



KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL VERSUS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Mahmud Sahroni^{1*}, Basirun¹

¹STAI Ma'arif Kalirejo

* mahmud_sahroni@staimaarifikalirejo.ac.id

ABSTRACT

This systematic literature review aims to synthesize empirical findings regarding Transactional Leadership (TL) and Transformational Leadership (TFL) and their impact on Organizational Performance (OP) within the unique Indonesian context, characterized by high collectivism and strong hierarchy. Employing a systematic approach and thematic analysis on primary articles published between 2015 and 2025, this review identifies patterns in the influence mechanisms of both leadership styles. The synthesis results indicate that TFL holds a stronger and more significant correlation with OP, particularly in fostering innovation, proactive behavior, and commitment, often mediated by variables such as employee empowerment and organizational learning. Conversely, TL is relevant for maintaining stability and routine performance, yet its effectiveness is found to be inconsistent or weak in the bureaucratic sector. Managerially, these findings imply the need for Indonesian leaders to adopt an ambidextrous style that merges the vision of TFL with the accountability clarity of TL. Key research gaps are identified in the lack of in-depth qualitative studies, the exploration of hybrid leadership, and the investigation of the specific influence of regional cultural values and the public sector on leadership effectiveness.

Keywords : Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Performance, Indonesian Culture, Ambidextrous Leadership.

ABSTRAK

Tinjauan literatur sistematis ini bertujuan mensintesis temuan empiris mengenai Kepemimpinan Transaksional (KT) dan Kepemimpinan Transformasional (KTr) dan dampaknya terhadap Kinerja Organisasi (KO) dalam konteks unik Indonesia, yang dicirikan oleh tingginya kolektivisme dan hierarki. Dengan menggunakan pendekatan sistematis dan analisis tematik terhadap artikel primer yang diterbitkan antara tahun 2015 hingga 2025, tinjauan ini mengidentifikasi pola mekanisme pengaruh kedua gaya kepemimpinan. Hasil sintesis menunjukkan bahwa KTr memiliki korelasi yang lebih kuat dan signifikan terhadap KO, terutama dalam mendorong inovasi, perilaku proaktif, dan komitmen, seringkali dimediasi oleh variabel seperti pemberdayaan karyawan dan pembelajaran organisasi. Sebaliknya, KT relevan untuk menjaga stabilitas dan kinerja rutin, namun efektivitasnya ditemukan inkonsisten atau lemah di sektor birokrasi. Secara manajerial, temuan ini mengimplikasikan perlunya pemimpin Indonesia mengadopsi gaya ambidextrous yang menggabungkan visi KTr dengan kejelasan akuntabilitas KT. Cela penelitian utama teridentifikasi pada kurangnya studi kualitatif yang mendalam, eksplorasi kepemimpinan gabungan, serta investigasi pengaruh spesifik nilai-nilai budaya regional dan sektor publik terhadap efektivitas kepemimpinan.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Organisasi, Budaya Indonesia, Kepemimpinan Gabungan.

A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan memainkan peran krusial dalam menentukan keberhasilan dan kinerja organisasi, terutama di tengah dinamika perubahan global yang intens. Dua model utama, Kepemimpinan Transformasional (KTr) dan Kepemimpinan Transaksional (KT), telah menjadi fokus studi manajemen karena pengaruh signifikannya terhadap produktivitas, motivasi, dan pencapaian tujuan (Bass, 1985). KTr berprinsip pada pemberian inspirasi, penetapan visi jangka

panjang, dan pemberdayaan karyawan untuk melampaui kepentingan diri demi kemajuan organisasi, berkebalikan dengan KT yang berfokus pada sistem pertukaran hadiah dan hukuman berdasarkan kinerja.

Di Indonesia, pemahaman komprehensif terhadap kedua gaya ini menjadi sangat relevan. Budaya organisasi cenderung dipengaruhi oleh nilai lokal seperti kolektivisme, hierarki yang kuat, dan tingkat *power distance* yang tinggi, yang mengakibatkan pemimpin sering mengadopsi gaya yang berorientasi pada hubungan dan paternalistik (Susita et al, 2023). Karakteristik budaya ini memberikan dimensi unik, yang menunjukkan bahwa efektivitas KTr dan KT mungkin berbeda dibandingkan temuan dari negara-negara Barat.

Relevansi topik ini semakin diperkuat oleh tantangan demografis dan organisasi di Indonesia, terutama dengan dominasi generasi milenial dalam angkatan kerja yang memiliki ekspektasi kepemimpinan yang berbeda. Studi empiris di Indonesia mengindikasikan bahwa baik KTr maupun KT sama-sama memengaruhi *outcome* organisasi secara positif, mencakup kinerja karyawan, perilaku inovatif, hingga *knowledge sharing*. Misalnya, penelitian di industri minyak dan gas mengonfirmasi bahwa KTr memengaruhi kinerja melalui mediasi pembelajaran organisasi (Hanoum et al, 2021).

Meskipun berbagai studi telah membuktikan pengaruh positif ini, masih terdapat *research gap* terkait mekanisme spesifik dan kondisi moderasi/mediasi yang membuat KTr dan KT optimal dalam konteks budaya Indonesia. Contohnya, studi oleh Putri (2022) menunjukkan kompleksitas hubungan dengan menemukan bahwa KTr, KT, dan kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Selain itu, terdapat isu praktis mengenai rendahnya kesiapan kepemimpinan global di Indonesia (Murniati et al, n.d.). Oleh karena itu, tinjauan literatur ini bertujuan untuk mensintesis temuan-temuan tersebut, memberikan kontribusi akademis, dan panduan praktis bagi organisasi Indonesia dalam mengoptimalkan strategi kepemimpinan mereka.

Berdasarkan latar belakang yang menekankan pentingnya kepemimpinan dalam konteks budaya Indonesia yang unik, tinjauan literatur ini memiliki tujuan utama untuk melakukan sintesis sistematis terhadap temuan-temuan penelitian terdahulu mengenai Kepemimpinan Transaksional (KT) dan Kepemimpinan Transformasional (KTr) dalam kaitannya dengan Kinerja Organisasi (KO) di Indonesia. Secara spesifik, penelitian ini berupaya untuk menganalisis perbedaan mendasar dalam konsep dan dimensi KT dan KTr, mengevaluasi bukti empiris mengenai dampak kedua gaya kepemimpinan ini terhadap KO di lingkungan Indonesia, serta mengidentifikasi celah penelitian (*research gap*) untuk memberikan rekomendasi arah studi masa depan yang lebih relevan dengan konteks nasional. Dengan tercapainya tujuan ini, tinjauan literatur diharapkan dapat memberikan manfaat ganda: kontribusi teoritis dalam memperkaya model kepemimpinan non-Barat dan panduan praktis bagi para manajer dan organisasi di Indonesia dalam merumuskan strategi kepemimpinan yang paling efektif untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan.

B. METODE

Tinjauan literatur ini mengadopsi pendekatan sistematis dengan protokol pencarian yang terstruktur untuk mengidentifikasi, menilai, dan menginterpretasi temuan penelitian terkait dampak kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja organisasi dalam konteks Indonesia (Carrera-Rivera et al, 2022; Paré et al., 2017).

Strategi pencarian dilakukan melalui basis data elektronik yang relevan, terutama Google Scholar dan jurnal nasional terakreditasi (Moy & Hazen, 2018). Kata kunci pencarian dioptimalkan menggunakan operator Boolean (AND, OR), menggabungkan istilah kunci seperti "Kepemimpinan Transaksional", "Kepemimpinan Transformasional", "Kinerja Organisasi", "Indonesia", "Transactional Leadership", "Transformational Leadership", dan "Organizational Performance". Rentang waktu publikasi dibatasi pada 10 tahun terakhir (2015-2025) untuk memastikan relevansi temuan.

Kriteria inklusi secara ketat mencakup: (a) artikel jurnal ilmiah atau penelitian primer, (b) fokus eksplisit pada KT/KTr yang memengaruhi Kinerja Organisasi (KO), (c) konteks penelitian

dilakukan di Indonesia, dan (d) ketersediaan teks lengkap (*full-text*). Kriteria eksklusi mencakup artikel opini, *book review*, penelitian di luar Indonesia, dan studi yang tidak secara eksplisit mengukur KO (Kitchenham & Charters, 2007).

Proses seleksi data dilakukan melalui tahapan penyaringan bertingkat: dimulai dengan screening judul, dilanjutkan dengan penelaahan abstrak, dan diakhiri dengan pembacaan teks lengkap untuk validasi akhir (Norman et al., 2018).

Metode sintesis yang digunakan adalah analisis tematik (*thematic analysis*) untuk mengidentifikasi, mengorganisasi, dan menginterpretasi pola atau tema yang muncul dalam literatur (Ayre & McCaffery, 2022; Heriyanto, 2018). Analisis tematik melibatkan tiga tahap: (a) pengodean teks secara sistematis, (b) pengembangan tema deskriptif yang berasal dari studi primer, dan (c) pembentukan tema analitis untuk menghasilkan interpretasi atau hipotesis baru mengenai hubungan gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi (Christou, 2023; Thomas & Harden, 2008). Hasil ekstraksi data kemudian disajikan dalam bentuk tabulasi ringkasan temuan untuk memfasilitasi perbandingan sistematis dan identifikasi celah penelitian.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Definisi dan Dimensi Konseptual

Kepemimpinan Transaksional (KT)

Kepemimpinan transaksional adalah gaya yang berpusat pada pertukaran (*exchange*) antara pemimpin dan pengikut, di mana relasi kerja dibangun di atas serangkaian transaksi yang melibatkan sistem penghargaan dan sanksi sebagai pendorong kinerja (Dong, 2023). Menurut Bass (1985), dimensi konseptual KT terbagi menjadi tiga komponen utama: (1) Contingent Reward (Imbalan Kontingen), yaitu pemberian penghargaan yang dijanjikan berdasarkan pencapaian atau usaha yang dilakukan oleh bawahan; (2) Management by Exception-Active (Manajemen dengan Pengecualian Aktif), yaitu ketika pemimpin secara proaktif mengawasi, mencari, dan memperbaiki penyimpangan dari standar yang ditetapkan; dan (3) Management by Exception-Passive (Manajemen dengan Pengecualian Pasif), yaitu kondisi di mana pemimpin hanya bertindak setelah penyimpangan atau masalah terjadi. Gaya kepemimpinan ini sering disebut sebagai *managerial leadership* karena fokusnya pada fungsi administrasi, struktur, dan kepatuhan terhadap aturan yang jelas (Bass et al., 1996; Tracey & Hinkin, 1998).

Kepemimpinan Transformasional (KTr)

Kepemimpinan transformasional berorientasi pada visi jangka panjang dan upaya untuk menginspirasi pengikut agar melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan kolektif yang lebih tinggi (Krishnan, 2005). Bass (1985) mengidentifikasi empat dimensi utama KTr, dikenal sebagai *Four I's* (4I): (1) Idealized Influence (Pengaruh Ideal/Karisma), di mana pemimpin bertindak sebagai *role model* yang membangkitkan kepercayaan, rasa hormat, dan loyalitas; (2) Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional), yaitu kemampuan pemimpin mengartikulasikan visi bersama yang optimis dan antusias untuk memotivasi pengikut; (3) Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual), yaitu dorongan kepada pengikut untuk berpikir kritis, menantang *status quo*, dan mencari solusi kreatif; dan (4) Individualized Consideration (Pertimbangan Individual), yaitu perhatian pribadi, empati, dan *mentoring* yang diberikan pemimpin untuk membantu pengembangan potensi setiap individu (Hall et al, 2022).

Perbandingan Kunci: Transaksional versus Transformasional

Perbedaan fundamental antara kedua gaya kepemimpinan ini terletak pada orientasi dan mekanisme pengaruhnya. KT berfokus pada pertukaran dan pemeliharaan *status quo*, menekankan kepatuhan pada prosedur melalui sistem *reward* dan *punishment* (Judge & Piccolo, 2004). Sebaliknya, KTr berorientasi pada perubahan dan masa depan, mentransformasi pengikut melalui pengaruh ideal dan motivasi intrinsik untuk tujuan kolektif. Meskipun berbeda, Bass (1999) menyatakan bahwa kedua gaya ini tidak berlawanan dan dapat ditampilkan secara simultan oleh seorang pemimpin; KTr bahkan dapat membuat KT menjadi lebih efektif dalam mencapai sasaran organisasi.

B. Dampak Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi**Dampak Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Organisasi**

Sintesis temuan empiris di Indonesia menunjukkan bahwa KT memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, khususnya dalam tugas rutin dan terstruktur yang membutuhkan stabilitas dan kejelasan peran (Passakonjaras & Hartijasti, 2020). Contingent Reward menjadi komponen KT yang sangat penting karena menciptakan kejelasan ekspektasi kinerja. Lebih lanjut, Agung dan Mas'ud (2021) menemukan bahwa KT memiliki efek positif pada kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasi dalam industri manufaktur. Namun, ditemukan pula inkonsistensi, di mana beberapa studi pada instansi pemerintah birokratis menunjukkan KT tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, menantang asumsi sentralitasnya di sektor publik (Alifia et al., 2025). Keterbatasan utama KT adalah kelemahannya dalam mendorong inovasi dan motivasi intrinsik jangka panjang.

Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi

Bukti empiris menunjukkan korelasi yang sangat kuat dan positif antara KTr dan Kinerja Organisasi (KO) di Indonesia, terutama terkait kinerja kontekstual, perilaku inovatif, dan komitmen organisasi. Studi di sektor jasa menunjukkan bahwa pengaruh KTr terhadap KO sebagian besar dimediasi oleh pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) (Intiar et al., 2023). Mekanisme hubungan positif KTr-KO juga melibatkan peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *motivasi intrinsik*, dan pembelajaran organisasi (Hanoum et al., 2021; Rawung et al., 2015). KTr efektif menumbuhkan motivasi intrinsik melalui *inspirational motivation* dan *individualized consideration*, mendorong karyawan untuk melampaui ekspektasi formal. Namun, kekuatan pengaruh KTr dapat melemah dalam konteks kerja yang sangat birokratis, tergantung pada tingkat motivasi intrinsik dalam kelompok kerja tersebut.

Variabel Moderator/Mediasi dalam Konteks Indonesia

Penelitian Indonesia mengidentifikasi sejumlah variabel penting yang memengaruhi hubungan kepemimpinan-kinerja. Budaya Organisasi menonjol sebagai variabel kunci, yang berfungsi sebagai mediator pengaruh KTr, KT, dan kepemimpinan autentik terhadap perilaku inovatif (Putri, 2022). Variabel mediasi penting lainnya mencakup pemberdayaan karyawan (Intiar et al., 2023), kepuasan kerja, motivasi intrinsik, komitmen organisasi, dan pembelajaran organisasi. Variabel moderator yang relevan dengan konteks Indonesia adalah karakteristik generasi (dominasi Milenial), jenis industri, dan tingkat birokratisasi budaya kerja. Temuan ini menegaskan bahwa mekanisme pengaruh kepemimpinan di Indonesia sangat kompleks dan bergantung pada konteks organisasi dan nilai budaya lokal (Pratiwi, 2017).

Tabel 1. Komparasi Dampak Kepemimpinan dalam Konteks Indonesia

Dimensi	Kepemimpinan (KT)	Transaksional	Kepemimpinan (KTr)	Transformasional
Fokus Utama	Pertukaran, Kepatuhan, Status Quo		Visi Jangka Panjang, Perubahan, Inspirasi	
Kinerja Efektif	Tugas Rutin, Kinerja Terstruktur, Stabilitas Operasional		Kinerja Kontekstual, Inovasi, Perilaku Proaktif (OCB)	
Mekanisme Motivasi	<i>Contingent Reward</i> (Ekstrinsik)		<i>Inspirational Motivation</i> (Intrinsik), Pemberdayaan	
Temuan Kunci (Indonesia)	Positif signifikan pada kinerja rutin; Efek cenderung lemah di setting birokrasi.		Korelasi kuat positif; Efek dimediasi oleh Pemberdayaan dan Pembelajaran Organisasi.	
Potensi Keterbatasan	Menghambat Inovasi, kurang efektif untuk Milenial.		Efektivitas dapat terhalang oleh birokrasi/hierarki tinggi yang kaku.	

Analisis Kritis dan Celah Penelitian (Critical Analysis and Research Gaps)

Kritik terhadap Temuan dan Inkonsistensi Penelitian

Tinjauan literatur mengungkapkan inkonsistensi temuan, khususnya mengenai dampak KT terhadap kinerja, yang bervariasi dari positif signifikan hingga tidak signifikan, terutama di sektor publik (Alifia et al, 2025). Variabilitas ini menyoroti perlunya variabel kontekstual yang lebih spesifik. Secara metodologis, dominasi penelitian kuantitatif *cross-sectional* membatasi pemahaman kausalitas longitudinal. Selain itu, penggunaan instrumen pengukuran dari konteks Barat tanpa adaptasi budaya yang memadai dapat menyebabkan *common method bias* dan misinterpretasi konstruk kepemimpinan dalam nilai-nilai Indonesia. Inkonsistensi, seperti KTr yang memengaruhi kinerja tetapi tidak memengaruhi budaya organisasi, menunjukkan keterbatasan dalam operasionalisasi variabel.

Konteks Indonesia: Nilai-nilai Budaya dan Efektivitas Kepemimpinan

Budaya Indonesia yang didominasi oleh nilai-nilai Pancasila, kolektivisme tinggi, dan hierarki kuat secara fundamental memengaruhi cara kepemimpinan beroperasi (Siagian, 2002). Nilai Pancasila mendorong kepemimpinan yang etis dan berorientasi pada keadilan dan persatuan. Karakteristik *power distance* dan kolektivisme tinggi menyebabkan efektifnya gaya kepemimpinan paternalistik yang menekankan *benevolent leadership* dan *moral leadership* (Pratiwi, 2017). Dalam konteks ini, dimensi KTr seperti *individualized consideration* mungkin lebih resonan dengan nilai kolektivisme dan harmoni Indonesia, sementara KT yang terlalu transaksional dan impersonal mungkin kurang efektif karena mengabaikan relasi personal yang diutamakan.

Celah Penelitian dan Arah Penelitian Masa Depan

Identifikasi celah penelitian mencakup beberapa area prioritas: (1) Kebutuhan Studi Kualitatif untuk memahami dinamika kepemimpinan sehari-hari, paternalisme, dan *benevolent leadership* dalam budaya Indonesia. (2) Eksplorasi Kepemimpinan Gabungan (*Ambidextrous*), yang mengintegrasikan elemen transformasional dan transaksional secara optimal, yang masih sangat terbatas (Bahari et al, 2025). (3) Penelitian di Sektor Publik terkait pengaruh nilai-nilai Pancasila dan birokrasi terhadap efektivitas kepemimpinan. (4) Aspek Lokalisasi Kepemimpinan untuk menyesuaikan gaya global dengan nilai dan harapan karyawan Indonesia. (5) Studi Longitudinal dan penelitian yang mengeksplorasi peran variabel moderator spesifik (karakteristik Generasi Z, jenis industri, teknologi).

D. SIMPULAN

Tinjauan literatur ini menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (KTr) dan Transaksional (KT) secara fundamental berbeda dalam mekanisme pengaruh—KTr berorientasi pada visi, inspirasi, dan pengembangan individu, sementara KT berfokus pada pertukaran terstruktur dan pemeliharaan status quo. Sintesis temuan empiris di Indonesia menunjukkan bahwa KTr umumnya lebih superior dan berkorelasi kuat dengan peningkatan kinerja, inovasi, dan komitmen yang dimediasi oleh faktor seperti pemberdayaan dan pembelajaran organisasi. Namun, KT tetap memegang relevansi penting, khususnya dalam memastikan stabilitas operasional dan kinerja pada tugas-tugas rutin yang terstruktur. Secara teoretis, tinjauan ini memperkaya model kepemimpinan dalam konteks non-Barat yang hierarkis dan kolektivistik, menyoroti pentingnya mempertimbangkan variabel mediasi budaya organisasi. Implikasi manajerialnya adalah bahwa organisasi di Indonesia harus mengadopsi gaya kepemimpinan ambidextrous atau gabungan, menggunakan KTr untuk mendorong perubahan dan inovasi, sembari mempertahankan aspek KT yang esensial untuk kejelasan peran dan akuntabilitas. Meskipun demikian, tinjauan ini memiliki keterbatasan, termasuk dominasi studi kuantitatif dan potensi bias publikasi. Oleh karena itu, penelitian di masa depan disarankan untuk berfokus pada studi kualitatif mendalam, eksplorasi kepemimpinan gabungan (*ambidextrous*), serta investigasi lebih lanjut di sektor publik dan pengaruh spesifik nilai-nilai budaya regional Indonesia.

E. DAFTAR PUSTAKA

Agung, D., & Mas'ud, F. (2021). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan

- kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (di PT. Eka Sandang Duta Prima). *Diponegoro Journal of Management*, 10(5).
- Alifia, S. N., Firlana, H., & Wirdhiningsih, V. (2025). Gaya Kepemimpinan dan Keterlibatan Pegawai Negeri Sipil: Tinjauan Sistematis dalam Organisasi Sektor Publik Indonesia. *PAMAREND: Public Administration and Government Journal*, 5(1), 45-57.
- Ayre, J., & McCaffery, K. J. (2022). Research Note: Thematic analysis in qualitative research. *Journal of Physiotherapy*, 68(1), 76-79.
- Bahari, S., Al Zarliani, W. O., Hapsari, I., Bugis, H., & Hasddin, H. (2025). Integration of leadership styles and its impact on work motivation and managerial effectiveness in Islamic banking. *Journal of Islamic Economics Lariba*, 11(2).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5-34.
- Carrera-Rivera, A., Alor-Hernández, G., Sánchez-Cervantes, A., & Calva-Vásquez, P. A. (2022). How-to conduct a systematic literature review: A quick guide for computer science research. *MethodsX*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2022.101895>
- Christou, P. A. (2022). How to use thematic analysis in qualitative research. *Journal of Qualitative Research in Tourism*, 3(2), 79-95.
- Dong, B. (2023). A systematic review of the transactional leadership literature and future outlook. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 2(3), 21-25.
- Hanoum, S., & Nabawi, S. A. (2021, May). The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Organizational Performance in Millennials Generation. In *2nd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2020)* (pp. 129-136). Atlantis Press.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., Kepner, K., Farnsworth, D., & Clark, J. L. (2002). Transformational leadership: The transformation of managers and associates. *University of Florida IFAS Extension*.
- Heriyanto, H. (2018). Thematic analysis sebagai metode menganalisa data untuk penelitian kualitatif. *Anuva: Jurnal Kajian Budaya, Perpustakaan, dan Informasi*, 2(3), 317-324.
- Intiar, S. (2023). Assessing the Impact of Transformational Leadership and Employee Empowerment on Organisational Performance in the Indonesian Service Sector. *Sinergi International Journal of Management and Business*, 1(2), 142-159.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering* (Technical Report EBSE-2007-01). Keele U and Durham U.
- Krishnan, V. R. (2005). Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 442-457.
- Murniati, J. (2018). Localizing transformational leadership: A case of Indonesia. *Bisnis & Birokrasi Journal*.
- Moy, G. E., & Hazen, A. (2018). A systematic review of the Second Step program. *Journal of school psychology*, 71, 18-41.
- Norman, C., Leeflang, M., & Névéol, A. (2018, December). Data extraction and synthesis in systematic reviews of diagnostic test accuracy: a corpus for automating and evaluating the process. In *AMIA Annual Symposium Proceedings* (Vol. 2018, p. 817).
- Paré, G., Kitsiou, S., & Manthou, V. (2017). Methods for literature reviews. In K. B. B. O. M. K. O. P. R. P. B. K. M. O. B. D. C. K. G. L. N. W. B. J. M. (Eds.), *Handbook of eHealth evaluation* (pp. 157-175). National Institutes of Health. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK481583/>
- Passakonjaras, S., & Hartijasti, Y. (2020). Transactional and transformational leadership: a study of Indonesian managers. *Management Research Review*, 43(6), 645-667.
- Pratiwi, M. I. (2017). *Implementasi gaya kepemimpinan paternalistik dalam konteks budaya*

- Indonesia (No. 3). E-Prints UNDIP. Retrieved from <https://eprints.undip.ac.id>
- Putri, K. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional, transaksional, dan authentic terhadap perilaku inovatif dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(1). <https://doi.org/10.47233/jbk.v7i1.1013>
- Rawung, F. H., Wuryaningrat, N. F., & Elvinita, L. E. (2015). The influence of transformational and transactional leadership on knowledge sharing: An empirical study on small and medium businesses in Indonesia. *Proceedings of International Conference*.
- Siagian, S. P. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Susita, D., Sudiarditha, I. K. R., Busharmaidi, B., Hutajulu, I. G., & Hutajulu, R. S. (2023). The influence of new leadership styles on employee performance in an automotive industry of Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 592.
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(45). <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices?. *Group & organization management*, 23(3), 220-236.