

Turnitin No Repository

272-285_plagiasi

 Submission 01

Document Details

Submission ID**trn:oid::3618:152540152****Submission Date****Sep 22, 2026, 9:49 AM GMT+7****Download Date****Sep 22, 2026, 9:52 AM GMT+7****File Name****272-285_plagiasi.docx****File Size****5.7 MB****13 Pages****5,993 Words****43,280 Characters**

16% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text

Top Sources

- 9%  Internet sources
 - 7%  Publications
 - 15%  Submitted works (Student Papers)
-

Top Sources

- 9% Internet sources
- 7% Publications
- 15% Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Student papers	Universitas Muria Kudus on 2026-08-27	1%
2	Student papers	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2025-08-07	1%
3	Student papers	Universitas Muhammadiyah Jakarta on 2026-08-10	<1%
4	Student papers	UPN Veteran Yogyakarta on 2026-06-23	<1%
5	Student papers	UPN Veteran Yogyakarta on 2026-06-23	<1%
6	Student papers	Universitas Negeri Jakarta on 2025-09-25	<1%
7	Internet	www.ijbms.org	<1%
8	Student papers	Universitas Negeri Jakarta on 2025-07-01	<1%
9	Internet	digilib.unila.ac.id	<1%
10	Student papers	Universitas Negeri Jakarta on 2025-12-22	<1%
11	Internet	eprints.unimudasorong.ac.id	<1%

12	Student papers	Binus University International on 2026-01-24	<1%
13	Internet	journal.universitaspahlawan.ac.id	<1%
14	Internet	journal.unpas.ac.id	<1%
15	Student papers	Universitas Respati Indonesia on 2026-08-16	<1%
16	Internet	dev-jdihn.bphn.go.id	<1%
17	Student papers	UPA Perpustakaan UNTIRTA on 2026-07-14	<1%
18	Internet	repository.uninus.ac.id	<1%
19	Publication	Muh. Zhafri. "Peran Kepemimpinan Transformatif dalam Pengembangan Sum..."	<1%
20	Publication	Rizki Nur Inayah, Muh Yamin Noch, Andri Irawan, Duta Mustajab, Yaya Sonjaya. "..."	<1%
21	Internet	fliphtml5.com	<1%
22	Student papers	Universitas Muhammadiyah Jakarta on 2026-04-28	<1%
23	Internet	djpb.kemenkeu.go.id	<1%
24	Student papers	Universitas Negeri Jakarta on 2025-06-18	<1%
25	Internet	garuda.kemdikbud.go.id	<1%

26	Publication	Dyah Palupi Setiyoningrum, Achmad Fauzi, Maman Rumanta. "Pengaruh Gaya K...	<1%
27	Student papers	Konsorsium PTS Batch 5 on 2026-06-15	<1%
28	Publication	Viony Dwi Arfa, Hanif Al Kadri, Anisah Anisah, Widiawati Widiawati. "Pengaruh Ke...	<1%
29	Internet	e-journal.trisakti.ac.id	<1%
30	Internet	ijccd.umsida.ac.id	<1%
31	Student papers	East Union High School on 2026-07-02	<1%
32	Student papers	Universitas Negeri Jakarta on 2025-05-22	<1%
33	Internet	ejurnal.bunghatta.ac.id	<1%
34	Internet	filesulawesi.com	<1%
35	Student papers	iGroup on 2014-01-13	<1%
36	Internet	journal-stiayappimakassar.ac.id	<1%
37	Internet	pa-bontang.go.id	<1%
38	Internet	rama.uniku.ac.id	<1%
39	Student papers	LPPM on 2025-07-16	<1%

40	Publication	Sukmadianto Tri Ramadhan, Fatmah Bagis, Naelati Tubastuvi, Rifka Utami Arofah...	<1%
41	Student papers	Trisakti University on 2024-01-09	<1%
42	Student papers	Udayana University on 2017-01-29	<1%
43	Student papers	Universitas Islam Riau on 2025-09-22	<1%
44	Student papers	Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2025-12-14	<1%
45	Publication	Wilham Muhazin, Agus Siswanto, Ema Nurmaya Nurmaya. "Kepemimpinan Trans...	<1%
46	Internet	journal.unismuh.ac.id	<1%
47	Internet	kodepos.nomor.net	<1%
48	Internet	publikasi.abidan.org	<1%
49	Internet	repository.undaris.ac.id:8080	<1%
50	Internet	jurnal.unprimdn.ac.id	<1%
51	Publication	Ni Kadek Cantika Dewi, Made Zola'Sela Bolabali, I Nengah Aristana. "KEPEMIMPI...	<1%
52	Student papers	SDM Universitas Gadjah Mada on 2023-03-13	<1%
53	Student papers	Udayana University on 2017-03-05	<1%

Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja ASN: Tinjauan Literatur dan Implikasi Bagi Birokrasi Papua Selatan

*Nurul Uswatun Hasanah¹⁾, Anugerah Mulia Utami²⁾, Eko Rachmat Saputro³⁾

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) serta relevansinya bagi penguatan birokrasi Papua Selatan. Kajian dilakukan melalui *literature review* naratif terhadap penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja pada sektor publik yang dipublikasikan pada periode 2021–2025. Literatur ditelusuri melalui Google Scholar, Consensus, dan Garuda, kemudian diseleksi berdasarkan relevansi topik, kesesuaian objek, ketersediaan teks lengkap, dan kelayakan untuk dianalisis. Hasil kajian terhadap 10 artikel menunjukkan bahwa *innovative work behavior* merupakan *outcome* yang paling sering dibahas, yaitu dalam 8 dari 10 artikel, sedangkan kinerja dibahas dalam 4 artikel, *adaptive performance* dalam 1 artikel, dan *organizational citizenship behavior* dalam 1 artikel; beberapa artikel membahas lebih dari satu *outcome*. Sintesis juga menunjukkan bahwa keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan perilaku dan hasil kerja tidak selalu berlangsung secara langsung, tetapi dapat melibatkan *psychological capital*, *organizational trust*, *knowledge sharing*, *psychological empowerment*, dan *innovative work behavior*. Temuan tersebut relevan sebagai wawasan konseptual bagi birokrasi Papua Selatan yang membutuhkan ASN kompeten, adaptif, inovatif, dan kolaboratif. Namun, kajian ini tidak memberikan bukti empiris langsung mengenai penerapan kepemimpinan transformasional pada birokrasi Papua Selatan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Perilaku Kerja; Aparatur Sipil Negara; Birokrasi; Papua Selatan

Abstract

This study aims to analyze the relationship between transformational leadership and civil servants' work behavior and its relevance to strengthening the bureaucracy in South Papua. The study employs a narrative literature review of research on transformational leadership and work behavior in the public sector published during 2021–2026. Literature was searched through Google Scholar, Consensus, and Garuda and selected based on topic relevance, research object, full-text availability, and eligibility for analysis. The review of 10 articles shows that innovative work behavior is the most frequently examined outcome, appearing in 8 of the 10 articles, while performance is examined in 4 articles, adaptive performance in 1 article, and organizational citizenship behavior in 1 article; several studies address more than one outcome. The synthesis also indicates that the relationship between transformational leadership and work-related behaviors or outcomes is not always direct but may involve psychological capital, organizational trust, knowledge sharing, psychological empowerment, and innovative work behavior. These findings provide contextual insights for the South Papua bureaucracy, which requires competent, adaptive, innovative, and collaborative civil servants. However, this review does not provide direct empirical evidence on the application of transformational leadership within the South Papua bureaucracy.

Keywords: Transformational Leadership; Work Behavior; Civil Servants; Bureaucracy; South Papua

PENDAHULUAN

Pembentukan Provinsi Papua Selatan merupakan bagian dari penataan pemerintahan dan pembangunan di wilayah selatan Papua. Secara yuridis, Provinsi Papua Selatan dibentuk melalui Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2022 dan mencakup Kabupaten Merauke, Kabupaten Boven Digoel, Kabupaten Mappi, dan Kabupaten Asmat, dengan ibu kota berkedudukan di Kabupaten Merauke. Undang-undang tersebut menempatkan

pembentukan provinsi dalam kerangka Otonomi Khusus dan menegaskan tujuan percepatan pemerataan pembangunan, peningkatan pelayanan publik, dan kesejahteraan masyarakat, khususnya bagi Orang Asli Papua (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2022).

Pemekaran wilayah tersebut diharapkan dapat memperpendek rentang kendali pemerintahan, mendekatkan pelayanan publik kepada masyarakat, serta mempercepat

pembangunan daerah. Namun, pembentukan daerah otonomi baru tidak hanya berkaitan dengan pembentukan struktur pemerintahan, tetapi juga menuntut kesiapan kelembagaan, sumber daya manusia, infrastruktur, kemampuan keuangan daerah, serta kapasitas manajemen pemerintahan. Sejumlah persoalan tersebut menjadi tantangan dalam membangun pemerintahan Papua Selatan yang mampu menjalankan fungsi pemerintahan secara efektif (Midhol, 2022).

Kebutuhan tersebut memiliki dimensi empiris yang nyata. Pada Oktober 2025, lebih dari 600 ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Papua Selatan mengambil sumpah/janji pengangkatan. Pada April 2026, penguatan jaringan internet di kawasan pusat pemerintahan Provinsi Papua Selatan ditujukan untuk mendukung kebutuhan sekitar 1.000 ASN pada lingkungan Organisasi Perangkat Daerah. Data tersebut menunjukkan bahwa birokrasi Papua Selatan sedang berada pada fase pembangunan dan konsolidasi kapasitas aparatur sekaligus penguatan infrastruktur kerja. Kondisi ini membuat kualitas kepemimpinan dan perilaku kerja ASN menjadi faktor strategis, karena pertumbuhan organisasi harus diikuti kemampuan aparatur untuk bekerja secara profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan.

Pembangunan birokrasi di Papua Selatan membutuhkan kapasitas kelembagaan yang mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan daerah dan masyarakat. Pemerintah daerah perlu membangun organisasi, sistem administrasi, pembagian kewenangan, serta mekanisme pelayanan publik yang dapat berjalan secara efektif sejak awal penyelenggaraan pemerintahan. Kesiapan pemerintahan menjadi persoalan penting bagi daerah otonomi baru karena pemerintah harus membangun sistem kelembagaan sekaligus menjalankan berbagai fungsi pemerintahan dan pelayanan masyarakat (Pratama & Pramono, 2019). Kapasitas aparatur juga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari proses tersebut. Kualitas sumber daya manusia pemerintahan berpengaruh terhadap kemampuan daerah dalam melaksanakan desentralisasi, merumuskan kebijakan, dan menjalankan program pembangunan sesuai kebutuhan masyarakat (Ponto et al., 2025).

Tantangan pembangunan birokrasi Papua Selatan semakin kompleks karena kondisi geografis dan karakteristik sosial masyarakatnya. Perbedaan tingkat aksesibilitas antarwilayah dapat memengaruhi proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahan (Iek, 2014). Pemekaran wilayah juga berkaitan dengan kebutuhan untuk mendekatkan pelayanan kepada masyarakat yang sebelumnya menghadapi rentang kendali pemerintahan yang panjang. Pada saat yang sama, keberagaman suku, budaya, bahasa, adat, dan struktur sosial menuntut penyelenggara pemerintahan memiliki kemampuan memahami karakteristik masyarakat setempat. Perencanaan pembangunan yang memperhatikan kondisi sosial budaya serta melibatkan tokoh adat, tokoh agama, tokoh masyarakat, dan unsur pemerintahan lokal menjadi penting agar kebijakan dapat diterima dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat (Rizki et al., 2023).

Kondisi tersebut menempatkan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai aktor penting dalam pembangunan birokrasi Papua Selatan. ASN tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menerjemahkan kebijakan pemerintah ke dalam pelayanan yang diterima masyarakat. Kualitas aparatur berkaitan dengan kompetensi, integritas, profesionalisme, kemampuan berkomunikasi, serta orientasi terhadap kebutuhan masyarakat (Yulianto & Harsoyo, 2023). Perilaku kerja juga menjadi bagian penting karena pelayanan publik membutuhkan aparatur yang mampu menunjukkan akuntabilitas, kompetensi, adaptabilitas, loyalitas, keharmonisan, dan kolaborasi (Hasanah et al., 2024). Pada tingkat pelayanan pemerintahan lokal, tuntutan terhadap ASN mencakup pemberian layanan yang adil, ramah, dan tidak diskriminatif, meskipun persoalan kedisiplinan masih ditemukan dalam pelaksanaan tugas (Rizki et al., 2023).

Kebutuhan terhadap aparatur yang adaptif semakin kuat seiring perubahan lingkungan pemerintahan dan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, mudah, transparan, dan akuntabel. Digitalisasi telah mengubah pola kerja birokrasi, tetapi perubahan tersebut tidak cukup dilakukan melalui

11 penggunaan teknologi. Aparatur juga perlu memiliki kemampuan untuk menyesuaikan cara kerja, memanfaatkan teknologi secara efektif, dan merespons perubahan organisasi (Noak, 2022).
10 Pengalaman perubahan pola kerja ASN setelah pandemi menunjukkan bahwa kemampuan *agile* masih perlu diperkuat melalui keterbukaan
11 pimpinan terhadap teknologi serta pengembangan kompetensi yang mendukung respons terhadap perubahan (Martarech et al., 2026). Kebutuhan
1 terhadap inovasi dan kolaborasi turut meningkat karena persoalan pelayanan publik semakin kompleks dan membutuhkan koordinasi antaraktor.
49 Lingkungan kerja yang terbuka, inklusif,
3 kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada masyarakat juga diperlukan untuk mendukung perubahan perilaku aparatur (Hidayanti et al., 2025).

Perubahan perilaku aparatur tidak terlepas dari peran kepemimpinan. Pemimpin birokrasi memiliki fungsi dalam menentukan arah organisasi, membangun motivasi, mengembangkan kapasitas pegawai, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perubahan. Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang relevan karena menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi bersama, memberikan motivasi, mendorong pemikiran kritis dan inovatif, serta memperhatikan perkembangan individu pegawai.

Sejumlah penelitian telah menunjukkan hubungan kepemimpinan transformasional dengan berbagai bentuk perilaku dan hasil kerja ASN. Yos et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja ASN. Fathiyah et al. (2022) menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pegawai, sedangkan Asbara & Jumase (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendukung kinerja ASN melalui motivasi pelayanan publik dan kapasitas sumber daya manusia. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan dapat tercermin pada perubahan perilaku maupun melalui kondisi psikologis dan kapasitas pegawai.

Hasil penelitian yang tersedia belum menunjukkan pola yang sepenuhnya konsisten.

Perdana & Rozi (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN secara parsial, meskipun pengaruhnya menjadi signifikan ketika dianalisis bersama motivasi kerja dan budaya organisasi. Nofiantari et al. (2023) juga tidak menemukan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja ASN, tetapi menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan kerja yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja. Perbedaan temuan tersebut memperlihatkan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku maupun hasil kerja aparatur dapat melibatkan faktor lain, seperti motivasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, kapasitas sumber daya manusia, dan perilaku inovatif. Kondisi ini menunjukkan perlunya pembacaan literatur yang tidak hanya melihat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional, tetapi juga menelaah bentuk perilaku yang muncul serta mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut.

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan ASN telah berkembang pada berbagai organisasi publik, tetapi temuan yang tersedia masih tersebar pada disiplin kerja, perilaku inovatif, motivasi pelayanan, kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja. Belum terdapat sintesis yang memadai dalam korpus literatur yang ditelaah untuk menjelaskan pola hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja ASN secara lebih luas, termasuk *outcome* yang paling sering dikaji dan mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut. Kesenjangan ini menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan Papua Selatan yang sedang membangun kapasitas birokrasi sebagai provinsi baru. Karakteristik kelembagaan, kondisi geografis, kebutuhan pelayanan, dan keberagaman masyarakat membuat penguatan birokrasi tidak cukup dilakukan melalui pembentukan struktur dan sistem administrasi, tetapi juga membutuhkan kepemimpinan yang mampu mendorong perilaku aparatur yang mendukung perubahan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini mengkaji temuan penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja ASN serta menganalisis relevansinya terhadap

kebutuhan birokrasi Papua Selatan. Tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi *outcome* perilaku dan hasil kerja yang paling sering dikaji dalam hubungan dengan kepemimpinan transformasional; (2) menyintesis pola temuan yang konsisten, temuan yang berbeda, dan mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut; serta (3) merumuskan implikasi konseptual bagi penguatan birokrasi Papua Selatan dengan membedakan bukti langsung tentang Papua Selatan dari wawasan kontekstual yang berasal dari wilayah Papua lainnya.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan sikap, nilai, motivasi, dan cara berpikir pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi pengarahan dan pengawasan, tetapi juga membangun visi bersama, memberikan inspirasi, mendorong kreativitas, serta mendukung perkembangan pegawai. Konsep kepemimpinan sendiri memiliki cakupan yang luas dan dapat dipahami sebagai karakteristik individu, perilaku, proses hubungan antara pemimpin dan pengikut, maupun peran yang melekat dalam struktur organisasi (Bugaj & Sulyma, 2022).

Kepemimpinan transformasional berkembang dari pemikiran bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan tidak sebatas pertukaran imbalan dengan pelaksanaan tugas. Pemimpin memiliki peran dalam meningkatkan kesadaran pegawai terhadap tujuan organisasi dan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi yang melampaui tuntutan pekerjaan formal. Pendekatan ini semakin relevan bagi organisasi publik karena perubahan lingkungan pemerintahan menuntut kemampuan adaptasi, inovasi, dan peningkatan kinerja aparatur. Fuad et al. (2020) menjelaskan bahwa disrupsi yang dihadapi organisasi publik membutuhkan perubahan pola pikir dan kemampuan beradaptasi, sehingga kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang penting dalam menghadapi perubahan tersebut.

Kepemimpinan transformasional umumnya dijelaskan melalui empat karakteristik utama (Kariuki, 2021), yaitu:

1. *Idealized Influence*

Idealized influence menunjukkan kemampuan pemimpin menjadi teladan yang memperoleh kepercayaan dan penghormatan dari pegawai. Pemimpin memperlihatkan integritas, konsistensi, dan komitmen terhadap nilai serta tujuan organisasi. Keteladanan tersebut dapat membentuk kepercayaan pegawai dan mendorong mereka mengikuti standar perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin.

2. *Inspirational Motivation*

Inspirational motivation berkaitan dengan kemampuan pemimpin menyampaikan visi dan tujuan organisasi secara jelas serta membangun semangat pegawai untuk mencapainya. Pemimpin memberikan dorongan, optimisme, dan makna terhadap pekerjaan sehingga pegawai memahami kontribusinya terhadap pencapaian tujuan bersama.

3. *Intellectual Stimulation*

Intellectual stimulation menggambarkan kemampuan pemimpin mendorong pegawai untuk berpikir kritis, kreatif, dan terbuka terhadap gagasan baru. Pemimpin memberikan ruang bagi pegawai untuk mempertanyakan cara kerja yang sudah ada, mencari alternatif penyelesaian masalah, serta mengembangkan pendekatan yang lebih efektif dan inovatif.

4. *Individualized Consideration*

Individualized consideration menunjukkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, kemampuan, dan perkembangan setiap pegawai. Pemimpin memberikan dukungan, bimbingan, serta kesempatan pengembangan sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan individu. Perhatian tersebut membantu pegawai mengembangkan kompetensi dan meningkatkan kapasitasnya dalam menjalankan pekerjaan.

Perilaku Kerja ASN

Perilaku kerja ASN merujuk pada sikap dan tindakan yang ditunjukkan aparatur ketika melaksanakan tugas, menjalankan tanggung jawab, berinteraksi dalam organisasi, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Konsep ini tidak

hanya berkaitan dengan pencapaian pekerjaan, tetapi juga mencerminkan bagaimana ASN menerapkan nilai, etika, kompetensi, serta tuntutan organisasi dalam menjalankan perannya. Perilaku pegawai memiliki keterkaitan dengan kinerja dan kualitas pelayanan publik, sehingga aspek perilaku menjadi bagian penting dalam penyelenggaraan pemerintahan (Herman, 2018).

Perkembangan manajemen ASN turut memperluas perhatian terhadap perilaku kerja aparatur. Penilaian terhadap pegawai tidak hanya didasarkan pada penyelesaian tugas administratif, tetapi juga mencakup kemampuan memberikan pelayanan, mempertanggungjawabkan pekerjaan, mengembangkan kompetensi, menjaga hubungan kerja, beradaptasi terhadap perubahan, dan membangun kerja sama. Hasanah et al. (2024) mengidentifikasi tujuh aspek perilaku kerja pegawai, yaitu orientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, keharmonisan, loyalitas, adaptabilitas, dan kolaborasi. Ketujuh aspek tersebut menunjukkan bahwa perilaku kerja ASN mencakup kemampuan individu dalam menjalankan tugas sekaligus kemampuan membangun hubungan yang baik dengan organisasi, rekan kerja, dan masyarakat.

Berdasarkan dimensi tersebut, perilaku kerja ASN dapat dilihat melalui tujuh karakteristik yang sekaligus dapat diintegrasikan dengan *core values* ASN BerAKHLAK sesuai Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021, yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Integrasi ini penting karena tujuh karakteristik perilaku kerja yang digunakan dalam kajian memiliki kesepadanan substantif dengan *core values* ASN yang menjadi acuan nasional dalam membangun budaya kerja aparatur.:

1. Berorientasi Pelayanan

Menunjukkan kemampuan ASN memberikan layanan yang responsif, profesional, mudah diakses, dan sesuai kebutuhan masyarakat. Dalam konteks birokrasi Papua Selatan, orientasi pelayanan menuntut aparatur memahami variasi akses dan karakteristik masyarakat antarwilayah.

2. Akuntabilitas

ASN mampu mempertanggungjawabkan tugas, keputusan, penggunaan sumber daya, dan hasil pekerjaan. Perilaku akuntabel tercermin melalui kepatuhan terhadap tanggung jawab, transparansi, integritas, dan kesungguhan mencapai hasil yang ditetapkan.

3. Kompetensi

Kompetensi mencerminkan kemampuan menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas untuk menyelesaikan pekerjaan, sekaligus kemauan untuk terus belajar dan mengembangkan kapabilitas sesuai perubahan tuntutan pemerintahan.

4. Keharmonisan

Keharmonisan menggambarkan kemampuan ASN membangun hubungan kerja yang saling menghargai, peduli, dan mendukung. Aspek ini penting dalam lingkungan kerja yang beragam secara sosial dan budaya.

5. Loyalitas

Loyalitas menunjukkan komitmen ASN terhadap organisasi, tugas pemerintahan, nilai dasar negara, dan kepentingan masyarakat. Loyalitas tercermin melalui kesediaan menjalankan tanggung jawab dan menjaga kepentingan organisasi sesuai ketentuan.

6. Adaptabilitas

Adaptabilitas merupakan kemampuan ASN menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan, teknologi, tuntutan pekerjaan, dan kondisi organisasi. Nilai adaptif juga menekankan inovasi dan kesiapan menghadapi perubahan.

7. Kolaborasi

Kolaborasi menunjukkan kemampuan ASN membangun kerja sama yang sinergis dengan individu, unit kerja, organisasi, dan pemangku kepentingan lain. Kemampuan berbagi informasi, berkoordinasi, dan bekerja lintas batas organisasi menjadi penting untuk persoalan pemerintahan yang kompleks.

Integrasi tujuh karakteristik perilaku kerja dengan BerAKHLAK memperjelas bahwa perilaku ASN yang dibutuhkan birokrasi Papua Selatan bukan sekadar perilaku administratif, melainkan perilaku yang berorientasi pada pelayanan, bertanggung jawab, kompeten, menghargai keberagaman, setia pada kepentingan publik dan negara, mampu beradaptasi, serta membangun kerja sama. Dengan demikian, BerAKHLAK dapat digunakan sebagai kerangka normatif untuk membaca implikasi temuan literatur mengenai kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja ASN.

46

METODE PENELITIAN

14

Penelitian ini menggunakan *literature review* naratif untuk mengkaji keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja ASN dalam penyelenggaraan birokrasi dan pelayanan publik serta relevansinya bagi Papua Selatan. Penelusuran literatur dilakukan melalui Google Scholar, Consensus, dan Garuda menggunakan kombinasi kata kunci *transformational leadership*, perilaku kerja ASN, *civil servant*, *public sector*, *innovative work behavior*, *adaptive performance*, dan Papua Selatan. Rentang publikasi ditetapkan pada periode 2021–2025. Korpus akhir yang memenuhi kriteria analisis terdiri atas 10 artikel dan seluruhnya terbit pada 2021–2025. Sehingga konsisten dengan kriteria yang dinyatakan dalam abstrak.

4

Kriteria inklusi ditetapkan sebagai berikut: (1) artikel ilmiah yang dipublikasikan pada periode 2021–2025; (2) tersedia dalam teks lengkap; (3) membahas kepemimpinan transformasional yang berkaitan dengan perilaku, sikap, atau hasil kerja pegawai sektor publik; dan (4) menyediakan informasi penelitian yang dapat dibandingkan secara tematik. Literatur mengenai Papua Selatan tidak dimasukkan ke dalam korpus utama apabila tidak menguji hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja; sumber tersebut digunakan sebagai konteks daerah. Demikian pula, penelitian dari Papua Barat Daya dan wilayah Papua lainnya diposisikan sebagai wawasan komparatif, bukan sebagai bukti empiris langsung mengenai Papua Selatan.

13

Informasi yang diekstraksi dari artikel meliputi penulis, tahun publikasi, metode, objek

penelitian, *outcome*, arah temuan, serta mekanisme mediasi atau hubungan antara yang dilaporkan. Hasil kemudian dikelompokkan berdasarkan *outcome* dan mekanisme untuk mengidentifikasi pola yang berulang, temuan yang bertentangan, dan perbedaan konteks. Karena menggunakan *narrative review*, frekuensi artikel digunakan sebagai deskripsi sederhana atas kecenderungan topik, bukan sebagai ukuran kekuatan pengaruh.

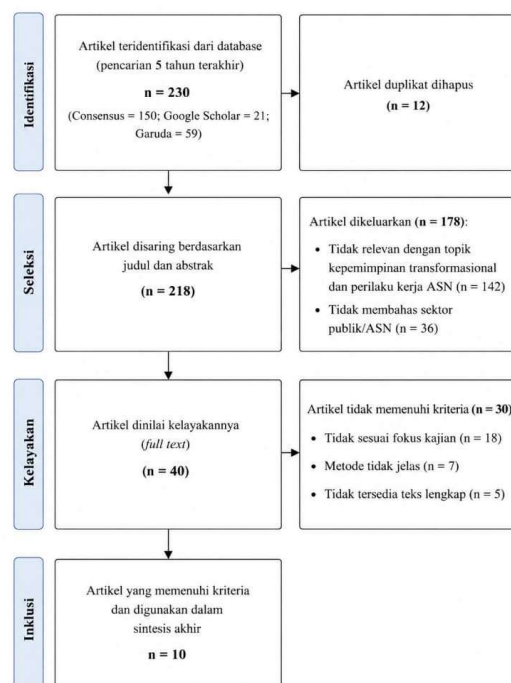
Artikel yang secara khusus membahas konteks Papua Selatan digunakan untuk membangun konteks daerah, tetapi tidak dicampurkan sebagai bukti empiris dalam korpus 10 artikel mengenai hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja. Artikel yang ditemukan diseleksi berdasarkan judul, abstrak, dan isi. Informasi mengenai penulis, tahun, metode, objek, *outcome*, dan temuan utama dicatat, kemudian dibandingkan secara tematik untuk mengidentifikasi pola yang konsisten, temuan yang bertentangan, mekanisme mediasi, serta perbedaan konteks antarpelitian. Dengan demikian, hasil kajian diposisikan sebagai sintesis naratif dan bukan sebagai estimasi efek kuantitatif.

Hubungan konseptual antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja ASN dapat dijelaskan melalui kesesuaian fungsi masing-masing dimensi kepemimpinan dengan kebutuhan perilaku aparatur. *Idealized influence* berpotensi memperkuat akuntabilitas, loyalitas, dan keharmonisan karena keteladanan dan integritas pemimpin menyediakan standar perilaku serta membangun kepercayaan. *Inspirational motivation* berpotensi memperkuat orientasi pelayanan, loyalitas, dan kolaborasi melalui visi bersama dan pemaknaan tujuan organisasi. *Intellectual stimulation* paling dekat dengan kompetensi, adaptabilitas, dan inovasi karena mendorong ASN mempertanyakan cara kerja, memecahkan masalah, belajar, dan mengembangkan gagasan baru. *Individualized consideration* berpotensi memperkuat kompetensi, adaptabilitas, dan keharmonisan melalui pendampingan, umpan balik, serta kesempatan pengembangan sesuai kebutuhan individu. Pemetaan ini bersifat konseptual dan digunakan sebagai kerangka untuk membaca pola temuan

literatur, bukan sebagai bukti hubungan kausal pada birokrasi Papua Selatan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelusuran literatur dilakukan untuk memperoleh penelitian yang relevan dengan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja pada sektor publik. Pencarian dilakukan melalui Consensus, Google Scholar, dan Garuda menggunakan kombinasi kata kunci yang telah ditetapkan dan dibatasi pada publikasi periode 2021–2025. Hasil pencarian dari ketiga sumber tersebut disaring berdasarkan relevansi topik, kesesuaian objek penelitian, ketersediaan teks lengkap, dan kelayakan artikel untuk dianalisis. Dari proses tersebut diperoleh 10 artikel yang membentuk korpus akhir review. Karena penelitian ini menggunakan *narrative review*, angka tersebut menggambarkan artikel yang memenuhi kriteria analisis dalam kajian ini, bukan hasil meta-analisis atau estimasi ukuran efek.



Gambar 1. Alur Penelusuran dan Seleksi Literatur

Sepuluh artikel tersebut terbit pada periode 2021–2025. Artikel dibandingkan berdasarkan karakteristik penelitian, fokus *outcome*, metode yang digunakan, dan temuan utama. Pengelompokan *outcome* digunakan untuk menghindari kesimpulan bahwa satu jenis perilaku merupakan *outcome* dominan tanpa dukungan perhitungan sederhana. Tabel 1 menyajikan sintesis seluruh artikel yang menjadi korpus utama sehingga tidak terdapat artikel yang dibahas dalam hasil tetapi tidak tercantum dalam tabel.

Tabel 1. Sintesis Penelitian Terdahulu tentang Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja pada Sektor Publik

Penulis	Metode	Temuan
Sabuhari et al. (2025)	Pemodelan persamaan struktural-partial least squares (SEM-PLS)	Kepemimpinan transformasional dan <i>work engagement</i> berpengaruh terhadap <i>innovative work behavior</i> . Keadilan organisasi tidak berpengaruh langsung dan tidak memoderasi hubungan tersebut.
Herlina & Syamsiar (2025)	Kuantitatif eksplanatori	Dimensi <i>charisma</i> dan <i>individualized consideration</i> berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan kinerja organisasi. <i>Innovative work behavior</i> menjadi bagian penting dalam hubungan kepemimpinan dengan keberlanjutan organisasi
Dewi & Soeling (2024)	Kuantitatif dengan mengadopsi paradigma positivisme	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap <i>adaptive performance</i> . Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap <i>psychological capital</i> , yang kemudian memediasi hubungan dengan <i>adaptive performance</i>
Ajrurrahman & Pusparini (2024)	Kuantitatif dengan SEM-PLS	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>innovative work behavior</i> . <i>Psychological capital</i> dan <i>knowledge sharing</i> turut memediasi hubungan tersebut
Arifin & Narmaditya (2021)	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) dan kinerja pegawai. OCB memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja ASN

9	Haspemi et al. (2023)	Kuantitatif dengan SEM-PLS	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>innovative work behavior</i> . Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>readiness for change</i> , dan <i>readiness for change</i> tidak menjadi mediator yang signifikan
44 48	(Putra et al., 2023)	Kuantitatif dengan SEM-PLS	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>innovative work behavior</i> . Perilaku inovatif menjadi mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.
25 38	Yusuf et al. (2023)	Kuantitatif dengan SEM-PLS	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pelayanan publik. <i>Innovative work behavior</i> dan <i>team member exchange</i> juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
10	Yudiatmaja et al. (2023)	Kuantitatif dengan SEM-PLS	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap <i>innovative behavior</i> melalui <i>organizational trust</i> . Kepercayaan organisasi menjadi mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan dengan perilaku inovatif pegawai publik
2 39	Tiur et al. (2021)	PLS-SEM dengan <i>bootstrap</i>	Kepemimpinan transformasional dan <i>psychological empowerment</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative work behavior</i> . <i>Psychological empowerment</i> tidak memoderasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku inovatif

Sintesis terhadap 10 artikel menunjukkan pola yang relatif konsisten pada *outcome* perilaku inovatif. *Innovative work behavior* dibahas dalam 8 dari 10 artikel, yaitu Sabuhari et al. (2025), Herlina & Syamsiar (2025), Ajrurrahman & Pusparini (2024), Haspemi et al. (2023), Putra et al. (2023), Yusuf et al. (2023), Yudiatmaja et al. (2023), dan Tiur et al. (2021). Kinerja menjadi *outcome* dalam 4 artikel, yaitu Herlina & Syamsiar (2025), Arifin & Narmaditya (2021), Putra et al. (2023), dan Yusuf et al. (2023). *Adaptive performance* dan *organizational citizenship behavior* masing-masing muncul dalam 1 artikel, sedangkan *readiness for change* juga muncul dalam 1 artikel. Karena satu artikel dapat membahas lebih dari satu *outcome*, jumlah kategori tersebut tidak dijumlahkan menjadi 10. Pola frekuensi ini mendukung kesimpulan terbatas bahwa *innovative work behavior* merupakan *outcome* yang paling sering dibahas dalam korpus review, bukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional secara kausal paling kuat pada *outcome* tersebut.

Sintesis lintas penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dengan *outcome* tidak selalu bersifat langsung. Dewi & Soeling (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berhubungan langsung dengan *adaptive performance*, tetapi *psychological capital* menjadi mekanisme mediasi. Ajrurrahman & Pusparini (2024) menunjukkan peran *psychological capital* dan *knowledge sharing* dalam hubungan

dengan *innovative work behavior*, sedangkan Yudiatmaja et al. (2023) menunjukkan *organizational trust* sebagai mekanisme yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan *innovative behavior*. Putra et al. (2023) memperlihatkan pola mediasi perilaku, yaitu kepemimpinan transformasional berkaitan dengan *innovative work behavior* yang kemudian berkaitan dengan *employee performance*. Dengan demikian, lintas penelitian terdapat pola bahwa kondisi psikologis, relasional, dan perilaku dapat menjadi jalur yang menjelaskan keterkaitan kepemimpinan dengan *outcome* kerja. Selain perilaku inovatif, literatur juga menunjukkan keterkaitan dengan *organizational citizenship behavior* dan kinerja. Arifin & Narmaditya (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan OCB dan kinerja pegawai, dengan OCB berperan sebagai mediator. Yusuf et al. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, *innovative work behavior*, dan *team member exchange* berkaitan dengan kinerja organisasi pelayanan publik. Temuan ini memperlihatkan bahwa hubungan kepemimpinan dengan hasil kerja dapat berlangsung melalui perilaku ekstra-peran, inovasi, dan kualitas pertukaran dalam tim. Di sisi lain, Haspemi et al. (2023) tidak menemukan hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *readiness for change*. Temuan yang berbeda ini penting karena menunjukkan bahwa

kepemimpinan transformasional tidak otomatis menghasilkan kesiapan perubahan; efektivitasnya dapat bergantung pada karakteristik organisasi dan mekanisme psikologis atau perilaku yang menyertainya.

Temuan lintas penelitian dapat dibaca melalui empat dimensi kepemimpinan transformasional. *Intellectual stimulation* memiliki keterkaitan konseptual paling jelas dengan *innovative work behavior* karena mendorong pencarian alternatif, pemecahan masalah, dan penerapan gagasan baru. *Inspirational motivation* dapat mendukung orientasi tujuan, loyalitas, dan kolaborasi dengan memberikan visi serta makna terhadap pekerjaan. *Individualized consideration* berkaitan dengan pengembangan kompetensi dan adaptabilitas melalui dukungan, umpan balik, dan kesempatan belajar. *Idealized influence* berpotensi membangun *organizational trust*, akuntabilitas, keharmonisan, dan komitmen melalui keteladanan pemimpin. Namun, pemetaan tersebut harus dipahami sebagai interpretasi konseptual atas pola literatur; korpus yang ditelaah tidak menguji seluruh tujuh dimensi perilaku kerja ASN secara seragam dalam setiap penelitian.

Secara keseluruhan, 10 artikel memperlihatkan tiga pola sintesis. Pertama, *innovative work behavior* merupakan *outcome* yang paling sering dikaji. Kedua, hubungan kepemimpinan transformasional dengan *outcome* kerja sering dijelaskan melalui mekanisme psikologis, relasional, atau perilaku, sehingga hubungan langsung tidak selalu ditemukan. Ketiga, terdapat temuan yang berbeda, khususnya terkait *adaptive performance* dan *readiness for change*, yang menunjukkan bahwa konteks organisasi dan mekanisme antara perlu diperhatikan. Pola tersebut memberikan dasar konseptual untuk membahas relevansi kepemimpinan transformasional terhadap kebutuhan penguatan birokrasi Papua Selatan, tetapi tidak dapat diperlakukan sebagai bukti empiris langsung mengenai birokrasi Papua Selatan.

Tantangan dan Kebutuhan Birokrasi Papua Selatan

Sebagai provinsi baru, Papua Selatan menghadapi kebutuhan untuk membangun pemerintahan yang mampu menjalankan

kewenangan dan pelayanan publik secara efektif. Sumber yang secara spesifik membahas Papua Selatan, seperti Midhol (2022), memberikan konteks mengenai urgensi pembentukan dan penyelenggaraan pemerintahan daerah baru. Namun, literatur mengenai kepemimpinan transformasional yang membentuk korpus 10 artikel tidak secara khusus meneliti birokrasi Papua Selatan. Oleh karena itu, temuan mengenai hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja digunakan sebagai wawasan konseptual, sedangkan bukti mengenai kondisi birokrasi Papua Selatan dipisahkan dari bukti wilayah Papua lainnya.

Kesiapan birokrasi juga berkaitan dengan kapasitas ASN. Rengen et al. (2025) menemukan kesenjangan kompetensi aparatur dan strategi pengembangan kompetensi di Provinsi Papua Barat Daya (*Southwest Papua*), bukan Papua Selatan. Karena itu, temuan tersebut digunakan sebagai wawasan kontekstual dari wilayah Papua yang berdekatan, bukan sebagai bukti langsung mengenai kondisi ASN Papua Selatan. Demikian pula, Sarimole Journal Dimensie (2025) membahas tantangan aksesibilitas dan kualitas pelayanan di wilayah Pegunungan Papua, sehingga relevansinya bagi Papua Selatan bersifat kontekstual. Kedua penelitian tersebut memperkuat argumen bahwa kondisi geografis dan kapasitas aparatur perlu diperhatikan dalam pembangunan birokrasi di wilayah Papua, tetapi tidak boleh digeneralisasikan sebagai kondisi yang telah terbukti terjadi di Papua Selatan.

Birokrasi Papua Selatan juga perlu memperhatikan karakteristik sosial dan budaya masyarakat. Nashrullah & Lohalo (2022) membahas pembentukan daerah otonomi baru Papua dari perspektif hukum administrasi negara dan pentingnya mempertimbangkan kondisi lokal serta keterlibatan unsur masyarakat. Sumber tersebut digunakan sebagai konteks kelembagaan dan sosial, bukan sebagai bukti empiris mengenai perilaku ASN Papua Selatan. Dengan pembatasan tersebut, pembahasan mengenai Papua Selatan diarahkan pada implikasi yang bersifat konseptual dan tidak mengklaim bahwa pola yang ditemukan di wilayah Papua lain otomatis berlaku di Papua Selatan.

2 Dengan membedakan sumber secara geografis, dapat dirumuskan bahwa bukti langsung mengenai Papua Selatan dalam naskah ini terutama memberikan konteks mengenai pembentukan dan kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan daerah baru, sedangkan bukti dari Papua Barat Daya dan Pegunungan Papua memberikan wawasan komparatif mengenai kompetensi ASN, aksesibilitas, dan kualitas pelayanan. Karena belum ditemukan bukti empiris langsung dalam korpus review mengenai hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja ASN di Papua Selatan, implikasi kepemimpinan yang dibahas pada bagian berikut diposisikan sebagai proposisi yang dapat diuji, bukan generalisasi empiris.

Implikasi Kepemimpinan Transformasional bagi Birokrasi Papua Selatan

42 Temuan mengenai *innovative work behavior* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpotensi mendukung kemampuan ASN dalam menghasilkan dan menerapkan gagasan baru. Sabuhari et al. (2025), Ajrurrahman & Pusparini (2024), dan Haspemi et al. (2023) melaporkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif pada konteks organisasi publik yang berbeda. Bagi birokrasi Papua Selatan, temuan tersebut dapat menjadi wawasan untuk merancang kepemimpinan yang mendorong inovasi pelayanan, terutama karena pembentukan pemerintahan baru membutuhkan penyesuaian sistem kerja dan pelayanan dengan karakteristik wilayah. Namun, relevansi ini masih berupa implikasi konseptual dan perlu diuji pada konteks Papua Selatan. *Intellectual stimulation* dapat digunakan sebagai proposisi kepemimpinan untuk mendorong ASN mengidentifikasi persoalan, mengembangkan alternatif, dan menguji perbaikan cara kerja.

3 Kebutuhan terhadap ASN yang mampu beradaptasi juga memiliki implikasi terhadap cara pemimpin mengembangkan aparatur. Dewi & Soeling (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara langsung meningkatkan *adaptive performance*, tetapi berkaitan melalui *psychological capital*. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan menghadapi perubahan dapat dipengaruhi oleh kondisi

psikologis yang menyertai kepemimpinan. Sementara itu, Rengen et al. (2025) menunjukkan kesenjangan kompetensi ASN di Papua Barat Daya, bukan Papua Selatan. Dengan demikian, temuan tersebut tidak dapat digunakan untuk menyatakan bahwa Papua Selatan memiliki kesenjangan yang sama, tetapi dapat menjadi pembelajaran regional bahwa pengembangan kompetensi dan kapasitas adaptif perlu diperhatikan. Dalam konteks Papua Selatan, *individualized consideration* dapat diposisikan sebagai pendekatan yang dapat diuji melalui pendampingan, kesempatan belajar, dan pemberian tanggung jawab sesuai kapasitas ASN.

Kebutuhan birokrasi Papua Selatan juga tidak berhenti pada kemampuan individu, tetapi mencakup kemampuan ASN membangun kerja sama dalam penyelenggaraan pelayanan. Arifin & Narmaditya (2021) menunjukkan keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior*, sedangkan Yusuf et al. (2023) menunjukkan keterkaitan kepemimpinan transformasional, *innovative work behavior*, dan *team member exchange* dengan kinerja organisasi pelayanan publik. Temuan tersebut memberikan wawasan bahwa kepemimpinan dapat diarahkan untuk mendukung perilaku kerja kolektif. Dalam konteks Papua Selatan, arah tersebut dapat menjadi proposisi yang relevan untuk diuji karena penyelenggaraan pemerintahan melibatkan interaksi dengan masyarakat dan pemangku kepentingan lokal. *Inspirational motivation* dan *idealized influence* dapat digunakan untuk membangun visi, kepercayaan, serta komitmen kerja bersama, sedangkan kolaborasi perlu didukung melalui mekanisme koordinasi dan pertukaran informasi yang konkret.

Ketiga arah tersebut memperlihatkan bahwa implikasi kepemimpinan transformasional bagi Papua Selatan sebaiknya tidak dipahami sebagai resep kepemimpinan yang sudah terbukti, melainkan sebagai proposisi berbasis sintesis literatur. *Intellectual stimulation* dapat diuji dalam kaitannya dengan inovasi pelayanan; *individualized consideration* dalam kaitannya dengan pengembangan kompetensi dan kesiapan adaptasi; sedangkan *inspirational motivation* dan *idealized influence* dalam kaitannya dengan visi, kepercayaan,

komitmen, keharmonisan, dan kolaborasi. Pengujian empiris di Papua Selatan diperlukan untuk mengetahui apakah hubungan tersebut muncul dengan pola yang sama atau justru berbeda karena karakteristik kelembagaan, geografis, dan sosial budaya setempat.

PENUTUP

Simpulan

Kajian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten berkaitan dengan beberapa perilaku dan outcome kerja pada literatur sektor publik yang ditelaah, terutama *innovative work behavior* yang muncul dalam 8 dari 10 artikel. Kinerja muncul dalam 4 artikel, sedangkan *adaptive performance* dan *organizational citizenship behavior* masing-masing muncul dalam 1 artikel. Sintesis juga menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak selalu langsung dan dapat melibatkan *psychological capital*, *organizational trust*, *knowledge sharing*, *psychological empowerment*, OCB, atau *innovative work behavior* sebagai mekanisme antara. Namun, karena desain penelitian berupa *narrative review* dan jumlah artikel terbatas, temuan tersebut tidak dimaksudkan sebagai bukti kausal atau ukuran efek kepemimpinan transformasional.

Temuan tersebut dapat menjadi wawasan konseptual bagi birokrasi Papua Selatan yang membutuhkan penguatan kapasitas ASN, kemampuan beradaptasi, inovasi pelayanan, dan kerja sama. Kepemimpinan transformasional berpotensi mendukung kebutuhan tersebut melalui motivasi, pengembangan individu, stimulasi gagasan baru, serta pembangunan kepercayaan dan komitmen bersama. Akan tetapi, kajian ini tidak menemukan bukti empiris langsung yang menguji hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja ASN pada birokrasi Papua Selatan. Keterbatasan utama penelitian meliputi: (1) penggunaan *narrative review* sehingga proses sintesis bersifat interpretatif dan tidak menghasilkan estimasi ukuran efek; (2) pencarian dibatasi pada Google Scholar, Consensus, dan Garuda; (3) korpus akhir hanya terdiri atas 10 artikel; dan (4) literatur yang secara khusus membahas Papua Selatan masih terbatas, sehingga sebagian konteks daerah diperoleh dari sumber mengenai Papua Barat Daya,

Pegunungan Papua, atau konteks Papua yang lebih luas. Oleh karena itu, generalisasi temuan ke Papua Selatan harus dilakukan secara hati-hati.

Saran

Penelitian selanjutnya perlu menguji penerapan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja ASN secara empiris pada birokrasi Papua Selatan. Kajian tersebut dapat mempertimbangkan kondisi kelembagaan, geografis, dan sosial budaya daerah agar diperoleh pemahaman yang lebih spesifik mengenai model kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan birokrasi Papua Selatan.

REFERENSI

- Ajrurrahman, A., & Pusparini, E. S. (2024). The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Justice On Innovative Work Behavior : The Mediating Role Of Psychological Capital And Knowledge Sharing. *Ekombis Review – Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(4), 3963–3978.
- Arifin, S., & Narmaditya, B. S. (2021). Fostering employee performance of civil servants in Indonesia : The mediating role of organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0), 1–9.
- Asbara, I. W., & Jumase. (2022). ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA ASN MELALUI MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK DAN KAPASITAS SDM (Studi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba). *Nobel Management Review*, 3(1), 1–14.
- Bugaj, J., & Sulyma, A. (2022). Problems in Defining Leadership – A Systematic Literature Review Problemy definicyjne dotyczace przywództwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 2(996), 99–117.
- Dewi, K. S., & Soeling, P. D. (2024). Does Psychological Capital Mediate the Relationship Between Transformational Leadership and Adaptive Performance of Civil Servant? *Technium Social Sciences Journal*, 53, 12–30.
- Fathiyah, Andriani, Z., & Fitriaty. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan

- Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi. *Universitas Batanghari Jambi*, 22(3).
- Fuad, M., Sunaryo, & Juwita, H. A. J. (2020). Conceptual Approach Between Transformational Leadership , Organizational Culture , and Employee Performance for Public Sector Organization on Facing an Era of Disruption. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 456, 84–87.
- Hasanah, M. U., Fadli, U. M. D., & Khalida, L. R. (2024). Analisis Perilaku Kerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Teluk Jambe Timur. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi , Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(7), 5207–5218. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i7.2425>
- Haspemi, Y. P., Syahrul, L., & Fahmy, R. (2023). Pengaruh Digital Skill , Transformational Leadership dan Readiness for Change sebagai Variabel Mediasi terhadap Innovative Work Behaviour. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(4), 5–11. <https://doi.org/10.37034/infeb.v5i4.709>
- Herlina, B., & Syamsiar. (2025). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior to Realize a Sustainable Organization : Case Study at the Wajo Regency Education Office. *KnE Social Sciences*, 444–470. <https://doi.org/10.18502/kss.v10i18.19477>
- Herman, M. (2018). PENGARUH PERILAKU DAN KINERJA PEGAWAI TERHADAP KUALITAS KABUPATEN DAN KOTA DI PROVINSI KALIMANTAN SELATAN. *As Siyash*, 3(2), 51–62.
- Hidayanti, R., Saipul, & Junaidi. (2025). BUDAYA KERJA DALAM PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK PADA KANTOR PENGADILAN NEGERI SAMPIT KELAS IB. *Anterior Jurnal*, 24(II), 97–105.
- Iek, M. (2014). KAJIAN TINGKAT PARTISIPASI, TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS PENGELOLAAN DANA OTONOMI KHUSUS PAPUA BERDASARKAN TIPOLOGI WILAYAH. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Studi Pembangunan*, 1(1), 21–45.
- Kariuki, J. K. (2021). Idealized Influence and Inspirational Motivation in a Microfinance Context : Review of Literature. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP*, 10, 120–140.
- Martarech, M. I., Budiyanto, M. N., & Iriani, A. (2026). Implementasi Kebijakan Mutasi Antar Organisasi Perangkat Daerah (OPD). *MEDIASOSIAN: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Administrasi Negara*, 10(01).
- Midhol, A. B. (2022). ANALISIS URGENSI PEMBENTUKAN DAERAH OTONOMI KHUSUS PROVINSI PAPUA SELATAN TAHUN 2022. *Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara Dan Ilmu Komunikasi*, 10(2), 89–103.
- Nashrullah, J., & Lohalo, G. O. (2022). The Establishment of a New Autonomous Region of Papua in State Administrative Law Perspective. *Volksgeist*, 5(40), 35–41.
- Noak, P. A. (2022). Digitalisasi Birokrasi dalam Wilayah Publik dan Masyarakat Sipil Menyongsong Pemilu Tahun 2024. *Jurnal Ilmiah Widya Sosiopolitika*, 4(2), 132–144.
- Nofiantari, E., Karnadi, & Pramesthi, R. A. (2023). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI TERHADAP KEPUASAN KERJA ASN SERTA KINERJA ASN DI DINAS PETERNAKAN DAN PERIKANAN KABUPATEN SITUBONDO. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*, 2(4), 719–738.
- Perdana, B. R., & Rozi, F. (2021). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja , Budaya Organisasi dan Gaya Kepem- impinan Transformasional terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara . *Business and Accounting Education Journal*, 2(3), 330–337. <https://doi.org/10.15294/baej.v2i3.56570>
- Ponto, I. S., Waisapy, J., & Fadli, Z. (2025). Pengembangan karier aparatur sipil negara dalam pelayanan publik di kecamatan kairatu barat kabupaten seram bagian barat. *MEDIASOSIAN: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Administrasi Negara*, 09(01).

- Pratama, M. R., & Pramono, T. (2019). PELAYANAN PUBLIK DI DAERAH: MENGUAK KESENJANGAN. *MEDIASOSIAN: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Administrasi Negara*, 3(2), 173-180.
- Putra, I., Syahrul, L., & Yulihastri. (2023). The Effect of Digital Literacy and Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Innovative Work Behavior at the Padang City Population and Civil Registration Service. *Enrichment: Journal of Management*, 12(25).
- Rengen, D., Ibrahim, A., & Purna, Z. A. (2025). *Analysis of Competency Gap in the Civil Servants of Southwest Papua Province and Competency Development Strategies*. 164-203. <https://doi.org/10.18502/kss.v10i18.19455>
- Rizki, S. A., Abror, M. A. U., & Hasanah, S. (2023). PERANAN APARATUR SIPIL NEGARA DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN PUBLIK (STUDI KASUS KANTOR KELURAHAN NGAGEL KOTA SURABAYA JAWA TIMUR). *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Sosial Sains*, 2(1), 73-81.
- Sabuhari, R., Solemaan, R., Soleman, M. M., Fahri, J., & Rachmat, M. (2025). Organisational justice moderates the link between leadership , work engagement and innovation work behaviour. *South African Journal of Childhood Education*, 28(1), 1-11.
- Sarimole Journal Dimensie. (2025). *Challenges of Accessibility and Quality of Public Services in the Papuan Mountains*. 6(3), 214-225.
- Tiur, A., Sinaga, I., Lumbanraja, P., & Sadalia, I. (2021). Transformational Leadership , Psychological Empowerment , and Innovative Work Behavior of Frontline Employees in the Public Sectors: Empirical Evidence from. *Journal of International Conference Proceedings*, 1-9.
- Yos, K., Febi, W. D., Hadjri, M. I., & Zunaidah. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja ASN Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Palembang. *Research and Strategic Studies Center (Pusat Riset Dan Kajian Strategis) Fakultas Syariah IAI Nasional Laa Roiba*, Vol 6 No 3.
- Yudiatmaja, W. E., Salomo, R. V., & Prasajo, E. (2023). Fostering Innovative Behavior of Millennial Public Employee Through Leadership Styles and Organizational Trust. *Sage Journal*, 1-17. <https://doi.org/10.1177/21582440231178545>
- Yulianto, A., & Harsoyo. (2023). Kualitas Peningkatan Pelayanan Publik Menuju Aparatur Sipil Negara (ASN) Bertaraf Internasional Adhy Yulianto Magister Administrasi Publik Fisip Universitas 17 Agustus 1945 Semarang Harsoyo Harsoyo Program Studi Administrasi Publik FISIP UNTAG Semarang. *JMA: Jurnal MIMBAR ADMINISTRASI*, 20(2), 246-261.
- Yusuf, M., Bernardianto, B., Riban, M., Nurhasanah, Irwani, & Setyoko, P. I. (2023). INVESTIGATING THE ROLE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP , INNOVATIVE WORK BEHAVIOR , AND TEAM MEMBER EXCHANGE ON PUBLIC SERVICE ORGANIZATION PERFORMANCE. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(6), 1-21.