

Integrasi Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja dalam Praktik Manajemen Kinerja Pegawai

Kurniadi K. Hasan¹, Regi Mokodongan², Misbahudin Djaba³

Prodi Ilmu Administrasi Publik, Universitas Bina Taruna Gorontalo^{1,2,3}
yadiehz@gmail.com¹, regimokodongan@gmail.com², misbahudindjaba014@gmail.com³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan transformasional dapat memberikan dampak terhadap kinerja dan pengembangan karyawan di lingkungan perguruan tinggi. Fokus utama diarahkan pada lima indikator kepemimpinan transformasional, yaitu pembaharu, pemberi inspirasi, pendorong kinerja atas sistem nilai, peningkatan kemampuan berkelanjutan, dan sikap solutif. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data studi literatur yang berkaitan erat dengan kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang bertindak sebagai agen perubahan berhasil meningkatkan motivasi kerja, kreativitas, serta komitmen karyawan. Sikap inspiratif dan konsistensi terhadap nilai organisasi memperkuat kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Selain itu, pemimpin yang mendorong pengembangan diri secara berkelanjutan dan mampu menyelesaikan konflik secara solutif menciptakan iklim kerja yang positif, kolaboratif, dan inovatif. Implikasi penelitian ini menguatkan bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya relevan dalam konteks perubahan organisasi, tetapi juga berperan krusial dalam membangun budaya kerja berkelanjutan. Temuan ini diharapkan menjadi acuan bagi pengembangan model kepemimpinan strategis berbasis nilai dan inovasi di lingkungan kerja modern.

Kata Kunci: **Kepemimpinan Transformatif; Motivasi Kerja; Manajemen Kinerja Pegawai; Perguruan Tinggi**

ABSTRACT

This study aims to analyze how transformational leadership can impact employee performance and development within higher education institutions. The main focus is directed toward five key indicators of transformational leadership: being a reformer, providing inspiration, driving performance through value-based systems, enhancing continuous capabilities, and demonstrating a solution-oriented attitude. The research method employed is a descriptive qualitative approach, with data collected through literature studies closely related to transformational leadership. The findings show that leaders who act as agents of change successfully improve work motivation, creativity, and employee commitment. Inspirational attitudes and consistency with organizational values strengthen job satisfaction and employee loyalty. Furthermore, leaders who encourage continuous self-development and are capable of resolving conflicts in a solution-oriented manner create a positive, collaborative, and innovative work environment. The implications of this study reinforce that transformational leadership is not only relevant in the context of organizational change but also plays a crucial role in

building a sustainable work culture. These findings are expected to serve as a reference for the development of strategic leadership models based on values and innovation within modern work environments.

Keywords: Transformational Leadership; Work Motivation; Employee Performance Management; Higher Education

PENDAHULUAN

Perubahan lanskap pendidikan tinggi di era globalisasi dan digitalisasi menuntut adanya inovasi dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam mengelola kinerja pegawai (Mesiono et al., 2024). Perguruan tinggi sebagai institusi penghasil ilmu pengetahuan dan agen pembangunan, menghadapi tantangan untuk menjaga produktivitas, integritas, serta mutu pelayanan akademik (Ghafur, 2024). Dalam hal ini, manajemen kinerja menjadi instrumen penting yang menghubungkan tujuan strategis institusi dengan pencapaian individu. Namun, pelaksanaan manajemen kinerja seringkali masih bersifat administratif dan tidak menyentuh aspek motivasional pegawai. Padahal, untuk mewujudkan transformasi kelembagaan, dibutuhkan pendekatan kepemimpinan yang lebih visioner dan humanistik (Kodrat, 2021; Habiburrahman, 2023). Salah satu pendekatan tersebut adalah kepemimpinan transformasional yang berfokus pada pemberdayaan dan inspirasi.

Kepemimpinan transformasional telah diakui secara luas sebagai model kepemimpinan yang mampu menggerakkan perubahan mendasar dalam organisasi (Aditya & Ardana, 2016). Model ini ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, menstimulasi intelektual, memberi perhatian individual, serta menjadi teladan nilai (Nafal et al., 2024; Hasan, 2023). Dalam konteks organisasi pendidikan tinggi, pemimpin transformasional dapat memainkan peran penting dalam membangun budaya kerja kolaboratif dan inovatif. Akan tetapi, pada praktiknya, tidak semua pimpinan di perguruan tinggi menerapkan prinsip-prinsip ini secara konsisten. Banyak dari mereka masih mengandalkan gaya kepemimpinan transaksional yang cenderung menekankan pada struktur, kontrol, dan kompensasi. Akibatnya, iklim kerja cenderung stagnan dan tidak memberikan ruang optimal bagi pengembangan potensi pegawai.

Motivasi kerja merupakan elemen esensial dalam membentuk perilaku pegawai yang produktif dan berorientasi pada kinerja (Azwanda & Hasri, 2024). Teori-teori motivasi, baik dari pendekatan kebutuhan maupun kognitif, menyatakan bahwa individu akan menunjukkan kinerja optimal apabila kebutuhan psikologis, sosial, dan aktualisasi dirinya terpenuhi. Dalam perguruan tinggi, pegawai (baik tenaga kependidikan maupun dosen) dihadapkan pada beban administratif, tekanan akademik, serta harapan kinerja yang tinggi. Ketika motivasi intrinsik mereka tidak dikelola dengan baik, maka timbul permasalahan seperti penurunan komitmen, kepuasan kerja yang rendah, dan minimnya inisiatif. Oleh karena itu, penting untuk mengintegrasikan strategi kepemimpinan yang mampu menumbuhkan motivasi pegawai secara berkelanjutan bukan hanya sekadar menuntut kinerja tapi cara memperlakukan pegawai sangat sewenang-wenang.

Dalam banyak studi, keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja telah dibuktikan memiliki korelasi positif yang kuat. Pemimpin transformasional dinilai mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai melalui

pemberian makna terhadap pekerjaan, penghargaan personal, dan visi kolektif (Korku & Kaya, 2023). Namun demikian, temuan tersebut sebagian besar masih berada pada konteks sektor korporasi atau sektor publik umum. Konteks perguruan tinggi yang memiliki struktur otonom, budaya akademik yang unik, serta kepentingan multidimensional, belum banyak dijadikan fokus dalam kajian integratif ini. Padahal, perguruan tinggi membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya administratif, tetapi juga transformatif dan partisipatif, terutama dalam meningkatkan efektivitas manajemen kinerja pegawai (Widayati et al., 2017).

Manajemen kinerja pegawai di perguruan tinggi sering kali dipersepsikan sebagai proses formalistik dan prosedural, yang lebih menekankan pada evaluasi akhir daripada proses pembinaan berkelanjutan. Akibatnya, sistem manajemen kinerja menjadi kurang adaptif terhadap dinamika individu dan kontekstual institusi. Dalam praktiknya, banyak pegawai merasa bahwa evaluasi kinerja tidak mencerminkan kontribusi nyata mereka dan tidak memberikan umpan balik yang membangun. Ini menunjukkan adanya ketimpangan antara harapan akan sistem manajemen kinerja yang mendukung pertumbuhan individu dan kenyataan yang dialami di lapangan (Xiaoqing & Sukumaran, 2023). Maka dari itu, diperlukan pendekatan integratif yang memadukan nilai-nilai kepemimpinan transformasional dengan strategi motivasi dalam manajemen kinerja pegawai.

Meskipun literatur tentang kepemimpinan transformasional cukup melimpah, integrasi antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan manajemen kinerja dalam konteks pendidikan tinggi masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian hanya memisahkan variabel-variabel tersebut secara parsial dan tidak menempatkannya dalam satu kerangka kerja yang holistik. Gap riset ini menjadi penting untuk diangkat mengingat efektivitas manajemen organisasi pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan struktural, tetapi juga oleh bagaimana nilai, visi, dan relasi emosional dibangun oleh pemimpinnya. Oleh karena itu, kajian literatur yang mengulas keterhubungan ketiga variabel secara sistematis dalam konteks perguruan tinggi akan memberikan kontribusi teoritik maupun praktis yang signifikan.

Tantangan manajerial di perguruan tinggi bukan hanya menyangkut kualitas akademik, tetapi juga bagaimana memimpin dan mengelola manusia secara bermakna (Yusup & Maulani, 2023). Sumber daya manusia dalam institusi ini terdiri dari individu dengan latar belakang pendidikan tinggi, independensi berpikir, dan sensitivitas terhadap keadilan organisasi. Dalam situasi ini, pendekatan transformasional menjadi lebih relevan dibandingkan pendekatan kontrol. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan masih minimnya pelatihan atau penguatan kompetensi kepemimpinan transformasional bagi para pimpinan unit kerja di perguruan tinggi. Sebagian besar masih berfokus pada administratif dan pelaporan (Rahmi, 2024). Ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan akan model kepemimpinan yang menginspirasi dan kapasitas aktual yang dimiliki oleh pimpinan.

Pengelolaan kinerja yang hanya berbasis indikator kuantitatif juga menjadi masalah tersendiri. Banyak aspek kerja pegawai di lingkungan kampus yang bersifat kualitatif, seperti pelayanan akademik, kolaborasi, atau manajemen emosi dalam interaksi dengan mahasiswa. Tanpa pendekatan kepemimpinan yang mampu memahami konteks ini secara mendalam, manajemen kinerja akan gagal menggambarkan capaian

sebenarnya. Kepemimpinan transformasional dapat menjadi jembatan untuk menjadikan sistem evaluasi kinerja lebih kontekstual dan memberdayakan (Hussain & Khayat, 2021). Namun, masih sedikit studi literatur yang menempatkan aspek motivasional dan emosional sebagai bagian integral dari evaluasi kinerja di perguruan tinggi. Hal ini menciptakan celah yang perlu dijawab oleh riset yang mengkaji keterpaduan konsep secara utuh.

Selain itu, budaya organisasi di perguruan tinggi yang cenderung hierarkis dan birokratis juga sering menjadi penghambat bagi munculnya kepemimpinan transformasional. Para pemimpin seringkali tidak diberi ruang untuk bereksperimen atau melakukan inovasi dalam pendekatan kepemimpinannya. Dalam situasi ini, motivasi kerja pegawai menjadi stagnan karena tidak ada umpan balik positif yang mendorong mereka untuk berkembang. Padahal, dengan pemimpin yang mampu menjadi *role model*, pegawai akan terdorong untuk menunjukkan performa terbaiknya. Integrasi nilai-nilai transformasional dalam manajemen kinerja dapat menghidupkan kembali semangat kerja, rasa memiliki, serta kesadaran kolektif dalam lingkungan kampus (Nuraeni, 2022).

Banyak inisiatif reformasi di perguruan tinggi gagal berkelanjutan karena mengabaikan aspek psikologis dan kepemimpinan. Reformasi sering kali berhenti pada dokumen dan sistem, tanpa adanya perubahan perilaku dan sikap dari aktor-aktor utama organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional dapat menjadi kekuatan pendorong untuk memastikan bahwa transformasi bukan hanya bersifat struktural, melainkan juga kultural dan emosional (Antonopoulou et al., 2021). Oleh karena itu, penelitian yang mengulas bagaimana kepemimpinan dapat membentuk motivasi kerja dan selanjutnya mempengaruhi efektivitas manajemen kinerja menjadi sangat krusial. Kajian literatur ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan mengintegrasikan temuan-temuan konseptual dan empiris dari berbagai penelitian sebelumnya.

Transformasi kelembagaan dalam pendidikan tinggi tidak dapat dicapai hanya dengan pendekatan kebijakan atau reformasi struktural. Tanpa kepemimpinan yang mampu menggerakkan pegawai secara emosional dan moral, perubahan akan sulit terjadi. Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan, komitmen, dan rasa tanggung jawab bersama terhadap visi institusi (Wibowo et al., 2023). Namun, belum banyak literatur yang memfokuskan diri pada bagaimana peran kepemimpinan semacam ini membentuk pola motivasi kerja dalam konteks akademik. Apalagi jika dikaitkan langsung dengan mekanisme manajemen kinerja yang formal. Maka diperlukan analisis yang mampu memetakan hubungan ini secara lebih komprehensif dan kontekstual dalam lingkungan kampus.

Berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan dan motivasi kerja pegawai di perguruan tinggi sering kali tidak stabil dan cenderung menurun. Hal ini berakar pada persepsi bahwa kontribusi mereka kurang dihargai, kurangnya kesempatan pengembangan, serta lemahnya komunikasi dengan pimpinan. Dalam kondisi ini, pemimpin transformasional dibutuhkan untuk memberikan makna baru terhadap pekerjaan dan mendorong pencapaian yang lebih tinggi. Tetapi dalam praktiknya, banyak pimpinan unit belum memahami pentingnya pemberdayaan dan pengakuan terhadap pegawai. Ini menjadi celah penting dalam literatur yang harus dijawab melalui studi

integratif. Terutama untuk menyoroti bagaimana kepemimpinan dapat menjadi katalis dalam menciptakan motivasi kerja yang berkelanjutan.

Tingginya beban kerja administratif serta keterbatasan sumber daya sering kali menjadi kendala dalam implementasi manajemen kinerja yang ideal di perguruan tinggi. Banyak institusi masih fokus pada pelaporan dan audit, dibandingkan pada aspek pembinaan kinerja dan pengembangan individu. Hal ini membuat sistem manajemen kinerja tidak berorientasi pada penguatan kinerja masa depan, melainkan hanya sebagai alat evaluasi retrospektif. Kepemimpinan transformasional memiliki potensi untuk mengubah paradigma ini menjadi lebih proaktif dan berorientasi pada pengembangan.

Pegawai perguruan tinggi, baik dosen maupun tenaga kependidikan, merupakan aset strategis dalam pencapaian visi institusi pendidikan. Mereka bukan hanya pelaksana tugas, tetapi juga agen perubahan yang mampu membawa inovasi dalam proses akademik dan administratif. Namun, potensi ini tidak akan optimal tanpa lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan motivasi dan keterlibatan. Kepemimpinan transformasional dapat mendorong *sense of purpose* dan pemberdayaan, yang kemudian berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, mengintegrasikan pendekatan kepemimpinan ini dalam kerangka manajemen kinerja bukan hanya kebutuhan teoretik, tetapi juga tuntutan praktik. Hal ini menjadi poin krusial dalam pengembangan kajian literatur ini.

Penting untuk dicatat bahwa setiap institusi pendidikan tinggi memiliki karakteristik budaya organisasi yang berbeda. Beberapa kampus memiliki budaya kerja yang progresif dan terbuka, sementara lainnya masih terjebak dalam birokrasi dan formalitas. Variasi ini mempengaruhi efektivitas model kepemimpinan tertentu dalam menggerakkan kinerja. Dengan pendekatan ini, hasil kajian akan memiliki relevansi yang lebih luas dan mampu menjadi acuan dalam merancang model manajemen SDM yang lebih kontekstual di pendidikan tinggi.

Literatur yang ada menunjukkan bahwa pendekatan transaksional dalam kepemimpinan masih mendominasi lingkungan kampus, karena dinilai lebih mudah diimplementasikan dan sejalan dengan struktur organisasi yang hierarkis. Namun, model ini hanya efektif dalam jangka pendek dan tidak mampu membangun loyalitas serta semangat kerja yang berkelanjutan. Sementara itu, kepemimpinan transformasional mampu membangun ikatan emosional dan memotivasi pegawai untuk melampaui harapan kinerja.

Olehnya yang menjadi salah satu kendala dalam integrasi nilai-nilai kepemimpinan transformasional dalam praktik manajemen kinerja adalah tidak adanya indikator yang secara eksplisit mengukur dimensi motivasional dan emosional. Sistem evaluasi kinerja pegawai cenderung berfokus pada output kerja tanpa melihat proses internal yang mempengaruhi pencapaiannya. Oleh sebab itu, diperlukan kerangka evaluasi baru yang mengintegrasikan komponen-komponen seperti inspirasi, visi, serta penguatan personal yang merupakan ciri khas kepemimpinan transformasional.

Dalam beberapa studi kasus yang terbatas, implementasi kepemimpinan transformasional di perguruan tinggi terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan organisasi, serta kualitas pelayanan akademik. Namun, studi-studi tersebut belum banyak mengkaji secara sistematis bagaimana peran motivasi kerja sebagai

variabel antara. Studi ini berupaya untuk mengisi kekosongan tersebut melalui pendekatan literatur yang tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga analitik dan konseptual. Dengan demikian, kajian ini dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang hubungan kausal dan kontribusi masing-masing variabel dalam konteks manajemen kinerja pegawai di kampus.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur (*literature review*) sebagai metode utama (Creswell, 2012). Pendekatan ini dipilih untuk menggali, memahami, dan mengintegrasikan berbagai temuan empiris dan konseptual terkait kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, dan manajemen kinerja dalam konteks organisasi modern, khususnya di sektor pendidikan tinggi dan startup digital. Literatur yang dianalisis dalam studi ini berasal dari artikel-artikel ilmiah terindeks internasional, yang diterbitkan antara tahun 2019 hingga 2025, untuk memastikan keterkinian dan relevansi dengan dinamika era digitalisasi.

Pengumpulan data dalam studi literatur ini dilakukan dengan menelusuri basis data akademik seperti *Scopus*, *Web of Science*, dan *Google Scholar* menggunakan kata kunci seperti "*transformational leadership*", "*employee motivation*", "*organizational culture*", "*performance management*", dan "*higher education*". Kriteria inklusi meliputi artikel berbahasa Inggris, dipublikasikan dalam jurnal bereputasi, dan mengkaji secara eksplisit hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja.

Proses analisis data dilakukan dengan teknik *thematic analysis*, di mana konsep-konsep kunci dari berbagai studi dikodekan, dikategorikan, dan disintesis untuk membangun pemahaman baru tentang integrasi antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dalam mendukung praktik manajemen kinerja pegawai (Zed, 2008). Hasil analisis ini kemudian digunakan untuk membangun model konseptual yang relevan bagi pengembangan manajemen kinerja di sektor pendidikan tinggi, dengan fokus pada upaya menciptakan iklim akademik yang sehat, produktif, dan berkualitas.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns sebagai bentuk kepemimpinan yang mengangkat moralitas dan motivasi baik dari pemimpin maupun pengikutnya (Nafal et al., 2024; Wiyono, 2019). Gagasan ini kemudian dikembangkan secara lebih rinci oleh Bernard M. Bass yang menambahkan dimensi-dimensi utama seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Widayati et al., 2017). Kepemimpinan transformasional tidak hanya sekadar memengaruhi perilaku, tetapi juga menciptakan perubahan nilai dan aspirasi dalam diri pengikut, serta membentuk visi bersama yang menuntun organisasi ke arah kemajuan yang berkelanjutan (Hasan, 2023).

Dalam perkembangannya, kepemimpinan transformasional menjadi model yang relevan untuk menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks. Di era globalisasi dan digitalisasi, pendekatan ini dianggap mampu menjembatani kebutuhan organisasi untuk beradaptasi secara cepat dengan perubahan lingkungan eksternal. Pemimpin transformasional bertindak sebagai agen perubahan yang tidak hanya mampu mengelola,

tetapi juga menginspirasi dan memberdayakan anggota organisasi untuk mencapai potensi maksimal mereka (Hussain & Khayat, 2021). Nilai utama dalam gaya kepemimpinan ini terletak pada kemampuan untuk memotivasi secara emosional dan moral, bukan hanya sekadar memberikan instruksi atau kompensasi. Olehnya gaya ini tidak cocok digunakan untuk perusahaan yang bersifat konvensional atau korporasi, sebab menurut hemat dari gaya kepemimpinan ini instruksi bisa digunakan tapi sebagai pemimpin kita harus terlebih dahulu membuat bawahan kita tidak terbebaskan dengan tugas atau instruksi yang kita berikan. Maka manajemen konflik dan emosional sangat diperlukan dalam penerapan gaya kepemimpinan ini.

Salah satu kekuatan utama dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuannya dalam membentuk budaya organisasi yang dinamis, inovatif, dan kolaboratif. Pemimpin transformasional cenderung mendorong karyawan untuk berpikir kritis, mengambil risiko yang terukur, dan mengevaluasi kembali asumsi yang ada. Dalam prosesnya, tercipta ruang untuk inovasi dan pengembangan kapabilitas organisasi secara menyeluruh. Kepemimpinan jenis ini telah banyak diadopsi dalam sektor pendidikan, pemerintahan, dan korporasi, karena dinilai mampu meningkatkan komitmen kerja dan kepuasan individu dalam organisasi.

Transformasi yang dibawa oleh pemimpin transformasional bukan hanya bersifat struktural, tetapi juga menyentuh ranah psikologis. Mereka memahami bahwa untuk menciptakan perubahan jangka panjang, mereka perlu menumbuhkan kepercayaan, rasa memiliki, dan aspirasi kolektif dalam diri pengikut. Dengan pendekatan yang personal dan empatik, pemimpin transformasional membangun relasi yang lebih dalam dengan anggota tim, sehingga komunikasi menjadi dua arah dan penuh keterbukaan. Hal ini memberikan ruang bagi ide-ide segar dan kolaborasi lintas level dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasional juga erat kaitannya dengan etika dan tanggung jawab sosial. Seorang pemimpin transformasional dituntut untuk memiliki integritas yang tinggi serta komitmen terhadap kesejahteraan bersama, bukan hanya kepentingan institusional semata. Dalam praktiknya, mereka tidak hanya memikirkan efisiensi operasional, tetapi juga dampak jangka panjang dari keputusan yang diambil terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar. Oleh karena itu, kepemimpinan ini dinilai sebagai pendekatan yang holistik dalam pengelolaan organisasi.

Secara empiris, banyak studi yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi dan kesejahteraan individu. Dalam konteks pendidikan, misalnya, gaya kepemimpinan ini terbukti meningkatkan motivasi guru, prestasi siswa, serta budaya kerja yang positif. Di sektor bisnis, penerapan kepemimpinan transformasional mampu memperkuat loyalitas karyawan dan mempercepat inovasi produk maupun layanan. Bahkan dalam sektor publik, kepemimpinan ini menjadi kunci dalam proses reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang lebih responsif.

Olehnya dapat ditarik kesimpulan bahwa konsep kepemimpinan transformasional merepresentasikan bentuk kepemimpinan yang progresif, partisipatif, dan berorientasi pada perubahan jangka panjang. Ia lahir dari kebutuhan akan gaya kepemimpinan yang mampu membangun visi bersama dan memberdayakan sumber daya manusia secara menyeluruh. Kepemimpinan ini menuntut pemimpin untuk tidak hanya menjadi

pengarah, tetapi juga teladan dan penggerak nilai-nilai kemanusiaan dalam setiap aspek pengambilan keputusan. Dengan demikian, transformasi yang dihasilkan tidak hanya menyentuh level institusi, tetapi juga individu yang menjadi bagian darinya.

Konsep Motivasi Kerja

Motivasi kerja telah menjadi salah satu isu utama dalam studi perilaku organisasi sejak awal abad ke-20. Salah satu teori yang memberikan pengaruh besar terhadap pemahaman motivasi kerja adalah teori dua faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg pada akhir 1950-an. Dalam risetnya, Herzberg menemukan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja bukanlah dua kutub yang saling berlawanan, melainkan dikendalikan oleh dua set faktor yang berbeda (Azwanda & Hasri, 2024).

Faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang adalah elemen-elemen yang mendorong karyawan untuk merasa puas dan terdorong secara intrinsik. Sementara itu, *faktor higienis* seperti kebijakan perusahaan, hubungan interpersonal, gaji, dan kondisi kerja, jika tidak dikelola dengan baik, dapat memicu ketidakpuasan, namun tidak serta merta meningkatkan motivasi ketika dipenuhi (Gilbert et al., 2022; Hasan, 2023). Konsep ini menjadi sangat relevan dalam konteks kepemimpinan transformasional karena pemimpin yang visioner dan inspiratif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung munculnya faktor-faktor motivator yang sejati dalam diri karyawan.

Motivasi kerja secara umum dipahami sebagai dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan kerja. Motivasi ini bukan hanya sekadar upaya untuk menyelesaikan tugas, melainkan juga mencakup keterikatan emosional terhadap pekerjaan, rasa memiliki terhadap peran, dan keinginan untuk berkontribusi secara optimal dalam organisasi (Febrian & Jacobus, 2022). Dalam lingkungan kerja modern, motivasi kerja dianggap sebagai elemen strategis yang menentukan keberhasilan organisasi, khususnya dalam menghadapi perubahan dan tantangan global. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami bahwa motivasi tidak hanya dibentuk melalui kompensasi finansial, tetapi juga melalui pemberdayaan, pengakuan, dan pengembangan potensi individu (Sundoro, 2022). Konsep ini sejalan dengan pendekatan humanistik dalam manajemen sumber daya manusia, yang menempatkan kesejahteraan psikologis karyawan sebagai prioritas.

Olenya ciri-ciri pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi dapat dikenali dari sikap proaktif, ketekunan dalam menyelesaikan tugas, dan keinginan untuk terus belajar dan berkembang. Mereka cenderung memiliki inisiatif tinggi, tidak menunggu perintah, serta mampu menghadapi tantangan dengan pendekatan solutif (Arfiono & Hidayat, 2022). Selain itu, motivasi kerja juga tercermin dalam kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, komitmen terhadap nilai-nilai organisasi, dan loyalitas yang tinggi terhadap visi institusi. Dalam dunia pendidikan tinggi, misalnya, motivasi kerja dosen atau tenaga kependidikan terlihat dari partisipasi aktif dalam pengembangan kurikulum, pelaksanaan penelitian, pengabdian masyarakat, dan inovasi layanan akademik. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi juga menunjukkan kepuasan kerja yang mendalam, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi (Mesiono et al., 2024).

Indikator motivasi kerja menurut berbagai kajian ilmiah umumnya meliputi komitmen terhadap pekerjaan, tingkat kepuasan terhadap tugas yang diemban, antusiasme dalam menjalani rutinitas, serta keberanian untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar (Nuraeni, 2022). Motivasi kerja yang tinggi juga diasosiasikan dengan peningkatan kualitas kinerja, rendahnya tingkat absensi, dan tingginya loyalitas terhadap organisasi. Dalam pendekatan modern, indikator ini juga dikaitkan dengan keterlibatan emosional dan kognitif dalam proses kerja, serta kesediaan untuk berkontribusi lebih dari yang diwajibkan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mampu menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan semua indikator tersebut berkembang secara alami, tanpa tekanan, melainkan melalui inspirasi dan pembinaan yang berkelanjutan.

Integrasi antara motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional memperkuat keyakinan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang bermakna dan menantang akan melahirkan karyawan yang lebih terlibat dan produktif. Pemimpin transformasional tidak hanya memengaruhi perilaku karyawan melalui instruksi dan kontrol, tetapi melalui keteladanan, pemberian visi, serta dukungan terhadap aktualisasi diri individu. Dengan memperhatikan teori Herzberg, dapat disimpulkan bahwa organisasi yang mampu memfasilitasi pencapaian, pengakuan, dan pertumbuhan akan memiliki tingkat motivasi karyawan yang tinggi. Hal ini pada akhirnya menciptakan budaya kerja yang tidak hanya kompetitif tetapi juga kolaboratif, inovatif, dan selaras dengan nilai-nilai strategis jangka panjang.

Indikator Kepemimpinan Transformasional dalam Membentuk Manajemen Kinerja Pegawai di Perguruan Tinggi Pembaharu

Pemimpin transformasional bertindak sebagai agen pembaharu dengan mendorong terjadinya perubahan yang berdampak positif dalam organisasi. Dalam konteks penelitian ini, pemimpin yang mengisyratkan pembaharu menunjukkan inisiatif dalam memperkenalkan kebijakan kerja baru yang lebih adaptif terhadap perubahan eksternal. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan motivasi kerja, karena karyawan merasa bekerja dalam organisasi yang dinamis dan visioner.

Kepemimpinan sebagai pembaharu juga tercermin dalam keberaniannya meninggalkan pola lama yang tidak lagi relevan dan menggantinya dengan sistem kerja yang lebih produktif. Para karyawan menyatakan bahwa perubahan ini memberikan ruang bagi kreativitas dan inovasi dalam menjalankan tugas. Hal ini memunculkan efek psikologis positif berupa kepercayaan diri dan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi (Nafal et al., 2024).

Selain itu, pemimpin pembaharu cenderung melibatkan karyawan dalam proses perubahan, sehingga meningkatkan rasa partisipatif dan keterlibatan emosional. Karyawan tidak hanya menjadi objek perubahan, tetapi juga menjadi subjek yang berkontribusi terhadap arah organisasi baru. Keterlibatan ini berdampak pada peningkatan komitmen kerja karena mereka merasa berkontribusi secara langsung terhadap masa depan organisasi (Liu et al., 2024; Nuraeni, 2022; Korku & Kaya, 2023).

Kepemimpinan sebagai pembaharu pada akhirnya menjadi fondasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan individu. Hal ini menciptakan ekosistem yang mendorong pertumbuhan profesional melalui pembelajaran

dari proses perubahan itu sendiri, yang berdampak pada pengembangan karyawan secara berkelanjutan.

Memberi (Inspirasi dan Motivasi)

Pemimpin transformasional memberikan inspirasi dan motivasi dengan cara menyampaikan visi yang jelas dan menggugah, serta mendorong karyawan untuk percaya pada potensi dirinya. Berdasarkan hasil penelitian, ketika pemimpin menyampaikan visi yang bermakna, karyawan merasakan makna dalam pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi secara intrinsik kerja (Gilbert et al., 2022; (Sundoro, 2022).

Pemberian motivasi juga dilakukan melalui pengakuan atas pencapaian karyawan, baik besar maupun kecil. Strategi ini terbukti efektif dalam meningkatkan semangat kerja dan produktivitas. Para karyawan dalam penelitian ini melaporkan bahwa penghargaan yang diberikan oleh atasan sangat berarti dan berdampak positif terhadap komitmen mereka untuk terus memberikan yang terbaik.

Namun kepemimpinan transformasional bukan hanya sekedar apresiasi verbal, tapi pemimpin juga wajib memberikan contoh konkret dalam bekerja baik dalam etos kerja, integritas, maupun cara berpikir strategis. Keteladanan ini menular kepada bawahannya, membentuk budaya kerja yang kuat dan meningkatkan kepuasan kerja karena adanya kesesuaian antara nilai pribadi dan nilai organisasi (Febrian & Jacobus, 2022). Selain itu terjadi peningkatan kreativitas dan inovasi pada pegawai. Saat karyawan merasa dimotivasi dan dihargai, mereka terdorong untuk berpikir *out of the box* dan mengambil inisiatif. Budaya organisasi menjadi lebih terbuka terhadap ide-ide baru, dan hal ini sangat penting untuk kelangsungan dan pertumbuhan organisasi.

Mendorong Kinerja atas Sistem Nilai

Kepemimpinan transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian hasil, tetapi juga pada nilai-nilai yang menjadi dasar perilaku organisasi. Dalam temuan penelitian ini, pemimpin yang secara konsisten menyuarakan dan menegakkan sistem nilai-nilai seperti integritas, kerja sama, dan tanggung jawab sosial, berhasil menciptakan kerja lingkungan yang harmonis dan etis.

Pemimpin yang mendorong kinerja berdasarkan sistem nilai mampu membentuk keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Hal ini menciptakan rasa tujuan yang tinggi pada karyawan. Ketika kinerja diukur tidak hanya dari hasil, tetapi juga dari cara mencapainya, karyawan lebih termotivasi untuk bekerja dengan cara yang etis dan bertanggung jawab.

Dalam organisasi yang dipimpin berdasarkan nilai, loyalitas karyawan meningkat. Mereka merasa bekerja dalam lingkungan yang adil dan menguntungkan. Hal ini berdampak positif terhadap komitmen kerja dan menurunkan niat karyawan untuk pindah kerja. Karyawan menunjukkan dedikasi yang tinggi bukan karena tekanan, tetapi karena kepercayaan terhadap nilai-nilai yang dijunjung pemimpin.

Kepemimpinan berbasis nilai juga menciptakan ruang aman untuk berkembang. Ketika kejujuran dan kejujuran dihargai, karyawan tidak takut untuk belajar dari kesalahan. Ini memperkuat iklim dan inovasi dalam organisasi, serta mempercepat pengembangan karyawan melalui umpan balik yang jujur dan konstruktif.

Meningkatkan Kemampuan Secara Terus-Menerus

Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga berinvestasi dalam pertumbuhan jangka panjang karyawan. Salah satu indikator utamanya adalah komitmen untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan bawahan secara terus menerus. Berdasarkan penelitian ini, pelatihan, pembinaan, dan pemberian tugas tantangan secara bertahap merupakan strategi nyata yang digunakan (Nafal et al., 2024)

Dalam konteks ini, motivasi kerja meningkat karena karyawan melihat adanya peluang untuk maju. Mereka merasa organisasi mempercayai mereka untuk berkembang, sehingga mereka berinisiatif untuk belajar lebih banyak dan memikul tanggung jawab lebih besar. Ini menciptakan pola perbaikan diri yang berkesinambungan.

Peningkatan kemampuan juga berdampak langsung pada tingkat inovasi. Ketika karyawan dibekali pengetahuan baru, mereka lebih siap menghadapi tantangan kompleks, dan mampu memberikan solusi kreatif dalam situasi yang tidak terduga. Hal ini sangat mendukung budaya inovatif di lingkungan kerja.

Olehnya dapat disimpulkan bahwa kemampuan yang terus ditingkatkan oleh seorang pemimpin dapat menghasilkan rasa puas dan percaya diri pada pegawai yang ada diperguruan tinggi. Mereka merasa dihargai dan relevan dalam sistem kerja yang terus berkembang. Ini menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja jangka panjang serta membangun loyalitas terhadap organisasi.

Solusi

Pemimpin yang solutif adalah pemimpin yang mampu mengarahkan dan memfasilitasi penyelesaian masalah secara efektif. Dalam penelitian ini, peran solutif pemimpin tercermin dari kemampuannya dalam menangani konflik kerja, hambatan operasional, serta kehidupan eksternal dengan pendekatan kolaboratif dan reflektif.

Dengan pendekatan solutif, pemimpin mampu menciptakan kepercayaan bahwa setiap tantangan dapat diatasi bersama. Karyawan yang merasa didukung akan lebih berani mengutarakan masalah dan mencari solusi. Ini meningkatkan efektivitas waktu kerja serta mempercepat proses pengambilan keputusan di lapangan (Fauzan et al., 2023).

Dampak lainnya adalah peningkatan kreativitas. Saat pemimpin memfasilitasi diskusi terbuka dalam menyelesaikan masalah, karyawan merasa terlibat dan bebas menyumbangkan ide. Lingkungan yang mendukung inilah yang memicu munculnya gagasan-gagasan segar dan inovatif yang berasal dari berbagai tingkatan organisasi.

Pemimpin yang solutif juga meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan tidak merasa bekerja dalam tekanan tanpa arah. Mereka memandang pemimpinnya sebagai fasilitator, bukan sebagai pengontrol. Rasa aman ini sangat penting dalam mempertahankan kesehatan mental dan produktivitas kerja karyawan dalam jangka panjang.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kualitas kerja karyawan. Melalui peran sebagai pembaharu, pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif, yang berdampak langsung pada peningkatan motivasi kerja dan kreativitas

individu. Proses perubahan yang dilakukan secara partisipatif juga memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi.

Selain itu, memberikan inspirasi dan penanaman sistem nilai organisasi yang kuat mendorong terciptanya budaya kerja yang etis dan kolaboratif. Karyawan yang termotivasi dan terinspirasi merasa lebih terikat secara emosional dengan organisasi, sehingga menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi serta kontribusi yang berkelanjutan terhadap pencapaian visi institusi. Kepemimpinan yang mengutamakan nilai dan pengembangan diri juga memperkuat loyalitas serta rasa memiliki terhadap organisasi.

Olehnya dapat ditarik kesimpulan bahwa keberadaan pemimpin yang solutif dan mendukung pengembangan kemampuan secara terus menerus menciptakan ekosistem pembelajaran yang mendorong inovasi dan peningkatan kompetensi. Hal ini menjadikan kepemimpinan transformasional bukan hanya sebagai gaya kepemimpinan yang efektif, melainkan juga sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia yang relevan dengan tuntutan organisasi modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, D. N. R., & Ardana, K. (2016). *Pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, self efficacy terhadap perilaku kerja inovatif*. Udayana University.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: during the COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 1–15.
- Arfiono, R. D., & Hidayat, N. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Puskesmas Di Kota Tarakan. *EKONOMIKA45: Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 9(2), 184–196.
- Azwanda, Y. E. H., & Hasri, S. (2024). Model Dua Faktor Herzberg Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Studi Multidisipliner*, 8(12).
- Creswell, J. W. (2012). *Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*.
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh komitmen organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 517–534.
- Febrian, K., & Jacobus, O. M. (2022). Upaya Menjaga dan Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Berdasarkan Faktor-Faktor Penyebab Perubahan Motivasi Kerja. *Sains: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 188–202.
- Ghafur, A. H. S. (2024). *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia: Suatu Analisis Kebijakan*. Bumi Aksara.
- Gilbert, J., Eka, A., & Limanto, S. (2022). Faktor-faktor motivasi pekerja pada usaha jasa konstruksi berdasarkan teori herzberg. *Jurnal Dimensi Pratama Teknik Sipil*, 11(1).
- Habiburrahman, H. (2023). *Manajemen perguruan tinggi untuk meningkatkan mutu pendidikan di Institut Agama Islam Hamzanwadi NW Lombok Timur*. UIN Mataram.
- Hasan, K. (2023). The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *MULTIPLE: Journal of Global and Multidisciplinary*, 1(1), 39–48.

- Hussain, M. K., & Khayat, R. A. M. (2021). The impact of transformational leadership on job satisfaction and organisational commitment among hospital staff: a systematic review. *Journal of Health Management*, 23(4), 614–630.
- Kodrat, D. (2021). Mindset Mutu Manajemen Perguruan Tinggi Islam Dalam Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM). *Al-Mujaddid: Jurnal Ilmu-Ilmu Agama*, 3(1), 48–61.
- Korku, C., & Kaya, S. (2023). Relationship between authentic leadership, transformational leadership and innovative work behavior: mediating role of innovation climate. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 29(3), 1128–1134.
- Liu, C.-H., Lin, W.-P., Ng, Y.-L., Hsieh, A.-L., & Lin, J.-Y. (2024). The relevance of vision sharing and innovative behavior on transformational leadership, charismatic influence and organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Hospitality Management*, 123, 103891.
- Mesiono, M., Wasiiyem, W., Zakiyah, N., Fahrezi, M., Nursakinah, I., & Azhari, M. T. (2024). Dinamika kepemimpinan perguruan tinggi: Tantangan dan strategi manajemen untuk menanggapi perubahan cepat di era globalisasi. *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(3), 3146–3153.
- Nafal, Q., Maunah, B., & Patoni, A. (2024). Hakikat Kepemimpinan Transformasional. *IHSANIKA: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(3), 45–58.
- Nuraeni, Y. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Ciluluk. *Eks-Accuracy: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 1(2), 1–19.
- Rahmi, S. (2024). *Manajemen Perguruan Tinggi*. Prenada Media.
- Sundoro, T. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Jasa Pelayanan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Puskesmas Bulu. *Jurnal Manajerial*, 9(02), 186–201.
- Wibowo, T. S., Suhendi, D., Suwandana, I. M. A., Nurdiani, T. W., & Lubis, F. M. (2023). The Role Of Transformational Leadership And Organizational Culture In Increasing Employee Commitment. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(2).
- Widayati, C., Rahardjo, T. H., & Febriyanti, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi*, 22(3).
- Wiyono, B. (2019). Hakikat kepemimpinan transformasional. *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 74–83.
- Xiaoqing, L., & Sukumaran, S. (2023). *The Interplay between Transformational Leadership and Organizational Justice in Enhancing Job Satisfaction in Traditional Chinese Medicine Vocational Colleges in China*.
- Yusup, A., & Maulani, I. E. (2023). The influence of transformational leadership on employee motivation. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 4(3), 798–802.
- Zed, M. (2008). *Metode penelitian kepustakaan*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.