

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

**Haqiqi Rafsanjani**

Universitas Muhammadiyah Surabaya

## **Abstrak**

Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang lain supaya mereka dapat bekerjasama mencapai tujuan yang diinginkan. Salah satu bentuk daripada kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional. Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Terdapat empat dimensi yang termasuk didalamnya, yakni *idealized influence*, *Inspirational*, *Intellectual*, *Individualized consideration*.

## **Pendahuluan**

Teh Botol Sosro harus bersaing dengan *Coca-Cola* yang berskala global. Ayam goreng Ny. Suharti, Mbok Berek, Ayam Bakar Wong Solo, harus

bersaing dengan *McDonald* dan *Kentucky Fried Chicken*. Tukang parkir pinggir jalan harus 'bersaing' dengan *Secure Parking*. Tukang cuci mobil dan tukang sayur pun juga harus bersaing dengan merek global. Intinya persaingan global telah ada di hadapan kita, yang tidak terbayangkan sebelumnya.

Situasi global yang kompetitif ini, mengharuskan perusahaan mempunyai kemampuan bertahan dan menang. Namun, strategi yang bagus saja tidaklah memadai. Seorang pemimpin yang handal dibutuhkan oleh perusahaan. Karena seorang pemimpin yang handal bukan saja harus piawai dalam menyusun strategi, tetapi juga dapat menjalankan strategi dengan efektif. Karena pemimpinlah yang akan melahirkan strategi dan sekaligus berupaya keras agar dapat mewujudkan strategi itu.

Dalam pandangan (Anthony & Govindarajan, 2003) setiap organisasi terdiri dari elemen-elemen atau bagian yang telah ditentukan fungsi-fungsinya, untuk saling bekerjasama dan saling mempengaruhi, dan tidak ada yang lebih dominan atau lebih utama dari sebagian yang lain, kecuali harus terkoordinasi dalam tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Untuk bekerjanya sebagai sebuah sistem, organisasi di pimpin oleh hierarki manajer, dengan *Chief Executive Officer* (CEO) pada posisi puncak, dan para manajer unit bisnis, departemen, bagian (*section*) dan sub unit lainnya yang peringkatnya berada dibawahnya dalam suatu diagram organisasi.

Kepemimpinan oleh Kenneth H. Blanchard (Wahjosumidjo, 1985) adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Tanpa kepemimpinan organisasi hanya merupakan kelompok manusia yang kacau tidak teratur dan tidak akan melahirkan perilaku bertujuan (Keith Davis dalam Sudarwan, 2004 : 18).

Menurut Emil H. Tambunan kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang lain supaya mereka dapat bekerjasama mencapai tujuan yang di inginkan. Kepemimpinan adalah kesanggupan yang dipunyai oleh

seseorang untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain menurut kepemimpinannya. Hal ini berarti bahwa seseorang yang sanggup mengarahkan atau mempengaruhi orang lain pada satu posisi yang berfungsi sebagai seorang pemimpin.

Warren Bennis dalam bukunya "*Leader, The Strategies for Taking Change*", menyatakan kepemimpinan perlu untuk menolong organisasi, mengembangkan pandangan baru, bagaimana supaya mereka dapat maju, kemudian memobilisasi perubahan organisasi menuju pandangan baru.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi:

1. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga.
2. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Menurut French dan Raven (1968), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari:
  - *Reward power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
  - *Coercive power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.

- *Legitimate power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
- *Referent power*, yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau karismanya.
- *Expert power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.

3. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggungjawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.

Menurut Ordway Tead mengemukakan sifat-sifat pemimpin diantaranya: Energi jasmaniah dan mental (*physical nervous energy*), Kesadaran akan tujuan dan arah (*A sense of purpose and directions*), Antusiasme (*enthusiasm*, semangat, kegairahan, kegembiraan yang besar), Keramahan dan kecintaan (*Friendliness and affection*), Integritas (*Integrity*, keutuhan, kejujuran, ketulusan hati), Penguasaan teknis (*technical mastery*), Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*), Kecerdasan (*intelligence*), Keterampilan mengajar (*teaching skill*), Kepercayaan (*Faith*).

Selanjutnya, George R. Terry dalam bukunya "*Principles of Management*", 1964 menuliskan sepuluh sifat pemimpin yang unggul, yaitu: Kekuatan, Stabilitas emosi, Pengetahuan tentang relasi insane, Kejujuran, Obyektif, Dorongan pribadi, Keterampilan berkomunikasi, Kemampuan mengajar, Keterampilan sosial, Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

Berdasarkan tipe kepemimpinan, di bagi menjadi beberapa tipe yang terdiri dari: tipe kharismatis, tipe paternalitis dan maternalitis, tipe militeristis, tipe otokratis, tipe *laisser faire*, tipe populistis, tipe administratif, dan tipe demokratis.

Beberapa asas kepemimpinan, mengutamakan kemanusiaan, yaitu pembimbingan manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu, demi tujuan-tujuan human, efisiensi maupun sosial berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber, materi dan jumlah manusia atas prinsip penghematan, adanya nilai-nilai ekonomis serta asas-asas manajemen modern, kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata, menuju pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.

Dari pemaparan penjelasan kepemimpinan di atas, makalah ini akan mencoba menjelaskan bentuk khusus dari pada kepemimpinan, yakni kepemimpinan transformasional yang di bagi beberapa sub bab. Mulai dari definisinya, ciri-cirinya, urgensi kepemimpinan transformasional, sampai dengan contohnya.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini di anggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik

tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa *"the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance"*.

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasi oleh Burns (1978) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-politik. Burns (1978, hlm. 20) menjelaskan kepemimpinan

transformatif sebagai sebuah proses yang padanya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan atau kebencian.

Menurut Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformatif harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Yammarino dan Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformatif mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy and Devanna (1990), keberadaan para pemimpin transformatif mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Dalam buku mereka yang berjudul "*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*", Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformatif mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four I's*".

1. Disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya.
2. Disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformatif 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 entusiasme dan optimisme.

3. Disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
4. Disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky 1996). Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontigensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns 1978).

Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena-fenomena kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya dari pada perbedaannya.

Bryman (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Di sebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini di anggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya.

Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang *metanoiac*, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergeseran paradigma untuk mengembangkan praktek-praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. *Metanoia* berasal dari kata Yunani *meta* yang berarti perubahan, dan *nous/noos* yang berarti pikiran. Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (*hyper-competition*). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (*global game*) menjadi bersifat sementara (*transitory*). Oleh karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. Pemimpin transformasional di anggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang

mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

Sejauh mana seorang pemimpin di sebut transformasional dapat di ukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para bawahan. Bawahan seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih dari pada yang awalnya diharapkan pemimpin. Pemimpin tersebut memotivasi para bawahan dengan:

1. Membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan.
2. Mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi dari pada diri sendiri.
3. Mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Avolio & Bass (1987) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal.

1. Meskipun pemimpin transformasional yang efektif juga mengenali kebutuhan bawahan, mereka berbeda dari pemimpin transaksional aktif. Pemimpin transformasional yang efektif berusaha menaikkan kebutuhan bawahan. Motivasi yang meningkat dapat dicapai dengan menaikkan harapan akan kebutuhan dan kinerjanya. Misalnya, bawahan di dorong mengambil tanggung jawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja.
2. Pemimpin transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar mereka juga menjadi pemimpin.

### **Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional**

Sebelum Bass mengindikasikan ada tiga ciri kepemimpinan transformasional yaitu karismatik, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual mengindikasikan inspirasional termasuk ciri-ciri kepemimpinan

transformasional. Dengan demikian ciri-ciri kepemimpinan transformasional terdiri dari karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual.

#### 1. Karismatik

Karismatik menurut Yukl (1998) merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai kharisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.

#### 2. Inspirasional

Perilaku pemimpin inspirasional menurut Yukl & Fleet (dalam Bass, 1985) dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

#### 3. Stimulasi Intelektual

Menurut Yukl (1998; Deluga; 1998; Bycio, dkk, 1995) stimulasi intelektual merupakan upaya bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru, sedangkan oleh Seltzer dan Bass (1990) dijelaskan bahwa melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan di dorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan di dorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan melakukan

inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta di dorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan. Hal itu dibuktikan dalam penelitian Seltzer dan Bass (1990) bahwa aspek stimulasi intelektual berkorelasi positif dengan *extra effort*. Maksudnya, pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa mendorong staf supaya mampu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah.

#### 4. Perhatian secara Individual

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Zalesnik (1977; dalam Bass, 1985) mengatakan, bahwa pengaruh personal dan hubungan satu persatu antara atasan-bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai identifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan *monitoring* merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya.

Heater dan Bass (1998) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih menarik bagi karyawan yang berpendidikan tinggi karena karyawan yang berpendidikan tinggi mendambakan tantangan kerja yang dapat menambah profesionalis dan pengembangan diri. Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat Keller (1992) bahwa mereka yang mempunyai tingkat pendidikan tinggi mempunyai minat mendalam dalam menghadapi tantangan kerja dan bawahan yang mempunyai pendidikan tinggi dapat mendukung memberi respon terhadap kepemimpinan transformasional.

Respon positif tersebut dapat mempengaruhi tingkat motivasi bawahan sehingga bawahan juga akan meningkatkan upayanya atau melakukan *extra effort* untuk mendapatkan hasil kerja lebih tinggi dari yang diharapkan. Sedangkan Bass (1985) mengatakan, kepemimpinan transformasional lebih memungkinkan muncul dalam organisasi yang memiliki kehangatan dan kepercayaan yang tinggi juga berpendidikan tinggi, diharapkan dengan pendidikan tinggi dapat menjadi orang yang kreatif.

### **Urgensi Kepemimpinan Transformasional**

Gary Yulk dalam *Leadership in Organization* (1989), amat gamblang memperlihatkan karakter dari kepemimpinan transformatif itu.

1. Fokus kepemimpinan transformatif pertama-tama terarah pada kepentingan bawahannya. Di sini animo utama dari pemimpin adalah perbaikan kondisi bawahan. Jadi ia membawa bawahan keluar dari kondisi keterpurukannya menuju kondisi yang lebih baik. Upaya itu diwujudkan dengan kebijakan-kebijakan yang memungkinkan perbaikan itu.
2. Pemimpin transformatif berupaya untuk memberikan perhatian pada nilai-nilai etis. Artinya, perhatian pemimpin transformatif juga terkait dengan perbaikan kualitas moralitas dan motivasi dari bawahan yang dipimpinnya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menyuarakan cita-cita dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, tanggung jawab sosial lewat empati. Landasannya ialah bahwa setiap orang berharga baik bagi dirinya maupun bagi orang lain. Karena itulah ia harus di angkat dan dihargai secara total. Jadi, pemimpin membangkitkan kesadaran dari pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi.
3. Pemimpin transformatif tidak menggurui, melainkan mengaktifkan para pengikut untuk melakukan inovasi-inovasi untuk bangkit dari keterpurukannya. Di sini Yulk memperlihatkan bahwa seorang pemimpin

bukan sebagai penentu segalanya, melainkan pendamping dan partner bagi bawahannya.

4. Kepemimpinan transformatif mengandung muatan stimulasi intelektual. Dalam sistem seperti ini intensi penguasa adalah meningkatkan kesadaran pengikutnya akan masalah-masalah konkret dan memandang masalah itu dari perspektif yang baru. Jadi, ada semacam konsistensi.
5. Kepemimpinan transformatif menghidupkan dialog dalam strata sosial lewat komunikasi politik yang sehat. Dialog ini mengandaikan adanya keterbukaan dan visi yang jelas dari seorang pemimpin.

### **Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja**

Sudarwan (2004 : 137 – 138) menyebutkan secara luas adanya penelitian tentang perilaku kepemimpinan dihubungkan dengan kepuasan dan produktifitas pada usaha industri pada Pusat penelitian Universitas Michigan. Para peneliti menarik kesimpulan bahwa ada tiga dimensi perilaku kepemimpinan yang mempunyai kaitan sangat erat dengan keberhasilan kelompok kerja, yaitu :

1. Asumsi tentang peranan pimpinan, yaitu asumsi bila seorang pemimpin aktif memberikan contoh, produktifitas kelompok akan meningkat.

Pemimpin harus mampu menciptakan kesesuaian antara kata dan perbuatan, dan memberi contoh yang lebih bermakna daripada hanya sekedar menyampaikan kata-kata atau verbalisme. Bila seorang pemimpin hanya memerankan diri sebagai anggota, produktifitas akan menurun. Oleh sebab itu, sebaiknya pemimpin adalah orang yang mampu membuat rencana, melaksanakan, dan mengadakan kontrol secara serial (berkala). Pemimpin yang baik tidak bersifat kekanak-kanakan, melainkan mempunyai kemantapan, berpandangan jauh ke depan, dewasa, dan sejumlah predikat lainnya.

Dalam konsep kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin diuntut untuk menunjukkan kredibilitasnya sebagai seorang pemimpin, sehingga seorang pemimpin di percaya oleh bawahannya. Begitu penting kredibilitas ini bagi seorang pemimpin, kredibilitas adalah modal terpenting dalam kepemimpinan. Tanpa kredibilitas ini, pimpinan hanyalah bekerja berdasarkan kekuasaan sehingga tidak akan mampu menjalankan secara efektif. Jika bawahan tidak percaya pada pembawa berita apalagi mempercayai isi beritanya. Bagaimana mungkin seorang pimpinan bisa mengarahkan pegawai ke arah tujuan, jika pimpinan tersebut tidak di percaya bawahannya.

2. Ketelitian pengawasan, adalah salah satu penentu produktifitas kelompok kerja di dalam organisasi, apapun bentuk dan jenis pekerjaan yang ada di organisasi itu.

Dalam hubungannya dengan pengawasan, hasil penelitian menunjukkan bahwa manusia organisasi akan lebih produktif bila kepadanya diberikan sejumlah otonomi atau kesempatan berdiri sendiri dalam melaksanakan tugasnya dan hal ini berhubungan dengan kepuasan kelompok baik dari diri pengawas maupun anggota yang diawasi.

Dalam konsep kepemimpinan transaksional, Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menstimulasi intelektual bawahannya. Pemimpin transformasional akan menginspirasi bawahannya untuk maju, ia akan menjadikan bawahan untuk menjadi seorang pemimpin juga tanpa merasa tersaingi.

Judge dan Locke (1993) menegaskan pula bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Jenkins menambahkan bahwa keluarnya karyawan lebih banyak disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja karena karyawan merasa pimpinan tidak memberi kepercayaan kepada karyawan, tidak ada keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, pemimpin berlaku tidak objektif dan tidak jujur pada

karyawan. Pendapat ini di dukung oleh Nanus (1992) yang mengemukakan bahwa alasan utama karyawan meninggalkan organisasi disebabkan karena pemimpin gagal memahami karyawan dan pemimpin tidak memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan.

Disinilah peranan pemimpin transformasional dalam melibatkan secara aktif bawahannya dalam proses kinerja menjadi sangat penting. Bill Marriot, pendiri rangkaian hotel bertaraf internasional, Hotel Marriot, memahami pentingnya mendengarkan masukan dari karyawan, memperhatikan, menghargai dan membina hubungan baik dengan karyawan. Bill Marriot percaya bahwa karyawan yang merasa diperhatikan, didengarkan dan dihargai akan merasa hasil kerja mereka tidak sia-sia. Mereka dengan sendirinya akan melakukan yang terbaik dalam melayani pelanggan juga dengan kualitas layanan nomor satu. Semua ini akhirnya akan memberi kontribusi positif bagi perusahaan.

Dalam konsep Total Quality Manajemen, diantara 3 prinsip mutu yang merupakan konsep dasar dari total quality adalah keterlibatan total. Pendekatan ini di mulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif dan mencakup usaha yang memanfaatkan bakat semua karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) di pasar yang dimasuki. Karyawan pada semua level diberikan wewenang/kuasa untuk memperbaiki output melalui kerjasama dalam struktur kerja yang fleksibel untuk memecahkan persoalan, memperbaiki proses dan memuaskan pelanggan. Perusahaan juga akan memperoleh keuntungan dengan melibatkan karyawan dalam memperbaiki proses perusahaan, antara lain :

- a. Karyawan akan menikmati lingkungan pekerjaan, sehingga akan tetap tinggal dalam jangka waktu yang lama, sehingga organisasi akan menghemat biaya yang berkaitan dengan turnover karyawan

- b. Karyawan yang diperhatikan, akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja, sehingga akan memberikan hasil pekerjaan yang terbaik sehingga hal ini akan berimbas pada performance perusahaan.
  - c. Adanya perbaikan terus menerus terhadap kualitas perusahaan.
3. Orientasi terhadap bawahan, yaitu perhatian dari atasannya untuk dapat meningkatkan produktifitas kerja.

Hal ini dapat di tempuh dengan jalan memberikan perhatian khusus pada masalah kesehatan, mengurangi hukuman atas kesalahan dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan anggotanya. Kebalikan dari orientasi kepada bawahan adalah orientasi terhadap tugas, yaitu pemimpin tidak melihat apapun dari bawahan kecuali pelaksanaan pekerjaan dan penilaian kinerja hanya ditentukan atas keberhasilan seseorang melaksanakan pekerjaanya.

### **Kepemimpinan Transformasional VS Kepemimpinan Karismatik**

Bass memandang kepemimpinan transformasional berbeda dari kepemimpinan karismatik dalam berbagai aspek. Menurutnya, kharisma adalah bagian yang penting dari kepemimpinan transformasional`namun karisma itu sendiri tidak cukup bagi proses transformasional. Beberapa individu karismatik seperti para bintang rock, bintang-bintang layar putih dan atlet terkenal tidak mempunyai efek transformasional apapun terhadap para pengikut. Para pengikut dapat mengidentifikasi dengan seorang terkenal yang karismatik dan meniru perilaku serta penampilan seseorang, namun mereka jarang termotivasi untuk mentransformasi kepentingan dirinya untuk keuntungan sebuah alasan yang abstrak.

Para pemimpin transformasional mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut, namun mereka dapat juga mentransformasi para pengikut dengan bertindak sebagai seorang *coach*, guru dan mentor. Para pemimpin transformasional mencoba untuk memberi kekuasaan dan meninggikan para

pengikut, sedangkan pada kepemimpinan karismatik kebalikannya kadang-kadang terjadi. Artinya banyak pemimpin karismatik mencoba untuk membuat para pengikutnya tetap lemah dan tergantung serta untuk menanamkan kesetiaan pribadi dari pada komitmen terhadap cita-cita. Para pemimpin transformasional dapat di temukan dalam organisasi mana saja pada tingkatan mana saja sebaliknya para pemimpin karismatik sangat langka.

## **2.2. Kepemimpinan Transformasional VS Kepemimpinan Mentransformasi**

Kepemimpinan transformasional sama dalam banyak aspek dengan kepemimpinan yang mentransformasi, namun terdapat juga perbedaan-perbedaan. Burns membatasi kepemimpinan yang mentransformasi kepada para pemimpin yang selalu mendapat pencerahan yang menunjuk kepada nilai-nilai moral yang positif dan kebutuhan-kebutuhan tingkat lebih tinggi dari para pengikut. Bagi Bass seorang pemimpin yang mengaktifkan motivasi pengikut dan meningkatkan komitmen pengikut adalah transformasional tanpa memperhatikan apakah efeknya akhirnya menguntungkan para pengikutnya atau tidak. Bass tidak akan mengesampingkan para pemimpin yang menunjuk kepada kebutuhan-kebutuhan tingkat lebih rendah seperti rasa aman, nafkah hidup dan kebutuhan ekonomi. Jadi, para pemimpin seperti Adolf Hitler dan Joseph Stalin di anggap transformasional meskipun efeknya negatif.

### **Aplikasi-Aplikasi: Pedoman Bagi Kepemimpinan Transformasional**

Meskipun masih banyak yang harus dipelajari tentang kepemimpinan transformasional, namun terdapat cukup kesesuaian dalam hasil-hasil dari berbagai jenis penelitian empiris untuk mengusulkan beberapa pedoman sementara bagi para pemimpin yang mencoba untuk mentransformasi organisasinya serta budayanya, dan bagi para pemimpin yang ingin memperkuat budaya yang ada dari organisasi mereka.

1. Kembangkan sebuah visi yang jelas dan menarik. Merupakan sesuatu yang hakiki untuk mengembangkan visi yang jelas dan menarik

mengenai apa yang dapat di capai organisasi atau yang dapat dijadikan organisasi tersebut.

2. Kembangkan sebuah strategi untuk mencapai visi tersebut. Tidaklah cukup untuk mengartikulasikan sebuah visi yang menarik. Para pengikut harus diyakinkan bahwa kepemimpinan tersebut mengetahui bagaimana mencapai visi tersebut.
3. Artikulasikan dan promosikan visi tersebut. Keberhasilan sebuah visi bukan saja tergantung kepada isinya, namun juga kepada bagaimana visi tersebut dimonunikasikan kepada orang lain.
4. Bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis. Para pengikut tidak akan mempercayai sebuah visi kecuali pemimpin tersebut memperlihatkan rasa percaya diri dan pendirian.
5. Ekspresikan rasa percaya kepada para pengikut. Efek memotivasi sebuah visi tergantung juga kepada sejauh mana para bawahan merasa percaya terhadap kemampuan mereka untuk melaksanakan strategi untuk mencapai visi tersebut.
6. Gunakan keberhasilan sebelumnya dalam tahap-tahap kecil untuk membangun rasa percaya diri. Rasa percaya diri seorang individu atau sebuah tim yang melaksanakan sebuah tugas yang menantang dapat ditingkatkan dengan memastikan bahwa kemajuan yang berhasil telah dialami sebelumnya dalam tugas tersebut.
7. Rayakan keberhasilan. Seremoni-seremoni formal atau informal untuk merayakan sukses-sukses dan keberhasilan-keberhasilan memberi peluang untuk meningkatkan optimisme, membangun komitmen, dan memperkuat identifikasi dengan unit organisasi.
8. Gunakan tindakan-tindakan yang dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai utama. Cara lain untuk membangun komitmen para bawahan terhadap visi baru adalah dengan mengambil tindakan-

tindakan dramatis yang dapat sangat terlihat untuk menekankan nilai-nilai utama dalam visi tersebut.

9. Memimpin melalui contoh. Menurut sebuah pepatah tua, tindakan berbicara lebih baik dari pada kata-kata. Sebuah cara bagi seorang pemimpin untuk mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan memberi sebuah contoh mengenai perilaku yang dapat di contoh dalam interaksi sehari-hari dengan para bawahan.
10. Menciptakan, memodifikasi, atau menghapus bentuk-bentuk kultural. Perubahan-perubahan penting dalam budaya membutuhkan modifikasi bentuk-bentuk budaya seperti seremoni, ritual, upacara, slogan, simbol, dan label.
11. Gunakan upacara-upacara transisi untuk membantu orang melewati perubahan. Bilamana perubahan-perubahan radikal di buat, upacara-upacara transisi seperti seremoni-seremoni dan ritual dapat digunakan untuk membantu orang mengekspresikan kesedihan dan kemarahan mereka mengenai kehilangan elemen-elemen sentimental dari budaya yang lama.

### **Contoh Kepemimpinan Transformasional**

Di era pemerintahan Herry Zudianto, Pemerintah Kota Yogyakarta melakukan banyak inovasi sehingga kinerjanya dapat meng-cover kebutuhan masyarakat dan melayani dengan maksimal. Rangkaian inovasi baik di dalam perubahan tata kelola pemerintahan, misalnya Dinas Perizinan, Taman Pintar, Walikota Menyapa, dan UPIK, telah menjadi rangkaian prestasi kinerja yang signifikan. Ada empat kriteria yang dimiliki beliau.

Tabel 2.1. Contoh Kepemimpinan Transformasional

No	Kriteria	Keterangan
1	<i>Idealized influence</i>	Berdasarkan persepsi masyarakat Kota Yogyakarta, Herry Zudianto merupakan seorang pemimpin yang yang mempunyai karakter yang baik, sehingga para stafnya mengagumi, menghormati dan

		<p>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 timbul adalah partisipasi publik yang membawa efek meningkatkan peluang ekonomi yang menguntungkan masyarakat dan pemerintah. Keberhasilan pemerintahannya juga merupakan contoh bagi implementasi pembangunan di daerah lain di Indonesia.</p> <p>Herry Zudianto merupakan seorang pemimpin yang mempunyai karakter berbeda dengan Walikota Yogyakarta sebelumnya. Ia memangkas prosedur birokrasi, tidak menyukai protokoler dan sula memberi contoh. Sebagai seorang Walikota ia menyebut dirinya bukan walikota akan tetapi kepala pelayan masyarakat yang tercermin dari kesehariannya. Dalam program Sego Segawe (Sepeda untuk Sekolah dan Nyambut Gawe atau bekerja misalnya. Ia terbiasa untuk pergi ke kantor dengan bersepeda serta membuka berbagai <i>event</i> yang ada di Pemerintah Kota Yogyakarta dengan bersepeda.</p> <p>Herry Zudianto juga berkomitmen untuk merealisasikan <i>Clean Government</i>. Ia memberi contoh untuk amanah terhadap apa yang telah diembankan kepadanya serta tidak melakukan korupsi. Pemerintah Kota Yogyakarta berhasil mendapat predikat Wajar Tanpa Pengecualian dari BPK selama empat tahun. Ia juga mendapatkan penghargaan dari Bung Hatta Anti Corruption Award sebagai sosok inspirasi dalam mewujudkan <i>Clean Government</i> di Indonesia, Penghargaan Akuntabilitas Instansi pemerintah dari Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara, serta lembaga peneliti anti korupsi, Transparansi Internasional Indonesia sebagai pemerintah kota terbersih pada tahun 2008/2009.</p> <p>Ia melakukan segala upaya dengan mengadakan pendekatan kepada masyarakat secara informal diluar cara yang selama ini dilakukan pemerintah. Dalam penyelesaian Pasar Klithikan misalnya, ia terbiasa untuk berdialog dengan warga terutama para pedagang klithikan kapanpun dan dimanapun dengan lesehan beralaskan tikar atau di</p>
--	--	---

		<p>rumah penduduk. Hal tersebut berbeda dengan pendekatan yang selama ini dilakukan, karena pemerintah selama ini melakukan dialog dengan masyarakat di kantor pemerintahan.</p> <p>Begitupula persepsi masyarakat dan LSM tentang dimensi pertama dalam kepemimpinan transformatif Herry Zudianto. Ia merupakan seorang pemimpin yang baik, yang terbiasa untuk melakukan inspeksi langsung tentang kondisi pembangunan Kota Yogyakarta (wawancara dengan Wagiyu dan Rosyidah, pedagang yang telah 15 tahun berada di sekitar area Taman, Kota Yogyakarta). Ia merupakan sosok yang pro rakyat dan terbuka untuk bekerjasama dengan LSM, perguruan tinggi, perusahaan dan mitra lainnya. Pemerintah Kota sangat responsif terhadap masalah perempuan dan anak, serta aktif memberikan fasilitas dan bantuan sosial kepada LSM salah satunya adalah Lembaga Studi dan Pengembangan Perempuan Dan Anak. Ia juga gemar untuk membangun nilai kesadaran masyarakat tentang penghijauan lingkungan, membangun gerakan <i>Sego Segawe</i> agar tumbuh nilai masyarakat untuk ramah terhadap lingkungan, sadar akan kesehatan dan menumbuhkan nilai kesederhanaan. Didalam pemberdayaan ekonomi membangun gerakan <i>Segoro Amarto</i> atau <i>semangat gotong royong agawe majuning Ngayogyakarta</i> dengan iuran bergulir warga untuk pemberdayaan ekonomi</p>
2.	inspirational motivation	<p>Herry Zudianto merupakan seorang Walikota dimana ketika telah memutuskan sesuatu, maka ia akan berusaha keras melaksanakannya, walaupun terkadang terkesan <i>impossible</i>. 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.</p> <p>Untuk merealisasikan demokratisasi pemerintahan yang transparan, akuntabel dan aspiratif, ia benar-benar menerapkannya dengan membuat program Walikota Menyapa, yakni dialog walikota dan masyarakat di radio pada hari Senin dan Kamis. Dalam acara tersebut masyarakat bebas menyatakan keinginannya, kemudian menyampaikan kritik dan saran yang membangun bagi kemajuan Koya Yogyakarta. Jika ia tidak mampu menjawabnya secara teknis, maka ia akan meminta Kepala SKPD terkait untuk menjawabnya. Masukan dari warga kemudian akan dikaji dan menjadi suatu agenda kegiatan SKPD</p>

	<p>(wawancara dengan Kepala Bidang Data dan Informasi pada tanggal 23 Desember 2011). Artinya ia memberikan motivasi dalam melaksanakan interaksi pemerintah dengan masyarakat dengan cara mengajak Kepala SKPD untuk ikut berperan aktif dalam menjawab permasalahan yang ada di masyarakat. Ia mengajak para stafnya untuk selalu menjangir aspirasi, mendengarkan keluhan masyarakat serta responsif dengan kondisi disekitarnya yang kemudian diimplementasikan menjadi agenda kebijakan.</p> <p>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.</p> <p>Walikota Herry Zudianto tak lupa memberikan penghargaan atas prestasi dari para stafnya dengan reward tambahan insentif kehadiran atau pujian dan penghargaan bagi karyawan berprestasi. Ia mampu menggugah semangat dan antusiasme para stafnya untuk bekerja secara sungguh-sungguh melayani masyarakat Kesungguhan tersebut tercermin dengan jam kerja. Ia sering berada di kantor Pemerintah Kota Yogyakarta melebihi jam kerja yang ada, bahkan pulang hingga larut malam ketika memang tugas belum selesai dilakukan. Hal tersebut mendorong para stafnya untuk melakukan hal serupa. Tak lupa ia membuat kebijakan untuk memberi penghargaan kepada pegawai berprestasi dengan menciptakan tunjangan prestasi yang besarnya diukur berdasarkan prestasi atau kinerja atau menaikkan jabatan para pegawai yang berprestasi Walaupun begitu ia pun bersikap tegas yakni memberikan pengurangan insentif bagi pegawai yang melakukan kesalahan atau peringatan dan teguran baik secara langsung atau tidak langsung. Instruksi yang mendadak seringkali dianggap otoriter karena harus sesegera mungkin dilaksanakan tanpa melihat kemampuan dana APBD atau SDM dari aparturnya.</p>
--	---

3.	intelektual stimulation	<p>Herry Zudianto 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 <i>facebook</i>. Meskipun memiliki ide-ide besar, ia meminta masukan dan mengajak bertukar pikiran dengan stafnya. Ia memberi motivasi kepada mereka untuk mencari pendekatan baru dalam pemecahan masalah terhadap problem yang dihadapi masyarakat. Misalnya dalam masalah kesehatan dengan memberikan jaminan kesehatan pada masyarakat kurang mampu, atau dengan "Yes 118" dimana masyarakat akan mempunyai fasilitas berobat gratis selam 1x24 jam ketika terjadi kecelakaan di wilayah Kota Yogyakarta dengan menelpon ke nomor tersebut.</p> <p>Dalam meningkatkan kualitas SDM ia melakukan diklat penjenjangan ataupun diklat teknis fungsional. Penerimaan PNS baru sekarangpun harus memenuhi standar lulusan Perguruan Tinggi sehingga tidak lagi ada formasi lowongan PNS untuk lulusan SMA. Penerimaan PNS juga dilakukan dengan terbuka dan sudah melalui sistem informasi yang kredibel.</p>
4.	Individualized Consideration	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Ia pun mendengarkan dan menghargai aspirasi dan masyarakat, untuk mengetahui kebutuhan mereka bahkan terjun langsung untuk observasi kepada masyarakat Di awal masa pemerintahannya. biasanya ia dan stafnya bersepeda pada hari Jum'at pagi sehabis subuh dengan</p>

		<p>bersepeda berkunjung ke kampung-kampung yang ada di wilayah Kota Yogyakarta untuk berinteraksi dan berdialog dengan masyarakat. Acara tersebut bernama Sambung Kampung. Dalam acara tersebut, Walikota beserta stafnya menyosialisasikan program dan anggarannya serta mengecek langsung kondisi dan hasil pembangunan yang ada di Pemerintah Kota Yogyakarta. Iapun memperhatikan kebutuhan stafnya. Setiap hari raya Idul Fitri ia berkunjung sendiri kepada keluarga Pasukan Kuning yakni pegawai kebersihan untuk memberikan bingkisan lebaran dari uang pribadinya, bukan dari APBD.</p> <p>Dari teori tersebut dapat dikembangkan bahwa kepemimpinan Herry Zudianto bukan hanya kepemimpinan transformasional akan tetapi kepemimpinan transformasional transendental artinya kepemimpinan yang memenuhi dimensi atau karakter kepemimpinan transformasional akan tetapi juga mengembangkan spirit transenden yang religius. Artinya pemaknaan tentang kinerja pemerintah bukan hanya pemaknaan duniawi semata akan tetapi juga bermakna ibadah atau menyangkut implementasi hubungan manusia dengan Tuhannya untuk bekerja sebaik baiknya. Hal tersebut tercermin dalam paradigma wakaf yang memberi makna yang lebih transenden. Hal tersebut dapat difahami karena Herry Zudianto berlatar belakang dan dilahirkan dari keluarga yang religius serta mempunyai komunitas berbasis masa organisasi islam yaitu Muhammadiyah.</p>
--	--	---

## Kesimpulan

Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang lain supaya mereka dapat bekerjasama mencapai tujuan yang di inginkan. Salah satu bentuk daripada kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional. Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Terdapat empat dimensi yang termasuk didalamnya, yakni *idealized influence*, *Inspirational*,

*Intellectual, Individualized consideration.* Urgensi dari kepemimpinan transformative diantaranya fokus kepemimpinan transformatif pertama-tama terarah pada kepentingan bawahannya, berupaya untuk memberikan perhatian pada nilai-nilai etis, tidak menggurui, melainkan mengaktifkan para pengikut untuk melakukan inovasi-inovasi untuk bangkit dari keterpurukannya, mengandung muatan stimulasi intelektual, dan menghidupkan dialog dalam strata sosial lewat komunikasi politik yang sehat. Kapasitas para pemimpin transformasional untuk membuat perubahan-perubahan penting dalam organisasi, dan sejauh mana perubahan-perubahan yang demikian dapat dipertanggungjawabkan, tergantung kepada beberapa aspek situasi.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

Danim, Sudarman (2004), "*Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*", Asdi Mahasatya, Jakarta

Kartono, Kartini (2004) "*Pemimpin dan kepemimpinan*", PT. Raja Grafindo Persada; Jakarta

Mujasih, Endah & Sutrisno Hadi, "*Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional*"

Sihotang, Kasdin (2003), "*Urgensi Pemimpin Transformatif*", Suara Pembaharuan Daily

Wahyusumidsjo, (1999) "*Kepemimpinan dan Motivasi*", Graha Indonesia, Jakarta

Yulk, Gary, (1998) "*Kepemimpinan dalam Organisasi*", PT. Buana Ilmu Populer, Jakarta

**Internet**

[http://kppnrantauprapat.net/files/artikel/Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional.pdf](http://kppnrantauprapat.net/files/artikel/Kepemimpinan_Transaksional_dan_Transformasional.pdf)

<http://jksq.ums.ac.id/index.php/research/.../2-penelitian-leadership.html>