


The Role of Transformational Leadership in Improving the Quality of Civil Servant Human Resource Development in East Kalimantan

¹*Jerry Indrawan , ¹Reja

¹Program Studi Ilmu Politik, UPN Veteran Jakarta, Indonesia

*jerry.indrawan@upnvj.ac.id

Abstract

Objective: To explore the role of transformational leadership in improving the quality of human resource development of Civil Servants (ASN) across five government agencies in East Kalimantan Province.

Design/Methods/Approach: This study employs a qualitative research methodology with a literature review and thematic analysis approach, synthesizing findings from various scientific literature and field case analyses.

Findings: Transformational leadership serves as a crucial driving force in transforming a rigid bureaucratic mindset into a more innovative and adaptive one. Its application across various agencies (East Kalimantan Regional Legislative Council Secretariat, Energy and Mineral Resources Agency, Samarinda City Government, and Human Resources Development Agency) demonstrates performance improvement through the strengthening of organizational culture, encouragement of transparency, and acceleration of capabilities via training. Despite challenges such as resistance from a hierarchical culture, this leadership style has proven to enhance psychological empowerment, organizational commitment, and the professionalism of civil servants.

Originality/Value: This research provides novelty by presenting a comprehensive synthesis of transformational leadership implementation specifically across five distinct government agencies in East Kalimantan. It offers a holistic view of how this leadership style dismantles rigid bureaucratic cultures in a rapidly developing region.

Practical/Policy implication: The findings recommend the strengthening of transformational leadership within government agencies as a strategic policy to realize competent, adaptive, and high-integrity "Smart ASN" to ensure the sustainability of regional development in East Kalimantan.

Keywords: Transformational Leadership; Human Resource Development; East Kalimantan Civil Servant; Innovation Culture

Abstrak

Tujuan: Mengeksplorasi peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kualitas pengembangan sumber daya manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) pada lima instansi pemerintah di Provinsi Kalimantan Timur.

Desain/Metode/Pendekatan: Menggunakan metodologi penelitian kualitatif dengan pendekatan tinjauan pustaka dan analisis tematik, yang mensintesis temuan dari berbagai literatur ilmiah serta analisis kasus di lapangan.

Temuan: Kepemimpinan transformasional berperan penting sebagai motor penggerak dalam mengubah pola pikir birokrasi yang kaku menjadi lebih inovatif dan adaptif. Penerapannya di berbagai instansi (seperti Sekretariat DPRD Kaltim, Dinas ESDM Kaltim, Pemkot Samarinda, dan BPSDM Kaltim) menunjukkan peningkatan kinerja melalui penguatan budaya organisasi, dorongan transparansi, serta akselerasi kapabilitas melalui pelatihan. Meskipun terdapat tantangan berupa resistensi dari budaya hierarkis, gaya kepemimpinan ini terbukti mampu meningkatkan pemberdayaan psikologis, komitmen organisasi, dan profesionalisme ASN.

Orisinalitas/Nilai: Penelitian ini memberikan nilai kebaruan dengan menyajikan sintesis komprehensif mengenai penerapan kepemimpinan transformasional secara spesifik pada lima instansi pemerintah yang berbeda di Kalimantan Timur. Hal ini memberikan gambaran yang holistik tentang bagaimana gaya kepemimpinan ini mendobrak budaya birokrasi kaku di wilayah yang sedang mengalami percepatan pembangunan.

Implikasi Praktis/Kebijakan: Temuan ini merekomendasikan penguatan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan pemerintahan sebagai kebijakan strategis untuk mewujudkan "Smart ASN" yang kompeten, adaptif, dan berintegritas, guna menjamin keberlanjutan pembangunan daerah di Kalimantan Timur.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Pengembangan SDM; ASN Kalimantan Timur; Budaya Inovasi

DOI: [10.70260/nij.v4i2.89](https://doi.org/10.70260/nij.v4i2.89)

To cite this article: Indrawan, J., & Raja. (2026). The Role of Transformational Leadership in Improving the Quality of Civil Servant Human Resource Development in East Kalimantan. *Nusantara Innovation Journal*, 4(2), 140-158. <https://doi.org/10.70260/nij.v4i2.89>

Copyright © 2026; Jerry Indrawan, Reja

Published by BPSDM Provinsi Kalimantan Timur

This article is published under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 (CC BY-SA) International License. The full terms of this license may be seen at: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Pendahuluan

Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) di sektor publik atau birokrasi pemerintahan sangat penting sebagai mesin penggerak untuk mencapai tujuan organisasinya. Tugas mereka yakni untuk menyelesaikan berbagai hal dan menjaga agar segala sesuatunya berjalan lancar. Kualitas SDM yang optimal bisa mendorong produktivitas dan meningkatkan daya saing organisasi dalam organisasi yang kompetitif. Untuk itu, mereka wajib memiliki kompetensi, keterampilan, dan motivasi yang mumpuni. Pemenuhan aspek SDM pada suatu organisasi tidak bisa dilakukan secara sembarangan, melainkan memerlukan perencanaan yang matang dan strategis guna memastikan bahwasanya kualitas SDM yang direkrut selaras dengan kebutuhan dan tujuan organisasi (Aspriati dkk, 2025; Disa dkk, 2022).

Perencanaan SDM yang optimal memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi secara tepat kualifikasi, kompetensi, serta jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, sehingga proses rekrutmen dan pengelolaan SDM bisa berjalan secara efektif dan efisien. Lebih dari itu, perencanaan yang baik juga mencakup pemahaman terhadap kebutuhan dan kepentingan para pekerja, yang pada akhirnya bisa meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, serta produktivitas mereka dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, perencanaan SDM tidak hanya berperan dalam memenuhi kebutuhan jangka pendek, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi dalam jangka panjang (Imbron & Pamungkas, 2021).

Fondasi utama dalam menjalankan roda pemerintahan di Indonesia terletak pada pendidikan dan pengembangan SDM. Tantangan besar muncul di era disrupsi, di mana ASN harus mampu menyesuaikan diri dengan cepat. Mengingat kinerja ASN masih menjadi sorotan, transformasi ini sangat diperlukan. Sebab, pada akhirnya, tinggi rendahnya kualitas pelayanan publik sangat bergantung pada seberapa optimal kinerja yang diberikan oleh para ASN tersebut (Nihayati & Fardila, 2023).

ASN diwajibkan mengadopsi perilaku kerja inovatif guna mengoptimalkan performa individu yang berdampak pada kinerja organisasi secara makro. Manifestasi inovasi ini tidak hanya terbatas pada penciptaan gagasan baru, tetapi juga melalui modifikasi kreatif terhadap elemen-elemen strategis dalam program kerja. Dalam konteks ini, instansi pemerintah berperan strategis sebagai akselerator dengan membangun ekosistem birokrasi yang suportif. Keberadaan ide dan metode kerja baru ini sangat krusial untuk memecahkan problematika internal, yang pada akhirnya akan meningkatkan standar efisiensi serta efektivitas instansi (Murdiastuti dkk, 2021).

Oleh karena itu, peran lembaga atau instansi pemerintah dalam mengelola sumber daya manusia menjadi sangat strategis. Pemerintah memiliki tanggung jawab dalam memastikan bahwasanya setiap pegawai bisa bekerja dengan lebih optimal melalui kebijakan dan strategi pengembangan SDM yang terarah dan berkelanjutan. Hal ini berguna untuk mengoptimalkan mutu pelayanan serta pencapaian kinerja organisasi secara menyeluruh (Damayanti dkk, 2025).

Selanjutnya, kepemimpinan merupakan aspek fundamental dari dinamika organisasi, yang memengaruhi berbagai hasil, seperti keterlibatan karyawan, produktivitas, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Seiring sebuah organisasi menghadapi lanskap yang semakin kompleks dan kompetitif, kebutuhan akan kepemimpinan yang efektif menjadi sangat penting. Kepemimpinan transformasional, khususnya, telah menarik perhatian yang signifikan karena potensinya untuk menginspirasi dan memobilisasi karyawan menuju pencapaian tujuan bersama (Antariksa & Budiadi, 2024).

Teori kepemimpinan transformasional adalah salah satu pendekatan psikologis dan metodologis tertua yang digunakan dalam memahami dan menafsirkan kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses yang berkaitan dengan hubungan internal dan nilai-nilai di mana seorang pemimpin memengaruhi orang lain dan menyesuaikan perilaku mereka untuk menghadapi tantangan, yang pada akhirnya memungkinkan mereka untuk berpartisipasi dalam proses perubahan organisasi (Tengi dkk, 2017). Salah satu tugas terpenting kepemimpinan transformasional melibatkan peningkatan partisipasi antara pemimpin dan pengikut dalam hal motivasi dan nilai-nilai, sekaligus meningkatkan kesadaran pengikut tentang masalah yang ada dan memberikan dukungan, dorongan, dan pengalaman pengembangan. Hal ini mengharuskan pemimpin untuk fokus pada pengembangan kemampuan pengikut untuk secara kreatif menemukan solusi atas masalah, memberikan mereka cetak biru untuk masa depan yang menginspirasi mereka dan memberikan dukungan yang mereka butuhkan untuk menghadapi tantangan perubahan, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen mereka terhadap implementasi tugas yang efisien (Savovic, 2017; Wood, 2019).

Optimalisasi kinerja sumber daya manusia merupakan objektivitas utama dalam manajemen SDM di berbagai bentuk organisasi (Coutinho dkk, 2018). Berbagai literatur ilmiah telah mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional memegang peranan krusial dalam akselerasi produktivitas dan kualitas kerja pegawai tersebut (Hilton dkk, 2023; Saira dkk, 2021; Gunawan dkk, 2024; Stiyoaji, 2024; Hidayah, 2025; Salsabila dkk, 2024). Kepemimpinan transformasional didefinisikan melalui kapasitas

pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, serta merekonstruksi pola pikir dan perilaku SDM demi mencapai target yang melampaui standar. Pendekatan ini diidentifikasi sebagai faktor determinan dalam membangun atmosfer kerja yang suportif sekaligus berorientasi pada produktivitas organisasi yang maksimal ([Rafferty & Griffin, 2004](#)).

Kepemimpinan transformasional menciptakan ikatan kuat yang mendorong pegawai bekerja dengan dedikasi penuh tanpa merasa tertekan ([Bednall dkk, 2018](#)). Dengan menghadirkan sudut pandang baru dan memperkuat komitmen karyawan, pemimpin transformasional memastikan organisasi tetap kompetitif dan bertumbuh. Keunggulan utamanya terletak pada efektivitas kepemimpinan dalam kondisi yang penuh ketidakpastian, di mana pemimpin mampu menyiapkan sumber daya manusianya untuk mengambil tindakan tepat dalam menghadapi setiap risiko dan peluang yang muncul ([Wanasida dkk, 2021](#)).

Tantangan signifikan dalam pengembangan SDM ASN di Indonesia terletak pada sinkronisasi antara pengembangan kompetensi individu dan kebutuhan organisasi. Kepemimpinan transformasional hadir sebagai solusi strategis untuk menjembatani kedua aspek tersebut dengan menyediakan dukungan serta sumber daya yang relevan. Melalui penyelarasan potensi karyawan dengan tujuan strategis instansi, pemimpin tidak hanya mendorong produktivitas individu, tetapi juga memastikan keberlanjutan serta peningkatan kinerja organisasi secara komprehensif.

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai orientasi kepemimpinan yang berpusat pada inisiasi transformasi positif, yang mencakup pengembangan kapasitas individu sekaligus pembaruan struktural dalam organisasi. Model ini mendorong pemimpin untuk tidak hanya memperhatikan hasil kerja, tetapi juga memfasilitasi pengembangan personal, membangun kepercayaan, serta menumbuhkan semangat kolaboratif dalam tim kerja. Kepemimpinan transformasional menekankan pada peran pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi anggotanya agar dapat melampaui ekspektasi organisasi melalui pertumbuhan dan pencapaian kinerja yang lebih tinggi ([Putra dkk, 2022](#)).

Di Kalimantan Timur (Kaltim), kebutuhan akan aparatur yang profesional dan responsif terhadap perubahan lingkungan sangat mendesak demi tercapainya target pembangunan daerah. Di Kota Samarinda misalnya, sebagai ibu kota provinsi tentu membutuhkan kesiapan dan kecepatan lebih baik dalam melaksanakan program pembangunan daerah dan pelayanan publik. Alhasil, mengembangkan SDM ASN merupakan tugas wajib yang harus diupayakan oleh Pemerintah Kota (Pemkot) Samarinda. Kebijakan pengembangan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) harus diintegrasikan dengan karakteristik dan orientasi pembangunan nasional. Hal ini krusial guna memastikan ketersediaan aparatur yang memiliki kualifikasi serta kompetensi yang relevan dengan kebutuhan strategis negara ([Kusuma dkk, 2023](#)).

Begitu pula pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) Provinsi Kaltim yang memiliki posisi strategis sebagai lembaga pemerintah daerah yang bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya alam, khususnya energi dan mineral. Melimpahnya potensi energi dan mineral yang dimiliki provinsi tersebut menuntut penerapan sistem pengelolaan yang efisien, akuntabel, serta berorientasi pada keberhasilan jangka panjang. Oleh karena itu, kualitas kinerja pegawai di lingkungan Dinas ESDM menjadi aspek fundamental yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan dan program kerja instansi, terlebih kalau kita merujuk pada konteks tata kelola sumber daya alam berkelanjutan dan adaptif terhadap dinamika global maupun regional ([Putri dkk, 2025](#)).

Manajemen SDM bukan sekadar proses administrasi rekrutmen, melainkan seni dan ilmu dalam mengelola individu agar bekerja secara optimal, efektif, dan efisien demi tercapainya visi organisasi ([Damayanti dkk, 2025](#)). Dalam konteks strategis, pemimpin di Kaltim dituntut untuk bertindak sebagai agen perubahan yang mampu membangun kapasitas organisasi untuk merangkul inovasi melalui pembentukan proses yang adaptif. Kepemimpinan transformasional muncul sebagai model yang paling relevan karena kemampuannya dalam memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi yang lebih besar melalui inspirasi dan karisma ([Salsabila dkk, 2024](#)).

Secara empiris, pengembangan SDM ASN di lapangan masih menghadapi kendala signifikan, terutama terkait sinkronisasi antara pengembangan kompetensi individu dan kebutuhan strategis organisasi. Kinerja ASN sering kali menjadi sorotan publik karena kualitas pelayanan yang belum optimal, yang pada akhirnya sangat bergantung pada seberapa efektif proses pengembangan yang diterima oleh aparatur tersebut. Masalah ini diperumit oleh hambatan struktural birokrasi, kesenjangan digital antargenerasi, serta resistensi terhadap budaya hierarkis yang masih kuat di lingkungan pemerintahan daerah. Berbagai literatur ilmiah telah mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional memegang peranan krusial dalam mengakselerasi produktivitas kerja. Sebagai contoh, studi di Sekretariat DPRD Provinsi Kaltim menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi sebesar 50,5% terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian lain juga menunjukkan bahwa stimulasi intelektual dari pemimpin berpengaruh positif terhadap inovasi pelayanan publik. Meskipun demikian, terdapat celah penelitian (*research gap*) di mana sebagian besar studi terdahulu lebih menitikberatkan pada pengukuran statistik pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kerja di satu lembaga spesifik, sementara eksplorasi kualitatif mengenai peran kepemimpinan sebagai strategi investasi jangka panjang dalam pengembangan kapabilitas di berbagai instansi daerah masih terbatas.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak untuk merumuskan strategi pengembangan SDM yang mampu menciptakan ekosistem kerja kondusif bagi pembelajaran berkelanjutan. Di Kaltim, akselerasi kapabilitas ASN sangat krusial bagi instansi strategis seperti Dinas ESDM yang mengelola sumber daya alam melimpah, maupun BPSDM yang menjadi pusat pengembangan kompetensi aparatur. Kepemimpinan transformatif memastikan bahwa setiap investasi pada modal manusia (*human capital*) tidak hanya menjadi pengeluaran rutin, tetapi menjadi aset strategis bagi kemajuan daerah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi efektivitas kepemimpinan transformasional dalam mengeskalisasi kualitas pengembangan SDM ASN di Provinsi Kaltim. Fokus penelitian ini diarahkan pada analisis kasus di lima instansi pemerintah daerah, yaitu Sekretariat DPRD Provinsi Kaltim, Dinas ESDM Provinsi Kaltim, Pemerintah Kota Samarinda, BPSDM Provinsi Kaltim, dan Balitbangda Provinsi Kaltim. Apalagi, realita menunjukkan bahwa Indeks Kualitas ASN di Indonesia masih dinilai lebih rendah dibandingkan negara-negara lain, sehingga transformasi kinerja ASN menjadi hal yang mutlak diperlukan melalui reformasi birokrasi yang berkelanjutan (Nihayati & Fardila, 2023).

Penulis akan memberikan contoh kasus pada lima instansi pemerintah daerah di lingkungan Provinsi Kaltim tersebut. Dengan menganalisis korelasi antara gaya kepemimpinan tersebut dan pengembangan aparatur, studi ini diproyeksikan memberikan kontribusi teoretis pada literatur kepemimpinan sekaligus menjadi rujukan aplikatif bagi kepala daerah dalam memaksimalkan potensi SDM di wilayahnya.

Tinjauan Pustaka

Konsep Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan memegang peranan fundamental dalam mengonstruksi dan mengakselerasi budaya pembelajaran organisasi. Melalui pendekatan yang inklusif, visioner, dan motivasional, pemimpin transformasional menstimulasi keterlibatan anggota dalam proses edukasi berkelanjutan serta memfasilitasi elemen krusial seperti kolaborasi dan inovasi. Dengan menciptakan ruang aman untuk berbagi pengetahuan dan menoleransi risiko kegagalan, gaya kepemimpinan ini mentransformasi perilaku individu menjadi norma kolektif yang progresif. Secara empiris, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai determinan utama yang memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap penguatan budaya organisasi (Hosseini dkk, 2020).

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada transformasi fundamental melalui integrasi nilai, sistem, dan budaya untuk memicu inovasi. Karakteristik utama pemimpin ini melampaui sekadar pemberi arahan strategis; mereka berperan sebagai figur teladan (*role model*) yang secara sistematis merestrukturisasi pola pikir serta meningkatkan kompetensi teknis sumber daya manusia (Variani dkk, 2024; Salsabila dkk, 2024). Teori ini menekankan empat dimensi utama. Pertama, Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*): Pemimpin bertindak sebagai teladan dengan standar moral tinggi, membangun kepercayaan, dan integritas. Kedua, Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*): Kemampuan mengartikulasikan visi masa depan yang jelas dan optimis untuk membangkitkan semangat tim sehingga menggerakkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang ambisius.

Ketiga, Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*): Mendorong bawahan untuk berpikir kritis, kreatif, dan berani mempertanyakan cara-cara konvensional. Pemimpin yang mengedepankan stimulasi intelektual berhasil menciptakan lingkungan inovatif yang mendukung pengembangan produk dan layanan baru. Keempat, Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*): Memberikan dukungan personal, mentoring, dan menghargai kebutuhan unik setiap anggota staf (Variani dkk, 2024; Alessa, 2021; Hidayah, 2025).

Kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai instrumen strategis dalam menyediakan visi dan motivasi guna menghadapi dinamika lingkungan profesional. Sebagai gaya kepemimpinan fundamental dalam praktik manajemen, pendekatan ini secara empiris terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap transformasi sikap, perilaku, serta akselerasi pengembangan kompetensi individu para pengikutnya (Yasin dkk 2014; Einstein & Humphreys, 2001). Melalui pendekatan transformasional, seorang pemimpin memiliki kapasitas untuk merekonstruksi orientasi sikap dan perilaku bawahan dengan menanamkan nilai-nilai adaptif terhadap perubahan. Proses ini secara simultan berfungsi sebagai

katalisator dalam mempromosikan transformasi organisasi serta mengakselerasi pengembangan profesionalitas para pengikutnya (McCleskey, 2014).

Kepemimpinan transformasional memfasilitasi aktivitas berbagi pengetahuan (knowledge sharing) melalui rekonstruksi sikap dan internalisasi nilai-nilai adaptif pada pengikut. Dengan menerapkan stimulasi intelektual, pemimpin mampu menantang asumsi konvensional serta mendorong pola pikir dan metode kerja yang inovatif. Secara esensial, gaya ini berfungsi sebagai instrumen perubahan organisasi yang berbasis visi masa depan; kejelasan visi tersebut menjadi dasar pemberdayaan SDM yang akuntabel dalam merealisasikan tujuan strategis organisasi (Berraies & Zine El Abidine, 2019; Shin & Eom, 2014).

Artikel pendukung yang terkait kepemimpinan transformasional adalah jurnal karya Damayanti dkk. (2025), yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, baik secara parsial maupun simultan, memiliki pengaruh positif dan signifikan yang berkontribusi sebesar 50,5% terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Timur melalui metodologi penelitian kuantitatif regresi linier berganda. *Research gap* antara jurnal tersebut dengan tulisan ini terletak pada fokus variabel luaran, cakupan subjek penelitian, serta pendekatan metodologisnya. Jika jurnal Sekretariat DPRD menitikberatkan pada pengukuran statistik pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja (hasil kerja) di satu lembaga spesifik, artikel perbandingan menggunakan pendekatan kualitatif tinjauan pustaka untuk mengeksplorasi peran kepemimpinan transformasional sebagai strategi investasi jangka panjang dalam pengembangan kualitas SDM (peningkatan kapabilitas dan kompetensi) secara lebih luas di lima instansi pemerintah daerah yang berbeda.

Artikel pendukung berikutnya adalah jurnal karya Jurnal karya Gunawan dkk. (2024). Jurnal ini menggunakan metodologi tinjauan pustaka kualitatif untuk menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja organisasi melalui pemberian visi, dukungan, serta pemberdayaan yang menumbuhkan lingkungan kerja inovatif dan pengembangan profesional. *Research gap* antara jurnal tersebut dengan tulisan ini terletak pada spesifikasi konteks organisasi, fokus variabel mediasi, serta tantangan implementasinya. Jika jurnal Gunawan dkk. mengeksplorasi mekanisme mediasi motivasi karyawan dan pengaruh moderasi perbedaan budaya global dalam perspektif manajemen SDM secara umum, tulisan ini secara spesifik menyoroti strategi pengembangan kompetensi sektor publik (seperti "Smart ASN" dan akselerasi kapabilitas) untuk mengatasi hambatan struktural birokrasi, kesenjangan digital antar generasi, serta ketergantungan pada figur pemimpin di tengah kepentingan politik jangka pendek kepala daerah.

Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM adalah proses terstruktur yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi individu dalam sebuah organisasi agar lebih efektif dan produktif. Pengembangan SDM berfokus pada peningkatan kualitas karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan yang dirancang untuk memperkuat kapasitas individu dalam mendukung tujuan organisasi (Werner & DeSimone, 2012). Berikut adalah pengertian pengembangan SDM menurut beberapa sumber ilmiah.

Pengembangan SDM menurut Silalahi (2000) merupakan suatu usaha yang dilakukan secara terus-menerus untuk meningkatkan kualitas SDM secara menyeluruh melalui kegiatan pendidikan, pelatihan, serta pembinaan. Sementara itu, Price (2011) menjelaskan bahwa pengembangan SDM adalah pendekatan strategis dalam melakukan investasi terhadap SDM. Pendekatan ini menyediakan kerangka kerja yang mencakup pengembangan diri, program pelatihan, serta pengembangan karier yang disesuaikan dengan kebutuhan keterampilan organisasi di masa mendatang. Menurut Bangun (2012), pengembangan SDM merupakan suatu proses peningkatan kemampuan individu agar dapat berkontribusi secara optimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, Priansa (2014) memandang pengembangan SDM sebagai upaya mempersiapkan karyawan untuk mengemban tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam suatu organisasi. Adapun Nadler (1970) mendefinisikan pengembangan SDM sebagai serangkaian aktivitas organisasi yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu dan dirancang untuk menghasilkan perubahan sikap pada karyawan.

Dengan demikian, pengembangan SDM adalah proses terstruktur untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan individu agar lebih efektif dan produktif. Akselerasi pengembangan SDM berperan vital dalam meningkatkan standar profesionalitas dan kompetensi teknis pegawai guna mengoptimalkan pelaksanaan tugas pokok serta fungsi organisasi. Ketersediaan sumber daya manusia yang mumpuni secara sistematis akan membentuk keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang memperkuat posisi organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan. Pengembangan SDM juga adalah metode yang baik untuk digunakan untuk meresponi kemajuan zaman secara umum, serta perkembangan teknologi secara khusus (Sutrisno, 2017).

Karyawan sebagai aset dan elemen utama dalam organisasi memainkan peran yang sangat menentukan dalam mencapai tujuan organisasi. Semua elemen sumber daya organisasi tidak akan

berfungsi tanpa dikelola oleh manusia yang merupakan penggerak utama jalannya. ASN merupakan titik krusial dan faktor kunci yang menentukan keberhasilan atau kegagalan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional. Kelancaran administrasi pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional sebagian besar ditentukan oleh kualitas sumber daya aparat. [Pariq \(2021\)](#) mendefinisikan SDM sebagai tenaga kerja atau karyawan dalam suatu organisasi, yang memiliki peran penting dalam mencapai keberhasilan.

Selanjutnya, upaya untuk meningkatkan kualitas SDM ASN di Indonesia, menurut [Safri \(2016\)](#) dapat dilakukan melalui proses pendidikan, pelatihan, dan pengembangan. Berbagai program memiliki peran kunci dalam memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu. Pengembangan SDM seperti ini akan diarahkan untuk menciptakan "Smart ASN" yang memiliki literasi teknologi, integritas, dan profesionalisme tinggi melalui investasi pada modal manusia (*human capital*) ([Kusuma dkk, 2023](#)).

Artikel pendukung yang terkait pengembangan SDM adalah jurnal karya [Stiyoaji dkk. \(2024\)](#), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya pembelajaran organisasi dan kinerja SDM, di mana budaya pembelajaran berperan sebagai mediator yang memperkuat kapasitas adaptasi dan produktivitas Tenaga Ahli DPRD Provinsi Jawa Tengah melalui metodologi kuantitatif Partial Least Square (PLS). *Research gap* antara jurnal tersebut dengan tulisan ini terletak pada pendekatan metodologis, subjek penelitian, serta fokus variabelnya. Jika jurnal [Stiyoaji dkk.](#) menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji korelasi statistik antara kepemimpinan dan kinerja pada satu kelompok spesifik di Jawa Tengah, tulisan ini menggunakan pendekatan kualitatif tinjauan pustaka untuk mengeksplorasi peran kepemimpinan sebagai strategi investasi jangka panjang dalam pengembangan kompetensi (seperti visi "Smart ASN" dan akselerasi kapabilitas) di lima instansi pemerintah daerah yang berbeda.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dengan pendekatan studi literatur untuk mengeksplorasi peran kepemimpinan transformasional dalam pengembangan SDM ASN di Kalimantan Timur. Metode ini dipilih karena kemampuannya dalam mensintesis temuan dari berbagai studi terdahulu serta memberikan gambaran komprehensif mengenai fenomena yang diteliti. Prosedur tinjauan literatur dalam penelitian ini mengikuti langkah-langkah sistematis yang diadaptasi dari [Snyder \(2019\)](#), yang mencakup tahap identifikasi, penyaringan (*screening*), penilaian kelayakan (*eligibility*), dan analisis data.

Proses pencarian literatur dilakukan melalui basis data ilmiah bereputasi, antara lain Google Scholar, Scopus, dan Sinta. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian adalah "Kepemimpinan Transformasional", "Pengembangan SDM ASN", dan "Kalimantan Timur". Artikel yang dipilih dibatasi pada rentang waktu publikasi 10 tahun terakhir (2015–2025) untuk memastikan relevansi data dengan dinamika birokrasi terkini, meskipun beberapa referensi buku babon (*seminal works*) dari tahun sebelumnya tetap digunakan sebagai landasan teoretis fundamental.

Secara total, terdapat 67 sumber referensi yang digunakan dalam studi ini, yang terdiri dari artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi serta buku teks manajemen SDM. Kriteria inklusi artikel meliputi: (1) berfokus pada kepemimpinan transformasional di sektor publik, (2) membahas strategi pengembangan kompetensi ASN, dan (3) memiliki lokus penelitian atau relevansi kasus di wilayah Kalimantan Timur.

Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik menurut langkah-langkah dari [Braun & Clarke \(2006\)](#), [Boell & Cecez-Kecmanovic \(2015\)](#), dan [Nowell dkk, \(2017\)](#). Tahapan analisis ini meliputi:

1. Pengenalan data: Membaca berulang seluruh literatur yang terpilih untuk memahami konteks secara utuh.
2. Pengodean: Memberikan label pada poin-poin penting terkait dimensi kepemimpinan dan indikator pengembangan SDM.
3. Penyusunan Tema: Mengelompokkan kode-kode ke dalam tema besar seperti "Pengaruh Ideal di Birokrasi" atau "Akselerasi Kapabilitas ASN".
4. Penyempurnaan dan Pelaporan: Meninjau kembali tema agar sesuai dengan pertanyaan penelitian dan menyajikannya dalam pembahasan yang naratif dan sistematis

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Kepemimpinan Transformasional dalam Birokrasi Pemerintahan

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu konsep penting dalam diskursus SDM sektor publik (birokrasi), khususnya dalam konteks ASN yang dituntut untuk adaptif, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik. Kepemimpinan transformasional dipahami sebagai kemampuan

pemimpin untuk memengaruhi, menginspirasi, dan mentransformasi nilai serta perilaku pengikutnya agar selaras dengan visi organisasi (Bass & Riggio, 2006). Dalam era birokrasi modern yang diwarnai oleh tuntutan transparansi, akuntabilitas, dan kinerja berbasis hasil, kepemimpinan transformasional menjadi pendekatan yang relevan untuk meningkatkan kualitas pengembangan SDM ASN.

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya menekankan kemampuan pemimpin untuk mendorong bawahan melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi yang lebih luas. Dilihat dari perspektif birokrasi pemerintahan, pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan administratif, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menanamkan nilai integritas, profesionalisme, dan orientasi pelayanan publik. Kepemimpinan transformasional juga berkontribusi positif terhadap peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja ASN (Burns, 1978; Kusdiana & Atidira, 2025).

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional dibedakan dari kepemimpinan transaksional yang hanya berfokus pada pertukaran jasa dan penghargaan untuk mencapai kepatuhan. Pemimpin transformasional melangkah lebih jauh dengan cara mengangkat motivasi dan moral pengikut mereka ke tingkat yang lebih tinggi, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja yang melampaui ekspektasi standar organisasi. Sementara pemimpin transaksional berfokus pada pertukaran dan imbalan yang bersifat kontingen, pemimpin transformasional menginspirasi dan mengangkat pengikut dengan berfokus pada kebutuhan intrinsik tingkat tinggi (Gunawan dkk, 2024).

Perbedaan ini sangat penting dalam konteks saat ini, di mana organisasi semakin menghargai pemimpin yang dapat melampaui sekadar pertukaran transaksional dan menginspirasi perubahan yang bermakna. Seperti yang ditunjukkan dalam literatur, kepemimpinan transformasional secara efektif meningkatkan motivasi karyawan melalui mekanisme seperti daya tarik emosional, penyediaan stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Podsakoff dkk, 1990; Judge & Piccolo, 2004). Hal ini sangat relevan bagi pengembangan ASN di wilayah seperti Kaltim, di mana birokrasi sering kali menghadapi tantangan struktural dan kebutuhan akan inovasi pelayanan publik yang lebih responsif.

Menurut Bass & Riggio (2006), salah satu dimensi utama kepemimpinan transformasional adalah *idealized influence*, yaitu keteladanan pemimpin dalam bersikap dan bertindak. Dalam birokrasi pemerintahan, keteladanan pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap pembentukan etos kerja dan karakter ASN. Ketika pemimpin menunjukkan integritas dan komitmen terhadap pelayanan publik, nilai-nilai tersebut akan lebih mudah terinternalisasi dalam diri pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM ASN tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek moral dan etika.

Dimensi lain dari kepemimpinan transformasional adalah *inspirational motivation*, yaitu kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas dan bermakna. ASN yang bekerja dalam rutinitas birokrasi sering kali mengalami kejenuhan, sehingga membutuhkan dorongan motivasional yang kuat. Pemimpin transformasional mampu mengaitkan tugas-tugas administratif dengan tujuan pelayanan publik yang lebih luas, sehingga meningkatkan semangat kerja dan keterlibatan pegawai (Sulila, 2022).

Tulisan Nurhamdi dkk. (2025) menunjukkan bahwa stimulasi intelektual juga menjadi ciri penting kepemimpinan transformasional yang relevan dalam pengembangan SDM ASN. Pemimpin mendorong ASN untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan permasalahan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa stimulasi intelektual dari pemimpin berpengaruh positif terhadap inovasi dan kualitas pelayanan publik. Alhasil, kepemimpinan transformasional mampu mengubah birokrasi yang kaku menjadi organisasi pembelajar.

Pertimbangan individual menekankan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan dan potensi masing-masing ASN. Setiap pegawai memiliki latar belakang dan kapasitas yang berbeda, sehingga membutuhkan pendekatan pengembangan yang tidak seragam. Pemimpin transformasional berperan sebagai mentor dan fasilitator yang membantu ASN mengembangkan potensi terbaiknya melalui bimbingan dan umpan balik yang konstruktif (Bass & Riggio, 2006).

Berkaca dari fakta-fakta di atas, implementasi kepemimpinan transformatif dalam birokrasi pemerintahan, khususnya bagi ASN, merupakan sebuah kebutuhan mendesak di tengah dinamika perubahan global yang menuntut profesionalisme dan efisiensi yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan ini bukan sekadar metode manajemen teknis, melainkan sebuah paradigma perubahan yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya agar melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi yang lebih luas (Gunawan, 2024). Pemimpin transformasional tidak hanya berperan dalam memberikan arahan, tetapi juga menjadi teladan dan sumber inspirasi yang mampu mendorong terjadinya perubahan ke arah yang lebih baik. Dalam konteks pengembangan SDM, kepemimpinan ini memiliki peran penting karena organisasi yang ingin berkembang membutuhkan individu yang adaptif, inovatif, serta memiliki kemampuan yang terus ditingkatkan (Salsabila dkk, 2024).

Kemudian, dampak dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pemerintah sangatlah nyata. Berbagai studi menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara praktik kepemimpinan ini dengan efektivitas pelayanan publik dan produktivitas pegawai. Melalui pembentukan budaya kerja yang partisipatif dan kolaboratif, pimpinan mampu mengoptimalkan setiap potensi SDM yang ada di unit kerjanya. Di wilayah perkotaan seperti Samarinda misalnya, strategi akselerasi kapabilitas ASN yang dipimpin oleh figur transformasional terbukti mampu mengatasi hambatan anggaran melalui program inovatif seperti *in-house training* dan transfer pengetahuan antarsejawat. Kepemimpinan ini memastikan bahwa setiap investasi pada pengembangan modal manusia tidak hanya menjadi pengeluaran rutin, tetapi menjadi aset strategis bagi kemajuan daerah.

Selain itu, kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) ASN. Aparatur yang merasa diberdayakan secara psikologis cenderung memiliki persepsi otonomi yang lebih tinggi, keyakinan akan kompetensi diri, serta kesadaran akan signifikansi dampak pekerjaan mereka terhadap organisasi. Pemberdayaan ini menjadi mediator penting yang menghubungkan perilaku pimpinan dengan perilaku kerja inovatif pegawai. Ketika seorang pimpinan memberikan kewenangan bagi stafnya untuk mengambil keputusan teknis di lapangan, staf tersebut akan merasa lebih bertanggung jawab dan tertantang untuk menunjukkan kinerja terbaiknya (Gunawan dkk, 2024).

Tulisan Walumbwa dkk. (2008) menyebutkan bahwa pemimpin transformasional memberdayakan karyawan mereka dengan menumbuhkan rasa otonomi, kompetensi, dan dampak, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Temuan tersebut menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan transformasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan yang tidak hanya memotivasi karyawan tetapi juga memungkinkan mereka untuk berkinerja sebaik mungkin. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemimpin transformasional efektif dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Wawasan ini memiliki implikasi signifikan bagi praktik manajemen SDM, khususnya dalam mengembangkan program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada pemupukan kualitas kepemimpinan transformasional. Hal ini sangat diperlukan dalam birokrasi modern untuk mengurangi hambatan hierarkis yang sering kali memperlambat proses pengambilan keputusan di tingkat operasional (Gunawan dkk, 2024).

Pentingnya perilaku kepemimpinan transformasional, seperti integritas, dukungan, dan visi, terlihat jelas dalam konteks membangun kepercayaan dan menumbuhkan perilaku kewarganegaraan organisasi. Dalam dinamika lingkungan yang bercirikan kompleksitas dan ketidakpastian, kepercayaan menjadi determinan krusial bagi efektivitas kepemimpinan. Integritas dan kredibilitas pemimpin dalam membangun kepercayaan merupakan instrumen strategis yang memungkinkan organisasi tetap resilien di tengah perubahan yang serba cepat. Para pemimpin transformasional, dengan menunjukkan konsistensi dan keaslian, dapat menumbuhkan budaya kepercayaan dan keterbukaan, yang sangat penting untuk mendorong kolaborasi, inovasi, dan upaya sukarela. Hal ini sangat penting dalam lingkungan kerja jarak jauh atau hibrida, di mana menjaga keterlibatan dan kohesi karyawan dapat menjadi tantangan (Podsakof dkk, 1990; Boehm dkk, 2015).

Meskipun kepemimpinan transformasional telah terbukti meningkatkan motivasi dan kinerja, namun hal itu bukanlah solusi mujarab. Keberhasilan kepemimpinan transformasional juga bergantung pada faktor-faktor lain, seperti budaya organisasi, kualitas hubungan pemimpin-pengikut, dan keberadaan sistem dan struktur pendukung (Avolio dkk, 2009). Misalnya, dalam organisasi yang sangat birokratis dengan hierarki yang kaku, kepemimpinan transformasional mungkin menghadapi tantangan dalam mendorong perubahan dan inovasi. Oleh karena itu, organisasi harus mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual ini ketika mengembangkan dan menerapkan strategi kepemimpinan.

Oleh karena itulah, implementasi kepemimpinan transformasional di kalangan birokrasi ASN tidaklah tanpa tantangan. Salah satu hambatan utama adalah kekakuan dan resistensi dari budaya organisasi yang kaku dan masih sangat bergantung pada struktur hierarkis tradisional, seperti yang disebutkan pada paragraf sebelumnya, sering kali menolak perubahan inovatif. Budaya birokrasi yang terlalu menekankan pada kepatuhan aturan formal sering kali membelenggu kreativitas yang ingin ditumbuhkan oleh pemimpin transformasional (Gunawan dkk, 2024; Salsabila dkk, 2024). Itu sebabnya pemimpin dituntut untuk memiliki kesabaran ekstra dan kemampuan komunikasi yang persuasif guna meyakinkan seluruh elemen organisasi bahwa perubahan adalah sebuah kebutuhan untuk keberlanjutan instansi. Eksistensi kepercayaan merupakan faktor determinan yang menentukan efektivitas kepemimpinan dalam menghadapi dinamika lingkungan yang kompleks dan penuh ketidakpastian. Melalui penguatan integritas serta kredibilitas, pemimpin dapat membangun fondasi kepercayaan yang berfungsi sebagai instrumen strategis untuk menjaga resiliensi organisasi di tengah perubahan yang berlangsung secara akseleratif.

Selain itu, adanya kesenjangan keterampilan digital antar generasi di internal pemerintahan daerah menjadi kendala tersendiri dalam mewujudkan transformasi digital yang menyeluruh. Belum lagi minimnya anggaran yang dibutuhkan untuk pelatihan berkelanjutan dan infrastruktur IT. Kemudian, risiko perilaku negatif seperti *bullying* verbal atau pengawasan berlebihan yang dapat menurunkan kredibilitas pemimpin dan motivasi staf. Sebuah fakta yang bisa saja berujung pada mutasi pemimpin. Hal ini menyebabkan adanya ketergantungan figur. Artinya, sering kali perubahan hanya bergantung pada figur pemimpin individu tertentu. Ketika pemimpin tersebut pindah, momentum transformasi cenderung hilang (Salsabila dkk, 2024).

Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan SDM

Dalam konteks pengembangan SDM ASN, kepemimpinan transformasional berperan sebagai motor penggerak yang mengubah pola pikir tradisional menjadi inovatif, di mana pemimpin bertindak sebagai agen perubahan yang membangun kapasitas organisasi untuk menghadapi tantangan era disrupsi. Efektivitas model ini terletak pada kemampuannya untuk mengintegrasikan visi organisasi dengan aspirasi individu, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang produktif, adaptif, dan penuh kepercayaan (Alessa, 2021).

Kualitas kepemimpinan merupakan determinan signifikan dalam akselerasi pengembangan sumber daya manusia di sebuah organisasi. Melalui peran strategis dalam memfasilitasi pelatihan, pendampingan, dan coaching, pemimpin berkontribusi langsung pada eskalasi kompetensi pegawai. SDM yang mengalami pengembangan berkelanjutan akan memiliki tingkat adaptabilitas yang lebih tinggi terhadap dinamika lingkungan kerja yang fluktuatif. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional mengonstruksi iklim kerja yang apresiatif, sehingga memotivasi individu untuk terus mengoptimalkan potensi diri. Transformasi kapasitas individu tersebut pada akhirnya memberikan implikasi positif terhadap penguatan kinerja organisasi secara komprehensif (Salsabila dkk, 2024).

Di tengah eskalasi kompetensi bisnis yang semakin kompetitif, organisasi diwajibkan untuk senantiasa berinovasi dan beradaptasi guna menjamin keberlangsungan serta pertumbuhan. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional memegang peranan strategis dalam mengonstruksi budaya organisasi yang inovatif. Pemimpin tipe ini mampu menginisiasi ekosistem kerja yang menstimulasi kreativitas dan pemikiran *out-of-the-box*. Pengaruh inspiratif dari kepemimpinan tersebut mendorong karyawan untuk memformulasikan ide-ide segar serta metodologi kerja yang mutakhir. Implikasinya, organisasi dengan model kepemimpinan ini akan memiliki SDM yang lebih responsif dan adaptif terhadap dinamika tantangan maupun peluang global (Salsabila dkk, 2024).

Secara fundamental, kepemimpinan transformasional merupakan proses kolaboratif di mana pemimpin dan pengikut membangun komitmen bersama untuk merealisasikan tujuan organisasi. Proses ini diintegrasikan dalam kerangka visi yang jelas, internalisasi nilai-nilai kolektif, serta penguatan aspek saling percaya antar anggota organisasi. Dalam proses ini, para pemimpin mendorong para pengikut untuk mengembangkan diri dan meningkatkan keterampilan adaptasi, dan sebagai hasilnya, para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi satu sama lain ke tingkat tertinggi. Melalui fokus pada perilaku dan motivasi manusia inilah kepemimpinan transformasional memiliki efek transformasi yang signifikan kepada para pemimpin dan pengikut, serta pada kinerja dan pengembangan organisasi secara keseluruhan (Alessa, 2021).

Menurut penelitian Hidayah, kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen organisasi di antara karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa para pemimpin yang menunjukkan kualitas transformasional menumbuhkan hubungan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi. Hubungan ini sangat penting untuk mempertahankan talenta dan memastikan keberhasilan organisasi jangka panjang (Hidayah, 2025). Karyawan di bawah kepemimpinan transformasional menunjukkan tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi, yang berkorelasi positif dengan kinerja pekerjaan. Keterikatan emosional ini menyebabkan peningkatan loyalitas dan pengurangan niat untuk berhenti kerja.

Promosi budaya inovasi adalah hasil penting lainnya yang terkait dengan kepemimpinan transformasional. Para pemimpin yang mendorong kreativitas dan pengambilan risiko di antara anggota tim mereka memfasilitasi lingkungan di mana inovasi dapat berkembang (Firmansyah, dkk, 2023). Penelitian Cahyadi dkk. (2024) mendukung gagasan ini. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berkontribusi untuk menumbuhkan budaya inovatif di dalam organisasi. Hal ini karena pemimpin transformasional meningkatkan kinerja organisasi dengan mempromosikan praktik berbagi pengetahuan di antara karyawan, yang pada gilirannya mendorong inovasi dan efisiensi (Hidayah, 2025).

Kemudian, keberhasilan pengembangan SDM ASN melalui gaya kepemimpinan ini sangat bergantung pada penerapan empat dimensi utama, seperti yang sudah dijelaskan juga di bagian sebelumnya, yakni pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan

individual. Pengaruh ideal atau karisma memosisikan pemimpin sebagai figur teladan yang memegang standar moral dan etika yang tinggi, sehingga membangun kepercayaan dan integritas di seluruh jajaran ASN. Dalam lingkup pemerintahan daerah di Kaltim, seperti pada Dinas ESDM atau Sekretariat DPRD, pemimpin yang memiliki pengaruh ideal mampu menciptakan budaya organisasi yang menjunjung tinggi transparansi dan tanggung jawab kolektif. Karakteristik ini sangat penting untuk mengurangi praktik birokrasi yang kaku dan menggantinya dengan komitmen yang tulus terhadap pelayanan masyarakat (Putri dkk, 2025; Damayanti dkk, 2025).

Dimensi kedua, yaitu motivasi inspirasional, memungkinkan pemimpin untuk mengomunikasikan visi masa depan yang jelas dan optimis kepada seluruh staf ASN. Kemampuan artikulasi visi ini sangat krusial dalam menyatukan gerak langkah ASN menuju target pembangunan nasional, seperti visi "Smart ASN" yang memiliki literasi teknologi tinggi. Pemimpin yang inspiratif mampu membangkitkan semangat tim dengan memberikan makna dan tujuan yang lebih dalam pada setiap tugas yang dikerjakan. Hal ini secara langsung berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik, di mana pegawai merasa bangga menjadi bagian dari transformasi instansi ke arah yang lebih modern dan efektif.

Dimensi stimulasi intelektual memberikan ruang bagi ASN untuk berpikir kritis, kreatif, dan berani mempertanyakan prosedur lama yang sudah tidak efektif. Pemimpin transformasional mendorong bawahannya untuk mencari cara baru dalam memecahkan masalah tanpa rasa takut akan kritik. Di lingkungan lembaga penelitian daerah seperti Balitbangda Kaltim, stimulasi intelektual dari pimpinan menjadi kunci bagi terciptanya budaya inovasi yang menghasilkan kebijakan berbasis data dan riset yang akurat. Hal ini sesuai dengan urgensi penelitian, yaitu dengan menumbuhkan kemandirian berpikir, pimpinan membantu akselerasi kapabilitas intelektual ASN dalam sebuah ekosistem kerja kondusif, yang merupakan fondasi utama bagi kemajuan modal manusia di sektor publik.

Pertimbangan individual sebagai dimensi keempat menekankan pada perhatian pribadi pemimpin terhadap kebutuhan pertumbuhan dan pencapaian setiap anggota staf. Pemimpin bertindak sebagai mentor dan pembimbing yang mendengarkan aspirasi pribadi serta memberikan dukungan emosional kepada pengikutnya. Dalam konteks pengembangan ASN di Kaltim, hal ini tecermin dalam kebijakan pimpinan yang mempermudah perizinan tugas belajar atau memberikan bimbingan intensif (*coaching*) bagi pegawai yang ingin meningkatkan kualifikasi pendidikannya.

Melalui pendekatan yang mempersonalisasi interaksi dengan setiap anggota sebagai entitas yang unik, pemimpin transformasional berhasil memperkuat keterikatan emosional (*engagement*) dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Secara signifikan, strategi ini berkontribusi pada reduksi intensitas pergantian pegawai (*turnover*) serta stabilitas sumber daya manusia di dalam instansi. Hal ini secara langsung menjawab tujuan penelitian mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional mampu mengeskalasi kualitas SDM melalui metode pembelajaran non-formal yang adaptif.

Itu sebabnya peran manajemen SDM secara strategis juga menjadi tulang punggung bagi keberhasilan kepemimpinan transformasional. Departemen SDM atau Biro/Badan Kepegawaian di daerah harus mampu merancang sistem rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja yang mendukung gaya kepemimpinan ini. Sistem penilaian kinerja ASN tidak boleh hanya melihat hasil akhir, tetapi juga harus mengevaluasi bagaimana kontribusi pegawai dalam menciptakan inovasi dan kolaborasi di timnya. Program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada kecerdasan emosional dan keterampilan interpersonal sangat diperlukan untuk mencetak kader-kader pimpinan transformasional di masa depan (Indrawan & Nathanael, 2022; Hidayah, 2025).

Pengembangan SDM ASN melalui kepemimpinan transformasional dengan demikian merupakan proses sistematis yang bertujuan meningkatkan kompetensi, sikap, dan perilaku pegawai agar mampu menjalankan tugas pemerintahan secara efektif dan akuntabel. Proses ini tidak cukup hanya mengandalkan pendidikan dan pelatihan formal, tetapi juga membutuhkan dukungan kepemimpinan yang mampu membangun budaya belajar berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional memberikan ruang bagi ASN untuk berkembang melalui pendekatan partisipatif dan pemberdayaan, sehingga pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kualitas diri (Van Wart, 2017).

Dalam kerangka reformasi birokrasi, kepemimpinan transformasional memegang peranan krusial dalam mengonstruksi ulang pola kerja ASN, dari pendekatan yang bersifat prosedural-administratif menuju orientasi pada capaian hasil (*result-oriented*). Implementasi reformasi ini mewajibkan aparatur untuk mengadopsi prinsip efektivitas, efisiensi, dan responsivitas yang tinggi guna memenuhi ekspektasi serta kebutuhan masyarakat secara optimal. Berdasarkan tulisan Ariya dkk. (2025), kepemimpinan transformasional mampu memperkuat komitmen organisasi dan mendukung keberhasilan implementasi kebijakan reformasi di sektor publik.

Kepemimpinan transformasional juga berkontribusi terhadap pengembangan kompetensi digital ASN. Di era pemerintahan digital, ASN dituntut menguasai teknologi informasi dan komunikasi. Pemimpin transformasional tidak hanya mendorong penggunaan teknologi, tetapi juga memfasilitasi pelatihan dan

pembelajaran yang relevan, sehingga ASN lebih siap menghadapi transformasi digital dan peningkatan kualitas layanan publik (Riwukore dkk, 2025).

Selain kompetensi teknis, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam pengembangan *soft skills* ASN, seperti kemampuan komunikasi, kerja sama tim, dan kepemimpinan diri. *Soft skills* menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik. Melalui penugasan kolaboratif dan pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi holistik (Putri dkk, 2025).

Komitmen organisasi, dalam hal ini birokrasi ASN, juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan keterikatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi melalui visi yang inspiratif dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai. Komitmen yang tinggi menjadi modal penting dalam menjaga keberlanjutan pengembangan SDM ASN (Kusdiana & Atidira, 2025). Organisasi harus memprioritaskan pengembangan keterampilan kepemimpinan visioner di antara para pemimpinnya. Program pelatihan yang berfokus pada komunikasi yang efektif, pemikiran strategis, dan kemampuan untuk menginspirasi dapat membantu para pemimpin mengartikulasikan visi mereka dengan lebih efektif. Dengan memupuk rasa tujuan bersama, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan (Hidayah, 2025).

Pelatihan umumnya bersifat jangka pendek, sedangkan pengembangan merupakan proses yang berlangsung dalam jangka panjang. Keseimbangan antara kedua aspek tersebut menjadi kebutuhan penting dalam upaya membentuk SDM ASN di Provinsi Kaltim yang unggul, adaptif, dan memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan masyarakat, baik pada masa kini maupun di masa mendatang, tanpa terbatas pada periode kepemimpinan kepala daerah tertentu. Oleh karena itu, penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan yang mendorong ASN untuk meningkatkan kapasitas dan pengembangan diri secara mandiri akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja institusi. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan dapat dipandang sebagai bentuk investasi strategis yang memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi (Indrawan, 2025).

Meskipun demikian, terdapat pandangan yang berlawanan yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan seharusnya difokuskan pada kebutuhan jangka pendek organisasi, sementara pengembangan individu merupakan tanggung jawab personal masing-masing pegawai. Perbedaan pandangan ini dapat dipahami, mengingat apabila seluruh program pelatihan dan pengembangan sepenuhnya dibiayai oleh institusi, maka akan membutuhkan alokasi anggaran yang sangat besar. Pihak yang menolak pandangan investasi jangka panjang beranggapan bahwa pelatihan dan pengembangan berpotensi menjadi pemborosan anggaran, terutama karena hasilnya tidak selalu dapat dikendalikan sepenuhnya oleh institusi dan sangat bergantung pada kapasitas serta motivasi individu. Padahal, idealnya institusi memiliki komitmen yang kuat bahwa investasi dalam pengembangan SDM akan memberikan manfaat signifikan di masa depan. Dalam praktik pemerintahan, paradigma jangka panjang seperti ini masih relatif jarang diterapkan. Proses penganggaran publik kerap dipengaruhi oleh kehendak politik (*political will*) pejabat publik, yang dalam konteks Kaltim merujuk pada kepala daerah. Keterbatasan masa jabatan kepala daerah, yang maksimal sepuluh tahun, sering kali menyebabkan orientasi jangka panjang terabaikan demi kepentingan politik praktis jangka pendek.

Oleh karena itu, penulis merekomendasikan agar kepala daerah, khususnya di Provinsi Kaltim, mengadopsi perspektif jangka panjang dalam pengelolaan SDM. Program pelatihan dan pengembangan memiliki berbagai manfaat dalam meningkatkan kompetensi ASN daerah. Melalui pelatihan yang tepat, aspek-aspek kelemahan individu dapat diminimalkan dan bahkan diubah menjadi potensi kekuatan. ASN memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai keterbatasan dirinya, sehingga mampu menentukan langkah yang tepat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Selain itu, pelatihan dan pengembangan berperan sebagai faktor pendorong pertumbuhan organisasi. Salah satu prasyarat utama tercapainya pertumbuhan yang diharapkan adalah keselarasan seluruh sumber daya manusia terhadap tujuan bersama, yaitu peningkatan kinerja dan kapasitas organisasi. Untuk itu, institusi membutuhkan ASN yang memiliki kecakapan, keterampilan, dan kompetensi yang memadai. Melalui pelatihan dan pengembangan, institusi berpeluang memperoleh SDM dengan karakteristik tersebut. Lebih jauh, penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan dapat menumbuhkan rasa dihargai dan dibutuhkan pada diri ASN, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan diri serta motivasi kerja mereka. ASN akan memandang bahwa institusi, dalam hal ini negara, memberikan perhatian dan perlakuan yang adil kepada pegawainya, sehingga mendorong semangat kerja yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas. Kondisi ini menguntungkan bagi institusi karena membuka peluang penerapan berbagai strategi pengembangan organisasi, khususnya dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik (Indrawan, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, pelatihan dan pengembangan SDM memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja institusi. Meskipun implementasinya sering kali dipersepsikan

sebagai bentuk investasi yang mengandung risiko, prinsip umum manajemen menyatakan bahwa tingkat risiko yang lebih tinggi berpotensi menghasilkan manfaat yang lebih besar. Investasi di bidang pelatihan dan pengembangan SDM memiliki risiko karena institusi tidak sepenuhnya dapat mengendalikan motivasi dan niat individu ASN, sehingga terdapat kemungkinan terjadinya penyalahgunaan. Namun demikian, manfaat yang diperoleh juga signifikan, antara lain meningkatnya kompetensi ASN, terbentuknya pribadi yang lebih profesional, serta kemampuan untuk melaksanakan tugas yang lebih beragam dan memberikan pelayanan publik yang optimal (Indrawan, 2025).

Pengelolaan SDM yang efektif akan mendorong peningkatan kinerja institusi secara keseluruhan. Secara konseptual, manusia merupakan aset organisasi yang bernilai tinggi, sehingga memerlukan pelatihan dan pengembangan berkelanjutan guna meningkatkan kompetensinya. Upaya tersebut harus didukung oleh kebijakan SDM yang komprehensif, khususnya yang berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian, dalam perspektif manajemen SDM, pelatihan dan pengembangan memiliki posisi strategis karena SDM merupakan modal utama dan aset paling berharga bagi institusi (Indrawan, 2025).

Pada akhirnya, kepemimpinan transformasional merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pengembangan SDM ASN. Melalui keteladanan, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, pemimpin mampu menciptakan ASN yang kompeten, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik. Berbagai kajian empiris dan teoretis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja ASN dan kualitas pelayanan publik (Bass & Riggio, 2006; Van Wart, 2017). Atas dasar itulah, penguatan kepemimpinan transformasional perlu menjadi prioritas dalam strategi pengembangan SDM ASN di lima instansi pemerintah di lingkungan Provinsi Kaltim. Lima instansi tersebut akan penulis jadikan contoh kasus berikut ini.

Dampak terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kaltim

Untuk contoh kasus yang pertama, kita akan melihat dampak kepemimpinan transformasional dengan pengembangan SDM, khususnya budaya organisasi di Sekretariat DPRD Provinsi Kaltim. Sesuai konsep pengembangan SDM, budaya organisasi berkaitan dengan optimalisasi kualitas profesionalisme dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan dalam hal ini tentu adalah para ASN di instansi tersebut. Begitu pula definisi kepemimpinan transformasional menurut Varianti dkk. (2024) dan Salsabila dkk. (2024) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan mampu menginisiasi perubahan dengan memperhatikan nilai-nilai, sistem, dan juga budaya.

Berdasarkan penelitian Damayanti dkk. (2025), gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Sekretariat DPRD Provinsi Kaltim. Pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual dan perhatian individual terbukti mampu mendorong ASN untuk bekerja lebih bertanggung jawab dan menunjukkan hasil kerja yang lebih baik. Analisis statistik menunjukkan bahwa kontribusi gabungan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN mencapai 50,5%, sementara sisanya dipengaruhi faktor lain seperti lingkungan kerja.

Budaya organisasi memberikan kontribusi nyata dalam upaya meningkatkan kinerja ASN, baik dari segi produktivitas, kedisiplinan, maupun tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Kekuatan budaya organisasi terefleksi melalui konsistensi internalisasi nilai-nilai inti, seperti kolaborasi tim, loyalitas institusional, serta standar profesionalisme dalam menjalankan fungsi organisasi. Dalam lingkup Sekretariat DPRD Provinsi Kaltim, penguatan budaya organisasi yang positif berfungsi sebagai katalisator dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif. Hal ini memfasilitasi pola komunikasi yang transparan lintas unit kerja serta menstimulasi motivasi intrinsik ASN untuk mencapai target kinerja yang optimal (Damayanti dkk, 2025).

Kinerja pegawai secara keseluruhan dapat ditingkatkan melalui sinergi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kokoh. Pemimpin dengan gaya transformasional berperan dalam menciptakan iklim kerja yang positif, sementara budaya organisasi yang mendukung akan semakin memperkuat efektivitas kepemimpinan tersebut dalam membentuk perilaku dan sikap kerja pegawai. Pencapaian kinerja tidak hanya bergantung pada peran pemimpin, tetapi juga ditentukan oleh sejauh mana nilai-nilai organisasi diinternalisasikan dan diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Apabila pegawai merasakan adanya dukungan dari kepemimpinan serta kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai pribadi dan profesionalisme yang dianut, maka tingkat motivasi kerja dan komitmen terhadap pelaksanaan tugas akan mengalami peningkatan yang signifikan (Damayanti dkk, 2025).

Hasil penelitian Damayanti dkk. (2025) menegaskan bahwa kombinasi antara pemimpin yang inspiratif dan nilai-nilai organisasi yang kuat (seperti kerja sama tim dan loyalitas) adalah kunci produktivitas di birokrasi pemerintahan. Alhasil, temuan ini mengonfirmasi teori Bass & Riggio (2006) mengenai pentingnya figur teladan dalam birokrasi, sekaligus memperkuat hasil studi Damayanti dkk.

(2025) yang menyatakan bahwa karakter pemimpin berkontribusi besar terhadap penguatan budaya organisasi di Sekretariat DPRD Kaltim.

Secara analitis, temuan mengenai kontribusi kepemimpinan transformasional yang mencapai 50,5% terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Kaltim menegaskan bahwa kepemimpinan bukanlah sekadar fungsi manajerial rutin, melainkan determinan utama dalam efektivitas birokrasi. Penulis menilai bahwa besarnya angka ini merefleksikan keberhasilan pemimpin dalam menginternalisasi nilai-nilai *idealized influence* ke dalam perilaku kerja ASN, sehingga motivasi kerja tidak lagi hanya bersifat transaksional tetapi sudah menyentuh aspek emosional dan pengabdian. Hal ini sejalan dengan tujuan penelitian untuk membedah bagaimana kualitas pengembangan SDM dapat diakselerasi melalui penguatan budaya organisasi. Dengan demikian, fakta ini membuktikan bahwa investasi pada gaya kepemimpinan yang inspiratif di lingkungan pemerintahan daerah merupakan langkah strategis yang lebih efektif dalam mendorong produktivitas dibandingkan sekadar mengandalkan pengawasan struktural yang kaku.

Implementasi di Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) Kaltim

Berikutnya adalah implementasi kepemimpinan transformasional di lingkungan Dinas ESDM Provinsi Kaltim, di mana kepemimpinan transformasional memegang peran strategis dalam pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan. Penelitian Putri, Karhab, & Anita (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang efektif berkontribusi signifikan terhadap kinerja ASN di Dinas ESDM Provinsi Kaltim, khususnya terkait kebebasan berpendapat, kerjasama tim, kepastian peraturan dan penyelesaian konflik.

Penguatan budaya organisasi yang konstruktif menjadi faktor penting dalam mendukung pengelolaan sumber daya alam secara berkelanjutan. Instansi ini memiliki posisi strategis dalam pengaturan dan pengawasan pemanfaatan energi serta sumber daya mineral di wilayah Kaltim. Oleh sebab itu, penerapan budaya kerja yang mengedepankan inovasi, kerja sama, serta kepatuhan terhadap regulasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat diabaikan. Budaya organisasi yang menanamkan nilai transparansi, komunikasi yang terbuka, dan keterlibatan aktif seluruh pegawai akan mendorong terciptanya iklim kerja yang kondusif dan produktif. Ketika pegawai merasa diakui serta memiliki rasa tanggung jawab terhadap budaya organisasi, motivasi dan etos kerja akan meningkat, sehingga mendorong lahirnya kebijakan yang lebih responsif, efektif, dan selaras dengan prinsip pembangunan berkelanjutan. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga memperkuat komitmen terhadap visi dan misi Dinas ESDM dalam mengelola sumber daya alam secara berkelanjutan demi kesejahteraan masyarakat Kaltim (Putri dkk, 2025).

Keberadaan pegawai memiliki peran yang semakin krusial mengingat tanggung jawab utama instansi ini berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya alam yang berorientasi pada kelestarian lingkungan dan keberlanjutan. Dinas tersebut menjalankan fungsi penting dalam implementasi kebijakan serta pengawasan regulasi di sektor energi dan sumber daya mineral. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki kompetensi memadai dan kinerja optimal menjadi faktor penentu dalam pencapaian sasaran organisasi. Penyediaan program pelatihan yang sesuai serta dukungan kepemimpinan yang responsif dan adaptif akan membekali pegawai dalam menghadapi perubahan regulasi maupun perkembangan teknologi.

Lebih lanjut, apabila pegawai mempersepsikan adanya apresiasi dan ketersediaan ruang untuk akselerasi kompetensi diri, hal tersebut akan menstimulasi eskalasi motivasi intrinsik secara signifikan. Fenomena ini bermanifestasi dalam bentuk keterikatan kerja (*work engagement*) yang kuat serta penguatan komitmen afektif terhadap pencapaian visi dan misi strategis organisasi. Kondisi tersebut akan memperkuat sinergi dan kerja sama tim dalam menjalankan tugas-tugas strategis, seperti kegiatan pengawasan, penerbitan perizinan, serta perumusan kebijakan yang mendukung keberlanjutan pengelolaan sumber daya alam. Dengan demikian, peningkatan kualitas kinerja pegawai secara langsung berimplikasi pada efisiensi operasional instansi dan memberikan kontribusi nyata bagi kesejahteraan masyarakat serta pelestarian lingkungan di Provinsi Kaltim (Putri dkk, 2025).

Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja ASN di Dinas ESDM Provinsi Kaltim, di mana setiap peningkatan kualitas kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai secara proporsional. Indikator utama yang paling berpengaruh adalah kemampuan pemimpin dalam mengubah pola pikir dan menarik partisipasi aktif anggota dalam penyusunan kebijakan yang adaptif terhadap dinamika global. Hal ini dipengaruhi juga oleh budaya organisasi yang menjunjung transparansi dan komunikasi terbuka untuk memperkuat efektivitas gaya kepemimpinan ini dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Hal ini sesuai dengan salah satu dari empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu Pengaruh Ideal, di mana pemimpin bertindak sebagai teladan dengan standar moral tinggi, membangun kepercayaan, dan integritas

Peningkatan Motivasi Kerja di Balitbangda Provinsi Kaltim

Kemudian terkait contoh kasus berikutnya di Balitbangda Provinsi Kaltim, penelitian [Aspriati dkk. \(2025\)](#) justru menunjukkan rendahnya semangat kerja ASN di instansi tersebut. Meskipun sebagian pegawai menunjukkan dedikasi yang tinggi, masih ditemukan sejumlah individu yang kurang bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Permasalahan tersebut tidak semata-mata berasal dari individu, melainkan berkaitan erat dengan faktor struktural dan sistemik dalam organisasi, khususnya aspek kepemimpinan dan budaya kerja yang belum berjalan secara efektif. Persepsi yang berkembang menunjukkan bahwasanya gaya kepemimpinan yang kurang inspiratif serta budaya organisasi yang belum mampu menumbuhkan lingkungan kerja yang mendorong, menjadi penyebab utama melemahnya semangat kerja. Kondisi ini diidentifikasi sebagai akibat dari kurangnya gaya kepemimpinan yang inspiratif.

Oleh karena itu, perbaikan dalam pola kepemimpinan dan pembentukan budaya organisasi yang lebih positif menjadi langkah strategis untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai secara menyeluruh. Dalam upaya meningkatkan motivasi kerja, ASN Balitbangda Provinsi Kaltim dituntut untuk memiliki gaya kepemimpinan yang adaptif dan budaya organisasi yang kuat. Semakin baik penerapan gaya kepemimpinan yang inspiratif, terbuka, dan memperhatikan pengembangan individu, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dirasakan oleh ASN. Hasil ini membuktikan bahwasanya budaya kerja yang positif, partisipatif, dan mendukung dapat membantu terciptanya suasana kerja yang kondusif berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja ASN di Balitbangda Provinsi Kaltim.

Implementasi kepemimpinan transformasional pada instansi ini berfungsi sebagai katalisator dalam menginternalisasi komitmen bawahan melalui artikulasi visi yang terukur serta penguatan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Peran pemimpin sebagai fasilitator yang akomodatif terhadap aspirasi pegawai terbukti secara empiris mampu mengeskalasi loyalitas serta keterikatan kerja (*work engagement*) secara signifikan. Hal ini sejalan dengan teori *Path-Goal* di mana budaya organisasi yang partisipatif meningkatkan harapan dan semangat kerja atas dasar itulah, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Kedua variabel tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi dalam mendorong motivasi kerja yang lebih baik di lingkungan instansi ([Aspriati dkk, 2025](#)). Tentunya kondisi ini sejalan dengan tujuan penelitian, yaitu mengeskalasi kualitas pengembangan SDM ASN di Provinsi Kaltim.

Strategi Akselerasi Kapabilitas ASN di Pemkot Samarinda

Contoh kasus berikutnya adalah strategi Pemkot Samarinda untuk meningkatkan kapabilitas ASN-nya melalui kepemimpinan transformasional. Strategi yang diterapkan ada empat. Pertama, adalah Strategi Optimasi. Strategi ini dimulai dengan menyederhanakan perizinan tugas belajar dan izin belajar bagi ASN untuk meningkatkan pendidikan formal mereka. Biasanya para ASN melanjutkan ke jenjang master atau doctoral, baik di dalam maupun luar negeri. Strategi optimasi juga berarti meningkatkan anggaran untuk ASN yang sudah memenuhi syarat untuk diberikan tugas belajar atau melalui lembaga pelatihan keterampilan, terutama di bidang ilmu pengetahuan yang masih dibutuhkan, seperti bidang teknologi informasi, serta keterampilan-keterampilan teknis yang dibutuhkan lainnya ([Kusuma dkk, 2023](#)).

Kedua, adalah Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*). Strategi ini memberikan motivasi bagi ASN Pemkot Samarinda untuk mengikuti pendidikan formal melalui kerja sama kelembagaan antara Pemkot dan lembaga pendidikan, seperti universitas, yang dapat mengakomodasi kepentingan para ASN untuk meningkatkan pendidikan dan keterampilan mereka. Pemkot juga membuat peraturan untuk memberikan insentif yang dapat memotivasi ASN untuk meningkatkan kompetensi mereka. Ketiga, Strategi Diversifikasi. Dilakukan dengan tujuan untuk memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman dari lingkungan eksternal, dengan cara mempermudah peraturan terkait pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemkot Samarinda ([Kusuma dkk, 2023](#)).

Keempat, Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost-Leadership Strategy*). Strategi ini bertujuan untuk meminimalkan kelemahan dalam menghadapi ancaman yang datang dari lingkungan eksternal. Untuk alasan ini, tiga strategi yang dilakukan adalah: meningkatkan anggaran untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan ASN yang ada; menderegulasi peraturan untuk mendorong ASN ikut serta dalam pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan di dalam atau di luar instansi mereka; dan pelatihan internal memanfaatkan ASN yang telah mengikuti pelatihan (rekan sejawat) untuk memberikan pengetahuan mereka kepada ASN yang belum memiliki kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka ([Kusuma dkk, 2023](#)).

Pelatihan Kepemimpinan dan Budaya Inovasi di BPSDM Kaltim

Terakhir, adalah contoh kasus di BPSDM Provinsi Kaltim. Penelitian [Nihayati & Fardila \(2023\)](#) menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara implementasi pelatihan kepemimpinan transformasional dengan penguatan budaya organisasi yang inovatif serta peningkatan capaian kinerja inovasi secara keseluruhan. Perilaku inovatif ASN di Kaltim mencakup tahap pengolahan gagasan,

pencarian gagasan baru, hingga inisiasi penerapan inovasi di unit kerja masing-masing. Diklat kepemimpinan telah terkonfirmasi mampu mengonstruksi kapabilitas inovasi, yang secara simultan memberikan nilai tambah bagi individu pemimpin maupun produktivitas staf di lingkungan birokrasi pemerintahan.

Materi inovasi dalam diklat kepemimpinan memiliki legitimasi teoretis yang kuat sebagai determinan utama dalam internalisasi budaya inovasi di sektor publik. Sejalan dengan temuan Nihayati dan Fardila, perilaku inovatif merupakan manifestasi dari persepsi dan disposisi sikap individu terhadap tugasnya. Hal ini menegaskan bahwa perilaku kerja inovatif adalah proses sistematis yang mencakup fase kreasi, introduksi, hingga implementasi gagasan baru di lingkungan kerja (Nihayati & Fardila, 2023).

Dalam konteks tersebut, kinerja inovatif dapat diinternalisasikan ke dalam budaya kerja, baik pada level individu maupun organisasi. Pada titik inilah program pelatihan memegang peranan strategis dalam memperkuat motivasi inovasi guna mendukung pencapaian misi organisasi, sehingga mendorong terwujudnya inovasi birokrasi yang tercermin melalui capaian kualitatif serta tingkat kepuasan masyarakat. Sejalan dengan pandangan De Jong dan Den Hartog, yang dikutip dari Nihayati & Fardila, penguatan budaya dan kinerja inovatif melalui pelatihan kepemimpinan menjadi hal yang krusial, mengingat pimpinan memiliki peran sentral sebagai pengambil keputusan dalam unit kerja yang dipimpinnya. Alhasil, penelitian tersebut membuktikan bahwa materi diklat yang menekankan kepemimpinan berbasis melayani (*servant leadership*) dan inovasi mampu meningkatkan kapabilitas pengambil kebijakan di daerah. (Nihayati & Fardila, 2023).

Secara keseluruhan, hasil analisis terhadap lima instansi di Kalimantan Timur (Sekretariat DPRD, Dinas ESDM, Pemkot Samarinda, BPSDM, dan Balitbangda) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bukan sekadar gaya manajerial, melainkan strategi investasi jangka panjang untuk mewujudkan "Smart ASN". Temuan ini selaras dengan tujuan penelitian ini untuk mengeksplorasi efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan kapasitas aparatur secara komprehensif.

Jika dikaitkan dengan hasil telaah pustaka, fenomena di Samarinda yang menggunakan *in-house training* sebagai solusi hambatan anggaran mendukung pendekatan strategis Price (2011) yang memandang pengembangan SDM sebagai investasi modal manusia. Selain itu, peningkatan profesionalisme yang ditemukan di lapangan merupakan manifestasi nyata dari teori pengembangan SDM Werner & DeSimone (2012) yang menekankan pada penguatan kompetensi individu demi mendukung tujuan organisasi secara makro.

Dengan demikian, integrasi antara dimensi kepemimpinan transformasional dan program pengembangan SDM di Kaltim telah berhasil menciptakan ekosistem yang kondusif. Hal ini membuktikan bahwa tantangan birokrasi, seperti budaya hierarkis yang kaku, dapat dimitigasi melalui stimulasi intelektual dan pertimbangan individual yang tepat, sebagaimana yang diprediksi dalam kerangka teoretis yang diajukan di awal studi ini.

Kesimpulan

Tulisan ini memberikan kontribusi kebaruan (*novelty*) dengan mengisi celah penelitian yang sebelumnya didominasi oleh pengukuran statistik pada lembaga tunggal melalui penyajian model integratif pengembangan SDM sektor publik yang disusun berdasarkan sintesis lintas studi kasus kualitatif di lima instansi berbeda di Kaltim. Hal yang sebelumnya belum ter jelaskan secara mendalam dan kini diungkapkan oleh tulisan ini adalah bagaimana kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai instrumen strategis untuk memitigasi hambatan sistemik birokrasi daerah, seperti keterbatasan masa jabatan politik kepala daerah yang cenderung berorientasi jangka pendek, melalui strategi investasi modal manusia yang berkelanjutan. Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bertindak sebagai motor penggerak utama dalam mentransformasi pola pikir birokrasi yang kaku menjadi lebih inovatif dan adaptif di seluruh wilayah Kaltim.

Dampak nyata dari gaya kepemimpinan ini terlihat pada peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kaltim sebesar 50,5% melalui penguatan budaya organisasi, terciptanya transparansi dan partisipasi aktif dalam kebijakan di Dinas ESDM Kaltim, serta akselerasi kapabilitas melalui strategi kreatif seperti *in-house training* di Pemkot Samarinda. Selain itu, pelatihan kepemimpinan di BPSDM Kaltim terbukti berhasil membangun budaya inovasi dan visi "Smart ASN", sementara dimensi pertimbangan individual secara signifikan memperkuat keterikatan emosional dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Meskipun memberikan hasil positif, penelitian ini mengidentifikasi sejumlah keterbatasan signifikan dalam implementasi kepemimpinan transformasional di birokrasi Kaltim, terutama terkait kekakuan budaya hierarkis tradisional yang sering kali resisten terhadap perubahan inovatif dan lebih mengutamakan kepatuhan formal daripada kreativitas hasil. Terdapat pula risiko ketergantungan yang tinggi pada figur pemimpin tertentu, sehingga momentum transformasi sering kali melambat atau bahkan hilang saat terjadi mutasi atau pergantian pimpinan.

Kendala lain mencakup adanya kesenjangan keterampilan digital antar generasi serta keterbatasan anggaran untuk infrastruktur IT yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Tantangan sistemik yang paling krusial adalah orientasi politik jangka pendek dari pejabat publik atau kepala daerah yang masa jabatannya terbatas maksimal sepuluh tahun, yang sering kali menyebabkan program pengembangan SDM jangka panjang terabaikan demi pencapaian politik praktis yang bersifat instan.

Sebagai implikasi kebijakan dan rekomendasi, penulis menyarankan bagi kepala daerah di Kaltim untuk mengadopsi perspektif investasi jangka panjang dalam pengelolaan SDM ASN dengan memandang pelatihan sebagai aset strategis daerah, bukan sekadar beban anggaran. Pemerintah daerah memerlukan desain sistem manajemen SDM terpadu yang mampu mengukur efektivitas kolaborasi serta kontribusi nyata pegawai terhadap inovasi organisasi, melampaui sekadar penilaian administratif formal.

Kemudian, instansi pemerintah harus membangun sistem pelebagaan nilai-nilai transformasional agar proses perubahan tetap berjalan secara institusional tanpa bergantung pada individu tertentu. Misalnya, seperti instusionalisasi gaya kepemimpinan transformasional melalui program *leadership coaching* bagi pejabat eselon, bukan sekadar pelatihan manajerial teknis. BPSDM Provinsi Kaltim disarankan untuk memasukkan indikator "stimulasi intelektual" sebagai salah satu kriteria penilaian kinerja bagi pimpinan unit kerja. Selain itu, penguatan kurikulum pelatihan di BPSDM juga harus terus difokuskan pada pengembangan kecerdasan emosional, keterampilan interpersonal, dan literasi teknologi guna mencetak kader pimpinan masa depan yang mampu membangun budaya organisasi yang adaptif, inklusif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat secara berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Alessa, G. S. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Antariksa, S. K. S., & Budiadi, H. (2024). Examining the role of transformational leadership in enhancing employee engagement and organizational effectiveness: Insights from human resource management. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(9), 2087-2103.
- Ariya, S., Handaru, A. W., & Wolor, C. W. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada ASN di DJP Kanwil. *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(3), 3925-3932. <https://doi.org/10.62710/rweg3815>
- Aspriati, D., Kusumawati, Y. T., & Saputra, P. H. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *JASMIEN: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 5(4), 665-675. <https://doi.org/10.54209/jasmien.v5i04.1451>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Leeds: Emerald Group Publishing.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bariqi, M. D. (2020). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 64-69. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v5i2.6654>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, 29(4), 796-816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Berraies, S., & Zine El Abidine, S. (2019). Do Leadership Styles Promote Ambidextrous Innovation? Case of Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 836-859. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0566>
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The Missing Link? Investigating Organizational Identity Strength and Transformational Leadership Climate as Mechanisms that Connect CEO Charisma with Firm Performance. *Leadership Quarterly*, 26(2), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.012>
- Boell, S. K., & Cecez-Kecmanovic, D. (2015). On being 'systematic' in literature reviews in IS. *Journal of Information Technology*, 30(2), 161-173. <https://doi.org/10.1057/jit.2014.26>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cahyadi, E, Aldhi, I. F., Supriharyanti, E., Wijoyo, S., Suhariadi, F., & Ikhsan. (2024). Fostering Innovative Culture for Enhanced Organizational Health and Performance in Public Organizations. *Journal of Theory and Applied Management*, 17(3), 393-414. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i3.62879>

- Chairuddin, S., Afendi, A. R., Ramli, A., Kasran, S., & Ridani, A. (2024). Implementasi Kebijakan Pengembangan SDM di Perguruan Tinggi Kalimantan Timur dalam Mendukung Visi Pendidikan Abad 21. *Nusantara Innovation Journal*, 3(1), 44-52. <https://doi.org/10.70260/nij.v3i1.49>
- Damayanti, R., Fauziah, F., & Nurfadillah, M. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Timur. *JASMIEN: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 5(4), 676-687. <https://doi.org/10.54209/jasmien.v5i04.1473>
- Dewi, A. R. C. A., & Nihayati, B. Z. (2024). Analisis Karakter Aparatur Sipil Negara (ASN) Ditinjau dari Komunikasi Interpersonal. *Nusantara Innovation Journal*, 2(2), 153-167. <https://doi.org/10.70260/nij.v2i2.36>
- Disa, H., Didit, S., & Hawignyo, H. (2022). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Sains*, 7(2), 663-667. <http://dx.doi.org/10.33087/jmas.v7i2.528>
- Einstein, W. O., & Humphreys, J. H. (2001). Transforming Leadership: Matching Diagnostics to Leader Behaviors. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 48-60. <https://doi.org/10.1177/107179190100800104>
- Fatoni, A. (2021). *A to Z Inovasi Daerah: Selalu Ada Ruang untuk Berinovasi*. Jakarta: Bina Praja Press.
- Firmansyah, A., Chen, M. H., Junaedi, I. W. R., Arwani, M., & Kistyanto, A. (2022). The Role of Transformational Leadership and Knowledge Management and Learning Organization on Vocational Schools Performance During Digital Era. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-4. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895341>
- Firmansyah, M. B., & Rumijati, A. (2025). The Influence of Transformational Leadership and Human Resources Management on Employee Behavior with Organizational Culture as a Mediating Variable. *Jamanika: Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(1), 35-48. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v5i1.39570>
- Gunawan, A., Imran, T., Febriyanto, W., Harianto, J. E., & Agustin, D. (2024). Exploring the Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation and Organizational Performance: A Human Resource Management Perspective. *Join: Journal of Social Science*, 1(5), 335-349. <https://doi.org/10.59613/7991tt56>
- Hidayah, T. (2025). The Role of Transformational Leadership in Improving Organizational Performance: A Human Resource Management Perspective. *International Journal of Economics (IJEK)*, 4(1), 234-244. <https://doi.org/10.55299/ijec.v4i1.1271>
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1-19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Hosseini, S. H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A., & Darikandeh, A. (2020). The Mediating Effect of Organizational Culture in the Relationship of Leadership Style with Organizational Learning. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(3), 279-288. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1680473>
- Imbron, & Pamungkas, B. M. (2021). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bandung: Winida Bhakti Persada.
- Indrawan, J. (2025). Pengembangan Kompetensi ASN Provinsi Kalimantan Timur Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis. *Nusantara Innovation Journal*, 3(2), 131-151. <https://doi.org/10.70260/nij.v3i2.65>
- Indrawan, J., & Nathanael, G. K. (2022). *Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Jakad Media Publishing.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kusdiana, F. E., & Atidira, R. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai ASN. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 11(2). <https://doi.org/10.23887/bjm.v11i2.100805>
- Kusharyanti, R., Ridwan, M., & Sofiansyah, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja Pada Pegawai Honorer BPSDM Prov. Kaltim. *Nusantara Innovation Journal*, 2(2), 93-102.
- Kusuma, A. R., Rande, S., & Indarto, K. (2023). Strategy to Increase the Capability of Civil Servant (ASN) Resources. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), 1-18. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2225>
- McCleskey, J. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.

- Murdiastuti, H., Suhariadi, F., & Sugiarti, R. (2021). Perilaku Inovatif Aparatur Sipil Negara: Sebuah Studi Pustaka. *Civil Service Journal*, 15(2), 69-78.
- Nadler, L. (1970). *Developing Human Resources*. Texas: Gulf Publishing Company.
- Nihayati, B. Z., & Fardila, U. A. (2023). Dampak Pelatihan Kepemimpinan Terhadap Perilaku dan Kinerja Inovasi Aparatur Pemerintah (Studi Kasus: Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di BPSDM Kaltim). *Nusantara Innovation Journal*, 2(2), 75-92. <https://doi.org/10.70260/nij.v2i1.26>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Nurhamdi, N., Bukit, P., & Akbar, A. (2025). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Public Service Quality through Innovation. *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(4), 2180-2190. <https://doi.org/10.38035/jafm.v6i4.2415>
- Pariq, S. (2021). Strengthening the Role of Widyaaiswara in Improving the Quality of Human Resources Towards the Smart ASN 4.0 Concept. *Jurnal Prajaiswara*, 2(2), 137-151. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i2.25>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Priansa, D. J. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Price, A. (2011). *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning.
- Putra, Y. P., Herawati, J., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada PT. Pandawa Mandiri CCTV Jogja. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(3), 1189-1206. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i3.1559>
- Putri, A. A., Karhab, R. S., & Anita, V. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Gemilang*, 5(2), 532-548. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v5i2.2491>
- Putri, I. I., Syarif, M., & Anggarini, D. T. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ASN. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis dan Digital*, 2(3). <https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v2i3.680>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Riwukore, J. R., Alie, M., & Habaora, F. (2025). Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Studi Kasus ASN Pemkot Kupang. *Jurnal Ecoment Global*, 6(1), 87-96. <https://doi.org/10.35908/jeg.v6i1.1327>
- Safri, H. (2016). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pembangunan. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 1(1), 102-112. <https://doi.org/10.24256/kelola.v1i1.433>
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational Leadership and Employee Outcomes: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 130-143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Salsabila, E. N., Putri, N. F. R., & Wildan, M. A. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), 727-739. <https://doi.org/10.56799/jceki.v4i1.6392>
- Savovic, S. (2017). The Impact of the Dimension of Transformation Leadership on the Post-Acquisition Performance of the Acquired Company. *Economic Horizons*, 19(2), 97-109. <https://doi.org/10.5937/ekonhor1702095S>
- Shin, Y., & Eom, C. (2014). Team Proactivity as a Linking Mechanism between Team Creative Efficacy, Transformational Leadership, and Risk-Taking Norms and Team Creative Performance. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 89-114. <https://doi.org/10.1002/jocb.42>
- Silalahi, U. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Unpar Press.
- Stiyoaji, K., Radisha, R. A., Muttaqin, A. Z., Rahman, R. A., & Pratiwi, R. (2024). Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Pada Budaya Pembelajaran Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja SDM. *Jurnal CAPITAL*, 6(2), 11-30. <https://doi.org/10.33747/capital.v6i2.228>
- Sulila. (2022). The Influence of Bureaucratic Transformational Leadership and Public Sector Organizational Culture on ASN Performance. *MIMBAR: Jurnal Sosial dan Pembangunan*, 38(1), 132-139. <https://doi.org/10.29313/mimbar.v0i0.8809>
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

- Snyder, H. (2019). Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tengi, M., Mansor, M., & Zahari, H. (2017). A Review Theory of Transformational Leadership for School. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 792-799. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i3/2847>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations: An Introduction*. New York: Routledge
- Variani, H., Al Qadri, H., & Nellitawati. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sebuah Satuan Pendidikan. *Academy of Education Journal*, 15(1), 991-1000. <https://doi.org/10.47200/aoej.v15i1.2356>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>
- Wanasida, A. S., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Pramono, R. (2021). Millennial Transformational Leadership on Organizational Performance in Indonesia Fishery Startup. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 555-562. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0555>
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). *Human Resource Development*. Ohio: Cengage Learning.
- Wood, T. B. (2019). An Examination of the Suitability of Transactional, Transformational and Situational Leadership Theories in Evaluating the Role of Gender in Determining the Leadership Style: A Comparison and Contrast of Three Leadership Theories. *American Journal of Management Studies*, 4(1), 2-11.
- Yasin, G., Nawab, S., Bhatti, K. K., & Nazir, T. (2014). Relationship of Intellectual Stimulation, Innovations and Smes Performance: Transformational Leadership a Source of Competitive Advantage in Smes. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(1), 74-81. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.19.1.12458>