

Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja dalam Konteks Integrasi SHRM di Organisasi Pemerintahan: Sebuah Kajian Literatur Sistematis

Transformational Leadership and Performance in the Context of SHRM Integration in Government Organizations: A Systematic Review of the Literature

Maya Kusuma Dewi^{1✉}, Dine Gustini², Annisa Fitri Anggraeni³, Deden Komar Priatna⁴

¹Universitas Winaya Mukti, Bandung, Indonesia.

²Universitas Winaya Mukti, Bandung, Indonesia.

³Universitas Winaya Mukti, Bandung, Indonesia.

⁴Universitas Winaya Mukti, Bandung, Indonesia.

✉Corresponding author: myakusuma@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan memetakan dan mensintesis literatur terkait kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai dalam kerangka *Strategic Human Resource Management* (SHRM) di sektor pemerintahan. Hasil telaah menunjukkan bahwa integrasi kepemimpinan transformasional dalam praktik SHRM dilaporkan dapat menciptakan sistem pengelolaan SDM yang berbasis kompetensi, adaptif, dan selaras dengan tujuan strategis organisasi publik. Literatur juga mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional dalam kerangka SHRM berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan komitmen, kepuasan kerja, inovasi, dan efisiensi. Tantangan yang diidentifikasi meliputi keterbatasan sumber daya, resistensi perubahan, dan ketidaksesuaian kebijakan dengan strategi organisasi. Temuan ini memberikan gambaran komprehensif bagi pengambil kebijakan dan praktisi untuk merancang strategi kepemimpinan dan pengelolaan SDM yang terintegrasi, adaptif, dan berkelanjutan di sektor publik.

Abstract

This study aims to map and synthesize literature related to transformational leadership and employee performance within the framework of Strategic Human Resource Management (SHRM) in the government sector. The results of the study show that the integration of transformational leadership in SHRM practice can reportedly create a human resource management system that is competency-based, adaptive, and aligned with the strategic goals of public organizations. The literature also indicates that transformational leadership within the SHRM framework contributes to improving employee performance through strengthening commitment, job satisfaction, innovation, and efficiency. The challenges identified include resource limitations, resistance to change, and policy inconsistency with organizational strategy. These findings provide a comprehensive overview for policymakers and practitioners to design integrated, adaptive, and sustainable HR leadership and management strategies in the public sector.

This is an open-access article under the CC-BY-SA license.



Copyright © 2025 Maya Kusuma Dewi, Dine Gustini, Annisa Fitri Anggraeni, Deden Komar Priatna.

Article history

Received 2025-05-10

Accepted 2025-07-11

Published 2025-08-30

Kata kunci

Kepemimpinan Transformasional; SHRM; Kinerja Pegawai; Organisasi; Sektor Publik.

Keywords

transformational leadership; SHRM; Employee Performance; Organization; Public Sector.

1. Pendahuluan

Kepemimpinan transformasional memegang peran penting dalam literatur terkait peningkatan kinerja pegawai sektor publik. Gaya kepemimpinan ini menekankan inspirasi, motivasi, pemberdayaan individu, dan penciptaan visi organisasi yang jelas, sehingga mendorong pegawai untuk melampaui ekspektasi mereka (Moynihan & Pandey, 2013). Untuk mencapai efektivitas tersebut, diperlukan dukungan sistem manajemen sumber daya manusia yang dirancang secara strategis dan terintegrasi.

Strategic Human Resource Management (SHRM) merupakan pendekatan yang mengaitkan kebijakan dan praktik SDM dengan strategi jangka panjang organisasi. Pendekatan ini mencakup proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, dan pembentukan iklim organisasi yang mendorong inovasi dan kolaborasi (Knies, Boselie, & Gould-Williams, 2024). Dalam konteks sektor publik, SHRM sering disebut sebagai salah satu faktor kunci yang memungkinkan kepemimpinan berjalan efektif dalam mendukung kinerja organisasi secara berkelanjutan (Suwanto, Subyantoro, & Yuliarti, 2023).

Artikel ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan penelitian terkait kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai dalam kerangka SHRM. Fokus kajian mencakup: (1) gambaran keterkaitan kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai di sektor publik; (2) peran faktor-faktor mediator yang dilaporkan dalam literatur, seperti kepuasan kerja, disiplin kerja, dan budaya organisasi; serta (3) mekanisme integrasi kepemimpinan transformasional dalam praktik SHRM. Pendekatan SLR ini diharapkan dapat memberikan peta pengetahuan yang komprehensif, mengidentifikasi kesenjangan penelitian, serta menawarkan wawasan bagi pengambil kebijakan dan praktisi dalam merancang strategi kepemimpinan dan pengelolaan SDM yang terintegrasi dan berkelanjutan di lingkungan pemerintahan.

2. Metode

Tinjauan literatur sistematis (Systematic Literature Review / SLR) ini bertujuan mendeskripsikan dan mensintesis konsep kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai dalam kerangka Strategic Human Resource Management (SHRM) di sektor publik, serta memberikan interpretasi objektif atas temuan yang telah dilaporkan di literatur sebelumnya (Gough, Oliver, & Thomas, 2012).

Proses SLR mengikuti kerangka Denyer dan Tranfield (2009) yang terdiri dari lima tahap utama: (1) merumuskan pertanyaan penelitian, (2) mengembangkan protokol tinjauan, (3) mencari literatur secara sistematis, (4) menyaring dan menilai kualitas studi, serta (5) menganalisis dan mensintesis temuan. Untuk memastikan keterulangan dan transparansi, protokol tinjauan mengacu pada pedoman Tranfield et al. (2003), Wong et al. (2012), dan Petticrew & Roberts (2006).

Sumber literatur diperoleh melalui basis data Scopus dan Google Scholar, dengan strategi pencarian yang memadukan kata kunci terkait “transformational leadership”, “strategic human resource management”, “public sector”, dan “employee performance”. Artikel yang dipertimbangkan memenuhi kriteria inklusi: (i) membahas kepemimpinan transformasional dan SHRM di sektor publik; (ii) diterbitkan pada periode 2015–2025; (iii) tersedia dalam akses penuh (full text). Kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak relevan secara substansial, tidak melalui peer review, atau hanya membahas salah satu topik utama tanpa keterkaitan dengan kerangka SHRM.

Proses penyaringan melibatkan penghapusan duplikasi, peninjauan judul dan abstrak, diikuti evaluasi full text. Data yang diekstraksi dari studi terpilih mencakup konteks penelitian, metodologi, temuan utama, serta variabel mediator yang dilaporkan. Hasil sintesis disajikan secara naratif untuk mengidentifikasi pola, perbedaan, dan kesenjangan penelitian, dengan pendekatan yang ilmiah, replikatif, dan objektif (Greenhalgh, 1997; Costa et al., 2016).

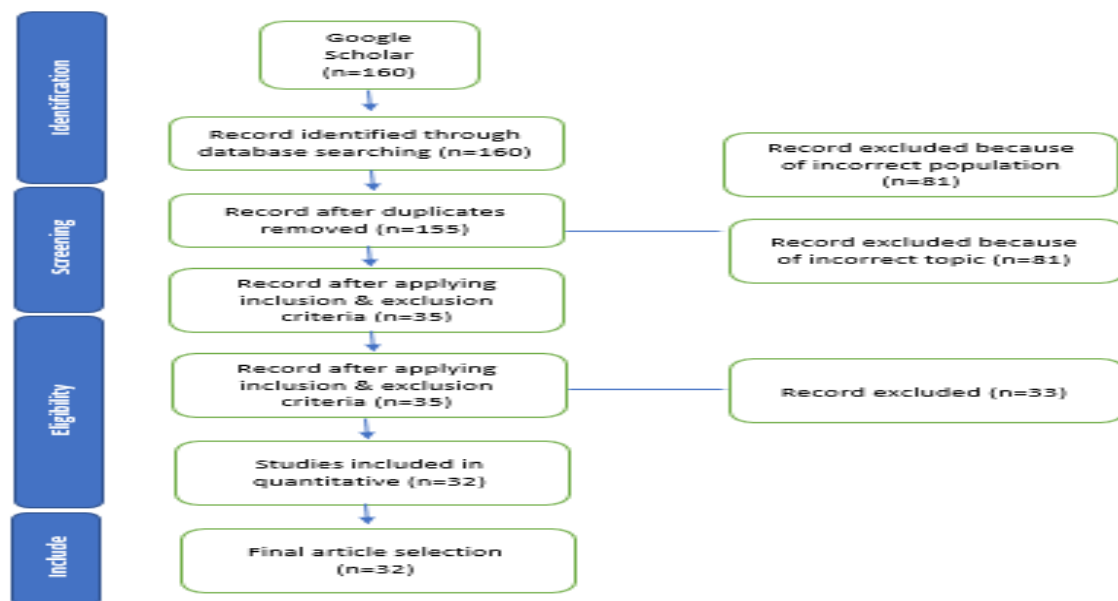
2.1. Penyusunan Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Dalam melakukan analisis SLR, langkah pertama adalah menentukan kriteria inklusi dan eksklusi yang akan digunakan untuk menilai kualitas dan relevansi dari setiap studi yang ada. Berdasarkan referensi yang ada, kriteria tersebut bisa mencakup:

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria Inklusi:	Kriteria Eksklusi:
Membahas kepemimpinan transformasional dalam konteks sektor publik.	Hanya membahas kepemimpinan transformasional atau SHRM secara terpisah tanpa keterkaitan langsung dalam kerangka sektor publik.
Menjelaskan keterkaitan antara SHRM dan kepemimpinan transformasional di sektor publik, baik secara konseptual maupun empiris.	Tidak membahas kinerja pegawai sebagai bagian dari fokus penelitian.
Menyajikan temuan empiris atau analitis yang relevan dengan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan.	Berfokus pada sektor swasta, pendidikan, atau organisasi nirlaba tanpa relevansi yang jelas dengan sektor publik.
Diterbitkan pada periode 2015–2025.	Tidak melalui proses peer review atau tidak diterbitkan oleh sumber akademik terpercaya.
Dipublikasikan dalam jurnal peer-reviewed atau oleh institusi akademik/penelitian terpercaya.	Tidak tersedia dalam teks lengkap (full text), sehingga tidak memungkinkan evaluasi mendalam.
Tersedia dalam akses penuh (full text) untuk analisis lengkap.	Diterbitkan di luar periode 2015–2025.

Artikel yang memenuhi semua kriteria inklusi dan tidak cocok dengan salah satu kriteria eksklusi akan ditinjau sepenuhnya untuk memutuskan apakah memenuhi serangkaian karakteristik atau kriteria kualitas. Pada akhirnya 32 artikel terpilih untuk melakukan analisis dan menjawab pertanyaan penelitian. Prosedur ekstraksi data ini dilakukan menggunakan aliran PRISMA seperti ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 1. Prosedur Ekstraksi Data

3. Hasil dan Pembahasan

Setelah melalui proses penyaringan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, diperoleh sejumlah literatur yang relevan untuk dianalisis. Temuan-temuan ini disajikan secara tematik, disertai komentar penulis untuk menginterpretasikan pola, kesamaan, maupun perbedaan yang muncul dari literatur.

3.1. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan SHRM

Delapan artikel menunjukkan keterkaitan erat antara kepemimpinan transformasional dan SHRM dalam membangun kinerja pegawai di sektor publik, baik melalui jalur langsung maupun tidak langsung.

Mahdi, Mas, dan Kuncoro (2022) mengungkapkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak signifikan, namun efeknya sangat kuat jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan Putra et al. (2019) dan Luturlean et al. (2018) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berperan sebagai mediator penting. Syahidah et al. (2021) dan Tafsir et al. (2021) juga menekankan peran kepuasan kerja, sementara Rachim (2021) mengidentifikasi kombinasi motivasi dan disiplin kerja sebagai penguat hubungan ini. Fitriana dan Muafi (2023) serta Arfandi, Hidayat, dan Daud (2022) menambahkan bahwa motivasi intrinsik yang dibangun oleh pemimpin transformasional berdampak pada peningkatan disiplin dan kinerja pegawai.

Konsistensi temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja paling efektif ketika didukung faktor psikologis dan perilaku kerja yang positif. Dalam konteks sektor publik yang penuh dengan prosedur birokratis, kemampuan pemimpin untuk mengelola motivasi, kepuasan, dan disiplin pegawai menjadi modal strategis. Hal ini selaras dengan konsep Bass & Riggio (2006) tentang pentingnya inspirasi, keterlibatan emosional, dan stimulasi intelektual, serta memperkuat gagasan bahwa perubahan budaya organisasi menuju kolaborasi dan inovasi (Rachmawati, 2017; Mahdi et al., 2022; Putra et al., 2019) adalah kunci untuk mengoptimalkan kinerja.

3.2. Peran SHRM dalam Pengelolaan Kinerja Pegawai

Tujuh studi menggarisbawahi peran strategis SHRM dalam menciptakan sistem pengelolaan SDM yang terarah, berbasis kompetensi, dan mendukung budaya kerja inovatif. Fauziah dan Prasetyo (2020) menekankan bahwa SHRM yang selaras dengan kepemimpinan transformasional membangun fondasi kompetensi yang kuat. Yuliantini (2022) menambahkan bahwa SHRM yang adaptif mampu memperkuat budaya organisasi yang inovatif dan responsif. Masruri et al. (2025) mengonfirmasi bahwa SHRM yang diintegrasikan dengan teknologi dan pengembangan kompetensi meningkatkan efisiensi kerja. Rachmawati (2017) dan Aruan (2015) menunjukkan bahwa strategi SHRM yang matang meningkatkan daya tanggap organisasi terhadap perubahan, sedangkan Pratama et al. (2023) serta Pratama dan Kusmiyanti (2025) menegaskan pentingnya fokus pada kompetensi inti dan budaya inovatif.

Temuan-temuan ini menegaskan bahwa SHRM bukan sekadar administrasi SDM, tetapi kerangka strategis yang menghubungkan tujuan organisasi dengan kapasitas pegawai. Dalam sektor publik, keberhasilan SHRM sangat dipengaruhi oleh kesesuaian nilai organisasi dan strategi kebijakan SDM. Pandangan ini sejalan dengan Boxall & Purcell (2016), yang melihat SHRM sebagai penghubung antara strategi organisasi dan praktik manajemen SDM. Penulis menilai bahwa ketika SHRM dijalankan selaras dengan kepemimpinan transformasional, dampaknya terhadap kinerja pegawai cenderung lebih berkelanjutan.

3.3. Kepemimpinan Transformasional sebagai Penggerak Inovasi dan Kinerja

Enam artikel menyoroti peran pemimpin transformasional dalam memicu kreativitas, inovasi, dan keterlibatan pegawai. Fauziah dan Prasetyo (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini mendorong budaya kolaboratif. Yuliantini (2022) menyoroti pemberdayaan pegawai sebagai sarana membangun budaya kerja inovatif. Masruri et al. (2025) mencatat bahwa dorongan inovasi meningkatkan keterlibatan pegawai. Arfandi, Hidayat, dan Daud (2022) menekankan perannya dalam memfasilitasi kreativitas dan kolaborasi, sementara Farleni dan Hanafi (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional menjaga vitalitas organisasi inovatif. Tafsir et al. (2021) menambahkan bahwa pemberdayaan pegawai memicu ide-ide kreatif yang berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Literasi ini memperkuat pandangan Bass & Riggio (2006) bahwa pemimpin transformasional adalah agen perubahan yang membentuk lingkungan kerja adaptif. Penulis menilai bahwa relevansi

kepemimpinan ini di sektor publik semakin meningkat, mengingat kebutuhan akan inovasi yang cepat dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dalam sistem birokrasi yang cenderung rigid, gaya kepemimpinan ini menawarkan alternatif yang lebih progresif dan mampu memobilisasi energi kolektif pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

3.4. Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis, 10 artikel menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun motivasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja pegawai sektor publik. Rachmawati (2017) menekankan peran kepemimpinan ini dalam mengubah budaya organisasi dan mendorong peningkatan kinerja. Mahdi, Mas, dan Kuncoro (2022) menemukan bahwa efek kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bersifat tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mediator utama. Putra et al. (2019) dan Luturlean et al. (2018) mengidentifikasi kontribusinya terhadap pembentukan disiplin kerja, sementara Fauziah dan Prasetyo (2020) serta Yuliantini (2022) menyoroti perannya dalam memperkuat budaya organisasi inovatif. Fitriana dan Muafi (2023) bersama Syahidah et al. (2021) menegaskan kaitannya dengan motivasi dan kinerja, sedangkan Arfandi, Hidayat, dan Daud (2022) bersama Fitriani dan Suryana (2019) mengaitkannya dengan peningkatan kapabilitas inovasi pegawai.

Temuan-temuan ini konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran sentral dalam menciptakan lingkungan kerja produktif dan adaptif. Meskipun jalur pengaruhnya sering kali tidak langsung, gaya kepemimpinan ini relevan bagi sektor publik yang sedang menghadapi reformasi birokrasi dan tuntutan peningkatan kualitas layanan publik.

Enam artikel lain memperkuat temuan tersebut, dengan fokus pada inovasi dan pemberdayaan individu. Fauziah dan Prasetyo (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendukung implementasi SHRM yang lebih efektif melalui pemberdayaan individu dan kolaborasi. Yuliantini (2022) menegaskan bahwa pemberdayaan pegawai memperkuat efektivitas organisasi melalui budaya kerja inovatif. Masruri et al. (2025) mengonfirmasi bahwa inovasi dan pemberdayaan pegawai meningkatkan keterlibatan dan kolaborasi, yang berdampak positif pada kinerja. Farleni dan Hanafi (2023) menyoroti kontribusinya terhadap inovasi dan kesehatan organisasi, sedangkan Tafsir et al. (2021) dan Arfandi, Hidayat, dan Daud (2022) menunjukkan kaitannya dengan penguatan budaya kolaboratif dan inovatif.

Temuan ini menegaskan peran pemimpin sektor publik sebagai katalisator inovasi dan agen pemberdayaan. Gaya kepemimpinan ini memfasilitasi kolaborasi dan keterlibatan, yang menjadi kekuatan strategis dalam menghadapi kompleksitas birokrasi.

3.5. Faktor-Faktor Mediator Kepemimpinan Transformasional

Enam artikel mengidentifikasi bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai melalui mediator seperti kepuasan kerja dan disiplin kerja. Mahdi, Mas, dan Kuncoro (2022) menekankan peran kepuasan kerja sebagai jalur utama, sedangkan Putra et al. (2019) dan Luturlean et al. (2018) menunjukkan peran disiplin kerja. Tafsir et al. (2021) dan Syahidah et al. (2021) menegaskan kepuasan kerja sebagai penguat hubungan, dan Rachim (2021) menambahkan motivasi sebagai mediator tambahan.

Pola konsisten ini menegaskan pentingnya mempertimbangkan faktor psikologis dan perilaku dalam strategi peningkatan kinerja. Pemimpin publik tidak cukup hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi perlu mengelola kondisi internal pegawai untuk mencapai kinerja berkelanjutan.

3.6. SHRM dalam Pengelolaan SDM Strategis di Sektor Publik

Tujuh artikel membahas peran SHRM dalam membangun sistem pengelolaan SDM yang mendukung tujuan organisasi. Fauziah dan Prasetyo (2020) menunjukkan pengelolaan berbasis kompetensi dan nilai organisasi, Yuliantini (2022) menyoroti budaya organisasi inovatif, dan Rachmawati (2017) menekankan perencanaan suksesi. Masruri et al. (2025) menggarisbawahi SHRM berbasis teknologi, Aruan (2015) menekankan transformasi budaya, dan Pratama et al. (2023) mengaitkan pelatihan serta pengembangan karir dengan komitmen pegawai.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa SHRM adalah fondasi strategis, bukan sekadar administrasi SDM. Pendekatan ini menciptakan kesinambungan antara visi organisasi dan pengelolaan kompetensi pegawai.

Lima artikel lainnya membahas integrasi SHRM dengan kepemimpinan transformasional. Fauziah dan Prasetyo (2020) menyoroti percepatan implementasi SHRM melalui kepemimpinan yang menginspirasi, Yuliantini (2022) menekankan keselarasan strategi SDM, dan Aruan (2015) mengaitkannya dengan perubahan budaya organisasi. Masruri et al. (2025) dan Pratama et al. (2023) menunjukkan bahwa integrasi ini dapat meningkatkan kinerja individu secara berkelanjutan. Sinergi SHRM dan kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan krusial untuk menyatukan visi strategis organisasi dengan praktik SDM adaptif.

3.7. Pentingnya Budaya Organisasi dalam SHRM

Lima artikel menyoroti kontribusi budaya organisasi terhadap inovasi dan efektivitas organisasi. Fauziah dan Prasetyo (2020) menunjukkan bahwa budaya berbasis kompetensi mendukung tujuan strategis, Yuliantini (2022) mengaitkannya dengan keterlibatan pegawai, Masruri et al. (2025) menekankan kolaborasi, Tafsir et al. (2021) menunjukkan hubungan budaya kuat dengan kinerja, dan Arfandi, Hidayat, dan Daud (2022) menyoroti peran pegawai dalam membangun nilai budaya.

Budaya organisasi yang kuat dan relevan dengan tantangan saat ini menciptakan ruang bagi inovasi, kolaborasi, dan keterlibatan pegawai. Kepemimpinan transformasional berperan sebagai fasilitator utama budaya ini, memastikan keselarasan nilai dengan tujuan strategis, sejalan dengan teori SHRM (Boxall & Purcell, 2016).

4. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mensintesis temuan-temuan literatur terkait kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai dalam kerangka Strategic Human Resource Management (SHRM) di sektor publik. Berdasarkan analisis dari berbagai studi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi penting terhadap peningkatan kinerja pegawai, baik melalui jalur langsung maupun tidak langsung. Pengaruh tidak langsung terutama dimediasi oleh faktor-faktor seperti kepuasan kerja, disiplin kerja, motivasi intrinsik, dan keterlibatan pegawai. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Asiah & Sabaruddinsah (2021), menunjukkan bahwa efek langsungnya tidak selalu signifikan, namun konsistensi literatur menguatkan bahwa gaya kepemimpinan ini berperan dalam membentuk budaya organisasi yang inovatif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan.

Selain itu, temuan menunjukkan bahwa SHRM yang diintegrasikan dengan kepemimpinan transformasional dapat memperkuat sistem pengelolaan SDM yang berbasis kompetensi, nilai strategis, dan inovasi. Penerapan kebijakan SDM yang terstruktur, seperti pengembangan karir, perencanaan suksesi, dan manajemen kinerja berbasis hasil, terbukti mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi publik. Sinergi antara SHRM dan kepemimpinan transformasional juga memfasilitasi penciptaan lingkungan kerja yang partisipatif, adaptif, dan berorientasi pada kinerja berkelanjutan.

Kesimpulan penting dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam membangun motivasi, kepuasan, dan disiplin kerja pegawai, yang menjadi fondasi utama peningkatan kinerja di sektor publik. Faktor-faktor mediator seperti kepuasan kerja dan disiplin kerja terbukti sebagai penghubung kunci yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Dalam konteks ini, *Strategic Human Resource Management* (SHRM) berfungsi sebagai kerangka strategis yang menyelaraskan visi organisasi dengan praktik manajemen SDM, sehingga mendukung terciptanya kinerja pegawai yang optimal. Integrasi antara SHRM dan kepemimpinan transformasional juga memainkan peran penting dalam membangun budaya organisasi yang inovatif dan kolaboratif, yang sangat relevan untuk menghadapi tantangan birokrasi serta tuntutan pelayanan publik modern. Selain itu, budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan tujuan strategis menjadi elemen penting yang dimediasi oleh kepemimpinan transformasional, sehingga memperkuat efektivitas penerapan SHRM di sektor public.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan peningkatan kinerja pegawai di sektor publik memerlukan pendekatan terpadu antara gaya kepemimpinan yang transformatif dan strategi pengelolaan SDM yang sistematis. Integrasi ini bukan hanya menjawab tuntutan reformasi birokrasi, tetapi juga membentuk fondasi bagi organisasi publik yang kompetitif, responsif, dan berkelanjutan di era perubahan yang cepat.

Daftar Pustaka

- Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367–394.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Kazmi, S., Kanwal, F., & Rathore, K. (2021). The relationship between transformational leadership and organisational learning capability with the mediating role of perceived human resource effectiveness. PDF.
- Maolani, D. Y. (2023). Public sector leadership and organizational change: Analyzing the effectiveness of transformational leadership in government agencies. PDF.
- Suwarto, F., Subyantoro, A., & Yuliarti, V. T. (2023). Human Resource Management, Transformational Leadership and Information Sharing on Organizational Performance. PDF.
- Tavfelin, S. (2013). *The Transformational Leadership Process: Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*. Umeå University.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Muallidin, I. (2016). *Kepemimpinan Transformasional dalam Kajian Teoritik dan Empiris*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2013). Transformational leadership in the public sector: Empirical evidence of its effects. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203694428-9/transformational-leadership-public-sector-donald-moynihan-sanjay-pandey-bradley-wright>.
- Knies, E., Boselie, P., & Gould-Williams, J. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2017.1407088>.
- Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (2012). *An Introduction to Systematic Reviews*. Sage.
- Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (2017). Learning from systematic reviews in education. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 42(3), 375–394.
- Costa, A., Teles, A., & Martins, R. (2016). Strategic human resource management and its impact on performance. *International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 204–220.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 671–689). Sage Publications.
- Wong, C. Y., Skipworth, H., Godsell, J., & Achimugu, P. (2012). Systematic reviews and the production of knowledge in management. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 185–198.
- Greenhalgh, T. (1997). *How to read a paper: The basics of evidence-based medicine*. BMJ Publishing Group.
- Pittaway, L., et al. (2004). Systematic reviews in management research: An overview. *International Journal of Management Reviews*, 6(1), 1–11.

- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*. Blackwell Publishing.
- Easterby-Smith, M., et al. (2012). *Organizational Research Methods: A Guide for Students and Researchers*. Sage Publications.
- Rachmawati, T. (2017). Strategic Human Resource Management (SHRM) di KemenPAN-RB Republik Indonesia. *Populika: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 2(1), 20-30. <https://www.ejournal.widyamataaram.ac.id/index.php/populika/article/view/135>.
- Yuliantini, T. (2022). Exploring Factors That Influence Work Engagement in Social Welfare Institution at Gayo Lues, Atjeh - Indonesia. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Tine-Yuliantini-2/publication/364343286_Exploring_Factors_That_Influence_Work_Engagement_in_Social_Welfare_Institution_at_Gayo_Lues_Atjeh_-Indonesia/links/634cfd1b2752e45ef6bec3cb/Exploring-Factors-That-Influence-Work-Engagement-in-Social-Welfare-Institution-at-Gayo-Lues-Atjeh-Indonesia.pdf.
- Misbah, M., & Budiyanto, B. (2020). Strategic Human Resource Management to Take the Challenges of the Society Era 5.0. *Proceedings of the 1st International Conference on Business & Social Sciences (ICOBUSS)*, Surabaya, 3-4 October 2020. Retrieved from <https://ojsicobuss.stiesia.ac.id/index.php/icobuss1st/article/view/68>.
- Aruan, C. D. (2015). HRM Reform in the Indonesian Civil Service: Towards Strategic Fit?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 49-54. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.008>.
- Yuliani, F., As'ari, H., Al Sukri, S., & Khaeromah, S. (2023). Implementation of the Grand Design of Smart ASN Development at Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 6(2), 49-54. <https://doi.org/10.24198/jmpp.v6i2.45021>.
- Fauziah, N. M., & Prasetyo, A. W. (2020). Strategic Human Resource Management (SHRM) di KemenPAN-RB Republik Indonesia. *Jurnal Populika*, 8(1), 40-51. Retrieved from <https://www.ejournal.widyamataaram.ac.id/index.php/populika/article/view/135>.
- Pratama, S. H., Junanto, T., Suminar, A., & Milani, I. (2023). Determining Relationships Strategic Human Resources Management Practices and Employee Commitment. *OIKONOMIA: Journal of Economics and Management Science*, 1(1), 14-20. Retrieved from <https://www.ejournal.widyamataaram.ac.id/index.php/populika/article/view/135>.
- Hadiati, E., Maulidamayry, R., Ayu, O. S., Merhida, & Pramudya, K. D. (2024). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance: An Integrated Approach. *Proceeding of International Conference on Education, Society, and Humanity*, 2(2), 1444-1454. Retrieved from <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh/article/view/10283>.
- Pratama, L. R., & Kusmiyanti. (2025). The Influence of Strategic Human Resource Management (SHRM) on Employee Job Satisfaction at the Class IIA Correctional Facility in Yogyakarta. *Journal of Management, Correctional Management*, 18(1), 57-66. Retrieved from <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh/article/view/10283>.
- Widianto, A., & Parwoto, P. (2025). The Influence of Human Resource Development, Work Culture, and Motivation on Employee Performance of the Secretariat General of DPR RI Through Job Satisfaction. *Journal of Social Research*, 12(1), 685-692. Retrieved from <https://ijsr.internationaljournallabs.com/index.php/ijsr>.
- Asrizal, & Sopiah. (2025). Strategic Human Resource Planning Based on Optimization of Employee Competence: Systematic Literature Review. *Nusantara Economics and Entrepreneurships Journals*, 3(1), 1-18. <https://doi.org/10.59971/necent.v3i1.67>.
- Masruri, L. G., Muqofa, M. R. R., Afkhari, M. H., Hilman, M. Z., & Aprila, M. F. N. (2025). Strategic Human Resource Management in a Knowledge-Based Economy: Optimizing Talent Lifecycle. *OIKOS: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, 19(1), 199-218. Retrieved from <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh/article/view/10283>.
- Darpita, S. D. (2016). Talent Management in Indonesia's Organization: Perspective and Strategy. *4th Asian Academic Society International Conference (AASIC) 2016*, 465-472. Retrieved from <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh/article/view/10283>.

- Biantoro, T. S., Kistyanto, A., & Sanaji, S. (2024). The Role of Bureaucratic Reform in Improving the Performance of the Gayungan Surabaya Police Sector. *International Journal of Business, Management, and Innovation Review*, 1(3), 38-54. <https://doi.org/10.1108/IJBMIR-2024-0127>.
- Zahera, M. U., Melinda, A., Firman Syahbana, A., & Yosie, D. (2025). Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis dalam Meningkatkan Kinerja Instansi Pemerintah: Studi Literatur. *Pijar: Studi Manajemen dan Bisnis*, 3(3), 344-360. Retrieved from <https://e-journal.naureendigiton.com/index.php/pmb>.
- Lamashinta, D. A., Rahmani, A., & Prabandari, Y. S. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai di lingkungan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. *Berita Kedokteran Masyarakat*, 32(3), 117-124. <https://doi.org/10.22146/bkm.12475>.
- Fitriana, A., & Muafi. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(4), 1409-1414. <https://doi.org/10.37034/infec.v5i4.743>.
- Syahidah, H., Nurhadian, A. F., Adinata, U. W. S., & Suherman, A. R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada salah satu pemerintahan daerah di Kota Bandung). *Acman: Accounting and Management Journal*, 1(2), 54-60.
- Arfandi, S., Hidayat, M., & Daud, A. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Kapabilitas Inovasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kelurahan di Kabupaten Kepulauan Selayar). *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 3(1), 77-87.
- Fitriani, N., & Suryana, Y. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Ogan Ilir). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 17(2), 147-160.
- Rachim, S. Y. R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi dan Disiplin Kerja pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, 6(2), 147-159.
- Puspita, R. A., & Warsindah, L. (2021). Pengaruh Gaya Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sekretaris Daerah pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Mamuju. *METRIK: Serial Humaniora dan Sains*, 2(2), 62-69.
- Isnaini, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai ASN pada Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Timur. *Samarinda: Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur*.
- Suryosukmono, G. (2020). Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai motivator kinerja pegawai negeri sipil di Kota Bengkulu. *Management Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(1), 1-18. <https://doi.org/10.33369/insight.15.1.1-18>.
- Soelton, M., Saritan, E. T. P., Arief, H., Syah, T. Y. R., & Yunita, R. (2019). Kepemimpinan Transformasional sebagai Stimuli Penting Kinerja Karyawan pada Pegawai Sekretaris Jenderal MPR Republik Indonesia. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 3(1), 52-60.
- Rafsanjani, H. (2019). Kepemimpinan Transformasional dan Peningkatan Kinerja Organisasi Pemerintahan. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 4(1), 1-10.
- Bogar, J. D. S., Saerang, D. P. E., & Tawas, H. N. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Pegawai Kantor Sekretariat Dewan Kabupaten Siau-Tagulandang-Baro). *Jurnal EMBA*, 6(1), 231-240.
- Anshari, M. R. (2021). Kepemimpinan Transformasional Camat di Kantor Kecamatan Sungai Tabukan, Kabupaten Hulu Sungai Utara. *Cross-Border: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 4(2), 304-323.
- Hadian, D. (2015). Pengaruh kepemimpinan, struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dinas serta implikasinya pada pelayanan publik. *Kontigensi*, 3(1), 26-43.
- Nurdin, S., & Rohendi, A. (2016). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen Organisasi. *Ecodemica*, 4(1), 86-97.

- Mubarak, A., & Darmanto, S. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Maksimum*, 5(1), 11-23.
- Parawitha, A. A. G., & Supriyadinata, A. A. N. E. G. (2017). Pengaruh Kecerdasan Spiritual, Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 2(2), 347-358.
- Yudhistira, P. A., Purnadi, & Darmawan, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Madukara Kabupaten Banjarnegara. *DERIVATIF: Jurnal Manajemen*, 14(1), 79-88.
- Rahmawati, E., & Adiyatama, E. A. (2023). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Desa. *Jurnal Akuntansi Inovatif*, 1(2), 63-69. <https://doi.org/10.59330/jai.v1i2.9>.
- Luturlean, B. S., Prasetyo, A. P., Firli, A., Mikola, G. A., & Darmawan, M. A. (2018). Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Afektif pada Karyawan Perusahaan Bidang Konstruksi Milik Pemerintah di Medan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(3), 209-221. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74029>.
- Sembiring, M., Turnip, K., & Hardjo, S. (2016). Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Semangat Kerja dengan Keterlibatan Kerja. *Jurnal Psikologi*, 6(1), 39-49.
- Utarayana, I. G., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen*, 9(1), 344-363. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i01.p18>.
- Yanti, S., & Juniar, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 7(1), 45-54. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v7i1.446>.