
Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Optimalisasi Kinerja Pelayanan Publik

Imam Hidayat

Universitas Terbuka Serang, Indonesia

*Corresponding author, e-mail: imam.harfa@gmail.com

Abstract

Transformational leadership has become one of the effective managerial approaches in driving change and improving the quality of public service performance. The problem of leadership crisis, public distrust of leaders, ineffective employee performance, low quality of leadership in the public sector and the ineffectiveness of transformational leadership in the public sector as well as the challenges in the era of disruption or uncertainty are the issues studied in this research. This research aims to analyze the influence of transformational leadership on the optimization of public services, focusing on four main dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. This research uses the literature review method and data analysis, namely collecting, reading, recording, processing, and grouping similar extracted data in accordance with the objectives to be achieved. The results showed that each dimension of transformational leadership has a significant contribution to improving efficiency, transparency, and accountability in public services. The dimension of inspirational motivation has the most dominant influence, followed by the ideal influence. It is expected that public services can meet the needs of the community more effectively, efficiently, and responsively.

Keywords: Transformational leadership, public service, performance



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2018 by author.

Pendahuluan

Sumber daya manusia atau pegawai merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam suatu lembaga / institusi, dan sering disebut sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan lembaga / institusi. Oleh karena itu, lembaga / institusi memerlukan sumber daya manusia atau pegawai yang berkinerja tinggi sehingga dapat mencapai tujuan lembaga / institusi yang telah ditetapkan. Salah satu unsur yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan bawahan secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. Adanya keterkaitan atasan dan bawahan tersebut diharapkan dapat melahirkan suatu situasi yang harmonis sehingga menimbulkan kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan lembaga / institusi. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (transformation) sehingga tercipta kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan (Indra Kharis, 2015).

Di Indonesia, upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik terus menjadi perhatian utama seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi birokrasi. Namun, berbagai tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya inovasi, dan keterbatasan sumber daya manusia masih menjadi kendala yang signifikan. Dalam kondisi ini, kepemimpinan transformasional dianggap dapat

menjadi solusi dengan menanamkan visi bersama, memberikan arahan yang jelas, serta meningkatkan kapasitas bawahan untuk menghadapi tantangan.

Bass dalam Roni Harsoyo (2022), mendeskripsikan komponen atau indikator kepemimpinan transformasional sebagai berikut: **Idealized Influence (II)**. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka untuk menjadi panutan bagi pengikut mereka, dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pemimpin diberkahi oleh pengikut yang memiliki kemampuan, kegigihan, dan tekad yang luar biasa. Dengan demikian, ada dua aspek pengaruh yang diidealkan: perilaku pemimpin dan elemen yang dikaitkan dengan pemimpin oleh pengikut dan rekan lainnya. Pengaruh faktor ideal yang diatribusikan kepada pengikut adalah “Pemimpin meyakinkan yang lain bahwa hambatan akan diatasi”. Selain itu, para pemimpin bersedia mengambil risiko dan konsisten, tidak sewenang-wenang, dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, serta menunjukkan perilaku etis dan moral. **Inspirational Motivation (IM)**. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka, agar memiliki semangat tim, antusiasme dan optimisme. Pemimpin mengartikulasikan visi dan harapan yang menarik dari masa depan, dan menginginkan pengikut terlibat serta berkomitmen terhadap visi dan tujuan bersama. **Intellectual Stimulation (IS)**. Pemimpin transformasional berupaya menstimulus pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif, membongkar ulang masalah dan mendekatinya dengan cara yang baru. Tidak ada kritik publik kesalahan anggota individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kreatif yang diminta dari para pengikut. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik di depan publik karena hal itu berbeda dari ide para pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin membuat orang lain melihat masalah dari berbagai sudut pandang. **Individualized Consideration (IC)**. Pemimpin transformasional memposisikan dirinya sebagai pelatih atau mentor untuk pencapaian dan tumbuh kembang potensi pengikutnya. Pemimpin memberikan peluang belajar baru dengan iklim yang mendukung. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan perbedaan individu dengan meningkatkan interaksi dengan pengikut secara personal dan melihat individu sebagai pribadi yang utuh bukan hanya sebagai pegawai. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai sarana untuk berkembang potensi pengikutnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam optimalisasi pelayanan publik. Dengan fokus pada empat dimensi utama kepemimpinan transformasional—pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*)—penelitian ini berupaya mengidentifikasi bagaimana penerapan gaya kepemimpinan tersebut dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi publik. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji faktor-faktor yang memoderasi efektivitas kepemimpinan transformasional dalam konteks pelayanan publik di Indonesia.

Dalam kepemimpinan di sektor publik, ada beberapa tantangan atau permasalahan yang muncul. Seperti yang di sebutkan oleh Abdul Fatah Fanani, Mahathir Muhammad Iqbal, Wahyu Astutik, Yuni Lestari (2020), masalah public trust atau kepercayaan publik sangat penting untuk keberhasilan kepemimpinan dan kepengikutan di sektor publik (Silalahi, 2011). Bahkan lebih jauh Silalahi (2011) menjelaskan bahwa kepercayaan publik kepada elit politik dan pemerintahan akan menjadi perekat dan pemelihara integritas bangsa, negara dan masyarakat. Kepercayaan dan saling percaya merupakan perekat emosi yang menyatukan pemimpin dan pengikut. Kepercayaan pengikut (masyarakat atau warga) kepada pemimpin (pejabat publik, baik politisi atau birokrat) bahkan menjadi sebuah ukuran legitimasi kepemimpinan publik.

Peranan sangat penting dari pemimpin publik (*public leader*) adalah memecahkan masalah-masalah dan tantangan-tantangan yang dihadapi dalam lingkungan publik. Masalahnya adalah pemimpin dan kepemimpinan efektif sangat langka di sektor publik, sementara permintaan tentang pemimpin dan kepemimpinan efektif terus tumbuh di semua

sektor publik untuk menciptakan iklim yang kondusif untuk membangun sektor publik yang efektif bagi kepentingan negara/pemerintah terutama kepentingan masyarakat/warga sebagai pemilik kedaulatan (Ulber Silalahi, 2011).

Tetapi, apakah model kepemimpinan transformasional cocok di terapkan di sektor publik? Priyastiwi (2017), menyebutkan pemimpin transformasional dianggap menjadi kurang efektif di organisasi sektor publik dibandingkan dengan di organisasi sektor swasta karena kurangnya etika dalam menerapkan kewirausahaan kepemimpinan transformasional kesektor publik. Dia juga menyebutkan masalah yang muncul apakah leadership mempengaruhi kinerja organisasional. Efek leadership bervariasi tergantung pada tingkat hirarki organisasi, karena perilaku dan aktivitas yang tepat juga bervariasi dengan level organisasi. Tiga hal yang membuat efek leader atas outcome organisasional menjadi kecil, yaitu: (a) seleksi posisi leadership (homogenitas pemimpin), (b) terbatasnya gaya perilaku leader yang dipilih atau terbatasnya atas perilaku pemimpin, dan (c) faktor-faktor eksternal (Pfeffer, 1977).

M. Harisa Pawerangi, Baso Amang, Nurpadila (2023) menyebutkan berdasarkan fenomena yang dilansir oleh TRIBUN TIMUR online yang memberitakan munculnya kisruh ancaman mogok kerja dokter spesialis Rumah Sakit Umum Lasinrang membuat bupati Pinrang melakukan audit manajemen rumah sakit. Protes dokter spesialis ini mencuat karena turunnya uang jasa medik yang diterima padahal menurutnya pasien meningkat, akibatnya berimbas pada sistem pelayanan yang kurang maksimal dimana pasien tidak terlayani disebabkan aksi mogok kerja dokter spesialis yang sengaja mogok kerja karena ingin mempertanyakan hak-hak mereka karena pihak manajemen rumah sakit menurunkan besaran upah jasa medik tersebut secara sepihak dan tanpa ada pemberitahuan atau koordinasi sebelumnya.

Kejadian di atas menunjukkan permasalahan-permasalahan yang timbul mengenai kinerja perawat yang merupakan suatu indikasi bahwa peranan pemimpin sebagai pengelola sumber daya manusia sangat diperlukan. Jika permasalahan kinerja tersebut tidak diatasi dengan baik maka organisasi tersebut akan cenderung mengalami penurunan yang signifikan secara perlahan dan bersifat merugikan organisasi itu sendiri, baik jangka pendek maupun jangka panjang (M. Harisa Pawerangi, Baso Amang, Nurpadila, 2023).

Yusriah Amaliah dan Ahmad Rosandi Sakir (2023), menyebutkan Kabupaten Bone merupakan salah satu wilayah di Indonesia yang memiliki potensi dan tantangan tersendiri dalam pembangunan. Dalam menjalankan tugasnya, Kantor Camat Lamuru sebagai representasi pemerintah daerah di tingkat kecamatan memiliki peran strategis dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan administrasi negara, mengkoordinasikan program-program pembangunan, dan memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, kinerja ASN yang berkualitas dan efektif sangatlah penting. Namun, dalam realitasnya, terdapat berbagai tantangan yang dihadapi oleh Kantor Camat Lamuru Kabupaten Bone dalam mencapai kinerja yang optimal. Beberapa tantangan yang mungkin timbul antara lain kurangnya motivasi dan komitmen kerja, kurangnya partisipasi dan inisiatif ASN, serta rendahnya kualitas pelayanan publik. Untuk mengatasi tantangan ini, kepemimpinan transformasional dapat menjadi solusi yang efektif.

Thomas Bustomi, Nurul Aliah, Maya Kasmita, Asmar, Syarifuddin (2024) menyebutkan salah satu permasalahan utama pelayanan publik adalah kurangnya efektivitas pelayanan publik yang diakibatkan oleh berbagai faktor, termasuk rendahnya kualitas kepemimpinan di sektor publik. Mereka juga menyebutkan kepemimpinan yang berkualitas di tingkat eksekutif dan manajerial sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong inovasi, dan mengarahkan fokus organisasi pada kebutuhan masyarakat. Peran penting kepemimpinan dalam konteks penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia menjadi semakin menonjol seiring dengan permasalahan yang dihadapi dalam efektivitas pelayanan publik.

Dalam buku *Transformational Leadership*, yang ditulis BI Institute (2020), menyebutkan bahwa karakteristik permasalahan dan tantangan akan terus berbeda dan berevolusi sepanjang sejarah peradaban dunia. Permasalahan dan tantangan sekarang berbeda dengan masa lalu, dan demikian pula tantangan masa depan akan berbeda dengan masa sekarang. Dunia mengalami pergeseran dan perubahan setiap saat. Masa depan akan lebih sulit diprediksi bergerak ke arah mana penyebab atau akar masalah dari kebijakan yang akan diambil menjadi tidak jelas. Konsekuensinya, arah kebijakan yang dibuat oleh otoritas maupun pelaku pasar menjadi tidak pasti (*uncertain*) dan masa depan tidak dapat diprediksi. Perubahan terjadi dengan cepat, era baru timbul menggantikan era lama. Apabila tidak disiasati dengan cepat dan cermat, perubahan tersebut akan bersifat *disruptive* (*unthinkable*). Rangkaian krisis yang terjadi dalam tiga dasawarsa belakangan menunjukkan bahwa kerentanan yang terjadi pada suatu negara akan menjalar menjadi krisis regional atau bahkan global dengan faktor yang tidak diprediksi sebelumnya.

Kepemimpinan transformasional akan menjadi faktor penentu dalam kemampuan organisasi untuk menghadapi tantangan perubahan saat ini. Terlebih dalam mengantisipasi tantangan masa depan yang penuh dengan kejutan-kejutan perubahan. Kepemimpinan transformasional belum tentu menjadi jenis kepemimpinan yang terbaik sepanjang masa, namun kepemimpinan transformasional akan menjadi jenis kepemimpinan yang paling cocok untuk diterapkan dalam masa-masa perubahan drastis seperti saat ini dan di masa depan (*Transformational Leadership*, BI Institute, 2020).

Dari pendapat yang dikemukakan Bass dalam Roni Harsoyo (2022), diatas maka indikator dari penelitian ini menggunakan empat dimensi atau 4I ; a. *Idealized influence* atau pengaruh ideal, b. *Inspirational motivation* atau motivasi inspirasional, c. *Intellectual stimulation* atau stimulasi intelektual, dan d. *Individual consideration* atau pertimbangan individu. Adapun, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam optimalisasi kinerja pelayanan publik menurut teori Bass.

Berdasarkan berbagai sumber yang dikutip, maka dapat di analisis masing-masing tantangan atau permasalahan tersebut; **Pertama**, ketidakpercayaan publik terhadap kepemimpinan konvensional. Masalah ini menggambarkan adanya krisis kepercayaan masyarakat terhadap pemimpin konvensional di sektor publik. Ketidakpercayaan ini bisa disebabkan oleh persepsi buruk tentang korupsi, ketidakmampuan, atau kebijakan yang tidak pro-rakyat. Ketidakpercayaan ini menghambat efektivitas pemerintahan dan memengaruhi partisipasi masyarakat dalam proses demokrasi. **Kedua**, kepemimpinan efektif yang langka di sektor publik. Sektor publik sering kali menghadapi masalah dalam menemukan pemimpin yang benar-benar efektif. Hal ini bisa disebabkan oleh banyak faktor, termasuk birokrasi yang kaku, orientasi pada prosedur daripada hasil, serta kurangnya pendidikan dan pelatihan bagi pemimpin publik. Kepemimpinan yang langka dan kurang inovatif di sektor publik menyebabkan stagnasi dalam reformasi dan pembaruan. **Ketiga**, kepemimpinan transformasional kurang efektif di sektor publik. Kepemimpinan transformasional, yang umumnya efektif di sektor swasta, ternyata kurang berhasil diterapkan dalam sektor publik. Hal ini sering kali disebabkan oleh ketidakmampuan pemimpin publik untuk mengadopsi pendekatan kewirausahaan yang diperlukan, serta tantangan untuk mengelola sumber daya publik dengan cara yang etis dan efisien. Selain itu, sektor publik sering kali lebih berfokus pada prosedur dan regulasi daripada inovasi dan perubahan. **Keempat**, kurangnya peran pemimpin dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pemimpin di sektor publik sering kali gagal mengelola sumber daya manusia secara optimal. Hal ini berkontribusi pada rendahnya kinerja pegawai, karena pengelolaan SDM yang tidak berbasis pada kebutuhan dan potensi individu. Pemimpin yang tidak mengembangkan keterampilan dan motivasi pegawai juga menyebabkan ketidakefektifan dalam pencapaian tujuan organisasi. **Kelima**, kurangnya motivasi dan komitmen kerja pegawai serta kualitas pelayanan publik yang rendah. Minimnya motivasi dan komitmen dari pegawai mengarah pada rendahnya kualitas

pelayanan publik. Ini bisa dipengaruhi oleh kurangnya pengakuan terhadap upaya pegawai, ketidakjelasan jalur karier, dan minimnya inisiatif untuk menciptakan perubahan. Kualitas pelayanan publik yang buruk pada akhirnya mengurangi kepercayaan masyarakat dan efektivitas organisasi pemerintah. *Keenam*, rendahnya kualitas kepemimpinan di sektor publik. Kualitas kepemimpinan di sektor publik masih rendah, karena banyak pemimpin yang tidak memiliki keterampilan manajerial yang memadai atau tidak mampu mengelola perubahan secara efektif. Ini menyebabkan kurangnya inovasi, keterlambatan dalam pengambilan keputusan, dan tidak terjadinya reformasi yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. *Ketujuh*, tantangan perubahan di era disruptif. Era disruptif membawa tantangan besar bagi sektor publik, yang perlu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi, dinamika sosial, dan ekonomi yang cepat. Kurangnya kesiapan dan ketidakfleksibelan struktur birokrasi sering kali memperlambat proses transformasi, sementara banyak tantangan baru muncul yang menuntut solusi inovatif dan kepemimpinan yang lebih adaptif.

Dengan demikian, masalah utama yang dihadapi oleh kepemimpinan di sektor publik mencakup kurangnya kepercayaan publik, kualitas kepemimpinan yang rendah, kurangnya penerapan kepemimpinan transformasional, dan tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Semua ini diperburuk dengan era disruptif yang menuntut kepemimpinan yang lebih inovatif dan adaptif. Untuk mengatasi tantangan ini, sektor publik perlu mengembangkan kepemimpinan transformasional yang lebih profesional, etis, dan mampu mendorong perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Metode Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui peran kepemimpinan transformasional dalam optimalisasi pelayanan publik, apa korelasinya dan keterikatannya dengan teori Bass, yaitu 4I. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur review dan analisis data yaitu dengan mengumpulkan, membaca, mencatat, mengolah, dan mengelompokkan data-data hasil ekstraksi yang sejenis sesuai dengan tujuan yg ingin dicapai, seperti laporan pemerintah, penelitian akademik, dan publikasi terkait kepemimpinan transformasional dan optimalisasi layanan publik. Metode pengumpulan data penelitian ini melalui telusur beragam artikel yang diperoleh dari Google dengan waktu publikasi 6 tahun terakhir, juga beberapa sumber dari internet. Pencarian literatur akan berfokus pada analisis peran kepemimpinan transformasional dalam optimalisasi pelayanan publik.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Sedarmayanti dalam Abdul Fatah Fanani, Mahathir Muhammad Iqbal, Wahyu Astutik, Yuni Lestari (2020), menyatakan teori kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James Mc. Gregor Burn (1978), dikembangkan oleh Bernard Bass, didefinisikan sebagai kemampuan untuk mendorong pengikut melakukan perubahan, meningkatkan kemampuan yang dipimpin. Kepemimpinan transformasional, berdasarkan teori Bass dalam Roni Harsoyo (2022), terdiri dari empat dimensi utama:

1. *Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)*

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka untuk menjadi panutan bagi pengikut mereka, dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pemimpin diberkahi oleh pengikut yang memiliki kemampuan, kegigihan, dan tekad yang luar biasa.

Abdul Fatah Fanani, Mahathir Muhammad Iqbal, Wahyu Astutik, Yuni Lestari (2020) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang

mendorong perubahan yang positif, motivasi yang tinggi, dan pengembangan individu. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mempengaruhi bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa melalui visi yang kuat dan komunikasi yang efektif. Dalam konteks Kantor Camat Lamuru, kepemimpinan transformasional dapat berdampak pada kinerja ASN dengan menggerakkan mereka untuk mencapai kinerja yang optimal dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Mereka juga menyatakan kepemimpinan transformasional menawarkan pendekatan yang dapat memotivasi dan menginspirasi ASN untuk mencapai kinerja yang tinggi serta memberikan kontribusi yang signifikan dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada satu proses dimana pemimpin dan pengikut mengajak satu sama lain dalam menciptakan satu *shared-vision* yang meningkatkan tingkat. Seorang pemimpin transformasional dapat memberikan motivasi kepada pengikutnya. (Ulber Silalahi, 2011). Ulber Silalahi juga menyatakan 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.

Pemimpin sektor publik menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih rendah karena kendala yang berlebihan, tetapi mereka mempunyai motivasi yang tinggi dalam pelayanan publik (Priyastiwati, 2017). Temuannya menyarankan bahwa kemampuan untuk menjadi sumber inspirasi, motivasi inspirasional, pertimbangan individual memiliki dampak besar pada kepuasan pengikut dan motivasi pengikut.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya sebatas hubungan kerja saja, akan tetapi lebih mengarah pada pemberian motivasi, perhatian kepada kebutuhan individu, dan lain-lainnya yang mengarah pada penghargaan kepada pegawai sebagai manusia yang memiliki hak-hak asasi. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan yang disertai dengan adanya motivasi berprestasi pegawai dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai (M. Harisa Pawerangi, Baso Amang, Nurpadila, 2023).

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mendorong perubahan yang positif, motivasi yang tinggi, dan pengembangan individu. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mempengaruhi bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa melalui visi yang kuat dan komunikasi yang efektif. Dalam konteks Kantor Camat Lamuru, kepemimpinan transformasional dapat berdampak pada kinerja ASN dengan menggerakkan mereka untuk mencapai kinerja yang optimal dalam menjalankan tugas-tugas mereka (Yusriah Amaliah dan Ahmad Rosandi Sakir, 2023).

Northouse (2013) menegaskan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan pengikut mereka ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi melalui visi, inspirasi, dan kepribadian mereka. Mereka mampu menantang persepsi pengikut, memotivasi mereka untuk mengambil kepemilikan atas pekerjaan mereka, dan mengikat upaya mereka ke dalam identitas kolektif (*Transformational Leadership*, BI Institute, 2020).

Kusno Utomo (2022) juga menyebutkan dalam konteks sektor publik, motivasi karyawan dan kinerja organisasi sangat penting karena sektor publik memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Dengan meningkatkan motivasi karyawan, sektor publik dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kepuasan masyarakat terhadap pemerintah.

Menurut Robbins & Coulter (2016), pemimpin transformasional memperhatikan pengembangan pengikutnya berdasarkan kebutuhan individu. Mereka dapat menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk bekerja lebih keras guna mencapai tujuan kelompok,

sementara mereka mungkin mengubah cara berpikir mereka dalam memecahkan masalah dengan cara baru (Deberina Syurfi Yunina & Wahyu Eko Pujiyanto, 2024).

Berdasarkan berbagai sumber yang dikutip, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan motivasi yang tinggi dapat mendorong pengikut untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan bersama. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin juga membantu pengikut untuk bekerja lebih keras, berinovasi, dan menantang cara-cara lama dalam menyelesaikan masalah. Dengan demikian secara keseluruhan, *Inspirational Motivation* dalam kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja pengikut, khususnya di sektor publik, di mana pemimpin tidak hanya berfokus pada hasil tetapi juga pada pengembangan individu dan penciptaan visi bersama yang dapat menginspirasi seluruh organisasi.

2. Idealized Influence (Pengaruh Ideal)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka, agar memiliki semangat tim, antusiasme dan optimisme. Pemimpin mengartikulasikan visi dan harapan yang menarik dari masa depan, dan menginspirasi pengikut terlibat serta berkomitmen terhadap visi dan tujuan bersama.

Abdul Fatah Fanani, Mahathir Muhammad Iqbal, Wahyu Astutik, Yuni Lestari (2020) menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara (ASN) di Kantor Camat Lamuru Kabupaten Bone. Melalui kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, dan mempengaruhi ASN untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan memberikan kontribusi yang maksimal dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Penelitian ini menyoroti beberapa temuan penting terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN di Kantor Camat Lamuru Kabupaten Bone. Dengan memperhatikan pengaruh kepemimpinan transformasional ini, Kantor Camat Lamuru Kabupaten Bone dapat meningkatkan kinerja ASN, pelayanan publik yang berkualitas, dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah setempat.

Ulber Silalahi (2011) menyatakan tiap individu pengikut dipengaruhi oleh tindakan dan sikap pemimpin dan tiap individu pemimpin dipengaruhi oleh tindakan dan sikap pengikut. Oleh karena itulah di sektor publik, kepemimpinan merupakan hubungan timbal balik antara mereka (elit politik yang dipilih dan elit pemerintahan atau birokrasi yang diangkat) yang memilih untuk memimpin dan mereka (masyarakat atau warga) yang memilih untuk mengikuti.

Priyastivi (2017) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional yang memberikan keleluasaan lebih besar kepada bawahan berkorelasi negatif dengan kinerja dengan tingkat kesulitan tugas yang rendah, tetapi memberikan pengaruh positif pada prestasi kinerja ketika tugas menjadi sangat sulit. Kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan pegawai (M.Harisa Pamerangi, Baso Amang, Nurpadila, 2023).

Kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap bawahan dan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan bermakna. Pemimpin ini tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan dan pengembangan bawahan (Yusriah Amaliah dan Ahmad Rosandi Sakir, 2023). Kepemimpinan adalah soal pengaruh. Tidak penting posisi kita ada dimana. Orang dengan jabatan paling bawah pun, bila ia mampu memberi pengaruh pada keputusan yang dibuat oleh timnya, sebenarnya sedang berperan sebagai pemimpin yang sesungguhnya (Transformational Leadership, BI Institute, 2020).

Berdasarkan berbagai sumber yang dikutip, indikator *Idealized Influence* atau Pengaruh Ideal dalam kepemimpinan transformasional mencerminkan pentingnya pengaruh positif

yang dimiliki oleh pemimpin terhadap pengikutnya, serta bagaimana pemimpin menjadi contoh teladan yang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Indikator *Idealized Influence* dalam kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pengikutnya, baik dalam hal kinerja, motivasi, maupun kesejahteraan. Pemimpin dengan pengaruh ideal tidak hanya memotivasi melalui kata-kata, tetapi juga melalui tindakan dan sikap yang menjadi contoh teladan bagi bawahan. Dengan menciptakan hubungan timbal balik yang kuat, pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang produktif, inovatif, dan siap menghadapi tantangan, yang berujung pada peningkatan kualitas pelayanan publik dan kepuasan masyarakat.

3. *Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)*

Pemimpin transformasional berupaya menstimulus pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif, membongkar ulang masalah dan mendekatinya dengan cara yang baru. Tidak ada kritik publik kesalahan anggota individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kreatif yang diminta dari para pengikut.

Abdul Fatah Fanani, Mahathir Muhammad Iqbal, Wahyu Astutik, Yuni Lestari (2020) menyatakan kepemimpinan transformasional dapat dimaknai sebagai kepemimpinan yang mampu mentransformasikan ide-ide perubahan yang visioner kepada anggota organisasi yang dipimpinnya sehingga diikuti dan dilaksanakan oleh anggotanya untuk menuju suatu perubahan ke arah yang lebih baik. Mereka mencontohkan Tri Risma Harini sebagai wali kota Surabaya, yang selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Peran pemimpin dalam inovasi untuk memacu pegawai untuk berkreatifitas. Ide-ide baru dalam menyelesaikan masalah masyarakat muncul dari kebijakannya, meskipun mendapatkan tantangan dari tokoh masyarakat bahkan DPRD. Misalnya dalam kebijakan memutus semua rekanan dalam pengelolaan kebersihan kota diganti dengan tenaga honorer. Program Giat Pahlawan Ekonomi yang diselenggarakan rutin setiap tahun untuk memotivasi usaha kecil dalam mengembangkan usahanya.

Ulber Silalahi (2011) menyatakan 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.

Kim dan Lee (2009) dalam Priyastiwati (2017), menginvestigasi apakah dan bagaimana kapasitas manajemen dalam adopsi dan pelaksanaan inovasi di sektor publik Korea. Temuan mereka mendukung dampak kepemimpinan terhadap adopsi dan implementasi inovasi dalam pemerintahan. Berbeda dengan literatur mendukung hubungan yang kuat antara kepemimpinan dan kinerja, keberhasilan implementasi inovasi ditentukan oleh kesediaan pemimpin baru untuk mengambil risiko pada proyek-proyek baru, bukan karena pengalaman.

Pemimpin haruslah mampu menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencari sesuatu yang baru bukan hanya berorientasi pada pemecahan masalah. Pemimpin haruslah memilih dan mempertahankan karyawan yang kreatif dan mandiri serta memberikan peluang bagi mereka untuk berinovasi (M.Harisa Pawerangi, Baso Amang, Nurpadila, 2023). Kepemimpinan transformasional mendorong pengembangan ide-ide baru, kreativitas, dan inovasi di kalangan ASN. Pemimpin transformasional memberikan ruang bagi bawahan

untuk berkontribusi dengan gagasan dan solusi inovatif, sehingga memicu perbaikan kinerja dan pelayanan yang lebih baik (Yusriah Amaliah dan Ahmad Rosandi Sakir, 2023).

Dengan adanya kepemimpinan yang melakukan orkestrasi inovasi, mulai dari pengembangan kapasitas inovasi individu dan tim hingga institusionalisasi inovasi, diharapkan kualitas dan kuantitas inovasi yang dihasilkan juga akan meningkat. Inovasi terobosan yang bersifat disruptif akan membawa bukan hanya perubahan, melainkan pembaruan. Pemimpin yang mampu melakukan hal ini dapat kita sebut sebagai *game changer* atau orang-orang yang membawa pembaruan, mengubah dan mengangkat persaingan ke level yang berbeda. Inilah salah satu ciri kepemimpinan transformasional (Transformational Leadership, BI Institute, 2020).

Deberina Syurfi Yunina dan Wahyu Eko Pujiyanto (2024), menyebutkan Kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, inklusif, dan inovatif. Pendekatan ini memberikan motivasi bagi staf untuk berkontribusi maksimal dalam mewujudkan visi pembangunan daerah melalui pelayanan publik yang optimal. Pemimpin transformasional seringkali mendorong anggota tim untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, baik melalui diskusi terbuka, sesi *brainstorming*, atau forum partisipatif lainnya. Mereka meyakinkan anggota tim bahwa setiap suara penting dan bahwa ide-ide yang berbeda dihargai. Dengan demikian, proses pembuatan keputusan menjadi lebih inklusif dan beragam, memungkinkan organisasi untuk mendapatkan sudut pandang yang lebih luas dan ide-ide yang lebih inovatif. (Mira Veranita, Purwadhi, Firdaus Abdul Aziz, Atikah Nurwansyah, Anggreyorina, Moch Abdul Aziz, Neng Diana Fitaloka, 2024).

Berdasarkan berbagai sumber yang dikutip, indikator *Intellectual Stimulation* dalam kepemimpinan transformasional mengacu pada kemampuan pemimpin untuk mendorong inovasi, kreativitas, dan pemikiran kritis di kalangan bawahan atau pengikut mereka. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga berperan penting dalam mengembangkan ide-ide baru dan menginspirasi pengikut untuk mencari solusi kreatif terhadap masalah yang dihadapi. Dalam indikator *Intellectual Stimulation*, pemimpin transformasional menciptakan kondisi yang kondusif bagi bawahan untuk berpikir secara kreatif dan menemukan solusi-solusi inovatif terhadap masalah yang dihadapi. Pemimpin ini juga berperan penting dalam mengorkestrasi inovasi di seluruh tingkat organisasi, yang tidak hanya berfokus pada pemecahan masalah tetapi juga pada pengembangan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan. Kepemimpinan yang demikian memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan menjadi lebih kompetitif serta berkelanjutan.

4. Individualized Consideration (Perhatian Individual)

Pemimpin transformasional memosisikan dirinya sebagai pelatih atau mentor untuk pencapaian dan tumbuh kembang potensi pengikutnya. Pemimpin memberikan peluang belajar baru dengan iklim yang mendukung. Abdul Fatah Fanani, Mahathir Muhammad Iqbal, Wahyu Astutik, Yuni Lestari (2020) menyatakan *Individualized consideration*, yaitu direfleksikan dengan selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan diri orang-orang yang dipimpinya. Mereka mencontohkan Tri Risma Harini sebagai wali kota Surabaya melalui kebijakan *e-performance* didukung dengan remunerasinya mampu memberikan perhatian khusus atas kebutuhan finansial karyawannya dan mampu memotivasi kerja pegawai. Disamping itu perhatian terhadap prestasi kerja pegawai pemerintah kota juga sangat diperhatikan, namun sebaliknya punishment terhadap pegawai yang melanggar juga sangat tegas, sehingga membuat dia disegani tetapi juga di hormati.

Ulber Silalahi (2011) menyatakan ideal dari kepemimpinan publik yang dapat meningkatkan dan memelihara kepercayaan publik kepada pemerintah adalah tinggi perhatian baik kepada pemerintah dan warga. Secara ideal, aktor pemimpin yang

merepresentasi kepemimpinan yang berpusat pada warga sekaligus juga berpusat pada pemerintah atau negara disebut *negarawan*,

Priyastiyi (2017) menyatakan pemimpin transformasional dianggap menjadi kurang efektif di organisasi sektor publik dibandingkan dengan di organisasi sektor swasta karena kurangnya etika dalam menerapkan kewirausahaan kepemimpinan transformasional kesektor publik. Model yang diterima secara umum mengenai perubahan heroik kepemimpinan mungkin tidak berlaku untuk semua negara dalam aspek kepemimpinan, misalnya menunjukkan perhatian yang tulus, mendorong perubahan, menginspirasi orang lain atau berfokus pada upaya tim (Alimo-Metcalfe dan Alban-Metcalfe, 2006).

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya sebatas hubungan kerja saja, akan tetapi lebih mengarah pada pemberian motivasi, perhatian kepada kebutuhan individu, dan lain-lainnya yang mengarah pada penghargaan kepada pegawai sebagai manusia yang memiliki hak-hak asasi (M. Harisa Pawerangi, Baso Amang, Nurpadila, 2023). Pemimpin transformasional peduli terhadap pengembangan dan pertumbuhan bawahan. Mereka menyediakan kesempatan dan sumber daya untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi bawahan, serta mendorong mereka untuk mencapai potensi penuh ASN (Yusriah Amaliah dan Ahmad Rosandi Sakir, 2023).

Transformational leadership merupakan jenis kepemimpinan yang memberikan perhatian lebih pada unsur karismatik dan afektif kepemimpinan. Bass dan Riggio (2006) mengemukakan bahwa popularitas transformational leadership mungkin disebabkan oleh penekanan pada motivasi intrinsik dan pengembangan bagi pengikutnya yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, terinspirasi dan diberdayakan untuk meraih keberhasilan (Transformational Leadership, BI Institute, 2020).

Berdasarkan berbagai sumber yang dikutip, indikator *Individualized Consideration* dalam kepemimpinan transformasional berkaitan dengan perhatian dan pengembangan individu-individu dalam organisasi. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan, potensi, dan perkembangan bawahan mereka dengan mendengarkan, memberi dukungan, serta membantu mereka mencapai tujuan pribadi dan profesional. Pemimpin yang menerapkan prinsip ini mendengarkan dengan penuh perhatian, mendukung pengembangan pribadi, dan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berkembang. Pemimpin yang memperhatikan aspek ini tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja dan motivasi individu, tetapi juga memperkuat hubungan yang sehat antara pemimpin dan pengikutnya. Selain itu, perhatian individual juga menciptakan rasa dihargai di kalangan bawahan, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi.

Kesimpulan

Beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini yaitu; Pertama, kepemimpinan transformasional memainkan peran kunci dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan mengimplementasikan dimensi kepemimpinan transformasional menurut Teori Bass—*Inspirational Motivation*, *Idealized Influence*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*, pemimpin mampu menciptakan budaya kerja yang inovatif, responsif, dan berorientasi pada masyarakat.

Kedua, optimalisasi pelayanan publik tercapai melalui pendekatan yang memadukan motivasi, inovasi, dan perhatian individu. Kepemimpinan yang transformasional terbukti meningkatkan efisiensi birokrasi, transparansi, dan kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan signifikan pada kualitas layanan, seperti kecepatan penyelesaian layanan dan kemampuan beradaptasi terhadap kebutuhan masyarakat yang berubah.

Ketiga, hambatan implementasi kepemimpinan transformasional dapat diminimalkan dengan dukungan sistem yang memadai. Resistensi pegawai, keterbatasan sumber daya, dan budaya organisasi yang kaku merupakan tantangan utama yang perlu diatasi dengan pendekatan strategis, seperti pelatihan, pemanfaatan teknologi, dan pembentukan budaya kerja yang lebih kolaboratif.

Beberapa saran yang di berikan, pertama untuk pemimpin pelayanan publik ; Tingkatkan kompetensi kepemimpinan transformasional melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan kepemimpinan berbasis inovasi. Jadilah panutan dengan menunjukkan integritas, visi yang jelas, dan pendekatan empati dalam memimpin organisasi pelayanan publik. Kedua untuk instansi pelayanan publik ; Lakukan transformasi organisasi yang mendukung kepemimpinan transformasional, seperti penerapan teknologi digital untuk transparansi dan efisiensi. Sediakan program pengembangan pegawai untuk mendorong partisipasi aktif dalam inovasi dan peningkatan pelayanan. Ketiga untuk masyarakat ; Berpartisipasi aktif dalam memberikan umpan balik kepada instansi pelayanan publik sebagai bentuk kontrol sosial untuk memastikan layanan terus berkembang. Mendukung pemimpin yang berorientasi pada perubahan positif melalui kolaborasi dan komunikasi yang konstruktif.

Daftar Pustaka

- Abdul Fatah Fanani, Mahathir Muhammad Iqbal, Wahyu Astutik, Yuni Lestari (2020). *Kepemimpinan Transformasional Sektor Publik*. Journal of Public Sector Innovations, Vol. 4, No. 2, Mei Tahun 2020
- Ulber Silalahi, 2011. *Reinventing Kepemimpinan Di Sektor Publik Untuk Membangun Kepercayaan Warga Kepada Pemerintah*. Jurnal Ilmu Administrasi, Volume VIII, No.3, Desember 2011
- Priyastiwati, 2017. *Karakteristik Dan Gaya Kepemimpinan Organisasi Sektor Publik*. Jurnal Kajian Bisnis Vol. 25, No. 1, 2017
- M.Harisa Pawerangi, Baso Amang, Nurpadila (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang*. SEIKO : Journal of Management & Business. Volume 6 Issue 1 (2023)
- Yusriah Amaliah dan Ahmad Rosandi Sakir (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Kantor Camat Lamuru Kabupaten Bone*. JRP : Jurnal Relasi Publik Vol. 1, No. 3 Agustus 2023
- Thomas Bustomi, Nurul Aliah, Maya Kasmita, Asmar, Syarifuddin (2024). *Kepemimpinan transformasional sebagai basis pelayanan publik di Indonesia*. PALLANGGA PRAJA Volume 6, No. 1, April 2024.
- BI Intitute (2020). *Transformational Leadership, Konsep, Pendekatan dan Implikasi Pada Pembangunan*. Edisi Kedua Juli 2020.
- Deberina Syurfi Yunina & Wahyu Eko Pujiyanto (2024). *Transformational Leadership di Kantor Pelayanan Desa*. Masalah: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Syariah. Vol. 2, No. 2 April 2024
- Kusno Utomo (2023). *Dampak Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Karyawan Di Sektor Publik Studi Kasus: Kementerian Kesehatan Indonesia*. Jurnal Widya Persada, Manajemen & Akuntansi. Vol. 2 No. 1 April 2023
- Mira Veranita, Purwadhi, Firdaus Abdul Aziz, Atikah Nurwansyah, Anggreyorina, Moch Abdul Aziz, Neng Diana Fitaloka (2024). *Analisis Efektifitas Kepemimpinan Tranformasional Dalam Penetapan Kebijakan Organisasi Di Era Digital*. Journal of Governance and Public Administration (JoGaPA) Volume 1, No 2 – Maret 2024