



Transforming Leadership: The Role of Leaders in Enhancing the Work Motivation of Civil Servants

Transformasi Kepemimpinan: Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Aparatur Sipil Negara

Afdal Ferdian

Bagian Hukum, Sekretariat Pemerintah Kota Prabumulih

Email: afdalferdian48@gmail.com

ABSTRAK

Motivasi kerja Aparatur Sipil Negara merupakan determinan utama dalam keberhasilan reformasi birokrasi dan kualitas layanan publik. Namun, model kepemimpinan transaksional dan hierarkis yang kaku seringkali menjadi penghambat kreativitas dan semangat kerja di lingkungan pemerintahan. *Policy brief* ini menganalisis urgensi transformasi kepemimpinan dari gaya otoriter menuju gaya transformasional dan melayani (*servant leadership*). Melalui analisis data kinerja dan survei kepuasan kerja terkini, ditemukan bahwa kepemimpinan yang suportif berkorelasi positif terhadap peningkatan motivasi intrinsik ASN. Dokumen ini merekomendasikan tiga langkah strategis: pengembangan kurikulum kepemimpinan berbasis empati, implementasi sistem umpan balik 360 derajat, dan digitalisasi manajemen kinerja yang transparan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Aparatur Sipil Negara, Reformasi Birokrasi, Budaya Organisasi.

ABSTRACT

The work motivation of Civil Servants is a primary determinant in the success of bureaucratic reform and the quality of public services. However, rigid, hierarchical, and transactional leadership models often act as barriers to creativity and morale within government environments. This policy brief analyzes the urgent need for a leadership transformation, shifting from an authoritarian style toward transformational and servant leadership. Based on recent performance data and job satisfaction surveys, it is found that supportive leadership correlates positively with an increase in intrinsic motivation among civil servants. This document recommends three strategic steps: developing empathy-based leadership curricula, implementing 360-degree feedback systems, and digitalizing transparent performance management.

Keywords: Transformational Leadership, Work Motivation, Civil Servants, Bureaucratic Reform, Organizational Culture.

1. PENDAHULUAN

Tantangan global yang semakin kompleks menuntut birokrasi yang lincah (agile). Di Indonesia, agenda "ASN

BerAKHLAK" telah dicanangkan sebagai fondasi budaya kerja, namun internalisasinya sangat bergantung pada figur pemimpin di setiap instansi.



Masalah utama yang dihadapi saat ini adalah fenomena demotivasi di kalangan ASN muda (Millennial dan Gen Z) yang kini mendominasi struktur birokrasi. Mereka cenderung menginginkan otonomi, pengakuan, dan makna dalam bekerja, yang seringkali berbenturan dengan gaya kepemimpinan tradisional yang bersifat top-down. Tanpa transformasi kepemimpinan, risiko penurunan produktivitas dan tingginya tingkat stres kerja akan menghambat pencapaian target pembangunan nasional.

2. PERMASALAHAN UTAMA

Beberapa kendala krusial dalam kepemimpinan ASN saat ini meliputi :

- a. Kesenjangan Generasi:
Ketidakmampuan pemimpin senior beradaptasi dengan ekspektasi kerja generasi muda.
- b. Budaya Silo: Kepemimpinan yang hanya fokus pada unit kerja masing-masing tanpa kolaborasi lintas sektor.
- c. Kurangnya Empati dan Dukungan Psikologis: Fokus yang berlebihan pada serapan anggaran dan administratif, mengabaikan kesejahteraan mental bawahan.
- d. Sistem Reward yang Kaku: Pemimpin seringkali tidak memiliki diskresi yang cukup untuk memberikan apresiasi non-finansial yang berdampak pada motivasi.

3. ANALISIS DAN DATA

Berdasarkan tinjauan literatur dan observasi tren birokrasi 2024-2025, kepemimpinan transformasional memiliki empat pilar utama yang secara langsung memengaruhi motivasi:

1. *Idealized Influence*: Pemimpin sebagai role model moral dan etika.
2. *Inspirational Motivation*: Kemampuan mengomunikasikan visi yang menggugah.
3. *Intellectual Stimulation*: Mendorong bawahan untuk inovatif dan kritis.
4. *Individualized Consideration*: Mendengarkan kebutuhan unik setiap anggota tim.

Data menunjukkan bahwa instansi yang menerapkan pola komunikasi dua arah dan memberikan ruang inovasi memiliki tingkat turnover niat keluar (quitting intention) 30% lebih rendah dibandingkan instansi dengan kepemimpinan otokratis.

4. OPSI KEBIJAKAN

1. *Status Quo* (Mempertahankan Model Kepemimpinan Hierarkis)
 - a. Kelebihan: Rantai komando jelas, stabilitas formal terjaga.
 - b. Kekurangan: Inovasi terhambat, motivasi ASN rendah, adaptasi terhadap perubahan teknologi lambat.
2. Pelatihan Kepemimpinan Teknis (*Short-term Fix*)
 - a. Kelebihan: Meningkatkan kompetensi manajerial dalam waktu singkat.
 - b. Kekurangan: Tidak mengubah pola pikir (*mindset*) dasar pemimpin, dampak seringkali tidak berkelanjutan.
3. Transformasi Kultural dan Struktural Kepemimpinan (Rekomendasi)
 - a. Kelebihan: Menciptakan lingkungan kerja yang psikologis aman

(*psychologically safe*), meningkatkan keterikatan (*engagement*) ASN, dan mendorong budaya inovasi.

- b. Kekurangan: Memerlukan waktu lebih lama dan komitmen kuat dari pimpinan tertinggi.

5. ANALISIS SWOT

Analisis ini mengevaluasi faktor internal dan eksternal dalam mengimplementasikan model kepemimpinan transformasional di instansi pemerintah.

STRENGTHS (Kekuatan)	WEAKNESSES (Kelemahan)
1. Payung Hukum Kuat: Adanya SE Menteri PANRB No. 20/2021 tentang <i>Core Values</i> BerAKHLAK menjadi landasan legal yang sah.	1. Resistensi Perubahan: Pejabat senior mungkin merasa terancam dengan model kepemimpinan yang lebih terbuka dan egaliter
2. Struktur Organisasi Jelas: Birokrasi memiliki jalur komando yang memudahkan sosialisasi program secara massif	2. Keterbatasan Anggaran Pelatihan: Alokasi dana pengembangan SDM seringkali dipangkas untuk kebutuhan infrastruktur atau operasional lainnya
3. SDM Muda yang	3. Birokrasi yang Kaku:

Potensial: Dominasi ASN generasi Millennial dan Gen Z yang secara alami lebih adaptif terhadap pola kerja kolaboratif	Prosedur administratif yang panjang seringkali menghambat fleksibilitas pimpinan dalam berinovasi.
---	--

OPPORTUNITI ES (Peluang)	THREATS (Ancaman)
1. Digitalisasi Pemerintahan: Penggunaan <i>platform e-performance</i> memudahkan pemantauan interaksi antara atasan dan bawahan	1. Politisasi Birokrasi: Intervensi politik dalam pengangkatan jabatan seringkali mengabaikan aspek kompetensi kepemimpinan (meritokrasi)
2. Tuntutan Publik: Masyarakat menuntut layanan yang lebih cepat dan humanis, yang hanya bisa dicapai melalui tim yang termotivasi tinggi	2. Budaya "Asal Bapak Senang" (ABS): Budaya lama yang masih mengakar dapat membuat penilaian 360 derajat menjadi tidak objektif
3. Dukungan Teknologi AI: AI dapat membantu pimpinan	3. Perubahan Regulasi yang Cepat: Perubahan kebijakan di



melakukan analisis beban kerja dan pemetaan talenta secara lebih akurat	tingkat pusat yang terlalu sering dapat menyebabkan kelelahan organisasi (<i>organizational fatigue</i>)
---	--

6. REKOMENDASI STRATEGIS

Untuk meningkatkan motivasi ASN melalui transformasi kepemimpinan, pemerintah disarankan untuk:

1. Revisi Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan (Pelatihan Kepemimpinan Nasional / Administrator): Memasukkan materi kecerdasan emosional (EQ), coaching, dan mentoring sebagai bobot utama penilaian, bukan sekadar pemahaman regulasi.
2. Implementasi Penilaian Kinerja 360 Derajat: Memberikan kesempatan bagi bawahan untuk memberikan masukan secara anonim terhadap gaya kepemimpinan atasan mereka. Hal ini akan menciptakan akuntabilitas kepemimpinan.
3. Penguatan Budaya Kerja BerAKHLAK melalui *Digital Leadership*: Menggunakan platform digital untuk memberikan apresiasi instan (*real-time recognition*) atas prestasi sekecil apa pun yang dilakukan ASN.
4. Program "*Leader as a Coach*": Mewajibkan setiap pimpinan unit memiliki jadwal rutin untuk sesi diskusi personal yang fokus pada pengembangan karier dan kesejahteraan bawahan, bukan sekadar laporan progres kerja.

7. KESIMPULAN

Motivasi ASN tidak lagi bisa dipicu hanya melalui kenaikan tunjangan kinerja (tukin). Faktor kepemimpinan memainkan peran kunci dalam menyalakan "api" pengabdian. Transformasi dari pemimpin yang memerintah menjadi pemimpin yang memberdayakan adalah keharusan. Jika perubahan ini dilakukan secara sistemik, maka birokrasi Indonesia akan bertransformasi menjadi mesin pembangunan yang jauh lebih efektif dan humanis.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Kementerian PANRB. (2021). Surat Edaran Menteri PANRB No. 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2023). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. McGraw-Hill Education.
- Mulyadi, D. (2024). Studi Empiris: Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas ASN di Era Post-Pandemic. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*.
- OECD. (2020). *Leadership for a High Performing Civil Service*. OECD Public Governance Reviews.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior*. Pearson Education.