

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN ASN DI DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATENBENGKULU UTARA

M. RA'ID FIKRI RAFIF

NPP. 32.0257

Asdaf Kabupaten Bengkulu Utara, Provinsi Bengkulu

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: [32.0257@praja.ipdn.ac.id](mailto:32.0257@praja.ipdn.ac.id)

Pembimbing Skripsi: Dr. Drs. H. Azharisman Rozie, M.Si

## ABSTRACT

**Problem Statement/Background (GAP):** *The work discipline of civil servants (ASN) is one of the key factors in supporting the effectiveness of governmental organizations. However, in the Department of Manpower and Transmigration of North Bengkulu Regency, the level of ASN discipline remains relatively low, despite the implementation of a fingerprint attendance system and the application of a transformational leadership style by the Head of Department. This phenomenon indicates a gap between the leadership style being implemented and the expected outcomes in improving employee discipline. Purpose* This study aims to analyze and understand the transformational leadership of the Head of the Department in enhancing the discipline of civil servants (ASN) at the Department of Manpower and Transmigration of North Bengkulu Regency, including identifying the inhibiting factors and the strategic efforts undertaken to address these challenges in the implementation of transformational leadership. **Method:** *This study employs a qualitative approach with a descriptive method and an inductive reasoning pattern. Data collection techniques include interviews, observations, and documentation. The analysis is based on the transformational leadership theory by Bass & Riggio (2006), which consists of four dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. Result:* The results indicate that the development of civil servant competencies in North Prabumulih Sub-District is fairly good, particularly in the training dimension. However, obstacles remain in terms of access to formal education, limited funding, low employee motivation, and suboptimal facilities and infrastructure. **Conclusion:** *Transformational leadership has a positive influence on improving the discipline of civil servants (ASN), but its implementation has not been fully realized across all dimensions. A more intensive and communicative approach, along with support in the form of coaching and training, is needed to enhance the effectiveness of leadership in fostering a culture of discipline within the department.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Work Discipline, Civil Servants (ASN)*

## ABSTRAK

**Rumusan Masalah/Latar Belakang (GAP):** Disiplin kerja ASN merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang efektivitas organisasi pemerintahan. Namun, di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara, tingkat kedisiplinan ASN masih tergolong rendah, meskipun telah diterapkan sistem absensi fingerprint dan Kepala Dinas menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara penerapan gaya kepemimpinan dengan hasil kedisiplinan pegawai yang diharapkan. **Tujuan:** untuk menganalisis dan mengetahui kepemimpinan transformasional kepala dinas dalam meningkatkan disiplin ASN di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dan pola berpikir induktif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis menggunakan teori kepemimpinan transformasional Bass & Riggio (2006) yang terdiri dari empat dimensi: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. **Hasil:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional oleh Kepala Dinas telah cukup efektif, khususnya pada dimensi pengaruh ideal (*idealized influence*) dan motivasi inspirasional (*inspirational motivation*). Namun, dimensi stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dan perhatian individual (*individualized consideration*) belum diterapkan secara optimal. Beberapa pegawai masih menunjukkan resistensi terhadap kebijakan baru, dan tidak ada pelatihan atau pembinaan individu yang dilakukan dalam tiga tahun terakhir. **Kesimpulan:** Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan disiplin ASN, tetapi penerapannya belum menyeluruh pada semua dimensi. Diperlukan pendekatan yang lebih intensif, komunikatif, serta dukungan pembinaan dan pelatihan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam membentuk budaya disiplin di lingkungan dinas.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, ASN

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 memberikan kewenangan yang luas kepada pemerintah daerah untuk mengelola dan menyelenggarakan urusan pemerintahan berdasarkan prinsip desentralisasi. Urusan pemerintahan yang bersifat konkuren menjadi dasar bagi daerah dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan pusat, yang pada gilirannya bertujuan untuk meningkatkan pelayanan publik, pemberdayaan masyarakat, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Dalam konteks ini, perangkat daerah seperti dinas-dinas memiliki peran penting sebagai pelaksana teknis urusan pemerintahan. Salah satunya adalah Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang memiliki kewenangan strategis dalam bidang ketenagakerjaan dan transmigrasi di daerah. Keberhasilan pelaksanaan tugas dinas sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya. SDM merupakan elemen fundamental dalam organisasi pemerintahan yang secara langsung berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan.

Kualitas ASN dalam menjalankan tugas sangat ditentukan oleh tingkat kedisiplinan mereka. Disiplin ASN tidak hanya merujuk pada kepatuhan terhadap jam kerja dan aturan formal,

tetapi juga mencerminkan integritas, tanggung jawab, serta komitmen terhadap tugas dan pelayanan publik. Namun, dalam praktiknya, kedisiplinan ASN masih menjadi persoalan yang belum sepenuhnya teratasi di berbagai instansi pemerintah, termasuk di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara. Data absensi ASN selama tiga tahun terakhir (2021–2023) menunjukkan masih tingginya angka keterlambatan dan rendahnya efek jera terhadap pelanggaran disiplin, yang mengindikasikan perlunya pendekatan manajerial dan kepemimpinan yang lebih efektif.

Kepemimpinan merupakan elemen strategis dalam mendorong perubahan perilaku ASN. Gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan pada empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, dipercaya mampu menciptakan perubahan positif dalam organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya memerintah, tetapi juga menjadi teladan, motivator, pembimbing, dan pengembang potensi bawahannya.

Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara telah mencoba menerapkan pendekatan transformasional, salah satunya melalui inovasi sistem absensi fingerprint sejak tahun 2024 sebagai upaya peningkatan kedisiplinan ASN. Inovasi ini mencerminkan keberanian untuk beradaptasi dengan teknologi demi mendukung tata kelola kepegawaian yang lebih akuntabel. Akan tetapi, implementasi kebijakan tersebut belum sepenuhnya efektif. Beberapa pegawai menunjukkan resistensi terhadap perubahan, serta lemahnya pengaruh ideal dan motivasi inspiratif dari pimpinan, yang mencerminkan masih kurang optimalnya internalisasi nilai-nilai transformasional dalam kepemimpinan kepala dinas.

Fenomena ini sejalan dengan temuan Surawijaya et al. (2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Oktavianti et al. (2022) juga menekankan pentingnya motivasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja ASN. Penelitian oleh Sumarni et al. (2023) mengungkapkan bahwa kedisiplinan dan kepemimpinan secara signifikan memengaruhi kinerja ASN. Harb dan Sidani (2019) bahkan menekankan peran penting *idealized influence* dan *inspirational motivation* dalam proses perubahan organisasi di sektor publik. Di Indonesia, Yusuf Maolani (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat berperan dalam mendorong perubahan, termasuk dalam hal pembentukan disiplin ASN.

Dengan demikian, berdasarkan fenomena empiris dan teori yang ada, penelitian ini penting dilakukan untuk menggali lebih dalam bagaimana kepemimpinan transformasional Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara dijalankan dalam upaya meningkatkan disiplin ASN. Penelitian ini juga akan menganalisis faktor penghambat serta upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut. Hal ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia sektor publik yang lebih efektif dan berorientasi pada kinerja.

## **1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)**

Meskipun Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan melakukan inovasi seperti penggunaan sistem absensi fingerprint sejak tahun 2024, namun tingkat kedisiplinan ASN masih belum menunjukkan hasil yang optimal. Hal ini terlihat dari data kedisiplinan ASN yang menunjukkan bahwa jumlah keterlambatan hadir masih cukup tinggi, bahkan setelah sistem absensi elektronik diterapkan. Selain itu, resistensi sebagian pegawai terhadap perubahan dan

lemahnya pengaruh ideal (*idealized influence*) serta motivasi inspiratif (*inspirational motivation*) dari pemimpin menyebabkan tujuan organisasi belum sepenuhnya tercapai.

Situasi ini mencerminkan adanya kesenjangan antara kondisi ideal — di mana penerapan kepemimpinan transformasional seharusnya mampu meningkatkan disiplin ASN — dengan kondisi nyata yang menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan tersebut belum mampu mendorong perubahan perilaku pegawai secara menyeluruh. Kurangnya kesadaran internal pegawai, lemahnya pengawasan, dan komunikasi yang kurang efektif dari pimpinan menjadi faktor-faktor yang memperkuat kesenjangan ini. Oleh karena itu, dibutuhkan kajian yang lebih dalam terkait bagaimana dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kedisiplinan ASN secara efektif dan berkelanjutan.

### **1.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu dalam konteks pemanfaatan Teknologi Informasi.

Penelitian Pertama oleh Gaspersz (2020) yang berjudul Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Disiplin Kerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Kepulauan Yapen. Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan tingkat kedisiplinan kerja pegawai, terutama dalam meningkatkan kepatuhan terhadap aturan organisasi.

Penelitian Kedua oleh Mardiana & Ernawati (2022) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan terhadap Disiplin Kerja pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Bima yang berjudul Strategi Pengembangan Kompetensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kupang Ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi perilaku disiplin pegawai, dengan menanamkan arahan yang jelas dan teladan yang baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian Ketiga oleh Lusiana (2023), Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Purworejo). Melalui kepemimpinan transformasional, motivasi kerja pegawai dapat ditingkatkan, yang secara tidak langsung juga memperbaiki kedisiplinan dan berdampak positif pada kinerja secara keseluruhan.

Penelitian Keempat oleh Hamka (2022), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidrap. Kepemimpinan transformasional dan budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana kedisiplinan kerja berperan sebagai faktor penghubung antara variabel variabel tersebut.

Penelitian Kelima oleh Setiawan (2021), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, dan Disiplin terhadap Kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang. Penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai, dengan kedisiplinan kerja sebagai salah satu indikator penting keberhasilan gaya kepemimpinan tersebut.

### **1.4 Pernyataan Kebaruan Karya Ilmiah**

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian

terdahulu, perbandingan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada fokus, lokus, teori serta metode yang digunakan. Selain perbedaan dalam pemilihan lokasi penelitian, perbedaan juga terlihat pada identifikasi masalah yang melatarbelakangi penelitian serta penggunaan teori yang berbeda teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Kepemimpinan Transformasional (Bass & Riggio,2006:6). Penggunaan Teori yang berbeda tentunya menghasilkan temuan yang berbeda pula dibandingkan dengan penelitian sebelumnya.

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui kepemimpinan transformasional kepala dinas dalam meningkatkan disiplin ASN di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara, Faktor Penghambat dan Upaya mengatasi hambatan dalam kepemimpinan transformasional kepala dinas dalam meningkatkan disiplin.

## **II. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dan berpola induktif. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggambarkan secara mendalam realitas sosial dan dinamika yang terjadi di lapangan, khususnya dalam praktik kepemimpinan transformasional dan dampaknya terhadap disiplin ASN di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara. Menurut Sugiyono (2014), metode kualitatif digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alami, di mana peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi. Sementara itu, Moleong (2015) menyatakan bahwa penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Simangunsong (2017) menjelaskan bahwa metode deskriptif dalam penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengungkapkan fakta dan menganalisis situasi sosial sebagaimana adanya, tanpa memanipulasi variabel yang diteliti. Dalam konteks ini, metode deskriptif dimanfaatkan untuk memaparkan secara rinci bagaimana gaya kepemimpinan transformasional Kepala Dinas berpengaruh terhadap kedisiplinan ASN. Selain itu, pendekatan penelitian ini bersifat induktif, yang membuat peneliti membangun generalisasi atau pola berdasarkan observasi empiris di lapangan. Menurut Nurdin dan Hartati (2016), pendekatan induktif dimulai dari data konkret di lapangan yang kemudian disusun menjadi kesimpulan umum atau teori baru. Untuk itu, peneliti melakukan wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi terhadap fenomena yang terjadi di instansi yang diteliti. Sejalan dengan pandangan Moleong (2015:163), informan dalam penelitian ini dipilih secara purposive, yaitu berdasarkan pemahaman mereka terhadap topik yang diteliti. Penelitian ini juga menggunakan pedoman dari Creswell (2014), yang menyarankan bahwa dalam desain penelitian kualitatif, pemilihan informan dilakukan dengan pendekatan yang sistematis dan relevan terhadap permasalahan yang diteliti. Penelitian ini juga mengacu pada panduan yang diajukan oleh Udaya Majid (2017), yang menjelaskan pentingnya teknologi dalam manajemen SDM dan penerapan sistem absensi elektronik (seperti fingerprint) untuk meningkatkan kedisiplinan ASN di sektor publik. Hal ini sejalan dengan inovasi yang diterapkan di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara, melalui sistem absensi berbasis teknologi untuk mendukung disiplin pegawai.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui kepemimpinan transformasional kepala dinas dalam meningkatkan disiplin ASN di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara Peneliti menggunakan teori Kepemimpinan Transformasional (Bass & Riggio,2006:6), yang memiliki 4 dimensi sebagai berikut:

1. *Idealized Influence* dengan indikatornya Panutan dan Memberikan Apresiasi.
2. *Inspirational Motivation* dengan indikatornya Menginspirasi dan Memotivasi.
3. *Intellectual Stimulation* dengan indikatornya Bijaksana dan Berpikir jauh kedepan.
4. *Individualized Consideration* dengan indikatornya Pembimbing dan Solutif.

#### 3.1 Kepemimpinan transformasional kepala dinas dalam meningkatkan disiplin ASN

Pada dimensi *Idealized Influence*, Dimensi ini menunjukkan bahwa Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara telah menjadi teladan dalam membangun kedisiplinan ASN. Kepala dinas hadir lebih awal dari pegawai, memberikan contoh langsung dalam menaati peraturan, serta memberikan pujian dan reward kepada ASN yang disiplin. Sikap konsisten dan keteladanan ini menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan dari sebagian besar ASN. Oleh karena itu, dimensi *Idealized Influence* dalam kepemimpinan ini dapat dikategorikan cukup berhasil dan memberikan pengaruh positif terhadap budaya kerja dinas.

Pada dimensi *Inspirational Motivation*, Kepala Dinas telah memotivasi ASN melalui arahan rutin saat apel pagi dan menyampaikan visi kedinasan yang lebih modern dan tertib, termasuk melalui kebijakan absensi fingerprint. Upaya ini menumbuhkan semangat bagi sebagian pegawai untuk lebih disiplin. Namun demikian, masih terdapat ASN yang belum tergerak untuk berubah, menunjukkan bahwa motivasi belum menyentuh seluruh lapisan pegawai. Dengan demikian, dimensi ini sudah diterapkan namun belum merata, dan masih perlu ditingkatkan dalam hal pendekatan yang lebih menyentuh secara emosional dan komunikatif.

Pada dimensi *Intellectual Stimulation*, Kepala Dinas telah berinovasi melalui penerapan sistem absensi berbasis fingerprint, namun belum memberikan ruang yang cukup bagi ASN untuk berpikir kritis, menyampaikan ide, atau ikut terlibat dalam perumusan kebijakan. Tidak terdapat forum diskusi atau mekanisme khusus yang mendorong pegawai untuk berkontribusi secara intelektual. Akibatnya, beberapa kebijakan bersifat top-down dan belum menumbuhkan rasa memiliki di kalangan ASN. Oleh karena itu, dimensi *Intellectual Stimulation* dalam kepemimpinan ini belum berjalan optimal.

Pada dimensi *Individualized Consideration*, Upaya Kepala Dinas untuk membangun kedekatan personal dengan ASN telah terlihat dalam bentuk penghargaan informal dan perhatian langsung. Namun, pendekatan individual terhadap pengembangan pegawai, seperti pelatihan atau pembinaan personal, belum terlaksana. Tidak adanya pelatihan selama tiga tahun terakhir menunjukkan bahwa aspek pengembangan individu belum menjadi perhatian utama. Maka, dimensi ini belum terlaksana secara maksimal, khususnya dalam mendukung peningkatan disiplin melalui pembinaan yang bersifat personal.

### **3.2 Faktor Penghambat Kepemimpinan transformasional kepala dinas dalam meningkatkan disiplin ASN**

Dalam penelitian ini ditemukan beberapa faktor yang menjadi penghambat dalam kepemimpinan transformasional kepala dinas dalam meningkatkan disiplin pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara. Faktor-faktor ini berkaitan erat dengan penerapan kepemimpinan transformasional yang masih menghadapi berbagai kendala. Dari hasil analisa peneliti membagi faktor penghambat menjadi 2 kategori yaitu faktor internal dan faktor eksternal, adapun penjelasan dari masing-masing faktor tersebut antara lain yaitu:

#### **1. Faktor Internal**

##### **a. Kurangnya Evaluasi Pimpinan**

Kedisiplinan ada dalam setiap individu, namun lingkungan atau budaya kerja dalam organisasi berperan dalam perubahan setiap individu. Hal tersebut dikarenakan kurangnya evaluasi dari Kepala Dinas pada setiap pegawai khususnya pegawai lama yang membuat paradigma ketidaksiplinan kepada pegawai baru atau pegawai yang lebih muda menjadi terbangun sehingga diperlukan evaluasi rutin terkait lingkungan atau budaya kerja pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara.

##### **b. Belum Adanya Pegawai Yang Mengikuti Diklat**

Hambatan dalam kepemimpinan transformasional yaitu anggaran yang terbatas yang berakibat pada belum adanya pegawai yang mengikuti Diklat. Dalam penerapan kepemimpinan transformasional khususnya pada dimensi individualized consideration yaitu pemimpin dapat memberikan dukungan, serta membantu anggota tim dalam mencapai pertumbuhan dan pengembangan pribadi sulit untuk dilakukan karena keterbatasan anggaran dalam pengembangan pegawai berakibat pada belum adanya pegawai yang mengikuti Diklat di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara

#### **2. Faktor Eksternal**

Faktor eksternal merupakan aspek yang berasal dari luar individu, terdiri dari:

##### **a. Kurangnya Kepuasan Kerja Pegawai**

Kepuasan kerja yang berasal dari kompensasi atau penghargaan dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai. Jika pegawai merasa dihargai, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.

##### **b. Lingkungan Kerja Yang Kurang Mendukung**

Lingkungan kerja juga berdampak terhadap kedisiplinan pegawai. Lingkungan kerja yang kurang mendukung disiplin dapat membuat pegawai mengikuti kebiasaan yang kurang baik. Jika pegawai merasa nyaman dan mendapat dukungan dalam pekerjaannya, mereka akan lebih disiplin dalam bekerja.

##### **c. Kurangnya Pembimbingan**

Keteladanan pimpinan dalam menegakkan disiplin memiliki dampak besar terhadap kedisiplinan kerja pegawai. Jika pimpinan menuntut kepatuhan terhadap peraturan, mereka harus menunjukkan ketaatan terlebih dahulu agar menjadi contoh bagi bawahan.

### **3.3 Upaya Mengatasi Hambatan dalam Kepemimpinan transformasional kepala dinas dalam meningkatkan disiplin ASN**

Untuk mengatasi faktor penghambat pada Kepemimpinan Transformasional Kepala Dinas Dalam Meningkatkan Disiplin ASN di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara yaitu dapat dilakukan dengan beberapa langkah yaitu:

#### **1. Faktor Internal**

##### **a. Melakukan Evaluasi Rutin Pegawai**

Upaya ini dilakukan dengan menerima masukan dari pegawai guna memperoleh gambaran menyeluruh tentang kondisi dan kinerja dinas. Evaluasi rutin juga difokuskan pada budaya kerja pegawai, khususnya bagi pegawai lama yang mulai menunjukkan sikap kurang disiplin.

##### **b. Pemberian Reward and Punishment**

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) teknis maupun fungsional dirancang untuk mengatasi kejenuhan pegawai dan meningkatkan kompetensi mereka. Selain itu, pemberian penghargaan dan hukuman sesuai dengan peraturan perundang-undangan diterapkan sebagai dorongan peningkatan kedisiplinan.

#### **2. Faktor Eksternal**

##### **a. Memberikan Penghargaan Kepada Pegawai**

Penghargaan kepada pegawai yang berprestasi atau menunjukkan kedisiplinan tinggi dilakukan sebagai bentuk apresiasi untuk meningkatkan motivasi dan membangun budaya kerja positif.

##### **b. Melakukan Komunikasi Dua Arah Kepada Pegawai**

Diterapkannya komunikasi dua arah dan terbuka antara pegawai dengan Kepala Dinas bertujuan untuk meminimalkan jarak struktural dan membangun hubungan yang lebih efektif dalam organisasi.

##### **c. Melakukan Pembimbingan Pegawai**

Pembimbingan dilakukan secara rutin oleh pejabat struktural melalui pelatihan dan pendampingan kerja guna meningkatkan pemahaman, kualitas kerja, serta kedisiplinan pegawai.

### **3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara menunjukkan hasil yang sejalan sekaligus berbeda dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menelaah bagaimana peran pemimpin dalam membentuk budaya disiplin dan profesionalisme ASN. Dalam diskusi ini, peneliti membandingkan temuan-temuan yang diperoleh di Bengkulu Utara dengan hasil dari penelitian terdahulu yang menyoro dimensi pengaruh idealis, motivasi inspiratif,

pengaruh terhadap perilaku kerja, serta efektivitas gaya kepemimpinan transformasional di sektor publik.

Pada dimensi *Idealized Influence*, hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Dinas telah menunjukkan keteladanan dalam perilaku kerja, seperti datang lebih awal dan konsisten menerapkan aturan disiplin, termasuk dalam penggunaan absensi fingerprint. Temuan ini sejalan dengan penelitian Gaspersz (2020) yang menyebutkan bahwa pemimpin yang menjadi panutan cenderung meningkatkan kepatuhan pegawai terhadap aturan organisasi. Namun, dibandingkan dengan temuan Hamka (2022) yang menyatakan bahwa pengaruh ideal dari pemimpin perlu disertai dengan pembinaan personal dan reward sistematis, di Bengkulu Utara hal ini masih terbatas pada pendekatan informal, seperti pujian lisan.

Pada aspek *Inspirational Motivation*, hasil penelitian di Bengkulu Utara menemukan bahwa Kepala Dinas telah menyampaikan visi perubahan, namun belum sepenuhnya mampu menyentuh semua pegawai, terutama yang menunjukkan resistensi terhadap sistem baru. Penelitian ini memiliki kemiripan dengan hasil Mardiana & Ernawati (2022), yang menunjukkan bahwa keberhasilan motivasi kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi secara komunikatif dan inspiratif. Di Bengkulu Utara, pendekatan motivasional masih bersifat satu arah dan belum cukup membangun komitmen kolektif. Hal ini berbeda dengan temuan Setiawan (2021), yang menunjukkan bahwa motivasi inspirasional yang kuat berdampak langsung pada peningkatan kedisiplinan pegawai secara menyeluruh.

Untuk dimensi *Intellectual Stimulation*, penelitian ini menemukan bahwa meskipun Kepala Dinas menerapkan inovasi seperti sistem absensi digital, namun tidak ada forum atau ruang dialog bagi ASN untuk terlibat dalam proses inovasi tersebut. Ini berbeda dari hasil Lusiana (2023), yang menekankan bahwa pemberian ruang berpikir kritis dan kebebasan mengemukakan ide justru memperkuat rasa memiliki ASN terhadap kebijakan organisasi. Dengan tidak dilibatkannya ASN dalam pembuatan atau evaluasi kebijakan, resistensi terhadap sistem baru cenderung meningkat, sebagaimana juga ditekankan dalam studi Munif (2023) tentang pentingnya stimulasi intelektual dalam meningkatkan efektivitas organisasi publik.

Pada dimensi *Individualized Consideration*, penelitian menunjukkan bahwa Kepala Dinas sudah mulai membangun hubungan personal melalui kedekatan dan penghargaan non-formal. Namun, belum ada tindak lanjut konkret seperti pelatihan individu atau mentoring. Temuan ini konsisten dengan hasil Hamka (2022) yang menyoroti bahwa pertimbangan individual harus dibarengi dengan pembinaan yang terstruktur dan berbasis kebutuhan pegawai. Tidak adanya pelatihan manajerial selama tiga tahun terakhir di Bengkulu Utara juga menunjukkan lemahnya perhatian terhadap pengembangan pegawai secara personal, yang berpotensi menghambat peningkatan disiplin jangka panjang.

Secara umum, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang besar terhadap peningkatan kedisiplinan ASN, namun keempat dimensi utamanya harus dijalankan secara konsisten, merata, dan adaptif terhadap konteks organisasi. Ketidakseimbangan dalam pelaksanaan dimensi seperti kurangnya stimulasi intelektual atau perhatian individual dapat memicu resistensi dan ketidakpatuhan pegawai terhadap sistem baru. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi empiris bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam konteks birokrasi lokal sangat bergantung pada keterlibatan aktif, komunikasi terbuka, dan dukungan pengembangan yang berkelanjutan bagi ASN.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang didapatkan penulis di lapangan selama masa penelitian maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional oleh Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara telah dilakukan dengan cukup baik dalam dimensi Idealize influence dan Inspirational Motivation sedangkan dimensi Individualized Consideration dan Idealize influence belum berjalan dengan baik dan masih memiliki hambatan. Faktor penghambat yang terjadi terdiri dari 2 yaitu Faktor Internal: Kurangnya evaluasi oleh Kepala Dinas serta Belum Adanya Pegawai Yang Mengikuti Diklat. Faktor Eksternal: Kurangnya Kepuasan Kerja Pegawai, Lingkungan kerja yang kurang mendukung dan Kurangnya Kepemimpinan. Adapun Upaya mengatasi faktor penghambat yaitu Melakukan Evaluasi Rutin Pegawai, Pemberian Reward and Punishment, Memberikan Penghargaan Kepada Pegawai, Melakukan Komunikasi Dua Arah Kepada Pegawai dan Melakukan Pembimbingan Pegawai.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah saja yakni Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara sebagai model studi kasus yang dipilih.

**Arah Masa Depan Penelitian (future work).** Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa Kepemimpinan Transformasional oleh Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

#### V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu Utara beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

#### VI. DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications. [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf)
- Gaspersz, D. E. (2020). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Kepulauan Yapen. *Jurnal Humanistik*,2(2). <https://univ45sby.ac.id/ejournal/index.php/humanistik/article/view/414>
- Hamka, H. H., Echdar, S., & Syarifuddin, S. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidrap. *Nobel Management Review*, 3(3), 512–526. <https://doi.org/10.37476/nmar.v3i3.3288>
- Harb, B., & Sidani, D. (2019). Transformational leadership for organizational change in the Lebanese

- public sector. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 205–216.  
<https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-318/transformational-leadership-for-organizational-change-in-the-lebanese-public-sector>
- Lusiana, D. (2023). Kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja (Studi pada pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Purworejo). *Jurnal Volatilitas*, 5(1), 1–15.  
<https://jurnal.umpwr.ac.id/index.php/volatilitas/article/view/3854>
- Mardiana, M., & Ernawati, S. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan pengawasan terhadap disiplin kerja pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Bima. *Jurnal Valuasi*, 2(2), 867–880.  
<https://doi.org/10.46306/vls.v2i2.115>
- Moleong, L. J. (2015). Metodologi penelitian kualitatif (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.  
<https://lib.unnes.ac.id/40372/1/Metode%20Penelitian%20Kualitatif.pdf>
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2016). Metodologi penelitian sosial. Media Sahabat Cendekia.  
<https://books.google.co.id/books?hl=id&id=tretDwAAQBAJ>
- Oktavianti, D., Tulhusnah, L., & Soeliha, S. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja ASN dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Satpol PP Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship*, 1(10), 2056–2067.  
<https://doi.org/10.36841/jme.v1i10.2254>
- Simangunsong, F. (2017). Metodologi penelitian pemerintahan. Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Edisi ke-21). Alfabeta.
- Surawijaya, A., Widiyanti, M., Yusuf, M., & Hadjri, M. I. (2023). The impact of transformational leadership style and work discipline on employee performance in the regional revenue agency of South Sumatra Province. *International Journal of Humanities, Literature and Arts*, 6(1), 1–10. <https://sloap.org/journal/index.php/ijhla/article/view/2211>
- Setiawan, A. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan disiplin terhadap kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang. *Mirai Management Journal*, 4(2), 100–115. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/2128>
- Sumarni, S., Nirwana, N., & Munizu, M. (2023). Influence of education, training (Diklat), discipline and leadership on public service performance: Case study at the Personnel and Human Resources Development Agency of South Buton Regency. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 1(3), 354–362.  
<https://www.researchgate.net/publication/373645493>
- Yusuf Maolani, D. (2022). Public sector leadership and organizational change: Analyzing the effectiveness of transformational leadership in government agencies. *Indonesian Journal of*

<https://www.researchgate.net/publication/375930449>

Majid, U. (2017). Manajemen sumber daya aparatur dan teknologi dalam meningkatkan disiplin pegawai di pemerintahan. IPDN Press.

