
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL: STRATEGI KEPEMIMPINAN EFEKTIF DI ERA REFORMASI BIROKRASI

Ateng Kusnandar Adisaputra

Email: atengkusnandar@gmail.com

Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, Bandung

Abstract

This research aims to analyze transformational leadership, effective leadership strategies in the era of bureaucratic reform. In the context of a government that is trying to improve the efficiency, transparency, and quality of public services, transformational leadership is seen as able to be a driving force for change through an inspiring, participatory, and human resource development-oriented approach.

The results of the study show that transformational leaders are able to build an innovative work culture, improve employee motivation and performance, and create systemic changes that are in line with th This study uses a qualitative approach with a literature study and documentation method on leaders in government agencies who have implemented transformational leadership principles.

e spirit of bureaucratic reform. However, the effectiveness of this leadership style is also influenced by structural support, organizational capacity, and resistance from the old bureaucratic culture. Therefore, strengthening transformational leadership needs to be accompanied by systemic reform and continuous coaching to ensure its success in encouraging a more adaptive, responsive, and public service-oriented bureaucracy.

Keywords: *Transformational Leadership, Leadership Strategy, Bureaucratic Reform, Public Sector, Organizational Culture*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan transformasional, strategi kepemimpinan efektif di era reformasi birokrasi. Dalam konteks pemerintahan yang tengah berupaya meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas pelayanan publik, kepemimpinan transformasional dipandang mampu menjadi motor penggerak perubahan melalui pendekatan yang inspiratif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka dan dokumentasi terhadap pemimpin di instansi pemerintah yang telah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun budaya kerja yang inovatif, meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, serta menciptakan perubahan sistemik yang selaras dengan semangat reformasi birokrasi. Namun, efektivitas gaya kepemimpinan ini juga dipengaruhi oleh dukungan struktural, kapasitas organisasi, serta resistensi dari budaya birokrasi lama. Oleh karena itu, penguatan kepemimpinan transformasional perlu disertai dengan reformasi sistemik dan pembinaan berkelanjutan untuk memastikan keberhasilannya dalam mendorong birokrasi yang lebih adaptif, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Kata Kunci : *Kepemimpinan transformasional, strategi kepemimpinan, reformasi birokrasi, sektor publik, budaya organisasi.*

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi dinamika perubahan global dan tuntutan masyarakat akan layanan publik yang prima, sektor birokrasi di Indonesia dituntut untuk melakukan reformasi secara menyeluruh (Iskandar, 2015). Reformasi birokrasi tidak hanya berfokus pada penyederhanaan prosedur dan peningkatan efisiensi, tetapi juga menuntut adanya perubahan mendasar dalam pola pikir, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan (Nugraha et al., 2024). Dalam konteks ini, kepemimpinan memainkan peranan sentral dalam mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi aparatur sipil negara (ASN) untuk bertransformasi secara berkelanjutan.

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang dinilai paling relevan dan efektif dalam menghadapi era reformasi birokrasi (Kosasih, 2020). Gaya kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menciptakan visi masa depan, membangun komitmen kolektif, serta mendorong perubahan positif di lingkungan organisasi. Seorang pemimpin transformasional tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan (*agent of change*) yang mampu membangun motivasi intrinsik pegawai, meningkatkan keterlibatan, serta memperkuat integritas dan akuntabilitas dalam pelayanan publik (Suhendra et al., 2024).

Organisasi publik sering dihadapkan pada kebutuhan untuk menerapkan perubahan organisasi. Namun, proses di mana perubahan organisasi dalam organisasi publik terjadi telah mendapat perhatian yang relatif sedikit dalam penelitian akademis (Kickert, 2014). Garis penelitian yang menonjol yang berfokus pada perubahan organisasi dalam organisasi publik adalah perspektif reformasi manajemen publik (Andrews et al., 2009). Perspektif ini berfokus pada "perubahan yang disengaja pada struktur dan proses organisasi sektor publik dengan tujuan membuat mereka (dalam arti tertentu) berjalan lebih baik. Namun, perspektif reformasi manajemen publik difokuskan pada konten dan efek perubahan organisasi di tingkat sektor atau nasional daripada pada proses implementasi dalam organisasi individu. Akibatnya, perspektif reformasi telah berkontribusi sedikit pada wawasan tentang bagaimana implementasi perubahan organisasi di sektor publik dikelola.

Dalam praktiknya, penerapan kepemimpinan transformasional di sektor publik menghadapi berbagai tantangan, mulai dari resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, hingga budaya birokrasi yang masih bersifat hierarkis. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional dapat diimplementasikan secara efektif dalam mendukung agenda reformasi birokrasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran dan strategi kepemimpinan transformasional dalam menciptakan birokrasi yang lebih adaptif, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan kontribusi teoretis maupun praktis mengenai bagaimana pemimpin di sektor publik dapat mengadopsi prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional sebagai strategi dalam mewujudkan reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

LITERATURE REVIEW

Konsep Kepemimpinan

Ketika diperiksa dengan cermat, literatur ilmiah tentang kepemimpinan telah menjadi fokus perhatian selama sekitar tiga dekade dan bahkan lebih. Ini sebagian karena definisi dan teori kepemimpinan telah menjadi titik fokus dalam konteks yang berbeda dari waktu ke waktu. Dengan demikian tidak ada satu definisi kepemimpinan tetapi banyak. Ini juga berlaku untuk landasan teoretis konsep dari waktu ke waktu (Gardner et al., 2010). Perkembangan teori kepemimpinan arus utama umumnya lemah hingga akhir 1970-an ketika buku terkenal Burns keluar dengan penekanan bahwa sejauh ini kepemimpinan transaksional

diambil sebagai pemahaman inti dalam penelitian kepemimpinan sementara kepemimpinan transformasional sebagian besar diabaikan (Van Wart, 2016).

Ini juga berarti bahwa kepemimpinan harus dilihat melampaui pandangan tradisional dan bahwa para pemimpin dapat memfasilitasi perubahan dramatis dengan memberi energi kepada pengikut mereka di luar teori pertukaran konvensional atau apa yang dikenal sebagai kepemimpinan karismatik (Daniëls et al., 2019). Pengembangan teori kepemimpinan juga menginformasikan berbagai sekolah yang berbeda dengan konteks ini. Meskipun ada literatur yang luas tentang topik ini, masih mungkin untuk mengidentifikasi tiga sekolah dalam teori kepemimpinan (Hamstra et al., 2014).

Sekolah pertama adalah mereka yang menganjurkan kepemimpinan transaksional di mana karakteristik individu pemimpin dapat menginspirasi para pengikut (Ezeani, 2012). Sekolah kedua, adalah sekolah kewirausahaan, yang mengklaim bahwa para pemimpin, untuk meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kualitas proses, harus melakukan proses praktis dan perubahan budaya yang efektif. Apa yang dianjurkan oleh sekolah kedua juga dapat dianggap sebagai teori hibrida antara teori kepemimpinan transaksional dan transformasional (Pihie et al., 2014). Ini karena menekankan perubahan seperti sekolah kepemimpinan transformasional dan memiliki fokus internal seperti sekolah kepemimpinan transaksional. Memang, sekolah ketiga, sekolah kepemimpinan transformasional menekankan visi dan perubahan organisasi. Setelah periode kebingungan dalam teori kepemimpinan dengan penggabungan kepemimpinan transformasional, pada pertengahan 1980-an, ada upaya untuk membawa karakteristik sekolah kepemimpinan yang berbeda ke dalam satu model teoretis. Sejak itu, dimungkinkan untuk mengidentifikasi teori kepemimpinan arus utama sebagai multifaset. Salah satu upaya ini dilakukan oleh Bass yang menggabungkan elemen transformasional dan transaksional dari teori kepemimpinan.

Definisi sebelumnya mengidentifikasi kepemimpinan sebagai fokus proses dan gerakan kelompok, kepribadian dalam tindakan. Jenis berikutnya menganggapnya sebagai seni menginduksi kepatuhan. Definisi yang lebih baru memahami kepemimpinan dalam hal hubungan pengaruh, perbedaan kekuasaan, persuasi, pengaruh pada pencapaian tujuan, diferensiasi peran, penguatan, inisiasi struktur, dan atribusi perilaku yang dirasakan yang konsisten dengan apa yang diyakini oleh persepsi sebagai kepemimpinan. Kepemimpinan mungkin melibatkan semua hal ini (Bass, 1996). Perbedaan kontekstual ini juga menyebabkan situasi paradoks antara definisi operasional kepemimpinan yang lebih luas dan lebih spesifik. Oleh karena itu, memperluas lebih banyak definisi operasional, Bass mendefinisikan delapan jenis kepemimpinan operasional berikut: (1) *laissez-faire*; (2) pasif; (3) manajemen dengan pengecualian; (4) manajemen aktif dengan; (5) pengecualian; (6) penghargaan kontingen; (7) pertimbangan individual; (8) pengaruh ideal; (9) stimulasi intelektual; (10) motivasi inspirasional.

Teori Kepemimpinan Transformational

Teori kepemimpinan utama yang menekankan perubahan organisasi adalah teori kepemimpinan transformasional (Bass, 1996). Teori ini menyatakan bahwa "dengan mengartikulasikan visi, mendorong penerimaan tujuan kelompok, dan memberikan dukungan individual, para pemimpin yang efektif mengubah nilai-nilai dasar, keyakinan, dan sikap pengikut sehingga mereka bersedia untuk tampil di luar tingkat minimum yang ditentukan oleh organisasi" (Podsakoff et al., 1990). Kepemimpinan transformasional dapat diharapkan sangat efektif di saat perubahan organisasi (Eisenbach et al., 1999). Den Hartog, Van Muijen, dan Koopman (1999) berpendapat bagaimana kepemimpinan transformasional pada akhirnya dapat mengubah organisasi "dengan mendefinisikan kebutuhan akan perubahan, menciptakan visi baru, [dan] memobilisasi komitmen terhadap visi ini. Meskipun penelitian sering menyoroti pentingnya kepemimpinan selama perubahan (misalnya (Kotter, 2012) ada sedikit

bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional pada dukungan karyawan untuk perubahan (Chou, 2015; Faupel & Süß, 2019) terutama di sektor public (Van der Voet, 2016). Daripada melihat perubahan sebagai faktor kontekstual yang dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional (Budur, 2020). Telah berpendapat bagaimana pemimpin transformasional dapat diharapkan untuk melaksanakan fase perubahan yang disorot dalam literatur tentang perubahan organisasi yang direncanakan (Eisenbach et al., 1999). Misalnya, pemimpin transformasional dapat memulai perubahan dengan mengembangkan visi masa depan yang menarik bagi organisasi, yang umumnya dipandang sebagai langkah pertama yang penting dalam implementasi perubahan yang direncanakan. Selain itu, pemimpin transformasional dapat diharapkan dapat berkontribusi pada implementasi perubahan dengan memberikan stimulasi intelektual melalui perumusan tujuan yang menantang dan stimulasi cara berpikir baru (Pawar, 2016). Demikian pula, motivasi inspirasional yang diberikan oleh para pemimpin transformasional, dan perilaku para pemimpin dalam implementasi perubahan yang direncanakan, seperti membayangkan keadaan masa depan, menjadi panutan dan memberikan perhatian individu kepada karyawan (Ghasabeh et al., 2015).

Dalam proses perubahan yang direncanakan, pemimpin transformasional dengan demikian dapat diharapkan menjadi pemimpin perubahan yang efektif secara unik (Ambarwati, 2003). Namun, perubahan organisasi juga dapat terjadi melalui proses perubahan yang muncul dan proses perubahan yang berbeda mungkin membutuhkan peran kepemimpinan yang berbeda (Kin & Kareem, 2015). Alih-alih memulai dan mengarahkan implementasi perubahan, kepemimpinan dalam proses perubahan yang muncul dapat terdiri dari mendelegasikan tanggung jawab dan menciptakan kapasitas di antara karyawan untuk menerapkan perubahan (Edwards et al., 2020).

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menggali secara mendalam bagaimana kepemimpinan transformasional diterapkan sebagai strategi kepemimpinan yang efektif dalam mendukung agenda reformasi birokrasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena sosial secara holistik, khususnya dalam konteks kepemimpinan dan dinamika organisasi publik. Pengumpulan bahan dilakukan melalui studi pustaka dan dokumentasi terhadap kebijakan atau laporan internal terkait reformasi birokrasi dan kepemimpinan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Organisasi publik sering dihadapkan pada kebutuhan untuk menerapkan perubahan organisasi. Namun, proses di mana perubahan organisasi dalam organisasi publik terjadi telah mendapat perhatian yang relatif sedikit dalam penelitian akademis (Kickert, 2014). Garis penelitian yang menonjol yang berfokus pada perubahan organisasi dalam organisasi publik adalah perspektif reformasi manajemen public. Perspektif ini berfokus pada "perubahan yang disengaja pada struktur dan proses organisasi sektor publik dengan tujuan membuat mereka (dalam arti tertentu) berjalan lebih baik (Pollitt & Bouckaert, 2000). Namun, perspektif reformasi manajemen publik difokuskan pada konten dan efek perubahan organisasi di tingkat sektor atau nasional (Ackroyd et al., 2007). Daripada pada proses implementasi dalam organisasi individu. Akibatnya, perspektif reformasi telah berkontribusi sedikit pada wawasan tentang bagaimana implementasi perubahan organisasi di sektor publik dikelola.

Pemimpin transformasional di sektor publik sering menghadapi tantangan dan hambatan yang signifikan saat menerapkan perubahan dalam organisasi mereka. Salah satu tantangan utama adalah penolakan terhadap perubahan dari karyawan yang mungkin terbiasa

dengan cara kerja tradisional dan waspada terhadap pendekatan baru. Penolakan ini dapat berasal dari ketakutan akan hal yang tidak diketahui, kurangnya kepercayaan pada kepemimpinan, atau kekhawatiran tentang keamanan kerja (Rahmat, & Apriliani, 2025). Pemimpin transformasional harus menavigasi resistensi ini dengan mengomunikasikan manfaat perubahan secara efektif dan secara aktif melibatkan karyawan dalam proses transisi (Jambak et al., 2023). Hambatan lain adalah sifat kaku dan birokrasi dari banyak lembaga pemerintah, yang dapat menghambat fleksibilitas dan responsivitas yang diperlukan agar kepemimpinan transformasional berkembang.

Struktur organisasi ini sering kali memiliki proses dan protokol yang mengakar yang tahan terhadap perubahan cepat, mengharuskan para pemimpin untuk menemukan cara inovatif untuk bekerja di dalam atau di sekitar kendala ini. Selain itu, sumber daya yang terbatas, baik keuangan maupun manusia, menimbulkan tantangan signifikan bagi para pemimpin transformasional yang membutuhkan dukungan yang memadai untuk mengimplementasikan visi mereka (Mesiono et al., 2024). Keterbatasan anggaran dapat membatasi kemampuan untuk berinvestasi dalam pelatihan, teknologi, dan sumber daya lain yang diperlukan yang memfasilitasi perubahan (Rahmat, 2023). Pengaruh politik dan pergeseran prioritas juga menghadirkan hambatan, karena perubahan dalam administrasi atau kebijakan dapat mengganggu inisiatif transformasional jangka panjang. Para pemimpin harus mahir dalam mengelola dinamika politik ini dan mengamankan dukungan dari pemangku kepentingan utama untuk mempertahankan upaya mereka. Selain itu, tekanan untuk memberikan hasil jangka pendek dapat bertentangan dengan sifat jangka panjang dari perubahan transformasional, yang mengharuskan para pemimpin untuk menyeimbangkan tuntutan kinerja langsung dengan tujuan strategis.

Pemimpin transformasional juga harus bersaing dengan berbagai tingkat komitmen dan kompetensi di antara tim mereka, yang memerlukan upaya yang ditargetkan untuk membangun kapasitas kepemimpinan dan mendorong pendekatan terpadu terhadap perubahan. Terlepas dari tantangan ini, para pemimpin transformasional yang sukses memanfaatkan visi, keterampilan komunikasi, dan ketahanan mereka untuk mengatasi hambatan dan mendorong perubahan yang berarti. Mereka memprioritaskan membangun budaya organisasi yang kuat yang mendukung inovasi dan kemampuan beradaptasi, memberdayakan karyawan untuk merangkul ide dan praktik baru. Dengan mengatasi tantangan ini secara langsung dan menumbuhkan lingkungan yang mendukung, para pemimpin transformasional di sektor publik dapat mencapai peningkatan yang signifikan dan langgeng dalam kinerja organisasi dan pemberian layanan.

Contoh pemimpin yang dapat dikategorikan sebagai pemimpin transformasional sektor publik ialah Dedi Mulyadi mantan Bupati Kabupaten Purwakarta dan sekarang menjabat menjadi Gubernur Jawa Barat. Sebagai Bupati Purwakarta (2008–2018), Dedi Mulyadi menerapkan berbagai program yang membawa perubahan signifikan di daerah tersebut. Ia fokus pada pembangunan infrastruktur, peningkatan kualitas pendidikan, dan kesejahteraan sosial masyarakat. Program-program yang digagasnya sukses memberikan dampak positif bagi kemajuan Purwakarta, menjadikan daerah tersebut lebih maju dan sejahtera. Setelah menjabat sebagai Gubernur Jawa Barat pada 2025, Dedi Mulyadi menekankan pentingnya pembangunan infrastruktur yang mendukung konektivitas antarwilayah di provinsi tersebut. Ia berfokus pada pembangunan infrastruktur, termasuk mengambil alih jalan-jalan pegunungan di daerah yang tidak memiliki kemampuan fiskal, untuk memastikan kondisi jalan di area pegunungan dapat terawat dengan baik. Dalam pidato perdananya sebagai gubernur, Dedi Mulyadi menegaskan bahwa kesehatan adalah pondasi utama pembangunan. Ia mengkritik pandangan yang melihat kesehatan hanya sebagai proyek bisnis dan menegaskan perlunya pola hidup sehat berbasis kearifan lokal. Sebagai langkah

konkret, ia mengumumkan program makan bergizi gratis bagi anak-anak Jawa Barat sebagai investasi jangka panjang untuk generasi mendatang

Kepemimpinan transformasional yang ia terapkan ditandai dengan kemampuannya menginspirasi perubahan budaya birokrasi dan sosial, melalui visi yang jelas, keberanian mengambil keputusan, serta komitmen terhadap nilai-nilai lokal. Saat menjabat sebagai Bupati Purwakarta, ia menggagas berbagai program pembangunan yang berakar pada kearifan lokal Sunda, seperti revitalisasi arsitektur tradisional, promosi budaya lokal dalam sistem pendidikan, dan penanaman nilai-nilai etika serta estetika dalam lingkungan publik. Ia tidak hanya membangun infrastruktur fisik, tetapi juga memperkuat identitas kultural masyarakat, menjadikannya sebagai pemimpin yang mampu mentransformasikan struktur dan budaya pemerintahan daerah.

Sebagai Gubernur Jawa Barat, Dedi melanjutkan pendekatan transformasional ini dengan fokus pada konektivitas antarwilayah, pelayanan kesehatan berbasis nilai kemanusiaan, dan program sosial yang menyentuh kebutuhan dasar masyarakat. Ia memprioritaskan program makan bergizi gratis untuk anak-anak, menekankan pentingnya kesehatan sebagai pondasi pembangunan jangka panjang. Kepemimpinannya yang terbuka dan sadar digital juga tercermin dalam penyelenggaraan rapat kerja yang transparan dan melibatkan partisipasi publik melalui kanal digital. Dengan gaya komunikasi yang membumi dan pendekatan partisipatif, Dedi Mulyadi mampu membangun kepercayaan publik dan memobilisasi dukungan masyarakat dalam agenda-agenda reformasi daerah. Meskipun beberapa pihak mengkritik gaya kepemimpinannya yang cenderung dominan, hal itu tak mengurangi efektivitasnya dalam mendorong perubahan struktural dan kultural, menjadikan dirinya sebagai figur transformasional yang berpengaruh dalam lanskap politik daerah Indonesia.

Berdasarkan hasil pengamatan terhadap beberapa pimpinan instansi pemerintah yang tengah menjalankan program reformasi birokrasi, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam membangun budaya kerja yang lebih adaptif, terbuka terhadap perubahan, dan berorientasi pada pelayanan publik. Para pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional umumnya menunjukkan empat karakteristik utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Pertama, dalam aspek *idealized influence*, para pemimpin berhasil menjadi teladan melalui integritas, komitmen, dan keteladanan etika kerja. Hal ini menciptakan kepercayaan di antara pegawai serta mendorong terciptanya loyalitas terhadap visi organisasi. Kedua, dalam dimensi *inspirational motivation*, pemimpin aktif membangun visi bersama serta menyampaikan harapan yang tinggi terhadap kinerja organisasi. Visi reformasi birokrasi tidak hanya dipahami sebagai kebijakan administratif, tetapi sebagai gerakan kolektif untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Ketiga, dimensi *intellectual stimulation* tercermin dalam dorongan pemimpin kepada staf untuk berpikir kreatif, terbuka terhadap ide-ide baru, serta berani mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah yang kompleks. Di beberapa instansi, perubahan dalam sistem kerja digital, penyederhanaan prosedur, dan penguatan layanan publik berbasis teknologi muncul sebagai inisiatif dari pimpinan yang memberi ruang inovasi. Terakhir, dalam aspek *individualized consideration*, pemimpin memberikan perhatian pada pengembangan individu dan karier pegawai. Terdapat upaya pembinaan, pelatihan, serta komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan.

Meskipun demikian, implementasi kepemimpinan transformasional tidak lepas dari tantangan. Beberapa kendala yang teridentifikasi meliputi budaya birokrasi yang masih kaku, resistensi terhadap perubahan dari sebagian aparatur, serta keterbatasan sumber daya pendukung. Namun, pemimpin yang konsisten dalam menerapkan nilai-nilai transformasional cenderung mampu mengatasi hambatan tersebut melalui pendekatan

partisipatif dan strategi komunikasi yang efektif. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan strategi yang relevan dan efektif dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi. Perubahan yang dihasilkan tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga menyentuh aspek budaya organisasi dan semangat kerja aparatur. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kepemimpinan transformasional di sektor publik perlu menjadi perhatian utama dalam perencanaan reformasi birokrasi ke depan.

REFERENSI

- Ackroyd, S., Kirkpatrick, I., & Walker, R. M. (2007). Public management reform in the UK and its consequences for professional organization: A comparative analysis. *Public Administration*, 85(1), 9–26.
- Ambarwati, S. D. A. (2003). Mengelola perubahan organisasional: Isu peran kepemimpinan transformasional dan organisasi pembelajaran dalam konteks perubahan. *Jurnal Siasat Bisnis*, 2(8).
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Centralization, organizational strategy, and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 57–80.
- Bass, B. M. (1996). Is there universality in the full range model of leadership? *International Journal of Public Administration*, 19(6), 731–761.
- Budur, T. (2020). Effectiveness of transformational leadership among different cultures. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 7(3), 119–129.
- Chou, P. (2015). Transformational leadership and employee's behavioral support for organizational change. *European Journal of Business and Management*, 7(3), 110–122.
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27, 110–125.
- Edwards, K., Prætorius, T., & Nielsen, A. P. (2020). A model of cascading change: Orchestrating planned and emergent change to ensure employee participation. *Journal of Change Management*, 20(4), 342–368.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80–89.
- Ezeani, N. S. (2012). Application of entrepreneurship education: A panacea for effective secondary schools management in Nigeria. *Singaporean Journal Of Business Economics and Management Studies*, 1(5), 27–45.
- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change—an empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145–166.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Coglisier, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922–958.
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459–467.
- Hamstra, M. R., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals. *Journal of Business and Psychology*, 29, 413–425.
- Iskandar, D. J. (2015). Menilik kembali makna reformasi birokrasi publik dalam konteks aktualisasi semangat pelayanan publik prima. *Jurnal Ilmu Politik Dan Komunikasi*, 5(01).
- Jambak, A. M., Lase, D., Telaumbanua, E., & Hulu, P. (2023). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(1), 22–37.
- Kickert, W. J. (2014). Specificity of change management in public organizations: Conditions for successful organizational change in Dutch ministerial departments. *The American Review of Public Administration*, 44(6), 693–717.

-
- Kin, T. M., & Kareem, O. A. (2015). Organizational change and leadership. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 23(1), 135–141.
- Kosasih, A. (2020). *Kepemimpinan Transformasional: Membangun Kepuasan Kerja dan Kinerja Individu*. Indigo Media.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.
- Mesiono, M., Wasiyem, W., Zakiyah, N., Fahrezi, M., Nursakinah, I., & Azhari, M. T. (2024). Dinamika kepemimpinan perguruan tinggi: Tantangan dan strategi manajemen untuk menanggapi perubahan cepat di era globalisasi. *JIIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(3), 3146–3153.
- Nugraha, R., Budiati, A., & Nugroho, K. S. (2024). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang. *Syntax Idea*, 6(1), 416–435.
- Pawar, A. (2016). Transformational leadership: Inspirational, intellectual and motivational stimulation in business. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, 5(5), 14–21.
- Pihie, Z. A. L., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). Public management reform, a comparative analysis. *Politiques et Management Public*, 18(4), 183–189.
- Suhendra, A., Susanto, P. C., Barus, G. A., Setiadi, B., Sidjabat, S., Triana, N. N., Tannady, H., Marlita, D., Damayanti, N., & Suhara, A. (2024). *KEPEMIMPINAN KORPORASI Strategi dan Implementasi di Era Modern*. Penerbit Widina.
- Rahmat, T., & Apriliani, D. (2025, October). Resource-Based View of Sustainable Human Capital: Cross-Country Analysis of VRIN Resources in HDI-GSCI Nexus. In *Proceeding International Conference On Sustainable Environment And Innovation (ICOSEI)* (Vol. 1, No. 1).
- Rahmat, T. (2023). Pentingnya Eksekusi Kepemimpinan Strategis Dalam Mencapai Tujuan Perusahaan: Chapter Review Dari Buku The Strategic Leader's Roadmap. *KarismaPro*, 14(1), 1-13.
- Van der Voet, J. (2016). Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape. *The American Review of Public Administration*, 46(6), 660–682.
- Van Wart, M. (2016). Public-sector leadership theory: An assessment. In *Administrative leadership in the public sector* (pp. 11–34). Routledge.