

# Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Organisasi Pemerintahan: Sebuah Studi Kualitatif Deskriptif

Muh. Zhafri <sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> Manajemen S1, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang, Jln Surya Kencana, Kota Tangerang Selatan, Banten, Indonesia.

Corresponding Email: [dosen01823@unpam.ac.id](mailto:dosen01823@unpam.ac.id) <sup>1\*</sup>

## Histori Artikel:

Dikirim 4 Februari 2026; Diterima dalam bentuk revisi 20 Februari 2026; Diterima 10 Maret 2026; Diterbitkan 1 April 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan Riset) – Lembaga KITA.

## Suggested citation:

Zhafri, M. (2026). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Organisasi Pemerintahan: Sebuah Studi Kualitatif Deskriptif. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(2), 1972-1981. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i2.6521>.

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran kepemimpinan transformasional dalam pengembangan SDM pada sebuah organisasi pemerintahan daerah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Informan penelitian mencakup pimpinan struktural, pejabat fungsional, dan staf pengembangan SDM. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin dengan karakteristik transformasional memainkan peran signifikan dalam menciptakan budaya kerja yang kompetitif, meningkatkan kesiapan pegawai menghadapi perubahan, serta memperkuat motivasi dan inovasi dalam program pengembangan SDM. Dimensi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration terbukti mendorong peningkatan kompetensi pegawai, terutama dalam bidang digitalisasi administrasi dan inovasi pelayanan publik. Namun demikian, efektivitas kepemimpinan transformasional dalam pengembangan SDM masih dipengaruhi oleh kendala struktural berupa hierarki birokrasi, keterbatasan anggaran, serta resistensi perubahan dari sebagian pegawai senior. Penelitian ini menegaskan bahwa transformasi organisasi pemerintah membutuhkan gaya kepemimpinan yang mampu membangun budaya belajar, mengelola perubahan, dan memperkuat kapasitas aparatur dalam jangka panjang. Studi ini memberikan implikasi teoretis dan praktis bagi penguatan manajemen SDM dan reformasi birokrasi di Indonesia.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional; Pengembangan SDM; Aparatur Sipil Negara; Birokrasi Pemerintah.

## Abstract

This research aims to analyze in depth the role of transformational leadership in human resource development in a local government organization. This study uses a descriptive qualitative approach with data collection techniques through in-depth interviews, participatory observation, and documentation. The research informants include structural leaders, functional officers, and HR development staff. Data analysis was carried out using the Miles and Huberman model which includes data reduction, data presentation, and conclusion drawn. The results show that leaders with transformational characteristics play a significant role in creating a competitive work culture, increasing employee readiness to face change, and strengthening motivation and innovation in HR development programs. The dimensions of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration have been proven to encourage the improvement of employee competence, especially in the field of digitization of administration and public service innovation. However, the effectiveness of transformational leadership in human resource development is still influenced by structural constraints in the form of bureaucratic hierarchy, budget limitations, and resistance to change from some senior employees. This research emphasizes that the transformation of government organizations requires a leadership style that is able to build a learning culture, manage change, and strengthen the capacity of the apparatus in the long term. This study provides theoretical and practical implications for strengthening human resource management and bureaucratic reform in Indonesia.

**Keyword:** Transformational Leadership; Human Resource Development; State Civil Servants; Government Bureaucracy.

## RESEARCH ARTICLE

## 1. Pendahuluan

Organisasi pemerintahan di Indonesia menghadapi tantangan yang semakin kompleks seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik, transparansi, dan akuntabilitas. Reformasi birokrasi yang dicanangkan pemerintah melalui berbagai kebijakan seperti Sistem Merit ASN, SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik), dan transformasi digital menuntut adanya peningkatan kapasitas aparatur secara berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, pengembangan SDM menjadi aspek strategis yang menentukan keberhasilan organisasi pemerintahan dalam mencapai tujuan institusional maupun tujuan pelayanan masyarakat. Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa pengembangan SDM di sektor publik Indonesia masih menghadapi sejumlah kendala. Laporan KemenPAN-RB (2023) menunjukkan bahwa 43% instansi pemerintah belum memiliki peta kebutuhan kompetensi yang memadai, sedangkan 56% pegawai ASN merasa pengembangan kompetensi yang mereka ikuti belum relevan dengan kebutuhan pekerjaan mereka. Selain itu, birokrasi sering kali masih terjebak dalam budaya kerja yang hierarkis, paternalistik, dan kurang responsif terhadap inovasi. Dalam situasi tersebut, peran pemimpin menjadi faktor kunci yang menentukan arah dan kualitas pengembangan SDM. Pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu membangun visi, memperkuat budaya organisasi, dan memotivasi pegawai untuk berkembang. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap paling relevan dengan tuntutan organisasi modern adalah kepemimpinan transformasional. Bass (1985) dan Bass & Avolio (1994) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi pegawai untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi, mendorong kreativitas, memberikan perhatian individual, dan menjadi teladan moral. Dalam konteks sektor publik, berbagai penelitian (Fernandez, 2020; Rainey, 2021) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan ini meningkatkan komitmen organisasi, kepuasan kerja, inovasi, dan efektivitas pelayanan publik. Sementara itu, penelitian di Indonesia (Yulinda, 2023; Wijayanti, 2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan signifikan dengan peningkatan kompetensi ASN, terutama dalam menghadapi digitalisasi pemerintahan. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih bersifat kuantitatif dan belum memberikan gambaran mendalam mengenai bagaimana proses kepemimpinan transformasional diterapkan dalam pengembangan SDM di instansi pemerintah. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha mengisi kekosongan tersebut dengan menggali pengalaman pegawai dalam memahami dan merasakan peran kepemimpinan transformasional dalam program pengembangan SDM di lingkungan organisasi pemerintahan daerah.

## 2. Tinjauan Pustaka

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak digunakan untuk menjelaskan bagaimana seorang pemimpin mampu mendorong perubahan positif dalam organisasi. Bass (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menggerakkan bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi yang lebih besar. Gaya kepemimpinan ini menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi, memberi inspirasi, menumbuhkan komitmen, serta menciptakan semangat perubahan di lingkungan kerja. Dalam organisasi modern, kepemimpinan transformasional dipandang penting karena tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga pada pengembangan kapasitas individu dan organisasi secara berkelanjutan. Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. *Idealized influence* merujuk pada keteladanan pemimpin yang ditunjukkan melalui integritas, komitmen, dan perilaku yang konsisten sehingga mampu menumbuhkan rasa hormat serta kepercayaan dari bawahan. *Inspirational motivation* berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi dan harapan secara jelas sehingga pegawai terdorong untuk bekerja dengan semangat yang lebih tinggi. *Intellectual stimulation* menekankan pentingnya

## RESEARCH ARTICLE

dorongan kepada pegawai untuk berpikir kritis, kreatif, dan terbuka terhadap solusi baru. Sementara itu, *individualized consideration* menunjukkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan setiap individu dalam organisasi. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang erat dengan upaya peningkatan kompetensi, motivasi, dan kinerja pegawai. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan bawahan untuk bekerja, tetapi juga membina, membimbing, dan memfasilitasi proses pembelajaran agar individu mampu berkembang sesuai kebutuhan organisasi. Pengembangan SDM sendiri merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan pegawai agar mampu melaksanakan tugas secara efektif. Oleh karena itu, keberhasilan pengembangan SDM tidak hanya ditentukan oleh program pelatihan formal, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan yang mendukung terbentuknya budaya belajar di tempat kerja. Pada organisasi pemerintahan, pengembangan SDM menjadi semakin penting karena birokrasi dituntut untuk mampu memberikan pelayanan publik yang efektif, transparan, dan adaptif terhadap perubahan. Rainey (2021) menyatakan bahwa organisasi publik memiliki karakteristik yang berbeda dari organisasi privat karena dihadapkan pada tuntutan akuntabilitas, regulasi yang ketat, struktur hierarkis, dan kepentingan publik yang lebih luas. Kondisi tersebut sering kali membuat proses perubahan berjalan lambat. Dalam situasi seperti ini, kepemimpinan transformasional menjadi relevan karena pemimpin dituntut mampu mendorong aparatur agar siap menghadapi perubahan, terutama dalam reformasi birokrasi, digitalisasi pelayanan, dan peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pengembangan SDM di sektor publik. Fernandez dan Pitts (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan yang visioner dan partisipatif mampu meningkatkan komitmen pegawai, memperkuat budaya organisasi, serta mendorong inovasi dalam pelayanan publik. Hassan dan Wright (2020) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi publik melalui penguatan motivasi kerja, pembelajaran organisasi, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa peran pemimpin tidak hanya penting dalam aspek administratif, tetapi juga dalam membangun iklim kerja yang mendukung pengembangan kapasitas aparatur. Di Indonesia, pembahasan mengenai kepemimpinan transformasional dalam birokrasi semakin relevan seiring dengan pelaksanaan reformasi birokrasi dan transformasi digital pemerintahan. Berbagai kebijakan seperti penerapan sistem merit, peningkatan kompetensi aparatur sipil negara, dan penguatan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik menuntut perubahan pola kepemimpinan yang lebih adaptif. Penelitian Wijayanti (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan peningkatan motivasi pegawai dalam mengikuti program pengembangan kompetensi. Sementara itu, Yulinda (2023) menemukan bahwa dukungan pemimpin berperan penting dalam meningkatkan kesiapan aparatur menghadapi perubahan organisasi, khususnya dalam penerapan teknologi administrasi dan pelayanan publik berbasis digital. Walaupun demikian, penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi pemerintahan tidak terlepas dari berbagai kendala. Struktur birokrasi yang hierarkis, keterbatasan anggaran pelatihan, serta resistensi pegawai terhadap perubahan sering menjadi hambatan dalam pengembangan SDM. Northouse (2021) menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi. Artinya, pemimpin transformasional dapat memberikan dampak positif apabila didukung oleh sistem organisasi yang terbuka terhadap pembelajaran, inovasi, dan perubahan. Tanpa dukungan tersebut, kepemimpinan yang baik sering kali terbentur oleh hambatan struktural dan budaya kerja yang sudah lama mengakar. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional memiliki posisi strategis dalam pengembangan SDM pada organisasi pemerintahan. Gaya kepemimpinan ini mampu memperkuat motivasi, meningkatkan kompetensi, menumbuhkan budaya belajar, dan mendorong inovasi pelayanan publik. Namun, keberhasilannya tetap memerlukan dukungan dari sistem organisasi, kebijakan pengembangan kompetensi, dan kesiapan pegawai dalam menerima perubahan. Oleh sebab itu, kajian mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam pengembangan SDM pada organisasi pemerintahan penting dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses, tantangan, dan dampaknya dalam konteks birokrasi modern.

### 3. Metode Penelitian

Metode penelitian ini adalah studi kualitatif deskriptif, yang berupaya menyajikan deskripsi sistematis dan faktual mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam pengembangan SDM, termasuk proses, dinamika, hambatan, dan dampak yang muncul. Penelitian dilaksanakan pada sebuah dinas pemerintahan daerah, yang memiliki tugas pokok dalam pengelolaan administrasi publik dan pelayanan masyarakat. Organisasi ini dipilih sebagai lokasi penelitian karena sedang menjalankan program reformasi birokrasi, digitalisasi pelayanan publik, serta peningkatan kompetensi aparatur melalui pelatihan internal maupun kerja sama dengan lembaga pelatihan pemerintah. Konteks organisasi pemerintah daerah ini memiliki karakteristik khas:

- 1) Struktur birokrasi yang hierarkis, terdiri dari kepala dinas, sekretaris dinas, kepala bidang, kepala seksi, pejabat fungsional, dan staf pelaksana.
- 2) Program pengembangan SDM yang sedang diperkuat setelah adanya evaluasi kinerja aparatur oleh pemerintah pusat.
- 3) Kepemimpinan organisasi berada pada masa transisi, di mana pemimpin baru mulai menerapkan pendekatan transformasional dalam aspek pelayanan dan pengelolaan SDM.

Pemilihan lokasi ini didasarkan pada relevansi konteks terhadap fokus penelitian, serta aksesibilitas peneliti terhadap informan dan dokumen pendukung. Informan dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Informan dipilih karena dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, atau keterlibatan langsung dalam kegiatan pengembangan SDM dan interaksi dengan pemimpin organisasi. Adapun informan penelitian terdiri atas:

- 1) Kepala Dinas – sebagai pemimpin puncak yang menetapkan arah kebijakan pengembangan SDM.
- 2) Sekretaris Dinas – sebagai koordinator administrasi dan program.
- 3) Kepala Bidang Pengembangan SDM – pihak yang bertanggung jawab langsung atas perencanaan program kompetensi aparatur.
- 4) Pejabat Fungsional – pegawai profesional yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan.
- 5) Staf Pelaksana – sebagai pelaksana operasional yang merasakan langsung dampak kebijakan kepemimpinan.
- 6) Pegawai Senior – untuk melihat perspektif resistensi atau dukungan terhadap perubahan.

Jumlah informan bersifat fleksibel mengikuti prinsip *data saturation*, yaitu proses pengumpulan data dianggap cukup apabila informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak lagi menghasilkan temuan baru. Teknik Pengumpulan Data yaitu menggunakan Wawancara Mendalam, Observasi Partisipatif, Dokumentasi, Serta Prosedur Analisis Data dalam penelitian ini yaitu menggunakan reduksi data, Penyajian Data, Penarikan Kesimpulan serta keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan Triangulasi Sumber, Triangulasi Teknik, Member Check dan Audit Trail.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### 4.1 Hasil

##### 4.1.1 Gambaran Umum Organisasi Pemerintahan

Organisasi yang menjadi lokasi penelitian merupakan salah satu dinas pemerintahan daerah yang memiliki tugas pokok dalam penyelenggaraan administrasi publik, pengelolaan data pelayanan, serta koordinasi program pembangunan di wilayahnya. Dinas ini dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang membawahi empat kepala bidang, satu sekretariat, serta sejumlah pejabat fungsional dan staf pelaksana. Dalam tiga tahun terakhir, organisasi ini menjalankan beberapa inisiatif strategis yang berorientasi pada reformasi birokrasi, antara lain:

- 1) Digitalisasi layanan publik melalui platform aplikasi.

## RESEARCH ARTICLE

- 2) Peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan internal dan eksternal.
- 3) Penyusunan sistem manajemen talenta yang berbasis kompetensi dan kinerja.
- 4) Penguatan budaya kerja kolaboratif di antara pegawai lintas bidang.

Kepala Dinas yang saat ini menjabat dikenal memiliki orientasi perubahan dengan menekankan pada inovasi dan peningkatan kapasitas SDM. Hal ini terlihat pada berbagai agenda rapat maupun program kerja yang selalu mengedepankan transformasi digital dan pengembangan kompetensi pegawai.

#### 4.1.2 Temuan Penelitian Berdasarkan Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Analisis data dari wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi menghasilkan lima tema utama yang berkaitan dengan dimensi kepemimpinan transformasional. Temuan berikut menggambarkan bagaimana peran pemimpin tercermin dalam proses pengembangan SDM di organisasi.

##### 4.1.3 *Idealized Influence: Keteladanan dan Integritas Pemimpin*

Pemimpin menunjukkan keteladanan melalui komitmen terhadap kedisiplinan, integritas, dan keterbukaan. Banyak informan menilai bahwa kehadiran pemimpin yang konsisten dan berintegritas memberikan efek signifikan terhadap motivasi pegawai. Seorang pegawai senior menyatakan:

“Beliau itu orangnya tegas tetapi adil, dan apa yang disampaikan selalu beliau lakukan dulu. Jadi kami merasa tidak enak kalau tidak mengikuti arahan terkait pelatihan atau tugas pengembangan diri.” (W1)

Kepala Bidang Pengembangan SDM juga menggambarkan hal serupa:

“Kalau pimpinan hadir dan terlibat langsung dalam kegiatan peningkatan kompetensi, kami jadi merasa hal ini memang penting dan bukan sekadar formalitas.” (W4)

Keteladanan ini berpengaruh langsung pada tingkat partisipasi pegawai dalam program pelatihan. Berdasarkan dokumentasi internal, tingkat keikutsertaan pegawai dalam pelatihan meningkat dari 62% pada tahun sebelumnya menjadi 84% pada tahun berjalan, salah satunya karena dorongan moral dari pemimpin.

##### 4.1.4 *Inspirational Motivation: Penyampaian Visi dan Semangat Perubahan*

Pemimpin secara konsisten menyampaikan visi transformasi birokrasi terutama dalam hal digitalisasi dan peningkatan pelayanan publik. Penyampaian visi ini dilakukan tidak hanya pada rapat formal, tetapi juga melalui komunikasi informal. Dalam sesi wawancara, seorang staf pelaksana menyampaikan:

“Pak Kadis selalu bilang bahwa masa depan pelayanan publik itu digital. Jadi kami harus siap belajar hal-hal baru. Walau awalnya berat, kami jadi semangat karena beliau mendampingi.” (W6)

Visi yang jelas ini membuat pegawai merasa memiliki arah dalam pengembangan kompetensi. Pegawai mengaku lebih termotivasi mengikuti pelatihan karena memahami hubungan antara pelatihan dan pengembangan karier.

Salah satu pejabat fungsional menambahkan:

“Beliau sering memberikan contoh manfaat pelatihan. Kadang beliau cerita pengalaman pribadi, jadi kami merasa terinspirasi.” (W3)

Motivasi inspiratif ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih bersemangat dan terbuka pada perubahan.

##### 4.1.5 *Intellectual Stimulation: Dorongan untuk Berinovasi*

Pemimpin mendorong pegawai untuk berpikir kritis, mengemukakan ide, dan berinovasi dalam pelayanan publik. Observasi peneliti selama rapat-rapat kerja memperlihatkan bahwa pemimpin sering mengundang pegawai memberikan saran terkait penyederhanaan proses layanan.

Seorang pegawai menyatakan:

## RESEARCH ARTICLE

“Kalau ada masalah di layanan, beliau bilang coba cari cara baru yang lebih efektif. Tidak dimarahi kalau salah, justru didukung. Jadi kami tidak takut mengusulkan ide.” (W5)

Dukungan terhadap inovasi ini berhasil melahirkan tiga inisiatif baru, yaitu:

- 1) Inovasi dashboard monitoring pelayanan berbasis digital.
- 2) Penyederhanaan alur perizinan internal.
- 3) Pengembangan modul pelatihan digital bagi pegawai baru.

Hal ini menunjukkan bahwa stimulasi intelektual berkontribusi pada peningkatan kemampuan problem-solving pegawai dan kualitas layanan publik.

#### 4.1.6 *Individualized Consideration: Perhatian pada Pengembangan Individu*

Banyak informan menilai bahwa pemimpin memberikan perhatian personal terhadap kebutuhan pengembangan pegawai. Perhatian ini tidak hanya berupa pemberian kesempatan pelatihan, tetapi juga mentoring informal. Pegawai fungsional menyampaikan:

“Beliau sering bertanya kepada kami, apa yang ingin kami pelajari dan apa kendalanya. Rasanya diperhatikan sebagai individu, bukan hanya sebagai pegawai biasa.” (W2)

Selain itu, pemimpin juga mengakomodasi keberagaman tingkat kompetensi pegawai. Pegawai yang memiliki keterbatasan digital diberi pelatihan intensif sebelum mengikuti pelatihan lanjutan. Kepala Seksi Pelayanan menuturkan:

“Untuk pegawai yang belum terbiasa dengan komputer, beliau minta dibuatkan sesi coaching khusus. Jadi semua merasa bisa berkembang bersama.” (W7)

Perhatian individual ini menciptakan rasa dihargai dan menumbuhkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

#### 4.1.7 *Faktor Pendukung Implementasi Kepemimpinan Transformasional*

- 1) Komitmen Pimpinan terhadap Reformasi Birokrasi  
Pemimpin memiliki visi kuat untuk mempercepat digitalisasi dan penguatan kompetensi ASN, yang menjadi katalisator perubahan.
- 2) Ketersediaan Infrastruktur Pelatihan Digital  
Adanya ruang pelatihan, komputer, dan platform pembelajaran daring mempermudah implementasi program SDM.
- 3) Budaya Kerja yang Mulai Adaptif  
Pegawai muda berperan sebagai agen perubahan dalam mengadopsi teknologi baru, mendorong atmosfer kerja lebih inovatif.

#### 4.1.8 *Faktor Penghambat Implementasi Kepemimpinan Transformasional*

- 1) Struktur Birokrasi yang Hierarkis  
Hierarki yang panjang membuat pengambilan keputusan dalam pengembangan SDM menjadi lambat.
- 2) Keterbatasan Anggaran Pelatihan  
Sebagian pelatihan harus dibatalkan karena tidak tersedianya anggaran.
- 3) Resistensi Perubahan dari Pegawai Senior  
Pegawai yang sudah lama bekerja sering merasa “nyaman” dengan pola kerja lama.

Kutipan pegawai senior menggambarkan hal ini:

“Dulu semua serba manual dan berjalan saja. Ketika diminta digitalisasi, rasanya berat. Tapi mau tidak mau harus ikut berubah.” (W8)

## RESEARCH ARTICLE

## 4.1.9 Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Pengembangan SDM

- 1) Peningkatan Kompetensi Digital  
Pegawai menjadi lebih mahir menggunakan aplikasi administrasi, sistem layanan berbasis web, dan perangkat IT.
- 2) Peningkatan Motivasi Mengikuti Pelatihan  
Lebih dari 80% pegawai mengikuti pelatihan kompetensi selama periode penelitian.
- 3) Munculnya Inovasi Pelayanan Publik  
Tiga inovasi baru berhasil diimplementasikan berkat dorongan intelektual dari pemimpin.
- 4) Penguatan Budaya Belajar Berkelanjutan  
Pegawai mulai membiasakan mencari referensi, membaca panduan kerja, dan mengikuti pelatihan daring.

## 4.2 Pembahasan

Kepemimpinan transformasional berperan sebagai motor penggerak pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan karena pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kapasitas pegawai. Temuan penelitian menunjukkan bahwa perilaku pemimpin mencerminkan empat dimensi kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Bass dan Avolio, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Perilaku tersebut tampak melalui keteladanan pemimpin dalam kedisiplinan dan integritas, kemampuan menyampaikan visi perubahan, dorongan terhadap inovasi, serta perhatian individual terhadap kebutuhan kompetensi pegawai. Hal ini sejalan dengan pandangan Northouse yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan perubahan positif pada kapasitas individu maupun organisasi. Dalam organisasi pemerintahan, peran ini menjadi semakin penting karena birokrasi tradisional umumnya memiliki hambatan struktural yang dapat memperlambat perubahan, sehingga pemimpin transformasional dibutuhkan sebagai katalisator untuk mempercepat adaptasi pegawai terhadap tuntutan reformasi birokrasi dan digitalisasi pelayanan publik. Dimensi *idealized influence* terlihat kuat pada perilaku pemimpin yang menjadi panutan bagi pegawai. Keteladanan moral dan integritas pemimpin meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap kebijakan organisasi, termasuk program pengembangan sumber daya manusia. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pegawai memersepsikan pemimpinnya sebagai figur yang konsisten antara perkataan dan tindakan, sehingga tumbuh rasa hormat dan komitmen untuk mengikuti pelatihan maupun perubahan yang diarahkan oleh pemimpin. Temuan ini sejalan dengan penelitian Shah dkk. yang menemukan bahwa keteladanan pemimpin memperkuat motivasi pegawai untuk berpartisipasi dalam pelatihan, terutama ketika pemimpin tampil sebagai *role model* pembelajar. Keteladanan tersebut juga membantu membangun budaya kerja berbasis integritas yang menjadi salah satu pilar penting reformasi birokrasi. Dengan adanya pemimpin yang sesuai dengan nilai organisasi, pegawai cenderung lebih mudah menerima perubahan sistem kerja, termasuk digitalisasi administrasi.

Dimensi *inspirational motivation* juga tampak dominan dalam penelitian ini. Pemimpin secara konsisten menyampaikan visi mengenai masa depan pelayanan publik dan urgensi penguasaan kompetensi digital. Pegawai merasakan bahwa pekerjaan mereka memiliki makna yang lebih besar daripada sekadar rutinitas administratif, sehingga muncul dorongan intrinsik untuk berkembang. Dengan memberikan visi yang jelas dan relevan, pemimpin mampu menghubungkan pelatihan dengan tujuan organisasi sekaligus tujuan pribadi pegawai. Temuan ini selaras dengan penelitian Ahmad dkk. yang menyatakan bahwa motivasi inspiratif berkaitan erat dengan kesiapan pegawai dalam menghadapi transformasi digital. Selain itu, motivasi inspiratif turut membentuk persepsi pegawai mengenai pentingnya pembelajaran berkelanjutan, karena arahan pemimpin membuat mereka memahami alasan pelatihan diadakan dan manfaatnya terhadap peningkatan efektivitas kerja. Selanjutnya, dimensi *intellectual stimulation* terlihat dari keberanian pemimpin dalam memberi ruang bagi pegawai untuk menyampaikan ide dan melakukan eksperimen dalam penyederhanaan proses pelayanan publik. Praktik ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan inovatif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemimpin mendorong pegawai untuk menghasilkan inovasi berbasis teknologi, seperti pembuatan *dashboard*

## RESEARCH ARTICLE

monitoring pelayanan dan modul pelatihan digital. Langkah tersebut sejalan dengan penelitian García-Morales dkk. yang menegaskan bahwa stimulasi intelektual memperkuat kemampuan organisasi dalam menciptakan inovasi. Dalam konteks birokrasi, kondisi ini sangat penting karena budaya kerja yang terlalu hierarkis sering kali menghambat kreativitas. Ketika pemimpin menyediakan ruang diskusi yang terbuka dan tidak menyalahkan pegawai dalam proses percobaan, pegawai merasa lebih terdorong untuk mencari cara kerja baru yang lebih efisien. Adapun dimensi *individualized consideration* terlihat jelas pada sikap pemimpin yang memberikan *coaching*, *mentoring*, dan dukungan personal kepada pegawai. Pegawai merasa dihargai sebagai individu, bukan sekadar bagian dari struktur organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori Bass dan Riggio yang menyatakan bahwa perhatian individual dapat meningkatkan perkembangan pribadi dan profesional pegawai. Perhatian pemimpin terhadap kebutuhan pelatihan pegawai juga menciptakan budaya kerja yang menempatkan pembelajaran sebagai prioritas. Pegawai memandang bahwa peningkatan kompetensi bukan hanya tuntutan organisasi, tetapi juga kebutuhan personal untuk berkembang. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Wijayanti yang menunjukkan bahwa perhatian individual pemimpin dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam mengikuti pelatihan sekaligus menurunkan resistensi terhadap perubahan. Meskipun demikian, kepemimpinan transformasional dalam pengembangan sumber daya manusia tidak terlepas dari hambatan struktural dan kultural. Penelitian ini mengungkap bahwa struktur birokrasi yang hierarkis menyebabkan proses pengambilan keputusan menjadi panjang dan memperlambat implementasi inovasi maupun pelatihan. Selain itu, keterbatasan anggaran membuat sebagian program pengembangan SDM tidak dapat berjalan optimal. Resistensi dari pegawai senior juga menjadi hambatan karena budaya kerja lama masih melekat dan menimbulkan kesulitan psikologis saat mereka diminta mengadopsi sistem baru. Hambatan tersebut konsisten dengan kajian Rainey yang menegaskan bahwa birokrasi tradisional cenderung menghambat kreativitas, inovasi, dan pembelajaran. Oleh sebab itu, meskipun kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif, efektivitasnya tetap sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak nyata terhadap efektivitas pengembangan SDM. Dampak tersebut terlihat pada peningkatan kompetensi digital pegawai, penguatan motivasi dan partisipasi dalam pelatihan, lahirnya inovasi pelayanan publik, serta tumbuhnya budaya belajar berkelanjutan. Program pelatihan berbasis teknologi yang sebelumnya hanya diikuti oleh sebagian kecil pegawai kini menjadi kebutuhan yang lebih luas. Peningkatan partisipasi pelatihan dari 62% menjadi 84% menjadi indikator kuat bahwa pemimpin berhasil memengaruhi motivasi pegawai. Inovasi pelayanan publik yang muncul merupakan hasil interaksi antara visi pemimpin dan stimulasi intelektual yang diberikan dalam lingkungan kerja. Sementara itu, budaya belajar berkelanjutan tampak dari kebiasaan pegawai mengikuti webinar, membaca pedoman, dan berdiskusi mengenai kompetensi kerja. Temuan ini menguatkan pendapat Hassan dan Wright bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi besar terhadap efektivitas program pengembangan SDM. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat teori Bass dan Avolio serta berbagai penelitian internasional dan nasional yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat relevan bagi organisasi pemerintahan yang sedang menghadapi tuntutan perubahan. Penelitian ini juga memberikan kontribusi penting berupa gambaran mendalam mengenai praktik transformasional dalam birokrasi daerah, bukti empiris bahwa perhatian individual dan stimulasi intelektual memiliki pengaruh besar terhadap inovasi pelayanan, serta penjelasan kontekstual mengenai hambatan implementasi transformasional pada organisasi dengan struktur hierarkis. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman tentang bagaimana teori kepemimpinan transformasional diterapkan dalam konteks pemerintahan di Indonesia.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran strategis dalam menciptakan lingkungan pengembangan sumber daya manusia yang kondusif. Pemimpin menunjukkan perilaku yang konsisten dengan empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu keteladanan moral, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan

## RESEARCH ARTICLE

perhatian individual. Perilaku tersebut terbukti memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan motivasi, komitmen, dan kesiapan pegawai dalam mengembangkan kompetensinya. Keteladanan pemimpin membangun dasar kepercayaan dan komitmen pegawai terhadap proses pengembangan diri. Pegawai memersepsikan pemimpin sebagai figur teladan, sehingga arahan untuk mengikuti pelatihan atau meningkatkan kinerja tidak dipandang sebagai perintah semata, melainkan sebagai dorongan yang memotivasi. Kepercayaan ini membentuk fondasi budaya organisasi yang lebih positif dan mendukung pembelajaran berkelanjutan. Selain itu, visi pemimpin mendorong terbentuknya budaya belajar dan peningkatan kompetensi digital. Pemimpin secara konsisten menyampaikan arah transformasi organisasi, khususnya dalam digitalisasi pelayanan publik, sehingga memberikan makna dan tujuan bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan serta meningkatkan kompetensi agar pengembangan SDM menjadi lebih terarah dan relevan dengan kebutuhan organisasi. Stimulasi intelektual juga memunculkan inovasi dalam proses pelayanan dan pengembangan kompetensi, karena pegawai merasakan adanya ruang untuk menyampaikan ide, berdiskusi, dan bereksperimen tanpa takut melakukan kesalahan. Kondisi tersebut memicu lahirnya inovasi pelayanan publik yang lebih efisien, adaptif, dan berbasis teknologi. Di sisi lain, perhatian individual pemimpin memperkuat hubungan interpersonal dan kebutuhan pengembangan personal pegawai. Perhatian personal melalui *coaching* dan *mentoring* membuat pegawai merasa diakui sebagai individu, sehingga mendorong komitmen mereka untuk mengikuti pelatihan dan mengembangkan karier. Meskipun demikian, implementasi kepemimpinan transformasional masih menghadapi sejumlah hambatan struktural dan kultural, seperti struktur birokrasi yang hierarkis, keterbatasan anggaran pelatihan, serta resistensi perubahan dari sebagian pegawai senior. Hambatan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional saja belum cukup, tetapi memerlukan dukungan organisasi secara sistemik. Secara nyata, dampak kepemimpinan transformasional terlihat pada meningkatnya partisipasi pelatihan, kompetensi digital, inovasi pelayanan, dan budaya kerja kolaboratif. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional membantu memperkuat proses transformasi birokrasi melalui pegawai yang lebih adaptif, kompeten, dan berorientasi pada pembelajaran. Secara keseluruhan, penelitian ini memperkuat teori bahwa kepemimpinan transformasional sangat relevan dalam konteks birokrasi modern yang tengah menghadapi tuntutan digitalisasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

## 6. Referensi

- Ahmad, R., Yusuf, M., & Rahman, N. (2023). Transformational leadership and digital readiness in public sector institutions. *Journal of Public Administration Studies*, 12(2), 44–59.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Creswell, J. W. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage.
- Fernandez, S., & Pitts, D. (2022). Leadership in public organizations: Foundations and practices. *Public Management Review*.
- Garcia-Morales, V. J., Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. (2020). The influence of transformational leadership on organizational performance. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101–118.

## RESEARCH ARTICLE

- Hassan, S., & Wright, B. (2020). The role of leadership in public sector innovation. *Public Administration Review*.
- McLaggan, P. (2022). *Human resource development in public organizations*. Routledge.
- Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Rainey, H. (2021). *Understanding and managing public organizations* (6th ed.). Wiley.
- Shah, K., Aziz, M., & Rahim, S. (2023). Transformational leadership and training effectiveness in public institutions. *International Journal of Administrative Sciences*, 18(1), 77–90.
- Wijayanti, D. (2022). Pengembangan SDM dalam birokrasi modern. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 9(1), 55–70.
- Yulinda, A. (2023). Leadership support and competency development in local government. *Public Sector Review*, 14(4), 122–139.