

Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara : Tinjauan Teoritis dan Empiris

Sandya Ananda Maisa^{1*}, Liski Lestari², Yuri Khairunnisa³

^{1,2,3}Administrasi Negara, STIA Lancang Kuning Dumai, Indonesia

Email : suhardia920@gmail.com^{1*}, liskylestari220@gmail.com², yurikhairunnisa@gmail.com³

Korespondensi penulis : suhardia920@gmail.com

Abstract: *This study aims to examine theoretically and empirically the role of transformational leadership style on the performance of the State Civil Apparatus (ASN), especially in the context of bureaucratic reform. Using a literature review approach, the discussion is focused on understanding the concept of transformational leadership, the performance dimensions of ASN, the theoretical relationship between the two, and its implications in efforts to improve the quality of public services and governance. The results of the study show that transformational leadership contributes positively to improving the performance of ASN through motivation, empowerment, and the creation of a shared vision. This leadership style also presents its own challenges in a hierarchical bureaucracy, but still offers effective strategies for building a transformative and professional organizational culture. This research provides a conceptual basis for efforts to strengthen leadership in the public sector as part of the ongoing bureaucratic reform agenda.*

Keywords: *Leadership, Transformational, Performance, ASN, Bureaucracy.*

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara teoritis dan empiris peran gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya dalam konteks reformasi birokrasi. Dengan menggunakan pendekatan kajian pustaka atau tinjauan pustaka, pembahasan difokuskan pada pemahaman konsep kepemimpinan transformasional, dimensi kinerja ASN, hubungan teoritis antara keduanya, serta implikasinya dalam upaya perbaikan kualitas pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja ASN melalui mekanisme motivasi, pemberdayaan, dan penciptaan visi bersama. Gaya kepemimpinan ini juga menghadirkan tantangan tersendiri dalam birokrasi lingkungan yang hierarkis, namun tetap menawarkan strategi efektif untuk membangun kultur organisasi yang transformatif dan profesional. Penelitian ini memberikan dasar konsep bagi upaya penguatan kepemimpinan dalam sektor publik sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Transformasional, Kinerja, ASN, Birokrasi.

1. PENDAHULUAN

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan faktor kunci dalam menentukan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik di Indonesia. Seiring meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik, diperlukan adanya perubahan mendasar dalam pola kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi ASN untuk bekerja melebihi standar minimum¹. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang diyakini dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja ASN.

¹ Nugroho, Dwinanta, Hani Subagio, dan Hari Rachmadi. "Birokrasi Pemerintahan dan Pelayanan Publik Adaptif dalam Bingkai Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta." *Metta: Jurnal Ilmu Multidisiplin* 3, no. 3 (2023): 313-327.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga mendorong perubahan perilaku, meningkatkan komitmen, serta menumbuhkan semangat kerja melalui pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu². Berbagai penelitian mengisyaratkan bahwa pemimpin transformasional mampu membentuk iklim kerja yang kondusif, mendorong inovasi, serta meningkatkan rasa tanggung jawab ASN dalam menjalankannya.

Kajian-kajian empiris di berbagai instansi pemerintahan juga memperkuat bahwa terdapat korelasi positif antara penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan peningkatan kinerja pegawai, baik dalam aspek kuantitatif maupun kualitatif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menelaah secara mendalam bagaimana gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja ASN, baik dari sisi kerangka teori maupun temuan-temuan empiris yang telah dilakukan sebelumnya. Dengan demikian, diharapkan kajian ini dapat memberikan kontribusi bagi model pengembangan kepemimpinan yang lebih adaptif dan responsif dalam konteks birokrasi modern.

2. METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kajian pustaka (literature review), yang fokus pada penelusuran dan analisis berbagai literatur ilmiah terkait peran gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)³. Proses pengumpulan data dilakukan dengan menelaah jurnal-jurnal ilmiah, buku referensi, artikel, dan laporan penelitian yang relevan dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir. Literatur yang dipilih merupakan sumber-sumber yang memiliki akademik akademik dan secara langsung membahas topik kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi sektor publik.

Analisis dilakukan dengan mengkategorikan temuan-temuan yang ada berdasarkan tema-tema utama, seperti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, kedisiplinan, produktivitas, dan pencapaian kinerja ASN. Penelitian ini juga mengidentifikasi penelitian sebelumnya dan menguraikan sintesis dari berbagai sudut pandang teori dan temuan empiris. Tujuan dari kajian ini adalah untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai kontribusi gaya kepemimpinan transformasional dalam mendorong peningkatan kinerja ASN,

² Mufidah, Nani Zahrotul, and Mustika Syafi'aturrosyidah. "Dimensi Kepemimpinan Transformatif." *Maana: Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini* 2, no. 1 (2023): 14-33.

³ Supardam, Dhian. "Systematic Literature Review: Kepemimpinan dengan Gaya Skill Approach dalam Penerbangan." *SKY EAST: Education of Aviation Science and Technology* 2, no. 1 (2024).

serta menjadi dasar teoritis bagi penelitian-penelitian lanjutan di bidang administrasi publik dan manajemen sumber daya manusia sektor pemerintah.

3. PEMBAHASAN

Konsep dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang mendapat perhatian luas dalam kajian manajemen dan perilaku organisasi, terutama karena kemampuannya dalam menciptakan perubahan positif dalam organisasi serta menginspirasi para pengikut untuk mencapai kinerja di atas ekspektasi⁴. Gaya kepemimpinan ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978, yang membedakannya dari kepemimpinan transaksional⁵. Burns menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moral satu sama lain demi mencapai tujuan bersama. Konsep ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass, yang memperluas dan mengoperasionalkan gagasan-gagasan tersebut dalam kerangka teori yang lebih terstruktur.

Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional memiliki dimensi empat utama yang dikenal dengan istilah Four I's: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan individu., yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual⁶. individual Pengaruh Pengaruh yang diidealkan Merujuk pada kemampuan pemimpin menjadi Merujuk pada kemampuan pemimpin menjadi teladan dan figur yang dihormati serta dipercaya oleh pengikutnya. Pemimpin dalam dimensi ini menunjukkan nilai-nilai moral dan etika yang tinggi, serta menanamkan rasa percaya diri dan komitmen terhadap visi organisasi.

Motivasi yang menginspirasi inspiratif menggambarkan kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi dan menggambarkan kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi dan misi organisasi secara jelas dan inspiratif, serta memberikan semangat dan motivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Stimulasi intelektual intelektual berkaitan dengan upaya pemberkaitan dengan upaya pemimpin mendorong pengikutnya untuk

⁴ Armiyanti, Armiyanti, Tatang Sutrisna, Lia Yulianti, Nova Rati Lova, and Endang Komara. "Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan." *Jurnal Educatio Fkip Unma* 9, no. 2 (2023): 1061-1070.

⁵ Fahmi, Mustofa. "Kepemimpinan transformasional di madrasah berbasis Al-Qur'an." PhD diss., Institut PTIQ Jakarta, 2022.

⁶ Handoko, Hani, and Fandy Tjiptono. "Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan." *Journal of Indonesian Economy and Business (JIEB)* 11, no. 1 (1996).

berpikir kreatif, kritis, dan inovatif, termasuk memberikan ruang untuk mengambil risiko dan mencari solusi baru atas permasalahan yang ada. Sementara itu, pertimbangan *individual* menekankan perhatian pribadi pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan masing-masing individu bawahannya, melalui pendekatan yang suportif dan penuh empati.

Karakteristik pemimpin transformasional membedakannya secara mencolok dari gaya kepemimpinan lain, seperti kepemimpinan otoriter atau transaksional. Jika kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan dalam bentuk pemberian penghargaan atas pencapaian kinerja, maka pemimpin transformasional lebih menitikberatkan pada pembangunan hubungan emosional dan komitmen jangka panjang⁷. Pemimpin transformasional tidak sekedar mengatur dan mengawasi, tetapi juga menginspirasi, memberdayakan, dan memfasilitasi perubahan perilaku positif yang berdampak pada kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks birokrasi atau organisasi publik, kepemimpinan transformasional dianggap penting karena mampu menumbuhkan semangat pelayanan, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat budaya kerja yang adaptif terhadap dinamika lingkungan strategis.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional bukan sekedar tentang bagaimana seorang pemimpin mengelola bawahannya, tetapi juga tentang bagaimana ia membentuk visi bersama, menciptakan semangat kolektif, serta memberdayakan seluruh elemen organisasi untuk bersama-sama mencapai tujuan yang lebih tinggi dan berkelanjutan. Peran pemimpin transformasional menjadi semakin krusial dalam menghadapi tantangan organisasi modern yang ditandai dengan perubahan cepat, kompleksitas kompleksitas, serta meningkatnya ekspektasi publik terhadap kinerja dan integritas aparatur negara.

Dimensi Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan aspek krusial dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Kinerja ASN dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sesuai dengan standar dan indikator yang telah ditetapkan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, kinerja ASN diukur berdasarkan perencanaan kinerja individu yang selaras dengan perencanaan kinerja organisasi, dan mencakup aspek perilaku kerja serta pencapaian target yang diukur. Dalam kerangka ini, kinerja tidak semata-mata diukur dari

⁷ Romy, Elly, B. A. Se, and Muhammad Ardansyah. *Teori dan perilaku Organisasi*. umsu press, 2022.

keluaran kerja, tetapi juga proses kerja, nilai-nilai integritas, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan instansi⁸.

Secara umum, dimensi kinerja ASN dalam berbagai literatur akademik dan kebijakan mencakup beberapa aspek penting seperti disiplin, produktivitas, efektivitas, efisiensi, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pelayanan publik. Disiplin mencerminkan tingkat kepatuhan ASN terhadap peraturan, ketentuan jam kerja, dan tata tertib instansi. Produktivitas mengacu pada kemampuan ASN dalam menghasilkan output kerja yang berkualitas dan sesuai dengan target yang telah ditentukan⁹. Efektivitas menunjukkan sejauh mana hasil kerja ASN dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi secara tepat dan bermanfaat. Sementara itu, tanggung jawab menggambarkan kesungguhan ASN dalam menyelesaikan tugasnya, baik secara individu maupun kolektif, dengan rasa memiliki dan dedikasi tinggi terhadap instansinya.

Dalam pelaksanaannya, pengukuran kinerja ASN menghadapi berbagai tantangan, antara lain standar penilaian yang belum konsisten di seluruh instansi, subjektivitas dalam evaluasi, kurangnya umpan balik yang konstruktif, serta keterbatasan dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai. Selain itu, budaya birokrasi yang kaku dan resistensi terhadap perubahan juga menjadi hambatan dalam meningkatkan kualitas kinerja secara menyeluruh. Oleh karena itu, reformasi penilaian kinerja ASN perlu dikaitkan dengan birokrasi yang transparansi, akuntabilitas, dan orientasi pada hasil.

Penerapan sistem manajemen kinerja yang berbasis teknologi informasi, pembinaan berkelanjutan, serta gaya kepemimpinan yang mendukung pemberdayaan pegawai menjadi faktor penting dalam menciptakan iklim kerja yang produktif dan profesional di lingkungan pemerintahan. Melalui peningkatan kinerja ASN, diharapkan pelayanan publik menjadi lebih responsif, adaptif, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Hubungan Teoritis antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja ASN

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat diwujudkan melalui lensa teori-teori organisasi dan perilaku kerja yang pentingnya peran pemimpin dalam membentuk perilaku individu dan kinerja kolektif dalam

⁸ Nugraha, Agung, Asna Aneta, and Sri Yulianty Mozin. "Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Kementerian Agama Kota Gorontalo." *Jambura Journal of Administration and Public Service* 1, no. 1 (2020): 46-57.

⁹ Mahardita, Hayuning Rizki. "Efektivitas dan efisiensi kerja aparatur sipil negara di sekretariat dprd provinsi Kalimantan Timur." *EJournal Ilmu Pemerintahan* 5, no. 1 (2017): 133-144.

suatu institusi. Gaya kepemimpinan transformasional diyakini memiliki kemampuan untuk menciptakan perubahan signifikan dalam cara pegawai berpikir, bertindak, dan menanggapi perlawanan organisasi. Teori ini berpijak pada asumsi bahwa pemimpin yang transformasional tidak hanya bertugas mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan memberdayakan bawahannya agar melampaui batas-batas standar kinerja biasa. Melalui keempat dimensi utama pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual pemimpin transformasional membangun hubungan yang kuat secara emosional dan psikologis dengan bawahannya, yang pada akhirnya berimplikasi positif terhadap peningkatan kinerja ASN¹⁰.

Nilai-nilai kepemimpinan transformasional seperti inspirasi, perhatian individu, dan dorongan untuk berpikir kritis menjadi instrumen penting dalam memotivasi ASN agar bekerja dengan komitmen tinggi dan kesadaran penuh terhadap peran strategis mereka dalam pelayanan publik. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, yang seringkali dituangkan dengan budaya kerja yang rutin dan kaku, gaya kepemimpinan ini mampu memadukan kebekuan dan menumbuhkan semangat inovasi serta dedikasi terhadap pencapaian visi organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya menetapkan target kinerja, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional ASN¹¹.

Ketika ASN merasa dihargai, dipahami, dan diajak untuk berkontribusi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, maka semangat kerja mereka pun meningkat, begitu pula dengan efektivitas dan efisiensi kerja yang mereka hasilkan. Dengan demikian, hubungan teoritis antara kepemimpinan transformasional dan kinerja ASN tidak hanya bersifat linier, tetapi juga bersifat sinergis—di mana gaya kepemimpinan yang tepat mampu menggerakkan potensi individu ASN untuk mencapai kinerja optimal dalam kerangka tujuan organisasi yang lebih besar.

Implikasi Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Reformasi Birokrasi

Kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan birokrasi, terutama di negara berkembang seperti Indonesia yang masih berjuang meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan, akuntabilitas, dan pelayanan publik. Reformasi administratif bukan sekadar perubahan struktural atau administratif, tetapi

¹⁰ Fitriyana, Fitriyana. "Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja ASN: Peran Mediasi Motivasi Kerja dan Budaya Kerja Sebagai Moderasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kotawaringin Barat." PhD diss., Universitas Islam Sultan Agung Semarang, 2024.

¹¹ Hanafie Das, St Wardah, and Abdul Halik. "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya Terhadap Profesionalisme Guru." (2021).

juga menyentuh aspek budaya organisasi dan perilaku individu dalam sistem pemerintahan. Dalam konteks ini, pemimpin transformasional hadir sebagai agen perubahan yang mampu mendorong ASN untuk berpikir visioner, bekerja dengan integritas tinggi, serta terlibat aktif dalam perbaikan proses dan hasil kerja organisasi. Kepemimpinan semacam ini memberikan arah yang jelas, menumbuhkan semangat kolektif, serta memperkuat nilai-nilai kerja yang bersumber dari komitmen pribadi, bukan sekedar mematuhi aturan¹².

Kepemimpinan reformasi transformasional membawa dampak positif terhadap birokrasi melalui tiga jalur utama: peningkatan kualitas pelayanan publik, penguatan integritas ASN, dan peningkatan efektivitas manajemen pemerintahan. Dalam hal pelayanan publik, pemimpin transformasional mengarahkan pegawainya untuk tidak hanya bekerja berdasarkan prosedur standar yang tetap, tetapi juga dengan orientasi pada kepuasan masyarakat. Mereka memotivasi pegawai untuk memahami kebutuhan masyarakat secara lebih mendalam dan mengembangkan inovasi dalam proses pelayanan. Dalam hal integritas ASN, pemimpin transformasional menjadi panutan moral yang menanamkan etika kerja, tanggung jawab, dan transparansi sebagai nilai-nilai utama. Sedangkan dalam konteks efektivitas pemerintahan, gaya kepemimpinan ini memperkuat koordinasi lintas unit kerja, mendorong kolaborasi, serta meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya.

Namun demikian, penerapan kebijakan transformasional dalam birokrasi tidak lepas dari tantangan. Struktur birokrasi yang cenderung hierarkis, kaku, dan sarat formalitas sering kali menjadi penghambat gaya kepemimpinan yang menuntut pendekatan personal dan dialogis. Pemimpin transformasional dituntut untuk mampu menembus batasan-batasan tersebut dengan membangun komunikasi terbuka, menciptakan ruang partisipatif, dan merangsang perubahan paradigma di kalangan ASN¹³. Selain itu, resistensi terhadap perubahan dan budaya kerja yang terlalu bergantung pada instruksi atasan juga menjadi tantangan tersendiri. Untuk menjawab tantangan ini, strategi yang dapat dilakukan antara lain adalah penguatan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan dan pendampingan, pembentukan sistem yang diberikan berdasarkan kinerja dan inovasi, serta penerapan nilai-nilai kerja yang mencerminkan semangat pelayanan dan perubahan.

¹² Mulyono, Hartoyo. "Implementasi Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pelayanan Di KPPBC Tipe Madya Bea Cukai Kediri." *Otonomi* 22, no. 2 (2022): 445-450.

¹³ Salsabila, Erza Nasywa, Nur Fitri Risnaidi Putri, and Muhammad Alkirom Wildan. "Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia." *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah* 4, no. 1 (2024): 727-739.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya menjadi gaya alternatif kepemimpinan dalam birokrasi, melainkan menjadi strategi kebutuhan untuk mendorong percepatan reformasi birokrasi. Pemimpin transformasional memiliki potensi untuk membentuk birokrasi yang tidak hanya berpusat pada pemenuhan, tetapi juga pada pencapaian nilai-nilai luhur pelayanan publik, inovasi berkelanjutan, dan kepercayaan masyarakat. Dalam jangka panjang, kepemimpinan ini diharapkan dapat menjadi fondasi dalam membangun kultur organisasi yang adaptif, dinamis, dan mampu menjawab kebutuhan zaman secara berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), terutama dalam konteks kompetensi reformasi yang menuntut perubahan budaya kerja, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan efektivitas tata kelola pemerintahan. Dengan karakteristik seperti pemberian inspirasi, pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan perhatian individu, pemimpin transformasional mampu membangun motivasi, loyalitas, dan komitmen ASN terhadap pencapaian visi organisasi. Hubungan teoritis antara gaya kepemimpinan ini dan kinerja ASN menunjukkan bahwa perubahan perilaku organisasi dimungkinkan ketika pemimpin mampu memberdayakan pegawainya secara menyeluruh. Meskipun menghadapi tantangan struktural dan birokrasi budaya yang cenderung kaku, kepemimpinan transformasional tetap relevan dan strategis sebagai model dalam membangun birokrasi yang adaptif, inovatif, dan berintegritas tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armiyanti, Armiyanti, Tatang Sutrisna, Lia Yulianti, Nova Rati Lova, and Endang Komara. "Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan." *Jurnal Educatio Fkip Unma* 9, no. 2 (2023): 1061-1070.
- Fahmi, Mustofa. "Kepemimpinan transformasional di madrasah berbasis Al-Qur'an." PhD diss., Institut PTIQ Jakarta, 2022.
- Fitriyana, Fitriyana. "Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja ASN: Peran Mediasi Motivasi Kerja dan Budaya Kerja Sebagai Moderasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kotawaringin Barat." PhD diss., Universitas Islam Sultan Agung Semarang, 2024.
- Hanafie Das, St Wardah, and Abdul Halik. "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya Terhadap Profesionalisme Guru." (2021).

- Handoko, Hani, and Fandy Tjiptono. "Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan." *Journal of Indonesian Economy and Business (JIEB)* 11, no. 1 (1996).
- Mahardita, Hayuning Rizki. "Efektivitas dan efisiensi kerja aparatur sipil negara di sekretariat dprd provinsi Kalimantan Timur." *EJournal Ilmu Pemerintahan* 5, no. 1 (2017): 133-144.
- Mufidah, Nani Zahrotul, and Mustika Syafi'aturrosyidah. "Dimensi Kepemimpinan Transformatif." *Maana: Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini* 2, no. 1 (2023): 14-33.
- Mulyono, Hartoyo. "Implementasi Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pelayanan Di KPPBC Tipe Madya Bea Cukai Kediri." *Otonomi* 22, no. 2 (2022): 445-450.
- Nugraha, Agung, Asna Aneta, and Sri Yulianty Mozin. "Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Kementerian Agama Kota Gorontalo." *Jambura Journal of Administration and Public Service* 1, no. 1 (2020): 46-57.
- Nugroho, Dwinanta, Hani Subagio, dan Hari Rachmadi. "Birokrasi Pemerintahan dan Pelayanan Publik Adaptif dalam Bingkai Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta." *Metta: Jurnal Ilmu Multidisiplin* 3, no. 3 (2023): 313-327.
- Romy, Elly, B. A. Se, and Muhammad Ardansyah. *Teori dan perilaku Organisasi*. umsu press, 2022.
- Salsabila, Erza Nasywa, Nur Fitri Risnaldi Putri, and Muhammad Alkirom Wildan. "Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia." *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah* 4, no. 1 (2024): 727-739.
- Supardam, Dhian. "Systematic Literature Review: Kepemimpinan dengan Gaya Skill Approach dalam Penerbangan." *SKY EAST: Education of Aviation Science and Technology* 2, no. 1 (2024).