

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DALAM MENINGKATKAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

(Studi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah
Provinsi Lampung)

(Skripsi)

Oleh

**ALVINA RAHMA
NPM 2216021132**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

ABSTRAK

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DALAM MENINGKATKAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

(Studi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah
Provinsi Lampung)

Oleh

ALVINA RAHMA

Pengembangan sumber daya manusia aparatur menjadi tuntutan penting bagi BPSDM Provinsi Lampung dalam menghadapi perubahan kebijakan pusat, penerapan konsep corporate university, pemenuhan standar akreditasi lembaga diklat, serta perkembangan teknologi informasi. Urgensi tersebut didukung oleh data Indeks Profesionalitas ASN Provinsi Lampung pada dimensi kompetensi yang masih berada pada angka 26,53 dari skor maksimal 40, serta tingkat partisipasi pengembangan kompetensi ASN tahun 2024 yang mencapai 49,30% dari total 19.328 aparatur. Kondisi ini menunjukkan perlunya peran kepemimpinan yang mampu mendorong penguatan kapasitas dan pengembangan kompetensi aparatur secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Provinsi Lampung. Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan transformatif Bernard M. Bass yang meliputi indikator pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual sebagai dasar analisis. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan tipe deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif di BPSDM Provinsi Lampung telah diterapkan melalui keteladanan pimpinan, penyampaian visi dan arah kebijakan, pemberian motivasi, pembukaan ruang diskusi dan pertukaran gagasan, serta pendampingan aparatur. Upaya tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi ASN, inovasi pembelajaran, dan keterlibatan aparatur dalam program pengembangan SDM. Namun pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat perbedaan kesiapan aparatur, keterbatasan literasi digital dasar, serta tuntutan penyesuaian kebijakan yang berlangsung cepat.

Kata Kunci: Kepemimpinan transformatif, Pengembangan sumber daya manusia, ASN, BPSDM Provinsi Lampung

ABSTRACT

TRANSFORMATIVE LEADERSHIP IN IMPROVING HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

*(Study at the Regional Human Resource Development Agency
of Lampung Province)*

By

ALVINA RAHMA

Human resource development for civil servants is an important requirement for the Lampung Provincial BPSDM in facing changes in central government policy, implementing the corporate university concept, meeting training institution accreditation standards, and developments in information technology. This urgency is supported by data from the Lampung Province ASN Professionalism Index in the competency dimension, which is still at 26.53 out of a maximum score of 40, as well as the level of participation in ASN competency development in 2024, which reached 49.30% of a total of 19,328 civil servants. This condition indicates the need for leadership that can encourage the strengthening of capacity and the development of civil servant competencies in a sustainable manner. This study aims to determine transformative leadership in improving human resource development at the Lampung Provincial BPSDM. This study uses Bernard M. Bass's transformative leadership theory, which includes indicators of ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration as the basis for analysis. The research method used is qualitative research with a descriptive type. Data collection techniques were carried out through observation, interviews, and documentation. The results of the study show that transformative leadership at the Lampung Provincial BPSDM has been implemented through leadership by example, communication of vision and policy direction, provision of motivation, opening of space for discussion and exchange of ideas, and mentoring of officials. These efforts have contributed to improving the competence of civil servants, learning innovation, and official involvement in human resource development programs. However, its implementation has not been fully optimized due to differences in the readiness of officials, limitations in basic digital literacy, and the demands of rapid policy adjustments.

Keywords: *Transformative leadership, Human resource development, Civil servants, BPSDM Provinsi Lampung*

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DALAM MENINGKATKAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**
(Studi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah
Provinsi Lampung)

Oleh

ALVINA RAHMA

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ILMU PEMERINTAHAN

Pada

**Jurusan Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

Judul Skripsi : **KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF
DALAM MENINGKATKAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA (STUDI DI BADAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA DAERAH PROVINSI
LAMPUNG)**

Nama Mahasiswa : **Alvina Rahma**

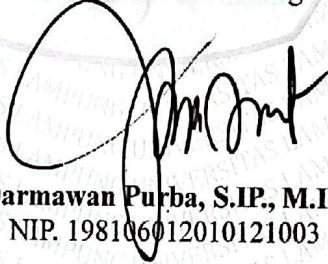
Nomor Pokok Mahasiswa : **2216021132**

Jurusan : **Ilmu Pemerintahan**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

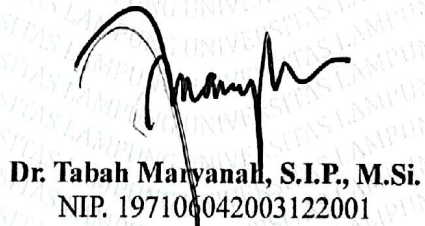
MENYETUJUI

1. **Komisi Pembimbing**



Darmawan Purba, S.IP., M.IP.
NIP. 198106012010121003

2. **Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan**




Dr. Tabah Maryanah, S.I.P., M.Si.
NIP. 197106042003122001

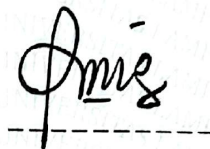
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Darmawan Purba, S.IP., M.IP.**



Penguji Utama : **Prof. Dr. Feni Rosalia, M.Si.**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.

NIP. 197608212000032001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 24 Februari 2026

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah berlaku di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 24 Februari 2026
Yang Membuat Pernyataan



Alvina Rahma
NPM. 2216021132

RIWAYAT HIDUP



Nama lengkap penulis adalah Alvina Rahma. Penulis dilahirkan di Pesawaran pada tanggal 16 April 2004. Penulis merupakan anak bungsu dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Mustawan dan Ibu Suminah. Jenjang Pendidikan formal penulis dimulai dengan menyelesaikan pendidikan di Taman Kanak-kanak (TK) RA Qurrota A'yun Kedondong pada tahun 2010, kemudian dilanjutkan dengan Sekolah Dasar di SDN 1 Pesawaran yang diselesaikan pada tahun 2016, kemudian dilanjutkan dengan menempuh pendidikan Sekolah Menengah Pertama di MTsN 1 Pesawaran yang diselesaikan pada tahun 2019, dan dilanjutkan dengan menempuh Pendidikan Sekolah Menengah Atas di MAN 1 Pesawaran yang diselesaikan pada tahun 2022. Pada tahun 2022, penulis terdaftar sebagai Mahasiswa S1 Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung melalui Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN).

Penulis pernah mengikuti berbagai kegiatan selama menjadi mahasiswa jurusan Ilmu Pemerintahan yaitu menjadi anggota Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) FISIP Universitas Lampung, mengikuti aksi menanam 25.000 Mangrove pada kegiatan *Green Impact Days (GID)* yang diselenggarakan oleh *Society of Renewable Energy (SRE)* dan berkolaborasi dengan Kementerian Kehutanan RI. Sebagai Tri Dharma Perguruan Tinggi, penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) secara berkelompok selama 30 hari, yang sesuai dengan penempatan dari BP-KKN UNILA yaitu di Desa Bangunsari, Kecamatan Tanjung Sari, Kabupaten Lampung Selatan. Pada 10 Maret 2025 sampai dengan 22 Agustus 2025 atau selama 6 bulan, penulis melaksanakan magang di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung.

MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(Q.S. Al-Baqarah: 286)

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan.

Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan”

(Q.S. Al Insyirah: 5-6)

“Selalu ada harga dalam sebuah proses. Nikmati saja lelah-lelah itu. Lebarakan lagi rasa sabar itu. Semua yang kau investasikan untuk menjadikan dirimu serupa yang kau impikan, mungkin tidak akan selalu berjalan lancar. Tapi, gelombang-gelombang itu yang nanti bisa kau ceritakan.”

(Boy Candra)

“Hidup bukan saling mendahului, bermimpilah sendiri-sendiri”

(Baskara Putra – Hindia)

“Closing a pages with success is the most rewarding part of God's grace”

PERSEMBAHAN



Berlelah-lelahlah, sungguh manisnya hidup itu terasa setelah lelah berjuang
(Imam Syafi'i)

Dengan mengucap rasa syukur kepada Allah SWT
Ku Persembahkan karyaku ini kepada:

Bapakku tercinta Mustawan

Mamaku tercinta Suminah

Selalu menjadi sumber penyemangat dalam kehidupanku, selalu mendukung setiap langkah yang ku ambil, selalu memberikan doa yang tiada henti-hentinya. Semua curahan kasih sayang yang diberikan tidak akan mampu aku gantikan dengan apapun. Sebagai tanda terima kasih dan baktiku hanya karya ini yang bisa ku persembahkan untuk kalian.

Kakak-kakakku tersayang

Arif Setiawan dan Hanif Faturrohman Solih

Terima kasih karena selalu menyemangatiku.

Almamater tercinta

Universitas Lampung

SANWACANA

Bismillahirrohmanirrohim

Alhamdulillahillobbil'alamin, segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Kepemimpinan Transformatif Dalam Meningkatkan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung)”** sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ilmu Pemerintahan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi ini karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang penulis miliki, untuk itu saran dan kritik yang membangun dari semua pihak sangat diharapkan untuk pengembangan dan kesempurnaan skripsi ini. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa penulisan ini tidak mungkin terlaksana tanpa adanya bantuan baik moril, materil maupun spiritual dari berbagai pihak, penulis banyak mendapatkan bantuan, bimbingan serta saran-saran dari berbagai pihak, sehingga penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. pada kesempatan kali ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A.IPM., selaku Rektor Universitas Lampung yang mengesahkan ijazah dan gelar sarjana kami sehingga penulis termotivasi untuk menyelesaikan ini.
3. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

4. Ibu Dr. Tabah Maryanah, S.I.P., M.Si. selaku Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Bapak Darmawan Purba., S.IP., M.IP., selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, dan perhatian dalam membimbing penulis, serta selalu memberikan semangat dan dukungan agar penulis tidak mudah menyerah. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas ilmu yang telah Bapak berikan selama masa perkuliahan. Terima kasih ya Pak atas segala arahan, kritik, dan saran yang sangat membantu dalam proses penyusunan skripsi ini. Selama perkuliahan dan bimbingan, Bapak selalu menjelaskan materi dengan jelas dan sabar sehingga menjadi pengalaman belajar yang berkesan bagi penulis. Segala kebaikan Bapak akan selalu penulis ingat. Semoga Bapak dan keluarga senantiasa diberikan kesehatan, keberkahan, dan kemudahan dalam setiap urusan, serta mendapat balasan pahala yang berlimpah dari Allah SWT.
6. Ibu Prof. Dr. Feni Rosalia, M.Si., selaku Dosen Penguji Utama yang ramah dan selalu tersenyum memberikan rasa percaya diri saat seminar sehingga mengurangi rasa gugup penulis, terima kasih telah bersedia meluangkan waktunya, menguji dan membimbing penulis dengan sabar, memberikan arahan, serta memberikan masukan yang baik agar skripsi penulis dapat terselesaikan dengan baik. Penulis senang mendapat dosen penguji seperti Ibu, kebaikan Ibu akan selalu penulis kenang. Terima kasih Bu, semoga Ibu dan keluarga selalu sehat, dilimpahkan rezekinya dan senantiasa dalam lindungan Allah SWT, semoga Allah membalas kebaikan-kebaikan Ibu.
7. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, yang telah memberikan pembelajaran dan ilmu yang bermanfaat serta pengalaman hidup yang berharga selama penulis berada di bangku perkuliahan.
8. Seluruh Staf Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, terima kasih atas bantuan dan arahan semasa perkuliahan, khususnya kepada Bu Merta dan Mba Wulan yang selalu bersedia dan sabar dalam membantu mengurus seluruh administrasi perkuliahan, semoga Bu Merta dan Mba Wulan senantiasa dalam lindungan Allah SWT serta selalu diberikan kesehatan dan rezeki yang melimpah.

9. Bapak Drs. M. Alhusnuriski, M.Si selaku Kepala BPSDM Provinsi Lampung beserta seluruh staf dan jajaran yang telah memberikan izin serta dukungan selama proses penelitian berlangsung. Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bidang Keuangan, Bu Desma, Bu Prapti, Pak Agus, Bu Tini, Bu Fitri, Bu Nur, dan Mba Septi yang telah menerima penulis dengan sangat baik selama kegiatan magang, memberikan banyak pengetahuan, berbagi cerita dan pengalaman baru, serta menghadirkan suasana yang hangat seperti keluarga. Semoga Bapak dan Ibu senantiasa diberikan kesehatan, kemudahan dalam setiap urusan, kelancaran rezeki, serta selalu berada dalam lindungan Allah SWT.
10. Bapakku tersayang, skripsi ini penulis persembahkan dengan penuh cinta, dan rasa bangga. Bapak mungkin tidak pernah merasakan duduk di bangku perkuliahan, namun Bapak adalah sosok luar biasa yang dengan kerja keras dan pengorbanannya mampu mengantarkan ketiga anaknya hingga menempuh pendidikan tinggi. Setiap perjuangan dan doa yang Bapak berikan menjadi kekuatan besar bagi penulis untuk terus melangkah dan menyelesaikan studi ini. Terima kasih banyak ya Pak, untuk setiap doa, dukungan, nasihat, dan kasih sayang yang tidak pernah putus sampai hari ini. Semoga Bapak senantiasa diberikan kesehatan, umur yang penuh keberkahan, serta balasan kebaikan atas seluruh usaha dan pengorbanan yang telah Bapak berikan untuk keluarga.
11. Teristimewa untuk Mamaku tercinta, sosok terkuat dalam kehidupan penulis. Terima kasih Mak atas doa yang tidak pernah putus, kesabaran yang tidak pernah habis, serta dukungan yang selalu diberikan, baik dalam bentuk perhatian, nasihat, maupun pengorbanan dan kerja keras yang Mamak lakukan untuk mengusahakan segalanya. Mungkin penulis tidak pernah mengutarakan isi hati secara langsung, namun melalui ini penulis sampaikan rasa sayang untuk Mamak, terima kasih Mak sudah memberikan yang terbaik untuk kehidupan penulis, selalu mengingatkan untuk dekat dengan Allah, selalu mengajarkan nilai-nilai kebaikan, dan memberikan kasih sayang yang sangat tulus. Maafkan Vina yang masih banyak kurangnya dan belum bisa membahagiakan Mamak, hidup lebih lama lagi ya Mak, karena sampai kapan pun Vina masih perlu Mamak dan ingin menyenangkan Mamak di masa tua ini. Tanpa Mamak

mungkin Vina tidak bisa sampai di tahap ini, sehat dan bahagia selalu ya Mak, doakan Vina terus semoga setelah ini bisa sukses dalam berkarir.

12. Teruntuk Mas Arif dan Mas Hanif, terima kasih atas perhatian dan cinta yang selalu kalian berikan. Dukungan moril, materil, maupun spiritual yang kalian berikan sangat berarti dalam setiap proses yang penulis jalani hingga saat ini. Penulis sangat menyayangi kalian dan bersyukur memiliki kakak seperti kalian. Semoga Mamas senantiasa dilancarkan rezekinya dan selalu berada dalam lindungan Allah SWT. Terima kasih juga untuk keponakanku tersayang, Aisyara Adiba Ilma dan Ainun Farhana Arief, atas canda dan tawa, semangat, serta kebahagiaan yang kalian hadirkan. Semoga Kakak dan Adek dapat menempuh pendidikan setinggi mungkin serta dimudahkan dalam meraih cita-cita. Ante sayang kalian, selalu.
13. Teruntuk Mbah Mamat dan Mbah Marwah, terima kasih atas kasih sayang yang telah Mbah berikan sejak penulis kecil hingga sekarang. Doa, semangat, nasihat, dan dukungan yang terus dipanjatkan tanpa pamrih menjadi kekuatan yang selalu menyertai langkah penulis sampai hari ini. Penulis bersyukur tumbuh dengan perhatian dan cinta yang Mbah berikan layaknya kepada anak sendiri. Semoga Mbah senantiasa diberi kesehatan agar kita dapat merayakan kelulusan Vina bersama-sama. Semoga setiap kebaikan yang Mbah curahkan menjadi ladang pahala dan keberkahan. Segala cinta dan kebaikan Mbah akan selalu penulis simpan dalam hati dan tidak akan pernah terlupakan.
14. Keluarga besar Hi. Dasum Sukatmo dan Hj. Munjiah yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih telah menjadi bagian dari hidup penulis. Terima kasih atas segala bentuk motivasi yang telah diberikan serta doa dan dukungannya selama masa perkuliahan.
15. Moch Fauzan Hendra Sanjaya, terima kasih telah menjadi pendamping dan penyemangat, serta dengan sabar hadir dan bersedia direpotkan selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih sudah berjalan bersama, saling belajar, saling membantu, dan saling menguatkan dalam setiap tahap yang penulis lalui. Terima kasih telah menemani penulis hampir di setiap waktu, dalam suka maupun duka, berbagi cerita tentang hari-hari yang dijalani, dan menjadi bagian yang menyenangkan dalam perjalanan ini. Dukungan, motivasi, dan

kebahagiaan yang kamu hadirkan memberi warna tersendiri dalam langkah penulis. Semoga Allah senantiasa melindungi, membalas setiap kebaikanmu, serta melancarkan rezekimu. ILYA!

16. Teruntuk sahabat *kost life*, Eva, Della, dan Enjel, terima kasih atas kebersamaan yang dimulai sejak pertama kali tinggal di Kost Astrid hingga melewati masa perkuliahan dan proses penyusunan skripsi ini. Banyak cerita, tawa, serta perjuangan yang dilalui bersama sebagai anak rantau, saling menguatkan dan menemani dalam berbagai keadaan. Teruntuk dua sahabatku, Aura Rizkie dan Sandria Savitri, terima kasih telah menjadi teman yang selalu hadir sebagai pendengar, pemberi saran, serta penyemangat sejak awal perkuliahan hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Semoga persahabatan ini tetap terjaga dan setiap langkah kalian dalam meraih cita-cita dan masa depan selalu dimudahkan. Dan teruntuk teman-teman KKN Bangunsari 2025, Sakur, Bilal, Mawar, Afni, Devina, dan Elfia, terima kasih atas kebersamaan, pengalaman, serta cerita selama masa KKN yang memberikan banyak pelajaran dan menjadi bagian berharga dalam perjalanan perkuliahan penulis.
17. Terakhir, terima kasih untuk diri sendiri, Alvina Rahma. Telah bertahan dan berjuang sampai sejauh ini. Terima kasih karena sudah kuat melewati proses perkuliahan dan penyusunan skripsi yang tidak selalu berjalan mudah. Ada banyak hari yang penuh lelah, namun tetap memilih untuk bangkit, menguatkan diri sendiri, mencoba lagi, dan menyelesaikan apa yang telah dimulai. Terima kasih karena tidak menyerah meskipun jalan yang ditempuh terasa berat, tetap berani melanjutkan, meskipun sering merasa tertinggal atau kurang mampu dibandingkan yang lain. Proses ini mengajarkan penulis bahwa setiap orang memiliki waktunya masing-masing, dan setiap perjuangan memiliki nilai yang tidak bisa dibandingkan. Selamat atas pencapaian barunya, semoga Allah selalu memberikan kemudahan dan nikmat rezeki juga kebahagiaan yang tidak pernah putus kedepannya, selalu jadi versi terbaik ya untuk diri sendiri.

Semoga segala doa dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan terbaik dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki kekurangan, namun besar harapan semoga skripsi ini bisa berguna

dan bermanfaat untuk semuanya. Sekali lagi terima kasih kepada semua pihak yang sudah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Bandar Lampung, 24 Februari 2026
Penulis,

Alvina Rahma

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR SINGKATAN	viii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	12
II. TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Tinjauan Tentang Kepemimpinan Transformatif	13
2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformatif	13
2.1.2 Indikator Kepemimpinan Transformatif	14
2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformatif	16
2.1.4 Prinsip Kepemimpinan Transformatif	17
2.2 Tinjauan Tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia	18
2.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia	18
2.2.2 Tahapan Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia	19
2.2.3 Faktor yang Memengaruhi Keberhasilan Pengembangan Sumber Daya Manusia	21
2.3 Tinjauan Tentang Kepemimpinan Transformatif Dalam Meningkatkan Pengembangan Sumber Daya Manusia	22

2.3.1 Definisi Kepemimpinan Transformatif Dalam Meningkatkan Pengembangan Sumber Daya Manusia	22
2.3.2 Tujuan Kepemimpinan Transformatif Dalam Meningkatkan Pengembangan Sumber Daya Manusia	24
2.3.3 Karakteristik Kepemimpinan Transformatif Dalam Meningkatkan Pengembangan Sumber Daya Manusia	25
2.4 Kerangka Berpikir.....	26
III. METODE PENELITIAN.....	29
3.1 Tipe Penelitian	29
3.2 Fokus Penelitian	29
3.3 Lokasi Penelitian	32
3.4 Jenis Data	32
3.5 Informan Penelitian	35
3.6 Teknik Pengumpulan Data	36
3.7 Teknik Pengolahan Data	38
3.8 Teknik Analisis Data.....	40
3.9 Teknik Keabsahan Data	42
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	45
4.1.1 Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung	45
4.1.2 Tugas Pokok dan Fungsi Jabatan Struktural	46
4.1.3 Bagan dan Struktur Organisasi	50
4.2 Sumber Daya Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung	52
4.2.1 Sumber Daya Manusia (SDM)	52
4.2.2 Sarana, Prasarana, dan Sumber Anggaran.....	52
4.3 Hasil dan Pembahasan.....	54
4.3.1 Pengaruh Ideal (Idealized Influence)	55
4.3.1.1 Pengaruh Ideal dalam Sub Program Meningkatkan Kompetensi ASN	55

4.3.1.2 Pengaruh Ideal dalam Sub Program Meningkatkan Efektivitas Pengembangan SDM	58
4.3.1.3 Pengaruh Ideal dalam Sub Program Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas ASN	61
4.3.2 Motivasi Inspiratif (Inspirational Motivation)	67
4.3.2.1 Motivasi Inspiratif dalam Sub Program Meningkatkan Kompetensi ASN	67
4.3.2.2 Motivasi Inspiratif dalam Sub Program Meningkatkan Pengembangan SDM	71
4.3.2.3 Motivasi Inspiratif dalam Sub Program Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas ASN	74
4.3.3 Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation).....	79
4.3.3.1 Stimulasi Intelektual dalam Sub Program Meningkatkan Kompetensi ASN	79
4.3.3.2 Stimulasi Intelektual dalam Sub Program Meningkatkan Efektivitas Pengembangan SDM	82
4.3.3.3 Stimulasi Intelektual dalam Sub Program Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas ASN	84
4.3.4 Pertimbangan Individual (Individual Consideration)	88
4.3.4.1 Pertimbangan Individual dalam Sub Program Meningkatkan Kompetensi ASN	89
4.3.4.2 Pertimbangan Individual dalam Sub Program Meningkatkan Efektivitas Pengembangan SDM	91
4.3.4.3 Pertimbangan Individual dalam Sub Program Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas ASN.....	93
V. SIMPULAN DAN SARAN.....	97
5.1 Simpulan	97
5.2 Saran	98
DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN	106

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Capaian Kegiatan Pengembangan Kompetensi ASN di BPSDM Provinsi Lampung Tahun 2021–2024.....	5
2. Kegiatan Pengembangan Kompetensi ASN di BPSDM Provinsi Lampung Tahun 2021–2024.....	5
3. Data Partisipasi Bangkom ASN Tahun 2024 di Provinsi Lampung	7
4. Informan Penelitian.....	36
5. SDM Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Berpikir.....	28
2. Struktur Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung.....	51
3. Rapat koordinasi perencanaan dan pelaksanaan program peningkatan kompetensi ASN.....	57
4. Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Administrator (PKA) Angkatan II tahun 2025.....	57
5. Pelaksanaan Diklat Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Lampung 2025.....	57
6. Konsistensi pelaksanaan apel pagi sebelum memulai aktivitas kerja sebagai bentuk penegakan disiplin di lingkungan BPSDM Provinsi Lampung.....	59
7. Kegiatan Webinar inspiratif yang bertema: Sumpah Pemuda Bukan Nostalgia: ASN Kompeten Adalah Buktinya.....	62
8. Kegiatan Webinar yang bertema: Strategi Pengembangan Kompetensi ASN Menuju Birokrasi Inovatif dan <i>Entrepreneurial Government</i>	63
9. Kegiatan Webinar yang bertema: Modernisasi Administrasi Pendapatan, Inovasi Pemungutan PAD dan Pengawasan Kepatuhan Terintegrasi Untuk Optimalisasi PAD.....	63
10. BPSDM Lampung gelar webinar <i>Resilient Governance</i> dalam mewujudkan ASN tangguh.....	69
11. Kegiatan webinar “ <i>Resilient Governance: Penguatan kapasitas SDM pemerintahan untuk menghadapi tantangan masa depan</i> ” yang diikuti oleh kurang lebih 300 peserta dari berbagai kalangan, mulai dari aparatur sipil negara (ASN), mahasiswa, hingga masyarakat umum.....	69

12. Arahan dan pendampingan pimpinan kepada pegawai dalam pelaksanaan kegiatan Visitasi Akreditasi Penyelenggara Diklat PIP Periode II Tahun 2025 di BPSDM Provinsi Lampung	72
13. Kegiatan Pelatihan Kepala Perpustakaan Sekolah Tahun 2025 sebagai upaya peningkatan kompetensi dan pengembangan sumber daya manusia	73
14. Sosialisasi Akreditasi Program Pelatihan Teknis di Bidang Keuangan Negara yang disampaikan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) pada saat kunjungan ke BPSDM Provinsi Lampung	76
15. Rapat penyamaan persepsi Seminar Implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi PKA Angkatan I di Lingkungan Pemerintah Kab/Kota Se-Provinsi Lampung dan Instansi Vertikal, dimaksudkan untuk penyampaian indikator-indikator penilaian seminar Implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi PKA Angkatan I.....	81
16. Kunjungan Studi Tiru ke BPSDM Provinsi Sumatera Selatan dalam rangka peningkatan kapasitas kelembagaan	83
17. Program Rabu Belajar yang dilakukan untuk saling berbagi ilmu pengetahuan antar pegawai dari setiap bidang di BPSDM.....	85
18. Arahan dan pendampingan pimpinan kepada pegawai dalam pelaksanaan kegiatan Visitasi Akreditasi Penyelenggara Diklat PIP Periode II Tahun 2025 di BPSDM Provinsi Lampung	90
19. Keikutsertaan pimpinan dan pegawai kepada peserta Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Lampung dalam kegiatan penanaman pohon sebagai bentuk kepedulian terhadap lingkungan dan keberlanjutan, sekaligus sebagai wujud pembinaan dan perhatian pimpinan terhadap peserta	92

DAFTAR SINGKATAN

BPSDM	: Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia
BKPSDM	: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
BKD	: Badan Kepegawaian Daerah
LAN RI	: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Kemendagri	: Kementerian Dalam Negeri
SDM	: Sumber Daya Manusia
ASN	: Aparatur Sipil Negara
P3K	: Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja
Permendagri	: Peraturan Menteri Dalam Negeri
UU	: Undang-Undang
Bangkom	: Pengembangan Kompetensi
SIMPEDU	: Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Terpadu
FGD	: Focus Group Discussion
SOP	: Standar Operasional Prosedur
IKU	: Indikator Kinerja Utama

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu negara adalah aset paling vital yang mendukung pertumbuhan organisasi dan pembangunan nasional. Habib (dalam Kalejaiye, 2015:127) menyatakan bahwa sebagian besar negara maju di dunia memberikan perhatian yang lebih besar terhadap pengembangan sumber daya manusia, dengan tetap mempertimbangkan aspek lain seperti teknologi dan sistem birokrasi dalam strategi pembangunan. Perhatian terhadap sumber daya manusia masih menjadi tantangan di banyak negara berkembang, yang belum sepenuhnya menempatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai prioritas utama dalam agenda pembangunan. Pengembangan sumber daya manusia sebagai penggerak utama pertumbuhan dan pembangunan nasional jelas memegang peran sentral dalam kemajuan sosial, ekonomi, politik, serta pencapaian sasaran organisasi. Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 11 Tahun 2018 tentang Sistem Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Berbasis Kompetensi Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah. Namun, di beberapa wilayah di Indonesia, termasuk Provinsi Lampung, perhatian terhadap pengembangan sumber daya manusia masih belum optimal sehingga berdampak pada lambatnya kemajuan pembangunan. Sebagai contoh, BPSDMD Provinsi Lampung yang masih menghadapi berbagai tantangan dalam meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusianya, sehingga diperlukan upaya kepemimpinan transformatif untuk mendorong pengembangan sumber daya manusia secara efektif.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, serta sifat-sifat kepribadian. Upaya

ini dilakukan guna meningkatkan kualitas kehidupan manusia, baik secara fisik maupun non-fisik, sehingga dapat menghasilkan manusia yang berdaya guna secara efektif. Menurut Handoko (dalam Yasin, 2011:71-72) pengembangan sumber daya manusia akan meningkatkan kualitas profesionalisme serta keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing secara optimal. Di samping itu, adanya sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan kekuatan kompetitif.

Dalam upaya meningkatkan kualitas pengembangan sumber daya manusia aparatur, BPSDM Provinsi Lampung menghadapi berbagai tantangan strategis yang perlu direspons melalui model kepemimpinan yang adaptif dan transformatif. Kebijakan pemerintah pusat yang mendorong penerapan pembelajaran terintegrasi berbasis *corporate university* menuntut BPSDM untuk melakukan penyesuaian dalam desain dan implementasi pengembangan kompetensi. Selain itu, peningkatan kapasitas manajemen pelayanan diklat melalui pemenuhan standar akreditasi lembaga menjadi kebutuhan mendesak agar BPSDM mampu memberikan layanan yang unggul dan berdaya saing. Perkembangan teknologi informasi yang begitu cepat juga menuntut organisasi untuk lebih adaptif dan inovatif dalam mengelola proses pembelajaran berbasis digital. Tantangan lain muncul dari keberadaan lembaga diklat provinsi lain yang telah berakreditasi A dan memiliki kualitas program serta fasilitas yang lebih maju, sehingga menimbulkan konsekuensi persaingan dalam penyediaan layanan pengembangan kompetensi. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya penerapan kepemimpinan transformatif sebagai pendekatan yang mampu mendorong perubahan, memperkuat kapasitas organisasi, serta meningkatkan mutu pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Provinsi Lampung.

Salah satu faktor yang memengaruhi proses pengembangan sumber daya manusia adalah faktor kepemimpinan. Faktor kepemimpinan menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya karena kepemimpinan mengarah pada otoritas yang memiliki kekuatan untuk membentuk organisasi yang efektif dan efisien, meraih sasaran kinerja organisasi, serta mendorong organisasi untuk merealisasikan visi dan misinya. Tanggung jawab yang besar dalam pencapaian

tujuan organisasi dibebankan kepada seorang pemimpin karena pemimpin berperan sebagai penggerak utama bagi seluruh sumber daya yang tersedia pada suatu organisasi, khususnya sumber daya manusianya.

Kepemimpinan merupakan salah satu topik perdebatan yang tak kunjung habis, yang telah berlangsung sejak beberapa dekade terakhir hingga saat ini, sebagai salah satu elemen organisasi yang menentukan keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi. Hal tersebut dikarenakan kepemimpinan adalah unsur paling krusial di antara unsur-unsur lainnya dalam organisasi, selain struktur, budaya, praktik manajerial, visi, misi, tujuan dan strategi, kebijakan dan prosedur, serta iklim kerja (Harsoyo, 2022:248).

Kepemimpinan transformatif merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang diajarkan oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi (Muwaffaq, 2021:14). Kepemimpinan transformatif pertama kali dikemukakan oleh Mc Gregor Burns. Berkaitan dengan hal ini Bernard Bass dan beberapa tokoh juga memaparkan definisi tentang kepemimpinan transformatif. Secara garis besar definisi tersebut adalah *“Leadership and performance beyond expectations.”*

BPSDM sebagai lembaga pemerintah daerah memiliki peran strategis dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur maupun non-aparatur yang kompeten dan profesional. Melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan, BPSDM berupaya meningkatkan kapabilitas pegawai agar mampu menghadapi dinamika dan tantangan birokrasi. Sumber daya manusia bukan hanya berfungsi sebagai tenaga kerja, melainkan merupakan aset strategis organisasi (Renstra BPSDMD Provinsi Lampung 2025–2029). Dalam era globalisasi yang semakin kompetitif, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan birokrasi. Kreativitas dan dedikasi pegawai merupakan pendorong utama pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan kapasitas dan kualitas pegawai juga berkontribusi pada meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga

pemerintahan, sehingga menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi publik sangat dipengaruhi oleh mutu aparatur yang dimiliki.

Pengembangan sumber daya manusia di lingkungan BPSDM Provinsi Lampung dilaksanakan melalui berbagai program pengembangan kompetensi aparatur yang mencakup pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, serta pengembangan kompetensi manajerial dan sosiokultural. Berdasarkan dokumen Rencana Strategis BPSDM Provinsi Lampung Tahun 2025–2029, pengembangan kompetensi aparatur diarahkan untuk meningkatkan kapasitas ASN agar mampu menjalankan tugas pemerintahan secara profesional, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan strategis. Implementasi program tersebut tercermin melalui kegiatan pengembangan kompetensi teknis yang diikuti oleh 808 ASN pada tahun 2021, 538 ASN pada tahun 2022, 477 ASN pada tahun 2023, dan 417 ASN pada tahun 2024, serta pengembangan kompetensi bagi pimpinan daerah dan jabatan yang melibatkan 1.662 ASN pada tahun 2021, 1.149 ASN pada tahun 2022, 1.041 ASN pada tahun 2023, dan 1.059 ASN pada tahun 2024. Selain itu, BPSDM Provinsi Lampung juga melaksanakan sertifikasi kompetensi ASN yang diikuti oleh 50 ASN pada tahun 2021, 53 ASN pada tahun 2022, 44 ASN pada tahun 2023, dan 85 ASN pada tahun 2024. Meskipun berbagai program tersebut telah dilaksanakan, capaian pengembangan kompetensi aparatur masih menunjukkan adanya kesenjangan antara target dan realisasi, sehingga diperlukan penguatan dalam implementasinya.

Capaian program pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Provinsi Lampung dapat dilihat melalui indikator kinerja utama (IKU) pengelolaan dan pengembangan kompetensi aparatur sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1. Capaian Kegiatan Pengembangan Kompetensi ASN di BPSDM Provinsi Lampung Tahun 2021–2024

Tahun	Target IKU (%)	Realisasi (%)	Rasio Capaian (%)
2021	100	89,44	89,44
2022	100	89,04	89,04
2023	100	93,17	93,17
2024	100	88,33	88,33

Sumber: Rencana Strategis BPSDM Provinsi Lampung Tahun 2025–2029

Tabel 2. Kegiatan Pengembangan Kompetensi ASN di BPSDM Provinsi Lampung Tahun 2021–2024

No	Jenis Kegiatan Pengembangan SDM	2021	2022	2023	2024
1	Pengembangan Kompetensi Teknis ASN	808	538	477	417
2	Pengembangan Kompetensi bagi Pimpinan Daerah, JPT, Jabatan Fungsional, Kepemimpinan, dan Prajabatan	1.662	1.149	1.041	1.059
3	Sertifikasi Kompetensi ASN	50	53	44	85

Sumber: Rencana Strategis BPSDM Provinsi Lampung Tahun 2025–2029

Urgensi peningkatan kualitas sumber daya manusia tersebut sejalan dengan ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), yang menegaskan bahwa penyelenggaraan kebijakan dan ASN dilandasi oleh prinsip profesionalitas. ASN dituntut untuk mampu mengikuti perkembangan birokrasi yang dinamis guna mewujudkan aparatur yang profesional. Profesionalitas ASN menjadi faktor penting dalam keberhasilan pelaksanaan fungsi ASN sebagai pelaksana kebijakan publik, pemberi layanan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Untuk memastikan profesionalitas tersebut, diperlukan instrumen pengukuran objektif melalui Indeks Profesionalitas ASN sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 serta Peraturan Badan

Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 mengenai tata cara dan pelaksanaan pengukurannya.

Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai tingkat profesionalitas pegawai berdasarkan kriteria tertentu, yaitu kesesuaian kualifikasi, kompetensi, tingkat kinerja, dan disiplin dalam melaksanakan tugas jabatan. Hasil pengukuran tersebut diharapkan mampu menggambarkan tingkat profesionalitas ASN pada setiap instansi pemerintah serta menjadi dasar dalam pemetaan kebutuhan pengembangan kompetensi. Dengan demikian, pengukuran ini diharapkan dapat meningkatkan profesionalitas ASN dan mendukung pencapaian nilai reformasi birokrasi.

Berdasarkan data resmi tahun 2023, Indeks Profesionalitas ASN Provinsi Lampung pada dimensi kompetensi hanya mencapai angka 26,53 dari skor maksimal 40, yang mencerminkan penguasaan kompetensi teknis, manajerial, dan sosio-kultural yang masih rendah di kalangan ASN, sehingga sebagian besar aparatur belum sepenuhnya mampu menjawab tantangan birokrasi yang semakin kompleks dan dinamis, dengan dampak langsung terhadap penurunan kualitas pelayanan publik, efektivitas implementasi kebijakan, serta daya saing institusi pemerintahan. Kondisi ini semakin terlihat dari data yang dihimpun oleh BPSDM Provinsi Lampung tahun 2024, aplikasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Terpadu (SIMPEDU), serta laporan pelaksanaan Pengembangan Kompetensi (Bangkom) ASN dari masing-masing perangkat daerah, menunjukkan bahwa dari total 19.328 orang SDM aparatur di Provinsi Lampung hanya 9.529 orang atau sekitar 49,30% yang mengikuti pengembangan kompetensi pada tahun 2024, baik melalui program internal maupun eksternal BPSDM, sehingga masih menyisakan 9.799 orang ASN atau sekitar 50,70% yang belum menjalani pengembangan kompetensi kepemimpinan dan prajabatan, teknis, fungsional, manajerial, maupun sosiokultural, di mana faktor penyebabnya mencakup kurangnya pelaporan dan pengunggahan riwayat Bangkom oleh ASN terkait pada bagian kepegawaian dan Simpedu, yang akhirnya menghambat pencatatan pelaksanaan program secara akurat dan memperlambat upaya peningkatan profesionalitas secara menyeluruh.

Data tersebut mengindikasikan bahwa hampir separuh aparatur di Provinsi Lampung belum mengikuti pengembangan kompetensi secara optimal.

Tabel 3. Data Partisipasi Bangkom ASN Tahun 2024 di Provinsi Lampung

Kategori	Jumlah Orang	Persentase (%)	Keterangan
ASN yang mengikuti bangkom	9.592	49,30%	Partisipasi moderat via BPSDM internal/eksternal.
ASN yang belum mengikuti bangkom	9.799	50,70%	Hampir separuh tertinggal menghambat kompetensi holistik.
Total SDM aparatur	19.328	100%	Potensi intervensi besar untuk birokrasi Lampung.

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

Tabel partisipasi Bangkom ASN Provinsi Lampung tahun 2024 di atas menggambarkan ketidakseimbangan signifikan, dimana hanya 49,30% atau 9.592 orang sumber daya manusia aparatur yang telah bersertifikasi diklat dari total 19.328, meninggalkan 50,70% atau 9.799 orang aparatur yang belum/tidak mengikuti pengembangan kompetensi baik pengembangan kompetensi kepemimpinan dan prajabatan, teknis inti maupun teknis umum dan fungsional selama kurun waktu 2020-2024. Hal ini disebabkan karena masih terdapat ASN Provinsi Lampung yang tidak mengupdate data pengembangan kompetensi di aplikasi MyASN ataupun melaporkan riwayat diklat kepada operator Simpedu untuk di update data Bangkom nya. Kondisi ini berpotensi menurunkan indeks profesionalitas dan efektivitas birokrasi di Provinsi Lampung.

Faktor kepemimpinan memegang peranan penting dalam meningkatkan partisipasi serta efektivitas pengembangan sumber daya manusia di lingkungan BPSDM Provinsi Lampung. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta memotivasi aparatur untuk aktif berpartisipasi dalam program pengembangan kompetensi. Kepemimpinan transformatif menjadi relevan untuk dikaji karena gaya kepemimpinan ini berpotensi menginspirasi, memberdayakan, dan mengarahkan pegawai agar dapat mengoptimalkan potensi

diri serta berkontribusi secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan fokus pada peran kepala BPSDM dan pejabat struktural lainnya sebagai agen perubahan, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi kepemimpinan transformatif dalam pengembangan sumber daya manusia.

Beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai Kepemimpinan Transformatif dalam Meningkatkan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang akan peneliti jadikan sebagai referensi dalam penyempurnaan karya tulis ini, yaitu:

Penelitian pertama oleh Erza Nasywa Salsabila (2024) berjudul “Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia” mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kompetensi, motivasi, dan profesionalisme pegawai di instansi pemerintahan melalui metode studi kasus dan studi literatur. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam membangun semangat kerja, mendorong inovasi, serta meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Meskipun memiliki fokus yang serupa, penelitian ini berbeda dengan penelitian saya dari segi konteks dan pendekatan. Penelitian saya lebih menitikberatkan pada kepemimpinan transformatif yang diterapkan di lingkungan BPSDM Provinsi Lampung, dengan tujuan untuk memahami bagaimana kepemimpinan transformatif tersebut dapat meningkatkan pengembangan sumber daya manusia melalui peran pemimpin yang mampu memotivasi, mendorong inovasi para pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi bersama. Pendekatan yang lebih terfokus pada upaya ini diharapkan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai penerapan kepemimpinan transformatif dalam pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Provinsi Lampung.

Penelitian kedua oleh Ni Luh Widiyanti (2021) berjudul “Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali” menemukan bahwa kepemimpinan transformatif memberikan pengaruh positif terhadap semangat kerja dan pengembangan kompetensi pegawai. Penelitian ini

menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan pencarian informasi daring. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif sudah cukup efektif dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai, meskipun masih ada kendala dalam menyesuaikan peran pemimpin dengan kebutuhan pegawai di lapangan. Perbedaan dengan penelitian saya terletak pada fokus kajian, di mana penelitian ini lebih menitikberatkan pada pengembangan kompetensi pegawai secara umum, sementara penelitian saya lebih menyoroti bagaimana kepemimpinan transformatif dapat meningkatkan pengembangan sumber daya manusia secara lebih spesifik di BPSDM Provinsi Lampung.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Wiwit Sundar (2023) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, dan Disiplin terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di BKPSDM Kabupaten Agam” menyimpulkan bahwa kepemimpinan, kompetensi, dan disiplin memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja ASN. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi pada seluruh pegawai sebagai sampel. Beberapa kendala yang ditemukan adalah keterbatasan waktu pengumpulan data dan hambatan komunikasi antar pegawai yang memengaruhi kelancaran penelitian. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya terletak pada ruang lingkup dan pendekatan analisis, di mana penelitian tersebut lebih menyoroti hubungan faktor-faktor langsung terhadap kinerja ASN, sementara penelitian saya lebih fokus pada kepemimpinan transformatif dan implementasinya dalam konteks pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Provinsi Lampung yang memiliki kompleksitas organisasi berbeda.

Penelitian keempat dilakukan oleh Dewi Primasari et al. pada tahun 2024 dengan judul “Kepemimpinan Transformatif dalam Tata Kelola Pegawai di Kecamatan Duren Sawit Jakarta Timur”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif merupakan salah satu dimensi penting dari kepemimpinan efektif yang mampu menjadi prediktor kuat terhadap pencapaian hasil kepemimpinan, antara lain berupa usaha ekstra dari bawahan dalam

merespons keterampilan kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi partisipan, wawancara mendalam, studi dokumentasi, serta *Focus Group Discussion* (FGD) dengan melibatkan dua belas orang informan dari pegawai Kecamatan Duren Sawit Jakarta Timur. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya terletak pada fokus kajian, di mana penelitian ini menitikberatkan pada tata kelola pegawai di tingkat kecamatan, sedangkan penelitian saya berfokus pada efektivitas kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lingkup provinsi. Hal lain juga terdapat perbedaan pada lokasi penelitiannya.

Penelitian terakhir oleh Risma Putri et al. (2024) berjudul “Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Peningkatan Kinerja Karyawan yang Inovatif”. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan moralitas dan motivasi karyawan dengan menekankan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Kinerja karyawan dianggap sebagai faktor penting dalam kesuksesan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan, serta hubungan dengan perusahaan, sehingga kinerja yang tinggi berdampak pada peningkatan produktivitas, inovasi, kepuasan pelanggan, profitabilitas, dan penurunan angka kecelakaan kerja. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan kajian pustaka. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya terletak pada teori yang digunakan, fokus, serta masalah yang diangkat, di mana penelitian ini membahas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan yang inovatif, sedangkan penelitian saya menitikberatkan pada kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia pada lingkup instansi pemerintah.

Kelima penelitian di atas, terdapat perbedaan yang mendasar dengan penelitian ini, yaitu terletak pada fokus kajian yang diangkat. Pada penelitian sebelumnya lebih menitikberatkan pada pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi, disiplin kerja, serta program pengembangan yang berdampak pada kinerja aparatur di instansi masing-masing. Sementara itu, penelitian ini memusatkan perhatian pada bagaimana kepemimpinan transformatif diterapkan oleh pimpinan di BPSDM

Provinsi Lampung dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia. Fokus utama pada penelitian ini adalah memahami peran pemimpin transformatif dalam mendorong peningkatan kapasitas pegawai melalui pendekatan inspiratif, motivasional, serta penguatan nilai-nilai kerja yang adaptif dan progresif.

Beberapa permasalahan yang terjadi menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Provinsi Lampung belum sepenuhnya mencapai tingkat optimal, terutama dalam merespons berbagai tuntutan strategis seperti penyesuaian terhadap kebijakan pembelajaran terintegrasi berbasis *corporate university*, pemenuhan standar akreditasi lembaga, serta kebutuhan adaptasi terhadap perkembangan teknologi informasi dalam proses pembelajaran digital. Keterbatasan inovasi dan kurangnya dorongan kepemimpinan dalam memotivasi aparatur turut berkontribusi pada rendahnya partisipasi pegawai dalam kegiatan pengembangan kompetensi. Di sisi lain, persaingan dengan lembaga diklat provinsi lain yang telah berakreditasi A semakin menegaskan urgensi peningkatan kualitas dan daya saing layanan pengembangan sumber daya manusia. Kondisi tersebut memperlihatkan pentingnya penerapan kepemimpinan transformatif sebagai pendekatan yang mampu mendorong perubahan, memperkuat kapasitas organisasi, serta meningkatkan mutu pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Provinsi Lampung.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut: Bagaimana kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia, pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah “Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan

pengembangan sumber daya manusia pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung”.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara Teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan dalam pengetahuan dan kajian ilmu pemerintahan, terutama dalam pengembangan ilmu sosial politik secara umum, yang fokus pada pembahasan mengenai kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Secara Praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan pertimbangan bagi pimpinan BPSDM Provinsi Lampung dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong peningkatan kualitas dan kapasitas aparatur secara berkelanjutan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Tentang Kepemimpinan Transformatif

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformatif

Menurut Fahmi (2016:122) kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang secara menyeluruh membahas tentang bagaimana cara mengarahkan, memengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Sementara itu, Hasibuan (2010:170) menyatakan, “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku bawahan, agar bersedia bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Richard L.Daft (2012:349) kepemimpinan transformatif mirip dengan kepemimpinan karismatik, namun yang membedakan ialah kemampuan istimewa untuk memunculkan inovasi dan perubahan dengan mengakui kebutuhan dan kepentingan para pengikutnya, dan membantu menyelesaikan masalah dengan cara baru. Menurut Bass (dalam Usman 2014:372), kepemimpinan transformatif adalah jenis kepemimpinan yang memiliki visi masa depan, mampu mengenali perubahan di lingkungan, serta dapat mengintegrasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori inovasi, dan memberikan motivasi serta inspirasi kepada karyawan agar berinovasi dan kreatif, serta membangun kerja sama tim yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.

Kepemimpinan transformatif menjadi salah satu aspek krusial dalam kepemimpinan yang efektif sekaligus sebagai faktor prediksi paling kuat terhadap *outcome* kepemimpinan (*leadership outcomes*), seperti upaya tambahan dari bawahan berkat keterampilan kepemimpinan.

Model kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin transformatif diharapkan mampu mendorong usaha bawahan guna meraih prestasi kerja yang optimal. Model kepemimpinan ini merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang semakin diakui manfaatnya dalam menanggapi dinamika organisasi. Kepemimpinan transformatif digambarkan sebagai pendekatan kepemimpinan yang mampu menginspirasi pegawai, sehingga mereka dapat maju dan meraih performa pada level yang unggul (Riggio, 2009:24).

Para pemimpin yang bersifat transformatif memiliki kekuatan untuk menggerakkan, memberi semangat, dan menuntun anggota tim atau organisasi mereka menuju tujuan yang lebih tinggi. Mereka mendorong anggota tim untuk berpikir kreatif, berinovasi, dan berpartisipasi secara aktif dalam mewujudkan perubahan positif di lingkungan kerja (Jensen & Bro, 2018:48).

2.1.2 Indikator Kepemimpinan Transformatif

Indikator dari dimensi kepemimpinan transformatif digambarkan Bass (dalam Ningsih, 2023:88) sebagai berikut:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal) dengan indikator:

Indikator pengaruh ideal berfokus pada perilaku pemimpin yang mampu menjadi panutan melalui keteladanan, integritas, dan konsistensi sikap, sehingga dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh pengikut dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Pemimpin menunjukkan komitmen terhadap nilai etika, keadilan, serta arah dan tujuan organisasi, sehingga mampu membangun kepercayaan dan loyalitas pengikut serta mendorong mereka untuk mendukung pelaksanaan program organisasi.

- a. Pemimpin selalu memberikan contoh yang baik
- b. Pemimpin selalu berbicara optimis tentang masa depan perusahaan
- c. Bangga memiliki pemimpin seperti mereka
- d. Pemimpin selalu melakukan tindakan yang baik
- e. Pemimpin mempunyai aura kekuatan dan kepercayaan diri

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif) dengan indikator:

Indikator motivasi inspiratif berfokus pada perilaku pemimpin transformatif dalam membangun semangat, keyakinan, dan optimisme pengikut terhadap tujuan organisasi, sehingga menumbuhkan antusiasme kerja, semangat tim, serta rasa memiliki terhadap pelaksanaan program. Pemimpin tidak hanya memberi arahan, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi bawahan agar terlibat secara aktif dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

- a. Pemimpin selalu memberikan semangat
- b. Pemimpin selalu memberikan motivasi
- c. Pemimpin memberi penghargaan atas upaya pegawai

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dengan indikator:

Indikator stimulasi intelektual berfokus pada upaya pemimpin transformatif dalam mendorong pengikut untuk berpikir kritis, inovatif, dan kreatif dalam melihat serta menyelesaikan permasalahan organisasi. Pemimpin menstimulasi bawahan untuk memandang persoalan dari berbagai sudut pandang, mengembangkan gagasan baru, dan mencari alternatif solusi melalui proses diskusi dan pertukaran ide.

- a. Pemimpin selalu mendorong untuk memberikan ide-ide terkini
- b. Pemimpin selalu mendorong untuk berinovasi
- c. Pemimpin selalu menyarankan cara-cara baru untuk menyelesaikan sesuatu
- d. Pemimpin selalu memperhatikan keterlibatan tim
- e. Pemimpin selalu mendorong kerja tim untuk menemukan solusi

4. *Individual Consideration* (Pertimbangan Individual) dengan indikator:

Indikator pertimbangan individual berfokus pada perilaku pemimpin yang memberikan perhatian secara personal kepada setiap pegawai serta memahami bahwa tiap individu memiliki potensi dan kebutuhan pengembangan yang berbeda. Pemimpin tidak hanya melihat bawahan sebagai pelaksana tugas, tetapi sebagai individu yang perlu dibimbing dan dikembangkan melalui pendampingan, arahan kerja, dan pemberian tugas yang disesuaikan dengan kemampuan serta pengalaman pegawai

- a. Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya
- b. Pemimpin mendorong untuk bekerja dan berusaha berbuat lebih baik
- c. Pemimpin selalu meluangkan waktu untuk mendengarkan keluhan pegawai.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformatif

Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya dalam suatu organisasi atau sistem sosial yang dipimpinnya. Menurut Wirawan, (2013:352) “Gaya Kepemimpinan sebagai pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya para pengikutnya”. Pola perilaku disini dalam pengertian dinamis. Jadi, gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat berubah-ubah tergantung pada kualitas atau kuantitas pengikut atau bawahan, situasi, dan budaya organisasi atau sistim sosialnya. Gaya kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Gaya ini bertujuan untuk menimbulkan kepatuhan pada mereka yang bekerja dalam suatu organisasi dalam memenuhi pencapaian tujuan dan fungsi organisasi. “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain” (Thoah, 1994:227).

Gaya kepemimpinan transformatif adalah gaya kepemimpinan yang mencakup partisipasi atau pendapat orang lain (Fitriana dan Cenni, 2021:247). Gaya kepemimpinan pada dasarnya dipengaruhi oleh karakter seorang individu dalam mengelola organisasinya. Setiap pemimpin memiliki corak kepemimpinan yang unik yang terbentuk dari kompetensi, kepribadian, pengalaman, serta situasi instansi yang dipimpinnya. Bentuk instansi yang dipimpin juga memengaruhi cara seorang pemimpin menjalankan perannya. Gaya kepemimpinan dapat dimaknai sebagai wujud perilaku dari seorang pemimpin yang berkaitan dengan kemampuannya dalam mengarahkan dan memengaruhi bawahannya (Allozi et al., 2021:13).

Kepemimpinan transformatif merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta menggerakkan sumber daya manusia untuk mencapai potensi terbaik mereka, baik pada tingkat individu maupun organisasi (Ancok, 2020). Jika dilihat dari tantangan yang ada di BPSDM Provinsi Lampung, gaya kepemimpinan ini menjadi sangat relevan mengingat kebutuhan organisasi untuk beradaptasi secara cepat terhadap tuntutan perubahan, peningkatan kualitas pelayanan diklat, serta dinamika teknologi digital. Menurut Yammarino dan Bass (1990:43), pemimpin transformatif wajib membujuk anggotanya untuk melaksanakan tugas, tidak hanya demi kepentingan pribadi, tetapi juga demi kepentingan organisasi secara keseluruhan; pemimpin juga harus mampu menjalankan visi yang realistis, menantang pengikut secara intelektual, serta memperhatikan setiap perbedaan yang dimiliki pengikutnya.

2.1.4 Prinsip Kepemimpinan Transformatif

Prinsip kepemimpinan transformatif yaitu itu bersinergi satu dengan lain secara utuh (Rahmi, 2014:60), dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Simplikasi, keberhasilan dari kepemimpinan dimulai dengan sebuah visi yang berfungsi sebagai cerminan dan sasaran bersama.
2. Motivasi, kemampuan untuk memperoleh komitmen dari setiap individu yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan.
3. Fasilitasi, kemampuan secara efektif mendukung pembelajaran yang berlangsung di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, maupun individu.
4. Inovasi, kemampuan untuk berani dan bertanggung jawab melaksanakan suatu perubahan bila diperlukan dan menjadi kebutuhan seiring perubahan yang terjadi.

5. Mobilitas, pengerahan semua sumber daya yang tersedia untuk mendukung dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan.
6. Siap siaga, kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif
7. Tekad, tekad bulat menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas.

2.2 Tinjauan Tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan aktivitas yang wajib dijalankan organisasi, agar wawasan (*knowledge*), kecakapan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sejalan dengan tuntutan pekerjaan yang dijalankan (Kadarisman 2012:13). Melalui aktivitas pengembangan ini, diharapkan mampu memperbaiki sekaligus menanggulangi kekurangan dalam menjalankan tugas dengan lebih optimal, sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diterapkan oleh organisasi. Hasibuan menjelaskan bahwa pengembangan adalah suatu upaya untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, serta moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja (Hasibuan 2002:69). Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama karir nya. Persiapan karir jangka panjang bagi seorang pegawai untuk berbagai posisi inilah yang dimaksud dengan pengembangan pegawai.

Selanjutnya, Ardana (2012:90) menjelaskan bahwa konsep pengembangan merupakan fungsi operasional kedua dalam manajemen sumber daya manusia. Pengembangan terhadap karyawan, baik yang baru maupun lama, perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pelaksanaan pengembangan berjalan dengan baik, terlebih dahulu harus disusun sebuah program pengembangan karyawan. Program ini sebaiknya dirancang secara teliti, berlandaskan metode

ilmiah, serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan organisasi pada masa kini maupun di masa mendatang.

Pada umumnya, pengembangan sumber daya manusia biasanya disertai dengan kegiatan pelatihan tenaga kerja. Simamora (dalam Sulistiyani, 2009:220), menyatakan bahwa pelatihan (*training*) ditujukan untuk membantu pegawai melaksanakan pekerjaannya saat ini dengan lebih baik, sedangkan pengembangan (*development*) merupakan bentuk investasi yang berorientasi pada masa depan dalam diri karyawan. Pelatihan memiliki ruang lingkup yang lebih terbatas dan memberikan keterampilan secara cepat, sementara pengembangan merupakan investasi jangka panjang (Simamora, 2020:223).

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai usaha yang dilaksanakan untuk meningkatkan wawasan, kemampuan, dan keterampilan baik secara konseptual maupun teoritis melalui proses pelatihan, serta berfokus sebagai bentuk investasi jangka panjang di masa mendatang.

2.2.2 Tahapan Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003), pengembangan sumber daya manusia merupakan usaha untuk meningkatkan mutu atau kapasitas sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan, serta pengelolaan tenaga kerja atau pegawai guna memperoleh hasil yang maksimal. Pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai dan menekankan pada peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru di masa yang akan datang (Siagian 2008:183). Setiap instansi, termasuk BPSDM Provinsi Lampung, dituntut untuk mampu merancang proses pengembangan yang sistematis agar aparatur dapat beradaptasi dengan dinamika tuntutan kerja dan perubahan lingkungan strategis. Proses ini tidak hanya sebatas pemberian pelatihan, tetapi juga mencakup perencanaan yang matang, pelaksanaan yang terarah, serta evaluasi yang

berkelanjutan sehingga hasilnya dapat memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja organisasi (Renstra BPSDMD Provinsi Lampung 2025–2029).

Tahapan proses pengembangan sumber daya manusia dimulai dengan identifikasi permasalahan dan kebutuhan organisasi. Langkah yang dilakukan BPSDMD Provinsi Lampung, yaitu melakukan analisis kesenjangan antara kompetensi aparatur yang tersedia dengan kompetensi yang dibutuhkan di masa mendatang. Tahap pertama dilakukan melalui penyusunan model pembelajaran yang terintegrasi sebagai respons terhadap kebijakan pusat mengenai pendekatan *corporate university*, sehingga program kompetensi yang disusun lebih selaras dengan kebutuhan organisasi dan arah pembangunan aparatur. Selanjutnya, BPSDMD melakukan penataan dan penguatan manajemen pelayanan diklat melalui peningkatan standar akreditasi lembaga, yang mencakup pemenuhan persyaratan sarana prasarana, peningkatan kompetensi tenaga kediklatan, serta penyempurnaan prosedur operasional agar penyelenggaraan pelatihan semakin unggul dan akuntabel.

Adaptasi terhadap perkembangan teknologi informasi merupakan tahapan berikutnya, yaitu dengan mengintegrasikan sistem pembelajaran digital, penyediaan platform pelatihan daring, serta pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efektivitas evaluasi dan pemantauan hasil pelatihan. Selain itu, untuk meningkatkan daya saing terhadap lembaga diklat provinsi lain yang telah berakreditasi A, BPSDMD menempuh tahapan penguatan inovasi program, perluasan akses pelatihan, dan peningkatan kualitas layanan agar mampu memberikan pengalaman belajar yang kompetitif dan memenuhi standar nasional. Keseluruhan tahapan tersebut menjadi fondasi penting dalam memastikan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan tidak hanya adaptif terhadap perubahan, tetapi juga mendorong peningkatan kapasitas aparatur secara berkelanjutan sesuai kebutuhan organisasi dan tuntutan birokrasi modern. Tahap penting berikutnya evaluasi, yang berfungsi untuk menilai sejauh mana pelaksanaan pengembangan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kapasitas aparatur.

2.2.3 Faktor Yang Memengaruhi Keberhasilan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam meningkatkan kualitas pelayanan, BPSDM Provinsi Lampung menghadapi kondisi yang dapat dipetakan menjadi dua aspek utama, yaitu tantangan dan peluang. Keduanya berperan penting dalam menentukan arah pengembangan kompetensi aparatur agar sesuai dengan tuntutan organisasi dan dinamika lingkungan strategis (Renstra BPSDMD Provinsi Lampung 2025–2029).

A. Tantangan Pengembangan Pelayanan BPSDM Provinsi Lampung

1. Kebijakan pusat terkait pengembangan kompetensi melalui pendekatan pembelajaran terintegrasi (*corporate university*)
2. Peningkatan kapasitas manajemen pelayanan diklat yang unggul melalui peningkatan kualifikasi akreditasi lembaga diklat
3. Perkembangan teknologi informasi digital yang menuntut organisasi untuk adaptif terhadap perubahan
4. Adanya lembaga diklat provinsi lain yang berakreditasi A dan memiliki program/kegiatan diklat yang dapat diakses luas, yang diselenggarakan oleh tenaga kediklatan yang berkompeten dilengkapi sarana prasana yang memadai sesuai standar yang berlaku.

B. Peluang Pengembangan Pelayanan BPSDM Provinsi Lampung

1. Adanya peraturan/perundang-undangan yang mengatur tentang manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), pengembangan kompetensi, beserta anggaran pengembangan kompetensi
2. Adanya kebutuhan sumber daya manusia aparatur yang berkompeten dan profesional dari pemerintah Provinsi Lampung sebagai agen reformasi birokrasi untuk meningkatkan efektivitas pemerintah
3. Adanya hubungan atau jejaring kerja dengan instansi Pembina/KL, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

(BKPSDM)/Badan Kepegawaian Daerah (BKD), Universitas dan *stakeholder* lainnya

4. Kementerian/instansi Pembina diklat yang bersedia memberikan dukungan dan fasilitas dalam upaya peningkatan kapasitas manajemen penyelenggaraan diklat untuk mewujudkan SDM aparatur yang profesional seperti Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI), Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri (BPSDM Kemendagri), dan lembaga lainnya.

2.3 Tinjauan Tentang Kepemimpinan Transformatif Dalam Meningkatkan Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.3.1 Definisi Kepemimpinan Transformatif Dalam Meningkatkan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins (dalam Setiawan dan Muhith, 2013:184), kepemimpinan transformatif merupakan teori kepemimpinan modern yang pertama kali dikembangkan oleh James MacGregor Burns. Burns menjelaskan bahwa kepemimpinan transformatif adalah suatu proses di mana pemimpin bersama bawahannya secara berkelanjutan berupaya mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi dibanding sebelumnya. Konsep kepemimpinan ini digambarkan secara lebih rinci pola perilakunya yang nyata serta mengintegrasikan unsur-unsur dari teori-teori kepemimpinan lainnya. Pemimpin transformatif berupaya memperluas dan meningkatkan kebutuhan di luar kepentingan pribadi dengan tujuan mendorong perubahan yang mengarah pada kepentingan bersama.

Kepemimpinan transformatif dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang mengandalkan karisma serta rangsangan intelektual dalam mendorong perubahan dan menggerakkan organisasi. Menurut Hakim (2018:62), pemimpin transformatif menekankan pada reaktualisasi pengikut dan organisasinya secara menyeluruh, bukan sekadar memberikan perintah secara *top down*, di mana pendekatan kepemimpinan ini tidak hanya bersifat satu arah dari atas ke bawah, melainkan

melibatkan keterlibatan aktif dari bawahan. Pemimpin berperan sebagai pembimbing yang memberikan ruang bagi aspirasi bawahannya, sehingga tercipta hubungan yang lebih terbuka dan komunikatif dalam organisasi.

Kepemimpinan transformatif semakin relevan dalam menghadapi dinamika dan perubahan zaman. Individu saat ini tidak lagi pasif menerima keadaan, melainkan bersikap kritis dalam menuntut hak yang layak diperoleh. Kondisi ini sejalan dengan teori motivasi Maslow yang menekankan bahwa manusia modern memiliki dorongan kuat untuk mengaktualisasikan diri, yang berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan serta penghargaan terhadap nilai kemanusiaan. Kepemimpinan transformatif pada era sekarang tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan penghargaan diri, tetapi juga menumbuhkan kesadaran kolektif bahwa pemimpin berperan penting dalam mendorong kemajuan bersama (Diana, 2019:113)

Dengan demikian, kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada pembentukan perubahan positif melalui penguatan motivasi, moralitas, dan partisipasi aktif bawahan. Kepemimpinan ini didasarkan pada pandangan Burns bahwa pemimpin dan pengikut secara bersama-sama berproses menuju tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi, melalui pengaruh inspiratif, rangsangan intelektual, serta kemampuan mengarahkan fokus kepentingan dari yang bersifat pribadi menuju tujuan bersama. Karakteristik tersebut diperkuat melalui peran pemimpin sebagai pembimbing yang mendorong keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, sehingga tercipta hubungan kerja yang terbuka, komunikatif, dan mampu merespons perubahan organisasi. Relevansi kepemimpinan transformatif semakin menonjol dalam menghadapi dinamika dan tuntutan modern, ketika kebutuhan aktualisasi diri pegawai meningkat dan organisasi dituntut lebih adaptif. Oleh karena itu, kepemimpinan transformatif berperan signifikan dalam memperkuat komitmen, mendorong pengembangan kompetensi, serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

2.3.2 Tujuan Kepemimpinan Transformatif Dalam Meningkatkan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia (SDM), kepemimpinan transformatif memiliki implikasi yang signifikan. Praktik manajemen SDM yang efektif melibatkan perencanaan strategis, pengorganisasian, pengembangan, dan pengendalian sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan transformatif dapat berperan sebagai landasan yang kuat untuk mengembangkan dan mengimplementasikan praktik SDM yang efektif (Ambalele, 2023:8).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu aspek krusial dalam upaya meningkatkan kualitas birokrasi di Indonesia, termasuk di Provinsi Lampung. Seiring dengan semakin kompleksnya tuntutan pelayanan publik dan dinamika perubahan yang terjadi, dibutuhkan upaya kepemimpinan yang mampu mengoptimalkan potensi pegawai secara efektif dan berkelanjutan. Kepemimpinan transformatif menjadi salah satu pendekatan yang dinilai relevan dalam memajukan pengembangan sumber daya manusia, karena mampu memberikan motivasi, inspirasi, serta mendorong perubahan positif dalam lingkup organisasi pemerintahan.

Menurut BPSDM Provinsi Lampung (2025) tujuan kepemimpinan transformatif dalam pengembangan sumber daya manusia adalah untuk mewujudkan birokrasi yang berintegritas. Tujuan tersebut diukur melalui indikator indeks reformasi birokrasi, dimana BPSDM berperan dalam mendukung penilaian komponen indeks sistem merit yang berhubungan dengan pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Kepemimpinan transformatif menjadi bagian penting dalam memastikan bahwa program dan kegiatan yang dirancang dapat berjalan efektif dan terintegrasi, terutama dalam meningkatkan kapasitas dan kualitas pegawai melalui pelatihan yang terencana dan berkelanjutan (Iqbal, 2021:10).

Untuk mewujudkan birokrasi berintegritas tersebut, BPSDM Provinsi Lampung menetapkan sasaran pada tingkat Organisasi Perangkat Daerah (Eselon II) yang kemudian dijabarkan ke dalam program dan kegiatan dengan indikator kerja yang terukur. Dua sasaran utama yang akan menjadi fokus dalam dua tahun ke depan adalah pertama, peningkatan pengembangan kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan, yang diukur melalui penilaian indeks sistem merit pada aspek dan sub-aspek terkait lingkup BPSDM. Kedua, peningkatan kualitas pelayanan pelatihan, yang diukur melalui tingkat kepuasan peserta pelatihan berdasarkan hasil survei (Renstra BPSDMD Provinsi Lampung 2025–2029).

Dalam mencapai sasaran tersebut, kepemimpinan transformatif memegang peranan penting dengan menekankan pada inovasi, motivasi, dan pemberdayaan pegawai secara menyeluruh. Pemimpin yang bersifat transformatif dapat menginspirasi dan memfasilitasi pengembangan kompetensi sumber daya manusia secara optimal melalui pendekatan yang partisipatif serta responsif terhadap kebutuhan pelatihan. Upaya kepemimpinan transformatif ini mampu meningkatkan baik kemampuan teknis maupun manajerial pegawai, sekaligus menjamin kualitas pelayanan pelatihan yang berorientasi pada kepuasan peserta. Sinergi antara sasaran strategis dan kepemimpinan transformatif akan memperkuat kualitas birokrasi yang berintegritas di Provinsi Lampung secara berkesinambungan.

2.3.3 Karakteristik Kepemimpinan Transformatif Dalam Meningkatkan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Karakteristik kepemimpinan transformatif dalam pengembangan sumber daya manusia memiliki makna penting karena berkaitan dengan kemampuan mengubah potensi menjadi energi nyata yang memberikan dampak positif bagi organisasi. Sudarwan Danim (2012:6) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformatif berasal dari kata *to transform* yang berarti mengubah sesuatu menjadi bentuk berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realitas dan potensi menjadi aktualisasi. Seorang pemimpin transformatif mampu menggerakkan sumber daya manusia melalui pengaruh yang konstruktif serta mengajak mereka untuk bersama-

sama mencapai tujuan kelompok. Pendapat ini diperkuat oleh Bass (1998) yang menyatakan bahwa pemimpin transformatif memiliki kekuatan untuk mempengaruhi bawahan sehingga mereka merasa dipercaya, dihargai, dan menunjukkan loyalitas kepada pemimpinnya.

Bernard M. Bass menegaskan bahwa komponen-komponen tersebut membentuk fondasi kepemimpinan transformatif yang efektif dalam pengembangan sumber daya manusia. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pemberdayaan dan pengembangan potensi individu sehingga tercipta hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan. Melalui karakteristik tersebut, kepemimpinan transformatif mampu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, inovatif, dan produktif, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kompetensi, motivasi, dan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi (Bass dalam Swandari, 2003).

2.4 Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2017:60), kerangka berpikir adalah suatu model konseptual yang menjelaskan hubungan antara teori-teori yang telah diidentifikasi sebagai masalah atau faktor penting, serta merupakan pemetaan gagasan yang didasarkan pada konsep atau teori yang divisualisasikan dalam bentuk kerangka konseptual.

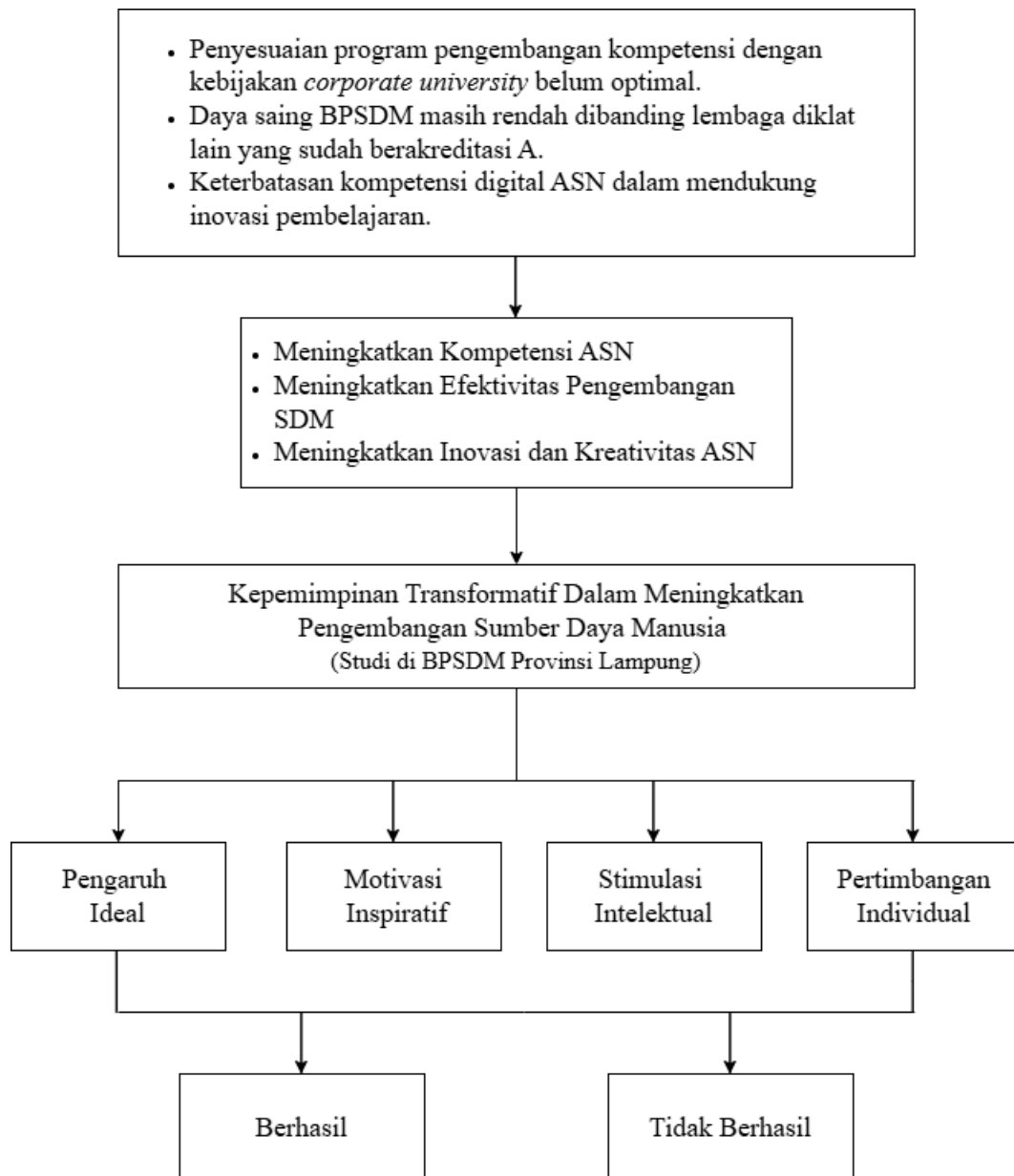
Dalam kerangka pikir terdiri dari teori, konsep-konsep, dan dalil yang merupakan dasar dari segalanya. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dasar teori kepemimpinan transformatif. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh James MacGregor Burns (1978) dan selanjutnya dipopulerkan oleh Bernard Bass (1985) yang menekankan bahwa pemimpin transformatif mampu mengubah nilai dan motivasi pengikut, sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Teori kepemimpinan transformatif peneliti gunakan sebagai dasar karena pada penelitian ini memfokuskan pada kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Provinsi Lampung

apakah upaya kepemimpinan yang diterapkan sudah berjalan dengan baik ataupun kurang baik.

Pasalnya dalam pelaksanaan kepemimpinan di suatu organisasi sudah pastilah berjalan sebagaimana mestinya, namun, peneliti ingin melihat kepemimpinan transformatif yang dilakukan dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia apakah sudah berjalan dengan baik tanpa adanya hambatan yang fatal atau justru belum optimal dikarenakan terdapat hambatan yang cukup signifikan dalam pelaksanaannya. Tentunya kepemimpinan transformatif tersebut berguna sebagai upaya pembinaan, pengembangan kompetensi, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada di lingkungan BPSDM Provinsi Lampung. Dalam melihat kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh BPSDM Provinsi Lampung terkait pengembangan sumber daya manusia meliputi:

- a. Program meningkatkan kompetensi ASN melalui pelatihan dan pembinaan di BPSDM Provinsi Lampung, dengan indikator kinerja berupa penilaian indeks sistem merit, yang mencerminkan penerapan upaya kepemimpinan transformatif untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Provinsi Lampung;
- b. Program meningkatkan efektivitas pengembangan sumber daya manusia melalui pelaksanaan pelatihan yang terencana dan evaluasi secara berkelanjutan, dengan indikator kinerja berupa peningkatan hasil capaian pelatihan, sebagai bagian dari upaya kepemimpinan transformatif dalam memotivasi serta membimbing ASN agar mampu beradaptasi dan meningkatkan kinerjanya; dan
- c. Program meningkatkan inovasi dan kreativitas ASN dalam pengembangan kompetensi, dengan indikator kinerja berupa penerapan metode pembelajaran baru atau program inovatif, yang menunjukkan peran kepemimpinan transformatif dalam menumbuhkan kemampuan adaptasi dan kontribusi optimal ASN terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia di Lampung.

Peneliti menggunakan indikator keberhasilan strategi kepemimpinan transformatif yang mencakup 1) pengaruh ideal (*idealized influence*), 2) motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), 3) stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan 4) pertimbangan individual (*individualized consideration*). Berikut adalah gambaran kerangka pikir yang dapat peneliti simpulkan mengenai penelitian ini, yaitu:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

III. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini berjudul “Kepemimpinan Transformatif Dalam Meningkatkan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi di BPSDM Provinsi Lampung)”. Dilihat dari metodologi dasarnya, penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena mengenai apa yang dialami oleh subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan sebagainya secara pandangan dan dengan metode deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada konteks alamiah yang khusus serta dengan memanfaatkan beragam metode natural (Sugiyono, 2014:15).

Penelitian kualitatif menurut Strauss dan Corbin (2007:1) dalam (Nugrahani, 2014:4) adalah jenis penelitian yang dapat dipakai oleh peneliti untuk mengamati dan memahami kehidupan masyarakat, sejarah, perilaku, fungsi organisasi, gerakan sosial, atau hubungan kekeluargaan. Penggunaan jenis penelitian deskriptif kualitatif sangat tepat karena dalam jenis penelitian ini akan meneliti bagaimana pelaksanaan atau implementasi kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Provinsi Lampung dari berbagai aspek serta menilai apakah pelaksanaannya berjalan dengan lancar tanpa adanya faktor penghambat atau justru mengalami kendala.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian dilakukan bertujuan untuk pembatasan masalah atau pemilahan masalah agar penelitian dapat dilaksanakan dengan efektif (Nugrahani, 2014). Pada penelitian ini, peneliti ingin memfokuskan pada Kepemimpinan Transformatif

Dalam Meningkatkan Pengembangan Sumber Daya Manusia di BPSDM Provinsi Lampung terkhusus pada proses meningkatkan kompetensi ASN melalui pelatihan dan pembinaan, meningkatkan efektivitas pengembangan sumber daya manusia, meningkatkan inovasi dan kreativitas ASN dalam pengembangan kompetensi yang diberikan oleh pelaksana program BPSDM Provinsi Lampung. Kepemimpinan transformatif dimanifestasikan melalui empat jenis perilaku utama (Puni et al., 2018):

a) Pengaruh Ideal

Indikator pengaruh ideal berfokus pada perilaku pemimpin yang mampu menjadi panutan melalui keteladanan, integritas, dan konsistensi sikap, sehingga dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh pengikut dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Pemimpin menunjukkan komitmen terhadap nilai etika, keadilan, serta arah dan tujuan organisasi, sehingga mampu membangun kepercayaan dan loyalitas pengikut serta mendorong mereka untuk mendukung pelaksanaan program organisasi (Bass, 2008; Khan et al., 2020). Berikut merupakan poin dari indikator pengaruh ideal (*idealized influence*):

- a. Pemimpin selalu memberikan contoh yang baik
- b. Pemimpin selalu berbicara optimis tentang masa depan perusahaan
- c. Bangga memiliki pemimpin seperti mereka
- d. Pemimpin selalu melakukan tindakan yang baik
- e. Pemimpin mempunyai aura kekuatan dan kepercayaan diri

b) Motivasi Inspiratif

Indikator motivasi inspiratif berfokus pada perilaku pemimpin transformatif dalam membangun semangat, keyakinan, dan optimisme pengikut terhadap tujuan organisasi, sehingga menumbuhkan antusiasme kerja, semangat tim, serta rasa memiliki terhadap pelaksanaan program. Pemimpin tidak hanya memberi arahan, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi bawahan agar terlibat secara aktif dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Bass dan

Riggio, 2006). Berikut merupakan poin dari indikator motivasi inspiratif (*inspirational motivation*):

- a. Pemimpin selalu memberikan semangat
- b. Pemimpin selalu memberikan motivasi
- c. Pemimpin memberi penghargaan atas upaya pegawai

c) Stimulasi Intelektual

Indikator stimulasi intelektual berfokus pada upaya pemimpin transformatif dalam mendorong pengikut untuk berpikir kritis, inovatif, dan kreatif dalam melihat serta menyelesaikan permasalahan organisasi. Pemimpin menstimulasi bawahan untuk memandang persoalan dari berbagai sudut pandang, mengembangkan gagasan baru, dan mencari alternatif solusi melalui proses diskusi dan pertukaran ide (Bass dan Avolio, 1990).

Berikut merupakan poin dari indikator stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*):

- a. Pemimpin selalu mendorong untuk memberikan ide-ide terkini
- b. Pemimpin selalu mendorong untuk berinovasi
- c. Pemimpin selalu menyarankan cara-cara baru untuk menyelesaikan sesuatu
- d. Pemimpin selalu memperhatikan keterlibatan tim
- e. Pemimpin selalu mendorong kerja tim untuk menemukan solusi

d) Pertimbangan Individual

Indikator pertimbangan individual berfokus pada perilaku pemimpin yang memberikan perhatian secara personal kepada setiap pegawai serta memahami bahwa tiap individu memiliki potensi dan kebutuhan pengembangan yang berbeda. Pemimpin tidak hanya melihat bawahan sebagai pelaksana tugas, tetapi sebagai individu yang perlu dibimbing dan dikembangkan melalui pendampingan, arahan kerja, dan pemberian tugas yang disesuaikan dengan kemampuan serta pengalaman pegawai (Bass,

1985; Avolio, 1990). Berikut merupakan poin dari indikator pertimbangan individual (*individual consideration*):

- a. Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya
- b. Pemimpin mendorong untuk bekerja dan berusaha berbuat lebih baik
- c. Pemimpin selalu meluangkan waktu untuk mendengarkan keluhan pegawai.

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini berada di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Lampung yang terletak di Jalan Sebiay, Hajimena, Kecamatan Natar, Kabupaten Lampung Selatan. Lokasi ini dipilih karena BPSDM memiliki peran strategis sebagai lembaga publik yang sangat memengaruhi kualitas aparatur pemerintah. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN harus berlandaskan pada asas profesionalitas. Tingkat profesionalitas ASN pun dapat diukur melalui Indeks Profesionalitas ASN sebagai tolak ukur keberhasilan pengembangan sumber daya manusia yang dipengaruhi oleh kepemimpinan yang diterapkan di BPSDM Provinsi Lampung.

3.4 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan dua sumber data (Permatasari, 2022) diantaranya sebagai berikut:

1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2019:225), data primer merupakan suatu data yang diperoleh oleh peneliti secara langsung dari objek penelitian. Data primer pada penelitian ini dilakukan melalui wawancara dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada informan dan mengobservasi terkait kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia,

yang meningkatkan kompetensi ASN, meningkatkan efektivitas pengembangan sumber daya manusia, meningkatkan inovasi dan kreativitas ASN.

a. Pengaruh Ideal, data yang ingin diteliti tentang:

- 1) Bentuk perilaku pemimpin transformatif di BPSDM Provinsi Lampung yang mampu menjadi panutan bagi ASN sehingga dikagumi, dihormati, dan dipercaya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, sebagai upaya meningkatkan kompetensi ASN.
- 2) Bentuk konsistensi, keberanian mengambil risiko, serta sikap tidak sewenang-wenang yang ditunjukkan pemimpin dalam meningkatkan efektivitas pengembangan sumber daya manusia, sehingga pengikut yakin bahwa hambatan dan tantangan organisasi dapat diatasi bersama.
- 3) Bentuk penerapan perilaku etis dan moral yang dapat diandalkan oleh ASN sebagai pedoman dalam bertindak, yang mendorong peningkatan inovasi dan kreativitas dalam pelaksanaan tugas.

b. Motivasi Inspiratif, data yang ingin diteliti tentang:

- 1) Bentuk perilaku pemimpin transformatif dalam memotivasi dan menginspirasi ASN agar memiliki semangat tim, antusiasme, dan optimisme dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di BPSDM Provinsi Lampung.
- 2) Bentuk perilaku pemimpin transformatif dalam memotivasi dan menginspirasi ASN agar memiliki semangat tim, antusiasme, dan optimisme dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di BPSDM Provinsi Lampung.
- 3) Bentuk kegiatan yang dilakukan pemimpin untuk mendorong keterlibatan aktif ASN dalam pengembangan sumber daya manusia melalui motivasi dan inspirasi yang diberikan.

- c. Stimulasi Intelektual, data yang ingin diteliti tentang:
 - 1) Upaya pemimpin transformatif dalam menstimulasi ASN agar menjadi inovatif dan kreatif dalam menjalankan tugas di BPSDM Provinsi Lampung.
 - 2) Cara pemimpin mendorong ASN untuk membingkai ulang masalah dan mendekatinya dengan cara baru tanpa adanya kritik publik terhadap kesalahan individu.
 - 3) Bentuk pemberian ruang oleh pemimpin bagi ide-ide baru dan solusi kreatif yang diajukan ASN, serta dorongan untuk mencoba pendekatan baru tanpa takut dikritik di depan umum meskipun berbeda dari ide pemimpin.

- d. Pertimbangan Individual, data yang ingin diteliti tentang:
 - 1) Peran pemimpin transformatif sebagai pelatih atau mentor yang memberikan perhatian personal dan menerima perbedaan individu dalam mendukung pengembangan potensi ASN di BPSDM Provinsi Lampung.
 - 2) Upaya menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk pembelajaran dan pengembangan diri, sehingga ASN merasa didukung dalam mencapai kemajuan.
 - 3) Pendelegasian tugas yang disertai pemantauan dan pemberian arahan atau dukungan sesuai kebutuhan, guna mendorong pertumbuhan dan perkembangan ASN secara optimal.

2. Data Sekunder

Menurut Bungin (2017:132), data sekunder merupakan informasi pelengkap yang mendukung fakta-fakta yang diperoleh dari sumber primer. Data sekunder dalam penelitian ini berbentuk dokumen tertulis seperti buku, arsip pribadi, foto, laporan resmi, serta dokumen administrasi. Secara khusus, data sekunder yang digunakan meliputi dokumen jumlah ASN dan penempatan

sumber daya manusia di BPSDM Provinsi Lampung, dokumen penempatan petugas dan tenaga pendukung di BPSDM, dokumen Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai acuan pelaksanaan setiap program pengembangan sumber daya manusia, dokumen pengamanan, dokumentasi pelaksanaan pelatihan dan pembinaan, dokumentasi hasil diskusi dan evaluasi implementasi program, serta dokumentasi aktivitas pengembangan kompetensi ASN di BPSDM Provinsi Lampung. Data tersebut berfungsi penting dalam melengkapi dan memperkuat analisis terkait strategi kepemimpinan transformatif dalam pengembangan sumber daya manusia.

3.5 Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, penentuan informan dilakukan secara *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang dianggap paling mengetahui, memahami, dan terlibat langsung dengan permasalahan yang diteliti. Menurut Moleong (2018:132), informan dalam penelitian kualitatif dipilih bukan untuk mewakili populasi, melainkan karena mereka memiliki pengalaman dan pengetahuan yang relevan dengan fokus penelitian.

Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* sebagai metode pemilihan informan untuk memenuhi kebutuhan data penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti memilih informan yang berhubungan langsung dengan kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Provinsi Lampung, meliputi pembuat kebijakan, pelaksana program, serta sasaran program pengembangan sumber daya manusia. Berikut adalah rincian informan yang akan dijadikan sumber data dalam penelitian ini:

Tabel 4. Informan Penelitian

No	Informan	Keterangan
1	Kepala BPSDM Provinsi Lampung	Pelaksana Program
2	Staf Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial	Pelaksana Program
3	Staf Bidang Sekretariat	Sasaran Program
4	Staf Bidang Perencanaan	Sasaran Program
5	Staf Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Pengelolaan Kelembagaan	Sasaran Program
6	Perwakilan Peserta Pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN)	Sasaran Program

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan inti dari sebuah penelitian karena menjadi tahap awal dalam memperoleh informasi yang diperlukan (Herdiansyah, 2013:130). Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan empat metode pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai teknik-teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini:

1. Observasi

Observasi merupakan kegiatan mengamati langsung terhadap objek penelitian dengan menggunakan indera manusia untuk mengumpulkan data. Menurut Sutrisno (dalam Alfani, 2018), observasi merupakan usaha pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang ada pada objek penelitian. Observasi yang dilakukan dapat berupa perekaman perilaku responden atau realitas yang terjadi pada objek studi.

Pada penelitian ini, peneliti telah melakukan observasi terhadap pelaksanaan program upaya kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Provinsi Lampung terkhusus pada sub program yakni meningkatkan kompetensi ASN, meningkatkan efektivitas pengembangan SDM, meningkatkan inovasi dan kreatifitas ASN dengan menggunakan teori indikator keberhasilan kepemimpinan transformatif menurut Bernard M. Bass. Peneliti melakukan observasi secara bertahap menggunakan variabel pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual yang digunakan pada sub program peningkatan kompetensi ASN, efektivitas pengembangan sumber daya manusia, serta meningkatkan inovasi dan kreatifitas ASN.

2. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai metode pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang perlu diteliti, sekaligus ketika peneliti ingin menggali informasi dari responden secara lebih mendalam. Wawancara mendalam dilakukan dengan informan yang dianggap memiliki kompetensi. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara semi terstruktur, yaitu wawancara yang dilaksanakan dengan lebih fleksibel sebagai perpaduan antara wawancara terstruktur dan tidak terstruktur.

Dalam hal ini, peneliti terlebih dahulu mengajukan sejumlah pertanyaan yang telah tersusun secara sistematis, kemudian setiap pertanyaan digali lebih dalam dengan meminta penjelasan tambahan. Tujuan dari jenis wawancara ini adalah untuk mengidentifikasi permasalahan secara lebih terbuka serta memperoleh jawaban maupun informasi yang lebih lengkap dan mendalam. Wawancara dilaksanakan secara terbuka di mana para responden menyadari bahwa mereka sedang diwawancarai dan memahami maksud serta tujuan dari pelaksanaan wawancara tersebut.

3. Dokumentasi

Studi dokumentasi merupakan tambahan dari metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2014:82). Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan berbagai data sekunder yang memuat informasi tertentu yang bersumber dari dokumen tertulis. Dokumen memiliki kegunaan karena dapat memberikan gambaran latar belakang yang lebih luas terkait pokok penelitian, dapat dijadikan bahan triangulasi untuk memverifikasi kesesuaian data, serta menjadi salah satu sumber utama dalam penelitian.

Dengan menggunakan ketiga teknik pengumpulan data tersebut, peneliti berupaya memperoleh informasi yang lengkap dan mendalam mengenai upaya pelaksanaan kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Provinsi Lampung, baik melalui pengamatan langsung, penggalian informasi dari informan, maupun penelusuran dokumen yang relevan. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh terkait efektivitas program peningkatan kompetensi, pengembangan sumber daya manusia, serta inovasi dan kreativitas ASN di lingkungan BPSDM Provinsi Lampung.

3.7 Teknik Pengolahan Data

Tahapan selanjutnya dari data yang telah didapat di lapangan adalah tahap pengolahan data. Peneliti pada tahap ini menggunakan dua macam, yaitu:

1. *Editing* Data

Editing data merupakan usaha peneliti dalam mengolah data agar dapat diklasifikasikan dari hasil yang diperoleh melalui pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi di lapangan. Tahap ini bertujuan untuk meminimalisasi atau menghilangkan kesalahan yang terdapat pada

pencatatan maupun pengumpulan data di lapangan serta bersifat korektif (Firdiyansyah, 2017).

Peneliti telah melakukan pengolahan data dengan menggunakan teknik *Editing* data, yaitu dengan menyusun kembali data yang diperoleh di BPSDM Provinsi Lampung melalui hasil observasi lapangan, wawancara dengan narasumber, serta dokumentasi yang mendukung pelaksanaan program. Pada tahap ini, peneliti berupaya mengurangi kekeliruan dalam pencatatan, baik berupa perbaikan pada hasil wawancara maupun catatan pribadi dari observasi. Proses ini bersifat korektif agar data yang terkumpul dapat dipergunakan pada tahap selanjutnya.

2. Interpretasi Data

Interpretasi data menurut Harlen dalam (Oktaviani, 2023) merupakan proses menelusuri keterhubungan antara informasi dengan pertanyaan atau isu yang telah dikemukakan sebelumnya, membandingkan temuan baru dengan dugaan awal, mencermati keterkaitan antar variabel, mengenali pola-pola dalam hasil observasi, menelaah pola-pola yang bertentangan dengan kenyataan, serta merumuskan kesimpulan berdasarkan bukti yang tersedia.

Peneliti menerapkan teknik interpretasi data sebagai bagian dari proses analisis, dengan membandingkan temuan lapangan di BPSDM Provinsi Lampung terkait kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia, dengan prediksi awal mengenai rendahnya indeks profesionalitas ASN di Provinsi Lampung. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana kepemimpinan transformatif diterapkan oleh BPSDM sebagai lembaga yang memiliki peran strategis dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur, dengan mengacu pada teori kepemimpinan transformatif yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass untuk memperhatikan hubungan antar variabel, mengidentifikasi pola-pola yang tidak sesuai dengan fakta yang ada

berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, guna menarik kesimpulan yang valid dan didasarkan pada bukti empiris yang telah dihimpun.

3.8 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2018:482), analisis data merupakan suatu kegiatan untuk menelusuri dan mengolah penyusunan data secara sistematis yang diperoleh melalui wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengelompokkan data ke dalam beberapa kategori, menguraikan serta menyusunnya ke dalam pola, memfokuskan pada data yang relevan dan data yang ingin dipahami, serta merumuskan simpulan agar dapat ditinjau baik oleh peneliti sendiri maupun pihak lain dengan mudah. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan verifikasi. Berikut merupakan penjelasan mengenai teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini (Miles dan Huberman, 1992), yaitu:

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu aktivitas analisis data melalui proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, serta pengubahan data “mentah” yang terdapat dalam catatan-catatan lapangan tertulis menjadi informasi ataupun deskripsi yang jelas guna mempermudah dalam pengumpulan data berikutnya. Proses reduksi data dilaksanakan secara berkelanjutan selama penelitian berlangsung hingga laporan disusun.

Peneliti telah menerapkan metode analisis data melalui teknik reduksi data, yaitu dengan menyederhanakan data yang telah dihimpun dari BPSDM Provinsi Lampung, berupa hasil wawancara, observasi, dokumentasi, serta studi pustaka sebagai pelengkap data dari berbagai referensi yang masih bersifat “mentah”, untuk kemudian diolah menjadi informasi yang ringkas, tepat, dan memberikan gambaran yang terstruktur, sehingga memudahkan peneliti maupun pembaca dalam memahami hasil penelitian terkait

kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Provinsi Lampung.

2. Penyajian Data

Penyajian data atau *display* data merupakan teknik analisis data yang dilakukan dengan menghimpun informasi atau data setengah jadi yang telah membentuk gambaran yang lebih jelas, untuk kemudian disusun berdasarkan tema-tema yang telah dikelompokkan dan diklasifikasikan, sehingga memungkinkan dilakukannya penarikan kesimpulan maupun pengambilan keputusan. Peneliti mengumpulkan data yang telah melalui proses reduksi untuk merepresentasikan peristiwa yang terjadi di lapangan. Informasi penting yang diperoleh selama kegiatan lapangan kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, bagan, keterkaitan antar indikator, serta diagram alur. Penyajian data dalam format tersebut memudahkan peneliti dalam menginterpretasikan situasi yang terjadi.

Peneliti telah menerapkan metode analisis data melalui teknik penyajian data, yaitu dengan menyusun data dalam bentuk deskriptif yang menggambarkan atau menguraikan indikator-indikator pendukung kepemimpinan transformatif dalam mendorong peningkatan pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Provinsi Lampung berdasarkan teori Bernard M. Bass, yang mencakup variabel pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Dalam pendekatan kualitatif, penyajian data disusun dalam bentuk narasi singkat, visualisasi berupa bagan, maupun bentuk serupa lainnya. Penyajian ini bertujuan untuk mempermudah peneliti dalam menelaah dan memahami permasalahan atau fenomena yang menjadi fokus penelitian.

3. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Verifikasi data atau penarikan simpulan merupakan suatu tahap dalam proses analisis penelitian dengan melakukan pencarian, pengujian, peninjauan kembali, atau pemaknaan terhadap arti, keteraturan, pola-pola,

penjabaran, alur, hubungan sebab-akibat, atau proposisi dari gambaran suatu objek yang sebelumnya masih samar atau tidak jelas, sehingga setelah dilakukan penelitian menjadi lebih terang dan dapat dipahami.

Peneliti telah menerapkan metode analisis data melalui teknik penarikan simpulan, yaitu dengan melakukan peninjauan kembali terhadap hasil temuan penelitian mengenai kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Provinsi Lampung, yang dianalisis menggunakan teori kepemimpinan transformatif menurut Bernard M. Bass. Peninjauan kembali tersebut mencakup pencocokan antara hasil penelitian yang masih bersifat samar atau belum sepenuhnya jelas dengan kerangka teori, sehingga setelah proses verifikasi dilakukan, peneliti dapat merumuskan simpulan yang mampu menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan sejak awal, yakni mengenai upaya kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan BPSDM Provinsi Lampung.

3.9 Teknik Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data menjadi aspek penting untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat dipercaya dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Menurut Moleong (2018:324), uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif mencakup beberapa kriteria, yaitu *credibility* (kepercayaan), *transferability* (keteralihan), *dependability* (kebergantungan), dan *confirmability* (kepastian).

1. Uji Kredibilitas (*Credibility*)

Uji kredibilitas bertujuan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan benar - benar mencerminkan kenyataan yang terjadi di lapangan. Menurut Sugiyono (2013:369), untuk menguji kredibilitas data, peneliti dapat menggunakan beberapa teknik berikut:

- a) Perpanjangan keikutsertaan (*prolonged engagement*), yaitu peneliti menghabiskan waktu yang cukup lama di lapangan untuk membangun kepercayaan dengan informan serta memahami konteks sosial yang diteliti.
- b) Triangulasi, yaitu memeriksa kebenaran data dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dari berbagai sumber atau metode. Dalam penelitian ini digunakan triangulasi sumber dan metode untuk memverifikasi hasil temuan terkait kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan SDM.
- c) *Member check*, yaitu mengonfirmasi hasil wawancara dan interpretasi data kepada informan agar diperoleh kesesuaian antara pandangan informan dan penafsiran peneliti.

2. Uji Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan berkaitan dengan sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan pada konteks atau situasi lain yang memiliki kesamaan karakteristik. Menurut Moleong (2018: 330), peneliti bertanggung jawab untuk mendeskripsikan konteks penelitian secara rinci, termasuk lokasi, karakteristik informan, serta dinamika sosial yang terjadi di BPSDM Provinsi Lampung, agar pembaca dapat menilai sendiri tingkat keteralihan hasil penelitian.

3. Uji Kebergantungan (*Dependability*)

Uji kebergantungan dilakukan untuk menilai sejauh mana proses penelitian dilakukan secara konsisten dan dapat diaudit. Menurut Sugiyono (2013:372), *dependability* dapat diuji dengan cara melakukan audit terhadap seluruh proses penelitian, mulai dari penentuan fokus masalah, pengumpulan data, hingga penarikan kesimpulan. Dalam konteks penelitian ini, auditor eksternal (misalnya dosen pembimbing) dapat memeriksa konsistensi langkah-langkah penelitian untuk memastikan keandalan data yang diperoleh.

4. Uji Kepastian (*Confirmability*)

Uji kepastian bertujuan untuk menjamin bahwa hasil penelitian tidak dipengaruhi oleh subjektivitas peneliti, melainkan benar-benar berasal dari data empiris di lapangan. Menurut Moleong (2018:331), *confirmability* dapat dilakukan dengan cara mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara transparan dan menyertakan bukti-bukti yang mendukung setiap temuan. Dengan demikian, pembaca atau pihak lain dapat menelusuri kembali dasar dari setiap Kesimpulan yang diambil oleh peneliti.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia telah diimplementasikan melalui tiga sub program utama, yaitu sub program meningkatkan efektivitas pengembangan SDM, sub program meningkatkan kualitas pelayanan kediklatan, serta sub program meningkatkan inovasi dan kreativitas ASN. Apabila ditinjau berdasarkan teori kepemimpinan transformatif menurut Bernard M. Bass yang meliputi indikator pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, secara umum pelaksanaannya telah berjalan dengan baik meskipun masih terdapat beberapa kendala dalam aspek pemerataan partisipasi dan optimalisasi sumber daya.

Pada indikator pengaruh ideal, pimpinan telah menunjukkan keteladanan, komitmen, serta konsistensi dalam mendukung pengembangan kompetensi ASN. Pada indikator motivasi inspiratif, pimpinan mampu membangun semangat dan komitmen bersama melalui arahan, komunikasi, serta penegasan visi organisasi. Selanjutnya, pada indikator stimulasi intelektual, pimpinan mendorong lahirnya gagasan baru melalui forum diskusi, berbagi pengetahuan, dan ruang partisipatif yang terbuka. Sementara itu, pada indikator pertimbangan individual, pimpinan memberikan perhatian dan pembinaan yang disesuaikan dengan potensi, minat, dan bidang keahlian masing-masing pegawai.

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia dapat dinilai telah terimplementasi

dengan baik karena mampu membentuk lingkungan kerja yang partisipatif, kolaboratif, serta mendukung pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan. Meskipun demikian, masih diperlukan penguatan dalam aspek pemerataan kesempatan pengembangan serta optimalisasi dukungan sumber daya agar capaian program dapat lebih maksimal.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang telah peneliti paparkan, maka saran yang dapat berikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi BPSDM Provinsi Lampung

Perlu dilakukan penguatan terhadap pemerataan kesempatan pengembangan kompetensi ASN, khususnya dalam hal partisipasi pelatihan dan kegiatan inovatif agar tidak terpusat pada pegawai tertentu saja. Selain itu, optimalisasi dukungan sarana prasarana serta pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan program pengembangan SDM perlu terus ditingkatkan guna menjawab tantangan *corporate university* dan peningkatan Indeks Profesionalitas ASN. Evaluasi berkala terhadap efektivitas program juga penting dilakukan agar setiap sub program tidak hanya berorientasi pada capaian administratif, tetapi benar-benar berdampak pada peningkatan kompetensi dan kinerja ASN.

2. Bagi Pimpinan dan Pegawai

Pimpinan diharapkan tetap mempertahankan pola kepemimpinan yang terbuka, partisipatif, dan membina, serta terus mendorong budaya inovasi yang berkelanjutan di lingkungan kerja. Pegawai juga diharapkan lebih proaktif dalam memanfaatkan kesempatan pengembangan kompetensi yang tersedia serta berani mengemukakan gagasan baru yang konstruktif. Sinergi antara pimpinan dan pegawai menjadi kunci dalam mewujudkan pengembangan sumber daya manusia yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriyanti, S. (2025). *Dampak Penggunaan Uang Saku terhadap Kecendrungan Gaya Hidup Konsumtif Mahasiswa Jurusan Ekonomi Syariah IAIN Metro* (Doctoral dissertation, IAIN Metro).
- Alfani, Mufti Hasan. (2018). *Analisis Pengaruh Quality of Work Life (QWL) Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Bri Syariah Cabang Pekanbaru*. Riau : Universitas Islam Riau. *Jurnal Tabarru' : Islamic Banking and Finance* Volume 1 Nomor 1.
- Allozi, A., Alshurideh, M., Al-Hamad., & Al Kurdi, B. (2021). *Impact of Transformational Leadership on the Job Satisfaction with the Moderating Role of Organizational Commitment: Case of UAE and Jordan Manufacturing Companies*. *Academy of Strategic Management Journal* 20, no. Special Issue 1: 1–13
- Ambalele, E., & Tellu, A. H. (2023). *Pentingnya Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(2), 984-992.
- Ancok, D. (2020). *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*.
- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Anugrah, I. W., & Suhaeni, T. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Stratejik Terhadap Strategi Bersaing UKM Café© dan Restoran*. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 3(3), 78-88.
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ashari, R. P., Bintang Putri, S. M., Assyava Aulia, M. F., & Isa Anshori, M. (2024). *Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Peningkatan Kinerja*

Karyawan yang Inovatif. Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis dan Digital, 1(2)

- Bass, B. M. (1990). *Bernard M. Bass & Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3rd ed. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- BPSDM Provinsi Lampung. (2025). *Renstra BPSDM Provinsi Lampung 2025-2029*. Bandar Lampung: Lampung.
- Bungin, B. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis Ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Darwin, I., & Arifin, I. M. (2024). *Kepemimpinan Pendidikan di Era Perubahan Sosial & Ekonomi*. umsu press.
- Destiana, R. (2023). *Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik*. Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, 5(1), 437-460.
- Diana, Putri. (2019). "Artikel Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah." 1–13. doi: 10.31227/osf.io/c8st6.
- Effendi, M. (2021). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Citra Lembaga Di Lembaga Pendidikan Islam*. Southeast Asian Journal of Islamic Education Management, 2(1), 39-51.
- Firdiyansyah, I. (2017). *Pengaruh Kualitas Pelayanan, Harga, dan Lokasi Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Warung Gubrak KEPRI Mall Kota Batam*. Jurnal Elektronik REKAMAN (Riset Bidang Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi). ISSN, 2598-8107.
- Fitriana, A., & Cenni. (2021). *Perempuan dan Kepemimpinan*. Prosiding Webinar Nasional IAHNTP Palangka Raya, no. 1: 247–256.
- Fitriana, A. (2023). *Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Kantor Bappelitbangda Kabupaten Batu Bara Sumatera Utara)* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).

- Hakim, Ahmad Firman. (2018). “*Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Banjarmasin Post Group)*”. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 62(2):131–40.
- Harlen, W. (2006). *Assessing for Learning Facilitator’s Guide, Workshop II: Assessing Process Skills*. San Francisco : Exploratorium.
- Harsoyo, R. (2022). *Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam*. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247-262.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2012). *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herdiansyah, H. (2013). *Wawancara, Observasi, dan Focus Groups: Sebagai Instrumen Penggali Data Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Insan, A. N. (2019). *Kepemimpinan Transformational (Suatu Kajian Empiris di Perusahaan)*.
- Iqbal, M. (2021). *Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Pengembangan Sekolah/Madrasah*. *Pionir: Jurnal Pendidikan*, 10(3).
- Iswahyudi, M. S., PCC, A., Umalihayati, S., KM, S., Kasanusi, M. S., Fatma Sarie, S. T., ... & Djibu, R. (2023). *Gaya kepemimpinan*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). *How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role Ofbasic Need Satisfaction*. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535-549.
- John A. Pearce II dan Richard B. Robinson. (2008). *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. (Jakarta: Salemba Empat), 6
- Kadarisman. (2009). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Kalejaiye, P. O., Sokefun, E., & Adedeji, A. O. (2015). *Leadership and Human Resources Development In Nigeria: Factors for National Development*. *The Nigerian Journal of Sociology and Anthropology*, 13(1), 127-144.

- Kuswarno, E., Danuwikarsa, I., Fatkhullah, F. K., & Hartawan, R. F. C. (2022). *Principal Leadership in an Effort to Improve Student Entrepreneurship Competence*. International Journal Of Humanities Education and Social Sciences, 1(4).
- Laili, W., & Anshori, M. I. (2024). *Leadership and Management Style pada PT PAL Indonesia: Studi Literatur Review*. Journal of Management and Creative Business, 2(2), 161-178.
- Lino, M. N., & AMKL, L. (2023). *Strategi Pembangunan (Peran Kepemimpinan, Komitmen, Budaya Organisasi dan Konsensus Strategi Pada Instansi Pemerintah Timor Leste)*. Mega Press Nusantara.
- Malayu S.P Hasibuan. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Miles, MB., dan Huberman, AM. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta : UI Press.
- Moleong, Lexy. J. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. cet. 26 (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya).
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya.)
- Mulya Putri, G. A., Fauzi, A., Saputra, F., Danaya, B. P., & Puspitasari, D. (2023). *Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM. Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (Jemsi), 5(2)*.
- Muwaffaq, A. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja (Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan) = The Influence of Transformational Leadership Style and the Working Environment on Employee Performance through Job Satisfaction (Pamong Praja Police Unit, Sulawesi Province)* (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).
- Nanang Fattah. (2015). *Manajemen Stratejik Berbasis Nilai*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya), 114.
- Notoatmodjo, Prof. Dr. Soekidjo. (2003). *Pengembangan sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Novra, E., Par, S. S. T., & Par, M. (2024). *LEADER MODEL DAN GAYA. Model dan Gaya Kepemimpinan*, 1.

- Nufus, E. A. B., Riyanto, Y., & Setyowati, S. (2024). *Strategi Dan Pendekatan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan*. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 6(2), 185-202.
- Nugrahani, F. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*.
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Sistem Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Berbasis Kompetensi Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Indeks Profesionalitas ASN
- Permatasari, N. I., & Himmati, R. (2022). *Pengaruh Bonus Demografi Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur*. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 1(2), 537-557.
- Primasari, D., Robby, U. B. I., & Ardiyansah, A. (2024). *Kepemimpinan Transformatif dalam Tata Kelola Pegawai di Kecamatan Duren Sawai Jakarta Timur*. *ANTASENA: Governance and Innovation Journal*, 2(1), 68-78.
- Priskilla, & I Putu, A. (2019). *Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(1), 89-102.
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). *Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Moderating Effect of Contingent Reward*. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 522–537. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>
- Rahmi, S. (2014). *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Mitra Wacana Media.
- Ramadhany, W. P., Handoko, V. R., & Widodo, J. (2025). *Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan Hasil Penyetaraan Di BPSDM Provinsi Jawa Timur*. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 11(2), 225-239.

- Richard L. Draft. (2012). *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Riggio, R. E. (2009). *Are You A Transformational Leader*. Psychology today, 24.
- Rizqyanto, M. F., Santoso, S., Hanani, R., & Maesaroh, M. (2022). *Implementasi Kebijakan Pengukuran Profesionalitas Asn Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 Tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang*. Journal of Public Policy and Management Review, 11(3), 308-323.
- 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.
- Setiawan, Bahar Agus, and Abd. Muhith. (2013). "Transformational Leadership: Illustration in the Education Organization." 184.
- Simamora, H. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanti, F., & Sundari, W. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam*. Jurnal Economina, 2(2), 537-552.

Swandari, F. (2003). *Menjadi Perusahaan yang Survivedengan Transformasional Leadership*. Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi vol.1 No.2 Mei 2003.

Tarigan, R. A. (2018). *Kepemimpinan Strategi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat* (Doctoral dissertation, Universitas Komputer Indonesia).

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Wirata, G., Widiyanti, N. L., & Sulandari, S. (2021). *Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali*. Journal of Contemporary Public Administration (JCPA), 1(1), 1-6.

Yasin, A. F. (2011). *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*. UIN-Maliki Press.

Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). *Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis*. Human relations, 43(10), 975-995.