

Karakteristik dan Metode Kepemimpinan dalam Reformasi di Sektor Publik

Effective Leadership Methods In Reform In The Public Sector

Ainun Nizaa Try Ananda¹

¹Fakultas Sosial dan Humaniora, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Universitas Cahaya
Prima

E-mail : ainunnizaa12@gmail.com

Abstrak

Pemerintah Indonesia telah mengintensifkan upaya untuk menggulirkan strategi reformasi yang bertujuan untuk melakukan perubahan-perubahan mendasar dalam birokrasi di Indonesia dan tentunya terdapat perubahan dalam memberikan pelayanan public. Reformasi di sektor publik merupakan hal yang penting dengan itu para pakar mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi Pustaka. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam mengenai kepemimpinan dalam reformasi di sector public. Kualitas pemimpin dan kepemimpinan yang dipraktekkan di sektor publik, baik yang dipilih maupun diangkat merupakan faktor kunci dalam bagaimana agensi-agensi publik melaksanakan kewajibannya dan mencapai tujuan-tujuan public. Kepemimpinan Transaksional didasarkan pada otoritas birokratis dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional menekankan pada standar kerja, penugasan dan tugas berorientasi tujuan, mereka juga cenderung fokus pada penyelesaian tugas dan pemenuhan pegawai dan sungguh mengandalkan pada imbalan dan hukuman organisasi untuk mempengaruhi kinerja organisasi sedangkan Kepemimpinan transformasiomal merupakan model kepemimpinan yang memiliki keunggulan dalam memulihkan, memelihara dan membangun kepercayaan publik kepada pemerintah.

Kata Kunci : *Kepemimpinan, Reformasi, Sektor Publik*

Abstract

The Indonesian government has intensified efforts to roll out a reform strategy which aims to make fundamental changes in the bureaucracy in Indonesia and of course there are changes in providing public services. Reform in the public sector is important, with experts identifying two leadership styles. This research was carried out using a qualitative approach and library study methods. A qualitative approach was used because this research aims to understand in depth leadership in reform in the public sector. The quality of leaders and leadership practiced in the public sector, whether elected or appointed, is a key factor in how public agencies carry out their obligations and achieve public goals. Transactional Leadership is based on bureaucratic authority and legitimacy within the organization. Transactional leaders emphasize work standards, assignments and goal-oriented tasks, they also tend to focus on task completion and employee fulfillment and really rely on organizational rewards and punishments to influence organizational performance, while transformational leadership is a leadership model that has the advantage of restoring, maintaining and building public trust in the government.

Keywords: *Leadership, Reform, Public Sector*

PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia telah mengintensifkan upaya untuk menggulirkan strategi reformasi yang bertujuan untuk melakukan perubahan-perubahan mendasar dalam birokrasi di Indonesia dan tentunya terdapat perubahan dalam memberikan pelayanan publik. Penting untuk membedakan antara reformasi dan perubahan dalam organisasi publik, dimana reformasi dilihat sebagai upaya aktif dan disengaja oleh para pemimpin politik dan administratif untuk mengubah karakteristik struktural atau budaya suatu organisasi, sedangkan perubahan merupakan apa yang sebenarnya terjadi pada fitur-fitur yang termuat dalam reformasi tersebut (Yusron, 2018). Untuk melakukan reformasi di sector public di Indonesia perlu adanya perubahan strategi atau peningkatan kepemimpinan.

Kepemimpinan efektif dalam sektor publik secara meningkat menjadi vital dalam suatu perubahan dunia yang cepat. Kepemimpinan adalah jalan dan vehicle leading dari masa lalu melalui masa sekarang ke masa datang. Kepemimpinan publik telah diidentifikasi sebagai determinan utama dari keberhasilan organisasi publik. Peranan sangat penting dari pemimpin publik (public leader) adalah memecahkan masalah-masalah dan tantangan-tantangan yang dihadapi dalam

lingkungan publik. Masalahnya adalah pemimpin dan kepemimpinan efektif sangat langka di sektor publik, sementara permintaan tentang pemimpin dan kepemimpinan efektif terus tumbuh di semua sektor publik untuk menciptakan iklim yang kondusif untuk membangun sektor publik yang efektif bagi kepentingan negara/pemerintah terutama kepentingan masyarakat/warga sebagai pemilik kedaulatan (Silalahi, 2011). Definisi kepemimpinan publik (public leadership) yang dapat diterapkan pada semua level dari sektor publik adalah: *A form of collective leadership in which public bodies and agencies collaborate in achieving a shared vision based on shared aims and values which seek to promote, influence and deliver improved and sustained social, environmental and economic well-being within a complex and changing context* (Brookes, 2008).

Peran penting kepemimpinan dalam konteks penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia menjadi semakin menonjol seiring dengan permasalahan yang dihadapi dalam efektivitas pelayanan publik. Salah satu permasalahan utama adalah kurangnya efektivitas pelayanan publik yang diakibatkan oleh berbagai faktor, termasuk rendahnya kualitas kepemimpinan di sektor publik. Kepemimpinan yang berkualitas di tingkat eksekutif dan manajerial sangat

penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong inovasi, dan mengarahkan fokus organisasi pada kebutuhan masyarakat (Bustomi et al., 2024).

Dalam konteks ini, kepemimpinan yang baik harus mampu menginspirasi, memberikan visi yang jelas, dan membangun budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan masyarakat. Pemimpin yang efektif juga harus mampu memotivasi dan mengembangkan karyawan agar memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Selain itu, kepemimpinan yang inklusif dan kolaboratif dapat membangun hubungan yang baik antara pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, dan masyarakat sipil, yang pada akhirnya akan meningkatkan partisipasi dan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan public (Bustomi et al., 2024).

TINJAUAN TEORITIS

Menurut (Nugroho, 2006) reformasi bukan hanya untuk berubah dari suatu tatanan lama menjadi lebih baik saja. Namun, tentang bagaimana berubah menjadi hebat. Menurutnya, ada beberapa alasan kita perlu membicarakan masalah reformasi di sektor public. Konsep kepemimpinan adalah unik untuk sektor

publik. Ia mulai menjadi isu penting yang harus dikembangkan di sektor publik. Perubahan lingkungan yang cepat (globalisasi, desentralisasi, demokratisasi dan teknologi informasi yang intensif sebagai elemen untuk pemerintahan dan sektor publik dalam abad ini) untuk mewujudkan good governance di sektor publik menuntut tipe dan kualitas kepemimpinan baru (Silalahi, 2011). Awal tahun 1970-an banyak teori baru muncul, seperti teori follower-leader dan teori kepemimpinan tim, serta teori pemimpin transaksional dan transformasional dalam literatur. Teori-teori ini masih mainstream di perdebatan kontemporer (Burns, 1978)

Menurut (Hersey, P., & Blanchard, 1993) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. (Van Wart, 2003) mengemukakan beberapa tipe kepemimpinan sektor publik, yaitu kepemimpinan organisasi, kepemimpinan politik, dan kepemimpinan hak sipil. Perdebatan tentang kepemimpinan administrasi di sektor publik telah dilihat untuk kepentingan peneliti dan praktisi. Fokus tentang kepemimpinan sektor publik ini dikaitkan dengan difusi luas reformasi manajemen publik di Eropa dan di Amerika Serikat, serta kepergeseran umum dari managerialism ke leaderism (Priyastiwati,

2017). Pergeseran dalam mempelajari sifat-sifat pemimpin untuk menyelidiki perilaku kepemimpinan berfokus pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan konteks internal organisasi. Teori situasional dan teori kontingensi menyiratkan bahwa pemimpin tertentu mungkin efektif dalam situasi yang berbeda, jika dia cukup fleksibel padagaya kepemimpinan yang paling cocok untuk setiap situasi (Priyastiwi, 2017)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi pustaka. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam mengenai kepemimpinan dalam reformasi di sector publik. Penelitian kualitatif memberikan kemampuan untuk menggali data dari sumber-sumber yang berbeda, seperti dokumen, artikel, dan buku, sehingga dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai topik yang diteliti. Metode studi pustaka juga digunakan dalam penelitian ini karena penelitian ini dilakukan dengan mengkaji literatur-literatur yang relevan dengan topik yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Reformasi di Sektor Publik

Reformasi di sektor publik merupakan hal yang penting karena dua per tiga anggaran di suatu negara digunakan untuk penyelenggaraan pemerintahan. Melihat kondisi di Indonesia saat ini, reformasi di sektor publik hanya sekedar wacana dan belum ada tindakan nyata (RI, 2015). Adapun reformasi pelayanan publik pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan ketiga konsep tersebut, pada hakikatnya saling berhubungan karena reformasi birokrasi bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pada mulanya, transformasi pelayanan publik merupakan adopsi dari nilai-nilai pada sektor privat. Akibatnya, pelayanan yang diberikan berorientasi pada keuntungan sehingga masyarakat sulit untuk mendapat pelayanan, khususnya pelayanan dasar, seperti contoh pada bidang kesehatan dan pendidikan dengan adanya rumah sakit swasta, sekolah swasta, dan sebagainya. Namun, seiring dengan berjalannya waktu, pelayanan publik yang notabene dominan pada nilai-nilai sektor privat tersebut dapat beriringan dengan pelayanan yang menerapkan nilai-nilai pada sektor publik. Sehingga keduanya dapat memenuhi kebutuhan barang dan hak dasar masyarakat, meskipun harus tetap ada komitmen, peraturan perundang-undangan, dan pengawasan. Harapannya adalah dapat

mewujudkan pelayanan publik yang terintegrasi antar keduanya. Kemudian, masyarakat juga dapat mengakses pelayanan publik tersebut serta mendapat perlindungan terhadap kepentingannya.

Pada dasarnya reformasi pelayanan publik yang telah dilakukan oleh pemerintah adalah debirokratisasi, privatisasi, dan desentralisasi. Adapun debirokratisasi dilakukan untuk mendorong birokrasi pemerintah kembali kepada misi utamanya. Kemudian, privatisasi berfungsi untuk menstimulus pemerintah agar meningkatkan daya saing dan kualitas pelayanan, seperti sektor privat, kemudian berdampingan dengan sektor privat dalam menyediakan pelayanan publik sehingga pemerintah dapat fokus terhadap pemenuhan kebutuhan pelayanan dasar yang strategis. Sedangkan desentralisasi yang notabene kerap menimbulkan polemik karena kelemahannya menimbulkan *gap* antar daerah. Meskipun demikian, terdapat kelebihan, yakni fokus pelayanan yang semakin dekat dengan masyarakat sehingga pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelayanan publik menjadi lebih optimal. Adapun strategi dalam menyelesaikan permasalahan kaitannya dengan desentralisasi yang dapat dilakukan oleh pemerintah adalah kebijakan dan standar pelayanan yang tidak membatasi inovasi

dan kreativitas setiap daerah, pengawasan kebijakan dan standar pelayanan oleh pemerintah pusat, kebijakan dan standar pelayanan yang bertujuan untuk melindungi hak masyarakat, dan kebijakan serta standar nasional untuk memperkecil ketimpangan kualitas dan kuantitas pelayanan publik antar daerah. Sehingga reformasi pelayanan publik dapat berjalan dengan baik (Septiani, 2020)

B. Kepemimpinan di Sektor Publik

Kepemimpinan secara teortik telah dikonsepsikan oleh berbagai ahli dengan mengidentifikasikan kepemimpinan dari berbagai perspektif, yaitu: (a) kepemimpinan sebagai suatu proses, (b) kepemimpinan yang mempunyai pengaruh, (c) kepemimpinan terjadi dalam kelompok, dan (d) kepemimpinan melibatkan tujuan bersama. Berdasarkan komponen tersebut, maka (Su'ud, 2017) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut:

“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”. Defining leadership as a process means that it is not a trait or characteristic that resides in the leader, but rather a transactional event that occurs between the leader and the followers. Process implies that a leader affects and is affected by followers. It emphasizes that leadership is

not a linear, one-way event, but rather an interactive event. When leadership is defined in this manner, it becomes available to everyone. It is not restricted to the formally designated leader in a group”.

Kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses berarti bukanlah suatu sifat atau karakteristik yang berada di pemimpin, melainkan peristiwa transaksional yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Proses ini menyiratkan bahwa pemimpin mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikutnya. Ini menekankan bahwa kepemimpinan bukanlah linear, satu arah, melainkan sebuah acara interaktif. Kepemimpinan mempunyai pengaruh, hal ini berkaitan dengan bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Sebab pengaruh adalah sine qua non dengan kepemimpinan, tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak ada (Fanani et al., 2020).

Kualitas pemimpin dan kepemimpinan yang dipraktekkan di sektor publik, baik yang dipilih maupun diangkat merupakan faktor kunci dalam bagaimana agensi-agensi publik melaksanakan kewajibannya dan mencapai tujuan-tujuan publik. Ini

penting karena kepemimpinan efektif memberikan kualitas yang lebih tinggi dan barang-barang dan jasa-jasa lebih efisien; itu juga memberikan satu perasaan kohesivitas, pengembangan pribadi, dan level kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi diantara orang yang melakukan pekerjaan dan hal itu memberikan suatu arah dan visi suatu penajaran dengan lingkungan, satu mekanisme yang sehat untuk inovasi dan kreativitas, dan satu sumber yang menghidupkan kultur organisasi public.

C. Model Kepemimpinan Yang Efektif

Para pakar mencoba mengidentifikasi dua model kepemimpinan di sektor public yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (Silalahi, 2011).

1. Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan Transaksional didasarkan pada otoritas birokratis dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional menekankan pada standar kerja, penugasan dan tugas berorientasi tujuan, mereka juga cenderung fokus pada penyelesaian tugas dan pemenuhan pegawai dan sungguh mengandalkan pada imbalan dan hukuman organisasi untuk mempengaruhi kinerja organisasi. Kepemimpinan transaksional adalah

proses transaksi atau pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin mempertukarkan janji atau harapan atas imbalan/keuntungan kepada subordinasi untuk pemenuhan subordinasi atas apa yang telah disepakati. Oleh karena itu pemimpin bekerja di bawah model ini dengan kontrol yang ketat (otokratis) misalnya dengan mengatakan orang apa yang harus dikerjakan. Ini adalah bentuk kepemimpinan yang ada di mana-mana dan paling dikenal orang, termasuk di sektor public (Salena et al., 2019).

Pemimpin transaksional cenderung mengambil keputusan yang menguntungkan baginya dalam hubungan dirinya dengan berbagai pihak. Apakah keputusan tadi benar atau salah tidak jadi perhatian utamanya. Perhatian utamanya dan sering menjadi dasar pertimbangannya ialah masalah untung atau ruginya terutama bagi kepentingannya. Oleh karena itu kecenderungan kepemimpinan ini ialah memanfaatkan berbagai pihak bagi dirinya. Oleh karena itu kepemimpinan transaksional membuat organisasinya atau pihak-pihak yang terkait dengannya berkembang apalagi orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin transaksional mengakui keinginan spesifik pengikut dan menyediakan barang-barang yang memenuhi keinginan mereka dalam pertukaran bagi pengikut. Jadi, pengikut menerima imbalan untuk pelaksanaan kerja

sementara pemimpin memperoleh keuntungan dari pelaksanaan tugas. Kepemimpinan ini fokus pada pertukaran dari satu imbalan (reward atau punishment) dari pemimpin atas usaha tertentu (performance) dari pengikut (Salena et al., 2019).

Kepemimpinan transaksional menunjuk pada pendekatan kepemimpinan yang fokus pada pertukaran (promise of rewards atau threats of punishment) antara pemimpin dan pengikut. Oleh karena kepemimpinan transaksional tergantung pada kesepakatan antara pemimpin dan pengikut, maka saling percaya di antara mereka sangat rendah. Kepemimpinan yang paling efektif adalah apabila di dalamnya setiap anggota saling memercayai (Atpriatna Utama, S.IP., 2021).

Karakteristik dari pemimpin dengan tipe kepemimpinan transaksional menurut (Wijaya, Nyoto Michael, Novita Puspa Dewi, 2016) adalah :

- a) **Contingent Rewards** Peralihan pemimpin menghubungkan tujuan untuk hadiah, mengklarifikasikan harapan, menyediakan sumberdaya yang diperlukan, menyamakan tujuan-tujuan yang telah disepakati bersama dan memberikan berbagai hadiah atau penghargaan bagi para karyawan yang sukses

- b) *Active Management by Exception*
Pemimpin secara aktif melakukan pemantauan terhadap kinerja karyawan, waspada terhadap penyimpangan-penyimpangan yang ada yang muncul dari aturan serta standar dan mengambil tindakan korektif untuk mencegah kesalahankesalahan yang dapat terjadi.
- c) *Passive Management by Exception*
Pemimpin melakukan intervensi hanya ketika standar tidak dapat ditemukan atau ketika kinerja karyawan yang tidak sesuai dengan ekspektasi. Pemimpin dapat memberikan hukuman sebagai tanggung jawab dari kinerja yang tidak dapat diterima.

2. *Kepemimpinana Transformasional*

Model kepemimpinan yang dapat menumbuhkan saling percaya di antara anggota dan antara pemimpin dan pengikut ialah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasiomal merupakan model kepemimpinan yang memiliki keunggulan dalam memulihkan, memelihara dan membangun kepercayaan publik kepada pemerintah. Gaya kepemimpinan transformasional adalah menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa

dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut (Iphank & Ardiana, 2017).

Karakteristik dari pemimpin dengan tipe kepemimpinan transformasional menurut (Wijaya, Nyoto Michael, Novita Puspa Dewi, 2016) menjadi 4 atribut adalah :

- a) *Stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation)* Pemimpin mengajarkan karyawan dari ide-ide baru dan tidak pernah mengkritik karyawan secara terbuka untuk kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Melalui stimulasi intelektual pemimpin merangsang kreativitas anggota untuk menemukan solusi bagi setiap masalah dalam prespektif baru. Karyawan juga didorong melakukan inovasi dalam mengembangkan kemampuan diri dan secara aktif ikut terlibat dalam menyelesaikan masalah organisasi.
- b) *Motivasi yang menginspirasi (Inspirational Motivation)* Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme karyawan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performasi dan dalam pengembangan dirinya sehingga karyawan bekerja lebih keras dari biasanya, selain itu pemimpin mengartikulasikan tentang tujuan visi perusahaan untuk masa depan dan menantang para karyawan dengan standar yang tinggi.

- c) Pengaruh yang ideal (Idealized Influence) Pemimpin menginspirasi karyawan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama selain itu memberikan keyakinan, mengutamakan kepada kepercayaan, berani menghadapi masalah ketika masalah datang, mengutamakan suatu nilai, tujuan dan komitmen dalam sebuah proses.
- d) Pertimbangan individual (Individualized Consideration) Pemimpin bertindak sebagai pendamping untuk karyawan dan memberi suatu penghargaan untuk kreativitas dan inovasi yang karyawan lakukan. Karyawan diberikan kesempatan dalam mengambil keputusan dan diberikan fasilitas-fasilitas yang membantu melaksanakan keputusan tersebut.

PENUTUP

Peran penting kepemimpinan dalam konteks penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia menjadi semakin menonjol seiring dengan permasalahan yang dihadapi dalam efektivitas pelayanan publik. Kualitas pemimpin dan kepemimpinan yang dipraktekkan di sektor publik, baik yang dipilih maupun diangkat merupakan faktor kunci dalam bagaimana agensi-agensi publik melaksanakan kewajibannya dan

mencapai tujuan-tujuan public. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang baik harus mampu menginspirasi, memberikan visi yang jelas, dan membangun budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Atpriatna Utama, S.IP., M. . (2021). *Mengenal Kepemimpinan Transaksional dalam Organisasi*. <https://bkpsdmd.babelprov.go.id/content/mengenal-kepemimpinan-transaksional-dalam-organisasi>
- Brookes, S. (2008). The Public Leadership Challenge. *The Public Leadership Challenge: Full Research Report ESRC Seminar Series End of Award Report*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*.
- Bustomi, T., Aliah, N., Kasmita, M., Pasundan, U., Makassar, U. N., Makassar, U. N., Publik, P., & Kualitatif, P. (2024). *Kepemimpinan transformasional sebagai basis pelayanan publik di Indonesia Transformational leadership as the basis of public*. 6(1).
- Fanani, A. F., Iqbal, M. M., Astutik, W., & Lestari, Y. (2020). Kepemimpinan Transformasional Sektor Publik. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 4(2), 84. <https://doi.org/10.26740/jpsi.v4n2.p84-90>

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.
- Iphank, F. L. H., & Ardiana, I. D. K. R. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Dan Kinerja Guru. *Media Mahardhika*, 16(1), 39–52. <https://doi.org/10.29062/mahardika.v16i1.6>
- Nugroho, R. (2006). Kebijakan Publik di Negara Negara Berkembang. In *Pustaka Belajar*.
- Priyastiwati, P. (2017). Karakteristik Dan Gaya Kepemimpinan Organisasi Sektor Publik. *Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha*, 25(1), 1–12. <https://doi.org/10.32477/jkb.v25i1.227>
- RI, L. (2015). *Reformasi di Sektor Publik untuk Pelayanan yang Lebih Baik*. <http://makarti.lan.go.id/berita-/blogs/reformasi-di-sektor-publik-untuk-pelayanan-yang-lebih-baik>
- Salena, K., Saputra, B., Maisyaroh, & Sumarsono, R. (2019). Kepemimpinan Transaksional dalam Bidang Pendidikan. *Revitalisasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Di Era Revolusi Industri 4.0*, 2005.
- Septiani, M. (2020). *Reformasi Birokrasi, Reformasi Pelayanan Publik*. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--reformasi-birokrasi-reformasi-pelayanan-publik>
- Silalahi, U. (2011). Reinventing Kepemimpinan di Sektor Publik untuk Membangun Kepercayaan Warga kepada Pemerintah. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 8(3).
- Su'ud, M. (2017). Risensi Buku Kepemimpinan: Teori Dan Praktik. *Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha*, 23(1), 433. <https://doi.org/10.32477/jkb.v23i1.205>
- Van Wart, M. (2003). *Public-sector leadership theory: An assessment*. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/1540-6210.00281>
- Wijaya, Nyoto Michael, Novita Puspa Dewi, D. C. W. (2016). Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan di Restoran Madame Chang Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 1(April), 508–527.
- Yusron, M. Y. (2018). *Reformasi Pelayanan Publik (Studi Pada Kualitas Pelayanan Penenerbitan paspor di Kantor Imigrasi kelas II Jember)* [Universitas Brawijaya]. [https://repository.ub.ac.id/id/eprint/165876/1/Mohammad Yanal Yusron.pdf](https://repository.ub.ac.id/id/eprint/165876/1/Mohammad%20Yanal%20Yusron.pdf)