

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM KAJIAN TEROTIK DAN EMPIRIS<sup>1</sup>

Isnaini Muallidin, SIP., MPA  
Dosen Ilmu Pemerintahan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

## A. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan dalam pengembangan dan kemamajuan 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. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kotler (dalam Lunenburg, 2011) menjelaskan bahwa:

“the leadership process involves (a) developing a vision for the organization; (b) aligning people with that vision through communication; and (c) motivating people to action through empowerment and through basic need fulfillment. The leadership process creates uncertainty and change in the organization”.

Berdasarkan definisi diatas, dapat dilihat bahwa kepemimpinan menjadi sangat urgent dalam mengawal kemajuan bagi organisasi dalam kondisi yang seringkali menghadapi perubahan yang tidak menentu. Menurut Lawler (2007), perubahan yang tidak menentu ini membutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengantisipasi perubahan dengan pengetahuan yang komprehensif dalam mentransformasikan perubahan organisasi. Salah satu model kepemimpinan yang tampaknya menjanjikan dalam hal pengelolaan perubahan yang sedang

---

<sup>1</sup>Paper Ini merupakan Tugas matakuliah **Leadership** pada Program Doktor Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya 2013

berlangsung dalam organisasi ini adalah model kepemimpinan transformasional berdasarkan visi dan pemberdayaan yang telah menunjukkan efek positif.

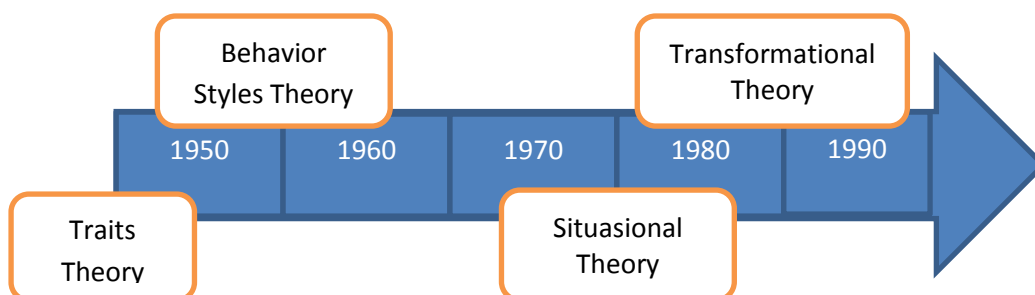
Salah satu pendekatan kepemimpinan yang populer dan mendapat banyak respon dari banyak peneliti awal 1980-an adalah pendekatan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah bagian dari Paradigm Kepemimpinan Baru yang memberikan perhatian lebih pada unsur karismatik dan afektif kepemimpinan. Bass dan Riggio (2006) mengemukakan bahwa popularitas kepemimpinan transformasional mungkin disebabkan oleh penekanan pada motivasi intrinsik dan pengembangan bagi pengikutnya yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, terinspirasi dan diberdayakan untuk meraih keberhasilan dalam masa ketidakpastian.

Namun, kegunaan kepemimpinan transformasional dalam konteks publik secara luas masih diperdebatkan dan banyak ilmuwan dari administrasi publik yang berpendapat bahwa konteks organisasi publik dalam hal ukuran dan struktur, membuat kepemimpinan transformasional sulit atau bahkan tidak etis untuk bisa diterapkan. (Tavfelin, 2013;1).

Tulisan ini, akan mengkaji mengenai gelombang teori kepemimpinan transformasional, konsep dan teoretik dari kepemimpinan transformasional, kritik terhadap teori transformasional, serta implementasi teori kepemimpinan transformasional dalam sektor publik.

## B. Sejarah Teori Kepemimpinan Transformasional

Latar belakang sejarah lahirnya teori kepemimpinan transformasional tidak terlepas dari gelombang teori yang ada sebelumnya, sebagaimana dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini.



### **Gambar 1: Gelombang Sejarah Pemikiran Kepemimpinan Transformasional**

*Sumber: Tavfelin, 2013*

Bila dilihat dari sejarah awal penelitian kepemimpinan dapat ditelusuri kembali ke awal abad kedua puluh. Penelitian awal mengenai kepemimpinan lebih terfokus pada sifat (*trait*) dan karakteristik pemimpin dalam upaya untuk mengidentifikasi pemimpin yang sukses. Peneliti kepemimpinan mengembangkan tes kepribadian dan membandingkan hasil terhadap mereka yang dianggap pemimpin. Penelitian yang diteliti adalah sifat-sifat individu, seperti; kecerdasan, urutan kelahiran, dan sosial ekonomi status. Pendekatan ini, menimbulkan berbagai kritik karena hanya mengidentifikasi sifat-sifat yang tidak dapat diprediksi dalam kondisi yang sangat situasional, karena pemimpin tidak hanya menjadi penentu, tetapi juga harus fleksibel dan inklusif terhadap perubahan yang terjadi (Tavfelin, 2013;9).

Gelombang berikutnya adalah studi kepemimpinan yang berfokus pada perilaku dan gaya kepemimpinan. Pendekatan ini mulai populer dari tahun 1940-an hingga akhir 1960-an. Pelopor dari Kepemimpinan ini adalah Studi Ohio State, yang dimulai dengan mengumpulkan lebih dari 1.800 laporan yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan. Setelah teruskan penelurusan tentang perilaku kepemimpinan, peneliti melihat pada dua faktor yang mendasar dalam melihat perilaku kepemimpinan, yaitu: inisiasi struktur dan pertimbangan. Inisiasi Struktur menggambarkan keprihatinan dengan tugas-tugas organisasi dan termasuk kegiatan seperti pengorganisasian, perencanaan dan mendefinisikan tugas dan pekerjaan karyawan. Pertimbangan menggambarkan keprihatinan dengan individu dan hubungan interpersonal dan termasuk perilaku yang berkaitan dengan karyawan kebutuhan sosial dan emosional serta perkembangan mereka. penelitian empiris berusaha untuk menentukan jenis perilaku yang lebih baik,

tetapi pada akhirnya tidak bisa sampai pada kesimpulan tertentu (Tavfelin, 2013;9).

Sebagai reaksi terhadap hasil yang kurang jelas mengenai kepemimpinan perilaku dan gaya yang efektif. Beberapa peneliti datang fokus pada akhir tahun 1960 pada pengaruh situasi dan konteks di mana kepemimpinan berlangsung. Para pemimpin yang efektif kini disarankan untuk mereka yang mampu beradaptasi gaya kepemimpinan dengan persyaratan pengikut mereka dan situasi. Sejumlah teori yang berbeda berkembang, seperti Blake dan Mouton (1969) mengembangkan dengan Kepemimpinan Grid, Hersey dan Blanchard (1969) mengembangkan model kepemimpinan situasional. Contoh lain termasuk Vroom dan Yetton (1973) dengan model keputusan normatif, teori kontingensi dari Fiedler, dan DPR (1971) mengenai teori path goal. Teori kepemimpinan situasional ternyata sangat populer, karena beberapa alasan. *Pertama*, berguna sebagai jawaban gaya terlalu kepemimpinan yang otoriter dengan munculnya organisasi besar. *Kedua*, berguna sebagai alat pembelajaran bagi manajer yang menghargai konstruksi, meskipun masih sekedar deskriptif sederhana. Namun, dalam prakteknya teori ini umumnya gagal untuk memenuhi standar ilmiah, mungkin karena mereka mencoba untuk menjelaskan terlalu banyak dengan sedikit variabel (Hughes, et.al., 2006).

Pada awal 1980-an ada kekecewaan terkait dengan teori kepemimpinan, hal ini dikaitkan dengan fakta bahwa kebanyakan model kepemimpinan menyumbang persentase yang relatif kecil dari varians dalam kinerja yang terkait hasil (Bryman dalam Tavfelin, 2013; 10). Diluar dari pesimisme ini, akhirnya gelombang baru pendekatan alternatif muncul. Berbeda dengan model kepemimpinan sebelumnya dengan focus pada rasional proses dan perilaku pemimpin, model kepemimpinan baru menekankan emosi, nilai-nilai, dan perilaku pemimpin simbolis. Sehingga muncul dari karya-karya awal yang karismatik dan teori kepemimpinan transformasional yang telah menjadi yang paling sering diteliti dari jenis mereka selama 20 tahun terakhir (Avolio et al., dalam Tavfelin, 2013, 10).

Teori kepemimpinan transformasional didasarkan pada studi karismatik kepemimpinan, yang diteliti oleh Weber, yang berpendapat bahwa kewenangan pemimpin karismatik tergantung pada mereka yang terlihat memiliki biasakualitas yang membuat mereka menonjol dari orang lain. Para pemimpin sering muncul di saat krisis dan membujuk orang lain untuk mengikuti mereka, contoh pemimpin seperti Mahatma Ghandi menjadi, Martin Luther King - dan juga Hitler (Hughes et al., 2006).

James MacGregor Burns (1978) memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional. Ia belajar para pemimpin politik di Amerika Serikat, dan menyarankan bahwa kepemimpinan dapat dinyatakan dalam dua berbeda bentuk, transformasional atau kepemimpinan transaksional, yang menurut pendapatnya adalah berlawanan satu sama lain. Pemimpin transaksional memiliki pertukaran hubungan dengan pengikut mereka. Pertukaran ini bisa berupa finansial, psikologis atau politik, dan uang dapat ditukar dengan produktivitas, pujian untuk kesetiaan, atau janji untuk penilaian. Terlepas dari pertukaran tersebut, hubungan antara pemimpin dan pengikut berlangsung tidak lebih dari melakukan pertukaran. Sehingga ini tidak membentuk hubungan yang lebih mendalam antara pemimpin dan follower. Untuk mencapai perubahan, Burn berpendapat bentuk lain dari kepemimpinan yang lebih baik adalah kepemimpinan transformasional.

Pemimpin transformasional berbicara kepada nilai-nilai dan pengikut menjadi bagian dari kelompok yang memiliki tujuan yang sama. Dengan menunjukkan masalah dengan situasi dan visi yang menarik untuk masa depan dengan mencerminkan nilai-nilai pengikut mereka. Kepemimpin transformasional membantu pengikut mereka untuk melampaui harapan dalam mewujudkan visi mereka menjadi kenyataan (Bass & Riggio , 2006). Kepemimpinan transformasional muncul dari dan berakar dalam tulisan-tulisan Burns ( 1978), Bass ( 1985), Karya-karya Bennis dan Nanus ( 1985), Kouzes dan Posner ( 1987).

### C. Konsep Dan Teori Kepemimpinan Transformasional

Sebagai sebuah ide, kepemimpinan transformasional pertama kali disebutkan pada tahun 1973, dalam studi sosiologis yang dilakukan oleh penulis Downton, JV. Setelah itu, James McGregor menggunakan istilah kepemimpinan transformasional dalam bukunya "Leadership" (1978). Pada tahun 1985, Barnard M. Bass menyajikan sebuah teori kepemimpinan transformasional yang menjadi rujukan dari banyak ahli dalam proyek penelitian, disertations dokter dan buku di bidang kepemimpinan transformasional (Simic, 1989;49).

Dalam tahap awal penelitian kepemimpinan transformasional, pengembangan konsep telah memberikan kontribusi terhadap perkembangan konsep pemimpin yang paling aktual. Kepentingan paling intensif dalam konsep kepemimpinan transformasional adalah hasil dari dua kecenderungan. *Pertama*, perusahaan besar, seperti AT & T, IBM, GM, dll, secara komprehensif telah berubah gaya kepemimpinan mereka dikarenakan adanya perkembangan sosial, ekonomi, dan teknologi yang begitu cepat, sehingga diperlukan gaya kepemimpinan yang lebih banyak memberikan inspirasi dan inovatif bagi bawahannya untuk mengantisipasi perubahan. *Kedua*, teori dasar kepemimpinan bertumpu pada karakteristik pribadi untuk menganalisis pemimpin, perilaku pemimpin dan situasi yang berbeda, tidak mempertimbangan beberapa ciri khas dari kualitas pemimpin mereka (Simic, 1989;50).

Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional secara konsep dan teori lebih dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang melibatkan pengikut, memberikan inspirasi bagi para pengikutnya, serta berkomitmen untuk mewujudkan visi bersama dan tujuan bagi suatu organisasi, serta menantang para pengikutnya untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan, pendampingan, dengan berbagai tantangan dan dukungan. Pendapat ini diperkuat Bass dan Riggio (2006; 4) dengan pernyataannya sebagai berikut:

“Transformational leadership involves inspiring followers to commit to a shared vision and goals for an organization or unit, challenging them to be innovative problem solvers, and developing followers’ leadership capacity via coaching, mentoring, and provision of both challenge and support”.

Menurut Bass dan Riggio (2006; 6-7), kepemimpinan transformasional dalam teorinya dapat dilihat empat komponen inti selalu melekat, yaitu:

1. **Pengaruh idealis.** Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara memengaruhi pengikut mereka sehingga pengikut dapat mengagumi, menghormati, sehingga dapat dipercaya. Ada dua aspek yang dilihat untuk pengaruh ideal ini, yaitu: perilaku pemimpin dan unsur-unsur yang dikaitkan dengan pemimpin. Selain itu, pemimpin yang memiliki banyak pengaruh ideal adalah bersedia untuk mengambil risiko dan konsisten dan tidak sewenang-wenang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etika dan moral.
2. **Motivasi yang memberi inspirasi.** Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk bekerja. Semangat tim terangsang, antusiasme dan optimisme akan ditampilkan. Sehingga, pemimpin mendapatkan pengikut yang aktif terlibat dengan pola komunikasi yang intens serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.
3. **Stimulasi intelektual.** Pemimpin transformasional mendorong upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, reframing masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Kreativitas didorong. Tidak ada kritik publik terhadap kesalahan individu anggotanya. Ide-ide baru dan solusi masalah secara kreatif dikumpulkan dari pengikut, termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik karena mereka berbeda dari ide-ide para pemimpin.

**4. Pertimbangan Individual.** Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan rekan yang potensial dikembangkan pada tingkat yang lebih tinggi. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu (misalnya, beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, otonomi lebih banyak, standar yang jelas). Komunikasi dua arah didorong serta Interaksi dengan pengikut dipersonalisasi (misalnya, pemimpin ingat percakapan sebelumnya, adalah menyadari masalah individu, dan melihat individu sebagai manusia seutuhnya bukan hanya sebagai seorang karyawan). Pemimpin lebih banyak mendengar para pengikutnya. Pelimpahan tugas sebagai sarana untuk mengembangkan tugas yang didelegasikan dengan memantau apakah para pengikut perlu arahan atau dukungan dan untuk menilai kemajuan.

#### **D. KRITIK DAN KEKURANGAN TEORI KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL**

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa kelemahan dalam implementasinya. Menurut Northouse (2013;202-204) ada enam kelemahan dan kritik dari teori kepemimpinan transformational ini, yaitu;

*Pertama*, bahwa ia tidak memiliki kejelasan konseptual. Karena adanya tumpang tindih substansial antara masing-masing Empat komponen (pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) menunjukkan bahwa dimensi itu tidak jelas. Selanjutnya, parameter kepemimpinan transformasional sering tumpang tindih dengan konseptualisasi kepemimpinan serupa. Misalnya, menunjuk bahwa kepemimpinan transformasional dan karismatik sering diperlakukan sinonim, meskipun di beberapa model kepemimpinan karisma hanya salah satu komponen dari kepemimpinan transformasional.



Kedua, kritik berfokus pada bagaimana kepemimpinan transformasional diukur. Beberapa peneliti biasanya menggunakan beberapa versi Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) untuk mengukur kepemimpinan transformasional. Namun, beberapa studi telah mengkritik validitas dari MLQ tersebut. Dalam beberapa versi dari MLQ, empat faktor transformasional kepemimpinan (pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) berkorelasi tinggi dengan satu sama lain, yang berarti mereka bukanlah faktor yang berbeda. Selain itu, beberapa faktor transformasional berkorelasi dengan faktor-faktor transaksional dan laissez-faire, yang berarti mereka mungkin tidak unik dengan model transformasional.

*Ketiga*, bahwa kepemimpinan transformasional memperlakukan kepemimpinan sebagai ciri kepribadian atau kecenderungan bersifat pribadi daripada perilaku melatih orang. Melatih orang-orang dalam pendekatan ini menjadi masalah karena sulit untuk mengajar orang untuk mengubah sifat mereka. Meskipun banyak ahli, termasuk Weber, House, dan Bass, menekankan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan perilaku pemimpin, seperti bagaimana pemimpin melibatkan diri dengan pengikut, ada kecenderungan untuk melihat pendekatan ini dari perspektif sifat. Masalah ini diperparah karena kata transformasional menciptakan gambar dari satu orang menjadi komponen yang paling aktif dalam proses kepemimpinan. Sebagai contoh, meskipun "menciptakan visi" melibatkan input dari pengikut, ada kecenderungan untuk melihat pemimpin transformasional sebagai visioner. Ada juga kecenderungan untuk melihat pemimpin transformasional sebagai orang yang memiliki kualitas khusus yang mengubah orang lain.

*Keempat*, para peneliti belum menetapkan bahwa pemimpin transformasional sebenarnya mampu mengubah individu dan organisasi. Ada bukti yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan hasil positif, seperti efektivitas organisasi. Namun dalam penelitian belum

menunjukkan hubungan sebab akibat antara pemimpin transformasional dan perubahan pengikut atau organisasi yang jelas.

*Kelima*, kepemimpinan transformasional adalah elitis dan anti-demokrasi. Pemimpin transformasional sering memainkan peran langsung dalam menciptakan perubahan, membangun visi, dan advokasi arah baru. Hal ini memberikan kesan yang kuat bahwa pemimpin bertindak secara independen dari pengikut atau menempatkan dirinya di atas kebutuhan para pengikut.

*Keenam*, Kepemimpinan transformasional memiliki potensi untuk disalahgunakan. Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan perubahan nilai-nilai masyarakat menuju visi baru. Tapi siapa yang harus menentukan arah yang baru yang lebih baik? Dan siapa yang memutuskan bahwa visi baru adalah visi yang lebih baik?

#### **E. IMPLEMENTASI TEORI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM SEKTOR PUBLIK**

Implementasi teori kepemimpinan transformasional dalam sektor publik telah dikaji oleh Maora dan Ticlau (2012) yang menjelaskan beberapa kendala dan peluang dalam konteks empiris bila diterapkan dalam sektor publik.

*Pertama*, bahwa terdapat permasalahan yang mendasar bagi implementasi gaya kepemimpinan transformasional dalam sektor publik dirasa kurang efektif. Hal ini dikarenakan masih kuatnya mekanisme kontrol oleh birokrasi yang bersifat sentralisasi, formalisasi, dan rutinisasi. Namun, sejalan dengan perkembangan dalam teori publik administrasi yang menggunakan konsep *New Public Management* (NPM) yang menekankan pada kreativitas, inovasi, fleksibilitas, daya tanggap dari organisasi publik pada saat yang sama dengan penurunan biaya, peningkatan keefektifan dan kepekaan terhadap kebutuhan warga. Dalam skenario ini sering pemimpin adalah orang-orang yang dipandang sebagai penggagas dan katalis untuk reformasi. Dalam konteks seperti itu jelas cocok untuk jenis transformasional kepemimpinan.

*Kedua*, sektor publik yang tampaknya kurang responsif berubah. Jarak antara tujuan yang diusulkan oleh lembaga publik dan hasil yang diperoleh adalah pernah begitu besar. Sementara pemerintah tidak dapat mengabaikan reformasi. Namun, reformasi sebenarnya ambigu dan incremental karena tidak memiliki visi yang koheren tentang apa yang perlu dilakukan untuk menghasilkan hasil yang dapat diukur. Stimulus untuk transformasi adalah untuk sebagian besar dihasilkan oleh faktor-faktor di luar nasional pemerintah.

*Ketiga*, masalah etika dan nilai-nilai publik tidak bertentangan dengan Model transformasional. Sebab pemimpin transformasional akan menggunakan karisma mereka dengan cara yang sosial konstruktif untuk melayani orang lain. Oleh karena itu, pemimpin transformasional bisa sangat efektif dalam sektor publik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zuhriyati, dkk (2012) dengan tema “Kepemimpinan Transformatif Dalam Inovasi Pemerintah di Pemerintahan Kota Yogyakarta di Era Herry Zudianto”. Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dengan baik oleh Walikota Herry Zudianto dengan menganalisis empat komponen dari teori kepemimpinan transformasional, yaitu:

*Pertama*, Pengaruh Idealis. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti menganalisis bahwa Herry Zudianto memiliki karakter yang menggambarkan dimensi pemimpin transformatif yang pertama disebut *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Berdasarkan persepsi masyarakat Kota Yogyakarta, Herry Zudianto merupakan seorang pemimpin yang yang mempunyai karakter yang baik, sehingga para stafnya mengagumi, menghormati dan memercayainya. Ia memberikan contoh nyata terhadap implementasi prinsip transparansi, akuntabilitas, dan adil. Ia bersikap konsisten dengan apa yang diucapkannya dan berkomitmen untuk merealisasikan apa yang telah diucapkannya. Ia tidak membedakan status dan golongan, satu kata dan perbuatan, serta tidak

menganggap bahwa dirinya adalah penguasa akan tetapi ia menganggap bahwa ia adalah kepala pelayan masyarakat yang harus melakukan pelayanan publik dengan sebaik-baiknya. Ia berkeinginan untuk membuka kran demokrasi, membuka komunikasi publik dan berdialog para stafnya dan masyarakat. Implikasi yang ditimbul adalah partisipasi publik yang membawa efek meningkatkan peluang ekonomi yang menguntungkan masyarakat dan pemerintah.

*Kedua*, sebagai inspirational motivation (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini pemimpin transformational digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya, terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme. Herry Zudianto merupakan seorang Walikota dimana ketika telah memutuskan sesuatu, maka ia akan berusaha keras melaksanakannya, walaupun terkadang terkesan impossible. Ia selalu bersemangat dalam melakukan apapun sehingga stafnyapun kemudian bersemangat pula dalam melaksanakan tugasnya. Misalnya tentang komitemnnya dalam melaksanakan produk perencanaan RPJPD, RPJMD dan APBD yang harus dilaksanakan dengan konsekwen sehingga tidak melanggar peraturan daerah yang ada. Ia menunjukkan komitmennya dan berusaha untuk memberikan motivasi kepada para stafnya untuk berkomitmen terhadap apa yang telah direncanakan. Jika suatu perencanaan telah disepakati atau suatu program telah ditulis, maka dengan pasti ia akan menagih janji untuk merealisasikan kepada para stafnya. ia akan menanyakan keesokan harinya, menanyakan bagaimana pelaksanaannya, atau kalau memang belum terealisasikan apa saja kendalanya. Ia pun sering melakukan instruksi mendadak untuk mengecek kesiapan para stafnya sehingga mereka harus selalu siap untuk menjawab pertanyaan yang diajukannya. Dengan demikian, hal tersebut menjadi motivasi untuk selalu siap bekerja dengan penuh profesionalisme.

Ketiga, intellectual stimulation (stimulasi intelektual). Pemimpin

transformasi harus mampu menumbuhkan ide-ide baru memberi solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahannya, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Pada hakekatnya ide-ide baru selalu muncul karena Herry Zudianto merupakan orang yang haus akan inovasi. Ia pun menghargai masukan ide-ide baru dari para staffnya yang diapresiasi, didengarkan dengan seksama yang kemudian ditindaklanjuti dengan program yang didanai APBD. Ia memberikan stimulus untuk menumbuhkan ide-ide baru yang kreatif kepada para stafnya, menyapa dan meminta masukan dari para staffnya baik secara langsung ataupun tertulis bahkan melalui jejaring sosial baik BBM atau facebook.

*Keempat*, Dimensi Individualized Consideration (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan dari bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan dan secara khusus. Ia membuat kebijakan yang menguntungkan masyarakat misalnya dengan pendirian Taman Pintar. Dengan pendirian taman tersebut para pedagang di sekitarnya meningkat pendapatannya. Selain itu tidak ada lagi preman yang menarik uang kepada para pedagang karena dipantau langsung oleh pemerintah Kota Yogyakarta. Gerobak yang dahulu tidak seragam kini diseragamkan dengan gerobak pemberian pemerintah. Mereka juga diwajibkan menabung di PPAY sebagai bekal di hari tua. Herry Zudianto juga seringkali mengecek langsung keadaan taman Pintar dan berdialog dengan masyarakat, bertanya kepada masyarakat tentang apa yang menjadi kebutuhan masyarakat terutama yang berdagang di kawasan tersebut. Setiap tanggal 21 dan tanggal 22 diadakan pertemuan antara pedagang dan pemerintah seperti lurah, camat dan sesekali walikota. Jika ada keluhan dari pedagang maka akan ditindaklanjuti oleh pemerintah dan menggerakkan satpol PP sebagai pengatur

pedagang di trotoar dan polisi yang bertugas untuk mengamankan dari ancaman preman.

## F. KESIMPULAN

Kajian mengenai teori kepemimpinan transformasional secara teoritik telah memberi warna baru dalam kemandegan pemikiran teori kepemimpinan pada awal tahun 1980-an. Perkembangan pemikiran kepemimpinan model transformasional ini lebih menarik dari berbagai beberapa ahli baik akademisi maupun praktisi kepemimpinan. karena konsep dan teori dari kepemimpinan transformasional mampu memberikan ukuran dan komponen yang sudah bisa diukur, walaupun masih terdapat berbagai kekurangan dan kritik.

Dalam implemantasinya, teori kepemimpinan transformasi sektor publik juga masih menjadi polemik dan dilema. Sebab sebagian besar sistem birokrasi dalam sektor publik masih sentralitis dan rigid dengan aturan yang ada. Namun, bebrapa negara yang telah menerapkan NPM, maka pendekatan kepemimpinan transformasional dalam sektor publik sangatlah tepat.

## DAFTAR PUSTAKA

Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. L. 2006. *Leadership: enhancing the lesson of experience (5th ed.)*. New York: McGraw-Hill.

Lawler, J. 2007. "Leadership in social work: A case of caveat emptor?". *British Journal of Social Work*, 37, 123 – 41.

Lunenburg, Fred C. 2011. "Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory". *International Journal Of Management, Business, And Administration Volume 14, Number 1*.

Mora, Cristina and Ticlau, Tidor. 2012. "Transformational Leadership In The Public Sector. A Pilot Study Using MLQ To Evaluate Leadership Style In Cluj County Local Authorities". *Revista de cercetare intervenie social*, vol. 36, pp. 74-98

Northouse, Peter G. 2013. *Leadership Theory and Practice Sixth Edition*. United State of America; Sage Publication.

Simic, Ivana. 1989. "Transformational Leadership The Key To Successful Management Of Transformational Organizational Changes". *University Of Niš*

*The Scientific Journal Facta Universitatis Series: Economics And Organization, Vol.1, No 6, 1998 Pp. 49 - 55*

Tafvelin, Susanne. 2013 . *The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*. Sweden; Print and Media Umeå.