

Kepemimpinan Transformasional dan Digital dalam Meningkatkan Inovasi Pelayanan Publik

Rahma A. Alhasni¹, Yanti Aneta², Stenlie Ferlan Rattu³, Djoly Vekky Warokka⁴

^{1,3,4,5}Universitas Negeri Manado

² Universitas Negeri Gorontalo

E-mail: rahma_alhasni@unima.ac.id¹, yantianeta@ung.ac.id², stenlierattu@unima.ac.id³,
djollywarokka@unima.ac.id⁴

Article History:

Received: 03 Desember 2025

Revised: 24 Desember 2025

Accepted: 30 Desember 2025

Keywords: Kepemimpinan, Transformasional, Digital, Inovasi Pelayanan Publik

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk memetakan temuan empiris, arah teori, serta celah penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dengan inovasi pelayanan publik, sekaligus menyusun kerangka konseptual yang lebih komprehensif. Penelitian ini berfokus pada peran kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital dalam mendorong inovasi pelayanan publik. Urgensi penelitian terletak pada kebutuhan memahami bagaimana kepemimpinan visioner, adaptif, dan berbasis teknologi dapat meningkatkan efektivitas birokrasi di era digital. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) berbasis pedoman PRISMA, dengan sumber artikel dari jurnal nasional terakreditasi dan prosiding ilmiah periode 2020–2025. Proses analisis meliputi identifikasi, seleksi, evaluasi, dan sintesis literatur yang relevan dengan kepemimpinan dan inovasi pelayanan publik. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi pada peningkatan motivasi, kreativitas, dan kinerja aparatur, sementara kepemimpinan digital berperan dalam percepatan adopsi teknologi, restrukturisasi birokrasi, dan penguatan budaya inovatif. Kombinasi keduanya menciptakan lingkungan kerja kolaboratif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

PENDAHULUAN

Perkembangan kajian mengenai kepemimpinan dalam sektor publik menunjukkan adanya pergeseran paradigma yang signifikan dari kepemimpinan birokratis tradisional menuju kepemimpinan transformasional dan digital. Pergeseran ini terutama dipicu oleh tuntutan inovasi pelayanan publik yang semakin kompleks dan dinamis. Kepemimpinan tidak lagi dipahami sebatas fungsi struktural dan administratif, melainkan sebagai instrumen strategis yang menentukan kemampuan organisasi publik dalam merespons perubahan lingkungan, tuntutan masyarakat, serta perkembangan teknologi (Backhaus & Vogel, 2022; Lagowska et al., 2022a)

Dalam konteks tersebut, transformasi kepemimpinan menjadi elemen penting dalam

mendorong perubahan orientasi manajemen strategis di sektor publik. Era digital menuntut organisasi publik untuk lebih adaptif, responsif, dan berbasis data, sehingga kepemimpinan dituntut mampu mengarahkan pemanfaatan teknologi secara efektif. Kepemimpinan digital berperan dalam mendesain ulang pola kerja birokrasi, mempercepat pengambilan keputusan, serta meningkatkan kualitas layanan melalui integrasi sistem dan informasi yang lebih akurat dan real time (Fareed & Su, 2021a; T. Nguyen et al., 2022) .

Selain aspek teknologi, kepemimpinan juga memiliki peran penting dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi. Kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim kerja yang terbuka, kolaboratif, dan suportif mendorong munculnya perilaku inovatif aparatur. Dalam lingkungan semacam ini, pegawai tidak hanya menjalankan tugas secara rutin, tetapi juga terdorong untuk berkontribusi secara kreatif dalam mencari solusi atas berbagai persoalan pelayanan public (Anggara & Hariyanto, 2024; Dandalt, 2024)

Dari perspektif pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan menempati posisi sentral dalam memperkuat kapasitas aparatur pemerintah. Transformasi birokrasi dan digitalisasi layanan menuntut peningkatan kompetensi, fleksibilitas, serta kesiapan aparatur dalam menghadapi perubahan. Kepemimpinan yang adaptif dan visioner berperan dalam menciptakan iklim pembelajaran berkelanjutan, sehingga pengembangan SDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi menjadi bagian integral dari strategi organisasi (Fareed & Su, 2021b; Lagowska et al., 2022b).

Praktik kepemimpinan di sektor publik juga menunjukkan bahwa efektivitas birokrasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengartikulasikan visi, mengambil keputusan inovatif, dan mengelola perubahan secara tegas namun inklusif. Kepemimpinan transformasional mampu menciptakan budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif, namun dampaknya tidak selalu optimal apabila tidak didukung oleh struktur organisasi dan budaya kelembagaan yang sejalan. Tanpa dukungan sistem yang memadai, inovasi cenderung bersifat individual dan sulit berkelanjutan (T. T. Nguyen et al., 2022; Torfing et al., 2019) .

Secara umum, kajian yang ada memperlihatkan keterkaitan kepemimpinan transformasional dan digital dengan inovasi, kapasitas SDM, produktivitas, dan efektivitas organisasi publik. Namun, transformasi digital birokrasi belum berjalan secara merata dan sering kali sangat bergantung pada gaya kepemimpinan di tingkat organisasi. Inovasi pelayanan publik juga kerap muncul secara parsial dan sporadis, bergantung pada figur pemimpin tertentu, bukan sebagai hasil dari sistem kelembagaan yang terbangun secara konsisten dan berkelanjutan (Fernandez & Rainey, 2020; Kane, 2020).

Lebih jauh, sebagian besar penelitian masih mengkaji kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital secara terpisah atau dalam konteks yang terbatas. Belum banyak kajian yang secara konseptual mengintegrasikan kedua pendekatan kepemimpinan tersebut dalam kerangka inovasi pelayanan publik dan administrasi publik modern. Oleh karena itu, urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk membangun pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital secara simultan berkontribusi terhadap inovasi pelayanan publik. Pendekatan systematic literature review menjadi relevan untuk memetakan pola temuan, mengintegrasikan konsep, serta mengidentifikasi celah konseptual yang belum terjawab dalam penelitian sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) bertujuan memetakan temuan empiris, arah teori, dan celah penelitian terkait peran kepemimpinan

transformasional dan kepemimpinan digital dalam mendorong inovasi pelayanan publik. Metode ini mengadopsi langkah-langkah identifikasi, seleksi, evaluasi, dan sintesis berbasis pedoman PRISMA (Fernandez & Rainey, 2020; Torfing et al., 2019).

Artikel yang digunakan dalam kajian ini berasal dari jurnal ilmiah nasional terakreditasi dan prosiding ilmiah yang relevan dengan bidang administrasi publik, kepemimpinan, dan inovasi layanan. Proses identifikasi artikel dilakukan melalui penelusuran di portal seperti Garuda, Sinta, Google Scholar, Portal Jurnal Perguruan Tinggi, dan Repositori Jurnal Nasional menggunakan kata kunci "Kepemimpinan", "inovasi pelayanan publik", "Digital ". Kriteria inklusi terdiri atas: (1) artikel ilmiah terbit antara 2020–2025, (2) berbahasa Indonesia atau Inggris, (3) fokus pada sektor pelayanan publik, dan (4) memiliki akses penuh (full-text).

Tahap seleksi dilakukan melalui penyaringan judul, abstrak, dan isi untuk memastikan kesesuaian topik. Tahap ekstraksi data dilakukan dengan mencatat fokus penelitian, lokasi kajian, metode, temuan utama, keterbatasan, dan arah teori yang digunakan. Sintesis literatur dilakukan secara naratif dan tematik dengan mengelompokkan hasil berdasarkan dimensi fenomena, kelembagaan, kebijakan, model pelayanan, dan implikasi transformasi. Hasil SLR diharapkan menghasilkan peta riset, celah penelitian, dan konstruksi konseptual yang memperjelas hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Digital dalam Meningkatkan Inovasi Pelayanan Publik (Kane et al., 2020; Kuipers & Higgs, 2022b; Porumbescu et al., 2021)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Transformasional dan Digital dalam Transformasi Organisasi Publik

Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai pendekatan yang mampu mendorong perubahan mendasar dalam organisasi publik. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada pembentukan visi bersama, inspirasi, dan internalisasi nilai-nilai organisasi, sehingga aparatur tidak hanya bekerja berdasarkan aturan formal, tetapi juga berdasarkan komitmen terhadap tujuan pelayanan publik. Dalam konteks birokrasi yang sering kali kaku dan hierarkis, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai penggerak utama perubahan budaya kerja (Kuipers, 2022; Porumbescu, 2021).

Melalui kepemimpinan transformasional, organisasi publik dapat membangun budaya kerja yang lebih adaptif dan kolaboratif. Pemimpin berperan dalam menciptakan iklim psikologis yang mendorong kepercayaan, keterbukaan, dan partisipasi aparatur. Budaya semacam ini memungkinkan aparatur untuk lebih proaktif dalam menyikapi permasalahan pelayanan publik, serta lebih berani mengusulkan gagasan dan pendekatan baru dalam pelaksanaan tugas (Meyerhoff Nielsen & Scholta, 2023).

Seiring dengan perkembangan teknologi dan tuntutan digitalisasi, kepemimpinan transformasional semakin beririsan dengan kepemimpinan digital. Transformasi digital dalam sektor publik tidak hanya menuntut perubahan sistem dan prosedur kerja, tetapi juga perubahan pola pikir dan cara kerja aparatur. Dalam hal ini, kepemimpinan digital menjadi penting karena menekankan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi sebagai alat strategis untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Kepemimpinan digital berperan dalam mengarahkan organisasi publik untuk mengadopsi teknologi secara terencana dan berorientasi pada pelayanan. Pemimpin dituntut tidak hanya memahami aspek teknis teknologi, tetapi juga mampu mengintegrasikannya ke dalam proses pengambilan keputusan, manajemen kinerja, dan desain ulang layanan publik. Dengan demikian, teknologi tidak sekadar menjadi instrumen administratif, tetapi menjadi enabler transformasi birokrasi.

Integrasi antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital menjadi kunci keberhasilan transformasi organisasi publik. Kepemimpinan transformasional menyediakan kerangka nilai, visi, dan budaya perubahan, sementara kepemimpinan digital memperkuat aspek struktural dan sistemik dari perubahan tersebut. Kombinasi ini memungkinkan organisasi publik untuk mengelola perubahan secara lebih holistik dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional dan digital membentuk fondasi penting bagi transformasi organisasi publik modern. Keduanya tidak dapat dipahami secara terpisah, karena transformasi birokrasi menuntut perubahan nilai, perilaku, dan sistem secara simultan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan kedua pendekatan ini memiliki potensi besar dalam mendorong birokrasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kualitas pelayanan publik.

Kepemimpinan, Pengembangan SDM, dan Perilaku Inovatif Aparatur

Pengembangan sumber daya manusia merupakan elemen sentral dalam keberhasilan reformasi birokrasi dan inovasi pelayanan publik. Aparatur publik sebagai pelaksana utama layanan membutuhkan kapasitas yang memadai, baik dari sisi kompetensi teknis, manajerial, maupun sikap profesional. Dalam konteks ini, kepemimpinan memiliki peran strategis dalam mengarahkan dan memperkuat proses pengembangan SDM secara berkelanjutan (Jensen & Bro, 2019; Kuipers & Higgs, 2022a).

Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan peningkatan kapasitas aparatur. Pemimpin berperan dalam menyediakan arah yang jelas, memberikan dukungan, serta membuka ruang bagi aparatur untuk mengembangkan kompetensi dan keterampilan baru. Ketika pengembangan SDM menjadi bagian dari agenda kepemimpinan, aparatur akan lebih siap menghadapi perubahan dan tantangan pelayanan publik.

Kepemimpinan transformasional secara khusus berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja aparatur. Melalui inspirasi dan pemberdayaan, pemimpin mampu mendorong aparatur untuk bekerja melampaui standar minimum dan berorientasi pada pencapaian kinerja yang lebih baik. Motivasi kerja yang tinggi menjadi prasyarat penting bagi munculnya perilaku inovatif dalam organisasi publik (Bahasoan et al., 2025; Boselie et al., 2020).

Perilaku inovatif aparatur muncul ketika individu merasa aman secara psikologis dan didukung oleh lingkungan organisasi. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam menciptakan rasa aman tersebut, misalnya dengan memberikan kepercayaan, mengapresiasi inisiatif, dan tidak menghukum kegagalan yang bersifat pembelajaran. Dalam kondisi ini, aparatur lebih terdorong untuk bereksperimen dan mencari solusi kreatif terhadap permasalahan pelayanan (Rho & Han, 2021; Starke, 2020).

Namun demikian, perilaku inovatif tidak hanya ditentukan oleh faktor individu dan kepemimpinan, tetapi juga oleh dukungan struktural organisasi. Sistem penilaian kinerja, mekanisme penghargaan, serta kebijakan pengembangan SDM perlu selaras dengan semangat inovasi. Kepemimpinan berperan sebagai penghubung antara kebijakan struktural dan praktik kerja sehari-hari aparatur.

Dengan demikian, hubungan antara kepemimpinan, pengembangan SDM, dan perilaku inovatif aparatur bersifat saling terkait dan saling memperkuat. Kepemimpinan yang visioner dan adaptif mampu mendorong pengembangan SDM yang berkualitas, yang pada gilirannya menciptakan aparatur dengan perilaku kerja inovatif. Kondisi ini menjadi fondasi utama bagi terciptanya inovasi pelayanan publik yang berkelanjutan.

Kepemimpinan dan Inovasi Pelayanan Publik: Tantangan Konseptual dan Celah Kajian

Inovasi pelayanan publik merupakan tuntutan utama dalam upaya meningkatkan kualitas layanan dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Inovasi tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi baru, tetapi juga dengan perubahan cara berpikir, proses kerja, dan desain layanan. Dalam konteks ini, kepemimpinan memegang peran sentral dalam menentukan arah, skala, dan keberlanjutan inovasi pelayanan publik.

Kepemimpinan berfungsi sebagai pengarah strategis yang memastikan bahwa inovasi selaras dengan kebutuhan masyarakat dan tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan yang kuat, inovasi pelayanan publik cenderung bersifat sporadis, parsial, dan tidak terintegrasi. Pemimpin memiliki peran penting dalam menyelaraskan visi inovasi dengan kapasitas organisasi dan sumber daya yang tersedia.

Meskipun hubungan antara kepemimpinan dan inovasi pelayanan publik telah banyak dibahas, pemahaman yang ada masih cenderung terfragmentasi. Banyak kajian menempatkan kepemimpinan sebagai faktor yang memengaruhi perilaku individu atau kinerja organisasi secara terpisah, tanpa mengaitkannya secara sistematis dengan inovasi pelayanan publik sebagai sebuah sistem. Akibatnya, hubungan kausal antara kepemimpinan dan inovasi layanan sering kali belum tergambar secara utuh.

Selain itu, integrasi antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital masih jarang dibahas secara komprehensif. Padahal, inovasi pelayanan publik di era digital menuntut pemimpin yang tidak hanya mampu menginspirasi perubahan, tetapi juga mengelola transformasi teknologi dan restrukturisasi layanan. Ketiadaan kerangka integratif menyebabkan analisis kepemimpinan dan inovasi sering kali bersifat parsial dan kurang menjelaskan kompleksitas perubahan birokrasi.

Tantangan konseptual lainnya adalah minimnya kajian yang menghubungkan kepemimpinan dengan restrukturisasi layanan dan reformasi birokrasi secara simultan. Inovasi pelayanan publik seharusnya dipahami sebagai hasil dari interaksi antara kepemimpinan, struktur organisasi, teknologi, dan kapasitas SDM. Tanpa pendekatan yang integratif, pemahaman terhadap inovasi pelayanan publik menjadi kurang komprehensif.

Oleh karena itu, diperlukan kajian literature review yang mampu mengidentifikasi pola tematik, mengintegrasikan berbagai konsep kepemimpinan, dan memetakan hubungan sistematis antara kepemimpinan dan inovasi pelayanan publik. Pengembangan model konseptual terpadu menjadi penting untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dan digital secara bersama-sama memengaruhi inovasi pelayanan, baik dari sisi aparatur, kelembagaan, maupun kualitas layanan. Model ini diharapkan dapat menjadi pijakan teoritis bagi penelitian empiris selanjutnya.

Peran Kepemimpinan Transformasional dan Digital dalam Mendorong Inovasi Pelayanan Publik

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital memiliki peran strategis dalam mendorong inovasi pelayanan publik. Kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai penggerak perubahan nilai, sikap, dan perilaku aparatur, sehingga menciptakan iklim kerja yang mendukung kreativitas dan pembaruan layanan. Pemimpin dengan gaya transformasional mampu menginspirasi pegawai untuk melampaui kepentingan individual dan berorientasi pada tujuan organisasi, khususnya peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat (Mughan, 2019; Robinson et al., 2019).

Selain itu, kepemimpinan transformasional terbukti berkontribusi terhadap peningkatan

kinerja aparatur melalui penguatan motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepercayaan internal. Kondisi ini menjadi fondasi penting bagi munculnya inovasi pelayanan publik, karena inovasi tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia untuk menerima dan mengelola perubahan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berperan sebagai katalisator utama dalam menciptakan lingkungan birokrasi yang adaptif dan responsive (Lubow & Schmidt, 2021).

Di sisi lain, kepemimpinan digital muncul sebagai respons terhadap tuntutan digitalisasi pelayanan publik. Kepemimpinan ini menekankan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi informasi, data, dan sistem digital untuk mendukung proses pengambilan keputusan serta mempercepat transformasi birokrasi. Kepemimpinan digital tidak hanya berfokus pada penguasaan teknologi, tetapi juga pada kemampuan mengarahkan organisasi agar mampu beradaptasi terhadap disrupsi dan perubahan pola pelayanan masyarakat (Overman et al., 2020).

Integrasi antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital menjadi semakin penting dalam konteks pelayanan publik modern. Kepemimpinan transformasional menyediakan landasan nilai dan budaya inovatif, sementara kepemimpinan digital memperkuat aspek teknis dan struktural dari inovasi pelayanan. Kombinasi keduanya memungkinkan organisasi publik untuk tidak hanya menciptakan inovasi, tetapi juga memastikan keberlanjutan inovasi tersebut dalam jangka Panjang (Hong, 2021).

Kepemimpinan, Pengembangan SDM, dan Kebutuhan Model Konseptual Inovasi Pelayanan Publik

Hasil literatur juga menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki keterkaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia dalam sektor publik. Kepemimpinan yang efektif berperan dalam membangun kapasitas aparatur, baik dari sisi kompetensi, produktivitas, maupun kesiapan menghadapi perubahan lingkungan kerja. Pengembangan SDM yang berkelanjutan menjadi prasyarat utama bagi inovasi pelayanan publik, terutama di tengah percepatan digitalisasi birokrasi.

Namun demikian, inovasi pelayanan publik di banyak pemerintah daerah masih sangat bergantung pada figur pemimpin tertentu. Ketergantungan ini berpotensi menimbulkan masalah keberlanjutan ketika terjadi pergantian kepemimpinan. Oleh karena itu, diperlukan upaya institusionalisasi kepemimpinan transformasional dan digital agar nilai, praktik, dan orientasi inovatif tidak hanya melekat pada individu pemimpin, tetapi menjadi bagian dari sistem dan budaya organisasi (Battaglio & Hall, 2020).

Dari sisi kajian ilmiah, sebagian besar literatur masih menempatkan kepemimpinan sebagai faktor yang memengaruhi perilaku individu atau kinerja organisasi secara parsial. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan digital dengan inovasi pelayanan publik secara komprehensif yang mencakup aspek perilaku aparatur, desain kelembagaan, dan kualitas layanan masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu diisi melalui pendekatan konseptual yang lebih integratif.

Selain itu, pengembangan kepemimpinan digital sebagai kerangka teoretis mandiri masih belum optimal. Padahal, dalam konteks transformasi digital pelayanan publik, pemimpin dituntut tidak hanya mampu menginspirasi perubahan, tetapi juga mengelola restrukturisasi layanan berbasis teknologi dan data. Oleh karena itu, integrasi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital diperlukan untuk menjelaskan dinamika perubahan organisasi publik secara lebih utuh (An et al., 2022).

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan perlunya pengembangan model

konseptual terpadu yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital dengan inovasi pelayanan publik. Model tersebut diharapkan mampu menjelaskan tidak hanya pengaruh kepemimpinan terhadap aparatur, tetapi juga terhadap restrukturisasi layanan, peningkatan kualitas pelayanan digital, serta keberlanjutan inovasi birokrasi.

KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital memiliki peran signifikan dalam mendorong inovasi pelayanan publik. Berbagai penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang visioner, adaptif, dan partisipatif berkontribusi terhadap munculnya perilaku inovatif, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, dan penguatan budaya kerja yang mendukung perubahan. Kepemimpinan transformasional terbukti menjadi faktor kunci yang mendorong kreativitas, motivasi, dan produktivitas pegawai sektor publik.

Kepemimpinan digital muncul sebagai dimensi baru yang relevan dalam transformasi organisasi publik. Dimana kemampuan pemimpin dalam mengelola digitalisasi, memanfaatkan teknologi, dan mengarahkan perubahan berbasis data menjadi faktor penting dalam inovasi layanan publik. Kepemimpinan digital dipandang bukan sekadar kompetensi teknis, tetapi juga instrumen strategis dalam adaptasi birokrasi. Adanya keterkaitan erat antara kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi elemen penghubung antara inovasi, kualitas SDM, dan

Kepemimpinan transformasional dan digital memiliki posisi strategis dalam mempercepat inovasi pelayanan publik. Namun, masih terdapat ruang untuk penguatan kajian pada aspek integrasi model kepemimpinan, mekanisme inovasi kelembagaan, dan pendekatan konseptual yang menggabungkan perubahan struktural, teknologi, dan perilaku aparatur. Temuan ini menegaskan perlunya penelitian lanjutan berbasis *systematic literature review* untuk menyusun kerangka analisis yang komprehensif mengenai peran kepemimpinan dalam inovasi pelayanan publik di era digital, serta mengidentifikasi arah pengembangan penelitian di masa mendatang.

DAFTAR REFERENSI

- An, S., Song, M., & Meier, K. J. (2022). Representative bureaucracy and the policy environment: Gender representation in Forty-Four countries. *Public Administration*, 100(4), 900–922. <https://doi.org/10.1111/padm.12789>
- Anggara, S. M., & Hariyanto, A. (2024). The Development of Digital Service Transformation Framework for the Public Sector. *IEEE Access*. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3406571>
- Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the Public Sector: A Meta-analysis of Styles, Outcomes, Contexts, and Methods. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13516>
- Bahasoan, A. N., Qamariah, N., Wahdaniah, & B, I. (2025). Buy Now, Pay Later Culture: Economic Analysis of the PayLater Phenomenon Among Gen Z. *International Journal of Finance and Business Management*, 3(3), 207–220. <https://doi.org/10.59890/ijfbm.v3i3.55>
- Battaglio, R. P., & Hall, J. L. (2020). For the People: Uncertainty, Elections, and Enduring Consequences. *Public Administration Review*, 80(5), 714–716. <https://doi.org/10.1111/puar.13292>
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2020). The Transaction Costs of Government Responses to the COVID-19 Emergency in Latin America. *Public Administration Review*, 80(5), 909–909. <https://doi.org/10.1111/puar.13305>

- Dandalt, E. (2024). Public Sector Leadership in Leadership Scholarship: A Systematic Literature Review. *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.2930>
- Fareed, M. Z., & Su, Q. (2021a). Transformational Leadership and Project Success: A Mediating Role of Public Service Motivation. *Administration & Society*. <https://doi.org/10.1177/00953997211040466>
- Fareed, M. Z., & Su, Q. (2021b). Transformational Leadership and Project Success: A Mediating Role of Public Service Motivation. *Administration & Society*. <https://doi.org/10.1177/00953997211040466>
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2020). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13173>
- Hong, S. (2021). Representative bureaucracy and hierarchy: interactions among leadership, middle-level, and street-level bureaucracy. *Public Management Review*, 23(9), 1317–1338. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743346>
- Jensen, U. T., & Bro, L. (2019). Information for Contributors. *Public Administration Review*, 79(2), 295–296. <https://doi.org/10.1111/puar.13040>
- Kane, G. C. (2020). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/12390.001.0001>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2020). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/12390.001.0001>
- Kuipers, B. S. (2022). Leadership and organizational change in the public sector. *Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/padm.12750>
- Kuipers, B. S., & Higgs, M. (2022a). Issue Information. *Public Administration*, 100(3), 455–456. <https://doi.org/10.1111/padm.12750>
- Kuipers, B. S., & Higgs, M. (2022b). The role of leadership in public sector change. *Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/padm.12750>
- Lagowska, U., Sobral, F., & Tavares, G. (2022a). Joint Effects of Shared and Transformational Leadership on Performance in Street-Level Bureaucracies. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13526>
- Lagowska, U., Sobral, F., & Tavares, G. (2022b). Joint Effects of Shared and Transformational Leadership on Performance in Street-Level Bureaucracies. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13526>
- Lubow, A., & Schmidt, S. K. (2021). A hidden champion? The European Court of Justice as an agenda-setter in the case of posted workers. *Public Administration*, 99(2), 321–334. <https://doi.org/10.1111/padm.12643>
- Meyerhoff Nielsen, M., & Scholta, H. (2023). Digital transformation in government. *Government Information Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101722>
- Mughan, S. (2019). When Do Municipal Consolidations Reduce Government Expenditures? Evidence on the Role of Local Involvement. *Public Administration Review*, 79(2), 180–192. <https://doi.org/10.1111/puar.13032>
- Nguyen, T., Berman, E., Plimmer, G., Samartini, A., Sabharwal, M., & Taylor, J. (2022). Enriching Transactional Leadership With Public Values. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13495>
- Nguyen, T. T., Berman, E. M., Plimmer, G., Samartini, A., Sabharwal, M., & Taylor, J. (2022). Enriching Transactional Leadership with Public Values. *Public Administration Review*, 82(6), 1058–1076. <https://doi.org/10.1111/puar.13495>

- Overman, S., Busuioc, M., & Wood, M. (2020). A Multidimensional Reputation Barometer for Public Agencies: A Validated Instrument. *Public Administration Review*, 80(3), 415–425. <https://doi.org/10.1111/puar.13158>
- Porumbescu, G. A. (2021). Leadership and public sector innovation. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13275>
- Porumbescu, G. A., Cucciniello, M., & Gil-Garcia, J. R. (2021). Accounting for citizens when explaining open government effectiveness. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13275>
- Rho, E., & Han, S. (2021). Relative Managerial Networking and Performance: The Moderating Role of Environmental Context. *Public Administration Review*, 81(2), 205–219. <https://doi.org/10.1111/puar.13164>
- Robinson, S. E., Pudlo, J. M., & Wehde, W. (2019). The New Ecology of Tornado Warning Information: A Natural Experiment Assessing Threat Intensity and Citizen-to-Citizen Information Sharing. *Public Administration Review*, 79(6), 905–916. <https://doi.org/10.1111/puar.13030>
- Starke, A. M. (2020). Poverty, Policy, and Federal Administrative Discourse: Are Bureaucrats Speaking Equitable <scp>Antipoverty</scp> Policy Designs into Existence? *Public Administration Review*, 80(6), 1087–1099. <https://doi.org/10.1111/puar.13191>
- Torfig, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transformational leadership and public sector innovation. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13089>