

PERAN KEPEMIMPINAN HUMANIS DALAM MEMBANGUN KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

Aliifha Azzahro, Ahmad Fahri Febrian, Fajri Sandi Nurrohim, Irsyad Norman Rafiddin, Rasya Ramadhan, Muhammad Khoirul Anwar

Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Muhammadiyah Jakarta

Email: aaliifha@gmail.com, irsyatnorman@gmail.com, ramadhanrasyaaa21@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana gaya kepemimpinan humanis berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Kepemimpinan humanis didefinisikan sebagai gaya pimpinan yang mengutamakan empati, penghargaan terhadap potensi individu, komunikasi terbuka, pemberdayaan pegawai, dan penguatan hubungan interpersonal. Lokus penelitian diarahkan ke unit-unit kerja di Kementerian Keuangan yang sedang mengalami transformasi digital dan penerapan sistem merit dalam manajemen SDM. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif-deskriptif dengan studi pustaka terhadap dokumen internal Kementerian Keuangan, artikel DJKN tentang “Optimalisasi Pemanfaatan Inovasi Big Data, Internet of Things dan Artificial Intelligence dalam Manajemen Aset” (DJKN) Kemenkeu, serta literatur terkait kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan humanis berkontribusi terhadap tiga dimensi utama kepuasan kerja: (1) pengakuan dan penghargaan individu, (2) keadilan dan transparansi dalam manajemen SDM (termasuk sistem merit), dan (3) dukungan terhadap adaptasi perubahan, khususnya dalam transisi digital. Dengan demikian, kepemimpinan humanis menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, adaptif, dan memuaskan di sektor publik.

Kata kunci: kepemimpinan humanis, kepuasan kerja, manajemen SDM publik, Kementerian Keuangan.

ABSTRACT

This study explores how humanistic leadership style plays a role in enhancing job satisfaction among employees in the Ministry of Finance of the Republic of Indonesia. Humanistic leadership is defined as a leadership style prioritizing empathy, recognition of individual potential, open communication, employee empowerment, and strengthening interpersonal relationships. The research locus is directed to work units in the Ministry of Finance undergoing digital transformation and implementing merit-based HR management. The method used is qualitative-descriptive via literature review of internal policy documents of the Ministry of Finance, the DJKN article “Optimal Utilization of Big Data, Internet of Things and Artificial Intelligence in Asset Management” Kemenkeu, and relevant literature on leadership and employee job satisfaction. The findings indicate that humanistic leadership contributes to three key dimensions of job satisfaction: (1) recognition and individual

Article history

Received: November 2025
Reviewed: November 2025
Published: November 2025

Plagirism checker no 1280
Doi : prefix doi :
10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

appreciation, (2) fairness and transparency in HR management (including merit system), and (3) support for adaptation to change, particularly in digital transition. Therefore, humanistic leadership becomes a key in creating a productive, adaptive and satisfying work environment in the public sector.

Keywords: Humanistic Leadership, Job Satisfaction, Public Sector HRM, Ministry of Finance.

Pendahuluan

Transformasi digital dan reformasi birokrasi telah menjadi agenda strategis nasional untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan yang efisien, terbuka, dan akuntabel. Reformasi ini dilakukan di sektor publik Indonesia, termasuk di Kementerian Keuangan, melalui penerapan sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) dan pengembangan teknologi seperti Big Data, Internet of Things (IoT), dan Artificial Intelligence (AI). Semua ini dilakukan untuk membuat pengelolaan aset negara dan pelayanan publik lebih sesuai dengan era digital. (Kementerian Keuangan RI, 2023).

Namun, kepuasan kerja karyawan masih sangat penting untuk menjaga kinerja organisasi, meskipun transformasi digital semakin cepat dan birokrasi semakin efisien. Produksi tidak hanya berkorelasi dengan kesetiaan, komitmen, dan kualitas layanan publik yang diberikan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN). Mereka yang memiliki lingkungan kerja yang puas cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, berpartisipasi aktif dalam pekerjaan, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2019).

Dalam konteks perubahan organisasi yang cepat, gaya kepemimpinan humanis menjadi semakin relevan. Kepemimpinan humanis merupakan bentuk kepemimpinan yang menempatkan nilai kemanusiaan sebagai dasar utama dalam mengelola organisasi. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai pendamping yang memahami kebutuhan, emosi, dan kesejahteraan bawahannya untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Rahardjo, 2020). Dengan menekankan empati, penghargaan terhadap potensi individu, komunikasi dua arah, serta keseimbangan antara tuntutan organisasi dan kesejahteraan pegawai, kepemimpinan humanis menempatkan manusia sebagai inti proses manajemen (Goleman, 2017).

Menurut artikel yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) tentang optimalisasi inovasi teknologi dalam pengelolaan aset, perubahan teknologi menghadirkan tantangan yang signifikan bagi sumber daya manusia. Perubahan ini termasuk kebutuhan akan kompetensi yang lebih tinggi, perubahan dalam budaya kerja, dan adaptasi terhadap sistem digital yang lebih baru. Oleh karena itu, kepemimpinan yang humanis dapat berfungsi sebagai jembatan antara kemajuan teknologi dan kesejahteraan karyawan dengan membuat lingkungan kerja yang fleksibel namun tetap humanis.

Kementerian Keuangan juga dikenal sebagai tempat kerja yang sangat dinamis, kompetitif, dan berfokus pada hasil. Oleh karena itu, dianggap penting untuk menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan humanis dalam manajemen sumber daya manusia publik untuk memastikan bahwa modernisasi birokrasi meningkatkan efisiensi administratif serta meningkatkan kesehatan mental dan kepuasan pegawai.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana kepemimpinan humanis berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja pegawai di Kementerian Keuangan dan bagaimana pendekatan humanis dapat menjadi strategi yang

berguna untuk meningkatkan motivasi, kerja sama, dan komitmen pegawai di tengah perubahan organisasi dan kemajuan teknologi yang pesat.

Lokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah lingkungan kerja di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Penelitian ini berfokus pada unit kerja di bawah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), serta unit kerja lain yang menangani transformasi digital dan pengelolaan aset negara. Salah satu unit eselon I di Kementerian Keuangan, DJKN secara aktif menerapkan prinsip sistem merit dalam pengelolaan sumber daya manusia dan menjadi pionir dalam memanfaatkan Big Data, Internet of Things (IoT), dan Artificial Intelligence (AI) untuk mendukung optimalisasi pengelolaan kekayaan negara. Oleh karena itu, pemilihan lokus ini dilakukan secara purposif.

Selain mengalami tekanan perubahan yang signifikan sebagai akibat dari agenda reformasi birokrasi dan digitalisasi pelayanan publik, DJKN juga menghadapi kompleksitas pekerjaan yang tinggi dan orientasi hasil yang ketat. Kondisi ini menimbulkan tantangan baru untuk mengimbangi kemajuan teknologi, beban kerja, dan kesejahteraan karyawan. Karena kepemimpinan humanis menekankan empati, komunikasi, dan perhatian terhadap kebutuhan psikologis karyawan di tengah tuntutan kinerja dan perubahan organisasi yang cepat, itu menjadi sangat relevan dalam konteks ini.

Pemilihan DJKN sebagai lokus penelitian juga didukung oleh fakta bahwa unit ini memiliki struktur organisasi yang beragam terdiri dari pegawai dengan berbagai jenjang jabatan dan fungsi, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang komprehensif tentang bagaimana gaya kepemimpinan diterapkan dan bagaimana pengaruhnya terhadap tingkat kepuasan kerja di berbagai level. Dengan demikian, penelitian di lingkungan DJKN diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris yang signifikan dalam memahami peran kepemimpinan humanis dalam konteks birokrasi publik yang tengah bertransformasi secara digital.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi pustaka (literature review). Data dikumpulkan melalui analisis dokumen internal Kementerian Keuangan, termasuk Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Keuangan dan Renstra DJKN, yang relevan dengan manajemen sumber daya manusia, penerapan sistem merit, serta transformasi digital. Selain itu, literatur dan artikel penelitian terkait juga dikaji untuk memperkuat pemahaman, dengan fokus pada aspek kepemimpinan humanis, kepuasan kerja pegawai di sektor publik, dan pengaruh transformasi teknologi terhadap kinerja organisasi publik.

Analisis dilakukan secara kualitatif melalui content analysis untuk mengidentifikasi tema-tema utama, seperti pengakuan pegawai, keadilan dalam manajemen SDM, dukungan terhadap perubahan, serta hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. Pendekatan ini dipilih karena penelitian ini tidak melibatkan pengumpulan data primer melalui survei atau wawancara, temuan yang diperoleh bersifat deskriptif dan interpretatif, berdasarkan kajian literatur dan dokumen yang tersedia, sehingga memberikan pemahaman mendalam mengenai konteks manajemen SDM dan transformasi digital di Kementerian Keuangan.

Kajian Pustaka

Kepemimpinan Humanis

Menurut Susanto (2021), kepemimpinan humanis adalah pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada empati, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap martabat manusia. Pemimpin berusaha memahami kondisi psikologis bawahannya, memberikan ruang partisipasi, dan membangun rasa memiliki terhadap organisasi. Lestari (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan humanis merupakan proses memimpin yang menekankan keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan pemenuhan kebutuhan manusiawi bawahan, seperti rasa aman, dihargai, dan diakui kontribusinya. Pemimpin humanis membangun suasana kerja yang positif melalui perhatian personal dan keadilan interpersonal. Kepemimpinan humanis tidak hanya menekankan pada efektivitas organisasi, tetapi juga pada kepuasan dan pertumbuhan individu di dalamnya. Yukl (2010).

Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan evaluasi kognitif dan emosional individu terhadap pekerjaannya, mencakup aspek-aspek seperti pengakuan, keadilan organisasi, hubungan dengan atasan dan rekan, kesempatan pengembangan, dan kondisi kerja.

Kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi emosi dan kognitif individu terhadap apa yang mereka lakukan di tempat kerja mereka (Spector, 2019).

Faktor-faktor berikut menentukan kepuasan kerja:

1. Pengakuan atas prestasi dan kontribusi pegawai
2. Keadilan organisasi dalam pengambilan keputusan
3. Hubungan yang harmonis dengan atasan dan rekan kerja
4. Kesempatan pengembangan karier dan kompetensi
5. Kondisi kerja fisik dan psikologis

Kepuasan kerja yang tinggi berdampak pada motivasi, kesetiaan, dan kinerja karyawan, serta turnover (Robbins & Judge, 2020).

Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja di Sektor Publik

Kepemimpinan merupakan suatu proses di mana seseorang memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan Bersama. Definisi ini menekankan bahwa kepemimpinan bukan hanya posisi formal, tetapi hubungan dinamis antara pemimpin dan pengikut. Northouse (2021).

Dalam konteks pemerintahan, Denhardt dan Denhardt (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan publik berorientasi pada nilai pelayanan (*public service values*), yang menekankan tanggung jawab sosial, etika, dan partisipasi masyarakat. Kepemimpinan publik yang efektif tidak hanya menekankan efisiensi birokrasi, tetapi juga kemanusiaan, transparansi, dan akuntabilitas terhadap warga negara.

Sementara itu, Sedarmayanti (2017) mendefinisikan kepemimpinan dalam birokrasi publik sebagai kemampuan pejabat atau aparatur negara untuk mempengaruhi perilaku

bawahan agar mau bekerja secara sukarela menuju pencapaian visi dan misi instansi pemerintah. Pemimpin publik berperan sebagai teladan moral dan penggerak etika pelayanan publik.

Menurut Kartono (2016), kepemimpinan dalam organisasi pemerintahan merupakan seni menggerakkan orang lain agar bekerja secara ikhlas untuk kepentingan negara dan masyarakat, bukan semata kepentingan pribadi. Kepemimpinan birokrasi yang baik harus mencerminkan integritas, keadilan, dan empati dalam pelaksanaan tugas publik. Dengan demikian, kepemimpinan di sektor publik dapat diartikan sebagai kemampuan aparatur atau pejabat publik untuk menggerakkan sumber daya manusia dan organisasi dengan mengutamakan nilai-nilai etika, pelayanan, dan akuntabilitas guna mencapai kesejahteraan masyarakat.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu sejauh mana seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya (*Job satisfaction is a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics*). Robbins dan Judge (2019). Kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi pegawai mengenai sejauh mana pekerjaannya dapat memenuhi kebutuhan pentingnya. Luthans (2011).

Dalam perspektif sektor publik, Perry dan Wise (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja ASN (Aparatur Sipil Negara) sering kali tidak hanya bergantung pada kompensasi materi, tetapi juga pada motivasi pelayanan publik (*public service motivation*), seperti rasa kontribusi terhadap masyarakat dan makna pekerjaan. Kepuasan kerja pegawai negeri dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan hubungan antarpegawai. Pegawai akan merasa puas apabila memperoleh perlakuan adil, kesempatan berkembang, dan pengakuan atas prestasi. Mangkunegara (2017).

Pengertian Manajemen

Manajemen didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Lomban et al., 2025). Hal ini melibatkan pengelolaan sumber daya fisik atau finansial, serta sumber daya manusia, informasi, dan teknologi guna memastikan operasi organisasi yang optimal.

Menurut Robbins dan Coulter (2020), manajemen melibatkan empat fungsi utama sebagai berikut:

1. Perencanaan (Planning)

Perencanaan meliputi penetapan tujuan organisasi, pengembangan strategi untuk mencapainya, serta penyusunan program kerja yang terstruktur.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian melibatkan penentuan struktur organisasi, pembagian tugas, penetapan otoritas, dan alokasi sumber daya untuk mendukung implementasi perencanaan.

3. Pengarahan (Leading/Directing)

Pengarahan mencakup pemberian instruksi, motivasi, dan kepemimpinan untuk memaksimalkan kinerja karyawan, serta memfasilitasi komunikasi dan koordinasi.

4. Pengendalian (Controlling)

Pengendalian meliputi pemantauan pelaksanaan, perbandingan hasil dengan standar yang ditetapkan, serta pelaksanaan koreksi guna memastikan pencapaian tujuan organisasi.

Dalam sektor publik, manajemen juga mencakup hal-hal seperti akuntabilitas, transparansi, dan kepuasan karyawan karena keberhasilan organisasi diukur dari kualitas pelayanan publik yang diberikan. (Koontz & Weihrich, 2021).

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang berfokus pada mengelola karyawan sebagai aset strategis perusahaan. Manajemen SDM mencakup perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan penghargaan (Dessler, 2020). Manajemen SDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mengandung nilai kemanusiaan untuk menyeimbangkan kepentingan organisasi dan pegawai. Hasibuan (2019).

Menurut Ferguson (2021), manajemen SDM publik adalah proses perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, dan pengelolaan hubungan kerja pegawai yang dilakukan oleh organisasi publik untuk mencapai tujuan pelayanan publik. Dalam konteks ini, pegawai tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja administratif, tetapi sebagai aset strategis bagi keberhasilan tata kelola pemerintahan.

Manajemen SDM sektor publik di Indonesia merupakan upaya untuk memadukan prinsip *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) dalam pengelolaan aparatur negara, yang menekankan profesionalisme, kompetensi, serta pelayanan publik yang transparan dan akuntabel. Irawan et al. (2021).

Menurut LAN RI (2021), implementasi MSDM public harus didasarkan pada prinsip sistem merit. Sistem merit adalah kebijakan pengelolaan pegawai yang menekankan kompetensi, transparansi, keadilan, dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan terkait ASN (Kemenkeu, 2022).

Big Data, Internet of Things (IoT), dan Artificial Intelligence (AI) membantu manajemen aset negara di Kementerian Keuangan, terutama Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN). Perubahan ini menekankan penggabungan manajemen SDM dan kepemimpinan yang humanis untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas layanan publik.

Dengan demikian, diperlukan manajemen SDM dan kepemimpinan yang fleksibel dan humanis yang mampu memfasilitasi perubahan, memberikan pengakuan, dan menjaga keadilan dalam organisasi. Perubahan ini menekankan penggabungan manajemen SDM dan kepemimpinan yang humanis untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas layanan publik.

Hubungan Manajemen, Kepemimpinan Humanis, dan Kepuasan Kerja di Sektor Publik

Dalam Manajemen SDM dan Produktivitas Kerja, Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan yang humanis dan visioner akan membentuk lingkungan kerja yang kondusif, sehingga pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk berprestasi. Octaleny (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang profesional, adil, dan berintegritas mendorong pegawai untuk menunjukkan komitmen dan kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya.

Gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan berempati dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan rasa memiliki dan motivasi. Robbins dan Judge (2019).

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, mendukung transformasi digital, dan meningkatkan partisipasi karyawan, pemimpin yang menerapkan prinsip humanis seperti memberikan penghargaan, mendorong keterlibatan, dan menjaga keadilan akan berhasil (Avolio & Gardner, 2005).

Transformasi digital di Kementerian Keuangan yang melibatkan Big Data, AI, dan Internet of Things membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan kepemimpinan humanis untuk memfasilitasi perubahan, menjaga keadilan, dan memastikan bahwa karyawan diakui. Oleh karena itu, kepemimpinan humanis adalah strategi manajemen penting untuk pengelolaan sumber daya manusia publik modern. Ini juga merupakan gaya kepemimpinan interpersonal yang berguna. (Kemenkeu, 2022; Yuliana, 2020).

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan analisis literatur dan dokumen kebijakan, terdapat beberapa mekanisme utama lewat gaya kepemimpinan humanis yang berkontribusi pada kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan:

Pengakuan dan penghargaan individu

Pemimpin humanis secara aktif memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi pegawai, memperhatikan potensi unik tiap individu, dan memfasilitasi pengembangan. Hal ini memperkuat perasaan dihargai dan meningkatkan motivasi intrinsik.

Keadilan dan transparansi dalam manajemen SDM

Implementasi sistem merit yang adil dan transparan membuat pegawai merasa bahwa upaya dan kinerja mereka diakui secara objektif. Kepemimpinan humanis memperkuat kepercayaan pegawai melalui komunikasi yang jujur, keputusan yang konsisten, dan peluang yang setara. Kebijakan transformasi digital di DJKN menuntut keadilan dan transparansi agar SDM tidak merasa tertinggal atau kurang diperlakukan secara adil.

Dukungan terhadap adaptasi perubahan dan teknologi

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis literatur serta penelaahan terhadap dokumen kebijakan di lingkungan Kementerian Keuangan, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan humanis memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Azizah et al., n.d.). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai kemanusiaan dalam kepemimpinan menciptakan suasana kerja yang lebih inklusif, adil, dan adaptif terhadap perubahan (Robbins & Judge, 2021).

Secara rinci, hasil penelitian mengidentifikasi empat mekanisme utama yang menjadi saluran pengaruh kepemimpinan humanis terhadap kepuasan kerja pegawai, yaitu:

1. Pengakuan dan Penghargaan Individu

Pemimpin humanis menunjukkan perhatian pada potensi dan kontribusi unik tiap individu. Bentuk nyata dari pendekatan ini ialah pemberian apresiasi atas kinerja, dukungan terhadap pengembangan kompetensi, serta komunikasi yang terbuka dan

konstruktif (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Hal ini memperkuat perasaan dihargai dan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai dalam bekerja (Ryan & Deci, 2000).

2. Keadilan dan Transparansi dalam Manajemen SDM

Sistem merit yang diterapkan secara adil dan transparan meningkatkan rasa percaya pegawai terhadap organisasi (Colquitt et al., 2001). Pemimpin humanis berperan dalam memastikan keputusan promosi, mutasi, maupun penilaian kinerja dilakukan secara objektif. Di unit seperti DJKN, keadilan dan transparansi menjadi krusial dalam menghadapi proses transformasi digital agar tidak ada pegawai yang merasa tertinggal atau diperlakukan tidak setara (DJKN, 2019).

3. Dukungan terhadap Adaptasi Perubahan dan Teknologi

Transformasi digital di lingkungan DJKN melalui penerapan Big Data, Internet of Things (IoT), dan Artificial Intelligence (AI) menimbulkan tantangan baru bagi pegawai dalam bentuk perubahan sistem kerja dan kebutuhan pelatihan (DJKN, 2023). Pemimpin humanis berperan penting dalam memfasilitasi pelatihan, memberikan dukungan emosional, dan membangun rasa aman secara psikologis agar pegawai tidak merasa terancam oleh inovasi (Edmondson, 2019).

4. Hubungan Interpersonal yang Kuat dan Kolaboratif

Kepemimpinan humanis juga memperkuat komunikasi terbuka, kerja sama tim, serta hubungan harmonis antara pimpinan dan pegawai (Graen & Uhl-Bien, 1995). Relasi interpersonal yang sehat menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi serta membangun lingkungan kerja yang saling mendukung (Tim Editor, 2021).

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa kombinasi antara sistem merit, transformasi digital, dan kepemimpinan humanis membentuk ekosistem kerja yang sehat. Pegawai merasa dihargai, diperlakukan adil, dan memiliki ruang untuk berkembang, sehingga kepuasan kerja meningkat secara signifikan (Herzberg, 1966).

Pembahasan

Kepemimpinan Humanis sebagai Dasar Pengelolaan SDM Modern

Kepemimpinan humanis merupakan pendekatan yang berpusat pada manusia, dengan menekankan empati, kepercayaan, dan penghargaan terhadap nilai-nilai kemanusiaan dalam organisasi (Northouse, 2021). Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan (Azizah et al., n.d.) yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan humanis mampu mengubah paradigma manajemen SDM dari sekadar administratif menjadi transformatif.

Di lingkungan Kementerian Keuangan, penerapan prinsip ini tampak pada mekanisme penghargaan terhadap kinerja dan pengembangan potensi individu, yang berkontribusi pada peningkatan semangat dan loyalitas pegawai (Yukl, 2013).

Pentingnya Keadilan dan Transparansi dalam Sistem Merit

Hasil analisis mendukung pandangan bahwa keadilan dan transparansi merupakan aspek penting dalam menjaga kepuasan kerja (Greenberg, 1990). Dokumen DJKN (2019) menegaskan perlunya sistem merit yang objektif untuk memastikan penilaian kinerja berjalan konsisten. Kepemimpinan humanis memperkuat penerapan sistem ini dengan memastikan setiap pegawai memperoleh kesempatan yang sama melalui komunikasi terbuka dan kebijakan yang berkeadilan.

Peran Pemimpin Humanis dalam Proses Transformasi Digital

Transformasi digital yang dijalankan oleh DJKN melalui pemanfaatan Big Data, IoT, dan AI (DJKN, 2023) menuntut perubahan budaya organisasi dan pola kerja. Pemimpin humanis memainkan peran penting dalam meminimalkan resistensi terhadap perubahan dengan menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan inovasi (Kotter, 2012). Pemimpin berfungsi sebagai fasilitator yang membantu pegawai memahami manfaat teknologi serta menumbuhkan sikap adaptif terhadap perubahan digital.

Relasi Interpersonal dan Kolaborasi sebagai Sumber Kepuasan Kerja

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang sehat antara pimpinan dan bawahan memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Dutton & Ragins, 2007). Tim Editor (2021) menekankan bahwa dalam konteks birokrasi publik, komunikasi dua arah yang terbuka dan saling menghargai mampu mengurangi tekanan psikologis pegawai serta memperkuat kohesi sosial di tempat kerja. Oleh karena itu, kepemimpinan humanis dapat dipandang sebagai fondasi budaya kerja kolaboratif di instansi pemerintah.

Implikasi terhadap Reformasi Birokrasi dan Kinerja Organisasi

Penerapan kepemimpinan humanis di Kementerian Keuangan sejalan dengan agenda reformasi birokrasi yang menekankan peningkatan kualitas SDM aparatur (Perpres No. 81 Tahun 2010). Kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan bukan hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat integritas, profesionalisme, dan efektivitas pelayanan publik (Osborne & Plastrik, 2000). Dengan demikian, kepemimpinan humanis menjadi strategi penting dalam membangun organisasi publik yang berdaya saing di era digital.

Kementerian keuangan hubungan interpersonal yang kuat dan kolaboratif

Kepemimpinan humanis membangun komunikasi terbuka, kerja sama tim, dan relasi pimpinan-pegawai yang positif. Hubungan ini menciptakan rasa memiliki dan komunitas kerja yang mendukung, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, ketika sebuah organisasi publik seperti Kementerian Keuangan menggabungkan sistem merit, transformasi digital, dan gaya kepemimpinan humanis, maka tercipta ekosistem kerja yang sehat pegawai merasa dihargai, diperlakukan adil, dan didukung untuk menghadapi perubahan. Faktor-faktor ini saling memperkuat dan berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Kesimpulan

Kepemimpinan humanis memiliki peran strategis dalam membangun kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan melalui tiga jalur utama: pengakuan individu, keadilan dan transparansi manajemen SDM, serta dukungan terhadap adaptasi perubahan termasuk teknologi. Gaya kepemimpinan humanis sangat relevan di era reformasi birokrasi dan digitalisasi yang tengah berlangsung. Disarankan agar Kementerian Keuangan lebih menguatkan kapasitas pimpinan dalam gaya kepemimpinan humanis, memperkuat implementasi sistem merit yang adil dan transparan, serta menyediakan pelatihan bagi pegawai dan pimpinan agar

adaptif dalam menghadapi inovasi digital. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan humanis memiliki peran strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada tiga aspek utama, yaitu pengakuan terhadap individu, penerapan keadilan dan transparansi dalam manajemen sumber daya manusia, serta dukungan terhadap adaptasi untuk perubahan dan transformasi digital. Dalam konteks reformasi birokrasi dan era digitalisasi, kepemimpinan humanis terbukti dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai.

Kepemimpinan humanis tidak hanya berfungsi sebagai manajerial, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk membangun budaya organisasi yang berkeadilan dan berempati. Pemimpin yang humanis mampu menciptakan keseimbangan antara pencapaian kinerja dan pemenuhan kebutuhan psikologis pegawai, sehingga berdampak pada peningkatan motivasi, loyalitas, serta produktivitas kerja. Oleh karena itu, penerapan nilai-nilai humanis dalam kepemimpinan di Kementerian Keuangan perlu diintegrasikan secara konsisten ke dalam kebijakan SDM, sistem penilaian kinerja, dan pelatihan kepemimpinan adaptif agar selaras dengan tuntutan perubahan birokrasi modern. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan humanis merupakan fondasi penting bagi peningkatan efektivitas organisasi publik di era digital. Penguatan kapasitas pimpinan dalam menginternalisasi nilai kemanusiaan, keadilan, dan adaptabilitas terhadap inovasi menjadi faktor kunci dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang berintegritas, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

Implikasi penelitian

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian kepemimpinan dalam sektor publik, khususnya pada perspektif humanistik yang menempatkan manusia sebagai pusat penggerak organisasi. Penemuan penelitian ini memperkuat teori bahwa kepemimpinan yang berbasis nilai kemanusiaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta efektivitas organisasi dengan menggunakan pendekatan empatik dan relasional. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya aspek emosional dan sosial dalam kerangka manajemen publik yang selama ini lebih didominasi oleh pendekatan rasional dan struktural. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi penting bagi Kementerian Keuangan dan organisasi publik sejenis. Pertama, perlu adanya penguatan program pelatihan kepemimpinan humanis yang menekankan pada pengembangan kecerdasan emosional, komunikasi empatik, dan kemampuan mengelola konflik. Kedua, implementasi sistem merit harus dijalankan secara konsisten dan transparan untuk memastikan bahwa promosi, penghargaan, dan penilaian kinerja benar-benar berbasis pada kompetensi dan integritas. Ketiga, integrasi nilai-nilai humanis ke dalam sistem manajemen kinerja perlu dilakukan agar proses evaluasi tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan dan keterlibatan pegawai. Keempat, kebijakan adaptif yang menggabungkan keuntungan teknologi dengan keuntungan manusia diperlukan untuk menghadapi era transformasi digital. Teknologi digital seperti Sistem Informasi Pegawai (HRIS) harus digunakan untuk meningkatkan pengalaman kerja pegawai dan mempercepat proses administratif. Kelima, untuk mempertahankan stabilitas organisasi di tengah perubahan yang cepat dan dinamis, penting untuk memperkuat budaya kerja yang mendorong kerja sama dan inklusif. Secara kebijakan, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan humanis dapat memperkuat efektivitas reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan. Gaya kepemimpinan ini memiliki kemampuan untuk menyeimbangkan antara kebutuhan organisasi dan kesejahteraan pegawai, sehingga menghasilkan sistem birokrasi yang efisien sekaligus berorientasi pada nilai kemanusiaan. Dengan demikian,

kepemimpinan humanis dapat menjadi paradigma baru dalam tata kelola pemerintahan modern yang mengutamakan integritas, transparansi, dan pelayanan publik yang berkeadilan.

Daftar Pustaka

- Aziz, W. D. I. (2021). Reformasi Birokrasi di Era Digital: Optimalisasi Teknologi dalam Meningkatkan Efisiensi Administrasi. *Jurnal Agama Dan Sosial Humaniora*, 2(1), 167-186.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. (2019). Rencana Strategis DJKN Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Nomor 239/KN/2019. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. (2023). Optimalisasi Pemanfaatan Inovasi “Big Data”, Internet of Things dan Artificial Intelligence dalam Manajemen Aset. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- DJKN. (2019). Pedoman sistem merit di lingkungan DJKN. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- DJKN. (2023). Laporan transformasi digital DJKN 2023. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (2007). Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation. Lawrence Erlbaum Associates.
- Edmondson, A. C. (2019). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley.
- Ferguson, R. (2021). Public Human Resource Management. *Review of Public Administration and Management*, 9(3), 1-7.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hardiman, S. G., Andryani, A., Fauziah, M., & Ernyasih, E. (2024). Analisis Kepuasan Kerja Pegawai Direktorat Keuangan Rumah Sakit Islam Jakarta Cempaka Putih. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 13(01), 72-77.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. World Publishing.
- Irawan, et al. (2021). Development of the Public Sector HRM Model in Indonesia’s Public Sector. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 176, 171-177.
- J. Azizah. (2025). Revolusi Manajemen Sumber Daya Manusia. Jurnal Penerbit MMD. juColquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press.

- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI). (2021). Kebijakan Penguatan Sistem Merit ASN di Indonesia.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach to leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.
- Malik, K. J., & Prasajo, E. (2023). Determinant Factors in the Implementation of Merit System: An Overview of Indonesian Case. *Asian Journal of Social and Humanities*, 2(03), 1942-1952. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v2i03.187>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Octaleny, E. (2021). Profesionalitas ASN dan Kepuasan Kerja di Lingkungan Pemerintah Daerah. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 13(2), 122-130.
- Osborne, D., & Plastrik, P. (2000). *The reinventor's fieldbook: Tools for transforming your government*. Jossey-Bass.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Reformasi Birokrasi.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (2010). Motivating Public Service Employees. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Rahardjo, M. (2020). Kepemimpinan humanis dalam organisasi modern. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(3), 145-156.
- rnal.mifandimandiri.com
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson. Tim Editor. (2021). *Dinamika komunikasi organisasi di birokrasi publik Indonesia*. Penerbit Graha Ilmu.
- Sedarmayanti (2017). *Manajemen SDM dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Tim Editor. (2021). *Administrasi Publik di Era Disrupsi dan Big Data*. FISIP UNSOED.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.