



## Analisis Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Di Era Digital Pada Pegawai Biro Organisasi Dan Sdm Kementerian Perdagangan Ri Jakarta Pusat

<sup>1</sup>Wiranti, <sup>2</sup>Widowati

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

[tiwaj4@gmail.com](mailto:tiwaj4@gmail.com), [dosen02596@unpam.ac.id](mailto:dosen02596@unpam.ac.id)

**Abstrak** - Dampak kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan di Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, Jakarta Pusat, khususnya dalam menghadapi dinamika era digital. Studi bersifat kualitatif, memanfaatkan teknik wawancara mendalam dengan 10 informan kunci dari total 75 pegawai, dilengkapi triangulasi data serta analisis SWOT untuk memvalidasi temuan. Hasilnya mengungkap bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional yang mencakup empat dimensi utama *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspiratif), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian individual) Bass dalam Armansyah (2022:4) berhasil memperkuat adaptasi terhadap teknologi digital, mendorong inovasi, serta meningkatkan motivasi intrinsik pegawai di tengah tantangan implementasi *e-government* dan reformasi birokrasi pemerintahan. Lebih lanjut, Karyawan yang merasa termotivasi untuk mencapai tujuan pekerjaan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan, baik karena faktor-faktor eksternal maupun internal, cenderung mengalami penurunan motivasi (s. Sutoro, Moh 2024). penelitian menemukan bahwa pemimpin transformasional membentuk ekosistem kerja kolaboratif dengan mengintegrasikan alat teknologi seperti *platform virtual* dan sistem *cloud*, sehingga menginspirasi bawahan untuk melampaui target pribadi mereka. Hal ini secara efektif menekan resistensi terhadap perubahan, mengurangi kelelahan kerja, dan secara signifikan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Kontribusi utama dari studi ini terletak pada pengayaan pengembangan sumber daya manusia di instansi pemerintahan pusat, disertai rekomendasi strategis berupa program pelatihan kepemimpinan digital-transformatif guna memperkuat visi dan misi organisasi ke depan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, motivasi kerja

*Abstract - The impact of on employee work motivation at the Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, Jakarta Pusat, especially in facing the dynamics of the digital era. This qualitative study utilized in-depth interview techniques with 10 key informants out of a total of 75 employees, supplemented by data triangulation and SWOT analysis to validate the findings. The results revealed that the transformational leadership approach which includes four main dimensions: idealized influence (pengaruh ideal), inspirational motivation (motivasi inspiratif), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), and individualized consideration (perhatian individual) as described by Bass in Armansyah (2022:4), successfully strengthened adaptation to digital technology, encouraged innovation, and enhanced intrinsic motivation among employees amid challenges of e-government implementation and government bureaucracy reform. Furthermore, employees who feel motivated to achieve work goals tend to be more satisfied with their jobs. Conversely, employees who feel dissatisfied with their work, whether due to external or internal factors, tend to experience decreased motivation (S. Sutoro, Moh 2024). The study found that transformational leaders create a collaborative work ecosystem by integrating technological tools such as virtual platforms and cloud systems, inspiring subordinates to exceed their personal targets. This effectively reduces resistance to change, decreases work fatigue, and significantly increases overall productivity. The main contribution of this study lies in enriching human resource development in central government agencies, accompanied by strategic recommendations in the form of digital-transformational leadership training programs to strengthen the vision and mission of the organization going forward.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Work Motivation

## PENDAHULUAN

Saat ini, Indonesia beralih dari pembuatan aplikasi baru ke upaya penyederhanaan melalui konsolidasi, dengan pemerintah mempercepat Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) atau yang disebut juga Pemerintah Elektronik (*E-Government*) lewat peluncuran *GovTech* Indonesia bernama INA Digital. Kemajuan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan dalam cara organisasi beroperasi, termasuk Birokrasi Pemerintah. Sehingga prioritas utamanya adalah mengintegrasikan ribuan aplikasi pemerintah yang tercerai-berai menjadi satu portal terpadu, sehingga ASN dan masyarakat tak lagi memerlukan banyak akun; selain itu, Identitas Kependudukan Digital (IKD) digunakan sebagai fondasi akses layanan publik dan birokrasi, menggantikan kebutuhan fotokopi KTP fisik. Kecerdasan buatan pun mulai diterapkan untuk analisis data kebijakan melalui *Big Data Analytics*, mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat berbasis bukti (*evidence-based policy*).

Salah satu contohnya adalah Penerapan sistem *e-government*, manajemen dokumen berbasis *cloud*, yang ada di kementerian Perdagangan RI Jakarta Pusat. hingga penggunaan *platform* kolaborasi virtual menjadi bagian dari rutinitas pegawai. Dalam konteks ini, kepemimpinan tradisional dengan pola *top-down* mulai tidak memadai untuk menghadapi tuntutan dinamis. Menurut Rumapea et al. (2024), digital *leadership* yaitu tidak hanya berkait pada penggunaan teknologi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel, kolaboratif, dan inovatif, yang memperkuat komitmen pegawai melalui teknologi berbasis pemberdayaan. Kesiapan digital tidak sekadar laptop dan internet, melainkan meliputi kesiapan mental serta kapasitas sumber daya manusia (SDM).

Saat ini, pola pikir digital menjadi fondasi utama di mana pegawai negeri harus terbuka terhadap perubahan (*growth mindset*), dengan karakteristik tak takut mencoba alat baru melalui *trial and error* serta memandang teknologi sebagai solusi, bukan beban. Keterampilan digital terbagi menjadi *hard skills* seperti pengoperasian perangkat lunak (*cloud, AI tools, analisis data*) dan *soft skills* meliputi komunikasi efektif di ruang virtual, manajemen waktu kerja fleksibel (*remote working*), serta literasi keamanan siber. Budaya digital menciptakan lingkungan kerja berbasis data dan kolaborasi, dengan hierarki datar yang mengurangi birokrasi kaku agar informasi mengalir cepat (selaras dengan fleksibilitas ala Rumapea et al.) serta pendekatan data-driven yang mengutamakan bukti sistem daripada intuisi semata. Kesiapan psikologis mengatasi *technostress* yaitu stress atau ketidaknyamanan psikologis melalui resiliensi saat kendala teknis dan *self-efficacy* atau keyakinan menguasai teknologi baru. Matriks hubungan kepemimpinan digital dan kesiapan digital mencakup visi yang menjelaskan alasan penggunaan teknologi untuk menumbuhkan motivasi intrinsik pegawai, pemberdayaan melalui akses serta otonomi alat digital guna meningkatkan rasa percaya diri (*self-efficacy*), serta dukungan berupa pelatihan dan ruang aman berinovasi demi menurunkan tingkat *technostress*.

Perubahan teknologi yang begitu cepat telah menciptakan tantangan adaptasi yang cukup besar bagi para pegawai. Sebagian dari mereka mungkin menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan penggunaan teknologi baru dan sistem kerja yang lebih fleksibel, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif terhadap motivasi kerja maupun kondisi mental mereka jika tidak didukung oleh pola kepemimpinan yang sesuai. Kemajuan teknologi digital yang terus berkembang membawa dampak signifikan terhadap dinamika dunia kerja, termasuk di sektor pemerintahan. Oleh karena itu, instansi pemerintah juga perlu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman. Digitalisasi menuntut organisasi untuk menerapkan pola kerja baru yang lebih efisien serta mendorong budaya inovasi dan kolaborasi antarpegawai. Namun, perubahan cepat yang ditimbulkan oleh digitalisasi tidak hanya menuntut infrastruktur dan sistem yang canggih, tetapi juga kesiapan sumber daya manusia. Pegawai dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan sistem kerja baru yang lebih fleksibel, dinamis, dan digital. Dalam proses adaptasi ini, motivasi kerja menjadi salah satu aspek penting yang sangat menentukan kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk lebih bersemangat, inovatif, dan produktif dalam menghadapi tantangan era digital. Dalam hal ini, sumber daya manusia menjadi elemen kunci dalam menunjang keberhasilan organisasi, baik di lingkungan

swasta maupun pemerintahan, karena merekalah yang mengelola dan menjalankan berbagai aktivitas kerja dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional yang dipopulerkan oleh Bass dalam Sumarsid, et al. (2024) sebagai gaya di mana pemimpin menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk melampaui ekspektasi melalui empat dimensi: *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Gaya ini menciptakan iklim kerja di mana pegawai merasa dihargai, diperhatikan secara personal, dan terdorong untuk berinovasi.

Studi fenomenal juga menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi intrinsik, keterlibatan, dan kinerja. Gunawan et al. (2024) menyatakan bahwa pemimpin transformasional menciptakan lingkungan suportif yang meningkatkan motivasi kerja, yang berujung pada peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan mengurangi turnover. Sementara Lathifah & Frinaldi (2022) pada organisasi pemerintah daerah menemukan bahwa motivasi menjadi mediator signifikan yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Menggabungkan elemen digital dan transformasional menjadi kepemimpinan digital-transformatif (*digital transformational leadership*). Shields (2023) dan Ladkin & Patrick (2022) menekankan bahwa kemampuan kader pemimpin dalam merumuskan visi digital dan memfasilitasi adopsi teknologi oleh tim akan meningkatkan motivasi serta keterlibatan pegawai.

## KAJIAN TEORI

### Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* termasuk kelompok ilmu terapan atau *applied sciences* dari ilmu-ilmu social sebab prinsip serta rumusnya bermanfaat untuk meningkatkan kesejahteraan manusia. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam pencapaian tujuan dengan antusias. Menurut Anna Wulandari dan Heru Mulyanto (2024) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, melibatkan, menginspirasi, memotivasi, mengarahkan, membuat keputusan, dan berinteraksi antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan tidak hanya sebatas posisi atau gelar, melainkan kemampuan seseorang untuk mengarahkan dan membimbing orang lain menuju pencapaian visi dan misi organisasi. Kepemimpinan juga mencakup kemampuan untuk menghadapi perubahan, membangun komunikasi yang efektif, mengelola konflik, serta memotivasi tim agar mampu berkontribusi secara optimal. Buku ini mengulas berbagai teori dan gaya kepemimpinan, serta karakteristik dan fungsi pemimpin yang sukses dalam konteks modern dan dinamis.

Kepemimpinan merupakan suatu kumpulan proses yang dilakukan seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen. Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial di mana pemimpin mencari keikutsertaan sukarela dari pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

### Kepemimpinan Transformasional

Salah satu tantangan terbesar dalam manajemen sumber daya manusia yaitu menemukan keseimbangan antara memberikan arahan dan membiarkan karyawan mengambil inisiatif sendiri. Gaya kepemimpinan transformasional seperti sering dianggap mampu mendorong karyawan untuk melawan ekspektasi dan memberikan kontribusi terbaik bagi karyawan. Pendekatan ini memerlukan keterlibatan yang intensif dari pemimpin dalam memberikan inspirasi dan visi yang jelas (q. Anthonius, William, Rafli Ifkar Karim, and Mikkesiwan Simanungkalit 2024). Kepemimpinan transformasional itu sendiri adalah bagaimana seorang pemimpin dapat membawa perubahan dalam diri individu untuk mencapai performa terbaik melalui motivasi dan perhatian terhadap individu. kepemimpinan transformasional juga merupakan gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pengikutnya melalui visi, perhatian individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh karismatik, sehingga meningkatkan efektivitas kelompok, inovasi, kinerja, serta keterikatan dan kreativitas karyawan.

Salah satu tantangan terbesar dalam manajemen sumber daya manusia yaitu menemukan keseimbangan antara memberikan arahan dan membiarkan karyawan mengambil inisiatif sendiri. Gaya kepemimpinan transformasional seperti sering dianggap mampu mendorong karyawan untuk melawan ekspektasi dan memberikan kontribusi terbaik bagi karyawan. Pendekatan ini memerlukan keterlibatan yang intensif dari pemimpin dalam memberikan inspirasi dan visi yang jelas.

### **Motivasi**

Motivasi kerja dapat mendorong terbentuknya kinerja karyawan melalui psikologi karyawan yang memuaskan. Motivasi secara general bisa digambarkan menjadi kebutuhan yang mendorong perilaku buat tujuan tertentu, sehingga motivasi kerja dapat menyebabkan semangat atau dorongan karyawan untuk bekerja lebih baik. Variabel motivasi kerja secara langsung dapat menciptakan kinerja karyawan yang lebih baik (Hidayat dalam buku Endang Suswati, 2022). Motivasi adalah kekuatan atau dorongan yang mendorong seseorang agar bersemangat dan aktif melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Beberapa ahli menjelaskan bahwa motivasi bisa berasal dari dalam diri maupun dari pengaruh luar yang memicu antusiasme dan persistensi dalam menjalankan aktivitas. Motivasi juga merupakan keadaan mental yang menyediakan energi dan arahan untuk memenuhi kebutuhan yang memberi rasa puas, serta bersifat dinamis bergantung pada interaksi individu dengan situasi sekitarnya. Dengan motivasi, individu terdorong agar terus berusaha keras dan fokus dalam mencapai cita-cita atau target yang diinginkan (Wardan. 2020). Karyawan yang merasa termotivasi untuk mencapai tujuan pekerjaan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan, baik karena faktor-faktor eksternal maupun internal, cenderung mengalami penurunan motivasi (s. Sutoro, Moh 2024).

Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat dipengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif (t. Paryanti, Atik Budi, et al. 2024).

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang diambil adalah metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif merupakan pendekatan penelitian yang bertujuan memahami fenomena sosial secara mendalam dalam konteks alamiahnya, dengan data yang berupa kata-kata, narasi, gambar, atau perilaku, bukan angka atau statistik. Penelitian ini menekankan pada kualitas data dan interpretasi subjektif peneliti terhadap makna yang terkandung dalam data tersebut.

Menurut Maleong, metode kualitatif adalah penelitian ilmiah yang bertujuan memahami fenomena dalam konteks sosial secara alami. Helaluddin menyatakan bahwa penelitian kualitatif berusaha memahami fenomena dalam setting natural tanpa manipulasi objek yang diteliti.

Bognan dan Taylor menyebutkan bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati, pendekatannya diarahkan pada latar dan individu secara holistic. Kirk dan Miller menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan (terhadap) manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasa dan peristilahannya, Dalam buku Metode penelitian kualitatif, Abdussamad, H. Zuchri, and M. Si Sik (2021).

Jadi dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer sendiri adalah sumber data yang diperoleh langsung dari sumber aslinya atau pihak pertama, tanpa melalui perantara atau pihak lain. Data ini dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari objek penelitian atau responden yang menjadi fokus studi. Seperti melalui wawancara kepada pegawai kementerian perdagangan di Jakarta Pusat. Sedangkan sumber data sekunder yaitu adalah data yang diperoleh tidak langsung dari sumber aslinya, melainkan melalui pihak lain atau dari data yang sudah dikumpulkan sebelumnya oleh

orang atau lembaga lain. Yang dikategorikan sebagai data sekunder, yaitu melalui profil Kementerian Perdagangan Jakarta Pusat.

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi *social situation* atau situasi sosial yaitu kesinambungan antara tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Pada situasi sosial peneliti dapat mengamati secara mendalam aktivitas (*activity*) orang-orang (*actors*) yang ada pada tempat (*place*) tertentu.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Triangulasi digunakan untuk memverifikasi keabsahan data dengan cara membandingkan hasil wawancara dari berbagai informan, hasil observasi langsung yang dilakukan peneliti di lokasi, serta dokumen pendukung dari pegawai Kementerian Perdagangan tersebut. Pendekatan ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi motivasi kerja pegawai di era digital, khususnya pada pegawai Kementerian Perdagangan di wilayah Jakarta Pusat.

Inspirasi visi bersama dicapai lewat komunikasi konsisten, pemberdayaan partisipatif, ruang inovasi, serta bukti sukses digitalisasi di pelayanan publik dan karier, membentuk kepercayaan serta kolaborasi. Pengembangan individu via *coaching-mentoring*, Rencana Pengembangan Individu (IDP), apresiasi, dan pelatihan teknis-manajerial mendukung kinerja berkelanjutan. Digitalisasi tingkatkan motivasi melalui efisiensi-transparansi, pendampingan rutin, pemenuhan kompetensi, dan monitoring kinerja agar pegawai terlibat aktif. Atasi resistensi dengan komunikasi terbuka, pelatihan mudah, *quick wins*, dan keterlibatan langsung untuk rasa memiliki terhadap transformasi. Kompetensi digital diamankan via pemetaan, pelatihan bertingkat, sertifikasi, dan monitoring aplikasi harian. Adapun Program khusus yaitu pelatihan jabatan, *workshop* aplikasi, *coaching* adaptasi tingkatkan motivasi dan kesiapan digital pemerintahan.

### Analisis SWOT

**Tabel 1. Tabel Hasil Analisis SWOT**

Kekuatan ( <i>Strengths</i> )	Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> )	Peluang ( <i>Opportunities</i> )	Ancaman ( <i>Threats</i> )
Pemimpin menyampaikan visi tajam dan bertindak teladan melalui 4 dimensi utama ( <i>idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration</i> ), mendorong adaptasi digital serta inovasi intrinsik pegawai. Lingkungan kerja suportif menekan resistensi perubahan dan turnover karyawan. Pelatihan digital rutin plus apresiasi berkala menguatkan kinerja keseluruhan.	Penolakan pegawai pada teknologi baru, gap kompetensi digital, dan infrastruktur kurang menyebabkan motivasi rendah serta kelelahan. Akses data internal terbatas menghambat analisis lengkap. Sampel kecil (10 dari 75 pegawai) membatasi generalisasi temuan.	<i>E-government</i> dan <i>e-trade</i> nasional membuka pelatihan kepemimpinan digital-transformatif. <i>Platform virtual</i> memfasilitasi kolaborasi dan pengembangan SDM untuk efisiensi birokrasi.	Perkembangan teknologi cepat tanpa dukungan picu burnout dan turnover tinggi. Birokrasi pusat hadapi regulasi ketat plus tuntutan publik elevated.

Sumber: Hasil obserfasi dan olah data peneliti 2025

1. Diagram Kartesius dalam Analisis Strategis SWOT menunjukkan posisi strategis organisasi berdasarkan skor IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor*

*Analysis Summary*). IFAS mengukur kekuatan internal (rata-rata bobot  $\times$  rating kekuatan dan kelemahan), sedangkan EFAS menilai peluang dan ancaman eksternal.

2. Dalam diagram ini, sumbu X merepresentasikan skor IFAS sebesar 2.89, dan sumbu Y menunjukkan skor EFAS sebesar 3.0. Titik perpotongan (2.89, 3.0) berada di Kuadran I (*Strengths-Opportunities* atau SO), tepat di atas garis tengah IFAS (2.0) dan sedikit di bawah puncak EFAS. Kuadran I ditandai dengan posisi agresif, di mana organisasi memiliki kekuatan internal yang kuat (IFAS > 2.0) dan peluang eksternal yang menguntungkan (EFAS > 2.0).
3. Implikasi Strategis: Posisi ini menyarankan strategi *agresif/growth-oriented*, seperti ekspansi pasar, pengembangan produk baru, atau investasi inovasi.

### **Pembahasan Penelitian**

Dalam pembahasan utama, peneliti menemukan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi indikator penting terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional, yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan, menjadi sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif (Sulistiyawati et al., 2022) dan (Amaliah & Sakir, 2023). Adapun menurut teori kepemimpinan transformasional dapat sebutkan pengikut memiliki rasa percaya dan hormat kepada pemimpin, serta termotivasi untuk berperilaku yang lebih dari yang biasanya diharapkan (Dr. Ir Dafitd Irawan, 2024:23). Penelitian ini dilakukan dengan wawancara mendalam terhadap sepuluh informan yang memiliki pengalaman langsung dalam berbagai peran di lingkungan Kementerian Perdagangan RI. Dari hasil wawancara tersebut, ditemukan beragam pandangan tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para atasan berperan dalam membentuk motivasi kerja pegawai. Para informan menyatakan bahwa pemahaman mereka tentang gaya kepemimpinan yang efektif sangat bervariasi, mencerminkan berbagai pengalaman personal dan situasi kerja yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang disebutkan oleh para informan meliputi gaya partisipatif atau demokratis, yang cenderung mendorong anggota tim untuk aktif berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Para pimpinan yang menggunakan gaya ini biasanya membuka ruang dialog, memberikan kesempatan untuk diskusi, dan menghargai setiap pendapat anggota tim.

Selain itu, gaya kepemimpinan terbuka terhadap diskusi juga disoroti sebagai aspek penting. Pendekatan ini mengedepankan komunikasi dua arah yang membangun, sehingga para pegawai merasa didengar dan diperhatikan. Gaya kepemimpinan kolaboratif dan komunikatif tercermin dalam bagaimana pemimpin tidak hanya memberi perintah, tetapi juga bekerja bersama tim secara harmonis, menciptakan suasana kerja yang nyaman dan produktif. Gaya kepemimpinan transformasional dan suportif juga mendapatkan perhatian. Kepemimpinan transformasional fokus pada perubahan dan inovasi, menginspirasi pegawai agar mampu berkembang dan berinovasi untuk mencapai hasil terbaik. Kepemimpinan suportif menekankan pada dukungan, bimbingan, dan perhatian terhadap kesejahteraan psikologis pegawai sehingga mereka merasa dihargai dan termotivasi secara intrinsik.

Selanjutnya, hasil wawancara memperlihatkan bahwa para atasan secara rutin memberikan visi dan tujuan kerja yang jelas serta menginspirasi. Penyampaian visi yang terstruktur secara konsisten memperkuat pemahaman pegawai terhadap arah strategis organisasi dan sasaran yang ingin dicapai. Hal ini dinilai sangat penting dalam meningkatkan semangat kerja dan fokus pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari. Ketika arahan dan tujuan organisasi sudah tersampaikan dengan baik, proses kerja menjadi lebih terarah, efisien, serta kinerja pegawai meningkat.

Seiring dengan kemajuan teknologi dan era digital, para informan secara tegas menyatakan bahwa atasan mereka memberikan dukungan kuat dalam penerapan teknologi digital sebagai bagian dari proses kerja sehari-hari. Dukungan ini tidak hanya sebatas pemberian akses teknologi, tetapi lebih jauh mencakup pemberian pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan kemampuan digital pegawai, penyediaan fasilitas digital yang memadai, serta dorongan untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan teknologi. Jenis dukungan ini telah membantu

mempercepat alur kerja tim, mempermudah komunikasi antar anggota, dan meningkatkan efektivitas operasional organisasi secara keseluruhan.

Dampak positif gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai juga sangat jelas terlihat. Hampir seluruh informan mengakui bahwa arahan yang jelas dan dukungan berkelanjutan dari atasan berdampak signifikan dalam meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri mereka, terutama dalam menguasai penggunaan teknologi digital dan pencapaian target kerja. Gaya kepemimpinan yang komunikatif, suportif, dan transformasional terbukti sangat efektif dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan pribadi dan profesional. Hal ini tercermin pada peningkatan kinerja individu dan tim secara berkesinambungan.

Selain itu, para pegawai menekankan bahwa pengakuan dan apresiasi yang diberikan oleh atasan dalam berbagai bentuk sangat berpengaruh dalam menjaga motivasi serta loyalitas mereka. Bentuk apresiasi ini tidak hanya berupa pujian verbal, tetapi juga penghargaan formal yang lebih sistematis diharapkan dapat diterapkan, agar semua kontribusi pegawai mendapat pengakuan yang adil dan merata. Meskipun saat ini penghargaan sudah diberikan, para informan menilai perlu ada pengembangan mekanisme penghargaan yang lebih terstruktur dan konsisten agar budaya apresiasi bisa semakin mengakar dan memberikan dampak yang maksimal bagi motivasi kerja.

Terkait dengan tantangan di era digital, wawancara mengungkapkan bahwa pegawai menghadapi kebutuhan untuk beradaptasi dengan cepat serta terus meningkatkan kemampuan digital mereka agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dan dinamis. Dalam konteks ini, peran atasan sangat vital sebagai fasilitator yang menyediakan sarana belajar, pemberi arahan yang jelas, dan motivator yang mendorong pegawai menghadapi perubahan teknologi secara efektif serta berkelanjutan. Peran ini membantu pegawai tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dan berinovasi dalam lingkungan kerja yang semakin digital.

Harapan pegawai terhadap peran kepemimpinan di Biro Organisasi dan SDM Kementerian Perdagangan RI juga menggarisbawahi kebutuhan akan kepemimpinan yang lebih adaptif terhadap perubahan digital, transparan dalam berbagai proses, dan komunikatif dalam interaksi sehari-hari. Pegawai menuntut adanya pengembangan kompetensi yang terintegrasi, dengan pelatihan yang relevan serta penguatan budaya kerja kolaboratif dan suportif. Mereka berharap pimpinan dapat terus memfasilitasi pelatihan yang berkelanjutan, memberikan umpan balik yang membangun, serta memotivasi dengan cara yang menyenangkan dan mampu mempererat hubungan kerja yang saling memahami dan mendukung. Gaya kepemimpinan transformasional yang kuat mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang inovatif dan berorientasi pada visi masa depan (w. Zin, Eny Machsusiyah, Saidati Nor Wildana, and Mochammad Isa Anshori, 2023).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang komunikatif, terbuka, suportif, serta responsif terhadap perubahan teknologi memiliki peranan penting dalam meningkatkan motivasi, kinerja, dan kemampuan digital pegawai. Pendekatan kepemimpinan tersebut juga sangat efektif dalam membangun budaya organisasi yang kondusif untuk inovasi, kolaborasi, dan adaptasi di era digital yang terus berkembang. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai tersebut sangat dianjurkan untuk mendukung kemajuan organisasi secara berkelanjutan. Hal ini juga didukung oleh penelitian terdahulu oleh Erza Nasywa et., al (2024) dengan judul Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan hasil kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi, ketrampilan dan kinerja karyawan.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

1. Gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif yang cukup kuat terhadap motivasi kerja pegawai. Di Biro Organisasi dan SDM Kementerian Perdagangan RI, penerapan gaya ini direalisasikan melalui empat dimensi pokok, yakni pengaruh ideal

(*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), serta perhatian individual (*individualized consideration*).

2. Pendekatan kepemimpinan transformasional ini secara empiris terbukti berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan semangat serta motivasi pegawai untuk melaksanakan tugas sehari-hari. Pemimpin yang berkelakuan baik mampu mendorong pencapaian kinerja prima sekaligus membangun iklim kerja yang kondusif bagi pengembangan pribadi.
3. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi triangulasi data, yang membantu memastikan validitas dan konsistensi informasi yang dikumpulkan dari berbagai sumber.
4. Analisis SWOT juga diterapkan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam konteks pelaksanaan kepemimpinan transformasional dan adaptasi digital. Dengan IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) skor 2.89 yang menunjukkan posisi internal **kuat**, dan EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*) skor 2.72 yang mengindikasikan respon eksternal **baik**.

Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa keberadaan pelatihan digital yang terstruktur dan dukungan terhadap inovasi sangat penting untuk membentuk budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Budaya organisasi seperti ini memungkinkan Kementerian Perdagangan untuk tetap responsif terhadap perubahan teknologi serta meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja.

### Saran

1. Melakukan program pelatihan kepemimpinan *digital-transformatif* yang berkelanjutan untuk terus memperkuat visi dan misi organisasi di masa depan.
2. Peningkatan komunikasi langsung secara personal antara atasan dan bawahan agar dapat mempererat hubungan kerja dan saling memahami kebutuhan pengembangan karier.
3. Diperlukan transparansi pada proses evaluasi kinerja serta pemberian penghargaan (*reward*) terhadap setiap kontribusi pegawai, sekecil apa pun, demi mempertahankan kestabilan motivasi kerja.
4. Bagi peneliti berikutnya, disarankan mengadopsi pendekatan *mixed methods* yang menggabungkan kualitatif dan kuantitatif untuk hasil yang lebih komprehensif. Metode kualitatif dapat dipertahankan untuk kedalaman wawasan, sementara survei skala besar dengan instrumen terstandar seperti kuesioner *Likert* akan memberikan data statistik yang kuat untuk uji hipotesis. Sampel perlu diperluas melebihi 9 informan menjadi minimal 50-100 responden dari seluruh pegawai biro. Bandingkan temuan dengan kementerian lain seperti Kementerian Keuangan atau Bappenas untuk menguji generalisasi model kepemimpinan transformasional di birokrasi pusat Indonesia.

Organisasi secara keseluruhan perlu mengalokasikan investasi infrastruktur digital yang merata, termasuk perangkat keras, *software* kolaborasi seperti *Microsoft Teams* atau *Google Workspace*, serta konektivitas internet stabil di seluruh unit kerja. Program mentoring khusus bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) harus dikembangkan dengan pasangan mentor senior yang berpengalaman digital untuk menjembatani kesenjangan literasi teknologi. Inisiatif ini tidak hanya mengatasi gap kompetensi digital, tetapi juga mempercepat adaptasi pegawai baru terhadap tuntutan transformasi digital di lingkungan Kementerian Perdagangan.

### DAFTAR PUSTAKA

#### Buku:

- Abdussamad, H. Zuchri, and M. Si Sik. *Metode penelitian kualitatif*. CV. Syakir Media Press, 2021.
- Anna Wulandari dan Heru Mulyanto (2024) *Kepemimpinan*. pt kimshafi alung cipta
- Darmawan, Didit, et al. *Manajemen Sumber Daya Manusia Era Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.

- Hidayat, Cecep, Anggraeny Paridy, Erlinengsih Erlinengsih, and Fiandy Mauliansyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kumpulan Teori MSDM*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024.
- Irmayani, N. W. D. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Deepublish.
- Khasanah, Jana Siti Nor, and Akbar Jaya. *Pengantar Manajemen*. Nawa Litera Publishing, 2023.
- Mahmud, Hilal, Mohamad Ilham Hilal, and Asmaul Khusna. *Manajemen (Management Fundamentals)*. Penerbit Aksara Timur, 2021.
- Raymond, R., lestari Siregar, D., Pristiyanto, P., Arifin, A., Nuriah, Y., Priana, S. E., ... & Desiyanti, R. (2024). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. CV. Gita Lentera.
- Rifai, M. D. K. (2024). *10 Gaya Kepemimpinan Masa Kini Buku*. Cahya Ghani Recovery.
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Vol. 1). umsu press.
- Suswati, Endang. *Motivasi kerja. Media Nusa Creative (MNC Publishing)*, 2022.
- Syafruddin, S. E., et al. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Rey Media Grafika, 2022.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 4*. Bumi Aksara, 2022.
- Dr. Ir. Dafid Irawan. *Transformasi Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Kontruksi Berkelanjutan*. CV Budi Utama, 2024.
- Ns. Lestari Makmuri. *Kepemimpinan Transformasional*. NEM, 2021.
- Dr. Cucun Suanengsih, S. Pd., M. Pd., et al. *Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Akademik*. Indonesia Emas Grup, 2025.
- Huamairah Almahdeli, S. Sos., M.A.P et al. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah, 2025.

#### **Jurnal:**

- Anthonius, William, Rafli Ifkar Karim, and Mikkesiwan Simanungkalit. "Peran Gaya Kepemimpinan Seorang Leader Terhadap Kinerja Karyawan." *FUSION*. Vol. 1. No. 2. 2024.
- Daeli, Hasrat Putera Damai, et al. "Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur." *Jurnal Tadbir Peradaban 4.2* (2024): 404-419.
- Gunawan, A., Imran, T., Febriyanto, W., et al. (2024). Exploring the Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation... *JOIN Journal ejournal.mellbaou.com*
- Karsinah, Bela. "Institut Hukum Sumberdaya Alam (IHSA Institute)" Volume 18, No. 2 Maret (2025) Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang.
- Lathifah, H. & Frinaldi, A. (2022). The Role of Motivation in the Influence of Transformational Leadership... *Khazanah Sosial journal.seb.co.id*
- Lindawati, M. & Parwoto, P. (2024). The Impact Of Transformational Leadership And Motivation... *JIEMAR*
- Mawardi, Syamsi, and Mukrodi Mukrodi. "Peran Kepemimpinan dan Kompensasi dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dosen: Analisis Kausalitas." *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business 8.1* (2025): 271-278.
- Paryanti, Atik Budi, et al. "Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan Toko Buku Pratama." *Jurnal Ilmiah M-Progress 14.2* (2024): 373-383.
- Purnamasari, Dewi, and Woro Utari. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Jasa Tri Capital Investama." *Jurnal Manajerial Bisnis 7.2* (2024): 112-121.
- Rachman, Muhammad Arief, and Dewi Kurniawati. "Penerapan Kepemimpinan Transformasional Dalam Mendukung Efektivitas Kinerja Organisasi." *Nivedana: Jurnal Komunikasi Dan Bahasa 5.1* (2024): 80-85.
- Rumapea, E. O., et al. (2024). Digital Leadership in Improving Organizational Employee Performance. *Holistic Science*

- Safitri, Intan, and Ageung Saepudin Kanda. "Analisis Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pada Desa Saguling Kabupaten Bandung Barat." *Jurnal Praktik Akuntansi Modern* 6, no. 4 (2024).
- Shields, et al. (2023). Digital transformational leadership and organizational agility... *Journal of High Technology Management Research*
- Suharti, Suharti, Rohmatul Fajri, and Yayat Suharyat. "Analisis fungsi kepemimpinan dalam era organisasi modern." *NUSRA: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan* 5.1 (2024): 22-36.
- Sumarsid, Sumarsid, Eka Giovana Asti, and Rita Intan Permatasari. "Tinjauan Penelitian Gaya Kepemimpinan." *Jurnal Ilmiah M-Progress* 14.1 (2024): 40-49.
- Sutoro, Moh. "Peran Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen: Studi Pengaruh Motivasi Di Universitas Pamulang." *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management And Business* 7.4 (2024): 1424-1435.
- Utomo, A., & Nainggolan, A. (2020). Dampak Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pada ASN Milenial di Kementerian Perdagangan. *Cendekia Niaga*. <https://doi.org/10.52391/jcn.v4i1.473>.
- Widowati, Widowati, Endang Puji Astutik, and Dira Karlina. "Peningkatan Keterampilan Kerja Pemuda melalui Pelatihan SDM berbasis Kompetensi di Yayasan Tajaul Karomah Desa Situ Gadung Kabupaten Tangerang." *Jurnal PKM Manajemen Bisnis* 5.2 (2025): 699-705.
- Widowati, Widowati. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Mustika Citra Rasa." *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)* 3.3 (2020): 296-303.
- Zainuri, R. and Setiadi, P.B., 2023. Tinjauan Literatur Sistematis: Analisis Swot Dalam Manajemen Keuangan Perusahaan. *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, 12(1), pp.22-28.
- Zin, Eny Machsusiyah, Saidati Nor Wildana, and Mochammad Isa Anshori. "Studi literatur: Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja." *Jurnal of Management and Social Sciences* 1.3 (2023): 208-2
- Zubaida, Aviana Noer, Chasan Maruf, and Afried Lazuardi. "Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Organisasi." *Emerald: Journal of Economics and Social Sciences* 3.1 (2024): 1-10.
- Zulkurnain, Diaz Ramdan, Christian Wiradendi Wolor, and Marsofiyati Marsofiyati. "Analisis Gaya Kepemimpinan Otoriter pada PT Xyz." *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi* 2.1 (2024): 162-180.