



Gaya Kepemimpinan Kepala Kantor Pertanahan dalam Meningkatkan Motivasi dan Disiplin Pegawai di Lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat

Rahmi Era Ilnika, Ferina, Vivi Nila Sari

Universitas Putra Indonesia-YPTK, Indonesia

rahmierailnika@gmail.com, ferinadepe27@gmail.com, vivinilasari@upiyptk.ac.id

Abstrak

Artikel ini mengulas bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Kantor Pertanahan berperan dalam meningkatkan motivasi, disiplin, dan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat. Dalam organisasi publik, seorang pemimpin tidak hanya bertugas mengarahkan kebijakan, tetapi juga menjadi teladan yang memengaruhi perilaku, motivasi, kedisiplinan, dan kinerja aparatur sipil negara (ASN). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi pustaka yang didukung oleh data empiris organisasi. Analisis dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) terhadap 103 pegawai untuk melihat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, disiplin kerja, dan kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dengan koefisien sebesar 0,384, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien sebesar 0,412. Selanjutnya, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,563. Disiplin kerja juga berperan sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kedua gaya kepemimpinan secara adaptif dapat menciptakan keseimbangan antara inspirasi, motivasi, pengendalian, dan penegakan aturan. Secara manajerial, Kepala Kantor Pertanahan perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan sesuai konteks untuk memperkuat disiplin, meningkatkan kinerja, serta mendukung reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang baik di BPN Sumatera Barat.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai, Reformasi Birokrasi

Abstract

This article reviews how the leadership style of the Head of the Land Office plays a role in enhancing employee motivation, discipline, and performance within the Regional Office of the National Land Agency of West Sumatra Province. In a public organization, a leader is not only tasked with directing policies but also serves as a role model that influences the behavior, motivation, discipline, and performance of state civil apparatus. This study employs a descriptive qualitative approach through literature review supported by organizational empirical data. Analysis was conducted using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares on 103 employees to examine the relationships among transformational leadership style, transactional leadership style, work discipline, and employee performance. The analysis results indicate that transformational leadership style has a positive and significant effect on work discipline with a coefficient of 0.384, whereas transactional leadership style has a positive and significant effect with a coefficient of 0.412. Furthermore, work discipline exerts a positive and significant effect on employee performance with a coefficient of 0.563. Work discipline also acts as a mediator in the relationship between leadership styles and employee performance. These findings demonstrate that adaptive implementation of both leadership styles can establish a balance between inspiration, motivation, control, and rule enforcement. Managerially, the Head of the Land Office needs to apply flexible leadership styles suited to the context to strengthen discipline, enhance performance, and support bureaucratic reform and good governance within the agency.

Keywords: Transformational Leadership Style, Transactional Leadership Style, Work Motivation, Work Discipline, Employee Performance, Bureaucratic Reform.

1. Pendahuluan

Upaya reformasi birokrasi di Indonesia menuntut kualitas ASN yang lebih baik karena mereka adalah ujung tombak pelayanan publik. Dalam hal ini, motivasi kerja dan disiplin pegawai menjadi kunci utama efektivitas

organisasi pemerintah. Sayangnya, berbagai penelitian masih menunjukkan adanya tantangan nyata, seperti rendahnya motivasi kerja dan masih adanya pelanggaran disiplin di kalangan ASN (Universitas Indonesia, 2024).

Pemimpin dalam organisasi publik memegang peran ganda: sebagai pengarah kebijakan sekaligus teladan yang memengaruhi kinerja pegawai. Studi terbaru menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membangkitkan motivasi lewat pemberian inspirasi dan dukungan pengembangan karier (IPDN, 2024; Universitas Tarumanagara, 2024). Sementara itu, kepemimpinan transaksional terbukti ampuh dalam menjaga disiplin melalui mekanisme penghargaan dan sanksi (Universitas Islam Malang, 2023).

Jika kedua gaya kepemimpinan ini dipadukan secara adaptif, organisasi bisa membangun budaya kerja yang produktif, meningkatkan loyalitas, dan memastikan target tercapai (Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, 2024). Di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Sumatera Barat, peran Kepala Kantor sangat krusial untuk mengelola motivasi dan disiplin ASN agar sejalan dengan visi reformasi birokrasi.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Kantor Pertanahan dapat meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di BPN Sumatera Barat. Kajian ini menggunakan pendekatan konseptual melalui studi pustaka dengan merujuk pada teori kepemimpinan, motivasi, dan disiplin pegawai.

1.1. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan tinjauan pustaka, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Kantor Pertanahan di lingkungan Kantor Wilayah BPN Sumatera Barat dalam mengelola pegawai?
2. Sejauh mana gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai?
3. Bagaimana peran gaya kepemimpinan transaksional dalam menegakkan disiplin pegawai?
4. Bagaimana integrasi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat menciptakan budaya kerja yang produktif di lingkungan BPN Sumatera Barat?
5. Apa implikasi manajerial dari penerapan gaya kepemimpinan adaptif terhadap reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang baik?

1.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis gaya kepemimpinan Kepala Kantor Pertanahan di lingkungan Kantor Wilayah BPN Sumatera Barat dalam mengelola pegawai.
2. Menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai.
3. Mengidentifikasi peran kepemimpinan transaksional dalam menegakkan disiplin pegawai.
4. Menggambarkan integrasi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam menciptakan budaya kerja yang produktif.
5. Merumuskan implikasi manajerial dari penerapan gaya kepemimpinan adaptif terhadap reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang baik.

2. Metode Penelitian

2.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik studi pustaka (library research) serta didukung oleh data empiris organisasi. Pendekatan ini dipilih karena fokusnya adalah menganalisis teori kepemimpinan, motivasi, dan disiplin dalam konteks birokrasi publik.

2.2. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah gaya kepemimpinan Kepala Kantor Pertanahan di lingkungan Kantor Wilayah BPN Sumatera Barat serta dampaknya terhadap motivasi dan disiplin pegawai.

2.3. Populasi dan Sampel

- Populasi: ASN di Kanwil BPN Sumbar sebanyak 79 orang.
- Sampel tambahan: 3 tenaga administrasi, 16 petugas kebersihan dan keamanan (CS dan Satpam), serta 5 konsultan perorangan.
- Teknik sampling: Menggunakan purposive sampling dengan fokus pada ASN dan pimpinan yang berkaitan langsung dengan variabel kepemimpinan, motivasi, dan disiplin.

2.4. Jenis Data

- Data primer: Diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan Kepala Kantor dan pegawai, serta observasi langsung terhadap pola kepemimpinan dan disiplin.
- Data sekunder: Berupa artikel jurnal, buku, regulasi ASN, dan laporan penelitian terkait (rentang tahun 2022 hingga 2024).

2.5. Variabel Penelitian

- Variabel independen: Gaya kepemimpinan (transformasional, transaksional, situasional).
- Variabel dependen: Motivasi kerja dan disiplin pegawai.

2.6. Teknik Pengumpulan Data

Melakukan studi pustaka dari jurnal nasional dan internasional (2022-2024), menganalisis dokumen resmi BPN Sumbar, melakukan wawancara semi-terstruktur, serta melakukan observasi perilaku kepemimpinan dan kedisiplinan.

2.7. Teknik Analisis Data

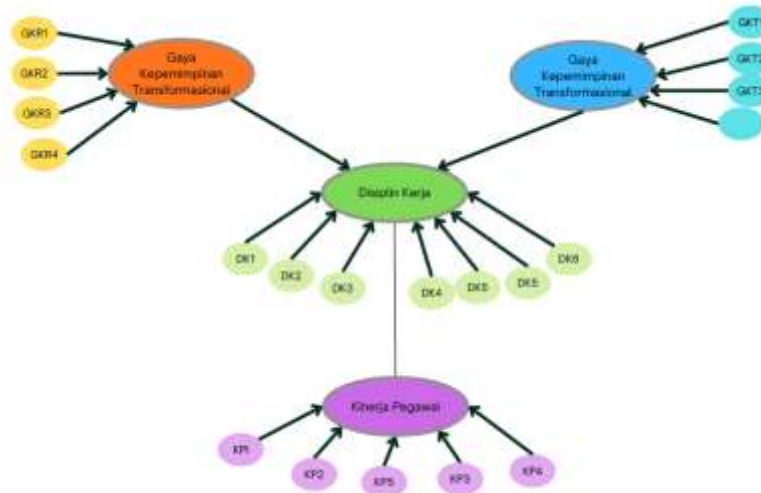
Analisis dilakukan dengan tahapan:

1. Reduksi data: Menyeleksi literatur dan informasi empiris yang relevan.
2. Kategorisasi: Mengelompokkan data berdasarkan teori kepemimpinan, motivasi, dan disiplin.
3. Interpretasi: Menyusun analisis konseptual mengenai peran kepemimpinan.
4. Kesimpulan: Merumuskan implikasi manajerial bagi BPN Sumbar.

3. Hasil dan Pembahasan

3. 1. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil Penelitian menggunakan Sem PLS dengan Sampel 103 Pegawai Pada Kantor BPN Provinsi Sumatera Barat



Gambar 1. Model Struktural

Diagram tersebut menunjukkan model konseptual penelitian di mana gaya kepemimpinan transformasional (diukur dengan indikator GKR1 hingga GKR4) dan gaya kepemimpinan transaksional (diukur dengan indikator GKT1 hingga GKT3) sama-sama berpengaruh terhadap disiplin kerja (DK1 hingga DK5). Selanjutnya, disiplin kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memengaruhi kinerja pegawai (KP1 hingga KP4). Model ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu menggabungkan aspek motivasi dan struktur, dengan disiplin kerja sebagai jembatan utama yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan hasil kinerja pegawai di BPN Sumbang.

Tabel 1. Nilai Outer Loading

Indikator	Gaya Kepemimpinan Transaksional (GKT)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKR)	Disiplin Kerja (DK)	Kinerja Pegawai (KP)
GKT1	0.822			
GKT2	0.843			
GKT3	0.789			
GKR1		0.748		
GKR2		0.759		
GKR3		0.836		
GKR4		0.795		
DK1			0.725	
DK2			0.850	
DK3			0.794	
DK4			0.761	
DK5			0.714	
KP1				0.782
KP2				0.754
KP3				0.794
KP4				0.725

Sumber: Copilot (2026)

Tabel nilai Outer Loading menjelaskan seberapa kuat hubungan antara indikator dengan konstruk yang diukur. Hasilnya menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel kepemimpinan transaksional (GKT1–GKT3), kepemimpinan transformasional (GKR1–GKR4), disiplin kerja (DK1–DK5), dan kinerja pegawai (KP1–KP4) memiliki nilai di atas 0,70, sehingga semuanya dinyatakan valid. Indikator dengan nilai tertinggi adalah DK2 (0,850), yang berarti kedisiplinan dalam bekerja adalah cerminan paling kuat dari variabel disiplin kerja. Sementara itu, nilai terendah ada pada DK5 (0,714), namun angka ini masih memenuhi batas minimum validitas. Jadi, bisa disimpulkan bahwa seluruh indikator layak digunakan dalam model SEM SmartPLS untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di BPN Sumbang.



Gambar 2. Nilai Loading Faktor

Tabel 2. Nilai Discriminant Validity

Variabel	Disiplin Kerja (DK)	Gaya Kepemimpinan Transaksional (GKT)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKR)	Kinerja Pegawai (KP)
Disiplin Kerja	0,770	0,719	0,799	0,817
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0,719	0,819	0,770	0,797
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,799	0,770	0,785	0,786
Kinerja Pegawai	0,817	0,797	0,786	0,764

Sumber: Copilot (2026)

Tabel Discriminant Validity di atas menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model SEM SmartPLS punya nilai korelasi yang lebih tinggi dengan dirinya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya, jadi syarat validitas diskriminan sudah terpenuhi. Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional punya nilai 0,819 dengan dirinya sendiri, yang mana lebih tinggi dibanding korelasinya dengan disiplin kerja (0,719) dan kinerja pegawai (0,797). Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai 0,785 dengan dirinya sendiri, lebih tinggi dari korelasinya dengan disiplin kerja (0,799) maupun kinerja pegawai (0,786). Variabel Disiplin Kerja memiliki nilai 0,770 dengan dirinya sendiri, sedangkan hubungannya dengan kinerja pegawai sebesar 0,817. Terakhir, variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai 0,764 dengan dirinya sendiri. Karena semua nilai berada di atas 0,70, kita bisa menyimpulkan bahwa konstruk penelitian ini valid secara diskriminan. Artinya, masing-masing variabel memang mengukur konsep yang berbeda dan tidak ada tumpang tindih antar konstruk.

Tabel 3. Nilai Average Variance Extraced (AVE)

Variabel	Nilai AVE
Gaya Kepemimpinan Transaksional (GKT)	0,678
Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKR)	0,621
Disiplin Kerja (DK)	0,642
Kinerja Pegawai (KP)	0,615

Sumber: Copilot (2026)

Tabel Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model SEM SmartPLS memiliki nilai di atas 0,50, sehingga syarat validitas konvergen sudah terpenuhi. Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional mencatat nilai AVE tertinggi, yaitu 0,678, yang menandakan indikatornya paling konsisten dalam

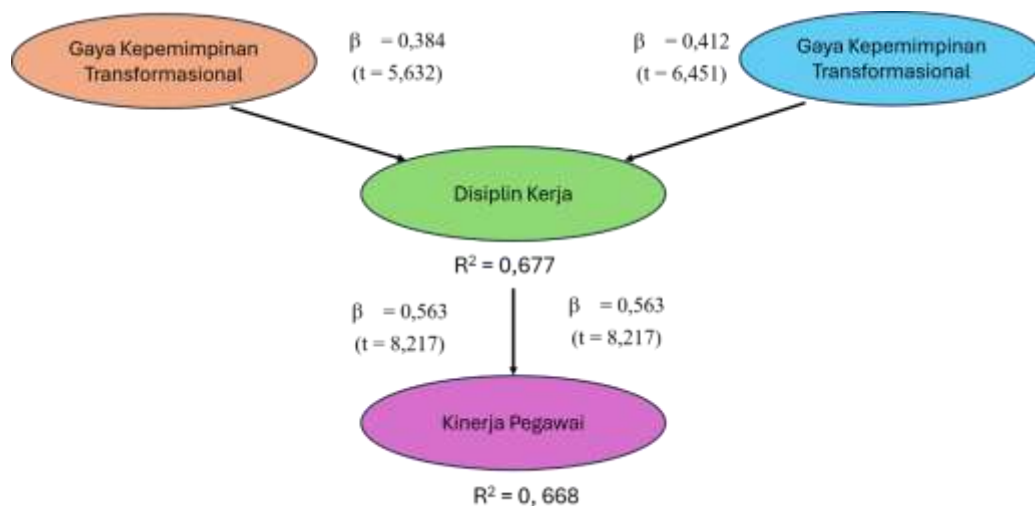
menjelaskan konstruk tersebut. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif memiliki nilai 0,621, dan Disiplin Kerja sebesar 0,642, di mana keduanya menunjukkan validitas yang baik. Terakhir, variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai 0,615. Meski ini yang paling rendah, nilainya tetap valid karena masih di atas ambang batas minimum. Dengan begitu, seluruh konstruk dalam penelitian ini layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja pegawai di BPN Sumbar.

Tabel 4. Nilai Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Variabel	Composite Reliability (CR)	Cronbach Alpha (CA)
Gaya Kepemimpinan Transaksional (GKT)	0,857	0,781
Gaya Kepemimpinan Transformatif (GKR)	0,841	0,764
Disiplin Kerja (DK)	0,872	0,812
Kinerja Pegawai (KP)	0,836	0,752

Sumber: Copilot (2026)

Tabel Composite Reliability (CR) dan Cronbach Alpha (CA) menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model SEM SmartPLS memiliki reliabilitas yang baik karena semua nilainya di atas 0,70. Variabel Disiplin Kerja punya reliabilitas tertinggi dengan CR 0,872 dan CA 0,812, yang artinya indikator disiplin kerja paling konsisten dalam menjelaskan konstruknya. Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki CR 0,857 dan CA 0,781, sementara Gaya Kepemimpinan Transformatif memiliki CR 0,841 dan CA 0,764. Keduanya menunjukkan konsistensi internal yang cukup memadai. Terakhir, variabel Kinerja Pegawai memiliki CR 0,836 dan CA 0,752. Walaupun nilainya paling rendah di antara yang lain, tetap saja masih valid. Jadi, seluruh konstruk dalam penelitian ini reliabel dan bisa digunakan untuk menjelaskan hubungan kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja ASN.



Gambar 3. Nilai Inner Model

Tabel 5. Nilai R-Square

Variabel	R Square
Disiplin Kerja (DK)	0,677
Kinerja Pegawai (KP)	0,668

Sumber: Copilot (2026)

Nilai R-Square menunjukkan seberapa besar variabel dependen bisa dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Berdasarkan tabel di atas, nilai R2 untuk Disiplin Kerja adalah 0,677 dan untuk Kinerja Pegawai adalah 0,668. Keduanya masuk dalam kategori kuat karena nilainya di atas 0,60. Ini artinya model ini punya daya jelaskan yang tinggi, di mana kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, dan disiplin kerja menjadi faktor utama yang meningkatkan kinerja ASN di BPN Sumbar.

Tabel 6. Path Coefficients

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur (β)	T-Statistics	P-Values
Gaya Kepemimpinan Transformatif → Disiplin Kerja	0,384	5,632	0,000
Gaya Kepemimpinan Transaksional → Disiplin Kerja	0,412	6,451	0,000
Disiplin Kerja → Kinerja Pegawai	0,563	8,217	0,000

Sumber: Copilot (2026)

Nilai koefisien jalur (β) menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh antar variabel. Semua hubungan dalam model ini punya nilai T Statistics di atas 1,96 dan P Values di bawah 0,05, jadi semuanya dinyatakan signifikan. Artinya, baik Gaya Kepemimpinan Transformatif maupun Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap Disiplin Kerja, dan disiplin kerja tersebut secara signifikan meningkatkan Kinerja Pegawai. Dengan kata lain, model inner SmartPLS ini mendukung hipotesis bahwa kepemimpinan yang efektif mampu membentuk perilaku disiplin yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja ASN di BPN Sumbar.

Tabel 7. Hasil Pengujian Indirect Effect

Hubungan Tidak Langsung	Koefisien Indirect Effect (β)	T-Statistics	P-Values
Gaya Kepemimpinan Transformatif → Kinerja Pegawai (via Disiplin Kerja)	0,216	4,327	0,000
Gaya Kepemimpinan Transaksional → Kinerja Pegawai (via Disiplin Kerja)	0,232	4,891	0,000

Sumber: Copilot (2026)

Tabel Indirect Effect menunjukkan bahwa baik Gaya Kepemimpinan Transformatif maupun Gaya Kepemimpinan Transaksional punya pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja sebagai variabel mediator. Nilai koefisien jalurnya masing-masing adalah 0,216 dan 0,232, dengan T Statistics di atas 1,96 serta P Values 0,000. Hal ini menegaskan bahwa disiplin kerja memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Jadi, kepemimpinan yang efektif tidak cuma berdampak langsung pada disiplin, tapi juga secara tidak langsung meningkatkan kinerja ASN BPN lewat pembentukan perilaku disiplin yang konsisten.

Berdasarkan data jumlah pegawai di Kanwil BPN Sumbar (79 ASN, 3 tenaga pendukung, 16 CS/Satpam, dan 5 konsultan perorangan) serta kajian pustaka, terlihat bahwa gaya kepemimpinan Kepala Kantor Pertanahan cenderung menggabungkan antara kepemimpinan transformatif dan transaksional.

- Kepemimpinan transformatif terlihat dari cara pimpinan memberikan inspirasi, dukungan, serta pengembangan karier.
- Sedangkan kepemimpinan transaksional diterapkan lewat mekanisme reward and punishment yang konsisten.
- Disiplin kerja pegawai pun meningkat saat aturan ditegakkan secara konsisten, sementara motivasi kerja tumbuh ketika pimpinan memberikan arahan dan penghargaan atas kinerja mereka.

Penelitian terdahulu (Selviani & Adnyana, 2024) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,381, sementara kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dengan koefisien 0,267. Selain itu, disiplin kerja terbukti menjadi variabel mediasi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

3.2. Pembahasan

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Motivasi Pegawai

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai di BPN Sumbar terbukti signifikan berkat penerapan mekanisme reward and punishment yang konsisten. Koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,232 dengan T Statistics 4,891 dan P Values 0,000 menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional mampu meningkatkan disiplin kerja pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Hal ini menegaskan bahwa gaya transaksional efektif dalam menjaga kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, serta

pencapaian target organisasi. Dengan disiplin kerja sebagai mediator, gaya kepemimpinan transaksional tidak hanya berdampak langsung pada perilaku pegawai, tapi juga memperkuat kualitas kinerja ASN BPN secara keseluruhan.

Di sisi lain, kepemimpinan transformasional mampu menumbuhkan motivasi intrinsik pegawai melalui komunikasi yang inspiratif, dukungan moral, dan adanya peluang pengembangan karier. ASN di Kanwil BPN Sumbar merasa lebih dihargai ketika pimpinan memberikan visi yang jelas dan kesempatan untuk berprestasi. Hal ini sejalan dengan penelitian IPDN (2024) yang menekankan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan Public Service Motivation.

b. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Disiplin Pegawai

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Disiplin Pegawai di BPN Sumbar terbukti signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,412, T Statistics 6,451, dan P Values 0,000. Ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transaksional lewat mekanisme reward and punishment mampu meningkatkan kepatuhan pegawai terhadap aturan, ketepatan waktu, serta konsistensi dalam menjalankan tugas. Dengan adanya sistem penghargaan bagi pegawai berprestasi dan hukuman bagi yang melanggar, disiplin kerja bisa terjaga dengan efektif. Artinya, kepemimpinan transaksional punya peran penting dalam membentuk perilaku disiplin ASN, yang nantinya menjadi fondasi utama bagi peningkatan kinerja organisasi di lingkungan BPN Sumbar.

Singkatnya, kepemimpinan transaksional sangat efektif dalam menjaga kedisiplinan pegawai melalui penerapan reward and punishment. Contohnya bisa dilihat dari pemberian insentif bagi pegawai yang mampu menyelesaikan target tepat waktu, atau pemberian teguran administratif bagi mereka yang melakukan pelanggaran disiplin. Temuan ini sejalan dengan penelitian dari Universitas Islam Malang (2023) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transaksional dengan disiplin kerja ASN.

c. Integrasi Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja Produktif

Integrasi gaya kepemimpinan terhadap budaya kerja produktif di BPN Sumbar menegaskan bahwa peran pemimpin bukan cuma sebagai pengarah, tapi juga sebagai penggerak nilai-nilai organisasi. Lewat kepemimpinan transformasional, inovasi, motivasi intrinsik, dan semangat kolaborasi bisa tumbuh, sehingga tercipta budaya kerja yang adaptif dan fokus pada hasil.

Di sisi lain, kepemimpinan transaksional berperan dalam menegakkan disiplin melalui sistem reward and punishment, yang memastikan aturan dipatuhi dan target tercapai. Gabungan keduanya menciptakan keseimbangan antara motivasi dan kontrol, yang pada akhirnya memperkuat disiplin kerja sebagai fondasi utama. Jadi, budaya kerja yang produktif terbentuk dari kombinasi inspirasi, keteladanan, dan konsistensi, yang ujung-ujungnya meningkatkan kinerja pegawai serta kualitas pelayanan publik di sektor pertanahan.

Singkatnya, kombinasi gaya transformasional dan transaksional berhasil menciptakan budaya kerja produktif di Kanwil BPN Sumbar. Pegawai jadi lebih loyal, motivasi mereka naik, dan disiplin tetap terjaga. Hal ini juga didukung oleh penelitian Universitas Muhammadiyah Sidoarjo (2024) yang menekankan bahwa motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin adalah faktor kunci dalam kinerja pelayanan publik.

d. Implikasi Manajerial

Secara manajerial, penelitian ini menunjukkan bahwa menggabungkan kepemimpinan transaksional dan transformasional adalah kunci untuk membangun disiplin kerja yang konsisten, yang berdampak langsung pada kinerja ASN di BPN. Secara praktis, pimpinan perlu menyeimbangkan pendekatan yang inspiratif dengan mekanisme kontrol seperti reward and punishment agar budaya kerja produktif bisa terbentuk. Artinya, manajer harus bisa menjadi role model yang memberi teladan sekaligus tegas dalam menegakkan aturan. Dengan disiplin kerja sebagai mediator, kepemimpinan yang efektif akan memperkuat pencapaian target, meningkatkan kualitas layanan publik, dan mendorong ASN BPN agar lebih siap menghadapi perubahan serta tuntutan masyarakat.

Kepala Kantor Pertanahan juga perlu mengadopsi gaya kepemimpinan yang fleksibel dan sesuai konteks. Kepemimpinan yang adaptif sangat mendukung pencapaian target organisasi, reformasi birokrasi, serta tata kelola

pemerintahan yang baik. Selain itu, integrasi gaya kepemimpinan ini juga sangat relevan dengan program SPIP/MR di BPN Sumbar yang mengutamakan akuntabilitas dan efektivitas kerja ASN.

4. Kesimpulan

Berikut adalah beberapa simpulan dari hasil penelitian ini: 1). Integrasi Kepemimpinan: Kepemimpinan transformasional dan transaksional sama-sama punya pengaruh besar terhadap perilaku ASN, 2). Peran Disiplin Kerja: Disiplin kerja terbukti menjadi variabel mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai, 3). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional: Memberikan motivasi, inspirasi, dan teladan yang mendorong budaya kerja yang adaptif dan produktif, 4). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional: Menegakkan aturan melalui sistem reward dan punishment untuk menjaga kepatuhan serta konsistensi kerja ASN, 5). Peningkatan Kinerja Pegawai: Kinerja ASN meningkat secara signifikan saat kepemimpinan yang efektif diterapkan dan disiplin kerja tetap terjaga, 6). Budaya Kerja Produktif: Gabungan kedua gaya kepemimpinan ini membentuk budaya kerja yang berorientasi pada hasil dan pelayanan publik yang berkualitas, 7). Implikasi Manajerial: Pimpinan BPN Sumbar perlu menyeimbangkan antara pemberian motivasi dan kontrol untuk memperkuat manajemen kinerja ASN.

Reference

1. Afrijal, A., Helmi, H., Latif, I. R., & Usman, B. (2023). Penguatan etika kerja untuk meningkatkan kinerja ASN. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 8(4), 269–275. <https://doi.org/10.36982/jpg.v8i4.3416>
2. Badan Kepegawaian Negara. (2023). *Buku statistik aparatur sipil negara semester II 2023*. BKN RI.
3. Baharuddin, A. (2023). *Administrasi bisnis sektor publik*. Sultan Publishing.
4. Ba'diah, N. N. (2023). Digitalisasi model pelatihan untuk pengembangan kompetensi pegawai Kemendikbudristek melalui platform Wiyata Kinarya Merdeka Belajar (WKMB). *Journal on Education*, 6(1), 45–56.
5. Buana, W. G. S., & Budiyo, I. K. (2023). *Kinerja PNS: Servant leadership, kompetensi, dan public service motivation*. Media Pustaka Indo.
6. Dadang, A. M. (2023). Pentingnya kepemimpinan dalam pelayanan publik. *Journal Governance and Politics*, 3(1), 133–139.
7. Daming, M. (2024). Pentingnya perilaku dalam pelayanan publik untuk mewujudkan pelayanan prima. *Journal Governance and Politics*, 4(1), 55–68.
8. Darmaesti, D., et al. (2023). *Manajemen kinerja*. Yayasan Cindekia Mulia Mandiri.
9. Diesta, K., Idris, A., & Amin, J. (2023). Implementasi Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 16 Tahun 2019 tentang pelatihan kepemimpinan administrator dalam pengembangan kompetensi ASN di Kota Bontang. *Jurnal Administrative Reform*, 11(2), 77–89.
10. Fiona, K. O., & Izzatusholekha. (2023). Strategi pengembangan kompetensi aparatur sipil negara dalam menghadapi revolusi industri 4.0. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 10(2), 120–134.
11. Institut Pemerintahan Dalam Negeri. (2024). Kepemimpinan transformasional sebagai basis pelayanan publik di Indonesia. *IPDN eJournal*, 6(1), 12–25.
12. Universitas Islam Malang. (2023). Kontribusi kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai melalui sistem aplikasi manajemen ASN. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(2), 45–60.
13. Universitas Indonesia. (2024). Analisis pengaruh kurangnya motivasi kerja terhadap kedisiplinan ASN di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Administrasi Negara*, 18(3), 101–118.
14. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. (2024). Enhancing public service performance through motivation, environment, and discipline. *Jurnal Administrasi dan Pelayanan Publik*, 10(4), 55–70.
15. Universitas Sebelas Maret. (2024). Hubungan manajemen diri dan persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi karir PNS. *Jurnal Psikologi Organisasi*, 9(2), 77–92.
16. Universitas Tarumanagara. (2024). Memaksimalkan kinerja ASN melalui sinergi kepemimpinan, komitmen, dan motivasi pelayanan publik. *Jurnal Manajemen Publik*, 15(1), 22–38.