

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

1. Hasil Penelitian Abdul Fatah Fanani, Mahathir Muhammad Iqbal, Wahyu Astutik, Yuni Lestari (2020) Dalam penelitian ini menghasilkan suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional sektor publik sangat dibutuhkan di Indonesia pada saat ini. Keteladanan dan keberhasilan beberapa pemimpin transformasional yang telah ada menjadi panutan bagi pemimpin dan masyarakat. Keberanian dalam mengambil kebijakan untuk kepentingan masyarakat banyak dan kemampuan merubah mind set masyarakat yang dipimpinnya sehingga mendukung kebijakannya mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kemampuannya pemimpin transformasional dalam mentransformasikan ide dan gagasan untuk kemajuan dan kesejahteraan masyarakat yang dipimpin menunjukkan keberhasilan yang signifikan.
2. Hasil Penelitian Nur Afifah (2017) Tujuan penelitian ini untuk mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap orientasi pasar, kualitas pelayanan serta dampaknya terhadap

kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak. Jumlah responden 100 karyawan yang diwakili oleh masing-masing bagian yang berhubungan dengan tugas melayani pelanggan, dengan menggunakan metode purposive sampling. Alat analisis yang digunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada orientasi pasar, akan tetapi gaya kepemimpinan tidak berpengaruh pada kualitas pelayanan. Selanjutnya orientasi pasar tidak berpengaruh pada kualitas pelayanan sedangkan orientasi pasar berpengaruh pada kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak. Kemudian kualitas pelayanan berpengaruh pada kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.

3. Hasil Penelitian Mariman Darto (2013) Tulisan ini bertujuan untuk mendeskripsikan pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong dan mempengaruhi perubahan organisasi di Lembaga Administrasi Negara. Dengan menggunakan metode pengumpulan data melalui stock-taking dari berbagai textbook, jurnal dan dokumen yang ada, serta dengan melakukan observasi dalam kurun waktu setahun terakhir, tulisan ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana peran kepemimpinan transformasional mampu mendorong terjadinya perubahan organisasi. Keberhasilan ini setidaknya dapat dilihat dari tiga indikator penting yaitu perubahan struktur, produk dan kultur. Dua indikator perubahan yang pertama, yaitu struktur dan produk, relatif lebih baik jika dibandingkan dengan perubahan kultur, dimana LAN masih harus bekerja keras untuk merubah kebiasaan lama (breaking habit) yang selama ini dilakukan menjadi kebiasaan baru yang

mencerminkan harapan stakeholder baik internal maupun eksternal yaitu: profesionalisme dalam menjalankan tugas dan fungsi di bidang kajian dan kediklatan. Kunci dari semuanya itu adalah kepemimpinan transformasional yang selalu siap dalam memimpin perubahan.

4. Hasil Penelitian Alfiah (2019) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisa Peran Pemimpin Transformasional Dalam Penguatan Kelembagaan di Dinas Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah Kabupaten Sumenep. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk menafsirkan dan menguraikan data yang bersangkutan dengan situasi yang sedang terjadi, sikap serta pandangan yang terjadi di dalam suatu birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan upaya penguatan kelembagaan tidak lepas dari pengaruh pimpinan transformasional dalam mewujudkan visi misi yang ada dalam lembaga. Sehingga seorang pimpinan akan dikatakan transformasionalis ketika sudah memenuhi empat tahap kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio antara lain idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration. Implementasi empat faktor kepemimpinan transformasional di Dinas Koperasi UMKM Kabupaten Sumenep sudah terlaksana hal ini bisa dilihat dari berbagai capaian yang telah dilakukan baik melalui terobosan-terobosan atau formula-formula baru, terutama dalam merangkul dan membentuk koperasi dan UMKM sebagai motor penggerak ekonomi masyarakat kabupaten sumenep. Sedangkan dalam kepemimpinan sudah diterapkan asas-asas demokratis, sehingga suara bawahan baik masukan dan kritik yang membangun terhadap tiap kebijakan dan keputusan yang diambil mendapat perhatian dari atasan.
5. Hasil Penelitian Tirtaputra (2016) Hubungan yang dekat dengan

bawahan membuat kepemimpinan transformasional tergolong efektif, karena dapat menaikkan tingkat kepuasan dan komitmen bawahannya. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional adalah faktor penting untuk menunjang kinerja organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional di UPT Kesmas Sukawati II. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 65 orang pegawai. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah path analysis. Temuan dari penelitian ini antara lain: kepemimpinan transformasional secara signifikan positif mempengaruhi kepuasan kerja; kepemimpinan transformasional secara signifikan positif mempengaruhi komitmen organisasional; kepuasan kerja secara signifikan positif mempengaruhi komitmen organisasional.

6. Hasil Penelitian Mutiari (2016) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:
- 1) gaya kepemimpinan transformasional Bupati Rustriningsih, dan
 - 2) transformasi birokrasi di Kabupaten Kebumen di bawah kepemimpinan Rustriningsih dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2008.
- Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada Rustriningsih mantan Bupati Kebumen dan kepada 4 pejabat di Kabupaten Kebumen yang mengalami masa kepemimpinan Rustriningsih yaitu: kepala Dinas Kehutanan, Asekwilda 2, Bupati, dan Ketua DPRD Kebumen. Data dianalisis melalui tahapan reduksi data, display data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan: Pertama, kepemimpinan transformasional ditandai dengan gagasan atau keputusan Rustriningsih dalam memperbaiki birokrasi pemerintah dalam melakukan pelayanan publik.

One stop service, e-government, direct mail, Ratih TV, In FM sebagai radio siaran daerah, dan lelang jabatan di lingkungan pemerintah Kabupaten Kebumen membuktikan kepemimpinan Rustriningsih yang menonjol. Kedua, transformasi birokrasi tampak dari kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada publik/ masyarakat Kebumen. Pemerintah Daerah membuka dialog dengan banyak pihak dalam mengambil kebijakan, memandang masyarakat sebagai customer yang harus dilayani maksimal, bekerjasama dengan organisasi-organisasi kemasyarakatan dan pihak swasta dalam memberikan layanan kepada masyarakat, bekerja dengan menyesuaikan kehendak atau kebutuhan masyarakat dan pasar, dan mengupayakan transparansi.

Kesamaan penelitian ini dengan beberapa tinjauan penelitian terdahulu yang diuraikan diatas adalah terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional yang mempunyai peran strategis dalam menggerakkan organisasi sektor publik. Adapun posisi penelitian ini adalah fokus pada upaya menggambarkan gaya kepemimpinan transformatif Sekretaris Daerah yang berperan sangat vital dalam menerjemahkan visi dan misi Bupati kedalam kerja-kerja birokrasi.

B. Konsep Kepemimpinan Sektor Publik

Kepemimpinan efektif dalam sektor publik secara meningkat menjadi vital dalam suatu perubahan dunia yang cepat. Kepemimpinan publik telah diidentifikasi sebagai determinan utama dari keberhasilan organisasi publik. Peranan sangat penting dari pemimpin publik (public leader) adalah memecahkan masalah-masalah dan tantangan-tantangan yang dihadapi dalam lingkungan publik.

Konsep kepemimpinan adalah unik untuk sektor publik. Ia mulai

menjadi isu penting yang harus dikembangkan di sektor publik. Perubahan lingkungan yang cepat (globalisasi, desentralisasi, demokratisasi dan teknologi informasi yang intensif sebagai elemen untuk pemerintahan dan sektor publik dalam abad ini) untuk mewujudkan good governance di sektor publik menuntut tipe dan kualitas kepemimpinan baru. Dengan demikian, kualitas pemimpin dan kepemimpinan di sektor publik merupakan satu komponen kritis di era good governance khususnya di bidang administrasi publik (*good public administration governance*).

Kepemimpinan secara teoretik telah dikonsepsikan oleh berbagai ahli dengan mengidentifikasi kepemimpinan dari berbagai perspektif, yaitu: (a) kepemimpinan sebagai suatu proses, (b) kepemimpinan yang mempunyai pengaruh, (c) kepemimpinan terjadi dalam kelompok, dan (d) kepemimpinan melibatkan tujuan bersama. Berdasarkan komponen tersebut, maka Northouse (2013:5) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut:

“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”. Defining leadership as a process means that it is not a trait or characteristic that resides in the leader, but rather a transactional event that occurs between the leader and the followers. Process implies that a leader affects and is affected by followers. It emphasizes that leadership is not a linear, one-way event, but rather an interactive event. When leadership is defined in this manner, it becomes available to everyone. It is not restricted to the formally designated leader in a group”.

Kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses berarti bukanlah suatu sifat atau karakteristik yang berada di pemimpin, melainkan peristiwa transaksional yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Proses ini menyiratkan bahwa pemimpin mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikutnya. Ini menekankan bahwa kepemimpinan bukanlah linear, satu arah, melainkan sebuah acara interaktif. Kepemimpinan mempunyai

pengaruh, hal ini berkaitan dengan bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Sebab pengaruh adalah sine qua non dengan kepemimpinan, tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak ada.

Wart (2003) menggambarkan kualitas pemimpin dan kepemimpinan yang dipraktekkan di sektor publik, baik yang dipilih maupun diangkat merupakan faktor kunci dalam bagaimana agensi-agensi publik melaksanakan kewajibannya dan mencapai tujuan-tujuan publik. Ini penting karena kepemimpinan efektif memberikan kualitas yang lebih tinggi dan barang-barang dan jasa-jasa lebih efisien; itu juga memberikan satu perasaan kohesivitas, pengembangan pribadi, dan level kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi diantara orang yang melakukan pekerjaan; dan hal itu memberikan suatu arah dan visi, suatu penajaran dengan lingkungan, satu mekanisme yang sehat untuk inovasi dan kreativitas, dan satu sumber yang menghidupkan kultur organisasi publik.

Kepemimpinan merupakan ujung tombak organisasi yang mengarahkan orang-orang dan mendayagunakan sumber - sumber lain demi kepentingan organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa "Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerjasama dengan orang lain yang konsisten". Dalam pengertian umum, kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Faktor penting dalam kepemimpinan yakni dalam mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain adalah tujuan dan rencana. Namun bukan berarti bahwa kepemimpinan selalu merupakan kegiatan yang direncanakan dan dilakukan dengan sengaja, seringkali juga kepemimpinan berlangsung secara spontan.

Pengertian kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas

kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya.

Defenisi itu tersebut mencakup tiga elemen berikut:

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin.
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang - orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

Silalahi (2011) mengatakan bahwa di era sekarang faktor kepemimpinan sektor publik itu sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal adalah terkait dengan perubahan lingkungan, pergeseran nilai-nilai dan faktor sumber daya. Sementara faktor internal berupa profesionalisme, dinamika politik dan struktur birokrasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan dalam pengembangan dan kemajuan dari sebuah organisasi. Dengan adanya kepemimpinan yang kapabel akan berdampak bagi kemajuan organisasi. Sebab pemimpin sangat diperlukan untuk menentukan visi dan tujuan organisasi, mengalokasikan dan memotivasi sumberdaya agar lebih kompeten, mengkoordinasikan perubahan, serta membangun pemberdayaan yang intens dengan pengikutnya untuk menetapkan arah yang benar atau yang paling baik.

C. Konsep Gaya Kepemimpinan

Berbagai ahli berpendapat bahwa seseorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan berbeda satu sama lainnya. Gaya seorang pemimpin akan terlihat dari cara melakukan pekerjaan memimpin seperti memberikan perintah, memberi tugas, berkomunikasi, cara menegakkan disiplin dan sebagainya. Gaya atau style ini banyak berpengaruh kepada pengikut atau bawahannya. Jadi gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan sifat yang ditimbulkan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain.

Kepemimpinan adalah kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja bersama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin mereka (Terry, 2012:152). Selain itu, kepemimpinan sebagai suatu art (seni) diartikan sebagai *the art of influencing human behavior, the ability to handle people* yang diartikan sebagai seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang-orang (Hoyt, 2006).

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Thoah, 2004: 49). Gaya kepemimpinan sebagai perilaku yang digunakan individu dalam mempengaruhi atau mengorganisir orang lain. Pernyataan ini lebih menunjukkan gaya kepemimpinan dalam arti yang luas sehingga setiap individu dapat menunjukkan sikap pemimpin dalam kehidupan sehari-hari.

Gaya kepemimpinan (leadership style) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja (Delly, 2016:38). Gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu (Ermaya, 1999:10; Flippo, 1987). Gaya kepemimpinan sebagai cara

pemimpin organisasi dalam mengorganisir pegawai atau bawahan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Stoner (1996), membagi dua gaya kepemimpinan, yaitu: (1) Gaya yang berorientasi pada tugas; mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai atau kepuasan pribadi. (2) Gaya yang berorientasi pada pegawai; lebih menekankan pada memotivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Teori kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah teori-teori kepemimpinan yang paling terkenal yang dikemukakan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978. mengatakan bahwa "kepemimpinan transformasi terjadi ketika satu atau lebih orang terlibat dengan orang lain sedemikian rupa dimana pemimpin dan pengikut menaikkan tingkatan ke tempat yang lebih tinggi dari suatu motivasi dan moral". Pada tahun 1985 Bernard Bass mengembangkan konsep transformasi kepemimpinan yang digagas oleh Burns (Bolden et al, 2003; Sultana, et al, 2015).

D. Kepemimpinan Transformasional

Konsepsi kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin transformasional mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menentukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan bukan didasarkan atas emosi kemanusiaan, keserakahan, kecemburuan,

atau kebencian.

Kepemimpinan transformasional mampu untuk memainkan peran kepemimpinan yang memberi perhatian kepada warga dan negara tinggi atau mampu membangun hubungan yang baik antara elit politik dan administratif dan warga.

Pemimpin transformasional adalah orang yang dapat menciptakan perubahan signifikan baik dalam pengikut (*followers*) dan organisasi dengan mana mereka dihubungkan. Dengan kepemimpinan transformasional di sektor publik akan menghasilkan kualitas tinggi dari hubungan antara pemimpin dan pengikut. Oleh karena itu ketika hubungan politik-konsituen dan birokrat warga jelek atau buruk, maka pilihan terbaik adalah mengimplementasikan kepemimpinan transformasional.

Model kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dari banyak teori dan karakteristik kepemimpinan yang secara umum didiskusikan, yang fokus pada perubahan. Karena itu esensi kepemimpinan transformasional adalah menghasilkan perubahan dimana dirinya dan mereka yang terkait dengannya sama-sama mengalami perubahan ke arah yang lebih luas, tinggi, dan mendalam. Kata kunci dari segenap keputusan adalah berapa jauh sebanyak mungkin pihak mengalami pertumbuhan. Jadi, pemimpin transformasional membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadi pemimpinnya.

Kepemimpinan transformasional menjadi lebih relevan ketika sektor publik mengalami perubahan dan tidak stabil. Dalam situasi seperti ini, hanya pemimpin transformasional yang lebih efektif sebab mereka adalah *masters of change*. Mereka dapat envision satu masa yang akan datang lebih baik, secara efektif mengkomunikasikan visi tersebut dan mendapat yang lain berkeinginan membuatnya satu realitas (Kreitner. 2007). Seperti

sektor publik di negara-negara barat, dibutuhkan untuk menjadi fleksibel dan inovatif, badan-badan publik di Negara-negara Asia butuh untuk menjadi adaptif dan fleksibel.

Istilah transformasional berasal dari kata "to transform", yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu hal menjadi berbeda dari sebelumnya. Misalnya mentransformasikan visi menjadi kenyataan, misi menjadi program. Karena itu transformasi mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain misalnya motif berprestasi menjadi prestasi riil (Pasolong, 2008:123).

Kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mengarah pada peningkatan kesadaran kepentingan bersama di antara anggota organisasi dan juga membantu mereka dalam mencapai tujuan kolektif mereka (Bass, 1999). Sikap pemimpin mengarah pada peningkatan sumber daya manusia guna mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan transformasional berkonsentrasi pada pengembangan serta kebutuhan pengikut mereka.

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses di mana para pemimpin mengambil tindakan untuk mencoba untuk meningkatkan pengikut mereka "kesadaran apa yang benar dan penting (Muenjohn & Armstrong, 2007). Proses ini dikaitkan dengan memotivasi pengikut untuk melakukan "melampaui harapan" dan mendorong pengikutnya untuk melihat melampaui self interest mereka sendiri untuk kebaikan kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada satu proses dimana pemimpin dan pengikut mengajak satu sama lain dalam menciptakan satu shared-vision yang meningkatkan tingkat motivasi baik bagi pemimpin maupun pengikut. Kepemimpinan transformasional dalam setting organisasional didasarkan pada pengaruh mutual atau timbal balik dari nilai-

nilai personal dan keyakinan antara pemimpin dan pengikut.

Memahami kepemimpinan transformational dapat dilakukan dengan mengidentifikasi empat karakteristik, menunjuk pada empat "I's" yang pemimpin transformasional gunakan untuk menstimulasi dan mengajak pengikut. Empat I's dari kepemimpinan transformasional adalah: inspirational motivation, intellectual stimulation, idealized influence, individualized consideration (Brown, dkk, 1996; Daft, 1999).

Suatu hasil akhir (outcome) dari konsep ini adalah isolasi dari empat faktor sekarang diterima seperti dipertunjukkan oleh pemimpin transformasional efektif. Inspirational Motivation merupakan pengkomunikasian visi bersama dan nilai-nilai. Ini merupakan pola perilaku dan komunikasi yang mengantar pengikut dengan menyediakan mereka dengan perasaan bermakna dan tantangan dalam pekerjaan mereka. Pemimpin mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada pengikut. Dalam membantu memotivasi pengikut, pemimpin membantu mereka melihat visi dari dan tempat mereka dalam organisasi.

Intellectual stimulation memperbesar kreativitas dan inovasi. Ini digunakan untuk pengobaran semangat diberikan kepada pengikut untuk menjadi inovatif dan kreatif. Pemimpin mendorong yang lain untuk berfikir melebihi batas normal untuk memecahkan masalah-masalah, dan mendukung pengikut dalam menantang kepercayaan mereka, seperti halnya kepercayaan dari pemimpin dan organisasi.

Idealized influence menekankan karisma atau model peran etik dari pemimpin. Ini merupakan perilaku pemimpin transformasional yang pengikut berusaha bekerja keras untuk melebihi. Ini mempengaruhi keterlibatan seorang pemimpin yang adalah seorang model peran yang kuat, yang memiliki standar moral tinggi, etis, dan dapat mengharapkan mengerjakan

yang benar.

Individualized consideration secara hati-hati mendengar untuk kebutuhan pengikut. Ini merupakan perhatian spesial yang diberikan oleh seorang pemimpin transformasional kepada setiap kebutuhan pengikut untuk prestasi dan tumbuh. *Individualized consideration* menciptakan satu atmosfer dukungan dimana pemimpin sebagai pendengar, pengarah, dan advisor bagi pengikut. Pemimpin juga mendelegasikan tanggungjawab kepada pengikut yang membantunya tumbuh melalui tantangan personal.

Bersamaan, empat dimensi utama dari kepemimpinan transformasional adalah interdependen; mereka harus co-exist; dan mereka tetap mempunyai suatu efek tambahan yaitu *yields performance beyond expectations* (Hay, 2006). Kepemimpinan transformasional juga menunjukkan hal-hal berikut: pemimpin memperlihatkan keteladanan dan menjadi satu model peran, menginspirasi pengikut untuk memperbesar kemampuan dengan membantu mereka melihat visi organisasi dan tempatnya dalam organisasi, menstimulasi pegawai/warga untuk menjadi kreatif dan inovatif dalam pemecahan masalah-masalah, dan menyediakan pengikut dengan pengalaman dan tanggungjawab yang akan menantang mereka dan membantu mereka tumbuh.

Jadi pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perubahan dalam visi, strategi, dan kultur organisasi yang mampu mempromosi inovasi. Lebih dari pada itu, kepemimpinan transformasional adalah suatu proses saling mempengaruhi, yang mana pemimpin memberikan inspirasi kepada para pengikutnya dengan cara merespon kebutuhan-kebutuhan pengikutnya.

Komponen utama menjadi pemimpin transformasional adalah kemampuan menentukan arah, yang berarti juga melakukan peramalan dan

terkadang menciptakan masa depan untuk organisasi publik. Seorang pemimpin transformasional dapat memberikan motivasi kepada pengikutnya. Hasil dari pengutamaan pada karakteristik transformasional meliputi peningkatan motivasi dan kepuasan dan kinerja meningkat. Hasil dari pendekatan transformasional ini adalah pengikut dapat menjadi pemimpin dan sebaliknya pemimpin dapat menjadi pengikut. Oleh karena itu tidak heran jika dikatakan, untuk menjadi pemimpin efektif, jadilah pengikut efektif.

Kepemimpinan transformasional di sektor publik lebih mementingkan pada kode etik dan kejujuran, dan menghambat terjadinya keinginan untuk menonjolkan diri dari seorang individu. Di samping itu, salah satu kunci dari kapabilitas kepemimpinan adalah menolong orang lain untuk menyelesaikan masalah. Dan memungkinkan pelibatan orang di dalam untuk mengakui apa yang mereka buat untuk mepenyimpulan dan pengesahan atas cara baru, dan meolong mereka untuk menampilkan pemahaman yang mereka dapatkan ke dalam suatu tindakan. Ketika pegawai atau orang yang ada di dalam organisasi mengelompokan suatu masalah-masalah yang berbeda-beda, maka kemungkinan akan membuka tindakan yang mereka lakukan dapat lebih baik yang di tampilkan oleh mereka.

Pendekatan kepemimpinan transformasional menurut Dunoon (2002) dapat dibagi menjadi dua: pertama adalah pendekatan transformasional karismatik dan menekankan pemimpin individual sebagai agen dari transformasi tersebut. Kedua adalah pendekatan kepemimpinan yang lebih mementingkan pada pandangan kolektif atas kepemimpinan dan melakukan dialog atau percakapan untuk dapat menciptakan saling pengertian dan kesempatan untuk berubah, ini dapat disebut juga sebagai manajemen perilaku.

Menurut Dunoon (2002), banyak literatur kepemimpinan

menggunakan pendekatan transformasional karismatik, dimana pemimpin diharuskan memiliki kemampuan untuk mendefinisikan lebih jelas mengenai pandangan ke depan, menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan membangun sebuah struktur, sistem dan orang-orang untuk mendukung tujuan tersebut. Peran pemimpin sebagai pelatih, fasilitator, dan pemotivasi pengikutnya sudah umum dilakukan, seperti halnya penanaman nilai-nilai sosial seperti kepercayaan, rasa hormat, dan perbedaan.

Dunoon (2002) mengatakan, walaupun di beberapa organisasi, termasuk di sektor publik, mencapai perubahan yang cukup dramatis di bawah kepemimpinan seorang pemimpin yang karismatik, beberapa persoalan tetap muncul. Kemungkinan visi dari pemimpin dan strategi pelaksanaannya, dapat berlawanan dengan prioritas pemerintah. "Karisma" dari pemimpin dapat membuat sulit bagi pengikutnya untuk mengkritik, atau bahkan memberikan ide-ide lainnya. Hasilnya, pemimpin karismatik tidak mendapatkan feedback untuk mengatasi masalah yang muncul. Pemimpin mungkin dapat mengembangkan kapabilitas kepemimpinannya dalam organisasi, tapi sebenarnya para pengikutnya merasa bahwa mereka hanya sebagai pelengkap.

Walaupun sebenarnya kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam organisasi sektor publik, perspektif karismatik tidak dapat memberikan pengertian bahwa tiap individu yang memiliki kualitas dan perilaku yang karismatik dapat berdampak baik. Mungkin yang ditakutkan adalah beberapa aspek gaya kepemimpinan karismatik, bertentangan dengan gaya kepemimpinan, dimana mereka lebih memperhatikan hal-hal seperti organisasi non konvensional yang menginterpretasikan kebijakan pemerintah untuk memenuhi agenda mereka sendiri, atau pemimpin yang

ber-ego tinggi menginginkan promosi jabatan.

Kepemimpinan transformasional sesungguhnya memiliki satu dampak yang lebih besar secara signifikan dibandingkan daripada kepemimpinan transaksional dan karismatik. Satu studi, menyelidiki dampak dari 250 eksekutif puncak pada satu perusahaan layanan finansial menemukan 34 persen dari kinerja unit bisnis hasil secara langsung dari kepemimpinan transformasional. Studi Eropa menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dari 120 Branch Bank Managers, predicted long-term branch market share & customer satisfaction. Studi Kanada tentang Department Heads dalam institusi keuangan yang besar, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional predicted consolidated departmental performance one year later.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa esensi kepemimpinan adalah upaya seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku sesuai dengan yang diinginkan olehnya. Dalam rangka mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin mempunyai banyak pilihan gaya kepemimpinan yang akan digunakannya. Salah satu gaya kepemimpinan yang relatif populer adalah kepemimpinan transformasional.

Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin yang transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

Bas dan Avolio (Sedarmayanti, 2010: 185; Stone et al, 2004 dan Odumeru, & Ogbonn, (2013) menyebutkan bahwa dimensi/elemen tipe/gaya kepemimpinan transformasional meliputi dimensi/perilaku:

1. Pengaruh idealis

Perilaku pemimpin yang membuatnya dikagumi sehingga pegawai sangat memuji, mengagungkan, mengikuti dan mencontoh. Pemimpin menunjukkan keyakinan dan daya tarik kepada pengikutnya sehingga terjadi ikatan emosional pada tingkatan tertentu. Pemimpin ini memiliki nilai yang di tunjukkan jelas dalam setiap tindakan sehingga menjadi contoh bagi pengikutnya. Kepercayaan yang dibangun antara pemimpin dan pengikutnya didasari landasan moral dan etika. Melalui model aturan bagi pengikut, di mana pengikut mengidentifikasi dan ingin melakukan melebihi model tersebut. Pemimpin menunjukkan standar tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu dan kelompok terhadap pencapaian misi mereka dan bukan untuk nilai perorang, pengaruh ideal meliputi: a). menunjukkan keyakinan diri kuat, b). menghadirkan diri dalam saat sulit, c). menunjukkan nilai penting, d). Menumbuhkan kebanggaan, e). meyakini visi, membanggakan, keutamaan visi dan secara pribadi bertanggung jawab kepada tindakan dan f). menunjukkan kepatuhan pada tujuan.

2. Motivasi Inspirasi

Perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi pengikutnya. Pemimpin memberi tantangan kepada pengikut untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan, dan memberi tugas yang berarti. Pengikut harus memiliki pengertian kuat terhadap tujuan organisasi jika mereka ingin termotivasi mewujudkannya. Aspek visionary kepemimpinan memerlukan dukungan kemampuan

dalam berkomunikasi yang memungkinkan pemimpin dapat mengartikulasi visi dengan kekuatannya secara tepat melalui persuasif. Pemimpin memberi arti dan tantangan bagi pengikut, maksudnya menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan dukungan tim.

Kepemimpinan transformasional jelas mengkomunikasikan harapan yang diinginkan pengikutnya tercapai motivasi inspirasi, meliputi: a). Menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan, b). Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, c). Memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan berprestasi, d). Menggunakan kata membangkitkan semangat, e). Menggunakan simbol, f). Menampilkan visi yang menggairahkan, g). Menantang pegawai dengan standar tinggi, h). Berbicara optimis dan antusias, i). Memberi dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan, j). Memberi makna pada apa yang dilakukan, k). Menjadi model peran bagi pegawai, l). Menciptakan budaya di mana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar, m). Menggunakan metafora, n). Menjadi mentor.

3. Stimulasi Intelektual

Pemimpin mau ambil risiko dan meminta ide pengikutnya, membangkitkan semangat dan mendorong kreativitas pengikutnya. Visi pemimpin menjadi kerangka pikir pengikut untuk menghubungkannya dengan pemimpin, organisasi dan sesama mereka serta tujuan organisasi terjadi, kreativitas mampu menghadapi segala masalah. Pemimpin transformasional menciptakan rangsangan dan berpikir inovatif bagi pengikut melalui asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara

baru. Stimulasi intelektual meliputi: a). Mempertanyakan status quo, b). Mendorong pemanfaatan imajinasi, c). Mendorong penggunaan intuisi yang dipadu dengan logika, d). Mengajak melihat perspektif baru, e). Memakai simbol pendukung inovasi, f). Mempertanyakan asumsi lama, g). Mempertanyakan tradisi usang, h). Mempertanyakan kepercayaan yang melekat pada organisasi.

4. Pertimbangan individual

Pemimpin selalu hadir ketika pengikut membutuhkan, pemimpin ini bertindak sebagai mentor, mendengar apa yang menjadi perhatian dan kebutuhan pengikut, termasuk kebutuhan dihormati dan menghargai kontribusi individual terhadap organisasi. Pendekatan ini mendidik pimpinan generasi berikut dan mendorong terpenuhinya aktualisasi diri. Melalui pemberian bantuan sebagai pemimpin, memberi pelayanan sebagai mentor, memeriksa kebutuhan individu untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan. Pertimbangan individu meliputi: a). Merenung, memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan individu, b). Mengidentifikasi kemampuan pegawai, c). Memberi kesempatan belajar, d). Mendelegasikan wewenang, e). Melatih dan memberi umpan balik pengembangan diri, f). Mendengar dengan perhatian penuh, g). Memberdayakan bawahan.