

Kepemimpinan Agile di Sektor Publik: Tinjauan Sistematis Berbasis Transformational leadership

Abdul Gafur¹

Ilmu Administrasi Negara, Universitas Muhammadiyah Makassar, Indonesia¹

E-mail: abdulgafur@unismuh.ac.id

ABSTRACT

The transformation of public bureaucracy has become increasingly urgent amidst digital disruption and global complexity that demand rapid adaptation. This study aims to analyze the relationship between Transformational leadership and Agile leadership in supporting public sector reform, particularly in Indonesia. Using a Systematic Literature Review (SLR) approach, this article reviews 24 selected scholarly publications obtained through Google Scholar via Publish or Perish (PoP), covering the period from 2005 to 2025. The findings indicate that Transformational leadership significantly influences organizational culture, civil servant performance, and the quality of public services. Meanwhile, Agile leadership offers an alternative leadership style that is more adaptive in responding to uncertainty and policy dynamics. The integration of both approaches has the potential to create a public bureaucracy that is not only visionary and value-driven but also responsive, collaborative, and innovative. This review recommends the development of public leadership training that combines transformative values with organizational agility principles as a strategy to strengthen the national bureaucratic reform agenda.

Keywords: Transformational leadership; Agile leadership; Bureaucratic Reform; Public Leadership; Systematic Literature Review

ABSTRAK

Transformasi birokrasi publik menjadi semakin penting di tengah disrupsi digital dan kompleksitas global yang menuntut adaptasi cepat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan antara Transformational leadership dan Agile leadership dalam mendukung reformasi birokrasi sektor publik, khususnya di Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR), artikel ini mengkaji 24 publikasi ilmiah terpilih yang relevan, diperoleh dari Google Scholar melalui aplikasi Publish or Perish (PoP), dengan rentang waktu 2005–2025. Temuan menunjukkan bahwa Transformational leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, kinerja ASN, dan kualitas layanan publik. Sementara itu, Agile leadership memberikan alternatif kepemimpinan yang lebih adaptif dalam menghadapi ketidakpastian dan dinamika kebijakan. Integrasi kedua pendekatan ini berpotensi menciptakan birokrasi yang tidak hanya visioner dan berorientasi nilai, tetapi juga responsif, kolaboratif, dan

inovatif. Kajian ini merekomendasikan pengembangan pelatihan kepemimpinan publik berbasis kombinasi nilai transformatif dan prinsip kelincahan organisasi sebagai strategi untuk memperkuat agenda reformasi birokrasi nasional.

Kata Kunci: Transformational leadership, Agile leadership, Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan Publik, Systematic Literature Review

PENDAHULUAN

Dunia saat ini menghadapi perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya, di mana disrupsi digital dan kompleksitas global menuntut sektor publik untuk beradaptasi dengan cepat. Banyak pemerintah gagal mencapai target transformasi digital mereka, terutama karena struktur birokrasi yang kaku dan resisten terhadap perubahan. Menurut laporan Insights pada tahun 2020, sekitar 70% inisiatif transformasi digital gagal karena kurangnya dukungan dari karyawan (Dalimunthe et al., 2024). Di Indonesia, rata-rata Indeks Reformasi Birokrasi pada instansi pemerintah daerah pada tahun 2022–2023 tercatat sekitar 59,3, masih tertinggal dibandingkan nilai RB kementerian/lembaga yang lebih tinggi 76,8 di 2023 (Suhendar & Fathurrahman, 2023). Sementara itu, dalam E Government Development Index UN tahun 2022, Indonesia mencapai nilai 0,7160, sedangkan Malaysia berada di 0,7740, dan Singapura menempati peringkat 12 global dengan nilai mendekati 0,900 (Suhendar & Fathurrahman, 2023). Kondisi ini menegaskan perlunya pendekatan kepemimpinan baru yang responsif dan mampu menggerakkan transformasi birokrasi digital secara lebih efektif.

Transformational leadership, sebagaimana dikembangkan oleh Bass dan Riggio pada tahun 2006 menawarkan kerangka kepemimpinan yang ideal untuk menjawab tantangan birokrasi modern. Empat dimensinya idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration (Bass & Riggio, 2006) ini menjadi fondasi pengembangan kepemimpinan yang agile di sektor publik. Salah satu contoh sukses dapat dilihat di Estonia, di mana Transformational leadership diterapkan dalam pembentukan digital task force lintas sektor yang mempercepat reformasi melalui pendekatan agile governance (Lillemets, 2023). Namun, di Indonesia, penerapan Transformational leadership menghadapi tantangan khas negara berkembang, seperti budaya birokrasi yang

hierarkis dan rule-bound, yang menghambat eksperimen kebijakan dan pemberdayaan pegawai (Ansanai & Abdul, 2025).

Meskipun kepemimpinan agile telah banyak diteliti, literatur empiris mengenai penerapannya di sektor publik masih sangat terbatas. Sebagian besar studi Agile leadership berfokus pada sektor privat, di mana asumsi tentang fleksibilitas organisasi dan struktur non-hirarkis lebih mudah diterapkan (Denning, 2018). Dalam sektor publik, pendekatan agile menghadapi tantangan besar karena birokrasi cenderung stabil, hierarkis, dan regulative. Studi-studi lain juga menggarisbawahi kurangnya literatur tentang hambatan budaya di negara berkembang. Misalnya, penerapan agile governance di Asia disimpulkan bahwa struktur birokrasi yang bersifat top-down, loyalitas kepada senioritas, serta kurangnya otonomi pada tingkat menengah menjadi tantangan utama yang belum banyak dieksplorasi dalam kerangka kepemimpinan public (Berman, 2017).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dalam mendukung kepemimpinan yang gesit (Agile leadership) di lingkungan birokrasi sektor publik. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan-tantangan utama yang dihadapi dalam penerapan kepemimpinan transformasional di birokrasi Indonesia, serta merumuskan rekomendasi praktis yang dapat digunakan dalam pengembangan pelatihan kepemimpinan publik yang lebih adaptif dan sesuai dengan kebutuhan reformasi birokrasi nasional. Dengan demikian, artikel ini diharapkan dapat menjadi landasan akademis dan praktis bagi pengembangan kepemimpinan publik di era yang penuh ketidakpastian ini.

Teori kepemimpinan transformasional pertama kali dikembangkan oleh ilmuwan politik asal Amerika Serikat, James MacGregor Burns, pada akhir tahun 1970-an. Teori ini menjadi salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling terkenal dan berpengaruh dalam studi manajemen dan organisasi. Dalam pandangan Burns, pemimpin transformasional adalah sosok visioner yang mampu merespons kebutuhan terdalam para pengikutnya dan menginspirasi mereka untuk mencapai hasil luar biasa demi kemajuan organisasi (Eaton et al., 2024). Teori tersebut kemudian dikembangkan lebih lanjut secara mendalam oleh Bass dan Riggio. Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai pendekatan

kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi bawahan melalui hubungan yang berbasis nilai, visi, dan pembelajaran (Bass & Riggio, 2006). Dalam buku *Transformational leadership*, Bass dan Riggio mengidentifikasi empat dimensi utama Kepemimpinan transformasional yang saling melengkapi yaitu, Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration.

Pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*) merupakan elemen karismatik dalam kepemimpinan transformasional. Karisma dalam konteks ini merujuk pada kemampuan pemimpin untuk membangkitkan visi yang kuat dan menginspirasi (Gregory Stone et al., 2004). Komitmen terhadap visi bersama tumbuh seiring dengan meningkatnya rasa percaya diri, kebanggaan, dan kesediaan untuk berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi (Gregory Stone et al., 2004). Perilaku yang mencerminkan pengaruh yang diidealkan akan membangkitkan keterikatan emosional dan rasa identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpinnya (Yukl, 2013). Mereka tidak bersikap sewenang-wenang, melainkan memegang teguh nilai dan integritas dalam setiap pengambilan keputusan (Bass & Riggio, 2006). Para pengikut menggambarkan pemimpin karismatik mereka sebagai sosok yang mampu membangkitkan antusiasme dalam menjalankan tugas, menumbuhkan rasa hormat yang mendalam, serta menanamkan makna dan semangat misi yang kuat dalam setiap tindakan kolektif (Banerji & Krishnan, 2000).

Motivasi yang menginspirasi (*Inspirational Motivation*) dimaksudkan bahwa pemimpin transformasional bertindak dengan cara yang mampu memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini tercermin dalam perilaku dan komunikasi yang efektif, yang tidak hanya mengarahkan bawahan, tetapi juga menumbuhkan makna serta tantangan positif dalam pekerjaan mereka (Bass & Riggio, 2006). Mereka menciptakan rasa kebersamaan dan membangkitkan semangat kolektif melalui kata-kata dan tindakan yang menginspirasi (Nuel et al., 2021). Motivasi inspirasional dalam kepemimpinan transformasional berkaitan erat dengan konsep etika. Ketika pemimpin menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap visi dan tujuan organisasi yang selaras secara moral, mereka cenderung lebih mampu mengambil keputusan

yang etis. Kepemimpinan yang berlandaskan inspirasi dan arah yang bermakna mendorong pemimpin untuk mempertimbangkan nilai-nilai bersama dalam setiap tindakannya (Banerji & Krishnan, 2000).

Stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation) mencerminkan kemampuan pemimpin transformasional dalam mendorong pengikut untuk berpikir secara inovatif dan kreatif. Melalui pendekatan ini, pemimpin menantang asumsi yang ada, mengajak pengikut untuk melihat kembali permasalahan dari sudut pandang yang berbeda, serta mendorong penerapan cara-cara baru dalam menghadapi situasi yang sudah dikenal (Bass & Riggio, 2006). Para pengikut tidak hanya diberi ruang untuk berinovasi, tetapi juga dilibatkan secara langsung dalam proses pemecahan masalah dan pencarian solusi yang lebih efektif (Nuel et al., 2021). Lebih dari itu, pemimpin transformasional tidak menyalahkan atau mengkritik secara terbuka ketika pengikut melakukan kesalahan, melainkan menjadikan kesalahan tersebut sebagai bagian dari proses pembelajaran dan pengembangan (Bass & Riggio, 2006).

Pertimbangan individual (Individualized Consideration) merujuk pada sejauh mana pemimpin memberikan perhatian secara personal kepada setiap pengikutnya, melalui dukungan, dorongan, serta pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi individu (Yukl, 2013). Dimensi ini menekankan pentingnya perhatian personal terhadap kebutuhan, perasaan, dan perkembangan setiap individu dalam organisasi (Renjith et al., 2015). Pemimpin transformasional menyadari bahwa setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda, sehingga mereka memberikan perhatian khusus dan respons yang disesuaikan dengan kondisi serta potensi masing-masing pengikut (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasional memahami adanya keragaman dalam kepentingan serta karakteristik pengikut, dan mereka menghargai perbedaan tersebut dengan memberikan perlakuan yang adil, penuh hormat, serta sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu (Nuel et al., 2021). Mereka berperan sebagai mentor yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional, serta memberikan perhatian khusus guna memastikan keberhasilan masing-masing individu (Bass & Riggio, 2006).

Penerapan Transformational leadership di Sektor Publik Indonesia

Di Indonesia, konsep kepemimpinan transformasional telah menjadi fokus dalam berbagai studi empiris, khususnya dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian yang dilakukan oleh Yustikasari et al., (2021) terhadap pegawai Sekretariat Daerah Kota Tangerang menunjukkan bahwa keempat dimensi dalam Transformational leadership yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration, secara signifikan berdampak positif terhadap pencapaian kinerja individu dan organisasi. Hal ini memperkuat keyakinan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dalam birokrasi publik dapat mendorong efisiensi dan akuntabilitas yang lebih tinggi (Yustikasari et al., 2022).

Dalam penelitian lain yang berjudul Kepemimpinan Transformasional sebagai basis pelayanan Publik Di Indonesia, dalam temuannya pemimpin yang menerapkan karakteristik transformasional mampu mendorong terciptanya inovasi, memperkuat kolaborasi antar anggota organisasi, serta meningkatkan partisipasi masyarakat. Hal ini pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik secara keseluruhan. Namun demikian, penerapan kepemimpinan transformasional di sektor publik Indonesia masih menghadapi tantangan signifikan, terutama akibat kultur birokrasi yang cenderung kaku, bersifat top-down, serta sangat terikat pada prosedur formal. Hambatan struktural ini sering kali menghambat fleksibilitas dan kreativitas yang menjadi inti dari pendekatan kepemimpinan transformasional (Bustomi et al., 2024).

Temuan lain berdasarkan penelitian empiris di sektor publik Yaman, menegaskan bahwa keempat dimensi Transformational leadership memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap budaya organisasi dalam konteks public (Belhaj, 2024). Sedangkan Maolani (2023) dalam studinya terhadap lembaga pemerintah Indonesia menekankan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional mendorong budaya inovatif dan kolaboratif, namun keberhasilannya sangat bergantung pada konteks struktur birokrasi formal yang bersifat hierarkis dan kurang fleksibel. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan transformasional hanya dapat diraih jika nilai-nilainya dapat diintegrasikan secara mendalam ke dalam budaya organisasi yang mendukung

(Maolani, 2023).

Agile leadership dan Tantangan di Birokrasi

Secara konseptual, kepemimpinan agile merujuk pada kemampuan seorang pemimpin dalam merespons tekanan dari berbagai tuntutan yang saling bertentangan. Kepemimpinan ini mencakup kecakapan untuk menavigasi dan menegosiasikan perbedaan prioritas antara kepentingan individu dan tujuan organisasi secara bijaksana dan adaptif (Mckenzie & Aitken, 2012). Kepemimpinan agile semakin dipandang sebagai respons strategis terhadap tuntutan lingkungan yang semakin kompleks dan berubah cepat (Barrett-Maitland et al., 2025). Gaya kepemimpinan ini menekankan aspek seperti fleksibilitas struktural, kolaborasi lintas sektor, pengambilan keputusan cepat, dan pendekatan eksperimental dalam menghadapi tantangan organisasi. Hal ini sangat relevan dalam sektor publik yang kini dituntut untuk lebih responsif dan adaptif, terutama dalam transisi digital dan reformasi pelayanan (Delioğlu & Uysal, 2023). Namun, penerapan Agile leadership di sektor publik sering terhambat oleh struktur birokrasi yang hierarkis, proses pengambilan keputusan yang lamban, dan budaya organisasi yang sangat terikat pada aturan formal (rule-bound) (Adelake & Sola, 2025).

Dalam tata kelola pemerintahan modern yang penting untuk digarisbawahi adalah strategic agility menjadi hal yang sangat diperlukan dengan tiga komponen utama strategic sensitivity, leadership unity, dan resource fluidity harus hadir untuk menciptakan pemerintah yang mampu mengantisipasi kebutuhan publik, melakukan keputusan kolektif yang kokoh, serta mengalokasikan sumber daya dengan cepat dan tepat (Doz & Kosonen, 2010). Lebih lanjut, studi “Applying Agile leadership in Public Sector Organizations: Challenges and Outcomes” (2025) berbasis kasus di Inggris, Kanada, dan Australia menggambarkan bahwa meski birokrasi yang kaku dan resistensi budaya menjadi hambatan, penerapan Agile leadership yang strategis dapat menghasilkan peningkatan performa tim, inovasi kebijakan, dan kepuasan publik yang lebih tinggi (Adelake & Sola, 2025).

Dalam konteks ketahanan organisasi sektor publik selama masa krisis, Agile leadership dan strategic agility memainkan peran penting dalam

mempertahankan loyalitas pegawai. Penelitian longitudinal yang dilakukan oleh Ludviga dan Kalvina (2025) di Latvia menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap Organizational Strategic Agility (OSA), yang terbentuk melalui kepercayaan pada pemimpin dan dukungan dari atasan langsung, berkontribusi secara signifikan terhadap niat pegawai untuk tetap bertahan di organisasi dalam situasi penuh ketidakpastian. Temuan ini menegaskan bahwa kepercayaan dan kepemimpinan yang adaptif merupakan fondasi penting dalam membangun organisasi publik yang tangguh dan agile dalam menghadapi dinamika eksternal (Ludviga & Kalvina, 2025).

Kesenjangan Kajian: Integrasi Transformational leadership dan Agile leadership

Meskipun terdapat banyak studi yang membahas Transformational leadership dan Agile leadership secara terpisah, masih sangat terbatas penelitian yang secara langsung mengkaji keterkaitan antara keduanya, khususnya dalam konteks sektor publik di negara berkembang seperti Indonesia. Sukarma dan Soeling (2023) dalam kajian sistematis terhadap 170 artikel kepemimpinan yang dimuat dalam jurnal administrasi Indonesia mencatat bahwa mayoritas studi masih bersifat kuantitatif deskriptif dan hanya berfokus pada satu model kepemimpinan tertentu. Mereka menyoroti bahwa sangat sedikit penelitian yang secara eksplisit mencoba mengintegrasikan pendekatan Transformational leadership dengan prinsip agile dalam membangun model kepemimpinan publik yang adaptif di tengah kompleksitas birokrasi modern (Sukarma & Soeling, 2024).

Sementara itu, penelitian kualitatif oleh Andani et al. (2023) di BKPSDM Kota Malang menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional pemimpin terutama dalam membangkitkan motivasi dan disiplin kerja pegawai melalui sistem aplikasi ASN berkontribusi positif terhadap peningkatan performa dan kolaborasi. Namun, studi ini juga mencatat adanya tantangan adaptasi teknologi bagi pegawai senior dan resistensi terhadap perubahan sistem yang masih menjadi hambatan dalam penerapan nilai Transformational leadership secara optimal (Andani et al., 2023).

Temuan tersebut mempertegas bahwa tidak semua dimensi Transformational leadership efektif diterapkan dalam konteks birokrasi Indonesia

yang cenderung normatif dan kaku. Idealized influence terbukti lebih dominan berdampak dibandingkan dimensi lain seperti intellectual stimulation atau individualized consideration. Hal ini menunjukkan kebutuhan eksplorasi lebih lanjut tentang bagaimana Transformational leadership dapat diadaptasikan dan digabungkan secara strategis dengan Agile leadership untuk menciptakan organisasi publik yang lebih gesit, inovatif, dan responsive.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan mengisi gap eksisting dengan menyelidiki secara sistematis: pertama, bagaimana prinsip Transformational leadership dapat diintegrasikan dengan Agile leadership dalam sektor publik Indonesia; dan kedua, bagaimana hasil temuan ini dapat dirancang menjadi basis untuk pelatihan kepemimpinan publik yang adaptif dan kontekstual, khususnya dalam mendukung reformasi birokrasi yang sedang berlangsung.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengeksplorasi hubungan antara Transformational leadership dan Agile leadership dalam konteks sektor publik, khususnya di negara berkembang seperti Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengidentifikasi, menyeleksi, dan mensintesis temuan-temuan relevan dari studi sebelumnya secara sistematis dan transparan.

Strategi pencarian literatur dilakukan secara sistematis menggunakan mesin pencari Google Scholar yang diakses melalui aplikasi Publish or Perish (PoP). Tiga rumpun kata kunci digunakan untuk memandu pencarian, yaitu: (1) “Transformational leadership” AND “Indonesia” AND “bureaucracy”; (2) “Transformational leadership ” AND “Agile leadership” AND “public sector”; dan (3) “Agile leadership” AND “public administration” AND “developing countries”. Pencarian dibatasi pada publikasi ilmiah yang terbit antara tahun 2005 hingga 2025, dalam bahasa Inggris atau Indonesia, serta tersedia dalam bentuk teks lengkap (full-text). Seluruh dokumen yang dihasilkan dari PoP diekspor dalam format Excel dan disaring berdasarkan judul dan abstrak awal untuk mengidentifikasi kesesuaian dengan fokus studi.

Proses seleksi artikel dilakukan dengan menerapkan tiga kriteria utama:

(1) keterkaitan dengan konsep Transformational leadership dan/atau Agile leadership; (2) konteks sektor publik atau birokrasi pemerintahan; dan (3) relevansi substansial terhadap tujuan kajian. Setiap artikel diberi label kualitatif untuk menilai kesesuaiannya melalui proses screening manual. Dari total 180 artikel yang teridentifikasi pada tahap awal, sebanyak 24 artikel dianggap memenuhi kriteria inklusi dan dilanjutkan untuk proses analisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelusuran literatur melalui Google Scholar dan Publish or Perish (PoP), sebanyak 24 artikel berhasil diklasifikasi sebagai relevan dengan topik Transformational leadership, Agile leadership, atau keduanya di sektor publik. Mayoritas artikel diterbitkan antara 2020–2025, menunjukkan bahwa topik ini termasuk dalam diskursus kontemporer yang berkembang cepat, khususnya pascapandemi COVID-19.

Sebaran artikel mencakup studi di konteks Indonesia, Asia, dan internasional, dengan pendekatan yang beragam: literatur review, systematic review, kajian konseptual, dan studi empiris. Sebagian besar artikel mengkaji TL secara terpisah (sekitar 60%), 30% membahas AL, dan hanya 10% yang menghubungkan kedua pendekatan tersebut secara eksplisit

Tabel 1. Ringkasan Temuan Studi Terkait Transformational leadership dan Agile leadership

| Penulis (Tahun) | Negara | Fokus | Konteks | Temuan Utama |
|---------------------------|-----------|-------|----------------------|---|
| Yustikasari et al. (2022) | Indonesia | TL | ASN dan Kinerja | Berpengaruh pada peningkatan OCB dan akuntabilitas |
| Musana & Setyawan (2023) | Indonesia | TL | Motivasi Pegawai | Inspirational motivation memperkuat loyalitas pegawai |
| Bustomi et al. (2024) | Indonesia | TL | Budaya Organisasi | Mendorong kolaborasi dan pelayanan inovatif |
| Pontillo et al. (2022) | Italia | AL | Transformasi Digital | Pemimpin agile efektif dalam mengelola tim virtual |
| Adelake & Sola (2025) | Nigeria | AL | Birokrasi Digital | Agile leadership hadapi kendala regulatif dan infrastruktur |
| Goh & | Malaysia | TL & | Inovasi | Nilai TL mendukung |

| Penulis (Tahun) | Negara | Fokus | Konteks | Temuan Utama |
|----------------------------|-----------|---------|------------------|--|
| Mansor (2024) | | AL | Pemerintahan | fleksibilitas dalam tim lintas sektor |
| Ratnawati et al. (2024) | Indonesia | TL & AL | Pelayanan Publik | Integrasi TL-AL meningkatkan kinerja pelayanan |
| Andani et al. (2023) | Indonesia | TL | Motivasi Pegawai | TL mendorong kedisiplinan ASN melalui digitalisasi |
| Juknevičienė et al. (2025) | Lituania | AL | Agile Public Org | Agile leadership mempercepat respons krisis |
| Maolani (2023) | Indonesia | TL | Budaya Inovasi | Struktur birokrasi membatasi efektivitas TL |

Transformational leadership dalam Konteks Sektor Publik

Transformational leadership menjadi pendekatan dominan dalam berbagai studi kepemimpinan di sektor publik. Studi oleh Yustikasari et al. (2022) dan Musana & Setyawan (2023) menunjukkan bahwa dimensi Transformational leadership seperti idealized influence dan individualized consideration mendorong kinerja ASN, inovasi organisasi, dan efektivitas pelayanan public. Penelitian ini menyoroti pengaruh sistem pengendalian internal terhadap kepemimpinan transformasional, serta hubungan antara kepemimpinan transformasional dan peningkatan kinerja organisasi. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong efektivitas organisasi, meskipun dipengaruhi oleh variabel pengendalian internal (Musana & Setyawan, 2023).

Selain itu, studi Bustomi et al. (2024) dan Hutagalung & Liestiawati (2024) menggarisbawahi pentingnya Transformational leadership dalam menumbuhkan budaya kolaboratif, kepercayaan organisasi, dan perilaku kerja inovatif. Kepemimpinan transformasional berperan dalam mendorong perubahan perilaku kerja inovatif di kalangan pegawai sektor publik. Hal ini disebabkan oleh kemampuan pemimpin transformasional dalam membangun dan menyampaikan visi yang kuat kepada karyawan. Melalui komunikasi yang inspiratif dan arahan yang jelas, mereka mampu memotivasi pegawai untuk terlibat aktif dalam berbagai inisiatif inovasi (Hutagalung & Liestiawati, 2024). Namun, hambatan struktural seperti budaya birokrasi yang hierarkis dan prosedural masih menjadi penghalang utama dalam optimalisasi peran Transformational leadership di pemerintahan daerah.

Agile leadership: Peluang dan Tantangan

Transformational leadership telah menjadi salah satu pendekatan yang dominan dalam berbagai studi kepemimpinan di sektor publik. Penelitian yang dilakukan oleh Yustikasari et al. (2022) serta Musana dan Setyawan (2023) mengungkapkan bahwa dimensi seperti idealized influence dan individualized consideration berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja aparatur sipil negara (ASN), memperkuat inovasi organisasi, serta meningkatkan efektivitas pelayanan publik.

Namun, berdasarkan kajian Adelake & Sola (2025) dan Syamsir et al. (2025), penerapan prinsip Agile leadership masih menghadapi hambatan struktural, terutama di sektor publik negara berkembang. Faktor-faktor organisasi seperti kelincihan strategis, budaya yang adaptif, serta dukungan dari kepemimpinan berperan penting dalam membentuk ekosistem yang kondusif bagi terciptanya organisasi yang agile (Syamsir et al., 2025). Tantangan seperti minimnya dukungan teknologi, budaya senioritas, dan proses pengambilan keputusan yang lambat menjadi kendala umum.

Hubungan dan Integrasi Transformational Leadership dan Agile leadership

Beberapa artikel menggarisbawahi potensi integrasi antara Transformational leadership dan Agile leadership. Ming & Mansor (2024) dan Ratnawati et al. (2024) misalnya, menunjukkan bahwa nilai-nilai Transformational leadership seperti pemberdayaan, visi bersama, dan pembinaan individu mendukung prinsip-prinsip Agile leadership yang menekankan kolaborasi, adaptasi cepat, dan eksperimentasi. Kepemimpinan transformasional dapat diperkuat melalui pendekatan kepemimpinan terdistribusi, khususnya dalam konteks digital. Kolaborasi dan desentralisasi peran kepemimpinan menjadi elemen penting untuk merumuskan model kepemimpinan yang adaptif dan responsif terhadap tuntutan era digital (Ming & Mansor, 2024). Agile leadership menjadi elemen kunci bagi organisasi untuk tetap gesit dalam merespons berbagai perubahan yang terjadi secara cepat dan tak terduga. Kepemimpinan ini mendorong fleksibilitas, kolaborasi lintas fungsi, serta kemampuan beradaptasi terhadap tantangan baru, sehingga organisasi mampu mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan yang semakin ketat. Dengan mengedepankan pengambilan keputusan yang cepat, eksperimen berkelanjutan, dan pembelajaran adaptif, Agile leadership memungkinkan organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga meraih keunggulan kompetitif. Dalam lingkungan yang dinamis, pendekatan ini memastikan organisasi

selalu siap mengantisipasi peluang maupun risiko demi keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang (Ratnawati et al., 2024).

Gambar 1. Diagram Venn Integrasi Nilai Transformational leadership dan Agile leadership

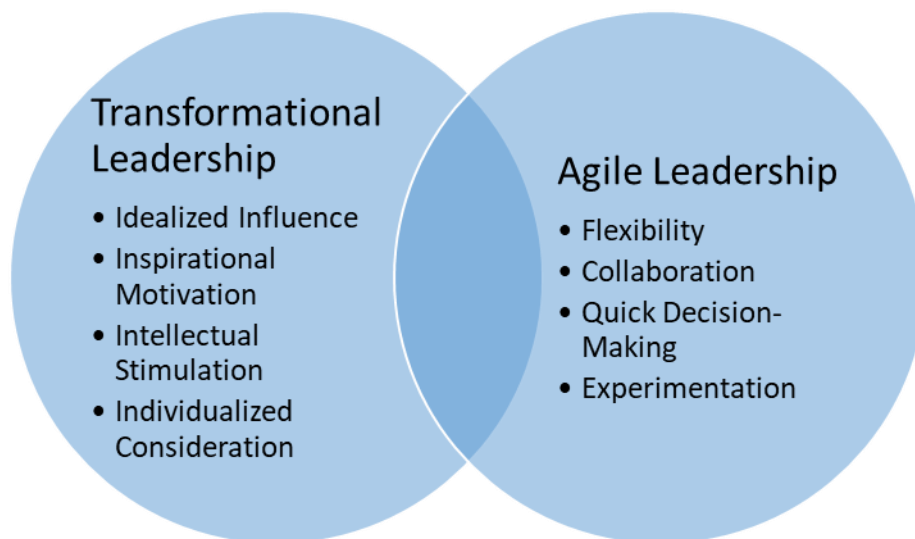
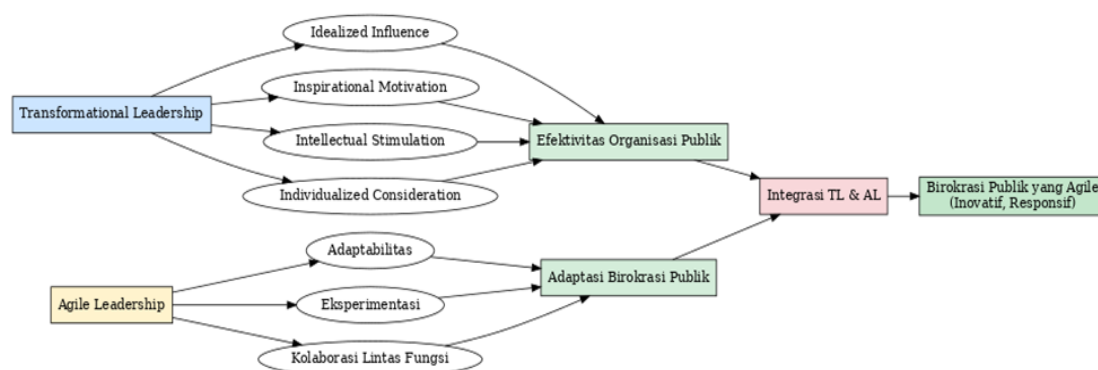


Diagram Venn di atas menggambarkan titik temu antara nilai-nilai inti dalam Transformational leadership dan Agile leadership. Meskipun keduanya berasal dari paradigma yang berbeda, Transformational leadership berfokus pada inspirasi, visi, dan nilai moral; sementara Agile leadership menekankan adaptabilitas, kolaborasi, dan eksperimentasi, terdapat area irisan yang signifikan, seperti pemberdayaan tim, kepemimpinan berbasis visi, dan dorongan untuk pembelajaran berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa kedua pendekatan tidak bersifat saling eksklusif, melainkan dapat dikombinasikan secara strategis untuk membentuk gaya kepemimpinan hibrida yang lebih relevan bagi birokrasi publik yang ingin menjadi lebih tangkas dan responsif. Integrasi ini memungkinkan organisasi sektor publik tidak hanya bertahan di tengah disrupsi, tetapi juga tumbuh melalui inovasi dan perubahan yang berkelanjutan.

Lebih jauh, penelitian lain mengungkap bahwa Transformational leadership memiliki peran signifikan dalam mendorong transformasi digital, terutama melalui peningkatan engagement pegawai. Kepemimpinan transformasional mampu membangkitkan motivasi, memberikan inspirasi, serta menanamkan visi bersama yang mendorong pegawai untuk terlibat secara aktif dalam proses perubahan. Nilai-nilai seperti pemberdayaan, perhatian individual, dan stimulasi intelektual menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif bagi adopsi teknologi baru serta inovasi dalam layanan publik. Dalam konteks transformasi digital, hal ini menjadi modal penting untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan, membangun kapasitas adaptasi, dan meningkatkan kolaborasi lintas unit organisasi. Namun, meskipun manfaat Transformational leadership telah teridentifikasi secara jelas, integrasi dengan pendekatan Agile leadership masih jarang dilakukan secara eksplisit. Padahal, kombinasi keduanya dapat memperkuat respons organisasi terhadap dinamika lingkungan yang cepat berubah melalui kolaborasi adaptif, eksperimen kebijakan, dan pengambilan keputusan yang lebih fleksibel. Minimnya penelitian yang mengkaji integrasi ini menunjukkan adanya kesenjangan riset yang perlu dijumpai, baik melalui studi konseptual maupun empiris. Penelitian di masa depan dapat menggali bagaimana kedua pendekatan tersebut disinergikan secara strategis untuk membentuk model kepemimpinan hibrida yang relevan bagi birokrasi publik di era disrupsi digital dan kompleksitas global. (Boussaidi & Korbi, 2025).



Gambar 2. Model Konseptual Integrasi Transformational leadership dan Agile leadership dalam Konteks Birokrasi Publik

Model konseptual pada Gambar 2 mengilustrasikan bagaimana dimensi-dimensi utama dalam Transformational leadership seperti idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi publik. Di sisi lain, prinsip-prinsip Agile leadership seperti adaptabilitas, eksperimen kebijakan, dan kolaborasi lintas fungsi mendukung kapasitas birokrasi untuk beradaptasi terhadap perubahan yang cepat. Ketika kedua pendekatan ini diintegrasikan, terbentuklah kerangka kepemimpinan publik yang tidak hanya berbasis nilai, visi, dan pembinaan personal, tetapi juga memiliki ketangguhan dalam menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian. Integrasi

Transformational leadership dan Agile leadership ini membuka peluang bagi terciptanya birokrasi publik yang lebih agile, inovatif, responsif, serta mampu melakukan transformasi yang berkelanjutan. Temuan ini memberikan pijakan teoritis penting untuk mengembangkan pelatihan kepemimpinan publik yang lebih relevan dengan tantangan tata kelola masa kini.

Tantangan Kontekstual di Indonesia

Dalam konteks Indonesia, sebagian besar studi menyepakati bahwa penerapan Transformational leadership dan Agile leadership terkendala oleh budaya birokrasi yang kaku, hierarkis, dan minim fleksibilitas. Studi oleh Maolani (2023) dan Andani et al. (2023) menemukan bahwa meskipun nilai-nilai Transformational leadership mendorong kolaborasi dan inovasi, resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan teknologi masih menjadi penghambat utama. Mengatasi hambatan-hambatan tersebut menjadi krusial untuk memastikan keberhasilan implementasi kepemimpinan transformasional dalam mendorong reformasi dan perubahan organisasi (Maolani, 2023).

Sementara itu, Minaldi & Soeling (2025) menekankan pentingnya program pengembangan kepemimpinan publik yang tidak hanya menanamkan nilai Transformational leadership tetapi juga membangun kapasitas learning agility bagi pemimpin sektor publik. Pemimpin transformasional di sektor publik menghadapi berbagai tantangan, antara lain resistensi terhadap perubahan, struktur birokrasi yang kaku, keterbatasan sumber daya, serta intervensi atau pengaruh politik. Di Indonesia, pengembangan kepemimpinan menghadapi tantangan kontekstual seperti budaya birokrasi yang hierarkis, keberagaman nilai lokal, serta keterbatasan format pelatihan yang adaptif. Oleh karena itu, program kepemimpinan perlu disesuaikan dengan nilai-nilai budaya lokal, menggunakan pendekatan blended learning, serta dilengkapi dengan evaluasi berkelanjutan. Penyesuaian terhadap profil peserta dan faktor budaya seperti bahasa dan hierarki juga penting untuk meningkatkan efektivitas pelatihan dalam jangka panjang (Minaldi & Soeling, 2025).

Implikasi Teoretis dan Praktis

Temuan dalam tinjauan ini menunjukkan bahwa Transformational leadership dan Agile leadership dapat saling melengkapi jika dirancang secara kontekstual dalam sektor publik. Integrasi antara nilai-nilai etis, pemberdayaan, dan visi transformasional dengan pendekatan adaptif, kolaboratif, dan eksperimental akan menjadi fondasi bagi

birokrasi yang agile dan tangguh.

Secara praktis, Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan instansi terkait perlu merancang kurikulum pelatihan kepemimpinan yang menggabungkan dua pendekatan ini untuk membangun pemimpin publik masa depan yang mampu menghadapi tantangan disrupsi digital dan tata kelola dinamis.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil tinjauan sistematis terhadap 24 artikel yang relevan, penelitian ini menyimpulkan bahwa pendekatan Transformational leadership memiliki kontribusi signifikan dalam membentuk budaya birokrasi yang kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang lebih baik. Sementara itu, Agile leadership menawarkan respons atas tantangan baru berupa kompleksitas dan ketidakpastian dalam lingkungan pemerintahan modern. Integrasi antara keduanya berpotensi besar untuk menciptakan kepemimpinan publik yang tidak hanya visioner dan etis, tetapi juga adaptif dan cepat dalam merespons dinamika perubahan.

Namun demikian, penerapan integrasi Transformational leadership dan Agile leadership di sektor publik Indonesia menghadapi tantangan struktural dan budaya yang tidak bisa diabaikan, seperti birokrasi yang hierarkis, resistensi terhadap inovasi, serta keterbatasan kapasitas digital dan organisasi. Oleh karena itu, perlu pendekatan bertahap dan kontekstual dalam membangun model kepemimpinan hybrid ini.

REFERENSI

- Adelake, G., & Sola, T. (2025). Applying Agile Leadership in Public Sector Organizations: Challenges and Outcomes. *WJAETS*, June.
- Andani, V. D., Hayat, & Sekarsari, R. W. (2023). Transformational Leadership Contribution To Increase Motivation and Employee Discipline Through ASN Management Application System. *MADANI*, 15(1). <https://doi.org/doi.org/10.52166/madani.v15i01.4056>
- Ansanai, Y., & Abdul, R. (2025). Tantangan dan Strategi Reformasi Birokrasi di Negara Berkembang. *Journal of Public Policy*.
- Banerji, P., & Krishnan, V. R. (2000). Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 405–413. <https://doi.org/10.1108/01437730010358161>

- Barrett-Maitland, N., Williams-Shakespeare, E., Allen, D., & Edwards-Braham, S. (2025). From tradition to innovation : Proposing agile leadership as the new paradigm for a higher education institution in a developing country. 17(2), 255–278. <https://doi.org/10.1177/17577438241307310>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*; Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Belhaj, F. A. (2024). Transformational Leadership as a Driver of Organizational Culture in the Yemeni Public Sector. 14(2), 273–290. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0217>
- Berman, E. (2017). *Public Administration in East Asia: Common Roots, Ways, and Tasks*. In Routledge (p. 30). Routledge.
- Boussaidi, A., & Korbi, K. (2025). The role of transformational leadership in promoting digital transformation through employee engagement in public administration. *International Journal of Public Leadership*. <https://doi.org/10.1108/IJPL-08-2024-0091/1268266/THE-ROLE-OF-TRANSFORMATIONAL-LEADERSHIP-IN>
- Bustomi, T., Aliah, N., Kasmita, M., Asmar, & Syarifuddin. (2024). Kepemimpinan Transformasional sebagai Basis Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Pallangga Praja*, 6(1).
- Dalimunthe, I. R. A. S., Fitriasia, A., & Fatimah, S. (2024). Transformasi Digital dan Filsafat Kepemimpinan dalam Birokrasi: Tantangan dan Peluang. 4(4), 597–611.
- Delioğlu, N., & Uysal, B. (2023). A Review on Agile Leadership and Digital Transformation. 8(2), 121–128. <https://doi.org/10.51803/yssr.1188173>
- Denning, S. (2018). *The age of agile : how smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Eaton, L., Bridgman, T., & Cummings, S. (2024). Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. *Leadership*, 20(3), 125–143. <https://doi.org/10.1177/17427150241232705>
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>

- Hutagalung, M. T. P., & Liestiawati, F. I. D. (2024). Improving Innovative Work Behavior Through Creative Self Efficacy and Transformational Leadership. *Journal of Humanities and Social Studies*, 08(01), 309–319.
- Lillemets, P. (2023). *e-Estonia – A Digital Government in Digital Transformation*. Tallinn University of Technology.
- Ludviga, I., & Kalvina. (2025). Can Strategic Agility Help Retain Public Sector Employees in Times of Uncertainty? A Longitudinal Study.
- Maolani, D. Y. (2023). Public Sector Leadership and Organizational Change : Analyzing the Effectiveness of Transformational Leadership in Government Agencies. 4(2), 539–554.
- Mckenzie, J., & Aitken, P. (2012). Learning to lead the knowledgeable organization : developing leadership agility. <https://doi.org/10.1108/14754391211264794>
- Minaldi, I., & Soeling, P. D. (2025). Leadership Development Program for Indonesia Government: Literature Review. *Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(2), 235–242. <https://doi.org/10.55324/ENRICHMENT.V3I2.373>
- Ming, G. K., & Mansor, M. (2024). Unveiling Digital Leadership: Exploring Models and Theories. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(4), 1–17. <https://doi.org/10.48165/sajssh.2024.5401>
- Musana, A., & Setyawan, A. (2023). The influence of innovation and transformational leadership as a mediator of internal control systems on the performance of public sector organizations. *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*, 3(4), 1214–1232. <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc>
- Nuel, O. I. E., Ezimma, N., Nnenne, A. I., & Ifeoma, U. E. (2021). Transformational Leadership and Organizational Success: Evidence from Tertiary Institutions. *Journal of Economics and Business*, Vol.4(No.1), 170–182. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.04.01.329>
- Ratnawati, S., Wibowo, A., Nastiti, R. T., & Sitalaksmi, S. (2024). Establishment of sustainable organizational identity: proposition of anthropomorphism, agile leadership, organizational change, and competitive advantage. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315694>
- Renjith, V., G. R., & Georg, A. (2015). *Transformational Leadership in Nursing*. May.
- Suhendar, T. N., & Fathurrahman, R. (2023). Comparative Study of Indonesian

And Malaysian Civil. Journal of Social Research, 2542–2561.

- Sukarma, I. G. E., & Soeling, P. D. (2024). Tren Riset Tentang Kepemimpinan pada Jurnal Administrasi di Indonesia : Tinjauan Literatur Sistematis. 5(3), 676–687.
- Syamsir, S., Saputra, N., & Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482022>
- Yukl, G. A. (2013). Leadership in organizations. In *Proceedings of the National Academy of Sciences* (8th ed., Vol. 3, Issue 1). Pearson Education, Inc.
- Yustikasari, M., Hutauruk, R. P., & Sa'adih. (2022). The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance in Public Organizations : A Case Study of the Regional Secretariat of Tangerang City. 07(02), 119–124.