

## **Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Mendorong Perilaku Inovatif Pegawai pada Digitalisasi Pelayanan Publik**

Intan Nuraeni<sup>1</sup>, Nurhayati<sup>2</sup>, Silma Taufiqoh<sup>3</sup>, Gunardi<sup>4</sup>, Arini Permatasari<sup>5</sup>

Universitas Nurtanio Bandung<sup>1,2,3,5</sup>, Politeknik Pajajaran ICB Bandung<sup>4</sup>

Email korespondensi: intanura.14@gmail.com

### **Abstrak**

*Penelitian ini menganalisis gaya kepemimpinan transformasional dalam mendorong perilaku inovatif pegawai pada digitalisasi pelayanan publik. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis peran kepemimpinan transformasional berdasarkan empat komponen menurut Bass dan Raggio (2006) yaitu ; pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) dalam mendorong inovasi pegawai di era digitalisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kepustakaan (library research) dengan menganalisis 27 artikel jurnal dan buku terkait yang diterbitkan antara tahun 2019 hingga 2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mendorong inovasi pegawai melalui keempat komponen tersebut. Kepemimpinan transformasional yang efektif ditunjukkan dengan pemimpin sebagai role model dalam adopsi teknologi, komunikasi visi yang jelas, penciptaan lingkungan yang mendorong kreativitas dan eksperimen, serta perhatian personal terhadap kebutuhan dan pengembangan kemampuan digital setiap pegawai. Namun, penelitian juga mengidentifikasi hambatan dalam implementasi digitalisasi, meliputi faktor psikologis (ketakutan terhadap perubahan), kepemimpinan (gaya kepemimpinan konvensional), organisasional (budaya organisasi kaku), dan teknis (keterbatasan infrastruktur dan kompetensi digital). Oleh karena itu, penelitian menyimpulkan bahwa keberhasilan digitalisasi pelayanan publik di Indonesia memerlukan pengembangan kepemimpinan transformasional, transformasi budaya organisasi, dan peningkatan kompetensi digital pegawai. Optimalisasi strategi untuk mengatasi hambatan meliputi pelatihan kepemimpinan transformasional yang komprehensif, sistem reward yang efektif untuk inovasi, serta program literasi digital yang terintegrasi dengan implementasi metodologi agile.*

**Kata Kunci:** Kepemimpinan transformasional; perilaku inovatif pegawai; digitalisasi pelayanan publik; inovasi organisasi; transformasi digital

### **Abstract**

*This research analyzes transformational leadership style in encouraging innovative employee behavior in the digitalization of public services. The purpose of this research is to describe and analyze the role of transformational leadership based on four components according to Bass and Raggio (2006), namely: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration, in driving employee innovation in the era of digitalization. The research method used is library research by analyzing 27 related journal articles and books published between 2019 and 2024. The research results show that transformational leadership plays an important role in driving employee innovation through these four components. Effective transformational leadership is demonstrated by leaders acting as role models in technology adoption, communicating a clear vision, creating an environment that encourages creativity and experimentation, and providing personal attention to the needs and digital skill development of each employee. However, the research also identifies obstacles in the implementation of digitalization, including psychological factors (fear of change), leadership (conventional leadership style), organizational (rigid organizational culture), and technical (limitations in infrastructure and digital competence). Therefore, the research concludes that the success of public service digitalization in Indonesia requires the development of transformational leadership, organizational culture transformation, and the enhancement of employees' digital competencies. Optimization of strategies to overcome obstacles includes comprehensive transformational leadership training, an effective*

*reward system for innovation, and a digital literacy program integrated with the implementation of agile methodology.*

**Keywords:** Transformational leadership; employee innovative behavior; digitalization of public services; organizational innovation; digital transformation

## 1. Pendahuluan

Inovasi adalah elemen kunci yang dapat mendukung organisasi untuk terus tumbuh dan meningkatkan performanya. Dalam konteks ini, pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam mendorong anggotanya untuk selalu menciptakan ide-ide baru serta inovasi yang dapat membawa perubahan positif bagi organisasi. Untuk mencapai hal tersebut, ciri-ciri kepemimpinan transformasional yang efektif dalam memicu inovasi mencakup kemampuan untuk memberikan panduan dan tujuan yang jelas kepada tim, serta memberikan dukungan yang diperlukan agar tim dapat terus belajar dan berkembang. Selain itu, pemimpin transformasional juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan positif, serta memfasilitasi komunikasi yang efektif di antara anggotanya.

Dari segi implementasi, pendekatan pemimpin transformasional dalam mendorong tim untuk berinovasi meliputi pemberian dukungan yang dibutuhkan agar tim bisa menjelajahi ide-ide baru dan mengembangkan inovasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Lebih lanjut, pemimpin transformasional juga mampu membangun suasana yang menghargai risiko dan kegagalan, serta menyediakan lingkungan yang terbuka dan inklusif. Secara khusus, kontribusi pemimpin transformasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi meliputi pengembangan suasana kerja yang positif dan penuh penghargaan, serta menyediakan dukungan yang diperlukan. Sementara itu, metode pemimpin transformasional dalam meningkatkan komunikasi yang efektif untuk mendorong inovasi mencakup mendengarkan dan memahami perspektif serta ide-ide dari anggotanya, serta menciptakan iklim yang terbuka dan inklusif. Dengan demikian, mereka mampu mendorong komunikasi efektif dalam tim dan memfasilitasi terjadinya diskusi yang konstruktif untuk menciptakan inovasi yang berkelanjutan.<sup>1</sup>

Dalam konteks organisasi, gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan erat dengan perilaku individu, dimana keduanya saling berinteraksi dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2019). Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi, dengan efektivitas yang bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan gayanya dengan situasi kerja dan karakteristik individu yang dipimpin (Northouse dalam Addurorul dkk, 2024).<sup>2</sup>

Hubungan gaya kepemimpinan dan perilaku individu menjadi krusial dalam menentukan kinerja organisasi. Ketika karyawan menunjukkan perilaku kurang optimal, pemimpin perlu menggunakan kewenangannya untuk mempengaruhi dan mengubah sikap karyawan agar termotivasi bekerja lebih giat (Yukl, 2020).<sup>3</sup> Keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan efektif yang mampu membangkitkan motivasi kerja dan mengelola sumber daya manusia secara optimal. Interaksi yang harmonis antara gaya kepemimpinan dan karakteristik individu menciptakan sinergi positif yang mendorong pencapaian target organisasional. Pemimpin yang mampu mengadaptasi gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kematangan dan kompetensi bawahan cenderung lebih berhasil dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan dapat dilihat dari bagaimana pemimpin mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas kerja tim. Studi empiris menunjukkan

<sup>1</sup> Rachmat, Arief Fauzi and Abdul Hakim, "Digitalisasi Terhadap Pelayanan Publik (Implementasi Digitalisasi Terhadap Pelayanan Publik Di Pemerintah Kota Kediri Dan Kabupaten Jember) Digitalization of Public Services (Implementation of Digitalization of Public Services in the Kediri City Governmen," *Jur Jurnal Kolaboratif Sains* 7, no. 10 (2024): 3727–34.

<sup>2</sup> Addurorul Muntatsiroh and Suswati Hendriani, "Tipe-Tipe Kepemimpinan Dan Teori Kepemimpinan Dalam Suatu Organisasi," *Jurnal Economic Edu* 4, no. 2 (2024): 172–78.

<sup>3</sup> G Michel, J. W., & Yukl, 18 Leader Behaviors and the Changing Nature of Work (Pp. 383-405). (Cambridge University Press., 2020).

bahwa organisasi dengan kepemimpinan yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan individu cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi juga tercermin dalam kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Pemimpin yang menerapkan gaya partisipatif dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan cenderung menghasilkan solusi yang lebih inovatif dan berkelanjutan.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter dapat menghambat kreativitas dan inisiatif karyawan, yang pada akhirnya berdampak negatif pada daya saing organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang konsisten menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan budaya dan nilai organisasi mengalami pertumbuhan kinerja yang lebih stabil dalam jangka panjang. Pemimpin efektif menerapkan prinsip dan teknik kepemimpinan yang tepat untuk menciptakan motivasi, disiplin, dan produktivitas.

Kemampuan memahami dan mengidentifikasi faktor-faktor motivasi setiap anggota organisasi merupakan kunci mengatur perilaku individu menuju pencapaian sasaran. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang tepat menciptakan iklim organisasi kondusif untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap pembentukan perilaku individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penjelasan tersebut membawa kita pada kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perilaku individu dalam organisasi sangatlah penting untuk diperhatikan karena gaya kepemimpinan tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Menurut penelitian Soulhan S. Batubara (2020) di Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero), gaya kepemimpinan direktif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas tim dapat ditingkatkan oleh pemimpin yang memberikan arahan yang jelas dan struktur kerja yang tegas.<sup>4</sup>

Teori Kontingensi Fiedler (1967) menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin (berorientasi tugas atau hubungan) dengan situasi kerja, yang ditentukan oleh tiga faktor: hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi.<sup>5</sup> Dalam konteks digitalisasi pelayanan publik, teori ini relevan untuk menganalisis kapan gaya kepemimpinan transformasional yang mendorong inovasi melalui inspirasi dan pemberdayaan dapat diterapkan secara optimal. Misalnya, ketika tugas bersifat tidak terstruktur (seperti pengembangan aplikasi baru) dan tim memiliki kompetensi digital yang memadai, pendekatan transformasional akan lebih efektif. Dengan demikian, integrasi prinsip kontingensi membantu mengidentifikasi kondisi yang mendukung penerapan kepemimpinan transformasional untuk memicu perilaku inovatif pegawai.<sup>6</sup>

Sementara itu, digitalisasi pelayanan publik merupakan sebuah transformasi fundamental yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan aksesibilitas layanan pemerintah kepada masyarakat luas. Namun, proses digitalisasi ini tidak dapat dilepaskan dari berbagai tantangan yang kompleks, terutama yang berkaitan dengan resistensi perubahan di kalangan pegawai. Banyak pegawai yang masih merasa nyaman dengan pola kerja tradisional dan menunjukkan ketakutan terhadap teknologi baru yang dianggap mengancam keberadaan atau peran mereka. Ketidaksiapan mental dan keterbatasan kompetensi digital menjadi faktor signifikan yang memperlambat adopsi teknologi baru.

Selain itu, gaya kepemimpinan yang masih konvensional dan kurangnya figur pemimpin yang mampu menjadi role model inovatif juga berkontribusi terhadap lambatnya proses transformasi digital. Kepemimpinan yang tidak mampu menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi akan memperkuat sikap resistensi dan menimbulkan stagnasi dalam inovasi pelayanan publik. Oleh karena itu, memahami tantangan ini secara mendalam sangat penting agar strategi digitalisasi dapat dirancang dengan tepat dan efektif.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Soulhan S. Batubara, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan PT INALUM (Persero)," *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)* 3, no. 1 (2020): 40–58.

<sup>5</sup> Gail S Goodman, Robert E Emery, and Jeffrey J Haugaard, "Developmental Psychology and Law: Divorce, Child Maltreatment, Foster Care and Adoption," 1998.

<sup>6</sup> Bey-Ling Sha, "Cultural Identity in the Segmentation of Publics: An Emerging Theory of Intercultural Public Relations," *Journal of Public Relations Research* 18, no. 1 (2006): 45–65.

<sup>7</sup> Ombudsman RI, "TRANSFORMASI DIGITAL PELAYANAN PUBLIK : TANTANGAN, PELUANG, & PERAN OMBUDSMAN."

Di sisi lain, Pemerintah Indonesia telah menunjukkan komitmen yang kuat dalam mendorong transformasi digital sektor publik melalui serangkaian kebijakan pendukung yang komprehensif, namun implementasinya masih menghadapi tantangan signifikan di lapangan. Kebijakan ini dimulai dengan dikeluarkannya Perpres No. 132 Tahun 2022 tentang Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Nasional yang menjadi landasan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam tata kelola pemerintahan, mencakup kegiatan administrasi pemerintahan maupun pelayanan publik, meskipun regulasi ini belum sepenuhnya menjamin terciptanya sinkronisasi antara digitalisasi birokrasi dengan peningkatan kualitas pelayanan. Untuk mengakselerasi implementasi tersebut, pemerintah kemudian mengeluarkan Perpres No. 82 Tahun 2023 tentang Percepatan Transformasi Digital dan Keterpaduan Layanan Digital Nasional yang bertujuan mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya berdasarkan penggunaan SPBE dan satu data Indonesia yang terpadu dan menyeluruh, namun dalam praktiknya masih ditemukan ketimpangan capaian antara digitalisasi birokrasi dengan hasil pelayanan publik sebagaimana terlihat dari perbedaan signifikan antara indeks SPBE dan Indeks Pelayanan Publik di berbagai daerah.<sup>8</sup>

Kebijakan ini sejalan dengan agenda Making Indonesia 4.0 yang menuntut penguasaan teknologi informasi sebagai aspek penting dalam menghadapi era industri 4.0 yang ditandai dengan berkembangnya Internet of Things (IoT), artificial intelligence, dan sistem cyber-physical yang memainkan peran besar dalam transformasi digital layanan publik, akan tetapi keberhasilan transformasi ini tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi melainkan juga memerlukan kepemimpinan transformasional yang mampu mendorong perilaku inovatif pegawai dalam mengadopsi dan mengoptimalkan penggunaan teknologi digital.

## 2. Kajian Pustaka

### Teori Kepemimpinan Transformasional

Definisi Kepemimpinan Transformasional Menurut Bernard M. Bass dalam Munif (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah bentuk perkembangan dari model kepemimpinan transaksional. Jika kepemimpinan transaksional lebih mengutamakan hubungan pertukaran atau kesepakatan timbal balik antara pemimpin dengan pengikutnya, maka kepemimpinan transformasional justru mengutamakan keterlibatan pengikut dalam komitmen pencapaian visi organisasi. Pemimpin transformasional mendorong penyelesaian masalah secara inovatif, pengembangan kapasitas sumber daya manusia, serta memberikan bimbingan dengan menyajikan tantangan dan dukungan yang seimbang.<sup>9</sup>

#### Komponen Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Raggio dalam Nasukah,dkk (2006) terdapat 4 komponen dalam kepemimpinan transformasional, meliputi :

- Pengaruh ideal (idealized influence )

Tingkah laku pemimpin harus mampu menjadi contoh bagi para bawahan. Keteladanan ini akan membuat pemimpin semakin diidolakan, dihargai, dan dipercaya oleh para bawahan yang berhasrat untuk mencontoh perilaku pemimpin mereka, dari berbagai aspek yang dapat diamati seperti: kapasitasnya, kegigihan, dan komitmennya yang luar biasa. Selain itu juga pemimpin terbukti siap mengambil risiko dalam upaya pencapaian sasaran, dengan tetap memperhatikan moral dan etika yang menjadi dasar dalam bertindak.

- Motivasi inspirasional—Inspirational Motivation (IM)

---

<sup>8</sup> Fauzi and Hakim, "Digitalisasi Terhadap Pelayanan Publik (Implementasi Digitalisasi Terhadap Pelayanan Publik Di Pemerintah Kota Kediri Dan Kabupaten Jember) Digitalization of Public Services (Implementation of Digitalization of Public Services in the Kediri City Governmen."

<sup>9</sup> Moh. Vito Miftahul Munif, "Sejarah Kepemimpinan Transformasional," *Dar El-Ilmi: Jurnal Studi Keagamaan, Pendidikan Dan Humaniora* 11, no. 2 (2024): 43–44.

Pemimpin menginspirasi kinerja para bawahan dengan memberikan arti atas keberadaan mereka dan memberikan tantangan-tantangan yang memotivasi. Dalam hal ini, pemimpin membangkitkan semangat, antusiasme, dan optimisme para bawahan mereka. Pemimpin mengikutsertakan mereka dalam visi positif masa depan dan mengkomunikasikan harapan tinggi yang ingin dicapai para bawahan mereka.

- Stimulasi intelektual—Intellectual Stimulation (IS)

Pemimpin berusaha memunculkan sisi kreativitas dan inovatif bawahan melalui pendekatan berbeda yang dilakukan dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Permasalahan-permasalahan lama didekati dengan cara-cara baru, bahkan sama sekali baru. Dengan demikian, pemimpin dapat mengusahakan terciptanya kreativitas dan munculnya ide-ide segar serta solusi-solusi kreatif dalam pemecahan berbagai masalah yang dialami organisasi.

- Pertimbangan individual—Individualized Consideration (IC)

Para pemimpin berperan sebagai mentor/ pelatih dengan memperhatikan kebutuhan pencapaian dan pertumbuhan karir setiap bawahannya. Kesempatan-kesempatan belajar baru berusaha diciptakan pemimpin dalam iklim yang mendukung, di mana para pemimpin menerima setiap perbedaan yang unik dari individu, memberikan dorongan/ motivasi, serta kebebasan/ otonomi kepada bawahan melalui berbagai pengalaman yang dapat meningkatkan kemampuan mereka. Dengan demikian, terdapat proses komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan, di mana pemimpin juga berusaha menerapkan gaya aktif mendengarkan, dan berupaya mendelegasikan tugas-tugas yang dapat mengembangkan skill bawahan mereka.<sup>10</sup>

## Perilaku Inovatif

Perilaku inovatif dalam organisasi publik merupakan tindakan aktif pegawai untuk menciptakan dan menerapkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Menurut Riswanto dan Santoso (2023), perilaku inovatif dipengaruhi oleh dukungan lingkungan kerja yang kondusif, kepemimpinan yang inspiratif, serta adanya penghargaan terhadap inovasi. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong perilaku ini dengan memberikan motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual yang membuka ruang bagi kreativitas pegawai.<sup>11</sup> Menurut Etikariena dalam Rio,Suhelmi & Askar (2022, hlm.13-15), terdapat beberapa elemen yang dapat mempengaruhi timbulnya perilaku inovatif, yang terbagi menjadi dua kategori yakni faktor internal dan eksternal. Elemen-elemen tersebut meliputi:

1. Faktor Internal

- a. Tipe Kepribadian

Individu dengan jenis kepribadian tertentu adalah mereka yang cenderung berani mengambil risiko dalam menciptakan inovasi.

- b. Pendekatan individu dalam penyelesaian masalah

Karyawan yang memiliki cara berpikir intuitif dalam menghadapi masalah dapat merumuskan ide-ide yang inovatif, sehingga mampu menciptakan solusi baru.

2. Faktor Eksternal

- a. Kepemimpinan

Banyak karyawan yang tidak mampu mempertahankan hubungan baik dengan atasan mereka, sehingga hal ini dapat menghalangi tampaknya perilaku inovatif. Sementara itu, karyawan yang menjalin hubungan positif dengan pemimpin cenderung menunjukkan perilaku yang lebih inovatif. Harapan yang besar dari pemimpin untuk mendorong karyawannya berinovasi juga dapat memengaruhi munculnya perilaku tersebut.

- b. Dukungan untuk berinovasi

---

<sup>10</sup> Munif.

<sup>11</sup> RI, "TRANSFORMASI DIGITAL PELAYANAN PUBLIK : TANTANGAN, PELUANG, & PERAN OMBUDSMAN."

Dukungan dari lingkungan sekitar sangat bermanfaat bagi seorang karyawan dalam mengembangkan perilaku inovatif. Selain itu, dukungan yang datang dari dalam organisasi juga dapat mendorong karyawan untuk berinovasi.

c. Tuntutan dalam pekerjaan

Tuntutan dari pihak perusahaan biasanya meningkatkan motivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku inovatif. Tuntutan tersebut menjadi pendorong bagi mereka. Salah satu konsekuensi dari meningkatnya tuntutan pekerjaan adalah munculnya perilaku inovatif (Etikariena dan Muluk, 2014).

d. Iklim psikologis

Iklim psikologis menggambarkan bagaimana karyawan memahami dan menafsirkan lingkungan organisasi.

Menurut Xerri dalam Rio,Suhelmi & Askar (2015, hlm.13-15),Kondisi tempat kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif para karyawan. Situasi fisik maupun non-fisik di tempat kerja dapat memotivasi karyawan untuk bersikap inovatif dalam tugas mereka.<sup>12</sup>

## Resistensi Perubahan

Resistensi terhadap perubahan adalah salah satu tantangan terbesar dalam proses digitalisasi pelayanan publik. Menurut laporan Ombudsman RI (2024), resistensi ini muncul karena ketakutan pegawai terhadap ketidakpastian, kurangnya pemahaman manfaat digitalisasi, serta budaya organisasi yang kaku dan birokratis. Faktor psikologis tersebut menghambat adopsi teknologi baru dan menurunkan partisipasi pegawai dalam inovasi. <sup>13</sup>

Adapun menurut Santosa (2021, hlm.1-2) Resistensi atau penolakan terhadap perubahan biasanya akan muncul ketika ada hal yang mengancam ‘nilai’ dari seseorang atau individu. Ancaman tersebut bisa berupa sesuatu yang nyata atau hanya merupakan sebuah persepsi. Dengan kata lain, ancaman ini bisa muncul dari pemahaman yang benar mengenai perubahan yang terjadi, atau sebaliknya, dari ketidakpahaman terhadap perubahan tersebut. Santosa mengemukakan terdapat beberapa alasan utama resistensi terhadap perubahan antara lain yaitu :

1. Kecemasan terhadap hal yang tidak jelas.

Transformasi membawa dampak berupa ketidakpastian, yang biasanya tidak membawa rasa tenang. Ketidakpastian ini menciptakan keraguan atau ketidakjelasan mengenai apa yang akan datang. Ini dapat menciptakan rasa cemas, dan menolak perubahan menjadi cara untuk meredakan rasa tersebut.

2. Kecemasan akan kegagalan.

Perubahan bisa menuntut keterampilan dan kemampuan yang mungkin berada di luar batas kemampuan seseorang. Penolakan terhadap pendekatan atau strategi baru muncul karena individu merasa tidak familiar dengan cara pelaksanaannya, padahal mereka meragukan kemampuan untuk mengadopsi keterampilan atau perilaku baru yang diperlukan.

3. Ketidaksetujuan terhadap perlunya perubahan.

Para anggota organisasi sering kali beranggapan bahwa langkah baru ini merupakan keputusan yang keliru dan tidak logis.

4. Cemas akan kehilangan sesuatu yang berharga.

Setiap individu dalam organisasi ingin memahami bagaimana perubahan akan memengaruhi mereka. Jika mereka merasa bahwa kehilangan sesuatu sebagai akibat dari perubahan itu mungkin terjadi, maka penolakan akan terjadi.

5. Ragu untuk meninggalkan zona nyaman.

Sering kali orang merasa cemas untuk mengikuti keinginan melakukan hal baru karena ini akan mendorong mereka keluar dari area yang telah terasa nyaman. Memulai sesuatu yang baru memang membawa risiko tertentu.

6. Pemikiran yang keliru.

<sup>12</sup> M.M. Rio Nardo, S.E., M.Si. Dr. Hj. Suhelmi Helia, S.A.N., and M.M Dr. Askar Jaya, S.Sos 2025. *Perilaku Inovatif SDM Dalam Organisasi*. CV. MEDIA SAINS INDONESIA Melong Asih Regency B40 - Cijerah Kota Bandung - Jawa Barat [Www.Medsan.Co.Id](http://www.Medsan.Co.Id), vol. 3.

<sup>13</sup> Iwan Ahmad Puji Santoso, "Peran Digitalisasi Dalam Meningkatkan Transparansi Dan Akuntabilitas Pemerintahan," *Indonesian Journal of Public Administration Review* 2 (May 2025): 10.

Banyak orang percaya bahwa segala sesuatunya akan teratas dengan sendirinya pada suatu waktu, tanpa perlu mengambil tindakan apapun. Pandangan ini sebenarnya hanya untuk membuat diri sendiri lebih mudah dan menghindari risiko.

7. Kurangnya pemahaman dan kepercayaan.

Anggota organisasi menolak perubahan apabila mereka tidak mengerti dampaknya dan merasa bahwa perubahan hanya akan menambah beban dibandingkan manfaat yang akan didapatkan. Situasi ini muncul ketika tidak terdapat kepercayaan antara pihak yang mengajukan perubahan dengan anggota organisasi.

8. Ketidakmampuan (*inertia*).

Setiap organisasi bisa mengalami keadaan tidak berdaya pada tingkat tertentu, yang membuatnya cenderung ingin mempertahankan kondisi yang ada. Perubahan memang memerlukan usaha, sering kali membutuhkan usaha yang cukup besar, dan kelelahan pun bisa menjadi masalah.<sup>14</sup>

## Definisi Digitalisasi Dalam Konteks Publik

Digitalisasi dalam pelayanan publik merujuk pada proses transformasi layanan konvensional menjadi berbasis teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan aksesibilitas. Menurut artikel dari Ombudsman Republik Indonesia, digitalisasi pelayanan publik mencakup pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) seperti sistem online, aplikasi mobile, dan platform digital lainnya untuk menyederhanakan prosedur administratif serta mempercepat respons terhadap kebutuhan Masyarakat.<sup>15</sup>

Sementara itu, penelitian dalam Jurnal Komunikasi Sultan menjelaskan bahwa digitalisasi juga melibatkan perubahan paradigma komunikasi antara pemerintah dan masyarakat, di mana interaksi menjadi lebih terbuka, partisipatif, dan terukur melalui media digital.<sup>16</sup> Dengan demikian, digitalisasi pelayanan publik tidak hanya sekadar menggantikan proses manual dengan teknologi, tetapi juga menciptakan ekosistem layanan yang lebih inklusif dan berorientasi pada kepuasan pengguna.

### Prinsip Digitalisasi.

Digitalisasi pelayanan publik merupakan transformasi layanan konvensional menjadi berbasis teknologi untuk meningkatkan kualitas layanan. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dalam Nuralmad et al. (2024), berikut adalah prinsip-prinsip utama digitalisasi pelayanan publik:

#### 1. Efektivitas

Prinsip ini mengacu pada kemampuan sistem digital dalam mencapai tujuan layanan secara optimal. Efektivitas diukur melalui kesesuaian hasil dengan kebutuhan pengguna, kecepatan layanan, dan tingkat keberhasilan proses.

#### 2. Keterpaduan

Keterpaduan menekankan integrasi sistem dan data antar layanan untuk menghindari duplikasi dan memudahkan akses. Sistem yang terpadu memungkinkan pertukaran informasi secara efisien.

#### 3. Kesinambungan

Digitalisasi layanan harus berkelanjutan melalui perencanaan strategis, pengembangan berkelanjutan, dan komitmen organisasi untuk memastikan sistem tetap relevan dan berfungsi optimal.

#### 4. Efisiensi

Prinsip ini berfokus pada penghematan sumber daya, termasuk biaya, waktu, dan tenaga, tanpa mengurangi kualitas layanan. Digitalisasi bertujuan untuk menyederhanakan proses dan mengurangi beban administratif.

<sup>14</sup> Wahyuningsih Santosa, "Resistensi Terhadap Perubahan," 2021, 1–2.

<sup>15</sup> Ombudsman RI, "Pelayanan Publik Era Digitalisasi Dalam Perspektif Ilmu Komunikasi," <https://ombudsman.go.id/artikel/r/pwkinternal-pelayanan-publik-era-digitalisasi-dalam-perspektif-ilmu-komunikasi>, n.d.

<sup>16</sup> Fauzi and Hakim, "Digitalisasi Terhadap Pelayanan Publik (Implementasi Digitalisasi Terhadap Pelayanan Publik Di Pemerintah Kota Kediri Dan Kabupaten Jember) Digitalization of Public Services (Implementation of Digitalization of Public Services in the Kediri City Governmen."

## 5. Akuntabilitas

Akuntabilitas menjamin transparansi dan pertanggungjawaban dalam penyelenggaraan layanan digital. Hal ini mencakup pelacakan proses, dokumentasi, dan evaluasi kinerja sistem.

## 6. Interoperabilitas

Kemampuan sistem untuk saling terhubung dan bertukar data dengan sistem lain, baik internal maupun eksternal, guna mendukung layanan yang terintegrasi.

## 7. Keamanan

Perlindungan data pengguna dan sistem dari ancaman siber merupakan aspek kritis dalam digitalisasi. Keamanan mencakup kebijakan akses, enkripsi data, dan pemantauan sistem.<sup>17</sup>

## Tantangan Digitalisasi Pelayanan Publik

Digitalisasi pelayanan publik menghadapi beberapa tantangan utama yang perlu diatasi untuk memastikan transformasi berjalan efektif. Pertama, kesenjangan digital masih menjadi masalah serius, di mana tidak semua masyarakat memiliki akses internet atau perangkat teknologi yang memadai, terutama di daerah terpencil. Hal ini berpotensi menciptakan ketimpangan dalam pemanfaatan layanan publik berbasis digital. Kedua, kualitas infrastruktur teknologi yang tidak merata, seperti jaringan internet lambat atau sering terputus, dapat menghambat proses layanan dan mengurangi kepercayaan masyarakat. Ketiga, resistensi dari aparat pemerintah karena kurangnya pemahaman atau keterampilan digital, sehingga menghambat adopsi sistem baru. Keempat, keamanan data dan privasi menjadi isu kritis, mengingat meningkatnya risiko peretasan atau penyalahgunaan informasi pribadi dalam sistem digital. Terakhir, regulasi yang belum lengkap seringkali tidak mengimbangi perkembangan teknologi, menciptakan ketidakpastian hukum dalam implementasi layanan digital (Ombudsman RI, 2023).<sup>18</sup> Oleh karena itu, diperlukan upaya kolaboratif antara pemerintah, masyarakat, dan pihak terkait untuk mengatasi tantangan ini agar digitalisasi pelayanan publik benar-benar inklusif dan berkelanjutan.

## Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Inovatif dilihat dari Mekanismenya secara Teoritis

Gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif memiliki hubungan yang kuat melalui beberapa mekanisme teoretis. Kepemimpinan transformasional mendorong inovasi dengan memengaruhi motivasi, persepsi, dan kemampuan anggota tim. Berikut adalah mekanisme umum sesuai teori Bass yang menjelaskan hubungan tersebut:

### 1. Inspirasi dan Visi yang Jelas (Inspirational Motivation)

Pemimpin transformasional mampu mengartikulasikan visi yang menarik dan menantang, sehingga memotivasi anggota tim untuk berpikir kreatif. Dengan memberikan tujuan yang bermakna, pemimpin mendorong individu untuk mencari solusi baru dan mengambil risiko dalam berinovasi.

### 2. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk berpikir kritis, menantang asumsi lama, dan bereksperimen dengan ide-ide baru. Juga melalui pertanyaan terbuka dan dorongan untuk eksplorasi, pemimpin menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan pembelajaran, yang merupakan dasar dari perilaku inovatif.

### 3. Pertimbangan Individual (Individualized Consideration)

Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap kebutuhan dan potensi masing-masing anggota tim, termasuk memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan. Dengan memahami kelebihan dan tantangan individu, pemimpin dapat menyesuaikan pendekatan untuk mendorong kreativitas dan inovasi.

### 4. Pengaruh yang Diidealikan (Idealized Influence)

<sup>17</sup> Nurahmad Nurahmad, Frida Chairunisa, and Lukman Samboteng, "Prinsip-Prinsip Digitalisasi Layanan Inpassing Dosen Non-Asn Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IX," *Jurnal Administrasi Negara* 30, no. 3 (2024): 264–84.

<sup>18</sup> RI, "TRANSFORMASI DIGITAL PELAYANAN PUBLIK : TANTANGAN, PELUANG, & PERAN OMBUDSMAN."

Pemimpin transformasional menjadi panutan yang dipercaya dan dihormati oleh anggota tim. Ketika pemimpin menunjukkan komitmen terhadap inovasi dan keberanian mengambil risiko, anggota tim cenderung mengikuti nilai-nilai tersebut dan merasa lebih aman untuk berinovasi.

Secara umum, kepemimpinan transformasional memengaruhi perilaku inovatif melalui motivasi intrinsik (anggota tim termotivasi untuk berinovasi karena merasa terinspirasi). Selain itu melalui penciptaan lingkungan psikologis yang aman (anggota tim tidak takut gagal dan berani mencoba hal baru) dan stimulasi intelektual meningkatkan kemampuan berpikir kreatif). <sup>19</sup>Dengan demikian, secara teoretis, gaya kepemimpinan transformasional secara tidak langsung maupun langsung mendorong munculnya perilaku inovatif dalam organisasi.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian dengan pendekatan deskriptif kualitatif.Jenis penelitian yang digunakan adalah kepustakaan atau library research.Menurut Nazir dalam sari,dkk (1998) penelitian kepustakaan atau library research merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan penelaahan terhadap buku, literatur, catatan, serta berbagai laporan yang berkaitan dengan masalah yang ingin dipecahkan.<sup>20</sup>

Data penelitian diperoleh dari buku/e-book dan artikel-artikel jurnal nasional maupun internasional yang telah dipublikasikan dalam rentang waktu 2019-2024. Kriteria seleksi artikel meliputi relevansi dengan topik penelitian, kredibilitas sumber publikasi, dan kebaruan informasi. Sebanyak 27 artikel terpilih dijadikan sebagai sumber data utama dalam penelitian ini.

Penulis melakukan studi literatur ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis lebih dalam terkait gaya kepemimpinan transformasional dalam mendorong perilaku inovatif pegawai pada digitalisasi pelayanan publik.Informasikan secara ringkas mengenai materi dan metode yang digunakan dalam penelitian, meliputi subjek/bahan yang diteliti, alat yang digunakan, rancangan percobaan atau desain yang digunakan, teknik pengambilan sampel, variabel yang akan diukur, teknik pengambilan data, analisis dan model statistik yang digunakan.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mendorong Inovasi Pegawai pada Digitalisasi Pelayanan Publik

Analisis peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong inovasi pegawai pada digitalisasi pelayanan publik berdasarkan 4 komponen Bass dan Raggio :

##### 1. Pengaruh Ideal (Idealized Influence)

Pemimpin transformasional dalam konteks digitalisasi pelayanan publik harus menjadi role model dalam adopsi teknologi dan perubahan digital. Mereka menunjukkan komitmen yang kuat terhadap transformasi digital dengan secara aktif menggunakan teknologi baru, memahami platform digital, dan mendemonstrasikan kemampuan adaptasi teknologi di hadapan pegawai. Keteladanan ini menciptakan kepercayaan pegawai bahwa digitalisasi bukan hanya wacana, tetapi prioritas organisasi yang harus dijalankan bersama. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal akan berani mengambil risiko dalam implementasi teknologi baru, memberikan dukungan penuh pada pilot project digitalisasi, dan memastikan bahwa setiap keputusan teknologi didasarkan pada prinsip-prinsip etis dan transparansi pelayanan publik.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Ayu Octavia and Ika Zenita Ratnaningsih, "Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Perilaku Inovatif Karyawan Non Proses (Supporting) Pt Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Plant Palimanan," *Jurnal EMPATI* 6, no. 1 (2017): 40–44.

<sup>20</sup> Milya Sari, "NATURAL SCIENCE : Jurnal Penelitian Bidang IPA Dan Pendidikan IPA , ISSN : 2715-470X ( Online ), 2477 – 6181 ( Cetak ) Penelitian Kepustakaan ( Library Research ) Dalam Penelitian Pendidikan IPA," *Jurnal Penelitian Bidang IPA Dan Pendidikan IPA*, 2020, 41–53.

<sup>21</sup> Erwin Yudi Pratama, "Kepemimpinan Digital : Peluang Dan Tantangan Di Era Transformasi Teknologi," *ResearchGate*, no. October (2024): 23, [https://www.researchgate.net/publication/384893234\\_Kepemimpinan\\_Digital\\_Peluang\\_dan\\_Tantangan\\_di\\_Era\\_Transformasi\\_Teknologi](https://www.researchgate.net/publication/384893234_Kepemimpinan_Digital_Peluang_dan_Tantangan_di_Era_Transformasi_Teknologi).

## 2. Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)

Dimensi motivasi inspirasional menjadi kunci dalam mendorong pegawai untuk berinovasi dalam digitalisasi pelayanan publik. Pemimpin transformasional mengkomunikasikan visi yang jelas tentang masa depan pelayanan publik yang lebih efisien, transparan, dan mudah diakses melalui digitalisasi. Mereka menjelaskan bagaimana setiap pegawai memiliki peran penting dalam mewujudkan transformasi digital yang memberikan manfaat langsung kepada masyarakat. Motivasi inspirasional ini diwujudkan melalui penetapan target-target digitalisasi yang menantang namun dapat dicapai, pemberian apresiasi terhadap ide-ide inovatif pegawai, dan penciptaan atmosfer kerja yang mendorong eksperimen teknologi baru. Pemimpin juga secara konsisten mengkomunikasikan success story digitalisasi untuk membangun optimisme dan antusiasme pegawai.<sup>22</sup>

## 3. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

Stimulasi intelektual berperan vital dalam mendorong pegawai mengembangkan solusi-solusi inovatif dalam digitalisasi pelayanan publik. Pemimpin transformasional menantang pegawai untuk berpikir out-of-the-box dalam menyelesaikan masalah pelayanan publik melalui pendekatan teknologi digital. Mereka mendorong pegawai untuk mempertanyakan proses-proses lama yang tidak efisien dan mencari alternatif solusi digital yang lebih baik. Stimulasi intelektual ini dapat berupa pemberian kebebasan kepada pegawai untuk bereksperimen dengan aplikasi atau platform baru, penyelenggaraan seperti innovation challenge ataupun penciptaan forum diskusi untuk berbagi ide-ide digital. Pemimpin juga mendorong pegawai untuk mengikuti pelatihan teknologi, seminar digitalisasi, dan pembelajaran berkelanjutan yang dapat meningkatkan kemampuan berinovasi mereka.<sup>23</sup>

## 4. Pertimbangan Individual (Individualized Consideration)

Pertimbangan individual menjadi fondasi dalam mengembangkan kapasitas digital setiap pegawai sesuai dengan kebutuhan dan potensi mereka. Pemimpin transformasional mengidentifikasi tingkat literasi digital masing-masing pegawai dan memberikan support yang disesuaikan untuk mengembangkan kemampuan teknologi mereka. Mereka menerapkan pendekatan mentoring yang personal, memberikan pelatihan khusus bagi pegawai yang tertinggal dalam penguasaan teknologi, dan menciptakan jalur karir yang jelas bagi pegawai yang memiliki keahlian digital tinggi. Pertimbangan individual ini juga mencakup pemberian otonomi kepada pegawai untuk mengeksplorasi teknologi sesuai minat dan keahlian mereka, serta pendelegasian tugas-tugas digitalisasi yang dapat mengembangkan skill teknologi pegawai secara bertahap dan berkelanjutan.<sup>24</sup>

Keempat komponen kepemimpinan transformasional ini harus bekerja secara sinergis untuk menciptakan ekosistem inovasi yang kondusif bagi digitalisasi pelayanan publik. Hambatan dalam implementasi digitalisasi pelayanan publik

Hambatan dalam implementasi digitalisasi pelayanan publik dapat dibedakan menjadi beberapa aspek:

### 1. Psikologis:

Banyak pegawai merasa takut dengan kehadiran teknologi baru dan cenderung enggan berinovasi karena sudah merasa nyaman dengan cara kerja lama. Ketakutan ini sering kali dipicu oleh kekhawatiran akan perubahan peran atau bahkan kehilangan pekerjaan akibat otomatisasi proses kerja.<sup>25</sup>

### 2. Kepemimpinan:

Masih banyak pemimpin di instansi pemerintah yang menerapkan gaya kepemimpinan konvensional dan kurang menjadi role model inovatif. Akibatnya, mereka tidak mampu menginspirasi atau memotivasi pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan digital.<sup>26</sup>

### 3. Organisasional:

<sup>22</sup> Thomas Bustomi et al., "Kepemimpinan Transformasional Sebagai Basis Pelayanan Publik Di Indonesia Transformational Leadership as the Basis of Public," *Pallangga Praja* 6, no. 1 (2024): 75–80.

<sup>23</sup> Setiyatmo Adi Nugroho and Muh Azis Muslim, "Transformational Leadership in Public Sector Innovation: A Bibliometric Analysis," *Asian Journal of Social and Humanities* 2, no. 6 (2024): 1321–33.

<sup>24</sup> Riki Nuryadin, Marlina Marlina, and Peri Herdiyana, "Digital Leadership in the Indonesian Public Sector - A Systematic Review," *A Social Science and Entrepreneurship Journal* 4 (November 2024): 76–93.

<sup>25</sup> Humairah Almahdali, "Tantangan Dan Peluang Inovasi Pelayanan Publik Di Era Revolusi Industri 4.0," *Jurnal Studi Ilmu Sosial Dan Politik* 4, no. 2 (2025): 63–73.

<sup>26</sup> RI, "TRANSFORMASI DIGITAL PELAYANAN PUBLIK : TANTANGAN, PELUANG, & PERAN OMBUDSMAN."

Budaya organisasi yang kaku dan koordinasi antar unit yang lemah menjadi hambatan tersendiri. Budaya kerja konservatif membuat pegawai enggan menerima perubahan, sementara lemahnya koordinasi menghambat kolaborasi dalam penerapan teknologi digital.<sup>27</sup>

#### 4. Teknis:

Keterbatasan infrastruktur digital, terutama di daerah terpencil, serta rendahnya kompetensi sumber daya manusia dalam bidang teknologi informasi menjadi kendala utama. Banyak pegawai sektor publik belum memiliki keterampilan dasar untuk mengoperasikan sistem digital, sehingga pelatihan dan pengembangan kompetensi menjadi sangat penting.<sup>28</sup>

### Strategi Mengatasi Hambatan dalam Transformasi Digital

Dalam era digitalisasi layanan publik, kepemimpinan transformasional berperan vital dalam menangani hambatan melalui pendekatan menyeluruh. Berikut adalah strategi-strategi yang dapat diterapkan:

#### 1. Pembelajaran dan Penyampaian Visi Digital

Pemimpin transformasional harus secara proaktif mengomunikasikan visi digital secara komprehensif kepada seluruh tim. Proses pembelajaran mengenai keuntungan dan pentingnya transformasi digital dapat meminimalkan keraguan. Komunikasi yang terbuka dan melibatkan partisipasi akan membangun pemahaman kolektif, membuat pegawai merasa menjadi bagian integral dari proses transformasi.

#### 2. Pendampingan Mental

Transformasi kerap memunculkan kekhawatiran. Pemimpin perlu menyediakan pendampingan mental, memperhatikan masukan dan kritik, serta memberikan dorongan semangat. Menampilkan kisah-kisah sukses atau praktik terbaik digitalisasi dari organisasi lain dapat menumbuhkan harapan dan keyakinan bahwa perubahan tersebut dapat terwujud.

#### 3. Evolusi Budaya Organisasi

Kultur organisasi yang konservatif dan menolak teknologi perlu dievolusi secara gradual. Pemimpin transformasional mempromosikan nilai-nilai kreativitas, pembelajaran berkesinambungan, dan fleksibilitas.

Dengan membangun atmosfer yang mendukung uji coba dan menerima kegagalan sebagai pembelajaran, pegawai akan lebih termotivasi untuk berinovasi.

Gaya kepemimpinan ini tidak hanya meminimalkan hambatan, tetapi juga mendorong sikap inovatif pegawai melalui:

1. Motivasi dengan Visi yang Terang dengan meningkatkan dedikasi dan keterlibatan pegawai.
2. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dengan memberikan kepercayaan dan keleluasaan dalam bekerja
3. Pengembangan Kapasitas Intelektual dengan mendorong kreativitas dan pengembangan solusi digital yang inovatif. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang tidak hanya menerima perubahan digital, tetapi juga aktif berkontribusi dalam proses transformasi menuju pelayanan publik yang lebih efektif dan efisien. Upaya Optimalisasi Untuk Mengatasi Hambatan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Mendorong Perilaku Inovatif Pegawai Pada Digitalisasi Pelayanan Publik

Optimalisasi dari strategi mengatasi hambatan dalam transformasi digital antara lain yaitu:

#### 1. Optimalisasi Pelatihan Kepemimpinan Transformasional melalui Pendekatan Komunikasi Multi-Channel

Pelatihan kepemimpinan transformasional adalah program khusus yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan pemimpin dalam memimpin perubahan besar di organisasi. Program ini mengajarkan bagaimana seorang pemimpin dapat menginspirasi timnya, mengomunikasikan visi dengan jelas, dan memberdayakan bawahan untuk ikut serta dalam proses transformasi. Strategi pembelajaran dan penyampaian visi digital perlu dikembangkan dengan pendekatan komunikasi yang lebih komprehensif dan terstruktur. Optimalisasi ini melibatkan penggunaan berbagai saluran komunikasi untuk memastikan pesan transformasi digital sampai ke seluruh tingkatan organisasi dengan efektif. Pemimpin perlu mendorong budaya inovasi dan eksperimentasi serta mendorong kolaborasi dan kerja tim lintas fungsi. Pendekatan ini juga harus mencakup program pelatihan berkelanjutan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap unit kerja, sehingga setiap pegawai dapat memahami peran mereka dalam proses transformasi digital secara konkret. Optimalisasi program ini dilakukan dengan menggabungkan teori dan praktik langsung, memberikan pendampingan berkelanjutan, dan mengukur dampak jangka panjang terhadap kinerja organisasi. Pelatihan ini sangat penting karena pemimpin yang terlatih dapat menciptakan lingkungan kerja

---

<sup>27</sup> Almahdali, "Tantangan Dan Peluang Inovasi Pelayanan Publik Di Era Revolusi Industri 4.0."

<sup>28</sup> Almahdali.

yang mendukung inovasi dan perubahan, sehingga transformasi digital dapat berjalan lebih lancar dan berhasil.<sup>2930</sup>

## 2. Optimalisasi Sistem Reward untuk Inovasi melalui Sistem Dukungan Psikologis Terintegrasi

Sistem reward untuk inovasi adalah cara organisasi memberikan penghargaan kepada pegawai yang berhasil menciptakan ide-ide baru atau solusi kreatif dalam pekerjaan mereka. Sistem ini tidak hanya berupa bonus uang, tetapi juga bisa berupa pengakuan publik, kesempatan promosi, atau fleksibilitas dalam bekerja. Pendampingan mental dalam transformasi digital perlu diperkuat dengan sistem dukungan psikologis yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Optimalisasi ini mencakup pembentukan tim pendamping khusus yang terdiri dari profesional HR dan konselor yang memahami dinamika perubahan organisasi. Tantangan khusus dalam transformasi digital sektor publik melibatkan kemampuan untuk mempekerjakan jenis talenta baru dan mengintegrasikan alat, metode, strategi, dan budaya terkait digital. Program mentoring peer-to-peer juga dapat diimplementasikan untuk menciptakan jaringan dukungan internal yang kuat, di mana pegawai yang telah berhasil beradaptasi dapat membantu rekan-rekan yang masih menghadapi kesulitan. Optimalisasi sistem reward dilakukan dengan membuat kriteria penilaian yang jelas dan adil, memberikan berbagai jenis penghargaan yang sesuai dengan preferensi pegawai, dan memastikan proses pemberian reward berjalan transparan. Sistem ini penting karena dapat memotivasi pegawai untuk lebih aktif berinovasi dan berkontribusi dalam proses transformasi digital organisasi.<sup>3132</sup>

## 3. Optimalisasi Program Literasi Digital melalui Implementasi Agile Methodology

Program literasi digital adalah pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan seseorang dalam menggunakan teknologi digital secara efektif dan aman. Program ini tidak hanya mengajarkan cara mengoperasikan perangkat teknologi, tetapi juga mengembangkan kemampuan berpikir kritis dalam menggunakan informasi digital. Evolusi budaya organisasi perlu didukung dengan implementasi metodologi agile yang disesuaikan dengan konteks sektor publik. Optimalisasi ini melibatkan penerapan prinsip-prinsip agile dalam pengelolaan proyek transformasi digital, termasuk iterasi cepat, feedback loop yang pendek, dan adaptabilitas yang tinggi. Interaksi antara praktik agile dan budaya organisasi sangat penting, dengan mengadopsi kelincahan dapat memfasilitasi pergeseran budaya menuju lingkungan yang lebih mendukung inovasi. Pendekatan ini juga mencakup pembentukan tim lintas fungsi yang bekerja dalam sprint-sprint pendek untuk menghasilkan solusi digital yang dapat diimplementasikan secara bertahap dan terus diperbaiki berdasarkan feedback pengguna. Optimalisasi program ini dilakukan dengan menyesuaikan materi pelatihan sesuai kebutuhan peserta, menggunakan metode pembelajaran yang interaktif dan mudah dipahami, serta melakukan evaluasi berkala untuk mengukur kemajuan peserta. Program ini sangat penting karena pegawai yang memiliki literasi digital yang baik akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan teknologi dan dapat berkontribusi maksimal dalam proses transformasi digital organisasi.

## 5. Kesimpulan

Kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam mendorong perilaku inovatif pegawai, khususnya dalam konteks digitalisasi pelayanan publik. Gaya kepemimpinan ini mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi serta meningkatkan kualitas layanan. Namun, terdapat hambatan utama yang perlu diperhatikan, yaitu faktor psikologis seperti ketakutan dan resistensi terhadap perubahan, kendala kepemimpinan berupa gaya yang kurang adaptif dan minimnya peran pemimpin sebagai role model inovatif, serta hambatan teknis yang berkaitan dengan keterbatasan infrastruktur dan kompetensi digital pegawai. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan transformasional, transformasi budaya organisasi, dan peningkatan kompetensi digital pegawai menjadi kunci keberhasilan digitalisasi pelayanan publik di Indonesia.

## 6. Ucapan terimakasih

<sup>29</sup> "Government Digital Transformation Strategy: 2024 Trends," <https://appian.com/blog/acp/public-sector/government-digital-transformation-strategy-best-practices>, n.d.

<sup>30</sup> insight, "Digital Transformation In The Public Sector: Strategic Insights For 2025 » BestOutcome," 2024.

<sup>31</sup> "Change Management for Digital Transformation - Public Sector Network," <https://publicsectornetwork.com/training/change-management-2024-q2/>, 2024.

<sup>32</sup> "Digital Transformation - Observatory of Public Sector Innovation," <https://oecd-opsi.org/guide/digital-transformation/>, n.d.

Terima kasih untuk Allah SWT yang memberi kekuatan serta ketabahan agar diri kita sendiri mampu Menyusun artikel ini, tanpa merepotkan siapapun. Terima kasih untuk dedikasi para dosen dan dedikasi orang yang meminjamkan laptop untuk kelancaran penyusunan artikel ini.

## 7. Daftar Pustaka

- Adi Nugroho, Setiyatmo, And Muh Azis Muslim. "Transformational Leadership In Public Sector Innovation: A Bibliometric Analysis." *Asian Journal Of Social And Humanities* 2, No. 6 (2024): 1321–33.
- Almahdali, Humairah. "Tantangan Dan Peluang Inovasi Pelayanan Publik Di Era Revolusi Industri 4.0." *Jurnal Studi Ilmu Sosial Dan Politik* 4, No. 2 (2025): 63–73.
- Batubara, Soultan S. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan PT INALUM (Persero)." *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)* 3, No. 1 (2020): 40–58.
- Bustomi, Thomas, Nurul Aliah, Maya Kasmita, Asmar, And Syarifuddin. "Kepemimpinan Transformasional Sebagai Basis Pelayanan Publik Di Indonesia Transformational Leadership As The Basis Of Public." *Pallangga Praja* 6, No. 1 (2024): 75–80.
- Fauzi, Rachmat, Arief, And Abdul Hakim. "Digitalisasi Terhadap Pelayanan Publik (Implementasi Digitalisasi Terhadap Pelayanan Publik Di Pemerintah Kota Kediri Dan Kabupaten Jember) Digitalization Of Public Services (Implementation Of Digitalization Of Public Services In The Kediri City Governmen)." *Jur Jurnal Kolaboratif Sains* 7, No. 10 (2024): 3727–34.
- Goodman, Gail S, Robert E Emery, And Jeffrey J Haugaard. "Developmental Psychology And Law: Divorce, Child Maltreatment, Foster Care And Adoption.," 1998.
- Appian. (2024). Government Digital Transformation Strategy: What's New. <Https://Appian.Com/Blog/Acp/Public-Sector/Government-Digital-Transformation-Strategy-Best-Practices.2024>.
- OECD-OPSI. Digital Transformation - Observatory Of Public Sector Innovation. 2022.
- Public Sector Network. Change Management For Digital Transformation. <Https://Publicsectornetwork.Com/Training/Change-Management-2024-Q2/2024>.
- Bookinglive. UK Public Sector Digital Transformation Predictions: 2024-2025. <Https://Www.Bookinglive.Com/Uk-Public-Sector-Digital-Transformation-Predictions-2024-2025/ 2024>.
- Adi Nugroho, Setiyatmo, And Muh Azis Muslim. "Transformational Leadership In Public Sector Innovation: A Bibliometric Analysis." *Asian Journal Of Social And Humanities* 2, No. 6 (2024): 1321–33.
- Almahdali, Humairah. "Tantangan Dan Peluang Inovasi Pelayanan Publik Di Era Revolusi Industri 4.0." *Jurnal Studi Ilmu Sosial Dan Politik* 4, No. 2 (2025): 63–73.
- Batubara, Soultan S. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan PT INALUM (Persero)." *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)* 3, No. 1 (2020): 40–58.
- Bustomi, Thomas, Nurul Aliah, Maya Kasmita, Asmar, And Syarifuddin. "Kepemimpinan Transformasional Sebagai Basis Pelayanan Publik Di Indonesia Transformational Leadership As The Basis Of Public." *Pallangga Praja* 6, No. 1 (2024): 75–80.
- Fauzi, Rachmat, Arief, And Abdul Hakim. "Digitalisasi Terhadap Pelayanan Publik (Implementasi Digitalisasi Terhadap Pelayanan Publik Di Pemerintah Kota Kediri Dan Kabupaten Jember) Digitalization Of Public Services (Implementation Of Digitalization Of Public Services In The Kediri City Governmen)." *Jur Jurnal Kolaboratif Sains* 7, No. 10 (2024): 3727–34.
- Goodman, Gail S, Robert E Emery, And Jeffrey J Haugaard. "Developmental Psychology And Law: Divorce, Child Maltreatment, Foster Care And Adoption.," 1998.
- Appian. (2024). Government Digital Transformation Strategy: What's New. <Https://Appian.Com/Blog/Acp/Public-Sector/Government-Digital-Transformation-Strategy-Best-Practices.2024>.
- OECD-OPSI. Digital Transformation - Observatory Of Public Sector Innovation. 2022.
- Public Sector Network. Change Management For Digital Transformation. <Https://Publicsectornetwork.Com/Training/Change-Management-2024-Q2/2024>.
- Bookinglive. UK Public Sector Digital Transformation Predictions: 2024-2025.

<Https://Www.Bookinglive.Com/Uk-Public-Sector-Digital-Transformation-Predictions-2024-2025/> 2024.

Insight. "Digital Transformation In The Public Sector: Strategic Insights For 2025 » Bestoutcome," 2024.

Iwan Ahmad Puji Santoso. "Peran Digitalisasi Dalam Meningkatkan Transparansi Dan Akuntabilitas Pemerintahan." *Indonesian Journal Of Public Administration Review* 2 (May 2025): 10.

Michel, J. W., & Yukl, G. *18 Leader Behaviors And The Changing Nature Of Work* (Pp. 383-405). Cambridge University Press., 2020.

Munif, Moh. Vito Miftahul. "Sejarah Kepemimpinan Transformasional." *Dar El-Ilmi : Jurnal Studi Keagamaan, Pendidikan Dan Humaniora* 11, No. 2 (2024): 43–44.

Muntatsiroh, Addurorul, And Suswati Hendriani. "Tipe-Tipe Kepemimpinan Dan Teori Kepemimpinan Dalam Suatu Organisasi." *Jurnal Economic Edu* 4, No. 2 (2024): 172–78.

Norling, Kristian. "Digital Transformation Or Digital Standstill? Status Quo Bias In Swedish Public Sector Strategies." *Transforming Government: People, Process And Policy* 19 (January 2025): 91–107.

Nurahmad, Nurahmad, Frida Chairunisa, And Lukman Samboteng. "Prinsip-Prinsip Digitalisasi Layanan Inpassing Dosen Non-Asn Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah Ix." *Jurnal Administrasi Negara* 30, No. 3 (2024): 264–84.

Nuryadin, Riki, Marlina Marlina, And Peri Herdiyana. "Digital Leadership In The Indonesian Public Sector - A Systematic Review." *A Social Science And Entrepreneurship Journal* 4 (November 2024): 76–93.

Octavia, Ayu, And Ika Zenita Ratnaningsih. "Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Perilaku Inovatif Karyawan Non Proses (Supporting) Pt Indo cement Tunggal Prakarsa Tbk Plant Palimanan." *Jurnal EMPATI* 6, No. 1 (2017): 40–44.

Pratama, Erwin Yudi. "Kepemimpinan Digital: Peluang Dan Tantangan Di Era Transformasi Teknologi." *Researchgate*, No. October (2024): 23.

RI, Ombudsman. "Pelayanan Publik Era Digitalisasi Dalam Perspektif Ilmu Komunikasi." <Https://Ombudsman.Go.Id/Artikel/R/Pwkinternal--Pelayanan-Publik-Era-Digitalisasi-Dalam-Perspektif-Ilmu-Komunikasi>, N.D.

Ombudsman. "TRANSFORMASI DIGITAL PELAYANAN PUBLIK: TANTANGAN, PELUANG, & PERAN OMBUDSMAN." <Https://Ombudsman.Go.Id/Artikel/R/Pwkinternal--Transformasi-Digital-Pelayanan-Publik--Tantangan-Peluang--Peran-Ombudsman>, 2023.

Rio Nardo, S.E., M.M., M.Si. Dr. Hj. Suhelmi Helia, S.A.N., And M.M Dr. Askar Jaya, S.Sos. *Perilaku Inovatif SDM Dalam Organisasi. CV. MEDIA SAINS INDONESIA Melong Asih Regency B40 - Cijerah Kota Bandung - Jawa Barat* <Www.Medsan.Co.Id>. Vol. 3, 2015.

Santosa, Wahyuningsih. "Resistensi Terhadap Perubahan," 2021, 1–2.

Sari, Milya. "NATURAL SCIENCE : Jurnal Penelitian Bidang IPA Dan Pendidikan IPA , ISSN : 2715-470X ( Online ), 2477 – 6181 ( Cetak ) Penelitian Kepustakaan ( Library Research ) Dalam Penelitian Pendidikan IPA." *Jurnal Penelitian Bidang IPA Dan Pendidikan IPA*, 2020, 41–53.

Sha, Bey-Ling. "Cultural Identity In The Segmentation Of Publics: An Emerging Theory Of Intercultural Public Relations." *Journal Of Public Relations Research* 18, No. 1 (2006): 45–65.

Ushaka Adie, Boniface, Mary Tate, And Elizabeth Valentine. "Digital Leadership In The Public Sector: A Scoping Review And Outlook." *International Review Of Public Administration* 29 (2024): 42–58.