

Peran Kepemimpinan Berbasis Kinerja terhadap Pengembangan Kompetensi dan Produktivitas Sumber Daya Mamanusia

Ali Imron^{1*}, Endang Sugiarti², Umi Rusilowati³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Kota Tangerang Selatan, Indonesia

*Corresponding Author: dosen01155@unpam.ac.id

Info Artikel	Abstrak
Direvisi, 06/06/2025 Diterima, 10/07/2025 Dipublikasi, 20/07/2025	Dalam dinamika transformasi organisasi sektor publik, aparatur sipil negara dipandang sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan perubahan. Dalam konteks ini, peran kepemimpinan menjadi krusial dalam mendorong pengembangan sumber daya manusia (SDM) agar mampu memenuhi tuntutan perubahan. Penelitian ini bertujuan menelaah kontribusi kemampuan kepemimpinan terhadap peningkatan kapasitas dan mutu aparatur sebagai penggerak perubahan di lingkungan organisasi publik. Pendekatan yang digunakan bersifat kualitatif dengan metode deskriptif melalui telaah literatur sebagai dasar analisis. Temuan dari kajian ini menunjukkan bahwa kebijakan pengembangan SDM nasional menitikberatkan pada model kepemimpinan yang tidak hanya mendorong internalisasi nilai dan standar budaya organisasi, tetapi juga menumbuhkan karakter pemimpin yang inovatif, adaptif, serta mampu bekerja kolaboratif. Hal ini menjadi landasan penting bagi keberlanjutan reformasi birokrasi yang responsif terhadap dinamika perubahan.
Kata Kunci: Kepemimpinan; Perkembangan; Sumber Daya Manusia	Abstract <i>In the dynamics of public sector organizational transformation, civil servants are regarded as strategic assets that determine the success of change. In this context, leadership plays a crucial role in driving the development of human resources (HR) to meet the demands of transformation. This study aims to examine how leadership capabilities contribute to enhancing the capacity and quality of civil servants as agents of change within public organizations. The approach used is qualitative with a descriptive method based on literature review as the foundation for analysis. The findings of this study indicate that national human resource development policies emphasize a leadership model that not only encourages the internalization of organizational cultural values and standards but also fosters leaders who are innovative, adaptive, and capable of working collaboratively. This serves as a vital foundation for sustaining bureaucratic reforms that are responsive to the dynamics of change.</i>
Keywords: Leadership; Development; Human Resources	

PENDAHULUAN

“Sumber Daya Manusia” (SDM) merupakan aset strategis yang memainkan peran penting dalam mendorong pertumbuhan perusahaan dan mendukung pembangunan berkelanjutan bangsa. “Sumber daya manusia adalah harta karun yang sesungguhnya dari suatu negara”, kata Habib (Kalejaeye P.O., 2015). Jika dibandingkan dengan komponen produksi lainnya, faktor SDM ini dianggap sebagai sebuah aset penting oleh beberapa negara berkembang di dunia. Oleh karena itu, pembangunan sumber daya manusia untuk menjadi kekuatan yang mendorong pertumbuhan dan pembangunan bangsa penting untuk pencapaian tujuan perusahaan serta untuk pembangunan sosial ekonomi dan politik.

Dalam lima puluh tahun terakhir, pengelolaan sumber daya manusia telah mengalami tiga transformasi utama. Ini dimulai dengan pendekatan konvensional untuk Manajemen Personalia, kemudian berubah menjadi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM), dan sekarang beralih

ke “Manajemen Sumber Daya Manusia” (HCM). Pendekatan” manajemen sumber daya manusia “(HCM) pada saat ini menekankan pengembangan sistem yang terintegrasi dalam menghadapi dinamika dan tantangan global yang semakin kompleks. Pendekatan ini juga ditujukan untuk membangun sistem manajemen yang mendukung pengembangan kompetensi dan perencanaan karir yang berkelanjutan. Fungsi sumber daya manusia (SDM) telah berkembang menjadi mitra strategis dalam pencapaian tujuan organisasi dan tidak lagi terbatas pada fungsi administratif.

Metode pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) juga dipengaruhi oleh pergeseran paradigma dalam manajemen sumber daya manusia. Sekarang model pengembangan berfokus pada pembelajaran. Peralihan dari sistem pembelajaran konvensional atau tatap muka ke pembelajaran daring (e-learning) adalah salah satu tanda transformasi ini. Perubahan tersebut mengatasi tantangan jumlah peserta, waktu, lokasi, dan biaya dengan membangun tata kelola pembelajaran yang sinergis melalui sistem manajemen pembelajaran yang fleksibel. Sistem ini dapat diakses kapan saja dan di mana saja tanpa batasan ruang atau waktu.

Suryanto menekankan bahwa perspektif yang diperbarui diperlukan untuk pengembangan kompetensi di era kenormalan baru sebagai tanggapan terhadap pergeseran paradigma ini. Kerangka kebijakan saat ini untuk pengembangan kompetensi saat ini terdiri dari tiga komponen utama: penggunaan teknologi pembelajaran, integrasi pengembangan kompetensi, dan peningkatan kapasitas widyaiswara. Semua ini didukung oleh kebijakan akreditasi institusi pelatihan. Pendekatan pengembangan kompetensi juga harus sejalan dengan tujuan organisasi, sehingga fokusnya tidak hanya pada meningkatkan kemampuan perorangan, akan tetapi juga meningkatkan kinerja organisasi kelompok secara keseluruhan (Suryanto, 2021).

Irawati mengemukakan untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan pengembangan kompetensi, kepemimpinan merupakan komponen penting. Ini termasuk koordinasi internal yang baik, kemampuan komunikasi yang efektif dengan para pemilik kepentingan, dan penetapan visi dan nilai organisasi. Kemampuan kepemimpinan juga dapat diukur dengan melewati pengelolaan hasil kerja, proses penunjukan keputusan, dan perilaku kelompok organisasi. Mereka juga dapat mengelola diri sendiri, merumuskan tujuan, dan menemukan nilai strategis yang mendasari jalan organisasi (Irawati, 2020).

Tujuh tantangan utama untuk pengembangan sumber daya manusia di Nigeria diidentifikasi oleh Kalejaiye. Mereka adalah warisan kolonial, ketidaksamaan gender dan sosial, kepemimpinan yang tidak efektif, instabilitas politik, kekurangan infrastruktur, evaluasi dan implementasi kebijakan yang buruk, dan perencanaan SDM yang tidak efektif. Studi tersebut menekankan bahwa kepemimpinan nasional harus mengembangkan sumber daya manusia, terutama jika negara ingin mencapai visi, misi, dan tujuan strategisnya.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Amarullah pada tahun 2018 menemukan beberapa hal yang telah mendukung pengembangan dari kompetensi karyawan di sektor umum, seperti motivasi tinggi karyawan dan dengan adanya kenaikan karir yang jelas melalui proses pengembangan karir yang diatur oleh beberapa peraturan yang berlaku. Sebaliknya, terdapat pula faktor penghambat dalam pengelolaan pengembangan sumber daya manusia (SDM) aparatur, seperti kurang sedikit komitmen dari pihak atasan, penempatan para aparatur yang tidak teratur, dan belum optimalnya kerjasama antara instansi pemerintah yang berhubungan (Amarullah, 2018).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah komponen penting dalam proses pengembangan SDM. Oakland menyatakan bahwa implementasi kebijakan dan kepemimpinan adalah komponen penting dari Manajemen Kualitas Total (TQM) (Oakland, 2011). Ini sangat penting bagi perusahaan yang berfokus pada pengembangan SDM. Karena kepemimpinan memberikan arah dan otoritas yang diperlukan untuk menciptakan organisasi kelompok yang efisien dan efektif, mencapai kemampuan kinerja, dan menggerakkan jalannya

organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya, kepemimpinan sangat penting untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan (Mahirun, 2021). Pemimpin bertanggung jawab sepenuhnya atas pencapaian tujuan organisasi, karena mereka bertindak sebagai penggerak utama bagi semua sumber daya, terutama “sumber daya manusia”.

Untuk mengatasi dan menghapus tantangan dalam organisasi, kepemimpinan yang baik sangat penting. Pemimpin yang baik dapat memberdayakan karyawan dengan tepat, yang memungkinkan organisasi untuk maju, menurut Avolio et al. Pemimpin bertindak sebagai juru bicara, penentu arah, dan agen perubahan. Mereka juga dapat menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka dengan penuh dedikasi.

Menurut Widyatmoko, karakter kepemimpinan merupakan komponen merupakan haal penting dalam meningkatkan kemajuan perkembangan kompetensi dan segi kualitas sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dihasilkan melalui sifat kepemimpinan yang positif. Dalam hal pengembangan “sumber daya manusia”, ada tiga komponen utama yang mempengaruhi karakter kepemimpinan. Pertama, yaitu rancangan dan praktek kepemimpinan berfungsi sebagai dasar untuk membangun sumber daya manusia, dan praktek ini berdampak langsung pada kemampuan kerja dan kualitas organisasi. Kedua, yaitu sikap dan perilaku serta watak seorang pemimpin sangat mempengaruhi praktik kepemimpinan dalam suatu organisasi. (Widyatmoko, 2020),

Modal utama dalam melakukan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan pemimpin yang baik dan kuat. Ketiga, segi sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh sifat seorang pemimpin yang diterapkan pada sebuah organisasi atau lembaga. Dengan karena itu, pengembangan kualitas dan kinerja SDM membutuhkan pemimpin yang mampu melatih orang dengan moralitas, spiritualitas, dan etika. Secara keseluruhan, ketiga sifat kepemimpinan ini berkontribusi pada peningkatan kualitas dan kinerja “sumber daya manusia”.

Dalam penelitian ini, maka ditentukan rumusan masalah sebagai berikut: (1) Bagaimanakah kepemimpinan berbasis kinerja mempengaruhi pertumbuhan kompetensi SDM organisasi? (2) Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan berbasis kinerja dengan tingkat motivasi dan kinerja sumber daya manusia di perusahaan? (3) Dengan menggunakan pendekatan kepemimpinan berbasis kinerja, bagaimana peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi dan produktivitas SDM?.

METODE

Metode deskriptif kualitatif digunakan dalam studi ini. Cara ini dikenal sebagai studi pustaka, dan dilakukan melalui telaah berbagai jurnal ilmiah yang relevan dengan subjek penelitian (Hadi, 1995). Mengidentifikasi keterampilan yang diperlukan oleh seorang pemimpin dalam sistem pengembangan sumber daya manusia sektor publik adalah tujuan utama studi ini. Data dikumpulkan melalui teknik dokumentasi. Sugiyono menyatakan bahwa analisis data menggunakan metode analisis interaktif, yang terdiri dari tiga tahap utama: reduksi data, menyediakan data, dan pengambilan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan berbasis kinerja mempengaruhi pertumbuhan kompetensi SDM organisasi

Dalam perspektif manajemen, Malayu mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu metode atau pendekatan yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya guna mendorong terciptanya kerja sama serta meningkatkan produktivitas kerja dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan kombinasi nilai, keterampilan, sifat, dan sikap yang membentuk perilaku seorang pemimpin. Kepemimpinan tidak hanya terlihat dalam tindakan, tetapi juga dalam keyakinan seorang pemimpin terhadap bawahannya. Oleh karena itu, kepemimpinan menunjukkan

berbagai perilaku dan strategi yang berasal dari gabungan prinsip, kemampuan, dan sifat yang digunakan oleh pemimpin secara sadar untuk mempengaruhi dan mengarahkan kinerja karyawan di perusahaan.

Beberapa indikator utama yang menjadi dasar analisis penelitian ini digunakan untuk mengidentifikasi perilaku kepemimpinan. Pertama, pemimpin secara konsisten menunjukkan komitmen untuk membentuk perkembangan suatu hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Kedua, pemimpin secara aktif mengajarkan tentang pentingnya kerja sama dan hubungan yang baik. Ketiga, pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan mereka untuk menyampaikan pendapat mereka dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sebagai cara untuk memberikan penghargaan kepada pekerjaan mereka di organisasi.

Karakteristik individu yang tercermin dalam jenis dan tingkat perilaku yang ditunjukkan saat melakukan tugasnya disebut kompetensi. Dalam manajemen kinerja, kompetensi didefinisikan sebagai aspek perilaku yang terkait dengan suatu peran serta perilaku yang dibutuhkan oleh seseorang untuk melakukan tugasnya dengan baik dan memenuhi standar yang diharapkan, menurut Dharma (Apriliana, 2013). Kompetensi merujuk pada kemampuan seseorang untuk mencapai hasil kerja yang memuaskan, yang mencakup kemampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilannya dalam konteks baru untuk memberikan nilai tambah yang telah disepakati. Selain itu, kompetensi merujuk pada seperangkat karakteristik, baik berupa pengetahuan maupun keterampilan, yang dimiliki atau diperlukan oleh seseorang untuk dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan bebas. Hal ini juga membantu meningkatkan kualitas profesionalisme saat melakukan tugas.

Aspek-aspek berikut digunakan sebagai indikator dasar dalam penelitian ini: Tingkat Interaksi, yang terdiri dari beberapa komponen utama: Kemampuan bawahan untuk berkomunikasi dengan atasan dengan efektif, Kemampuan pegawai untuk membangun, mempertahankan, dan mengembangkan hubungan interpersonal dengan rekan kerja, dan Kemampuan untuk menerapkan komunikasi konstruktif dan efektif di tempat kerja.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor internal penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Akibatnya, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan dengan baik dan efisien (Sholihah, 2015). Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan adalah bagian penting dari penerapan penganggaran berbasis kinerja.

Menurut Izzaty, pengembangan sumber daya manusia terdiri dari dua komponen utama: tingkat pendidikan dan keterampilan tenaga para kerja. Dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia, program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dapat digunakan untuk meyakinkan bahwa sumber daya manusia yang tersedia memiliki kemampuan yang dapat diperlukan untuk melaksanakan fungsi utamanya dengan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Selain itu, penguatan komponen pendukung, seperti penyediaan prasarana dan sarana, juga harus dioptimalkan (Fitri, 2013). Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa proses pelaksanaan anggaran berdasarkan kinerja dapat dilakukan dengan efektif setelah sumber daya manusia yang diperlukan dan infrastruktur pendukung tersedia.

Karena perusahaan tidak memiliki kendali penuh atas individu sebagai pemilik sendiri, manusia tidak dapat dianggap sebagai aset perusahaan, menurut Harahap (Harahap, 2015). Nilai sumber daya manusia dapat diukur dengan dua teori: teori Flamholtz dan teori Liker dan Bower. Menurut Flamholtz, nilai kondisional individu (nilai kondisional individu) dan kemungkinan keberlangsungan individu dalam organisasi (kemungkinan keterlibatan individu dalam organisasi) adalah dua komponen utama penilaian nilai individu dalam organisasi.

Salah satu aspek strategis yang memerlukan perhatian khusus dari organisasi adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM). Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan karyawan adalah melalui pelatihan, yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. seseorang dalam melaksanakan

tanggung jawab mereka. Menurut Bangun (2012), ada dua metode utama untuk melakukan pelatihan karyawan:

- a. Metode Pelatihan di tempat kerja: Metode ini adalah yang paling umum digunakan dalam dunia industri dan dilakukan secara langsung di tempat kerja. Bentuk aktivitasnya meliputi rotasi pekerjaan, penugasan terstruktur, bimbingan langsung dari atasan atau mentor, dan pelatihan khusus untuk posisi.
- b. Metode Pelatihan Off-the-Job berbeda dari metode sebelumnya karena pelatihan ini dilakukan di luar waktu kerja. Untuk meningkatkan pemahaman dan kemampuan analitis karyawan, pendekatan ini menggunakan metode seperti permainan bisnis, pelatihan vestibule (menggunakan peralatan yang mirip dengan lingkungan kerja nyata), dan studi kasus.

Sumber daya manusia adalah individu yang terlibat dalam desain dan pembuatan produk atau jasa, pengawasan kualitas, dan pemasaran produk, mengelola alokasi dana, dan membuat strategi dan tujuan perusahaan. Karena keberhasilan bisnis sangat bergantung pada ketersediaan tenaga kerja yang kompeten, pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak mungkin tanpa tenaga kerja yang kompeten.

Hubungan gaya kepemimpinan berbasis kinerja dengan tingkat motivasi dan kinerja sumber daya manusia di perusahaan

Menurut Rivai (2011), kepemimpinan adalah suatu proses yang mencakup upaya mempengaruhi orang dalam menetapkan tujuan organisasi, mendorong perilaku bawahan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengubah cara pengikut melihat berbagai peristiwa. Selain itu, kepemimpinan juga melibatkan pengorganisasian aktivitas strategis, membangun dan menjaga kerja sama tim, dan mendapatkan dukungan dari pihak eksternal organisasi untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Tampubolon (2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai jenis perilaku dan pendekatan strategis yang mencerminkan kombinasi filosofi, keterampilan, karakter, dan sikap seorang pemimpin dalam upayanya memengaruhi kinerja para bawahannya. Malayu menyatakan merupakan motivasi yang berasal dari kata Latin *movere*, yang artinya kekuatan pendorong dan/atau dorongan. Motivasi, merupakan suatu konteks organisasi, didefinisikan sebagai proses yang dapat meningkatkan semangat kerja seseorang dan mendorong mereka untuk bekerja sama secara efektif dan terpadu untuk mencapai kepuasan kerja.

Dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam kelompok organisasi, motivasi, yang diartikan sebagai dorongan dan/atau rangsangan, adalah salah satu strategi yang sangat penting. Sanksi atau hukuman, penghargaan atau pujian, dan lingkungan kerja yang menggalakkan persaingan dapat menjadi beberapa bagian cara yang bisa digunakan untuk memberikan motivasi pada karyawan. Selain itu, penetapan tujuan yang jelas, realistis, dan dapat dicapai juga dapat berfungsi sebagai sumber motivasi yang efektif. Sebaliknya, jika seseorang merasa bahwa tujuan yang ditetapkan tidak realistis atau sulit untuk diwujudkan, maka tingkat motivasi dan produktivitas yang dihasilkan cenderung menurun.

Motivasi, menurut psikologi organisasi, didefinisikan sebagai kumpulan proses internal dan eksternal yang mendorong individu untuk menunjukkan semangat dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas tertentu (Arikunto, 2002). Untuk mendorong kinerja karyawan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal secara konsisten, proses ini sangat penting.

Simanjuntak mengatakan bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai derajat pencapaian hasil yang dihasilkan dari melakukan tugas-tugas tertentu (Simanjuntak, 2005). Sebaliknya, As'ad mengatakan bahwa kinerja adalah output yang dihasilkan individu berdasarkan standar atau ukuran yang berlaku untuk jenis pekerjaan tersebut (As'ad, 2004). Kinerja dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil kerja individu yang dihasilkan melalui kombinasi

kemampuan, tingkat usaha, dan peluang yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, menurut Hasibuan (Hasibuan, 2004).

Hasil empiris dari Pasla et al. dan Yanoto, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif berdasarkan tingkat motivasi kerja karyawan, menjadi dasar hipotesis penelitian ini tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja (Pasla, 2015). Dalam studi analisis yang dilakukan oleh Warouw et al., mereka menghasilkan bahwa pada dasarnya kondisi tempat kerja seseorang memiliki korelasi yang signifikan dan positif terhadap keinginan mereka untuk bekerja. Semakin baik kondisi tempat kerja seseorang, semakin besar keinginan mereka untuk bekerja (Warouw, 2017).

Didasarkan pada hasil penelitian sebelumnya oleh Rumawas dan Wijaya, hipotesis terkait berbagai pengaruh lingkungan para kerja terhadap kinerja karyawan dalam studi ini didasarkan pada gagasan bahwa tempat kerja memiliki korelasi yang baik dan signifikan pada peningkatan kinerja karyawan (Rumawas, 2016). Menurut studi yang dilakukan oleh Rumawas dan Lakoy, ada hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja karyawan; lebih banyak macam motivasi kerja diikuti oleh kinerja yang lebih baik di tempat kerja (Lakoy, 2013).

Pendekatan kepemimpinan berbasis kinerja dan peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi produktivitas SDM

Fokus pendekatan kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengubah lingkungan kerja melalui pengaruh pada pola pikir, nilai-nilai kerja, dan motivasi karyawan. Metode ini dirancang untuk meningkatkan kinerja individu sehingga tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dicapai (Tubagus, 2015). Selain itu, kepemimpinan transformasional membantu bawahan menginternalisasi nilai-nilai organisasi, sehingga mereka dapat mendukung visi dan misi organisasi (Priskilla, 2019). Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai proses perubahan organisasi yang didorong oleh visi yang menginspirasi, partisipasi aktif bawahan, dan sifat karismatik pemimpin yang meningkatkan hubungan antara tim dan pemimpin.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional sangat penting. Pemimpin yang memiliki sifat transformasional yang kuat cenderung memberi contoh yang baik bagi orang lain (Nur, 2021). Studi sebelumnya yang mendasari penelitian ini mendukung pendekatan ini. Studi Harmoko menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah tanggapan yang tepat untuk dinamika perubahan organisasi (Harmoko, 2017). Gaya kepemimpinan ini bagus karena dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, tuntutan profesionalisme, dan sifat sumber daya manusia yang berubah.

Meningkatkan kualitas karyawan dalam perusahaan dapat dicapai melalui proses strategis yang berkelanjutan yang dikenal sebagai pengembangan sumber daya manusia (SDM). Silalahi mengemukakan bahwa dasarnya pengembangan sumber daya manusia mencakup berbagai upaya terus menerus untuk meningkatkan kualitas manusia secara keseluruhan melalui pendidikan, pelatihan, dan pembinaan (Silalahi, 2000). Sebaliknya, Price menekankan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah cara investasi strategis dalam tenaga kerja, yang mencakup kerangka kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi organisasi di masa depan untuk pelatihan, pengembangan diri, dan perencanaan karier (Price, 2011).

Menurut Bangun, tujuan peningkatan sumber daya manusia merupakan peningkatan kemampuan pada setiap orang sehingga mereka dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Bangun, 2012). Priansa menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia mencakup mempersiapkan karyawan untuk memikul tugas atau peran yang lebih tinggi di dalam struktur organisasi (Priansa, 2014).

Leonard Nadler mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia (SDM) sebagai serangkaian kegiatan organisasi yang berlangsung dalam jangka waktu tertentu dan bertujuan untuk mendorong perubahan dalam perilaku karyawan (Nadler, 1970). Sebaliknya, Prof. T.V.

Rao mengatakan bahwa dalam proses pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses sistematis yang dimaksudkan untuk membantu karyawan dalam meningkatkan kompetensi mereka secara terstruktur dengan tujuan untuk mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di masa depan. Menurut Rao, pengembangan sumber daya manusia juga mencakup upaya untuk secara menyeluruh mengembangkan potensi setiap karyawan dan optimalisasi kemampuan yang dimiliki setiap karyawan (Rao, 1996).

Pemimpin transformasional yang mengutamakan nilai-nilai ideal dianggap sebagai panutan yang menjunjung tinggi standar etis dan mendorong pembentukan kepercayaan di antara karyawan. Karakteristik kepemimpinan seperti ini sangat membantu membangun citra dan reputasi positif perusahaan, terutama dalam menghadapi dinamika perubahan ekonomi yang kompleks. Kepemimpinan transformasional yang menekankan pengaruh ideal dalam pendidikan telah mendorong lembaga pendidikan di Indonesia untuk menerapkan pendekatan manajerial yang berorientasi pada nilai-nilai organisasi. Metode ini juga meningkatkan kepercayaan dari para pemangku kepentingan internal dan eksternal.

Pemimpin yang menggunakan motivasi inspiratif cenderung menyampaikan visi organisasi secara terang-terangan dan optimis, yang mampu mendorong semangat kerja anggota untuk mencapai tujuan yang sulit. Handayani meneliti perusahaan ritel di Indonesia dan menemukan bahwa kinerja karyawan meningkat ketika para pemimpin menyampaikan visi mereka dengan baik, terutama ketika mereka mencapai target penjualan.

Meskipun demikian, motivasi inspiratif sangat penting bahwasannya ikut turut serta mendorong pelaksanaan reformasi birokrasi di sektor publik. Sebagaimana ditunjukkan oleh Lestari, seorang pemimpin yang sukses memberikan dorongan kepada karyawannya dapat menghasilkan hasil yang menguntungkan, yaitu peningkatan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan layanan publik. Pemimpin yang menggunakan motivasi inspiratif cenderung menyampaikan visi organisasi secara terang-terangan dan optimis, yang mampu mendorong semangat kerja anggota untuk mencapai tujuan yang sulit. Handayani meneliti perusahaan ritel di Indonesia dan menemukan bahwa kinerja karyawan meningkat ketika para pemimpin menyampaikan visi mereka dengan baik, terutama ketika mereka mencapai target penjualan (Handayani, 2020).

Meskipun demikian, motivasi inspiratif sangat baik untuk ikut turut serta mendorong pelaksanaan reformasi birokrasi di sektor publik. Sebagaimana ditunjukkan oleh Lestari, seorang pemimpin yang sukses memberikan dorongan kepada karyawannya dapat menghasilkan hasil yang menguntungkan, yaitu peningkatan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan layanan public (Lestari, 2017).

Pertama, tingkat dorongan yang tinggi. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi karyawan dan anggota tim. Pemimpin yang efektif dapat menginspirasi orang untuk mencapai potensi penuh mereka dan mendorong mereka untuk belajar dan berkembang secara berkelanjutan.

Kedua, meningkatkan kemampuan dan keterampilan. Pemimpin transformasional sering bertindak sebagai mentor dan pembimbing bagi anggota timnya. Mereka membantu dalam menentukan kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan, serta memberikan pelatihan dan kesempatan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan setiap orang.

Ketiga, lebih banyak kerja sama dan inovasi. Sebagian besar, kepemimpinan transformasional berfokus pada menciptakan lingkungan tempat kerja di mana orang bekerja sama dan melakukan hal-hal baru. Dengan membangun hubungan yang kuat antara anggota tim dan pemimpin, gagasan baru diterima dengan baik dan kreativitas berkembang pesat.

Keempat, kinerja yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja organisasi atau lembaga pendidikan melalui pengembangan dan motivasi sumber daya manusia. Staf yang merasa didukung dan dipandu dengan baik cenderung lebih produktif dan efisien dalam melakukan pekerjaan mereka.

Kelima, pengembangan kapasitas kepemimpinan yang berkelanjutan. Dalam jangka panjang, gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi pada pembentukan siklus pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan. Pemimpin yang terinspirasi oleh gaya kepemimpinan transformasional cenderung menggunakan pendekatan serupa saat mereka menjabat sebagai pemimpin.

Di suatu lembaga pendidikan, penerapan kepemimpinan transformasional dalam pengembangan sumber daya manusia sangat bergantung pada banyak hal. Ini termasuk dukungan dari manajemen puncak, budaya organisasi yang baik, dan tekad para pemimpin untuk terus memperbaiki diri dan membantu orang lain. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat diukur melalui aspek efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan (Robbins, 2015). Studi di Indonesia dapat menemukan berbagai hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja yang lebih baik bagi organisasi. Sebagaimana ditunjukkan oleh Arifin, ada korelasi yang sangat signifikan antara penerapan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan tingkat kinerja karyawan di perusahaan swasta di Indonesia (Arifin, 2020).

Studi Indonesia menunjukkan bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional sangat penting untuk menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung kinerja, menurut Arifin. Pemimpin yang menginspirasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kreatif akan mendorong karyawan untuk dapat bekerja lebih baik.

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Sutanto dan Kurniawan, perusahaan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk inovasi dan kemampuan untuk dapat menyesuaikan diri dengan cepat dengan segala berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis (Sutanto, 2020). Ini sangat penting di era digital, di mana bisnis harus dapat beradaptasi dengan dinamika pasar yang terus berubah. Selain itu, penelitian Sari tentang dampak kepemimpinan transformasional di sektor publik Indonesia menunjukkan bahwa itu meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik (Sari, 2018). Penemuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan transformasional di berbagai sektor di Indonesia, baik sektor publik maupun swasta.

Salah satu pendekatan strategis untuk berbagai pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Indonesia saat ini adalah kepemimpinan transformasional. Tinjauan literatur menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin untuk memberikan inspirasi, membangkitkan semangat, dan mendorong anggota tim untuk memberikan kontribusi terbaik mereka untuk mencapai visi organisasi (Avolio B. J., 2004). Dalam konteks nasional, penerapan kepemimpinan transformasional berfokus pada pemberdayaan karyawan. Di sini, pemimpin tidak hanya sekedar bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga bertindak menjadi pendengar aktif yang memperhatikan apa yang diinginkan bawahannya. Studi yang dilakukan oleh Wibowo menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan gaya kepemimpinan ini menghasilkan inovasi dan keterlibatan tenaga kerja yang lebih besar (Wibowo, 2020).

Studi kasus yang dilakukan di berbagai perusahaan di Indonesia, seperti PT Astra International dan beberapa BUMN, menunjukkan bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan budaya kerja yang lebih baik. Pemimpin perusahaan menyampaikan visi strategis perusahaan kepada seluruh karyawan secara teratur, menumbuhkan rasa ikatan yang lebih besar terhadap misi perusahaan. Meningkatnya produktivitas dan kesetiaan karyawan adalah hasil dari metode ini. Sejalan dengan temuan tersebut, Salanova dan Schaufeli menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan sangat memengaruhi keberhasilan pengembangan sumber daya manusia (Salanova, 2008).

Meskipun implementasi kepemimpinan transformasional di Indonesia memiliki prospek yang menguntungkan untuk melakukan suatu pengembangan sumber daya manusia, masih ada

sejumlah masalah yang harus segera diselesaikan, terutama terkait dengan budaya organisasi yang lebih hierarkis. Pemimpin sering menghadapi penentangan dari karyawan yang telah terbiasa dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Program pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada meningkatkan keterampilan komunikasi dan hubungan interpersonal diperlukan untuk mengatasi masalah ini.

Menurut Avolio dan Yammarino, keberhasilan kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada seberapa baik seorang pemimpin membangun hubungan yang konstruktif dengan anggota kelompoknya (Avolio, 2013). Oleh karena itu, meskipun kendala kultural mungkin menjadi penghalang utama, pendekatan yang adaptif dan lingkungan tempat kerja yang mendukung dapat membantu kepemimpinan transformasional memaksimalkan peran mereka dalam meningkatkan SDM dan mencapai tujuan perusahaan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Pengembangan kompetensi dan peningkatan produktivitas sumber daya manusia (SDM) adalah tujuan strategis dari kepemimpinan berbasis kinerja. Gaya kepemimpinan ini mendorong para pemimpin untuk secara aktif menetapkan standar kinerja yang jelas, memberikan kritik yang konstruktif, dan membuat lingkungan kerja yang mendukung pencapaian hasil terbaik. Pemimpin dalam organisasi modern harus melakukan lebih dari hanya memimpin, mereka juga harus membantu orang lain memaksimalkan potensi mereka.

Studi ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menggunakan pendekatan berbasis kinerja cenderung membuat lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan kompetitif. Sistem evaluasi yang terukur, pelatihan yang berkelanjutan, dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja meningkatkan kemampuan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai atas kontribusinya akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kemampuan dan memberikan kinerja terbaik, yang pada akhirnya mendukung produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Namun, penerapan kepemimpinan berbasis kinerja sangat berhubungan erat pada kemampuan para pemimpin untuk dapat berkomunikasi dengan baik, menumbuhkan kepercayaan, dan membuat proses penilaian adil. Metode ini berisiko menimbulkan tekanan kerja yang berlebihan atau ketimpangan dalam pengembangan SDM jika tidak memiliki fondasi hubungan yang kuat antara pemimpin dan karyawan. Akibatnya, membangun sistem kepemimpinan yang berkelanjutan membutuhkan integrasi antara pendekatan humanistik dan elemen teknis kinerja.

Secara keseluruhan, kepemimpinan berbasis kinerja adalah cara penting untuk mendorong peningkatan kompetensi dan produktivitas “sumber daya manusia”. Organisasi dapat menciptakan “sumber daya manusia” yang unggul, adaptif, dan menghadapi berbagai tantangan di berbagai dunia dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hasil sambil mempertimbangkan kebutuhan pengembangan individu. Untuk memperluas pemahaman dan efektivitas implementasi metode ini, studi lebih lanjut harus dilakukan dengan menyelidiki mereka dalam berbagai konteks budaya dan industri organisasi.

Untuk menjadikan peran kepemimpinan berbasis kinerja lebih efektif, organisasi harus secara aktif membangun sistem manajerial yang berfokus pada kinerja dan pengembangan individu. Pemimpin tidak hanya harus mengawasi, tetapi juga membantu. Mereka harus mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi tim untuk melakukan yang terbaik. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada coaching, pengambilan keputusan berbasis data, dan penetapan target yang realistis tetapi menantang.

Organisasi juga harus membuat lingkungan kerja yang mendukung budaya kinerja tinggi sambil tetap humanis. Ini dapat dicapai melalui sistem evaluasi kinerja yang adil dan terbuka, umpan balik konstruktif, dan penghargaan untuk individu dan kelompok. Dalam proses ini, para pemimpin harus menjadi role model dalam integritas, etos kerja, dan komitmen terhadap pengembangan SDM.

Pemimpin berbasis kinerja sebaiknya terlibat langsung dalam perencanaan berbagai program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi. Penilaian kompetensi yang berkelanjutan dan individualisasi rencana pengembangan menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan ruang tumbuh yang relevan dan berdampak pada produktivitas kerja. Pemimpin yang dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan seseorang akan lebih efektif dalam mengarah pada peningkatan kinerja. Meskipun kepemimpinan berbasis kinerja dapat menghasilkan hasil yang baik, ada beberapa kesulitan untuk menerapkannya, terutama karena orang sering menentang perubahan dalam budaya organisasi. Karyawan yang telah terbiasa dengan gaya kepemimpinan yang lebih otoriter mungkin merasa kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan gaya kerja yang lebih berbasis hasil dan evaluasi. Akibatnya, penting bagi para pemimpin untuk mengelola transisi ini dengan pendekatan yang berhati-hati terhadap kebutuhan karyawan dan budaya organisasi saat ini.

Terakhir, keberhasilan penerapan kepemimpinan berbasis kinerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen untuk mendukung perubahan budaya dalam organisasi. Oleh karena itu, pimpinan puncak harus berkomitmen untuk membangun sistem dan struktur kerja yang mendorong akuntabilitas, kerja sama, dan inovasi dalam jangka panjang. Kepemimpinan berbasis kinerja dapat menjadi faktor utama dalam peningkatan produktivitas dan pengembangan kompetensi dalam sumber daya manusia jika diterapkan melalui pendekatan yang menyeluruh dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amarullah, D. (2018). Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana (Studi Kasus di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 4(2), 178–183. Retrieved from <http://ejournalfia.ub.ac.id/index.php/jiap>
- Apriliana, S. (2013). Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1). Retrieved from <https://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/21>
- Arifin, Z. &. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Keterlibatan Karyawan di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 18(2), 125- 140.
- Arikunto, S. (2002). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Redwood: CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Leeds: Emerald Group Publishing Limited.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Fitri, S. M. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward, Dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 5(2), 157-171. Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/nju/jda/article/view/2996/3033>
- Hadi, S. (1995). *Statistik II*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Handayani, T. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Ritel di Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 9(3), 120-130.
- Harahap, S. S. (2015). *Teori Akuntansi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Harmoko. (2017). Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi Modern. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(2), 101-115.
- Hasibuan, M. S. (2004). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Irawati, E. S. (2020). Efektifkah Pelaksanaan Penjaminan Mutu Melalui Akreditasi Lembaga Pelatihan Pemerintah Di Indonesia? The Implementation of Quality Assurance Through Accreditation of Indonesia's Government Training Center: Is It Effective? *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 291–312.
- Kalejaeiye P.O., S. E. (2015). Leadership and Human Resources Development in Nigeria: Factors for National Development. *The Nigerian Journal of Sociology and Anthropology*, 13(1).
- Lakoy, G. (2013). Motivasi Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Manado. *Jurnal EMBA*, 1(4), 771-781. doi:<https://doi.org/10.35794/emba.1.4.2013.2805>
- Lestari, S. (2017). Reformasi Birokrasi dan Peran Kepemimpinan Transformasional di Sektor Publik Indonesia. *Jurnal Administrasi Negara*, 6(2), 98-107.
- Mahirun, S. &. (2021). Kepemimpinan Transformatif Sebagai Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Kreatif. *PENA: Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi*, 35(2), 64-76. doi:10.31941/jurnalpena.v35i2.1583
- Nadler, L. (1970). *Developing Human Resources*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Nur, H. S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Era Modernisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 211-223.
- Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: The backbone of TQM. *Total Quality Management and Business Excellence*, 22(5), 517– 534. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2011.579407>
- Pasla, S. M. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Energi Sumber Daya Mineral Sulawesi Utara. Manado. *Jurnal administrasi publik*. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(30), 1-9. Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/JAP/article/view/8004>
- Priansa, D. J. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta: Bandung.
- Price, A. (2011). *Human Resource Management (4th Edition)*. Boston: Cengage Learning.
- Priskilla, &. I. (2019). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(1), 89-102.
- Rao, T. V. (1996). *Human Resources Development: Experiences, Interventions, Strategies*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Robbins, S. P. (2015). *Prinsip-Prinsip Manajemen: Pengukuran Kinerja Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rumawas, W. (2016). Analisis Faktor Motivasi dan Lingkungan Kerja Yang Berpengaruh terhadap pegawai pemerintah di Kecamatan Tomohon Barat. *Jurnal Logos Spectrum*, 10(2), 186-191. Retrieved from <https://repo.unsrat.ac.id/1110/1/rumawas2.pdf>
- Salanova, M. a. (2008). A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator between Job Resources and Proactive Behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*(19), 116-131. doi:<https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Sari, A. (2018). Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan dalam Kepemimpinan Transformasional di Sektor Industri Indonesia. *Jurnal Psikologi Industri*, 11(1), 56-70.
- Sholihah, R. (2015). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Tujuan Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal El-Dinar*, 3(1), 41-81. doi:<https://doi.org/10.18860/ed.v3i1.3338>
- Silalahi, U. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Unpar Press.
- Simanjuntak. (2005). *Payaman J. Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- Suryanto, A. (2021). *Transformasi Pengembangan Modal Insani Sektor Publik di Indonesia*. Jakarta: Asosiasi Profesi Widyaiswara Indonesia.
- Sutanto, A. &. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi di Perusahaan Era Digital. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*.
- Tubagus, A. (2015). Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(4), 211-219.
- Warouw, C. S. (2017). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerpa Pada PT. BPR Prisma Dana Manado*. Manado: JAB UNSRAT.
- Wibowo, A. (2020). Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan SDM di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(1), 1-10. doi:<https://doi.org/10.56799/jceki.v4i1.6392>
- Widyatmoko, W. F. (2020). The Character of Leadership in Human Resources Development: a Critical Review. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, 6(2), 1-9. doi:<https://doi.org/10.18510/ijmier.20.20.621>