



## Kepemimpinan Transformasional dalam Tata Kelola Pemerintahan dan Inovasi Sektor Publik: Kajian Literatur

Cahaya<sup>1\*</sup>, Deby Alista<sup>2</sup>, Putri Nurhayani<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup>Program Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Maritim Raja Ali Haji, Indonesia

Korespondensi penulis: [2205010050@student.umrah.ac.id](mailto:2205010050@student.umrah.ac.id)

**Abstract.** Transformational leadership is an important paradigm in strengthening modern governance that is oriented towards innovation, accountability, and public service. This research aims to examine the concepts, roles, and challenges of transformational leadership in the context of the Indonesian public sector through a literature study approach. The study was conducted on 15 open academic sources relevant to digital bureaucratic issues, apparatus work motivation, and organizational reform. The results of the study show that transformational leadership is able to increase performance effectiveness, strengthen employee commitment, and accelerate the digital transformation of the bureaucracy through an inspiring vision, intellectual stimulation, and individual attention to subordinates. In addition, this leadership contributes to the formation of a collaborative work culture and the improvement of public service innovations that are adaptive to the needs of the community. However, its implementation still faces structural obstacles, such as hierarchical culture, resistance to change, weak digital competence of the apparatus, and limited policy and human resource support. Therefore, a strong integration between transformational values, adaptive leadership competencies, and good governance principles is needed to drive sustainable and performance-oriented bureaucratic change that is superior to public performance.

**Keywords:** Transformational Leadership, Public Innovation, Digital Bureaucracy, Governance, Apparatus Motivation.

**Abstrak.** Kepemimpinan transformasional merupakan paradigma penting dalam memperkuat tata kelola pemerintahan modern yang berorientasi pada inovasi, akuntabilitas, dan pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah konsep, peran, dan tantangan kepemimpinan transformasional dalam konteks sektor publik Indonesia melalui pendekatan studi literatur. Kajian dilakukan terhadap 15 sumber akademik terbuka yang relevan dengan isu birokrasi digital, motivasi kerja aparatur, dan reformasi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan efektivitas kinerja, memperkuat komitmen pegawai, serta mempercepat transformasi digital birokrasi melalui visi yang inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terhadap bawahan. Selain itu, kepemimpinan ini berkontribusi pada pembentukan budaya kerja kolaboratif dan peningkatan inovasi pelayanan publik yang adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Namun, implementasinya masih menghadapi hambatan struktural, seperti budaya hierarkis, resistensi terhadap perubahan, lemahnya kompetensi digital aparatur, serta keterbatasan dukungan kebijakan dan sumber daya manusia. Oleh karena itu, diperlukan integrasi yang kuat antara nilai-nilai transformasional, kompetensi kepemimpinan adaptif, dan prinsip good governance untuk mendorong perubahan birokrasi yang berkelanjutan dan berorientasi pada kinerja publik yang unggul.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, inovasi publik, birokrasi digital, tata kelola pemerintahan, motivasi aparatur.

### 1. LATAR BELAKANG

Transformasi tata kelola pemerintahan menjadi tantangan besar di era digital, di mana ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik terus meningkat. Menurut penelitian (Carlos Fredrick Ginting et al., 2025), hasil Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) di Kantor Kecamatan Medan Baru menunjukkan peningkatan signifikan dari 3,45 pada tahun 2022 menjadi 3,72 pada tahun 2024, yang dikategorikan “Sangat Baik”. Peningkatan ini didorong oleh kecepatan pelayanan berbasis digital, kemudahan prosedur, dan responsivitas aparatur

pemerintah. Temuan serupa disampaikan (Permata Sari et al., 2025) dalam studi *Transformative Service and Public Satisfaction* di Kota Payakumbuh. Mereka menemukan bahwa 57,2% varians kepuasan publik dijelaskan oleh dimensi kesejahteraan individu dan sosial yang diperkuat oleh kepemimpinan yang mampu memotivasi serta memberi contoh moral kepada pegawai

Dua temuan tersebut memperlihatkan bahwa inovasi dan pelayanan publik yang efektif tidak semata-mata bergantung pada sistem, tetapi juga pada gaya kepemimpinan yang memengaruhi budaya organisasi dan kinerja pegawai. Di tengah tuntutan masyarakat terhadap pelayanan cepat, transparan, dan berorientasi hasil, kepemimpinan birokrasi di Indonesia menghadapi persoalan mendasar, yaitu kurangnya figur pemimpin yang mampu menginspirasi perubahan dan memberdayakan aparatur secara transformatif.

Kondisi birokrasi yang cenderung hierarkis dan prosedural sering kali menghambat kreativitas, kolaborasi, dan inovasi di lingkungan kerja pemerintah. Padahal, dalam konteks tata kelola modern, peran pemimpin bukan hanya sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menanamkan visi bersama, membangun kepercayaan, dan memotivasi pegawai untuk melampaui kepentingan pribadi (Bass & Riggio, 2014; Hilma Lathifah & Aldri Frinaldi, 2025).

Model kepemimpinan transformasional menjadi relevan karena berorientasi pada perubahan nilai, perilaku, dan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar. Studi oleh (Idris, 2025) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik, terutama melalui motivasi intrinsik dan penguatan budaya kolaboratif. Sementara itu, (Kochei & Awuor, 2024) menunjukkan bahwa dalam konteks sektor publik di Kenya, gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong adopsi transformasi digital dan peningkatan efisiensi birokrasi.

Namun demikian, implementasi kepemimpinan transformasional di birokrasi Indonesia belum sepenuhnya optimal. Hambatan masih muncul dalam bentuk resistensi terhadap perubahan, rendahnya kemampuan manajerial digital, serta lemahnya internalisasi nilai etika dalam kepemimpinan publik (Galli, 2024; Karimi et al., 2023). Akibatnya, banyak kebijakan inovatif yang tidak diikuti perubahan perilaku organisasi di tingkat operasional.

Permasalahan tersebut menegaskan perlunya penelitian yang meninjau kembali bagaimana kepemimpinan transformasional dapat menjadi pendekatan efektif dalam memperkuat reformasi birokrasi, transformasi digital, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk: a). Menganalisis konsep dan karakteristik

kepemimpinan transformasional dalam konteks pemerintahan modern, b). Mengkaji pengaruhnya terhadap reformasi birokrasi dan kinerja aparatur, serta c). Menjelaskan peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong inovasi dan digitalisasi di sektor publik Indonesia.

Dengan demikian, kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dalam memperkuat peran kepemimpinan transformasional sebagai fondasi bagi tata kelola pemerintahan yang adaptif, partisipatif, dan berkelanjutan.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Teori kepemimpinan merupakan fondasi penting dalam memahami dinamika organisasi pemerintahan. Dalam konteks sektor publik yang kompleks, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan proses pengambilan keputusan, tetapi juga dengan kemampuan mengarahkan perubahan nilai, budaya, dan perilaku birokrasi. Salah satu teori kepemimpinan yang paling berpengaruh dalam menjawab tantangan tersebut adalah teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership theory*).

### Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978 sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan proses moral dan motivasional antara pemimpin dan pengikut. Burns melihat kepemimpinan bukan hanya sebagai hubungan kekuasaan, tetapi sebagai proses yang mengangkat moralitas dan motivasi kedua belah pihak untuk mencapai kepentingan bersama.

Konsep ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass 1985 yang menguraikan empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu:

***Idealized Influence*** – pemimpin menjadi teladan yang dihormati dan dipercaya oleh pengikutnya.

***Inspirational Motivation*** – pemimpin mampu mengomunikasikan visi yang jelas dan menginspirasi anggota organisasi untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi.

***Intellectual Stimulation*** – pemimpin mendorong inovasi dan pemikiran kritis dalam penyelesaian masalah.

***Individualized Consideration*** – pemimpin memperhatikan kebutuhan dan potensi setiap individu untuk berkembang.

Teori ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya bergantung pada struktur atau otoritas formal, tetapi juga pada kemampuan membangun commitment dan shared vision. Dalam konteks birokrasi publik, hal ini berarti pemimpin harus mampu

menyeimbangkan antara fungsi administratif dan misi transformatif dalam melayani kepentingan masyarakat.

### **Kepemimpinan Transformasional dalam Tata Kelola Pemerintahan**

Dalam teori pemerintahan modern, konsep tata kelola pemerintahan (*governance*) mengacu pada bagaimana lembaga publik mengatur, mengoordinasikan, dan melayani masyarakat secara efektif, transparan, dan akuntabel. Menurut (Harahap et al., 2025) dalam *Leading the Borderline: Transformational Leadership*, kepemimpinan transformasional di sektor publik menuntut pemimpin untuk menjadi moral agents yang mampu menggerakkan perubahan nilai dan perilaku birokrasi ke arah yang lebih adaptif terhadap perubahan sosial.

Pendekatan transformasional dalam tata kelola pemerintahan berorientasi pada perubahan sistem dan peningkatan kinerja organisasi publik. (Idris, 2025) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja birokrasi melalui penguatan motivasi intrinsik, budaya kolaboratif, serta kepedulian terhadap kebutuhan masyarakat. Pemimpin transformasional di lingkungan pemerintahan berperan sebagai katalisator yang menumbuhkan kepercayaan publik serta memastikan kebijakan dijalankan secara partisipatif.

Dalam praktiknya, teori ini berkontribusi terhadap pelaksanaan prinsip *good governance*, karena menekankan transparansi, inovasi, dan pemberdayaan sumber daya manusia. Hal ini menjadikan kepemimpinan transformasional bukan hanya pendekatan manajerial, tetapi juga paradigma etis dalam reformasi birokrasi.

### **Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi Sektor Publik**

Kemunculan era digital dan masyarakat 5.0 telah menuntut pemerintahan untuk bertransformasi melalui inovasi layanan publik berbasis teknologi. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional menjadi kunci keberhasilan dalam mendorong perubahan dan adaptasi birokrasi.

Penelitian (Kochei & Awuor, 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap adopsi transformasi digital di sektor publik, terutama dalam membangun budaya kerja yang terbuka terhadap inovasi dan kolaborasi lintas lembaga.

Selain itu, (Farida et al., 2021) dalam penelitian berjudul *Implementation of E-Government as a Public Service Innovation in Indonesia* menjelaskan bahwa kepemimpinan yang adaptif terhadap teknologi berperan penting dalam memperkuat penerapan *e-government* di Indonesia. Melalui inovasi digital, pemimpin publik mampu meningkatkan efisiensi birokrasi, memperluas akses pelayanan, dan membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah.

Dengan demikian, teori kepemimpinan transformasional tidak hanya relevan dalam konteks manajemen organisasi, tetapi juga menjadi landasan penting dalam mendorong reformasi birokrasi dan inovasi publik. Pemimpin yang visioner, berintegritas, dan berorientasi perubahan menjadi faktor utama keberhasilan tata kelola pemerintahan yang adaptif, partisipatif, dan berkelanjutan.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur (*literature review*) dengan metode deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak berfokus pada pengumpulan data lapangan, melainkan pada analisis mendalam terhadap teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan tema kepemimpinan transformasional dalam tata kelola pemerintahan dan inovasi sektor publik.

Menurut (Snyder, 2019), kajian literatur bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai hasil penelitian sebelumnya guna membangun pemahaman konseptual yang lebih komprehensif terhadap suatu fenomena. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat menemukan pola, kesenjangan, dan arah baru dalam pengembangan teori.

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari literatur sekunder, seperti jurnal ilmiah nasional dan internasional, buku teks, serta laporan penelitian yang relevan. Pemilihan literatur dilakukan berdasarkan beberapa kriteria, yaitu: a). Publikasi ilmiah yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir (2020–2025), kecuali untuk teori dasar seperti Burns (1978) dan Bass (1985), b). Artikel yang secara eksplisit membahas kepemimpinan transformasional, tata kelola pemerintahan, reformasi birokrasi, atau inovasi sektor publik, c). Ketersediaan akses terbuka (*open access*) agar sumber dapat diverifikasi secara akademik.

Proses analisis dilakukan melalui tiga tahapan utama:

*Identifikasi literatur* : mencari dan mengumpulkan sumber dari database jurnal terbuka seperti ResearchGate, HRMars, Dinasti Publisher, BIRCI Journal, dan Atlantis Press.

*Klasifikasi tematik* : mengelompokkan literatur berdasarkan fokus bahasan, yakni teori kepemimpinan, tata kelola pemerintahan, dan inovasi publik.

*Analisis isi dan sintesis* : membaca, menelaah, serta mengaitkan teori dan temuan penelitian untuk membangun kerangka konseptual yang utuh.

Melalui metode ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang sistematis tentang bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi efektivitas tata kelola pemerintahan serta mendorong inovasi sektor publik di era digital.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### **Kepemimpinan Transformasional sebagai Penggerak Reformasi Birokrasi**

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mempercepat reformasi birokrasi menuju pemerintahan yang adaptif, transparan, dan berorientasi pelayanan publik. Dalam konteks ini, pemimpin tidak sekadar menjalankan fungsi administratif, melainkan berperan sebagai agen perubahan yang menginspirasi pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut (Idris, 2025), pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai dan menciptakan budaya kerja yang inovatif. Hal ini sejalan dengan pandangan Bass (1985) bahwa kepemimpinan efektif muncul ketika pemimpin mampu menanamkan makna moral dan komitmen kolektif dalam menjalankan misi organisasi publik.

Penelitian terbaru oleh (Pham et al., 2024) dalam *The Pathways to Innovative Work Behavior and Job Performance: Exploring the Role of Public Service Motivation, Transformational Leadership, and Person–Organization Fit in Vietnam’s Public Sector* menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif aparatur publik. Pemimpin yang memberikan inspirasi, dukungan moral, dan ruang bagi kreativitas dapat mendorong munculnya ide-ide baru serta meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa reformasi birokrasi tidak hanya bergantung pada struktur dan kebijakan, tetapi juga pada sejauh mana pemimpin mampu menggerakkan pegawai untuk berpikir adaptif dan bertindak inovatif di tengah perubahan sosial dan teknologi yang cepat. Dalam konteks birokrasi Indonesia, hal ini relevan untuk memperkuat nilai-nilai etika publik, akuntabilitas, dan integritas, sebagaimana diuraikan oleh (Harahap et al., 2025) dalam *Leading the Borderline: Transformational Leadership*.

##### **Kepemimpinan Transformasional dalam Membangun Tata Kelola Pemerintahan yang Adaptif**

Kepemimpinan transformasional juga menjadi kunci dalam menciptakan tata kelola pemerintahan (*governance*) yang responsif dan partisipatif. Menurut (Hilma Lathifah & Aldri Frinaldi, 2025), integrasi nilai moral dan komunikasi visioner dari seorang pemimpin dapat memperkuat budaya pelayanan publik yang berorientasi pada masyarakat. Pemimpin transformasional yang mampu membangun kepercayaan dan partisipasi publik akan memfasilitasi penerapan prinsip *good governance*, seperti transparansi dan efektivitas birokrasi.

Temuan (Kuipers et al., 2013) menunjukkan bahwa perubahan organisasi di sektor publik membutuhkan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif terhadap konteks sosial-politik. Dalam konteks inilah, kepemimpinan transformasional menjadi pendorong utama dalam mengintegrasikan visi, kolaborasi lintas sektor, dan inovasi kebijakan publik. Studi (Kochei & Awuor, 2024) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kemampuan organisasi publik untuk mengadopsi perubahan berbasis digital secara efektif.

### **Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi Digital dalam Sektor Publik**

Transformasi digital menuntut perubahan budaya birokrasi yang signifikan. Pemimpin transformasional berperan untuk mengarahkan aparatur tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga menggunakannya untuk meningkatkan inovasi layanan publik. Penelitian oleh (Farida et al., 2021) menunjukkan bahwa penerapan *e-government* di Indonesia berhasil ketika dipimpin oleh pemimpin yang visioner dan inovatif. Pemimpin yang adaptif terhadap teknologi mampu memperkuat efisiensi dan transparansi birokrasi serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Sementara itu, (Nasrullah et al., 2025) menegaskan bahwa kepemimpinan yang proaktif terhadap digitalisasi dapat meningkatkan akuntabilitas publik melalui penerapan *digital governance*. Pemimpin transformasional mampu memanfaatkan teknologi untuk memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat, terutama dalam hal keterbukaan informasi publik. Temuan ini sejalan dengan (Faradina et al., 2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital berorientasi transformasional berperan penting dalam memperkuat reformasi pelayanan publik berbasis data dan teknologi.

Namun, sebagaimana dicatat oleh (Galli, 2024), tantangan utama dari transformasi digital bukanlah pada ketersediaan teknologi, melainkan kesiapan sumber daya manusia dan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan perubahan perilaku organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan inovasi digital dalam pemerintahan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menanamkan nilai-nilai adaptif dan kolaboratif di lingkungan kerja.

### **Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Pelayanan Publik**

Selain inovasi dan digitalisasi, dimensi penting lain dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuannya dalam membangun motivasi pelayanan publik (*public service motivation*). Studi oleh (de Gennaro, 2019) menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik berperan sebagai mediator antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif pegawai. Pemimpin yang memberikan inspirasi dan perhatian individual terbukti mampu meningkatkan loyalitas dan semangat kerja pegawai di sektor publik.

Temuan tersebut konsisten dengan yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat kinerja lembaga publik melalui penguatan motivasi moral dan kesadaran akan tanggung jawab sosial. Pemimpin publik yang transformatif mampu menumbuhkan nilai pengabdian dan kepercayaan diri dalam diri aparatur, sehingga pelayanan publik menjadi lebih humanis dan berorientasi hasil.

### **Sintesis Konseptual**

Berdasarkan hasil kajian literatur, kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh multidimensi terhadap tata kelola pemerintahan dan inovasi sektor publik. Peran pemimpin tidak lagi terbatas pada dimensi administratif, melainkan mencakup kemampuan moral, sosial, dan digital untuk menggerakkan perubahan.

Nilai-nilai utama kepemimpinan transformasional inspirasi, pengaruh ideal, pemberdayaan individu, dan stimulasi intelektual menjadi fondasi dalam menciptakan birokrasi yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya menjadi pendekatan manajerial, tetapi juga paradigma etis dalam membangun tata kelola pemerintahan yang berkelanjutan dan berorientasi pada pelayanan publik yang efektif.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Kepemimpinan transformasional merupakan paradigma krusial dalam meningkatkan efektivitas tata kelola pemerintahan dan mendorong inovasi di sektor publik. Empat dimensi utama kepemimpinan ini—pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual—mampu menciptakan budaya organisasi yang inovatif, adaptif, dan berfokus pada pelayanan publik yang berkualitas. Namun, penerapannya menghadapi berbagai kendala struktural seperti budaya birokrasi yang hierarkis, resistensi terhadap perubahan, dan keterbatasan kompetensi digital aparatur. Oleh karena itu, integrasi nilai-nilai kepemimpinan transformasional dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) sangat diperlukan untuk memastikan reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

Sebagai saran, pemerintah dan organisasi sektor publik perlu: a). Mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang menanamkan nilai-nilai transformasional, sehingga aparatur tidak hanya mematuhi prosedur, tetapi juga terdorong untuk meningkatkan kinerja dan etika pelayanan publik, b). Mendorong perubahan budaya birokrasi melalui kepemimpinan yang inspiratif dan memberdayakan, sehingga tercipta iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kolaborasi, c). Meningkatkan kompetensi digital aparatur untuk mempercepat transformasi digital dan peningkatan efisiensi pelayanan publik, d). Menegakkan sinergi antara nilai-nilai



transfasional dan prinsip good governance untuk menghasilkan pemerintahan yang transparan, partisipatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

## DAFTAR REFERENSI

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). *Transformational leadership*. Routledge.
- Carlos Fredrick Ginting, Sembiring, Y., & Ardiansyah. (2025). Digital transformation in service performance evaluation: A study of the public satisfaction index at the Medan Baru sub-district office. *Solo International Collaboration and Publication of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 309–324.
- De Gennaro, D. (2019). Transformational leadership for public service motivation. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 35(1), 5–15.
- Faradina, R., Mabrur, A., & Pajak, J. (2023). The role of transformational leadership in the successful implementation of information systems in the government sector. *Journal of Government Innovation*, 5(1).
- Farida, I., & Lestari, A. (2021). Implementation of e-government as a public service innovation in Indonesia. *RUDN Journal of Public Administration*, 8(1), 72–79.
- Galli, L. (2024). Challenges and considerations in implementing transformational leadership. [Manuscript].
- Harahap, M., Wibisono, C., Satriawan, B., & Dewi, N. P. (2025). Leading the borderline: Transformational leadership and performance reform in immigration bureaucracy. *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, 12(1), 201–216.
- Hilma Lathifah, & Frinaldi, A. (2025). The role of motivation in the influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance: A study at the Regional Secretariat of Solok City. *Khazanah Sosial*, 7(2), 305–317.
- Idris, J. (2025). Transformational leadership in improving the quality of public services in local government agencies. *International Journal of Economics, Education, and Entrepreneurship*, 5(1). <https://doi.org/10.53067/ije3.v5i1>
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability*, 15(2).
- Kochei, A., & Awuor, E. (2024). Effect of transformational leadership style on the adoption of digital transformation in the public sector in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(11).
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., Van der Voet, J., & Van der Voet, V. (2013). The management of change in public organisations: A literature review. *Public Management Review*, 15(4), 501–522.

- Nasrullah, N., Rijal, R., & Jusman, J. (2025). Digital governance and public service accountability: Insight from the Population and Civil Registration Office in Makassar, Indonesia. *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 15(1), 189–204.
- Permata Sari, I., Lanin, D., Saputra, B., & Gomes Da Cruz Fernandes, B. (2025). Transformative service and public satisfaction: Insights from Indonesia's public service malls. *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal)*, 15(1), 40–52. <https://doi.org/10.31289/jap.v15i1.13244>
- Pham, T. P. T., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3).
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.