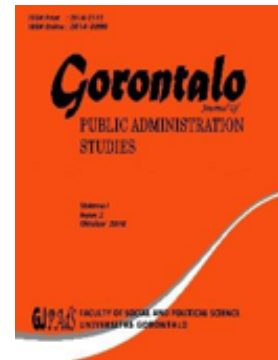


Gorontalo

Journal of *Public Administration Studies*

Volume 2 - NO. 2 – April 2020

P-ISSN: 2614-2112 E-ISSN: 2614-2090



KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI PT PLN AREA GORONTALO TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. PLN AREA GORONTALO

Dwi Indah Yuliani Solihin ¹, Asna Aneta ²
Program Studi Administrasi Publik Universitas Negeri Gorontalo
Jalan Jenderal Sudirman, No 6 Kota Gorontalo
dwindah.yuliani@yahoo.com
asnaatiek.aneta@gmail.com

ABSTRACT

This article aims to determine and analyze transformational leadership in improving employee performance at PT. PLN Area Gorontalo. The method used is qualitative and the data obtained come from interviews, observations, literature studies, and documentation. Data analysis uses triangulation.

1) The results of transformational leadership research in improving employee performance at PT. PLN Gorontalo Area concludes the following: Implementation of Transformational Leadership has been going well. This can be seen from: a) Facilitating employee needs, developing employee potential, sharing authority and developing employee creativity has gone well, because all existing programs are the policy of the National PLN so that everything runs according to a set schedule. b) Dividing authority has not gone well, where there is still a division of labor that is not in accordance with the composition of employee capacity. 2) Factors that determine transformational leadership from predetermined indicators, the motivational inspiration and intellectual stimulation factors are the most dominant factors compared to the factors of ideal influence and consideration of individuals.

Keywords: Transformational Leadership; Employee Performance

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan transformasional dalam peningkatan kinerja pegawai di PT. PLN Area Gorontalo. Metode yang digunakan adalah kualitatif dan data-data yang diperoleh berasal dari wawancara, observasi, studi kepustakaan, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan triangulasi. 1) Hasil penelitian kepemimpinan transformasional dalam peningkatan kinerja pegawai di PT. PLN Area Gorontalo menyimpulkan hal sebagai berikut : Implementasi Kepemimpinan Transformasional sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari : a) Memfasilitasi kebutuhan pegawai, mengembangkan potensi pegawai, membagi kewenangan dan mengembangkan kreativitas pegawai sudah berjalan dengan baik, karena semua program yang ada merupakan kebijakan PLN Pusat sehingga semuanya berjalan sesuai jadwal yang ditetapkan. b) Membagi kewenangan belum berjalan dengan baik, dimana masih terdapat pembagian kerja yang belum sesuai dengan komposisi kapasitas pegawai. 2) Faktor-faktor yang menentukan kepemimpinan transformasional dari indikator yang telah ditetapkan, maka faktor motivasi inspirasi dan stimulasi intelektual merupakan faktor yang paling dominan dibandingkan dengan faktor pengaruh ideal dan konsiderasi individu.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional; Kinerja Pegawai

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara:2000:67). Selanjutnya kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996).

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien. Sasaran dari sistem penilaian kinerja adalah mendorong terciptanya sumberdaya manusia yang berkinerja tinggi yaitu yang memiliki kemampuan dari aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang dapat memberikan kontribusi yang optimal dalam pencapaian sasaran organisasi. Melalui penilaian kinerja pegawai akan mengetahui target yang harus dicapai dan *reward* yang akan diperoleh apabila kinerja yang diharapkan perusahaan tercapai.

Sesuai Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB)No: 38 Tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik menyatakan bahwa dalam rangka pembinaan aparatur Negara yang diarahkan untuk peningkatan kinerja pelayanan publik diperlukan adanya upaya mendorong kinerja dalam rangka percepatan reformasi birokrasi unit pelayanan publik, sebagai sarana evaluasi kemajuan peningkatan kinerja pelayanan publik di lingkungan kementerian/lembaga dan pemerintah daerah. Selanjutnya diterbitkan pula Permen PAN-RB No: 36 tahun 2012 tentang Juknis Penyusunan, Penetapan dan Penerapan Standar Pelayanan. Tujuannya adalah untuk memberikan kepastian, meningkatkan kualitas dan kinerja pelayanan sesuai dengan

kebutuhan masyarakat dan selaras dengan kemampuan penyelenggara sehingga mendapatkan kepercayaan masyarakat.

Kepemimpinan adalah suatu proses/usaha untuk mempengaruhi orang lain/bawahan dalam melakukan aktivitas sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Usaha mempengaruhi dimaksud adalah tergantung dari gaya/model kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan untuk berinteraksi dengan bawahan sehingga bawahan termotivasi untuk melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuat di mana permasalahan dan solusi banyak diketahui, tetapi peran kepemimpinan mengambil bagian dalam suatu konteks perubahan yang terus menerus. Di era sekarang ini gaya/model kepemimpinan telah mengalami perubahan dengan model kepemimpinan transformasional. Konsep kepemimpinan transformasional mengandung makna sifat-sifat pemimpin yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil yang semuanya bergerak dari *status quo* kedinamisasi organisasi (Bass & Riggio dalam Setiawan dan Muhith:2013: 25). Kepemimpinan transformasional selalu mulai dengan visi untuk merefleksikan tujuan bersama. Visi ini dijelaskan kepada seluruh pegawai secara jelas dan sederhana, sehingga kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas/pekerjaan berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama, berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan, serta menjelaskan kepada seluruh pegawai tentang manfaat perubahan yang dilakukan, pentingnya mengembangkan diri secara terus menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya.

Selain itu juga kepemimpinan model ini adalah a) memfasilitasi kebutuhan pegawai, b) penciptaan suasana atau iklim yang memungkinkan potensi pegawai berkembang, c) selalu membagi kewenangan dengan cara memberdayakan pegawai berdasarkan kepercayaan, mempertimbangkan kemampuan dan kemauan mereka, d) membimbing dan mengembangkan kreativitas pegawai dan membantu mereka dalam memecahkan masalah-masalah strategis yang dapat meningkatkan performa organisasinya melalui peningkatan kinerja pegawai (Ginanjar dalam Suwatno dan Priansa:2011: 189).

Banyak penelitian yang telah dilakukan mencatat bahwa perilaku pemimpin transformasional juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika dilihat dari realitas dilapangan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinannya, oleh karena itu seorang pemimpin harus memiliki kompetensi, komitmen dan skill untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan..

Seperti halnya yang telah dilakukan oleh PT.Perusahaan Listrik Negara (PLN) Indonesia termasuk PT. PLN Area Gorontalo transformasi yang dilakukan diantaranya adalah penerapan struktur organisasi baru, perubahan peningkatan/pencapaian kinerja dan peningkatan kualitas pelayanan publik yang diharapkan lebih efisien

dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dari tiga fungsi dijelaskan diatas maka peneliti lebih fokus pada peningkatan kinerja karyawan.

Sesuai studi pendahuluan yang dilakukan melalui pengamatan dan wawancara awal maka penilaian kinerja selama ini sudah dilaksanakan setiap semester dengan sistem Insentif Kinerja Semester (IKS) dengan kualifikasi penilaian yakni a) optimal (terbaik) dan b) potensial (baik). Penilaian dilaksanakan oleh setiap rayon yakni rayon Telaga (Kota dan Bone Bolango), rayon Limboto, rayon Kwandang dan rayon Marisa (Boalemo dan Pohuwato). Proses penilaian dilakukan melalui sistem dari rayon-rayon yang ada dikirim ke PT. PLN Area Gorontalo yang kemudian dinilai kembali dan di *approval* oleh manager area dengan standar penilaian yang digunakan sesuai ISO 9001 atau sistem manajemen mutu.

Standar ini menurut Syukri adalah standar menjadi acuan , panduan dan pedoman dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat (2010:XVIII).

Lebih lanjut dikemukakan bahwa inti sistem manajemen mutu ada 8 prinsip yaitu : a) fokus kepada pelanggan (*customer focus*); b) kepemimpinan (*leadership*); c) partisipasi setiap orang (*involvement of people*); d) pendekatan proses (*proces approach*); e) pendekatan sistem pada manajemen (*system approach to management*); f) perbaikan berkelanjutan (*continual improvement*); g) pendekatan faktual untuk pengambilan keputusan (*factual approach to decision making*); h) hubungan saling menguntungkan dengan pemasok (*supplier mutually beneficial relationship*) (2010:23).

Memperhatikan standar diatas maka kinerja karyawan di PT. PLN Area Gorontalo sangat memadai tetapi harus ditunjang oleh pegawai yang dilihat dari kinerjanya.

Untuk jelasnya dibawah ini dipaparkan data pegawai yang ada di PT. PLN Area Gorontalo yang memperoleh kinerja optimal (terbaik) dan potensial (baik).

**Tabel 1. Data Penilaian Kinerja Pegawai di PT. PLN Area Gorontalo
Selang 2012-2014**

No	Uraian	Penilaian Kinerja Dalam Tahun		
		2012	2013	2014
1.	Optimal	62	89	115
2.	Potensial	96	69	43
<i>Total</i>		158	158	158

Sumber data : PT PLN Area Gorontalo 2015.

Dari data tersebut dapat dijelaskan bahwa penilaian kinerja pegawai di PT. PLN Area Gorontalo telah dilaksanakan sejak tahun 2012 – 2014 dengan rincian bahwa dari 158 pegawai yang tersebar di empat rayon menunjukkan ada peningkatan prestasi kerja/kinerjanya seperti nampak pada tahun 2012 terdapat 62 pegawai yang memperoleh nilai terbaik (optimal) dan 96 pegawai memperoleh nilai potensial (baik), demikian seterusnya.

B. METODE DAN TEKNIK PENELITIAN

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif dengan metode study kasus yang mencakup fenomena yang berlaku dalam

Kepemimpinan Transformasional dalam Peningkatan Kinerja karyawan Pada PT. PLN Area Gorontalo.

Data-data yang diperoleh berasal dari wawancara, observasi, studi kepustakaan, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik analisis menggunakan triangulasi.

C. HASIL ARTIKEL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di PT. PLN Area Gorontalo

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting, faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang baik kepada karyawan untuk memaksimalkan pekerjaannya dan mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Kepemimpinan transformasional pada umumnya memiliki seorang pemimpin yang memerlukan pengetahuan dan keterampilan cukup banyak untuk memahami budaya dalam sebuah organisasi yang sudah dewasa dan mampu mengimplementasikan perubahan-perubahan dengan berhasil. Implementasi kepemimpinan transformasional diuraikan sebagai berikut :

a. Memfasilitasi Kebutuhan Pegawai

Kebutuhan pegawai baik di perusahaan swasta maupun di lingkungan Dinas Pemerintahan akan selalu bertambah seiring berkembangnya institusi yang menaungi. Perkembangan perusahaan/institusi ini tak pelak membutuhkan pegawai baru yang mengisi unit bagian yang semakin banyak. Untuk merekrut pegawai baru, ada beberapa hal yang harus dicermati mengenai analisis kebutuhan pegawai. Analisis kebutuhan pegawai merupakan dasar bagi penyusunan formasi. Analisis kebutuhan pegawai adalah suatu proses perhitungan secara logis dan teratur dari segala dasar-dasar/faktor-faktor yang ditentukan untuk dapat menentukan jumlah dan susunan pangkat Aparatur Sipil Negara yang diperlukan oleh suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugasnya secara berdayaguna, berhasil guna dan berkelanjutan. (LAN : 2014).

Hasil artikel menunjukkan bahwa memfasilitasi kebutuhan pegawai di PT PLN Area Gorontalo sejauh ini telah diterapkan, ditunjukkan dengan pemberian upah/gaji yang selalu tepat waktu, diberikan atas dasar jabatan maupun posisi yang dijabat, dan juga pencapaian kinerja dari masing-masing aparat. PT PLN Area Gorontalo selalu konsisten dengan apa yang menjadi hak dari setiap pegawai, karena pimpinan selalu melihat tingkat kebutuhan pegawai adalah hal mendasar dalam peningkatan mutu kerja dari bawahan. Selain pemberian upah dan gaji hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ada apresiasi yang diberikan instansi/ perusahaan dalam hal ini PT. PLN Area Gorontalo yakni berupa pemberian penghargaan dalam hal ini bonus dan reward. Bentuk penghargaan ini diberikan dalam kurun waktu satu semester pasca evaluasi pencapaian kinerja pegawai. Adapun bentuk memfasilitasi kebutuhan pegawai lainnya yang dilakukan ialah memberikan fasilitas lain berupa ruangan/peralatan yang menunjang aktivitas kantor berupa disediakananya komputer penunjang kerja, ruangan kerja yang nyaman, serta pencahayaan ruangan

yang baik. Hal lainnya yang merupakan bentuk dari memfasilitasi kebutuhan pegawai yang dilakukan oleh pimpinan PT PLN Area Gorontalo ialah pemberian jaminan kesehatan bagi pegawai.

Dari uraian diatas dapat ditegaskan bahwa PT PLN Area Gorontalo telah memfasilitasi kebutuhan pegawainya berdasarkan pencapaian kinerja serta didasarkan atas jabatan dan posisi yang dijabat oleh pegawai. Hal ini diupayakan agar terjadi peningkatan kinerja dari setiap pegawai. Senada dengan hal diatas ada teori yang menjelaskan bahwa kebutuhan pegawai dapat diperoleh melalui analisis jabatan untuk mengetahui secara konkrit jumlah dan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan oleh suatu unit organisasi untuk mampu melaksanakan tugasnya secara berdayaguna, berhasilguna, dan berkesinambungan.

b. Mengembangkan Potensi Pegawai

Kesuksesan yang diraih oleh perusahaan/instansi tentunya tidak lepas dari peran pegawai/karyawannya. Bahkan maju mundurnya perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja dari pegawai/karyawannya. sehingga tidak heran jika pegawai/karyawan disebut aset paling penting di perusahaan. Perusahaan tentunya terus melakukan pengembangan potensi untuk kemajuan perusahaan. Pengembangan potensi pegawai merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia didalam suatu organisasi. Pengembangan potensi pegawai merupakan investasi perusahaan dan program pengembangan potensi karyawan disusun dengan mekanisme yang ada dalam organisasi dengan orientasi jangka panjang. Pengembangan potensi pegawai dapat dilakukan melalui orientasi pelatihan, pendidikan dan merotasi kerja pegawai.

Hasil artikel menunjukkan bahwa mengembangkan potensi pegawai di PT PLN Area Gorontalo selama ini sudah diterapkan dan berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari pelaksanaan diklat (pendidikan dan pelatihan) yang sering diselenggarakan setiap semester atau 6 bulan masa kerja pasca dilakukannya evaluasi kinerja pegawai. Pendidikan dan Pelatihan ini diberikan kepada setiap pegawai yang dinilai perlu untuk dikembangkan potensinya, dan juga didasarkan atas pembaruan program kerja PLN pusat. Selain pendidikan dan pelatihan adapun dalam pengembangan potensi PT PLN Area Gorontalo selalu melakukan rotasi kerja, rotasi ini dilakukan bukan semata karena terjadi demosi atau penurunan jabatan, tetapi untuk lebih menyegarkan kembali pola kerja guna peningkatan mutu kerja. Rotasi kerja sering dilakukan setelah di evaluasi kinerja pegawai. Di PT PLN itu sendiri rotasi bersifat vertikal dan horizontal, dan juga sifatnya untuk mempromosikan pegawai pada tingkat yang lebih tinggi lagi.

Dari uraian diatas dapat ditegaskan bahwa PT PLN Area Gorontalo telah melakukan pengembangan potensi pegawai sesuai dengan tingkat kebutuhan perusahaan. Karena pengembangan potensi ini sering dilakukan setelah adanya evaluasi kinerja, dan terlihat hasil kinerja dari setiap pegawai yang menjalankan tugasnya. Pengembangan potensi pegawai juga menjadi aspek penting yang sering dilaksanakan oleh pimpinan PT PLN Area Gorontalo dalam peningkatan mutu kerja dan juga sebagai implementasi dari pola kepemimpinan transformasional yang selama ini di terapkan oleh pimpina PT PLN Area Gorontalo.

Senada dengan hal diatas ada teori yang mendukung yang dikemukakan oleh Wexley dan Yukl (1976) dalam Mangkunegara (2005:43) mengemukakan bahwa “Pelatihan dan pengembangan potensi merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi”. Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Hasan (1997:77), meyakini “bahwa pengembangan potensi sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien”. Melayu S.P Hasibuan (2006:69), mendefinisikan “pengembangan potensi adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”.

c. Membagi Kewenangan

Setiap pegawai dilengkapi dengan wewenang untuk melakukan pekerjaan dan setiap wewenang melekat atau diikuti dengan pertanggungjawaban. Wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Setiap pekerjaan harus dapat memberikan pertanggungjawaban yang sesuai dengan wewenang. Oleh karena itu, makin kecil wewenang makin kecil pula pertanggungjawaban demikian pula sebaliknya. Tanggung jawab terbesar terletak pada manajer puncak. Kegagalan suatu usaha bukan terletak pada pegawai, tetapi terletak pada puncak pimpinannya karena yang mempunyai wewenang terbesar adalah manajer puncak. Oleh karena itu, apabila manajer puncak tidak mempunyai keahlian dan kepemimpinan, maka wewenang yang ada padanya merupakan bumerang. Untuk itu setiap pemimpin harus bisa melakukan pembagian wewenang sesuai dengan penjabaran tugas dan fungsi masing-masing bawahannya, dalam hal ini pimpinan harus bisa menampung aspirasi pegawai dalam setiap pengambilan kebijakan, dan pembagian pekerjaan yang sesuai dengan bidang keahlian pegawai tersebut.

Hasil artikel menunjukkan bahwa di PT PLN Area Gorontalo pimpinan dalam hal ini melakukan pembagian wewenang sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan sudah berjalan dengan sebagaimana mestinya. Hal ini terlihat dari setiap pengambilan keputusan pimpinan tidak selalu bersikap otoriter, artinya pimpinan selalu mempertimbangkan apa yang menjadi masukan atau aspirasi dari setiap pegawai yang memberi masukan, dalam prakteknya ada program kegiatan yang namanya “Rabu Mongilu’ dalam kegiatan itu pimpinan mengajak setiap pegawai untuk bisa saling bertukar ide dan pendapat mengenai langkah-langkah yang harus ditempuh oleh perusahaan dalam rangka pengembangan kualitas kerja dari PT PLN Area Gorontalo. Selain itu gambaran mengenai pembagian kewenangan yang sudah sesuai ialah pimpinan yang selalu membagi pekerjaan sesuai dengan bidang keahlian dari setiap bawahannya. Hal tersebut terlihat dari proses perencanaan manajemen kinerja yang telah diberlakukan, diantaranya pada perekrutan pegawai selalu melihat bidang keahlian yang dimiliki oleh calon pegawai tersebut, tanpa melihat latar belakang kekeluargaan maupun kedekatan emosional.

Senada dengan hasil artikel diatas ada teori yang menyatakan bahwa Pembagian wewenang kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan efektif dan efisien. Oleh karena itu, dalam penempatan

karyawan harus menggunakan prinsip *the right man in the right place and time*). Pembagian wewenang kerja harus objektif, bukan subyektif yang didasarkan atas dasar suka dan tidak suka. Dengan adanya prinsip orang yang tepat ditempatkan yang tepat dan waktu tepat (*the right man in the right place and time*) akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisiensi kerja. Pembagian wewenang kerja yang baik merupakan kunci bagi penyelenggaraan kerja. Kecerobohan dalam pembagian wewenang kerja akan berpengaruh kurang baik dan mungkin menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan, oleh karena itu, seorang manajer yang berpengalaman akan menempatkan pembagian wewenang kerja sebagai prinsip utama yang akan menjadi titik tolak bagi prinsip-prinsip lainnya.

d. Mengembangkan Kreativitas Pegawai

Sebuah perusahaan akan terus berkembang apabila pegawai/karyawan didalamnya memiliki kreatifitas tinggi untuk mencapai tujuan, kreatifitas tertinggi di perusahaan biasanya dimiliki oleh seorang manajer. Namun tidak semua manajer mampu terus mengembangkan kreatifitas dalam membangun tim dan perusahaan. Pengembangan kreatifitas ini memerlukan kemampuan pimpinan dalam mendorong pegawai untuk bisa menciptakan ide-ide perbaikan serta pemimpin harus bisa menciptakan lingkungan kerja yang terbuka.

Hasil artikel menunjukkan bahwa pimpinan PT PLN Area Gorontalo sejauh ini telah melakukan pengembangan kreatifitas pegawai melalui kegiatan-kegiatan yang bersifat ekstra yang diluar dari jam kerja, misalnya outbond, pengenalan lingkungan, dan melakukan kegiatan kantor di tempat-tempat wisata atau biasa disebut dengan istilah "wisata kerja", hal tersebut dimaksudkan agar terciptanya lingkungan kerja yang terbuka serta terciptanya ide-ide kreatif dari bawahan agar bisa lebih memperbaiki kinerjanya.

Sesuai dengan uraian hasil penelitian diatas dapat ditegaskan bahwa telah ada upaya-upaya yang dilakukan oleh pimpinan PT PLN Area Gorontalo dalam mengembangkan kreatifitas kerja dari setiap karyawannya, upaya ini dilakukan juga dalam rangka penerapan kepemimpinan transformasional di PT PLN Area Gorontalo. Uraian diatas ditegaskan bahwa bagi seorang karyawan, kreatifitas dapat membantu meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dan kesuksesan dalam karier atau pekerjaan. pegawai yang kreatif akan selalu hadir dengan gagasan-gagasan baru agar ia dan juga perusahaan dapat melaksanakan aktivitasnya dengan lebih efektif dan efisien.

Kreativitas berarti keberanian untuk mengambil risiko karena mencoba hal-hal baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya dan hasilnya belum pasti. Tentu lebih aman jika memakai metode lama yang hasilnya sudah teruji. Seperti dilansir dari situs *portalhr.com*, secara sederhana, J.S Bruner mendefinisikan kreatifitas dalam bukunya *Toward a Theory of Instruction* sebagai kejutan yang efektif, di mana hasilnya adalah sesuatu yang mengejutkan. Misalnya, karena baru, belum pernah ada, belum pernah terpikirkan, dan unik. Sementara dalam penelitian ilmiah yang berjudul *The Process of Creative Thinking*, kreatifitas dilihat sebagai salah satu dari tiga unsur, yaitu melihat dengan sudut pandang yang baru, menemukan hubungan baru, membentuk kombinasi baru dari objek, konsep, atau fenomena.

2. Faktor-faktor apa yang menentukan implementasi kepemimpinan transformasional dalam peningkatan kinerja karyawan di PT. PLN Area Gorontalo

a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan untuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis. Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideologi organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab sosial dan jiwa melayani yang sejati.

Hasil artikel menunjukkan bahwa pada PT. PLN Area Gorontalo sudah diterapkan oleh pimpinan tentang *idealized influence* dalam pelaksanaan tugas dan Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideologi organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab sosial dan jiwa melayani yang sejati.

Pada era globalisasi di satu pihak dan era otonomi daerah di lain pihak penuh dengan persaingan dan tantangan, sehingga membutuhkan SDM yang berkualitas. Berbagai upaya perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas SDM. Pendidikan merupakan salah satu upaya utama untuk mengimplikasikan keinginan tersebut, namun juga memerlukan waktu yang cukup lama dan biaya yang besar. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan suatu perusahaan, perlu ditingkatkan kualitas manajemen perusahaan yang salah satunya adalah peningkatan manajemen.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi)

Hasil artikel menunjukkan bahwa pada PT PLN Area Gorontalo Motivasi pimpinan telah menunjukkan motivasi inspirasional terhadap karyawan perusahaan sebab kita tahu bahwa motivasi inspirasi adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme. Pemimpin juga memanfaatkan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri

terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok. Bass (1985) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performansi dan dalam pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan unjuk kerja maksimal, menginspirasi bawahan untuk mengerahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya.

Berdasarkan uraian diatas bahwa, kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama. Tipe kepemimpinan ini mendorong para pengikutnya (individu-individu dalam satu organisasi) untuk menghabiskan upaya ekstra dan mencapai apa yang mereka anggap mungkin.

Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma-paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang digambarkan sebagai kepemimpinan yang membangkitkan atau memotivasi karyawan untuk dapat berkembang dan mencapai kinerja atau tingkat yang lebih tinggi lagi sehingga mampu mencapai lebih dari yang mereka perkirakan sebelumnya (*beyond expectation*). Perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi pengikutnya. Pemimpin memberi tantangan kepada pengikut untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan dan memberi tugas yang berarti. Motivasi inspirasi adalah: a) menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan; b) menyelaraskan tujuan individu dan organisasi; c) memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan prestasi; d) menggunakan kata membangkitkan semangat; e) menggunakan simbol; f) menampilkan visi yang menggairahkan, g) memberi makna pada apa yang dilakukan; h) menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok/organisasinya secara efektif dan efisien agar mendapat dukungan tanpa rasa kehilangan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan dari semua anggota organisasi.

c. Intelektual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

Pada faktor Stimulasi intelektual temuan penelitian menunjukkan bahwa pada kepemimpinan transformasional di PT PLN Area Gorontalo telah ditunjukkan oleh pimpinan terkait dengan stimulasi intelektual dilihat dari hasil wawancara diatas terlihat bahwa pimpinan selalu meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan

berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

Kemudian, pada era berikutnya, Sarros and Santora (2001) dan Pounder (2001; 2003) me-refine aspek transformational leadership yang dinyatakan secara implisit pada aspek aslinya menjadi: *inspirational motivation, integri, innovation, impression management, individual consideration, dan intellectual stimulation*. Pounder (2001 : 282-283; 2003 : 7) memperluas *dimensi idealized influence* dengan menambahkan tiga dimensi lainnya, yaitu: Integrit Pemimpin *walk the talk*, mereka menyelaraskan perbuatan dengan perkataannya. Dimensi ini mengukur sejauh mana para pengikutnya mempersepsikan derajat kesesuaian antara perkataan pemimpin dan yang dipersepsikan dengan perbuatannya.

d. Individualized Consideration (Konsiderasi Individu)

Hasil artikel terkait dengan *Individualized consideration* pada PT PLN Area Gorontalo bahwa pimpinan telah menunjukkan dalam kepemimpinannya keseharian hal ini bahwa seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini pada PT PLN Area Gorontalo bahwa, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

Dari berbagai pemaparan mengenai berbagai macam tipe kepemimpinan berikut definisi-definisinya, dapat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan transformasional merupakan tipe yang tepat dan sesuai bagi sebuah organisasi pada saat ini. Sarros dan Butchatsky pada tahun 1996 menyatakan bahwa banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan sifat (*traits*), gaya (*style*) dan kontingensi.

Daryanto dan Daryanto (1999 : 12) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional juga menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi seperti Weber (1947) dan ahli-ahli politik yang diwakili Burns (1978). Sarros and Butchatsky (1996) juga menyebut pemimpin transformasional sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai pemimpin penerobos karena pemimpin dengan karakter ini

mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri 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 menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan (Daryanto dan Daryanto, 1999 : 12-13). Oshagbeni (2000) dalam Rahyuda (2008 : 19) menyatakan bahwa tipe kepemimpinan ini tidak hanya sekedar menggunakan kekuatan dan kekuasaan dalam mencapai tujuan, namun juga mampu mempengaruhi anggota organisasi dengan cara-cara yang sesuai. Cara-cara yang sesuai tersebut menyebabkan pegawai senang dalam menerima tugas dari pemimpin sehingga pegawai puas dalam bekerja dan tidak menganggap tugas tersebut sebagai beban dalam bekerja.

Menurut Hartanto pada tahun 1991 (Hunen, 2006 : 16), konsep perilaku kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut: Inisiasi struktur yang menjelaskan dan situasional, yakni merupakan perilaku atasan yang memberikan penjelasan kepada bawahan mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Inisiasi seperti ini akan mengurangi rasa takut, malu dan sungkan bawahan yang timbul akibat kecenderungan orang untuk menghindari ketidakpastian. Dengan berkurangnya rasa takut/ malu, diharapkan bawahan akan lebih banyak berpartisipasi.

Kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan menarik cita-cita dan nilai-nilai seperti keadilan (*justice*), kedamaian (*peace*) dan persamaan (*equality*) (Sarros and Santora, 2001 : 385). Sementara itu, Humphreys (2005 : 1413) menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan karakteristik yang diungkapkan oleh Bass (1985) akan menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan menuju ke arah perbaikan bagi organisasinya. Dengan perubahan-perubahan positif tersebut, pegawai siap untuk menerima tugas yang diberikan pemimpin tanpa beban, senang dan puas dalam melakukan pekerjaannya serta akan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan yang bersangkutan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditegaskan kembali bahwa Kepemimpinan transformasional melalui tiga unsur yaitu karisma, konsideran individual, dan stimulasi intelektual pada diri kepala sekolah dianggap mampu menjawab tantangan pelaksanaan manajemen instruksional sekolah. Karisma merupakan komponen paling penting dalam konsep kepemimpinan transformasional secara luas.

Dengan karisma yang kuat, akan semakin mudah bagi seorang pemimpin untuk menanamkan pengaruh terhadap anak buah. Sebaliknya semakin lemah karisma seseorang, akan semakin sulit dalam upaya memberikan pengaruh kepada anak buah. Padahal, dalam konteks kepemimpinan, menjadi penting sekali bagi seseorang untuk menanamkan pengaruhnya terhadap orang lain. Sementara para kepala sekolah menunjukkan kuatnya kemauan untuk mendorong pemahaman terhadap pandangan orang lain, memperlakukan orang lain dengan penuh hormat, menyiapkan anak buah untuk siap mengorbankan diri sendiri demi kepentingan

kelompok dan sebagai pemberi inspirasi, mendatangkan antusiasme, loyalitas, dan menciptakan anak buah siap mengorbankan kepentingan pribadi untuk keperluan umum yang memerlukannya.

Dari penjelasan diatas juga dapat ditegaskan kembali bahwa pemimpin yang transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Perilaku-perilaku yang dimunculkan kepemimpinan transformasional dapat ditarik beberapa karekteristik yang menjadi ciri khas kepemimpinan transformasional antara lain : a. Mempunyai visi yang besar dan memercayai intuisi; b. Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan; c. Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang; d. Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan; e. Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan; f. Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru; g. Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi; Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi atau golongan; i. Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka (Karim dalam Setiawan dan Muhith,2013:26).

Dari berbagai definisi dan teori tentang kepemimpinan transformasional, akan membantu kita untuk mengetahui pelayanan administrasi di PT. PLN yang merupakan sebuah perusahaan listrik milik negara. Berdasarkan pendapat dari Bass (1990) dan Koh, dkk. (1995) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan karyawan. Oleh karena itu, ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu: 1) Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha 2) Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok 3) Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Sejalan dengan hal tersebut Cristopher (2005:84) menyatakan bahwa pelayanan pelanggan dapat diartikan sebagai suatu system manajemen, diorganisir untuk menyediakan hubungan pelayanan yang merupakan salah satu faktor penting, faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang baik kepada karyawan unuk memaksimalkan pekerjaannya dan mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Kepemimpinan sangat membutuhkan kemampuan dan bakat seorang secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dalam rangka usaha mencapai tujuan. Selanjutnya seorang pemimpin semestinya mengetahui sifat-sifat individual orang-orang kepercayaannya dan ia juga mengetahui tindakan apa yang dapat merangsang karyawan agar mereka bekerja sebaik-baiknya.

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 pelatih, guru atau mentor. Para pemimpin transformasional mencoba untuk memberi kekuasaan dan meninggikan para pengikut. Para pemimpin transformasional dapat ditemukan dalam organisasi mana saja pada tingkatan di mana saja.

D. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dikemukakan kesimpulan penelitian sebagai berikut : 1. Implementasi Kepemimpinan Transformasional sudah

berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari : a.) Memfasilitasi kebutuhan pegawai, mengembangkan potensi pegawai, membagi kewenangan dan mengembangkan kreativitas pegawai sudah berjalan dengan baik, karena semua program yang ada merupakan kebijakan PLN Pusat sehingga semuanya berjalan sesuai jadwal yang ditetapkan. b) Membagi kewenangan belum berjalan dengan baik, dimana masih terdapat pembagian kerja yang belum sesuai dengan komposisi kapasitas pegawai. c) Faktor-faktor yang menentukan kepemimpinan transformasional dari indikator yang telah ditetapkan, maka faktor motivasi inspirasi dan stimulasi intelektual merupakan faktor yang paling dominan dibandingkan dengan faktor idealized influence dan konsiderasi individu.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B.J., B.M. Bass, D.I. Jung. (1999). *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-462
- Bass, B.M. (1997). *Personal Selling and Transactional/ Transformational Leadership*. Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XVII, No. 3 (Summer 1997, Pages 19-28)
- . (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9-32
- and B.J. Avolio. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. Public Administration Quarterly, Vol. 17, No. 1, pp. 112-121
- Daryanto, A. dan H.K.S. Daryanto. (1999). *Model Kepemimpinan dan Profil Pemimpin Agribisnis di Masa depan*. AGRIMEDIA, Vol. 5, No. 1, pp. 6-17
- Dubinsky, A.J., F.J. Yammarino, M.A. Jolson, and W.D. Spangler. (1995). *Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management*. The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 15, No. 2, pp. 17-31
- Hersey, P., K.H. Blanchard and D. Johnson. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 7th Ed.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Int'l
- Horner M. (1997). *Leadership Theory: Past, Present and Future*. Team Performance Management, Vol. 3, No. 4, pp. 270-287
- Humphreys, J.H. (2005). *Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation*. Management Decision, Vol. 43, No. 10, pp. 1410-1431
- Hunen, A. (2006). *Pengembangan Model Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Perilaku Kreatif-Inovatif (Studi Kasus di PT Telkom Bandung)*. Tesis Program PascaSarjana Teknik dan Manajemen Industri, Institut Teknologi Bandung, Bandung.
- Handoko, Hendrayono. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Brand Grader Liberty Jakarta
- Jabnoun, N. and H.A. Al-Ghasyah. (2005). *Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000*. The Quality Management Journal, 12, 1, pp. 21-29

- Koontz, O.W. (1980). *Management*. Seventh Edition, Kogakusha: McGraw-Hill
- Mangkunegara Prabu Anwar, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Vivin Andika, dkk. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Northouse Peter G (2013), *Kepemimpinan, Teori dan Praktek*, PT Indeks Jakarta.
- Pasolong Harbani, (2011), *Teori Administrasi Publik*, Penerbit Alfabeta Bandung.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, R.H. Moorman, and R. Fetter. (1990). *Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors*. *Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 107-142
- Pounder, J.S. (2001). "New Leadership" and University Organizational Effectiveness: *Exploring the Relationship*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 6, pp. 281-290
- Prawirosentono, MBA, 1996. Bumi Aksara Jakarta.
- (2003). *Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of management Development Instruction*. *The Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 1, pp. 6-13
- Rahyuda, A.G. (2008). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Dosen*. Tesis Program Studi Teknik dan Manajemen Industri Institut Teknologi Bandung
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo
- Ruky Achmad S (2001), *Sistem Manajemen Kinerja, Performance management system, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, Penerbit, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Salusu J. (2008). *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Percetakan Gramedia Jakarta.
- Sarros, J.C. and J.C. Santora. (2001). *The Transformational-transactional Leadership model in Practice*. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22, 2/8, pp. 383-393.
- Sedarmayanti, (2010), *Reformasi Administrasi public, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan, (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemerintahan Yang Baik)*, Refika Aditama.
- Setiawan Bahar Agus dan Muhith Abd. (2013) *Transformational Leadership, Ilustrasi di bidang Organisasi Pendidikan*, Divisi Buku Perguruan Tinggi, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Suwatno dan Priansa Donni Juni, (2011), *Manajemen SDM dalam Organisaasi Publik dan Bisnis*, Penerbit Alfabeta Bandung.
- Syukri Agus Fanar, (2010) *Standar Pelayanan Publik Pemda, Berdasarkan ISO 9001/IWA-4*, Penerbit Indonesian Quality Research Agency (IQRA)
- Spreitzer, G.M., K.H. Perttula, and K. Xin. (2005). *Traditionally Matters: An Examination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the United States and Taiwan*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 205-227.
- Sondakh Siagian. 2002. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Bumi Aksara Jakarta.

- Thoha Miftah (2012). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Divisi Buku Perguruan Tinggi. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wahjono, S.I. (2010). *Perilaku Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Yukl, G. (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 251-289