Website : http://ium-tapsel.ac.id email : justitia@ium-tapsel.ac.id
JURNAL JUSTITIA
Jurnal Ilmu Hukum dan Humaniora
P- ISSN: 2356 - 9033
E -ISSN: 2579 - 9398
Fakultas Hukum

ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA ASN PADA ERA DIGITAL

Rilke Afni Johannes, [1)] Andika Hazrumy,[2)] Edi Mulyadi[3)]
,
Program Studi Ilmu Administrasi, Program Pascasarjana,
Universitas Islam Syekh-Yusuf, Tangerang

2407010147@students.unis.ac.id
Andika.hazrumy@unis.ac.id
Edi.mulyadi@unis.ac.id

ABSTRAK

Transformasi digital birokrasi menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN) meningkatkan kinerja profesional. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja ASN di era digital pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus digunakan melalui pengumpulan data wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pimpinan beserta staf teknis. Hasil penelitian menunjukkan keteladanan, integritas, dan komitmen pimpinan berperan mendasar dalam mendorong adaptasi digital birokrasi, membangun motivasi tim, serta memicu stimulasi intelektual melalui pola pikir kritis dan kreatif. Praktik pembinaan dan pendampingan personal terbukti berkontribusi nyata pada peningkatan kompetensi, etos kerja, dan orientasi pelayanan publik. Disarankan kepada pimpinan untuk menyusun pemetaan kebutuhan pelatihan teknologi lanjutan seperti keamanan siber tingkat tinggi, visualisasi data, dan desain aplikasi secara berkelanjutan.

***Kata kunci**: administrasi publik; era digital; kepemimpinan transformasional; kinerja ASN.*

ABSTRACT

Digital transformation in bureaucracy requires Civil Servants (ASN) to improve professional performance. This study aims to analyze the role of transformational leadership in increasing ASN performance in the digital era at the Department of Communication and Informatics of East Bolaang Mongondow Regency. A qualitative approach with a case study method was used through in-depth interviews, observation, and documentation involving leaders and technical staff. The results indicate that the leaders' role modeling, integrity, and commitment play a fundamental role in driving bureaucratic digital adaptation, building team motivation, and triggering intellectual stimulation through critical and creative thinking. Personal guidance and mentoring practices are proven to contribute significantly to improving competence, work ethics, and public service orientation. It is recommended that leaders formulate a systematic mapping for advanced technology training needs such as advanced cyber security, data visualization, and application design sustainably.

***Keywords**: civil servants performance; digital era; public administration; transformational leadership.*

PENDAHULUAN

Dalam era digital yang berkembang pesat, organisasi publik menghadapi tantangan besar untuk melakukan transformasi birokrasi yang lebih adaptif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana utama kebijakan publik dituntut memiliki kinerja tinggi, kompetensi digital, serta kemampuan untuk terus berinovasi dalam memberikan pelayanan. Di tengah tuntutan tersebut, kepemimpinan menjadi elemen kunci dalam menentukan keberhasilan proses transformasi, khususnya dalam konteks pemerintahan daerah.

Pemerintah melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menekankan pentingnya digitalisasi dalam manajemen ASN. Digitalisasi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi sistem, integrasi data, serta mempercepat pelayanan publik. Digitalisasi manajemen ASN mencakup beberapa aspek penting seperti mempercepat proses administrasi agar lebih cepat dan responsif, meningkatkan akurasi pengambilan keputusan berbasis data, dan mendorong integrasi teknologi dalam budaya kerja ASN secara berkelanjutan.

Berdasarkan data resmi Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Badan Pusat Statistik (BPS) hingga Desember 2024 mencatat jumlah ASN sebanyak 4.734.041 orang, terdiri dari 3.566.141 PNS dan 1.167.900 PPPK. Perbedaan ini mencerminkan proyeksi peningkatan jumlah ASN melalui rekrutmen besar-besaran tahun 2025. Di tingkat lokal, berdasarkan publikasi Bolaang Mongondow Timur Dalam Angka 2025 oleh BPS, jumlah ASN di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur tercatat sebanyak 2.143 orang. Jumlah ini mencakup PNS di berbagai perangkat daerah dan PPPK yang direkrut dalam beberapa tahun terakhir. Sementara itu, menurut data dari Dinas Komunikasi dan Informatika (Kominfo) Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, ASN yang bertugas di dinas tersebut hanya berjumlah 22 orang. Sebagai salah satu daerah berkembang di Provinsi Sulawesi Utara, Kabupaten Bolaang Mongondow Timur menghadapi tantangan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Perubahan teknologi, tuntutan transparansi, serta ekspektasi masyarakat terhadap layanan yang cepat dan akurat menuntut perubahan paradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya ASN. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional menjadi pendekatan yang relevan untuk mendorong perubahan positif dan peningkatan kinerja birokrasi.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan potensi individu dalam organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada penciptaan budaya kerja yang inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada perubahan. Dalam konteks ASN, gaya kepemimpinan ini diyakini mampu meningkatkan motivasi kerja, komitmen organisasi, serta kemampuan adaptasi terhadap teknologi digital. Namun, implementasi kepemimpinan transformasional di sektor pemerintahan tidaklah mudah. Struktur organisasi yang hierarkis, budaya kerja yang konservatif, serta keterbatasan penguasaan teknologi menjadi tantangan yang perlu diatasi. Oleh karena itu, penting untuk menelaah bagaimana kepemimpinan transformasional dijalankan oleh para pemimpin pemerintahan daerah khususnya di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja ASN dalam menghadapi era digital. Berangkat dari kenyataan bahwa digitalisasi telah menjadi agenda nasional, implementasinya di tingkat daerah masih menemui banyak kendala. Banyak ASN belum sepenuhnya menguasai teknologi digital, masih bekerja dengan pola konvensional, dan kurang memiliki mindset inovatif. Di sisi lain, mulai muncul pemimpin daerah yang menerapkan prinsip-prinsip transformasional seperti memberikan motivasi, membangun visi bersama, dan mendorong inovasi dalam pelayanan publik. Fenomena ini menarik untuk diteliti secara lebih mendalam guna memahami dinamika kepemimpinan dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja ASN.

Rumusan masalah yang hendak dipecahkan dalam penelitian ini meliputi beberapa aspek mendasar, di antaranya adalah mengenai bagaimana keteladanan, integritas, dan komitmen pimpinan mendorong ASN beradaptasi dengan tuntutan digitalisasi birokrasi. Selanjutnya, dikaji pula bagaimana pimpinan membangun motivasi,

optimisme, dan komitmen ASN terhadap perubahan sistem kerja berbasis digital, bagaimana pimpinan mendorong ASN untuk berpikir kritis, inovatif, dan kreatif dalam pemanfaatan teknologi informasi dan sistem digital pemerintahan, serta bagaimana praktik pembinaan, pendampingan, dan dukungan pimpinan dalam meningkatkan kapasitas dan kinerja ASN di era digital. Guna menjawab persoalan tersebut secara teoretis, kajian ini diintegrasikan dengan pemikiran ilmu administrasi menurut Sondang P. Siagian yang merumuskan administrasi sebagai proses kerja sama antara dua orang atau lebih berlandaskan rasionalitas tertentu untuk mencapai sasaran bersama secara efektif dan efisien. Administrasi publik telah mengalami pergeseran paradigma dari model birokrasi tradisional menuju manajemen publik modern yang adaptif terhadap digitalisasi, partisipasi masyarakat, dan akuntabilitas terbuka (Purwanto & Novianto, 2023; Prasojo, 2022). Prinsip utama kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Riggio (2006/2023) melalui empat dimensi utama (pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual) menjadi pilar utama dalam menganalisis bagaimana pemimpin memengaruhi perilaku kerja dan kapasitas kognitif aparatur negara (Sedarmayanti, 2017). Melalui penggabungan berbagai teori pendukung seperti digital leadership (Northouse, 2019), manajemen perubahan (Lewin, 1951), teori dua faktor Herzberg (1959), teori self-determination (Deci & Ryan), readiness for change (Armenakis et al., 1993), serta learning organization (Senge, 1990), kajian ini berupaya mengurai kompleksitas hubungan manajerial sektor publik di era disrupsi teknologi secara komprehensif.

METODE PENELITIAN

Pelaksanaan penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif studi kasus yang bertujuan untuk memaparkan, menjelaskan, serta menganalisis fenomena peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN secara mendalam dan menyeluruh tanpa adanya rekayasa variabel. Penelitian ini menitikberatkan perhatian pada makna serta interpretasi subjektif dari pengalaman pimpinan dan pegawai secara utuh, bukan berfokus pada kalkulasi angka statistik. Sumber data utama atau informan dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik purposive sampling untuk menjamin kompetensi informasi yang diperoleh. Informan utama terdiri atas Sekretaris Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika, Kepala Bidang Informasi Komunikasi Publik, Kepala Sub Bagian Program dan Pelaporan, serta Pranata Humas. Bahan dan instrumen penelitian menempatkan peneliti itu sendiri sebagai instrumen utama yang didukung oleh pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi lapangan, dan instrumen studi dokumentasi. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulatif melalui wawancara mendalam bersama informan kunci, pengamatan langsung terhadap interaksi kerja di kantor dinas, serta dokumentasi berkas resmi seperti Rencana Strategis, Laporan Kinerja Tahunan, notulensi rapat koordinasi, dan surat tugas pelatihan. Teknik analisis data yang digunakan mengadopsi model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tahapan reduksi data berupa proses pengkodean tematik, penyajian data dalam paparan naratif dan tabel matriks, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi hasil secara berkelanjutan sepanjang aktivitas riset berlangsung di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keteladanan Integritas dan Komitmen Pimpinan Dinas Kominfo

Berdasarkan hasil analisis data lapangan, keteladanan, integritas, dan komitmen pimpinan Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Bolaang Mongondow Timur tampil sebagai faktor yang sangat mendasar dalam mendorong adaptasi ASN terhadap digitalisasi birokrasi. Pimpinan tidak sekadar memberikan instruksi normatif dari jarak struktural, melainkan terlibat aktif sebagai role model dalam penggunaan teknologi pada aktivitas kedinasan sehari-hari. Pimpinan secara konsisten menggunakan sistem e-office, terlibat langsung dalam pengelolaan Portal Satu Data, mendampingi pimpinan daerah dalam agenda digital strategis, serta aktif memantau jalannya aplikasi pelaporan kinerja online. Konsistensi tindakan pimpinan ini membangun legitimasi moral yang kuat, sehingga mengurangi resistensi aparatur terhadap perubahan sistem. ASN merespons keteladanan tersebut melalui peningkatan kedisiplinan waktu kehadiran, kepatuhan terhadap prosedur administrasi elektronik, serta kesadaran moral untuk menyajikan data pelaporan yang jujur, akurat, dan tidak manipulatif demi menjaga akuntabilitas publik.

Kondisi empiris ini menunjukkan kesesuaian dengan dimensi idealized influence dalam teori kepemimpinan transformasional Bass dan Riggio yang menekankan pentingnya figur pimpinan sebagai panutan etis organisasi. Integritas pimpinan dalam mengawal keadilan penilaian kinerja berbasis sistem digital terbukti mampu memutus budaya patronase tradisional dalam birokrasi local, karena capaian kerja diukur secara objektif melalui output yang terekam di sistem (Muthalib & Nur, 2024). Hasil pengamatan peneliti juga sejalan dengan pemikiran Wafiyyah dan Arifin (2026) yang mengemukakan bahwa kredibilitas pemimpin yang dibangun melalui kompetensi komunikasi interpersonal dan integritas etis menjadi jangkar psikologis yang memberikan rasa aman bagi pegawai untuk keluar dari zona nyaman birokrasi konvensional. Ketegasan pimpinan dalam menolak rekayasa data laporan keuangan dan program menciptakan standar etos kerja baru yang berorientasi pada transparansi publik (Fakhrurrozi & Istania, 2025; Ilpiyanto et al., 2023). Komitmen pimpinan dalam mengawal keberlanjutan kebijakan digitalisasi juga memastikan bahwa program tidak berhenti sebagai formalitas seremonial peluncuran aplikasi, melainkan berlanjut menjadi kebiasaan kerja yang melembaga (Lewin, 1951).

Peran Pimpinan dalam Membangun Motivasi Optimisme dan Komitmen

Praktik pembinaan yang dijalankan pimpinan terbukti efektif dalam membangkitkan motivasi intrinsik dan optimisme kolektif ASN di tengah keterbatasan sumber daya daerah berkembang. Pimpinan memanfaatkan teknik komunikasi verbal persuasif dalam berbagai kesempatan informal maupun apel formal untuk menanamkan pemahaman mengenai makna strategis pekerjaan aparatur. ASN diyakinkan bahwa kontribusi teknis mereka dalam mengelola sistem informasi dan data terbuka memiliki dampak langsung terhadap kualitas pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat. Selain itu, pimpinan membangun optimisme dengan membingkai setiap kendala sistem, keterbatasan infrastruktur, dan error teknologi bukan sebagai kegagalan yang pantas dihukum, melainkan sebagai ruang pembelajaran organisasi yang berharga. Sikap pimpinan yang tetap tenang, rasional, dan solutif dalam menghadapi krisis informasi atau kritik publik di ruang digital memberikan rasa aman psikologis yang memperkuat ketahanan kerja tim.

Pendekatan motivasional pimpinan ini sejalan dengan aspek motivator dalam teori dua faktor Herzberg (1959) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja sejati bersumber

dari pengakuan, tanggung jawab, dan makna pekerjaan yang menantang. Dengan memberikan penghargaan verbal secara terbuka dan mendelegasikan tugas strategis secara adil, pimpinan memenuhi kebutuhan psikologis dasar ASN akan otonomi, kompetensi, dan keterikatan sosial sebagaimana diuraikan dalam teori self-determination Deci dan Ryan (Robbins & Judge, 2017). Pembinaan komitmen afektif ASN juga dibangun melalui penyelarasan antara tujuan karier pribadi pegawai dengan visi digitalisasi lembaga, sehingga memicu loyalitas profesional yang tinggi (Jufrizen & Nasution, 2023). ASN menunjukkan kesediaan untuk bekerja melampaui batasan jam kerja formal demi menjaga stabilitas sistem informasi daerah. Gaya kepemimpinan ini memperkuat kesiapan organisasi terhadap perubahan (readiness for change) karena proses transformasi digerakkan oleh motivasi internal aparatur yang dipelihara lewat penguatan moral pimpinan secara konsisten (Armenakis et al., 1993; Putri & Septiani, 2025).

Pimpinan Mendorong ASN untuk Berpikir Kritis Inovatif dan Kreatif

Dimensi stimulasi intelektual (intellectual stimulation) di lingkungan Dinas Kominfo Bolaang Mongondow Timur diwujudkan melalui kebijakan pimpinan yang menantang kemandirian berpikir ASN dan membuka ruang seluas-luasnya bagi lahirnya inovasi teknologi lokal. Pimpinan secara aktif mendorong aparatur untuk mengkritisi prosedur administrasi lama yang lamban, birokratis, dan tidak efisien untuk kemudian dicarikan solusi alternatif berbasis platform elektronik. Pelibatan aktif ASN dalam merancang sistem ORAS menggunakan CKAN open-source dan mengelola Portal Satu Data menjadi bukti empiris bahwa pimpinan memfasilitasi kebebasan bereksperimen teknologi. Ketika gagasan baru yang diuji coba staf menemui kegagalan atau kurang mendapat respons positif dari publik, pimpinan memosisikan situasi tersebut sebagai bahan evaluasi reflektif bersama, sehingga ASN tidak merasa terintimidasi oleh risiko kegagalan teknis.

Praktik ini membuktikan bahwa pimpinan berhasil menggeser budaya birokrasi tradisional dari error avoidance menuju learning organization yang adaptif (Senge, 1990). Menurut penelaahan peneliti, dorongan berpikir kritis ini sejalan dengan tuntutan Taksonomi Bloom dalam penguatan kompetensi ASN, di mana aparatur diarahkan mencapai level kognitif tertinggi yaitu menganalisis, mengevaluasi, dan menciptakan (Saleh et al., 2025). Kemampuan berpikir solutif ini sangat krusial bagi peningkatan daya saing birokrasi daerah berkembang dalam mengimplementasikan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik secara berkesinambungan (Sarjito & Djati, 2025; Efendi & Frinaldi, 2024). Budaya inovatif tumbuh subur karena pimpinan memposisikan perbedaan pandangan teknis di dalam rapat sebagai aset pengetahuan kolektif, bukan pembangkangan struktural, sehingga mempercepat internalisasi reformasi birokrasi digital di tingkat lokal (Nuraeni et al., 2025; Habibani & Frinaldi, 2025).

Praktik Pembinaan Pendampingan dan Dukungan Pimpinan di Era Digital

Praktik dukungan dan pendampingan operasional pimpinan diwujudkan melalui pengalokasian infrastruktur TIK yang memadai, penyesuaian regulasi SOP internal, serta fasilitasi bimbingan teknis berkala. Pimpinan memastikan ketersediaan perangkat keras, stabilitas jaringan internet, dan akses aplikasi kerja bagi seluruh ASN guna menunjang produktivitas. Selain itu, pimpinan aktif menyelenggarakan bimbingan teknis dan workshop internal sebagai wadah transfer pengetahuan horizontal, di mana ASN yang telah mengikuti pelatihan nasional diwajibkan membagikan ilmunya kepada pegawai lain. Pendekatan ini mencerminkan perhatian individual (individualized

consideration) yang inklusif, mengingat tingkat literasi digital dan kecepatan belajar tiap aparatur berbeda-beda. Namun demikian, penelitian mencatat adanya kesenjangan strategis berupa belum tersedianya pemetaan kebutuhan kompetensi digital jangka panjang yang terstruktur, terlihat dari absennya program pelatihan teknis lanjutan seperti keamanan siber tingkat tinggi, forensik digital, analisis data publik mendalam, dan desain UX/UI pelayanan digital.

Meskipun terdapat keterbatasan program lanjutan, pola pendampingan personal dan coaching informal harian yang ditunjukkan pimpinan terbukti mampu mempertahankan ritme kerja digital ASN tetap stabil dan akuntabel. Pendekatan human-centered digital leadership ini sejalan dengan pemikiran Northouse (2019) dan Westerman et al. (2014) bahwa keberhasilan adopsi teknologi sangat dipengaruhi oleh kapasitas pimpinan mengelola sisi psikologis manusia di dalam organisasi. Hubungan dialogis dua arah dan pemberian umpan balik konstruktif (developmental feedback) setelah evaluasi data tahunan membuat ASN merasa didampingi secara profesional (Thane et al., 2024; Suparna et al., 2025). Hal ini didukung oleh data studi dokumentasi dan lembar observasi yang mencatat skor sangat tinggi pada indikator penciptaan lingkungan kerja suportif, penegakan manajemen merit, serta fasilitasi peningkatan kapasitas aparatur secara bertahap (Sulaiman et al., 2024; Wambon et al., 2023).

Tabel 1. Aktivitas Penerapan Digitalisasi Dinas Kominfo

Aspek Kinerja	**Contoh Aktivitas Lapangan**	**Dampak terhadap Transformasi Digital**
Disiplin dan Integritas	Apel rutin pagi/sore dan absensi sistem elektronik.	Meningkatkan kepatuhan, moral kerja, dan transparansi waktu.
Inovasi Sistem Terbuka	Peluncuran Open-Data Resource Access System (ORAS).	Mendorong transparansi data daerah dan kemudahan akses publik.
Pengembangan Kapasitas	Keikutsertaan ASN dalam program GTA dan DTS Nasional.	Meningkatkan literasi TIK dan kesiapan kompetensi digital.

Tabel 2. Evaluasi Program Pelatihan TIK Periode 2023-2025

No	**Program Pelatihan Terlaksana**	**Kesenjangan Kompetensi / Pelatihan yang Belum Ada**
1	Bimtek Pengelolaan Website Desa dan OPD (Desember 2023).	Belum ada pelatihan strategi media sosial & komunikasi konten kreatif.
2	Bimtek Aplikasi Sicantik Cloud Kepegawaian (September 2024).	Ketiadaan workshop teknis interoperabilitas & integrasi database.
3	Government Transformation Academy & Basic Cyber Security (Mei 2025).	Belum tersedia diklat siber lanjutan, analisis data, dan desain UX/UI.

SIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dan positif yang sangat signifikan dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di era digital pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. Keteladanan perilaku, konsistensi moral, serta integritas etis yang ditunjukkan pimpinan secara operasional melalui keterlibatan langsung dalam pemanfaatan teknologi informasi terbukti mampu menekan resistensi birokrasi, membangun kepercayaan, serta mendongkrak disiplin kerja aparatur. Selain itu, pimpinan sukses membangun motivasi intrinsik dan optimisme kolektif melalui penyampaian visi digital yang jelas serta pembingkaian tantangan sebagai peluang pembelajaran. Dimensi stimulasi intelektual diwujudkan secara konkret melalui pemberian ruang inovasi, otonomi

eksperimen teknologi, dan toleransi edukatif terhadap kesalahan kerja. Praktik pembinaan dan pendampingan yang inklusif berbasis perhatian individual (individualized consideration) mampu mengubah budaya kerja konvensional menuju etos kerja berbasis data dan akuntabilitas publik yang transparan.

Guna mengoptimalkan capaian transformasi birokrasi digital ke depan, disarankan kepada Pimpinan Dinas Komunikasi dan Informatika untuk segera menyusun peta kebutuhan kompetensi digital lanjutan secara sistematis bagi seluruh tingkatan ASN. Pemerintah Daerah bersama Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) perlu merancang program kediklatan teknologi informasi yang bersifat spesifik, mendalam, dan berkelanjutan, seperti workshop pengelolaan insiden keamanan siber, analisis big data publik, pemrograman aplikasi internal, serta pelatihan desain interaksi UX/UI pelayanan publik, dengan didukung oleh pengalokasian anggaran prasarana TIK yang memadai dari DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas lokus kajian pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pelayanan dasar lain serta mengombinasikannya dengan pendekatan kuantitatif atau campuran guna memperoleh generalisasi model kepemimpinan digital birokrasi daerah secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep, dan Indikator. Zanafa Publishing, Pekanbaru.

Affan, F., Rachmatsyah, T. H., & Nenobais, H. (2025). Implementasi Kebijakan Aplikasi Kinerja (E-Kinerja) dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kantor Badan Penghubung Provinsi Sumatera Utara. Arus Jurnal Sosial dan Humaniora, 5(3), 4231–4240. https://doi.org/10.57250/ajsh.v5i3.1871

Albury, D. (2018). Fostering Innovation in Public Services. Public Money & Management, 25(1), 51–56. London.

Alsa, A., Marwan, & Alhadar, F. M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Employee Engagement dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. Comserva: Jurnal Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, 2(4), 351–363. Jakarta.

Apriola, C., & Indrayani, H. (2024). The Influence of Competence and Work Culture on Paramedic Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at Bhayangkara TK III Hospital Pekanbaru. Proceedings of the International Conference on Economic and Social Sciences (ICESS), 2, 119–131. Pekanbaru.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. Human Relations, 46(6), 681-703. Sage Publications.

Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, Public Values and Transformative Government. Government Information Quarterly, 31(1), 119–126. Elsevier.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006/2023). Transformational Leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Burnes, B. (2017). Managing Change (7th ed.). Pearson Education Limited, London.

Cameron, E., & Green, M. (2019). Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change (5th ed.). Kogan Page, London.

Dewi, S. (2024). Peran Widyaiswara dalam Menjawab Tantangan Percepatan Transformasi Pengelolaan Kinerja ASN Era Digital melalui Pelatihan Terintegrasi (Corpu). Prosiding PITNAS Widyaiswara, 1, 534–548. Jakarta.

Efendi, T., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi sebagai Pilar Reformasi Birokrasi: Kajian Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Organisasi Sektor Publik. Future Academia: The

Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced, 2(4), 630–639. https://doi.org/10.61579/future.v2i4.271

Fahmi, I. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi. Alfabeta, Bandung.

Fakhrurrozi, I., & Istania, R. (2025). Model Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kedeputian Bidang Informasi dan Data Komisi Pemberantasan Korupsi. Jurnal Kolaboratif Sains, 8(6), 3067–3079. https://doi.org/10.56338/jks.v8i6.7579

Fauzan, R. (2024). Menuju Aparatur Sipil Negara ASN Bertaraf Internasional. Public Service and Governance Journal, 5(1), 178–197. Manado.

Habibani, R. A., & Frinaldi, A. (2025). Inovasi Budaya Organisasi Publik dalam Era Digital: Peluang dan Strategi Implementasi. Social: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS, 5(2), 407–421. https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5365

Hadion, S. (2020). Administrasi Digital: Perubahan Paradigma Pengelolaan Birokrasi Publik. Jurnal Ilmu Administrasi Publik, 7(1), 43–55. Bandung.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work. John Wiley & Sons, New York.

Ilpiyanto, M. I., Nidyawati, N., & Sepnonsal, D. (2023). Pengaruh Teladan Pimpinan, Pengawasan, dan Komunikasi Dua Arah terhadap Disiplin Kerja pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muara Enim. Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, 11(1), 343–356. https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i1.3134

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, Boston.

Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. Harper & Row, New York.

Mangkunegara, A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Mergel, I. (2016). Agile Innovation Management in Government. Government Information Quarterly, 33(2), 211–222. Elsevier.

Muthalib, A. A., & Nur, M. (2024). Implementasi Pengelolaan Kinerja ASN Berdasarkan PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 dalam Meningkatkan Kualitas dan Kapasitas ASN. Arus Jurnal Sosial dan Humaniora, 4(2), 453–469. https://doi.org/10.57250/ajsh.v4i2.407

Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and Practice (8th ed.). Sage Publications, California.

Nuraeni, I., Nurhayati, N., Taufiqoh, S., Gunardi, G., & Permatasari, A. (2025). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Mendorong Perilaku Inovatif Pegawai pada Digitalisasi Pelayanan Publik. Jurnal Manajemen & Bisnis, 1(1), 13–26. Bandung.

Prasojo, E. (2021/2022). Digital Bureaucracy and Leadership Transformation in Indonesian Public Sector. Journal of Public Administration Studies, 18(2), 89–102. UI Press, Jakarta.

Purwanto, E. A., & Novianto, A. (2023). Ilmu Administrasi Modern dan Kekuasaan. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

Putri, R. N., & Septiani, M. (2025). Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Damkar Kota Bandar Lampung. Jambura Economic Education Journal, 7(3), 952–976. https://doi.org/10.37479/jeej.v7i3.30443

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (17th ed.). Pearson Education, Boston.

Saleh, B., Sobandi, A., & Fatadona, H. (2025). Penerapan Pendekatan Taksonomi Bloom dalam Penyelenggaraan Pelatihan Government Transformation Academy untuk Penguatan Kompetensi ASN di Era Digital. Didaktika: Jurnal Kependidikan, 14(1), 1381–1392. Bandung.

Sarjito, A., & Djati, S. P. (2025). Implikasi Kompetensi Digital ASN Milenial terhadap Reformasi Birokrasi Digital di Era Transformasi Pemerintahan. Jurnal Administrasi Publik, 21(1), 87–109. https://doi.org/10.52316/jap.v21i1.610

Sedarmayanti. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Refika Aditama, Bandung.

Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday Currency, New York.

Siagian, S. P. (1989/2023). Administrasi Pembangunan: Konsep, Dimensi, dan Strateginya. Bumi Aksara, Jakarta.

Silalahi, U. (2016). Studi Tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori dan Dimensi. Sinar Baru Algensindo, Bandung.

Sulaiman, S., Listiana, Y. D., & Trimawarni, A. (2024). Pelatihan dan Pendampingan Penguatan Capacity Building ASN dalam Penerapan Good Governance di Kota Pontianak. AKSIME, 1(4), 8–17. https://doi.org/10.32503/aksime.v1i4.6262

Suparna, P., Listiyani, K. L., Sulistya Dewi, P. A., & Wedananta, K. A. (2025). Pendampingan Penilaian Kompetensi Jabatan ASN terhadap Peningkatan Pelayanan Publik dalam Transformasi Digital. Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara, 6(2), 2601–2607. https://doi.org/10.55338/jpkmn.v6i2.6097

Thane, S., Jouwe, M. Y., & Manansang, R. (2024). Pendampingan Pelatihan Kepemimpinan Administrator bagi ASN Provinsi Papua. Cendisia, 1(1), 21–24. https://doi.org/10.55049/47ptjn31

Torang, S. (2014). Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi. Alfabeta, Bandung.

Wafiyyah, H., & Arifin, A. A. (2026). Peran Kompetensi Communication Interpersonal dan Integritas Etis Pemimpin dalam Membangun Kredibilitas Pimpinan di Instansi Pemerintahan. Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner, 2(04), 1571–1582. Surabaya.

Wambon, D., Medyati, N., Makaba, S., Irab, S. P., Ruru, Y., & Tingginehe, R. M. (2023). Analisis Peran Kepemimpinan Kepala Dinas terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Merauke. Innovative: Journal of Social Science Research, 4(4), 6695–6706. https://doi.org/10.31004/innovative.v4i4.13190

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press, Boston.

Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson Education, Boston.