinan transformasional, pengembangan talenta, keterlibatan karyawan, kinerja, serta perubahan lingkungan kerja. Literatur dianalisis melalui proses identifikasi, seleksi relevansi, pengelompokan temuan, dan sintesis tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak hanya berlangsung melalui motivasi, tetapi melalui pengembangan kompetensi, *self-efficacy*, *knowledge sharing*, *employee engagement*, kohesi, kreativitas, inovasi, dan kesiapan menghadapi perubahan. *Intellectual stimulation* dan *individualized consideration* memiliki keterkaitan kuat dengan pengembangan talenta, sedangkan *idealized influence* dan *inspirational motivation* memperkuat kepercayaan, orientasi tujuan, dan keterlibatan kerja. Namun, efektivitasnya bergantung pada budaya organisasi, dukungan sumber daya, kesiapan teknologi, dan karakteristik pekerjaan. Dengan demikian, *talent development* dapat diposisikan sebagai mekanisme strategis yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja berkelanjutan dalam lingkungan VUCA.

Kata kunci: *Transformational Leadership, Talent Development, Employee Performance, Employee Engagement, VUCA.*

Article history

Received: Oktober 2026

Reviewed: Oktober 2026

Published: Oktober 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Lingkungan organisasi mengalami perubahan yang semakin cepat seiring perkembangan teknologi, digitalisasi, perubahan perilaku konsumen, ketidakpastian ekonomi, globalisasi, dan perubahan pola kerja. Kondisi tersebut membuat organisasi tidak lagi beroperasi dalam lingkungan yang sepenuhnya stabil dan dapat diprediksi. Situasi ini sering dijelaskan melalui konsep *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, dan *ambiguity* atau VUCA. Volatilitas menunjukkan perubahan yang cepat dan fluktuatif, ketidakpastian menggambarkan keterbatasan organisasi dalam memprediksi perkembangan lingkungan, kompleksitas menunjukkan semakin banyaknya faktor yang saling berkaitan, sedangkan ambiguitas menggambarkan kesulitan dalam menentukan hubungan sebab-akibat secara jelas. Dalam kondisi tersebut, kemampuan organisasi mempertahankan kinerja semakin bergantung pada kapasitas untuk belajar, beradaptasi, mengembangkan kompetensi, dan merespons perubahan secara cepat (Mathende & Yousefi, 2021; Syamsir et al., 2025).

Tekanan VUCA juga mengubah tuntutan terhadap peran pemimpin. Kepemimpinan yang hanya mengandalkan kontrol, instruksi, dan pengawasan tidak lagi memadai ketika permasalahan yang dihadapi organisasi membutuhkan kreativitas, kolaborasi, dan keputusan dalam kondisi informasi yang tidak lengkap. Pemimpin dituntut mampu menyediakan arah ketika kondisi belum pasti, membangun kepercayaan, mendorong pembelajaran, serta memberi ruang kepada karyawan untuk mengembangkan cara kerja yang lebih adaptif. Kajian mengenai kepemimpinan adaptif menunjukkan bahwa kemampuan organisasi bertahan terhadap perubahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin mengembangkan kesiapan anggota dalam menghadapi tantangan, bukan semata-mata menyelesaikan permasalahan atas nama bawahannya (Magfiroh et al., 2023).

Dalam konteks tersebut, *transformational leadership* menjadi salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan untuk dikaji. Kepemimpinan transformasional berorientasi pada proses perubahan nilai, motivasi, cara berpikir, dan kapasitas pengikut sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang melampaui standar minimum pekerjaan. Kepemimpinan ini dijalankan melalui empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat dimensi tersebut memungkinkan pemimpin membangun keteladanan, memberikan arah yang bermakna, menstimulasi pemikiran kritis, serta memperhatikan kebutuhan perkembangan setiap individu (Garad et al., 2022; Shang, 2023; Sigalingging & Azmy, 2023).

Relevansi kepemimpinan transformasional semakin kuat ketika sumber daya manusia dipandang bukan hanya sebagai tenaga pelaksana, melainkan sebagai sumber pengetahuan, kreativitas, inovasi, dan keunggulan kompetitif. Kemampuan organisasi menghadapi perubahan pada akhirnya ditentukan oleh kualitas kemampuan manusia yang dimilikinya. Karena itu, pembahasan kepemimpinan tidak cukup hanya diarahkan pada peningkatan motivasi atau kepatuhan karyawan, tetapi perlu dikaitkan dengan bagaimana pemimpin membantu individu mengembangkan pengetahuan, keterampilan, kapasitas adaptasi, dan potensi profesionalnya.

Perspektif tersebut menempatkan *talent development* sebagai bagian penting dari hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Pengembangan talenta tidak hanya mencakup pelatihan formal, tetapi juga proses pembelajaran melalui pengalaman kerja, *coaching*, umpan balik, pengembangan karier, *knowledge sharing*, pemberdayaan, dan keterlibatan dalam penyelesaian masalah. Dalam lingkungan VUCA, pengembangan talenta menjadi semakin penting karena

kompetensi yang efektif pada kondisi tertentu belum tentu tetap relevan ketika teknologi, model bisnis, dan pola interaksi organisasi berubah.

Maley et al. (2024) menjelaskan bahwa *performance management* dan *talent management* memiliki hubungan yang erat karena evaluasi kinerja seharusnya menghasilkan informasi mengenai kebutuhan pengembangan individu. Pada saat yang sama, pengelolaan talenta membantu organisasi membangun kemampuan yang diperlukan untuk menjawab kebutuhan masa depan. Performance management yang hanya menilai hasil tanpa diikuti pengembangan berpotensi kehilangan fungsi strategisnya. Ketika proses pembelajaran dan pengembangan tidak berjalan secara efektif, organisasi dapat menghadapi kesenjangan kompetensi, menurunnya keterlibatan kerja, serta kesulitan mempertahankan karyawan yang memiliki potensi tinggi (Maley et al., 2024).

Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa *transformational leadership* berhubungan dengan peningkatan *employee performance*. Garad et al. (2022) menunjukkan bahwa pemimpin dengan karakter transformasional mampu mengembangkan kreativitas dan kemampuan bawahannya yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja dan efisiensi organisasi. Nasir et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan pada usaha kecil dan menengah, sementara kreativitas turut berperan dalam meningkatkan kualitas hasil kerja. Manzoor et al. (2019) juga menemukan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja serta menunjukkan bahwa pengaruh tersebut dapat berlangsung melalui mekanisme organisasi yang berada di antara perilaku kepemimpinan dan hasil kerja.

Meskipun demikian, bukti empiris tidak sepenuhnya menunjukkan pola hubungan langsung yang konsisten. Hasan et al. (2026) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan pada konteks perbankan syariah Indonesia. Pengaruh kepemimpinan menjadi signifikan ketika mampu membangun kohesi di antara anggota organisasi. Hasil yang sejalan ditemukan Setiawan (2023), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja dosen, tetapi mampu meningkatkan kinerja melalui *tacit knowledge sharing*. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kinerja tidak selalu berubah hanya karena pemimpin menunjukkan perilaku transformasional. Pengaruh kepemimpinan perlu diterjemahkan terlebih dahulu menjadi kondisi psikologis, sosial, maupun kemampuan tertentu.

Keterlibatan kerja juga muncul sebagai mekanisme yang relevan. Helalat et al. (2025) menemukan bahwa *work engagement* membantu menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi *employee performance*. Karyawan yang merasa terhubung dengan visi, memperoleh dukungan, serta memiliki kesempatan berpartisipasi menunjukkan kecenderungan memberikan energi, konsentrasi, dan kontribusi yang lebih tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara kemampuan dan kinerja juga dipengaruhi oleh kesediaan karyawan untuk menggunakan kapasitas yang dimilikinya.

Variasi hasil tersebut membentuk kesenjangan penting dalam literatur. Sebagian besar penelitian telah menguji hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja, tetapi mekanisme pengembangan talenta yang berada di antara keduanya masih tersebar dalam berbagai konsep, seperti *self-efficacy*, *knowledge sharing*, *engagement*, *cohesion*, *creativity*, dan *readiness for change*. Literatur mengenai VUCA juga menunjukkan bahwa kondisi lingkungan dapat mengubah kebutuhan organisasi terhadap kemampuan, sumber daya, dan

perilaku kepemimpinan. Oleh sebab itu, hubungan antara transformational leadership dan performance perlu dikaji melalui perspektif yang lebih integratif.

Penelitian ini berangkat dari argumentasi bahwa *talent development* dapat menjadi kerangka yang mempertemukan berbagai mekanisme tersebut. Pertanyaan utama bukan lagi hanya apakah transformational leadership meningkatkan employee performance, tetapi bagaimana perilaku transformasional membantu mengembangkan kompetensi, potensi, dan kesiapan karyawan, serta dalam kondisi seperti apa proses tersebut menghasilkan kinerja yang berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan tersebut melalui pendekatan *Systematic Literature Review*, dengan fokus pada pengembangan kompetensi, motivasi, engagement, pengetahuan, kreativitas, dan performa dalam lingkungan kerja yang dinamis.

TINJAUAN PUSTAKA

Transformational Leadership

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses memengaruhi individu dan kelompok untuk bergerak menuju tujuan tertentu. Kajian kepemimpinan awal banyak menempatkan karakter personal sebagai faktor utama yang menentukan efektivitas pemimpin. Pendekatan sifat mengidentifikasi kecerdasan, kepercayaan diri, integritas, ketekunan, kemampuan interpersonal, dan berbagai karakter lain sebagai elemen penting dalam kepemimpinan (Nursalim et al., 2023). Perkembangan organisasi kemudian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak dapat dipahami semata-mata berdasarkan sifat individual. Efektivitasnya juga dipengaruhi kondisi organisasi, karakter bawahan, pola hubungan, tuntutan pekerjaan, dan perubahan lingkungan.

Perkembangan tersebut melahirkan pendekatan kepemimpinan yang lebih berorientasi pada hubungan dan pengembangan pengikut. *Servant leadership*, misalnya, menempatkan pelayanan, pertumbuhan, pemberdayaan, dan kebutuhan pengikut sebagai perhatian utama pemimpin (Nugraha et al., 2023). Kepemimpinan adaptif menekankan kemampuan membantu anggota organisasi menghadapi perubahan dan mengembangkan kapasitas penyelesaian masalah secara mandiri (Magfiroh et al., 2023). Sementara itu, transformational leadership menempatkan perubahan nilai, motivasi, kemampuan, dan perilaku pengikut sebagai bagian utama dari proses kepemimpinan.

Transformational leadership bekerja melalui empat dimensi yang saling berkaitan. *Idealized influence* menunjukkan kemampuan pemimpin menjadi figur yang dapat dipercaya dan dijadikan teladan. Konsistensi antara nilai, tindakan, dan keputusan membantu membangun kredibilitas sehingga pengikut lebih mudah menerima arah yang diberikan. *Inspirational motivation* berkaitan dengan kemampuan mengkomunikasikan visi dan harapan yang mampu memberikan makna terhadap pekerjaan. *Intellectual stimulation* mendorong individu mempertanyakan asumsi lama, mengevaluasi prosedur, dan menghasilkan pendekatan yang lebih efektif. *Individualized consideration* menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan, kemampuan, dan pengembangan setiap karyawan secara individual (Garad et al., 2022; Sigalingging & Azmy, 2023).

Keempat dimensi tersebut menjelaskan mengapa transformational leadership memiliki hubungan yang erat dengan pembelajaran. Pemimpin tidak hanya menentukan standar hasil, tetapi menciptakan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan cara berpikir dan kemampuan baru. Shang (2023) menunjukkan bahwa hubungan antara transformational leadership dan

employee performance tidak hanya dapat dijelaskan melalui efek langsung, tetapi melalui mekanisme afektif, motivasional, identifikasi, pertukaran sosial, dan persepsi keadilan. Artinya, perilaku pemimpin mengubah cara individu memandang dirinya, pekerjaan, dan hubungan dengan organisasi sebelum akhirnya memengaruhi hasil kerja.

Talent Development

Talent development merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kapasitas individu agar mampu memberikan kontribusi saat ini sekaligus menghadapi kebutuhan organisasi di masa depan. Dalam perspektif sumber daya manusia modern, pengembangan talenta tidak hanya ditujukan kepada kelompok dengan label *high potential*. Perubahan teknologi dan pola pekerjaan menyebabkan hampir seluruh fungsi organisasi membutuhkan pembaruan kompetensi secara berkelanjutan.

Pengembangan dapat berlangsung melalui pelatihan, pembelajaran berbasis pengalaman, coaching, mentoring, feedback, rotasi pekerjaan, pengembangan karier, knowledge sharing, dan keterlibatan dalam proyek yang menantang. Penekanan utamanya bukan hanya pada peningkatan pengetahuan, tetapi pada kemampuan mengaplikasikan pengetahuan dalam situasi baru. Oleh karena itu, talent development dalam lingkungan VUCA sangat dekat dengan konsep adaptabilitas, kreativitas, kepercayaan diri, dan kemampuan belajar.

Maley et al. (2024) menunjukkan pentingnya mengintegrasikan pengembangan talenta dengan performance management. Informasi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan seharusnya menjadi dasar untuk menentukan kebutuhan pengembangan. Performance management dengan demikian tidak berhenti pada pemberian skor atau penilaian akhir, tetapi berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran yang menghubungkan hasil masa lalu dengan kemampuan yang perlu dibangun untuk masa depan.

Perkembangan Human Resource Analytics turut memperluas kemampuan organisasi dalam mengelola proses tersebut. Anshori et al. (2026) menjelaskan bahwa analitik sumber daya manusia dapat membantu organisasi memahami pola performa, kebutuhan kompetensi, potensi karyawan, efektivitas pelatihan, dan risiko turnover. Informasi tersebut memungkinkan program pengembangan menjadi lebih terarah daripada hanya berdasarkan intuisi manajer. Meskipun demikian, penggunaan teknologi tidak menghilangkan peran kepemimpinan karena interpretasi terhadap potensi dan kebutuhan individu tetap membutuhkan pemahaman terhadap konteks kerja dan karakter manusia.

Hubungan transformational leadership dengan talent development terutama terlihat pada *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Stimulasi intelektual menghasilkan pengalaman belajar melalui tantangan dan penyelesaian masalah, sedangkan perhatian individual memungkinkan bentuk pengembangan disesuaikan dengan kebutuhan setiap individu. Garad et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi pada pengembangan kemampuan bawahan, yang kemudian tercermin dalam peningkatan efektivitas organisasi.

Employee Performance dan Employee Engagement

Employee performance menggambarkan hasil dan perilaku kerja yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya diukur melalui jumlah output, tetapi juga kualitas, ketepatan waktu, kemampuan menyelesaikan masalah, kerja sama, fleksibilitas, dan kontribusi terhadap lingkungan organisasi. Hasanah et al. (2023) menjelaskan bahwa kinerja

merupakan hasil interaksi antara kemampuan individu, usaha kerja, dan dukungan organisasi. Artinya, potensi personal belum tentu menghasilkan performa ketika lingkungan tidak memberikan kesempatan atau sumber daya yang memadai.

Shang (2023) menunjukkan bahwa perkembangan kajian employee performance semakin bergerak dari *task performance* menuju konsep yang lebih luas seperti *contextual performance* dan *innovation performance*. Pergeseran tersebut relevan dalam lingkungan VUCA karena organisasi tidak lagi hanya membutuhkan individu yang mampu mengikuti prosedur, tetapi juga karyawan yang mampu menyesuaikan perilaku ketika keadaan berubah.

Employee engagement menjadi salah satu faktor penting dalam proses tersebut. Engagement menggambarkan keterlibatan psikologis, dedikasi, dan energi yang dicurahkan individu terhadap pekerjaan. Helalat et al. (2025) menemukan bahwa transformational leadership memiliki pengaruh positif terhadap engagement dan performance. Pemimpin yang mampu menghubungkan pekerjaan dengan visi, memberikan dukungan, dan menciptakan rasa memiliki mendorong karyawan untuk terlibat lebih dalam dalam pekerjaannya.

Talent development dan engagement memiliki fungsi yang berbeda namun saling berkaitan. Talent development memperbesar kapasitas untuk bekerja, sedangkan engagement memengaruhi seberapa jauh kapasitas tersebut digunakan. Karyawan yang memiliki kemampuan tinggi tetapi keterlibatan rendah mungkin hanya memberikan kontribusi minimal. Sebaliknya, engagement yang tinggi tanpa kompetensi yang memadai belum tentu menghasilkan kualitas kerja yang optimal.

VUCA dan Perubahan Organisasi

VUCA menggambarkan lingkungan yang menuntut organisasi mengambil keputusan dalam situasi yang tidak sepenuhnya dapat diprediksi. Dalam kondisi seperti ini, organisasi membutuhkan kemampuan adaptasi yang lebih besar dan struktur pembelajaran yang lebih cepat. Mathende dan Yousefi (2021) menunjukkan bahwa transformational leadership memiliki relevansi pada lingkungan VUCA karena membantu karyawan membangun keyakinan, motivasi, dan orientasi terhadap tujuan dalam situasi yang penuh ketidakpastian.

Lingkungan tersebut juga meningkatkan pentingnya kemampuan digital. Anshori dan Hasanah (2026) mengidentifikasi literasi digital, visi strategis, inovasi, *data-driven decision-making*, *agile leadership*, komunikasi kolaboratif, dan change management sebagai kompetensi yang mendukung adaptabilitas organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan dalam lingkungan VUCA tidak dapat dilepaskan dari kemampuan memahami perkembangan teknologi dan pengaruhnya terhadap struktur pekerjaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* untuk mengintegrasikan temuan mengenai transformational leadership, talent development, employee engagement, dan employee performance dalam konteks VUCA. Pendekatan ini digunakan karena penelitian tidak berupaya menguji hubungan antarvariabel melalui pengumpulan data primer, melainkan membangun pemahaman konseptual berdasarkan bukti empiris dan kajian ilmiah yang telah tersedia.

Proses kajian dilakukan melalui tahapan identifikasi literatur, pemeriksaan relevansi, evaluasi isi, ekstraksi informasi, pengelompokan temuan, dan sintesis. Literatur yang digunakan

berhubungan dengan transformational leadership, pengembangan kompetensi, talent management, employee engagement, knowledge sharing, kreativitas, employee performance, adaptabilitas, dan VUCA. Studi mengenai kepemimpinan adaptif, digital leadership, Human Resource Analytics, hybrid work, budaya organisasi, dan teknologi dalam pengambilan keputusan digunakan untuk memberikan konteks ketika berkaitan langsung dengan perubahan kebutuhan sumber daya manusia.

Seleksi literatur mempertimbangkan kesesuaian topik, relevansi variabel, kejelasan metode, serta kontribusi temuan terhadap pertanyaan penelitian. Kajian empiris digunakan untuk mengidentifikasi pola hubungan dan mekanisme, sedangkan kajian konseptual dan literature review digunakan untuk memperkuat interpretasi serta melihat perkembangan teori secara lebih luas.

Analisis dilakukan dengan *thematic synthesis*. Temuan setiap penelitian dikelompokkan berdasarkan tema pengembangan kompetensi dan potensi, engagement, sumber daya psikologis, knowledge sharing, kreativitas dan inovasi, dukungan organisasi, serta adaptasi terhadap lingkungan VUCA. Setelah itu dilakukan perbandingan antara penelitian yang menunjukkan hubungan langsung dan penelitian yang menemukan peran mediator atau faktor kontekstual. Pendekatan tersebut memungkinkan hasil kajian tidak berhenti pada kesimpulan bahwa transformational leadership “berpengaruh positif”, tetapi menjelaskan bagaimana dan dalam kondisi apa pengaruh tersebut dapat muncul.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kajian literatur menunjukkan bahwa transformational leadership memiliki keterkaitan yang kuat dengan pengembangan kemampuan karyawan dan employee performance. Namun, pengaruh tersebut tidak dapat direduksi menjadi hubungan sederhana antara perilaku pemimpin dan peningkatan output. Nilai utama kepemimpinan transformasional justru terlihat pada kemampuannya menciptakan kondisi yang memungkinkan individu meningkatkan kapasitas, memperoleh kepercayaan diri, berbagi pengetahuan, terlibat dalam pekerjaan, dan merespons perubahan dengan lebih efektif.

Dimensi *intellectual stimulation* memiliki posisi penting dalam proses tersebut karena pemimpin mendorong karyawan melihat persoalan dari perspektif yang berbeda. Tantangan terhadap asumsi dan cara kerja lama memaksa individu menggunakan kemampuan analitis, mengevaluasi pilihan, serta mengembangkan solusi alternatif. Pengalaman tersebut secara bertahap memperluas kapasitas problem solving dan kreativitas. Dalam konteks talent development, proses belajar seperti ini memiliki nilai yang lebih kuat daripada sekadar transfer pengetahuan karena karyawan belajar melalui permasalahan nyata.

Individualized consideration melengkapi proses tersebut dengan memastikan bahwa pengembangan tidak diterapkan dalam pola yang sama kepada seluruh individu. Setiap karyawan memiliki kompetensi awal, aspirasi, pengalaman, serta kebutuhan pengembangan yang berbeda. Pemimpin yang memahami perbedaan tersebut dapat memberikan jenis dukungan yang sesuai, baik melalui coaching, feedback, pemberian tantangan baru, maupun kesempatan mengambil tanggung jawab yang lebih luas. Pada titik ini transformational leadership berfungsi sebagai mekanisme pengembangan sumber daya manusia, bukan hanya instrumen untuk meningkatkan motivasi.

Garad et al. (2022) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya meningkatkan employee performance, tetapi juga membantu mengembangkan kemampuan kreatif dan kompetensi bawahannya. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa peningkatan performa dapat dipahami sebagai konsekuensi dari perubahan kapasitas individu. Ketika kemampuan karyawan berkembang, organisasi memperoleh manfaat berupa peningkatan kualitas keputusan, efisiensi pekerjaan, dan kemampuan menghasilkan solusi baru.

Temuan tersebut juga diperkuat oleh Ma dan Chen (2025), yang menempatkan self-efficacy sebagai mekanisme penting antara transformational leadership dan job performance. Self-efficacy merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuannya menjalankan tugas dan menghadapi tantangan. Pemimpin transformasional dapat memperkuat keyakinan tersebut melalui dukungan, feedback, pemberian kesempatan belajar, serta pengakuan terhadap kapasitas karyawan. Ketika self-efficacy meningkat, individu lebih berani mengambil inisiatif, mempertahankan usaha ketika mengalami kesulitan, serta menghadapi pekerjaan yang lebih kompleks.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa talent development memiliki dimensi kemampuan dan dimensi psikologis. Pengembangan tidak cukup hanya meningkatkan keterampilan teknis. Individu juga perlu memiliki keyakinan bahwa kemampuan tersebut dapat digunakan secara efektif. Dalam lingkungan VUCA, keyakinan ini sangat penting karena pekerjaan sering kali dilakukan dalam situasi ketika hasil tidak dapat dipastikan sejak awal.

Knowledge sharing menjadi proses lain yang menghubungkan kepemimpinan dengan pengembangan dan kinerja. Setiawan (2023) menunjukkan bahwa transformational leadership tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap lecturer performance, tetapi pengaruh tersebut muncul melalui *tacit knowledge sharing*. Temuan ini relevan karena pengetahuan tidak selalu berbentuk prosedur yang mudah dituliskan. Sebagian besar kemampuan profesional berkembang melalui pengalaman, intuisi, dan pemahaman kontekstual.

Pemimpin yang menciptakan komunikasi terbuka, kepercayaan, dan kesempatan untuk bertukar pengalaman membantu mengubah pengetahuan individual menjadi sumber daya kolektif. Karyawan tidak perlu mengembangkan seluruh kemampuan melalui pengalaman pribadi karena dapat belajar dari keberhasilan maupun kesalahan rekan kerja. Dari perspektif talent development, knowledge sharing mempercepat proses pembelajaran sekaligus mengurangi ketergantungan organisasi pada pengetahuan yang hanya dimiliki individu tertentu.

Temuan Setiawan (2023) juga memperlihatkan bahwa tidak ditemukannya pengaruh langsung bukan berarti transformational leadership tidak relevan. Pada pekerjaan dengan tingkat otonomi yang tinggi, seperti profesi akademik, pemimpin mungkin memiliki ruang terbatas untuk memengaruhi hasil kerja secara langsung. Namun, pemimpin dapat membentuk lingkungan yang meningkatkan pertukaran pengetahuan dan pembelajaran sehingga pengaruh terhadap kinerja terjadi secara tidak langsung.

Pola yang serupa terlihat pada penelitian Hasan et al. (2026). Transformational leadership tidak secara langsung meningkatkan employee performance pada perbankan syariah, tetapi memberikan pengaruh melalui cohesi. Kohesi memperkuat rasa kebersamaan, kerja sama, dan kesediaan anggota mendukung tujuan tim. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efek kepemimpinan juga dapat bekerja melalui sumber daya sosial.

Kohesi penting terutama ketika pekerjaan memiliki ketergantungan tinggi antarindividu. Kompetensi individual tidak selalu menghasilkan performa organisasi apabila koordinasi antarkaryawan lemah. Pemimpin transformasional dapat membantu membangun tujuan bersama dan identitas kolektif, tetapi manfaatnya baru terlihat ketika identitas tersebut menghasilkan komunikasi, koordinasi, dan kerja sama yang lebih baik.

Employee engagement memberikan mekanisme berikutnya. Helalat et al. (2025) menemukan bahwa work engagement memiliki peran penting dalam hubungan transformational leadership dan employee performance. Pemimpin transformasional meningkatkan keterlibatan karyawan dengan membangun makna kerja, memberikan kepercayaan, mendorong partisipasi, dan menghubungkan pekerjaan dengan tujuan organisasi. Engagement kemudian mendorong individu memberikan energi, perhatian, dan usaha yang lebih besar.

Hubungan ini memperjelas perbedaan antara pengembangan kemampuan dan aktivasi kemampuan. Talent development meningkatkan apa yang dapat dilakukan oleh karyawan, sedangkan engagement memengaruhi sejauh mana kemampuan tersebut benar-benar digunakan. Karyawan dengan kompetensi tinggi tetapi engagement rendah belum tentu menghasilkan kinerja terbaik. Sebaliknya, engagement yang tinggi tanpa kompetensi yang relevan juga memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, efektivitas transformational leadership terletak pada kemampuannya membangun keduanya secara bersamaan.

Kreativitas dan inovasi juga menjadi bagian dari hubungan tersebut. Nasir et al. (2022) menunjukkan bahwa transformational leadership berkaitan dengan employee performance serta kreativitas pada konteks UKM. Hasil ini menjadi semakin relevan dalam lingkungan VUCA karena solusi berdasarkan pengalaman masa lalu tidak selalu mampu menjawab persoalan yang baru muncul. Organisasi membutuhkan karyawan yang mampu mengevaluasi situasi, menghasilkan pilihan baru, dan menyesuaikan tindakan dengan kondisi yang berubah.

Intellectual stimulation memiliki hubungan langsung dengan kebutuhan tersebut. Pemimpin yang memberi ruang kepada karyawan untuk mempertanyakan prosedur dan mengembangkan alternatif membuat proses inovasi menjadi bagian dari pekerjaan. Namun, kreativitas tidak hanya bergantung pada perilaku pemimpin. Budaya dan sistem organisasi juga menentukan apakah individu merasa aman untuk menyampaikan ide dan melakukan eksperimen.

Hasanah et al. (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi memengaruhi motivasi, komitmen, dan perilaku karyawan. Budaya memberikan norma mengenai perilaku yang diterima dan dihargai. Ketika organisasi menyatakan membutuhkan inovasi tetapi menerapkan kontrol yang sangat kaku atau menghukum setiap kegagalan, karyawan akan menerima sinyal yang bertentangan. Dalam kondisi tersebut, intellectual stimulation dari pemimpin sulit menghasilkan perubahan nyata.

Patihah et al. (2025) juga menegaskan bahwa efektivitas transformational leadership dipengaruhi konteks internal, termasuk struktur dan budaya organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin tidak bekerja secara terpisah dari sistem. Kebijakan HR, sistem penghargaan, pola komunikasi, struktur kewenangan, dan desain pekerjaan dapat memperkuat maupun membatasi pengaruh transformasional.

Dukungan sumber daya menjadi faktor lain yang tidak dapat diabaikan. Mathende dan Yousefi (2021) menunjukkan peran *means efficacy* dalam hubungan transformational leadership dan work performance pada lingkungan VUCA. Means efficacy berkaitan dengan keyakinan karyawan

bahwa sumber daya dan sarana yang tersedia cukup untuk mencapai tujuan kerja. Temuan ini penting karena pemimpin dapat memberikan visi dan menetapkan target yang tinggi, tetapi kemampuan karyawan menghasilkan performa tetap dipengaruhi oleh kecukupan teknologi, informasi, waktu, anggaran, maupun dukungan operasional.

Ketika pemimpin memberikan tantangan tanpa sarana yang memadai, motivasi dapat berubah menjadi tekanan. Sebaliknya, ketika tujuan yang menantang disertai sumber daya dan dukungan yang sesuai, karyawan lebih mungkin memandang tuntutan tersebut sebagai kesempatan untuk berkembang. Karena itu, transformational leadership tidak seharusnya dipahami hanya sebagai gaya komunikasi inspiratif. Pemimpin juga perlu memastikan bahwa individu memiliki kondisi yang memungkinkan mereka menerjemahkan motivasi menjadi tindakan.

Kondisi VUCA memperbesar kebutuhan terhadap keseimbangan tersebut. Ketidakpastian menyebabkan organisasi tidak selalu dapat menggunakan prosedur yang sama untuk setiap situasi. Pemimpin perlu membangun individu yang mampu mengambil keputusan secara lebih mandiri, tetapi kemandirian memerlukan kompetensi dan akses terhadap informasi yang memadai. Talent development dengan demikian menjadi elemen penting dalam meningkatkan kemampuan organisasi mendistribusikan kapasitas pengambilan keputusan.

Studi Prayudha (2026) pada sektor telekomunikasi memberikan ilustrasi mengenai hubungan tersebut. Transformational leadership membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif, memperkuat komunikasi dan kolaborasi, meningkatkan motivasi, serta mendorong inovasi. Sektor telekomunikasi memiliki karakter perubahan teknologi yang tinggi sehingga kemampuan karyawan menyesuaikan diri memiliki implikasi langsung terhadap keberlanjutan organisasi.

Syamsir et al. (2025) memperluas pembahasan tersebut melalui konsep leadership agility. Kajian tersebut menunjukkan bahwa dynamic capabilities, systems thinking, dan change management memiliki peran penting dalam membangun adaptabilitas dan sustainable performance. Transformational leadership dan agility memiliki titik temu pada kemampuan memobilisasi manusia untuk menghadapi perubahan. Transformational leadership menekankan perubahan nilai, motivasi, dan kapasitas, sedangkan agility menekankan kemampuan merespons secara cepat dan fleksibel.

Perubahan digital juga meningkatkan kebutuhan terhadap kompetensi kepemimpinan yang lebih luas. Anshori dan Hasanah (2026) menunjukkan bahwa literasi digital, visi strategis, inovasi, keputusan berbasis data, komunikasi kolaboratif, dan change management menjadi elemen penting bagi organisasi yang beroperasi dalam kondisi ekonomi tidak pasti. Pemimpin transformasional pada era VUCA karena itu perlu mampu menggabungkan kualitas interpersonal dengan pemahaman teknologi.

Integrasi Artificial Intelligence dalam pengambilan keputusan semakin memperkuat kebutuhan tersebut. Nabilla et al. (2025) menjelaskan bahwa AI dapat membantu pemimpin memproses informasi dalam jumlah besar dan menghasilkan keputusan yang lebih cepat serta berbasis data. Namun, efektivitas penggunaan teknologi tetap membutuhkan literasi digital dan pertimbangan etika. Pemimpin juga tetap memerlukan kecerdasan emosional karena keputusan organisasi tidak hanya memiliki konsekuensi teknis, tetapi juga memengaruhi pengalaman dan kesejahteraan manusia.

Hubungan teknologi dan pengembangan talenta terlihat pula pada Human Resource Analytics. Anshori et al. (2026) menunjukkan bahwa analitik dapat membantu organisasi mengenali pola produktivitas, potensi karyawan, kebutuhan pengembangan, dan risiko turnover. Dari perspektif transformational leadership, data tersebut dapat memperkuat individualized consideration. Pemimpin tidak hanya mengandalkan observasi subjektif untuk memahami kebutuhan karyawan, tetapi memiliki informasi yang lebih sistematis sebagai dasar pengembangan.

Namun, penggunaan data tidak dapat sepenuhnya menggantikan penilaian manusia. Angka kinerja tidak selalu menangkap aspirasi, motivasi, relasi sosial, atau hambatan psikologis seseorang. Karena itu, teknologi lebih tepat ditempatkan sebagai pendukung keputusan daripada pengganti proses kepemimpinan. Transformational leadership tetap dibutuhkan untuk membangun kepercayaan dan makna yang tidak dapat dihasilkan secara otomatis oleh sistem analitik.

Perubahan menuju hybrid work juga mengubah cara talent development dilakukan. Anshori dan Rahmawati (2025) menunjukkan bahwa kerja hibrida menawarkan fleksibilitas dan potensi peningkatan produktivitas, tetapi juga menciptakan tantangan dalam koordinasi, evaluasi kinerja, komunikasi, dan kesejahteraan. Kualitas kepemimpinan menjadi penting untuk memastikan bahwa jarak fisik tidak mengurangi dukungan terhadap karyawan.

Dalam struktur kerja hibrida, coaching dan knowledge sharing tidak lagi dapat bergantung pada interaksi informal di kantor. Pemimpin perlu menciptakan mekanisme komunikasi yang lebih sengaja dan terstruktur. Hal tersebut meningkatkan tuntutan terhadap individualized consideration karena kebutuhan tiap karyawan dapat berbeda tergantung lokasi kerja, karakter tugas, serta akses terhadap teknologi.

Keseluruhan temuan tersebut menunjukkan bahwa transformational leadership menghasilkan nilai melalui pembentukan beberapa jenis sumber daya. Pertama adalah *human capability resources*, meliputi kompetensi, pengetahuan, self-efficacy, kreativitas, dan kapasitas belajar. Kedua adalah *relational resources*, berupa engagement, trust, cohesion, komunikasi, dan knowledge sharing. Ketiga adalah *organizational enabling resources*, yaitu budaya, teknologi, sistem HR, struktur, serta sarana kerja.

Talent development memiliki posisi strategis karena menghubungkan ketiga kelompok sumber daya tersebut. Pemimpin menciptakan pengalaman dan dukungan yang meningkatkan kemampuan individu. Kemampuan tersebut kemudian memperoleh nilai ketika diperkuat oleh engagement dan relasi sosial serta didukung sistem organisasi yang sesuai. Kinerja yang dihasilkan tidak hanya berbentuk penyelesaian tugas rutin, tetapi juga adaptasi, inovasi, kolaborasi, dan kontribusi dalam menghadapi perubahan.

Kerangka tersebut menjelaskan mengapa hasil penelitian sebelumnya tidak selalu seragam. Pada organisasi yang memiliki sumber daya memadai, budaya mendukung, kompetensi tinggi, dan engagement kuat, pengaruh transformational leadership dapat terlihat secara langsung terhadap performance. Sebaliknya, pada lingkungan yang masih memiliki kesenjangan kompetensi atau hambatan sosial, pengaruh kepemimpinan lebih mungkin berjalan melalui mediator seperti self-efficacy, knowledge sharing, cohesion, dan work engagement.

Dengan demikian, perbedaan hasil antarpelitian tidak harus dilihat sebagai kontradiksi. Perbedaan tersebut justru memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja

melalui mekanisme yang berbeda sesuai karakteristik organisasi. Efektivitasnya bersifat kontekstual, bukan universal.

Secara teoritis, hasil kajian ini menggeser fokus dari hubungan langsung transformational leadership-employee performance menuju mekanisme pengembangan talenta. Pendekatan tersebut memberikan penjelasan yang lebih komprehensif karena mempertemukan kemampuan, motivasi, engagement, pembelajaran, dan sumber daya organisasi dalam satu proses. Talent development bukan hanya konsekuensi tambahan dari kepemimpinan, tetapi dapat dipahami sebagai salah satu jalur utama yang mengubah perilaku pemimpin menjadi kinerja.

Konteks VUCA semakin memperkuat posisi tersebut. Volatilitas menuntut pembelajaran cepat, uncertainty meningkatkan kebutuhan terhadap visi dan self-efficacy, complexity menuntut kolaborasi dan knowledge sharing, sementara ambiguity membutuhkan kreativitas dan intellectual stimulation. Dengan kata lain, setiap karakteristik VUCA meningkatkan kebutuhan terhadap kapasitas manusia tertentu yang dapat dikembangkan melalui praktik kepemimpinan.

Implikasi praktisnya adalah organisasi tidak seharusnya mengukur keberhasilan transformational leadership hanya berdasarkan persepsi bahwa pemimpin inspiratif atau komunikatif. Keberhasilannya perlu dilihat dari perubahan nyata pada kemampuan, engagement, adaptabilitas, dan kinerja karyawan. Pemimpin harus mampu menerjemahkan visi menjadi kesempatan belajar dan memastikan bahwa individu mendapatkan feedback, dukungan, serta pengalaman yang relevan.

Organisasi juga perlu mengintegrasikan strategi kepemimpinan dengan talent management dan performance management. Evaluasi kinerja perlu menghasilkan agenda pengembangan, sementara pengembangan perlu dievaluasi berdasarkan perubahan kemampuan dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Pendekatan ini menghindari pemisahan antara aktivitas HR dan fungsi kepemimpinan yang pada praktiknya saling bergantung.

Pengembangan karyawan juga perlu dilakukan secara berkelanjutan. Kompetensi yang relevan saat ini dapat kehilangan nilainya ketika teknologi dan tuntutan pekerjaan berubah. Oleh sebab itu, pembelajaran perlu menjadi bagian dari rutinitas kerja, bukan aktivitas yang hanya dilakukan melalui pelatihan periodik. Pemimpin dapat mendukung proses tersebut melalui job assignment yang menantang, coaching, knowledge sharing, dan refleksi atas pengalaman kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Transformational leadership memiliki peran strategis dalam mendukung talent development dan employee performance pada lingkungan VUCA. Pengaruh tersebut dibentuk melalui *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat dimensi tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi menciptakan kondisi yang mendukung pembelajaran, pengembangan kemampuan, peningkatan kepercayaan diri, keterlibatan, dan inovasi.

Hasil kajian menunjukkan bahwa pengaruh transformational leadership terhadap employee performance tidak selalu bersifat langsung. Self-efficacy, employee engagement, tacit knowledge sharing, cohesion, kreativitas, inovasi, dan means efficacy menjadi mekanisme yang membantu menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin dikonversi menjadi hasil kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan

membangun sumber daya yang relevan, bukan sekadar pada intensitas perilaku transformasional.

Talent development dapat diposisikan sebagai mekanisme strategis dalam hubungan tersebut. Pemimpin yang mampu mendorong pembelajaran, memberikan feedback, memperluas pengalaman, menyediakan ruang inovasi, dan memahami kebutuhan individual lebih berpeluang menghasilkan karyawan yang adaptif. Ketika kemampuan tersebut diperkuat oleh engagement, knowledge sharing, dan dukungan organisasi, pengembangan talenta dapat diterjemahkan menjadi task performance, contextual performance, adaptive performance, dan innovation performance.

Lingkungan VUCA memperkuat kebutuhan tersebut karena organisasi tidak dapat sepenuhnya mengandalkan kompetensi yang telah ada. Perubahan teknologi, ekonomi, dan pola kerja membutuhkan proses pembelajaran yang berkelanjutan. Oleh sebab itu, kepemimpinan transformasional perlu diintegrasikan dengan talent management, performance management, digital capability, dan sistem pembelajaran organisasi.

Secara praktis, organisasi disarankan mengembangkan pemimpin tidak hanya dalam aspek komunikasi visi dan motivasi, tetapi juga pada kemampuan coaching, pemberian feedback, pengembangan kompetensi, pengelolaan knowledge sharing, penggunaan data dalam pengambilan keputusan sumber daya manusia, dan pengelolaan perubahan. Sistem penilaian kinerja juga perlu diarahkan untuk mengidentifikasi kebutuhan perkembangan, bukan hanya menentukan capaian.

Penelitian selanjutnya dapat menguji talent development sebagai mekanisme intervening dalam hubungan transformational leadership dan employee performance. Employee engagement, self-efficacy, knowledge sharing, atau adaptability juga dapat diuji sebagai mekanisme lanjutan sehingga hubungan antarvariabel menjadi lebih spesifik. Selain itu, kondisi VUCA perlu dioperasionalkan sebagai variabel penelitian agar dapat diketahui apakah tingkat volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity memperkuat atau memperlemah efektivitas kepemimpinan transformasional. Penelitian longitudinal dan lintas sektor juga diperlukan untuk memahami apakah dampak kepemimpinan terhadap pengembangan talenta dan performance bertahan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, M. I., Pradini, A., & Aulia, U. (2026). Human resource analytics and decision-making effectiveness: A conceptual review. *Berajah Journal*, 6(3), 874-886. <https://doi.org/10.47353/bj.v6i3.666>
- Anshori, M. I., & Hasanah, M. (2026). Digital leadership competencies and organizational adaptability in uncertain economies. *International Journal of Economic Literature*, 3(11), 1211-1225. <https://sociohum.net/index.php/INJOLE>
- Anshori, M. I., & Rahmawati, S. N. E. (2025). Hybrid work in emerging economies: A PRISMA-guided review of HRM practices and performance impacts. *International Journal of Society Reviews*, 2(11), 2145-2162.
- Garad, A., Haryono, S., Yaya, R., Pratolo, S., & Rahmawati, A. (2022). The relationship between transformational leadership, improving employee's performance and the raising efficiency of

organizations. *Management and Production Engineering Review*, 13(2), 15-30. <https://doi.org/10.24425/mper.2022.142052>

Hasan, D., Kartika, R. F., Priharta, A., & Oktadiana, H. (2026). Examining transformational leadership as a mediating variable in enhancing employee performance. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 8(2), 1111-1122. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v8i2.11547>

Hasanah, J., Alim, M. Z., Febriansyah, V., & Anshori, M. I. (2023). Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional: Sistematika tinjauan literatur. *Jurnal Ilmiah dan Karya Mahasiswa*, 1(4), 248-261. <https://doi.org/10.54066/jikma-itb.v1i4.502>

Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025). Transformational leadership and employee performance: A further insight using work engagement. *Economics–Innovative and Economics Research Journal*, 13(1), 333-352. <https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0015>

Ma, L., & Chen, L. (2025). Research on the impact of transformational leadership on employee job performance. *The EURASEANS: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 3(52). [https://www.euraseans.com/3\(52\)](https://www.euraseans.com/3(52))

Magfiroh, H., Tahol, T. O., Anisah, S., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan adaptif: Sebuah studi literatur. *Journal of Management and Social Sciences*, 1(3), 118-136. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.151>

Maley, J. F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world: Implications for talent management. *Management Decision*, 62(10), 3085-3108. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1162>

Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 436. <https://doi.org/10.3390/su11020436>

Mathende, T., & Yousefi, M. (2021). Transformational leadership role and means efficacy on work performance under volatile uncertain complex and ambiguous environment. *Open Journal of Leadership*, 10, 277-299. <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.104018>

Nabilla, S., Aspuri, A. S., Aini, D. N., & Anshori, M. I. (2025). Integrasi AI dalam pengambilan keputusan kepemimpinan untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi: Literature review. *Jurnal Fokus Manajemen*, 5(2), 151-160.

Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., Sarwar, B., Al-Rahmi, W. M., Alturise, F., Al-Adwan, A. S., & Uddin, M. (2022). The effects of transformational leadership, organizational innovation, work stressors, and creativity on employee performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 772104. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.772104>

Nugraha, D. A., Aprilia, A. F., Awaliyah, R., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*): Sebuah kajian literatur. *Journal of Management and Social Sciences*, 1(3), 109-117. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.159>

Nursalim, M. F., Pratiwi, A., Farasi, S. N., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan pendekatan sifat dalam organisasi. *Journal of Management and Social Sciences*, 1(3), 86-108. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.158>

Patihah, L. S., Agnia, I. S., Almadina, H. S., & Musadad, A. (2025). Peran gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja organisasi: Studi literature. *Jurnal Mudabbir: Journal Research and Education Studies*, 5(2). <http://jurnal.permapendis-sumut.org/index.php/mudabbir>

Prayudha, D. A. (2026). Transformational leadership in facing VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) challenges: A case study at PT Telkom Kediri Branch. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 13(1), 43-49. <https://doi.org/10.33096/jmb.v13i1.1287>

Setiawan, P. A. (2023). The influence of transformational leadership and lecturer motivation on lecturer performance through tacit knowledge sharing at the Institut Sains dan Teknologi Terpadu Surabaya. *Journal of Social Research*, 2(11), 3836-3849. <http://ijsr.internationaljournallabs.com/index.php/ijsr>

Shang, J. (2023). Transformational leadership influences employee performance: A review and directions for future research. *Highlights in Business, Economics and Management*, 10, 291-312.

Sigalingging, H. P., & Azmy, A. (2023). Conceptual model of transformational leadership style on employee performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(12), 361-369. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v10i12.5330>

Syamsir, S., Saputra, N., & Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a VUCA world: A systematic review, conceptual insights, and research directions. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2482022.