

## **EMPOWERING LEADERSHIP DALAM REFORMASI BIROKRASI: SEBUAH KAJIAN LITERATUR TERHADAP IMPLIKASI PADA KUALITAS PELAYANAN PUBLIK**

### **EMPOWERING LEADERSHIP IN BUREAUCRATIC REFORM: A LITERATURE REVIEW OF ITS IMPLICATIONS FOR THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES**

**Abduhafizh Ramadhana<sup>1</sup>, Mohammad Fakhruddin Mudzakir<sup>1</sup>, Yudistira Ardi Nugraha Setyawan Putra<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Universitas Airlangga, Indonesia

\*Korespondensi: Abduhafizh Ramadhana. Email: abduhafizh.ramadhana-2024@pasca.unair.ac.id

(Diterima: 21-08-2025; Ditelaah: 05-01-2026; Disetujui: 07-04-2026)

#### **ABSTRACT**

Bureaucratic reform in Indonesia faces serious challenges due to a culture of corruption, convoluted procedures, and rigid hierarchical structures, which hinder the effectiveness of government administration. In this context, leadership plays a key role in driving change. This study aims to analyze the role of empowering leadership in supporting bureaucratic reform and improving the quality of public services. The method used is a literature review with strict selection criteria for relevant academic publications, including empirical studies, conceptual papers, and institutional reports. The analysis is conducted qualitatively through thematic synthesis to identify patterns, causal relationships, and contradictions among the studies. The results show that empowering leadership through delegating authority, open communication, and involving employees in decision-making can reduce bureaucratic inefficiency, increase officials' work motivation, and strengthen accountability in public services. However, the findings also indicate that excessive empowerment practices can create psychological burdens for employees, thereby negatively impacting service performance. On the other hand, bureaucratic reform has been proven to have a close relationship with the quality of public services, although its field implementation often faces obstacles that lead to inconsistent results. The research concludes that the success of bureaucratic reform is greatly influenced by the application of empowering leadership in a proportional, adaptive, and contextually appropriate manner, thus creating a bureaucracy that is more responsive, accountable, and oriented towards the needs of the public.

**Kata kunci:** Empowering Leadership; Bureaucratic Reform; Quality of Public Services.

#### **ABSTRAK**

Reformasi birokrasi di Indonesia menghadapi tantangan serius akibat budaya korupsi, prosedur berbelit, dan struktur hierarkis yang kaku sehingga menghambat efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. Dalam konteks ini, kepemimpinan berperan sebagai faktor kunci untuk mendorong perubahan. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan yang memberdayakan dalam mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur dengan kriteria seleksi ketat terhadap publikasi akademis yang relevan, mencakup studi empiris, konseptual, dan laporan kelembagaan. Analisis dilakukan secara kualitatif melalui sintesis tematik untuk mengidentifikasi pola, hubungan kausal, serta kontradiksi antar penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan, melalui pendelegasian wewenang, komunikasi terbuka, dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, mampu mengurangi inefisiensi birokrasi, meningkatkan motivasi kerja aparatur, serta memperkuat akuntabilitas pelayanan publik. Namun demikian, temuan juga mengindikasikan bahwa praktik pemberdayaan yang berlebihan dapat menimbulkan beban psikologis bagi pegawai sehingga berdampak negatif pada kinerja layanan. Di sisi lain, reformasi birokrasi terbukti memiliki hubungan erat dengan kualitas pelayanan publik, meskipun implementasinya di lapangan kerap menghadapi hambatan yang menyebabkan hasil yang tidak konsisten. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi sangat dipengaruhi oleh penerapan kepemimpinan yang memberdayakan secara

proporsional, adaptif, dan sesuai konteks, sehingga dapat mewujudkan birokrasi yang lebih responsif, akuntabel, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

**Kata kunci:** Empowering Leadership; Reformasi Birokrasi; Kualitas Pelayanan Publik.

---

Ramadhana, A., Mudzakir, M. F., & Putra. Y. A. N. S. (2026). Empowering Leadership In Bureaucratic Reform: A Literature Review Of Its Implications For The Quality Of Public Services. *Jurnal Governansi*, 12(1): 91-98.

---

## PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia telah menjadi isu mendesak yang mendapat sorotan luas, mengingat tantangan internal yang mengakar kuat dalam struktur pemerintahan. Rahmat et al. (2024) menjelaskan, budaya korupsi yang telah mengakar, prosedur berbelit (red tape), serta hirarki kaku yang membatasi partisipasi pegawai, adalah problematika kronis yang berulang kali menghambat efektivitas birokrasi. Menurut Rahmat et al., patologi ini tidak hanya bersifat teknis, melainkan juga kultural, di mana kepemimpinan tradisional yang berorientasi pada kontrol justru memperkuat sentralisasi kewenangan dan menghambat transparansi. Akibatnya, proses reformasi yang diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja publik sering kali terbentur oleh resistensi internal dan rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi.

Dalam konteks inilah, kepemimpinan menjadi faktor strategis yang tidak dapat diabaikan. Literatur kontemporer seperti oleh Tajibu (2015) menunjukkan bahwa reformasi birokrasi tidak dapat dilepaskan dari gaya kepemimpinan yang visioner dan transformatif. Di era VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), organisasi publik dituntut lebih lincah dan adaptif. Paradigma empowering leadership hadir sebagai salah satu pendekatan mutakhir yang diyakini mampu menjawab tantangan ini. Berbeda dari model kepemimpinan tradisional yang menekankan kontrol, Rousseau & Aubé (2020) berpendapat bahwa empowering leadership bertumpu pada kepercayaan, pemberdayaan, dan pendelegasian

wewenang kepada pegawai yang berada paling dekat dengan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, pola ini berpotensi mengurangi inefisiensi, mendorong inovasi, serta memperkuat akuntabilitas dalam pelayanan publik (Liu et al., 2024).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif peran empowering leadership dalam mendukung reformasi birokrasi di Indonesia. Secara khusus, penelitian ini mengartikulasikan definisi dan dimensi kunci empowering leadership, menelaah hubungan kausalnya dengan inovasi, kinerja pegawai, serta kualitas pelayanan publik, sekaligus mengeksplorasi potensinya sebagai solusi atas hambatan birokrasi tradisional. Lebih jauh, penelitian ini juga berupaya mengintegrasikan temuan yang kontradiktif dalam literatur terkait serta mengidentifikasi celah penelitian yang masih terbuka, terutama dalam konteks administrasi publik Indonesia.

Kajian akademis global seperti pada "Leading by Tackling Employee Resistance" oleh Ashraf & Sahni (2024) telah menunjukkan bahwa empowering leadership dapat meningkatkan efektivitas organisasi publik melalui penciptaan lingkungan kerja yang lebih partisipatif, adaptif, dan responsif terhadap perubahan. Namun, dalam konteks birokrasi Indonesia, penelitian mengenai penerapan paradigma ini dalam reformasi birokrasi masih relatif terbatas dan terfragmentasi. Dengan demikian, studi ini menempati posisi penting untuk memperkaya literatur administrasi publik, sekaligus memberikan landasan empiris dan konseptual bagi upaya transformasi birokrasi nasional. Pada akhirnya, penelitian ini diharapkan tidak

hanya memberikan kontribusi akademis, tetapi juga rekomendasi praktis untuk membangun birokrasi Indonesia yang lebih bersih, efektif, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

## MATERI DAN METODE

Peninjauan literatur ini dilakukan dengan menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat untuk memastikan relevansi dan validitas sumber. Artikel yang dimasukkan meliputi penelitian empiris, tinjauan literatur, dan artikel konseptual yang membahas topik *empowering leadership*, reformasi birokrasi, serta kualitas pelayanan publik dalam konteks administrasi publik. Hanya publikasi dengan kredibilitas akademis tinggi yang dipertimbangkan, seperti artikel dari jurnal terindeks, laporan lembaga pemerintah, dan buku dari penerbit bereputasi. Sementara itu, artikel yang tidak relevan dengan sektor publik, tidak membahas secara spesifik konsep kepemimpinan yang memberdayakan, atau tidak memiliki validitas ilmiah yang jelas (misalnya blog atau artikel opini) dikecualikan dari analisis.

Proses penelusuran dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci dalam bahasa Indonesia dan Inggris untuk menjangkau literatur yang lebih luas. Kata kunci yang digunakan antara lain: “*empowering leadership*”, “*reformasi birokrasi*”, “*kualitas pelayanan publik*”, “*transformational leadership*”, dan “*public administration*”. Strategi ini memungkinkan identifikasi berbagai sumber yang membahas hubungan kepemimpinan, reformasi, dan kinerja pelayanan di sektor publik.

Tinjauan ini mengakui adanya risiko bias dalam literatur manajemen publik. Beberapa penelitian cenderung mengandalkan pendekatan *best practice research* yang sulit digeneralisasi, rentan terhadap bias konfirmasi, dan seringkali

tidak menggunakan desain penelitian yang ketat. Selain itu, minimnya studi longitudinal membatasi pemahaman terhadap dampak jangka panjang reformasi birokrasi. Faktor kontekstual juga menjadi pertimbangan penting, karena hasil penelitian di negara Barat atau sektor swasta tidak selalu dapat diterapkan langsung dalam konteks birokrasi Indonesia. Oleh karena itu, analisis dalam studi ini secara kritis menilai validitas, reliabilitas, serta keterterapan temuan-temuan yang ada.

Dari setiap sumber, data yang diekstrak mencakup definisi konsep, dimensi kunci, temuan utama, serta keterbatasan metodologis yang diidentifikasi penulis asli. Analisis dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan pendekatan sintesis tematik. Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi pola, hubungan kausal, serta kontradiksi antar studi. Hasil sintesis kemudian dirangkai menjadi narasi komprehensif yang menjelaskan mekanisme hubungan antara *empowering leadership*, reformasi birokrasi, dan kualitas pelayanan publik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini dibuka dengan perumusan terhadap definisi dan dimensi kunci setiap komponen yang dibahas pada penelitian ini

Ravelonarivo et al. (2024) mendefinisikan *empowering leadership* sebagai pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan anggota tim untuk mencapai potensi maksimal mereka. Pendekatan ini melibatkan perubahan paradigma mendasar dari pola pikir yang didominasi oleh kontrol yang ketat menuju pola pikir yang mengutamakan pemberdayaan dan kepercayaan. Tujuannya adalah untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kendali atas pekerjaan pada setiap anggota tim, yang

pada akhirnya akan meningkatkan motivasi intrinsik.

Tabel 1. Literatur identifikasi dimensi kunci dari empowering leadership

Dimensi	Deskripsi
Pendelegasian Otoritas	Memberikan wewenang penuh kepada pegawai untuk membuat keputusan saat menyelesaikan tugas (Ravelonarivo et al., 2024).
Komunikasi dan Transparansi	Mendorong komunikasi dua arah yang terbuka untuk mendapatkan pandangan dan masukan dari seluruh anggota tim (Rai, 2025).
Dukungan Pengembangan	Memberikan pelatihan, sumber daya, dan bimbingan yang diperlukan untuk mengembangkan keterampilan bawahan (Webber et al., 2020).
Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan	Melibatkan pegawai dalam proses brainstorming dan pengambilan keputusan penting Amundsen & Martinsen (2014).
Mengatasi Hambatan	Membantu pegawai mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang menghambat kinerja mereka Burhan & Khan (2024).

### Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi adalah upaya yang sistematis, terpadu, dan komprehensif yang dirancang untuk melakukan perubahan mendasar pada sistem penyelenggaraan pemerintahan (Meier et al., 2019). Tujuannya adalah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance), yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Menurut Meier et al. (2019) dan Bowornwathana & Poocharoen (2010) reformasi ini berfokus pada peningkatan efisiensi, upaya pengurangan prosedur yang kompleks, dan mempercepat proses

pengambilan keputusan untuk melayani masyarakat dengan lebih cepat dan tepat. Rahmawati et al. (2025) menambahkan, pada intinya, reformasi birokrasi bertujuan untuk mengatasi patologi-patologi yang telah lama menghambat kinerja sektor publik di Indonesia.

### Kualitas Pelayanan Publik

Kualitas pelayanan publik sebagaimana didefinisikan dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 dapat diartikan sebagai ukuran sejauh mana pelayanan yang diberikan oleh pemerintah sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat atau penerima layanan. Ukuran pelayanan ini merupakan indikator utama keberhasilan pelayanan publik dan menjadi cerminan citra organisasi di mata masyarakat. Di beberapa penelitian seperti Kim (2006), Adeinat & Gregg (2018), ng et al. (2020), Patra et al. (2015) dan Msosa & Govender (2015) melalui model pengukuran kualitas pelayanan publik yang disebut Model SERVQUAL kualitas pelayanan publik.

Tabel 2. analisis lima dimensi pokok

Dimensi	Deskripsi
Bukti Langsung (Tangibles)	Mencakup fasilitas fisik, perlengkapan, dan sarana komunikasi yang digunakan dalam pelayanan.
Keandalan (Reliability)	Kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan secara konsisten, akurat, dan memuaskan.
Daya Tanggap (Responsiveness)	Ketersediaan dan kesiapan petugas untuk memberikan layanan dengan cepat dan proaktif.
Keyakinan (Assurance)	Pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan petugas untuk menumbuhkan rasa kepercayaan pada pelanggan.
Empati (Empathy)	Kemudahan dalam melakukan hubungan, perhatian pribadi, dan pemahaman terhadap

	kebutuhan pelanggan.	spesifik
--	-------------------------	----------

### **Hubungan Antar Konsep Empowering Leadership dan Kualitas Pelayanan Publik**

Literatur menunjukkan hubungan positif yang kuat antara empowering leadership dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Dalam penelitian Nurung et al. (2020), kepemimpinan yang memberdayakan terbukti meningkatkan motivasi pelayanan publik, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kepuasan kerja ASN. Senada dengan hal tersebut, Govender (2017) dan Siachou et al. (2020) menjelaskan, empowering leadership memiliki korelasi yang kuat dengan motivasi kerja karyawan yang tumbuh karena rasa diberdayakan dan peningkatan pelayanan publik.

Namun beberapa penelitian juga menyarankan pentingnya untuk mempertimbangkan bahwa efek pemberdayaan yang berlebihan, justru dapat memiliki dampak negatif pada kesejahteraan dan kinerja karyawan. Dalam She & Li (2023) dan Cheng et al. (2024), Hubungan antara empowering leadership dan kesejahteraan karyawan mengikuti pola kurvilinear (berbentuk U terbalik). Pada awalnya, empowering leadership mungkin dapat dipandang sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, namun jika terlalu berlebihan, jenis kepemimpinan ini justru dapat menurunkan kesejahteraan karyawan karena peningkatan tuntutan pekerjaan, yang pada akhirnya akan berimbas pada kualitas pelayanan publik.

### **Hubungan Antar Konsep Empowering Leadership dan Reformasi Birokrasi**

Empowering leadership berfungsi sebagai mekanisme kunci dalam proses reformasi ini. Dengan mendelegasikan tanggung jawab dan memberikan otonomi,

van Knippenberg et al. (2021) dan Tang et al. (2020) menggambarkan bagaimana pemimpin yang memberdayakan bawahannya secara langsung menantang struktur hierarkis yang kaku yang merupakan ciri khas birokrasi tradisional, terbukti meningkatkan kinerja dan mendorong banyak inovasi baru yang muncul.

Kepemimpinan yang memberdayakan terbukti efektif dalam mengurangi "keheningan pegawai" (employee silence), yaitu kecenderungan pegawai untuk menahan informasi kritis terkait pekerjaan atau masalah yang ada (Cougot et al., 2022). Dengan meningkatkan kepercayaan interpersonal antara atasan dan bawahan, serta memberikan pegawai kontrol atas pekerjaan mereka, pemimpin jenis ini menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa aman untuk berbagi ide dan melaporkan masalah tanpa takut akan konsekuensi yang berpotensi muncul (Dong & Tang, 2023). Kemampuan untuk mendeteksi dan memperbaiki kesalahan secara cepat ini sangat krusial untuk proses reformasi yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas.

### **Hubungan Reformasi Birokrasi dan Kualitas Pelayanan Publik**

Secara teoritis, reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik memiliki hubungan yang erat dan saling terkait. Sebagian besar literatur seperti Pribadi (2021) meyakini bahwa tujuan utama reformasi birokrasi adalah untuk membuat pemerintahan lebih responsif, efektif, dan bertanggung jawab dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan publik. Upaya reformasi yang mengurangi birokrasi yang berlebihan dan prosedur yang rumit diharapkan dapat mempercepat proses dan memberikan layanan yang lebih baik.

Namun, ada temuan yang menunjukkan bahwa hubungan ini tidak selalu terwujud di lapangan. Sebagai contoh, Dahlström et al. (2018) yang menemukan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Penelitian Elsyé (2024) tentang aplikasi SERABI di Pemalang menunjukkan bahwa meskipun aplikasi ini berhasil dalam mempromosikan kepatuhan dan reformasi birokrasi, namun faktor akurasi dan konsistensi evaluasi membuat beberapa unit organisasi menerima nilai kinerja yang rendah dalam memberikan kualitas pelayanan, yang mana menunjukkan bahwa implementasi reformasi belum sepenuhnya efektif. Temuan ini menyoroti kompleksitas implementasi reformasi di dunia nyata, yang tidak dapat dijelaskan hanya dengan hubungan kausal yang sederhana.

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Penelitian ini menegaskan bahwa empowering leadership memiliki peran strategis sebagai katalis dalam reformasi birokrasi sekaligus peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia. Kepemimpinan yang memberdayakan terbukti mampu memutus pola birokrasi tradisional yang hierarkis dan kaku melalui pendelegasian wewenang, transparansi, dan penciptaan ruang partisipasi pegawai.

Pola ini tidak hanya mendorong lahirnya inovasi dan efisiensi dalam proses birokrasi, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan motivasi serta kepuasan kerja aparatur, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas layanan yang diterima masyarakat. Meskipun demikian, penelitian ini juga menyoroti adanya potensi paradoks ketika praktik empowering leadership dilakukan secara berlebihan, di mana peningkatan otonomi justru dapat menimbulkan tekanan tambahan yang mengurangi kesejahteraan pegawai dan menurunkan kualitas pelayanan.

Selanjutnya, temuan terkait hubungan reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan publik menunjukkan dinamika yang lebih kompleks. Reformasi yang ideal memang diarahkan untuk mempercepat layanan dan meningkatkan akuntabilitas, namun dalam praktiknya, tidak semua inisiatif reformasi secara otomatis menghasilkan perbaikan signifikan terhadap kualitas layanan. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh kebijakan struktural, tetapi juga oleh faktor kepemimpinan, kapasitas organisasi, serta konsistensi implementasi di lapangan.

Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi Indonesia menuju tata kelola yang lebih efektif dan responsif sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menerapkan gaya empowering leadership secara proporsional, adaptif, dan kontekstual. Pendekatan ini tidak hanya relevan untuk menjawab tantangan internal birokrasi, tetapi juga membuka ruang bagi penguatan akuntabilitas publik dan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adeinat, I. M., & Gregg, C. (2018). Does ownership matter in service quality? *International Journal of Services and Operations Management*, 30(2), 254. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2018.091908>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Ashraf, A., & Sahni, N. (2024). *Leading by Tackling Employee Resistance* (pp. 63–84). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3820-9.ch003>
- Bowornwathana, B., & Poocharoen, O. (2010). Bureaucratic Politics and

- Administrative Reform: Why Politics Matters. *Public Organization Review*, 10(4), 303–321. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0129-0>
- Burhan, Q., & Khan, M. A. (2024). “Unveiling the empowering elixir: exploring the impact of HEXACO traits on leadership and their ripple effect on employee engagement and creative performance.” *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2024-0107>
- Cheng, J., Usman, M., Bai, H., He, Y., & Mehmood, K. (2024). Too much of a good thing: how to buffer the unintended adverse effects of empowering leadership? *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-024-09988-8>
- Cougot, B., Gillet, N., Gauvin, J., Caillet, P., Fleury-Bahi, G., Ollierou, F., Armant, A., Peltier, A., Getz, I., Bach-Ngohou, K., Tripodi, D., & Moret, L. (2022). Impact of empowering leadership on emotional exhaustion: A controlled interventional study in a large French university hospital complex. *Journal of Nursing Management*, 30(8), 4234–4250. <https://doi.org/10.1111/jonm.13829>
- Dahlström, C., Nistotskaya, M., & Tyrberg, M. (2018). Outsourcing, bureaucratic personnel quality and citizen satisfaction with public services. *Public Administration*, 96(1), 218–233. <https://doi.org/10.1111/padm.12387>
- Dong, Y., & Tang, M. (2023). Enable to innovate: A review of the influence of empowering leadership on follower creativity and innovation. In *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 33–50). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91841-1.00004-X>
- Elsye, R. (2024). The Development Strategy of The Civil Apparatus of Pematang Regency Through the Bureaucratic Evaluation Information System (Serabi). *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(5), e05260. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-145>
- Govender, K. (2017). Empowering Leadership and Municipal Service Delivery: A Case Study of a Metropolitan Municipality in South Africa. *International Journal of Public Administration*, 40(5), 427–433. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1127964>
- Kim, H. J. (2006). Measuring Citizen Satisfaction with Contracted-Out Public Service Quality: An Application of Servqual Measures. *International Review of Public Administration*, 11(2), 1–14. <https://doi.org/10.1080/12294659.2003.10805081>
- LIU, P., PHAWITPIRIYAKLITI, C., & TERASON, S. (2024). Leadership and Innovation Management: Driving Performance through Agility and Resilience in Automotive Enterprises. *Journal of Ecohumanism*, 3(6), 834–848. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i6.4054>
- Meier, K. J., Compton, M., Polga-Hecimovich, J., Song, M., & Wimpy, C. (2019). Bureaucracy and the Failure of Politics: Challenges to Democratic Governance. *Administration & Society*, 51(10), 1576–1605. <https://doi.org/10.1177/0095399719874759>
- Msoa, S. K., & Govender, J. P. (2015). Exploring the relationship between service quality and customer satisfaction in postal financial services. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*, 5(3), 186–193. <https://doi.org/10.22495/rgcv5i3c2art4>
- ng, S., ia, Z., ti, R., & Setini, M. (2020). Improvement of Satisfaction with the Quality of Customer Service at the Four Start Hotel in Jayapura Papua Indonesia. *Webology*, 17(2), 475–486. <https://doi.org/10.14704/WEB/V17I2/WEB17046>
- Nurung, J., Rakhmat, Tamsah, H., Burhanuddin, & Azis, M. (2020). The

- effect of leadership on public service quality. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 473(1), 012070. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/473/1/012070>
- Patra, P. K., Ray, A. K., Padhy, R., & Patnaik, S. (2015). Electronic governance service quality: a study in the state of Odisha. *International Journal of Services Technology and Management*, 21(4/5/6), 238. <https://doi.org/10.1504/IJSTM.2015.073924>
- Pribadi, U. (2021). Bureaucratic Reform, Public Service Performance, And Citizens' Satisfaction: The Case Of Yogyakarta, Indonesia. *Public Policy and Administration*, 20.
- Rahmat, B., Hartanto, B., & Hilman, A. (2024). Bureaucratic Reform in Indonesia: From "Public Administration" to "Public Management." *Journal of Local Government Issues*, 7(2), 144–158. <https://doi.org/10.22219/logos.v7i2.33848>
- Rahmawati, R., Alfitri, A., Widodo, S., & Putra, R. (2025). Bureaucracy behavior in earth tax services and urban and rural building (un-p2) (case study of ogan ilir regency). *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 14(3). <https://doi.org/10.5102/rbpp.v14i3.9163>
- Rai, A. (2025). Empowering leadership in cognitive processes and behavioural dynamics: a thematic analysis. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 24(1/2), 1–19. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2025.147099>
- Ravelonarivo, M., Dolce, V., & Sarnin, P. (2024). Adaptation et validation de la version française de l'échelle de leadership d'empowerment. *Psychologie Française*, 69(2), 171–183. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2022.08.001>
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2020). Disentangling the relationship between empowering leader behaviors and adaptive performance in work teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, 23(5), 761–777. <https://doi.org/10.1177/1368430219854801>
- She, Z., & Li, Q. (2023). Too Much of a Good Thing? The Curvilinear Effects of Empowering Leadership on Employee Well-being. *Academy of Management Proceedings*, 2023(1). <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.136bp>
- Siachou, E., Gkorezis, P., & Adeosun, F. (2020). The relationship between empowering leadership and volunteers' service capability: intention to share knowledge as mediator. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(2), 215–235. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2019-0058>
- Tajibu, S. (2015). Effective Leadership in Public Service Perspective. *Public Policy and Administration Research*, 5(3). [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Tang, G., Chen, Y., van Knippenberg, D., & Yu, B. (2020). Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 551–566. <https://doi.org/10.1002/job.2449>
- van Knippenberg, D., Giessner, S. R., Sleebos, E., & van Ginkel, W. P. (2021). A motivated information processing perspective on the antecedents of empowering leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(2), 79–89. <https://doi.org/10.1111/jasp.12718>
- Webber, S. S., O'Neill, R. M., & Dossinger, K. (2020). The Empowering Leadership Project. *Journal of Management Education*, 44(3), 342–361. <https://doi.org/10.1177/1052562919884717>