

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (STUDI KASUS APARATUR SIPIL NEGARA PEMERINTAH KOTA KUPANG NUSA TENGGARA TIMUR)

Jefirstson Richset Riwukore

Magister Manajemen, Universitas Indo Global Mandiri

Email: jefritson@uigm.ac.id

Marzuki Alie

Magister Manajemen, Universitas Indo Global Mandiri

Email: marzuki_alie@uigm.ac.id

Fellyanus Habaora

Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor

Email: fellyanus_habaora@apps.ipb.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this research was to measure the principles of transformational leadership in human resource management. This research was conducted for 7 (seven) months from September 2019 to February 2020 at the Regional Government Secretariat of Kupang City (Pemkot Kupang) East Nusa Tenggara (NTT) Indonesia. The population of respondents in this study were the State Civil apparatus (ASN) within the scope of the Kupang City Government, East Nusa Tenggara, group I to group IV, totaling 370 ASN Kupang City government consisting of ASN group I as many as 8 of respondents, ASN group II as many as 80 of respondents, group III as many as 215 of respondents, and group IV as many as 67 of respondents. The type of data in this study consists of primary data and secondary data. The analysis used in this research is descriptive analysis with data processing and analysis using a Likert scale. The results showed that the transformational leadership within the City Government by policy makers has generally been implemented well. This can be seen from the ability to build a vision, inspirational communication, leaders who provide support, increase in intellectual abilities, and respect for individuals.

Keywords: *transformational leadership, state civil apparatus, Kupang City Government*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur prinsip kepemimpinan transformasional dalam manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini dilaksanakan selama 7 (tujuh) bulan mulai September 2019 sampai dengan Februari 2020 di Sekretariat Pemerintah Daerah Kota Kupang (Pemkot Kupang) Nusa Tenggara Timur (NTT) Indonesia. Populasi responden dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) lingkup Pemerintah Kota Kupang Nusa Tenggara Timur golongan I sampai golongan IV sejumlah 370 orang ASN Pemkot Kupang yang terdiri atas ASN golongan I sebanyak 8 orang responden, golongan II sebanyak 80 orang responden, golongan III sebanyak 215 orang responden, dan golongan IV sebanyak 67 orang responden. Jenis data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dari pengolahan dan analisis data menggunakan skala likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di lingkup Pemerintah Kota oleh pengambil kebijakan umumnya telah terlaksana dengan baik. Hal tersebut tampak dari kemampuan dalam membangun visi, komunikasi inspirasional, pemimpin yang memberikan dukungan, peningkatan kemampuan intelektual, dan penghargaan terhadap individu.

Kata Kunci: *kepemimpinan transformasional, aparatur sipil negara, Pemerintah Kota Kupang.*

1. Pendahuluan

Pemimpin suatu lembaga menjadi unsur utama dalam pencapaian kinerja dan profitabilitas lembaga/institusi. Kurniawan (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan lembaga atau institusi.

Anoraga (2004) dan Riwukore (2020) menyatakan kepemimpinan sebagai performa individu untuk mempengaruhi perilaku (aktivitas) orang lain melalui komunikasi secara individual maupun kelompok untuk mencapai tujuan. Individu pemimpin harus mampu memahami situasi dan kondisi organisasi yang ia pimpin. Riwukore (2010) menyatakan bahwa dalam setiap perubahan organisasi, dibutuhkan adanya seorang pemimpin. Adanya kebutuhan akan pemimpin yang kuat dan diterima oleh seluruh elemen organisasi disebabkan munculnya kecenderungan lebih berdaya (otonom) pada level bawah akibat proses *empowerment*. Keberhasilan beberapa organisasi dalam mengkreasi pengetahuan juga memberikan andil kepada fenomena *empowerment* yang sesungguhnya, dimana pegawai merasakan kebutuhan akan pengembangan pribadi melalui proses sosial dalam organisasi. Sadler (2003) menyatakan bahwa proses ini telah mendorong perilaku pegawai yang kreatif, mandiri, dan memiliki motivasi sehingga fungsi pimpinan bukan mengarahkan tetapi memfasilitasi. Pemberdayaan akan muncul jika ada 4 hal: informasi, kewenangan, pengetahuan, dan kebersamaan.

Tanggungjawab utama dari seorang pemimpin organisasi adalah mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi dengan jalan mengartikulasikan misi, visi, strategik, dan sasaran-sasaran (Zaccaro & Klimoski, 2001). Pimpinan

pada setiap tingkatan bertanggung jawab atas diseminasi tujuan-tujuan strategis organisasi, dan meyakinkan para pengikutnya untuk mengimplementasikan tujuan-tujuan tersebut secara efektif (Bersona & Avolio, 2004). Cannella & Monroe (1997) mengindikasikan bahwa pimpinan-pimpinan transformasional mampu membangun hubungan-hubungan dengan pengikutnya sedemikian rupa sehingga mereka dapat lebih mudah untuk mendiseminasi dan mengimplementasikan tujuan-tujuan strategis tersebut.

Salah satu wilayah otonomi yang dapat dikaji terkait gaya kepemimpinan transformasional adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) lingkup Pemerintah Kota Kupang. Loncatan pembangunan sebagai barometer Nusa Tenggara Timur dan pusat pembagunan ibu kota sangat mempengaruhi kepemimpinan dalam mendorong perbaikan kinerja para Aparatur Sipil Negara. Untuk hal tersebut, diperlukan kajian ilmiah terhadap kepemimpinan transformasional dalam manajemen sumber daya manusia di Kota Kupang. Teoritik ilmiah dari penelitian ini terdiri dari kepemimpinan, model kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, dan indikator dari kepemimpinan transformasional.

Efektivitas dan efisiensi mencapai keberhasilan institusi atau organisasi sangat dipengaruhi kepemimpinan. Performa kepemimpinan sangat ditentukan oleh performa pemimpin. Stoner, et al. (1996) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan unggul untuk mempengaruhi orang lain dalam mengusahakan untuk mencapai tujuan, karena: (1) melibatkan banyak orang (staf dan pengikut), (2) distribusi kekuasaan, dan (3) kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku staf atau pengikut. Kemampuan unggul diperlukan pemimpin karena kepemimpinan sangat erat terhadap fungsi yang berhubungan dengan tugas, dan fungsi yang berhubungan dengan

pemeliharaan kelompok (sosialisasi). Yukl (1994) menjelaskan bahwa individu pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinan secara efektif diperlukan lima unsur utama efektivitas seorang pemimpin, yaitu: (1) perilaku dan kemampuan pemimpin; (2) kekuatan pemimpin; (3) perilaku aktual pemimpin; (4) variabel-variabel penghambat; dan (5) variabel-variabel situasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Hersey dan Blanchard (1995) menghasilkan berbagai teori tentang kepemimpinan. Teori kepemimpinan itu dapat diklasifikasikan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan menurut teori sifat, pendekatan ini diasumsikan bahwa dapat ditemukan sejumlah ciri individu terbatas dari kepemimpinan yang efektif. Ciri-ciri tersebut antara lain menyangkut tentang intelektualitas, emosional, fisik, kepercayaan diri, kepandaian berbicara dan lain-lain; (2) kepemimpinan menurut teori perilaku, pendekatan menurut teori perilaku mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan oleh para pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan, bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas dan lain sebagainya; dan (3) kepemimpinan menurut teori perilaku, pendekatan menurut teori perilaku mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan oleh para pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan, bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas dan lain sebagainya.

Tanggungjawab utama dari seorang pemimpin organisasi adalah mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi dengan jalan mengartikulasikan misi, visi, strategik, dan sasaran-sasaran (Zaccaro & Klimoski, 2001). Pimpinan pada setiap tingkatan bertanggung jawab atas diseminasi tujuan-tujuan strategis organisasi, dan meyakinkan para pengikutnya untuk mengimplementasikan tujuan-tujuan tersebut secara efektif

(Bersona & Avolio, 2004). Cannella & Monroe (1997) mengindikasikan bahwa pimpinan-pimpinan transformasional mampu membangun hubungan-hubungan dengan pengikutnya sedemikian rupa sehingga mereka dapat lebih mudah untuk mendiseminasi dan mengimplementasikan tujuan-tujuan strategis tersebut.

Banyak hasil penelitian menyangkut perbedaan dari beberapa tipe kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional jauh lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional (Bass, 1990; Kark & Shamir, 2002). House (1996) mencatat paling tidak ada lebih dari seratus pengujian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan yang digambarkan sebagai karismatik, transformasional, atau *visionary* memiliki efek positif atas performa organisasi, kepuasan bawahan, komitmen bawahan. Dua penelitian meta-analisis yang dilakukan oleh Fuller, et al. (1996) dan Lowe, et al., (1996) mendukung konklusi ini. Dalam meta analisis ini ditemukan bahwa terdapat korelasi yang sangat kuat antara kepemimpinan transformasional dengan persepsi bawahan atas efektifitas pimpinannya, dan kepuasan kerja bawahan. Penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendekati persepsi bawahan atas kepemimpinan yang ideal (Bass & Avolio, 1990).

Penelitian Rafferty & Griffin (2004) yang disarankan pada model yang dikembangkan oleh Bass (1985) menemukan lima dimensi kepemimpinan transformasional yang memiliki validitas diskriminan antara satu dengan yang lainnya. Kelima dimensi kepemimpinan tersebut adalah: visi, komunikasi inspirasional, pemimpin yang memberikan dukungan, peningkatan kemampuan intelektual, dan penghargaan terhadap individu.

Rafferty & Griffin (2004) menemukan bahwa visi merupakan dimensi kepemimpinan yang penting yang diangkat dari konstruk yang lebih luas,

yaitu karisma. Bass (1985) menyatakan komponen kepemimpinan transformasional yang paling umum dan penting adalah karisma. Temuan-temuan empiris mendukung pernyataan ini, hasil meta analisis menunjukkan bahwa karisma paling kuat berasosiasi dengan ukuran efektivitas seperti kepuasan bawahan terhadap pimpinan (Lowe, et al., 1996).

Bass (1985) menyatakan bahwa pimpinan karismatik menggunakan pendekatan inspirasional serta percakapan emosional untuk meningkatkan motivasi bawahan untuk mentrasendensikan minat pribadi bagi kepentingan kelompok. Pada penelitian berikutnya, Avolio, et al. (1999) menyatakan pula bahwa *charisma* dan *inspirational motivation* dapat dilihat manakala pimpinan menggambarkan masa depan yang diinginkan, mengartikulasikan bagaimana hal tersebut dapat dicapai, memberikan contoh untuk diikuti, menetapkan standar-standar performa, dan memperlihatkan pertimbangan yang matang serta keyakinan. Deskripsi ini menyarankan agar *vision* dan *inspirational motivation* digabungkan menjadi satu konstruk. Tetapi peneliti-peneliti lain menyanggah bahwa tetap penting untuk mempertahankan perbedaan antara *vision* dan *inspirational motivation* (McClelland, 1997; Barbuto, 1997).

Salah satu faktor yang membedakan kepemimpinan transformasional dengan teori-teori kepemimpinan yang baru adalah dimasukkannya pertimbangan individual dalam model transformasional (Rafferty & Griffin, 2004). Pada awalnya Bass (1985) menyatakan bahwa pertimbangan individual terjadi manakala pimpinan telah mengembangkan orientasi ke arah staff dan memperlihatkan perhatian individual kepada bawahan, dan merespon secara layak pada kebutuhan bawahan secara personal. Belakangan ini, diskusi-diskusi mengenai pertimbangan individual difokuskan pada salah satu komponen, yaitu *supportive leadership*. Sebagai contoh, Bass & Avolio (1990) menyatakan bahwa pimpinan menunjukkan

pertimbangan individual lebih sering dengan cara memperlihatkan dukungan umum atas usaha-usaha yang dilakukan para bawahan.

Faktor kepemimpinan ini menunjuk pada perilaku-perilaku yang dapat meningkatkan minat serta kewaspadaan bawahan atas munculnya masalah, dan dengan demikian akan mengembangkan kemampuan bawahan serta kecenderungan untuk berpikir tentang masalah-masalah yang ada dalam perspektif yang baru (Bass, 1985).

Penghargaan terhadap individu, dimana dimensi kelima ini didasarkan pada kumpulan penelitian yang telah menemukan hubungan yang kuat antara kepemimpinan transaksional dengan subdimensi kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional menekankan *contingent reward* dan *management-by-exception*. *Contingent reward* menyangkut cara memberikan imbalan yang didasarkan pada performa yang dicapai oleh bawahan. Menurut Bass (1985) pujian atas keberhasilan kerja, rekomendasi untuk peningkatan upah, serta promosi merupakan contoh perilaku dalam *contingent reward*.

2. Metode Penelitian

Populasi dan sampel. Sugiyono (2017) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) lingkup Pemerintah Kota Kupang Nusa Tenggara Timur golongan I sampai golongan IV sejumlah 4895 orang. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel berupa responden dalam penelitian ini dipilih secara acak menggunakan teknik penarikan sample dengan metode *purposive stratified proporsional sampling* (Sugiyono, 2017).

Untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus Slovin (Riwukore & Habaora, 2019) pada probabilitas error 0.05 (5%) sehingga jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 370 orang ASN Pemkot Kupang yang terdiri atas ASN golongan I sebanyak 8 orang responden, golongan II sebanyak 80 orang responden, golongan III sebanyak 215 orang responden, dan golongan IV sebanyak 67 orang responden.

Jenis dan sumber data. Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif yang didapatkan dari data primer dan data sekunder sebagai data pendukung penelitian ini. Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumbernya langsung, seperti data yang didapat dari penyebaran kuesioner/angket yang diisi responden, sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh dari hasil kepustakaan dan data yang telah diolah seperti penelitian-penelitian terdahulu, jurnal, dan artikel yang dikumpulkan dari pencarian di internet yang relevan dengan penelitian.

Metode pengumpulan data. Kuisisioner, pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebarkan sejumlah daftar pertanyaan kepada responden. Kuisisioner ini dimaksudkan untuk memperoleh jawaban responden tentang gaya kepemimpinan pada ASN Pemerintah Kota Kupang Nusa Tenggara Timur.

Defenisi operasional dan pengukuran variabel. Menurut Sujarweni (2014) adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun jenis-jenis variabel tersebut adalah sebagai berikut.

1. Kemampuan membangun visi
 - (a). mampu mengkomunikasikan visi
 - (b). mampu meningkatkan optimisme
2. Komunikasi inspirasional
 - (a). sering memotivasi
 - (b). sering memberikan arahan

3. Pemimpin yang memberikan dukungan
 - (a). siap memberikan pelatihan dan instruksi
 - (b). memberikan perhatian secara pribadi
4. Peningkatan kemampuan intelektual
 - (a). mampu membuat masalah sebagai suatu kesempatan untuk belajar
 - (b). mampu memberikan alasan yang baik untuk setiap gagasan yang disampaikan
5. Penghargaan terhadap individu
 - (a). sangat memperhatikan dan menghargai pekerjaannya bawahannya
 - (b). jujur dan terbuka memuji bawahannya

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif berdasarkan nilai rata-rata penggolongan skala Likert menjadi tiga bagian menggunakan rumus:

$$\frac{5-1}{3} = 1,33$$

Nilai rata-rata 1 – 2,32 termasuk rendah
Nilai rata-rata 2,33 – 3,65 termasuk sedang
Nilai rata-rata 3,66 – 5,00 termasuk tinggi

3. Pembahasan

Kepemimpinan transformasional dalam ilmu manajemen dapat ditinjau dari aspek kemampuan membangun visi, komunikasi inspirasional, pemimpin yang memberikan dukungan, peningkatan kemampuan intelektual, dan penghargaan terhadap individu.

Kemampuan Membangun Visi

Performa kepemimpinan transformasional ASN lingkup Pemerintah Kota Kupang tersaji pada Tabel 1.

Tabel 1. Performa ASN Pemkot Kupang berdasarkan kemampuan membangun visi

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Σ Responden	Skor	Σ Skor	%	Rata-Rata
Kepeimpinan Transformasi	Kemampuan membangun visi	Mampu mengkomunikasikan	0	1	0	0	

sional		ikan visi					
			14	2	28	3,8	
			106	3	318	28,6	
			187	4	748	50,5	
			63	5	315	17,0	
		Total 1	370		1409	100,0	3,81/Tinggi
		Mampu meningkatkan optimisme	0	1	0	0	
			22	2	44	5,9	
			125	3	375	33,8	
			170	4	680	45,9	
			53	5	265	14,3	
		Total 2	370		1364	100,0	3,69/Tinggi
		Total 1 + 2					3,75/Tinggi

Berdasarkan informasi pada Tabel 1 menunjukkan bahwa, kedua indikator kemampuan membangun visi termasuk tinggi (3,75), artinya (1) atasan mampu mengkomunikasikan visi yang dapat memacu staf untuk bekerja mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh Pemerintah Kota Kupang (3,81/tinggi), dan (2) atasan mampu meningkatkan optimisme staf akan pencapaian kemajuan pembangunan kota dan masyarakat (3,69/tinggi). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa karisma pemimpin melalui visi dapat menjadi indikator pencapaian efektivitas tujuan organisasi. Lowe, et al. (1996) menyatakan bahwa karisma paling kuat berasosiasi terhadap efektivitas organisasi seperti kepuasan staf terhadap pimpinan.

Kemampuan Dalam Komunikasi Inspirasional

Selanjutnya, kepemimpinan transformasional berdasarkan komunikasi inspirasional (Tabel 2) menunjukkan indikator kategori yang termasuk tinggi (3,79), artinya (1) atasan sering memotivasi staf untuk melakukan lebih banyak dari pada apa yang dapat staf lakukan (3,72/tinggi), dan (2) atasan sering memberikan arahan sehingga staf mengetahui bagaimana seharusnya staf melakukan pekerjaannya (3,85/tinggi).

Tabel 2. Performa ASN Pemkot Kupang berdasarkan komunikasi inspirasional

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Σ Responden	Skor	Σ Skor	%	Rata-Rata
Kepemimpinan Transformasional	Komunikasi inspirasional	Sering memotivasi	4	1	4	1,08	
			16	2	32	4,3	
			120	3	360	32,4	
			169	4	676	45,7	
			61	5	305	16,5	
		Total 1	370		1377	100,0	3,72/Tinggi
		Sering memberikan arahan	3	1	3	0,810	8108
			13	2	26	3,5	
			104	3	312	28,1	
			165	4	660	44,6	
			85	5	425	23,0	
		Total 2	370		1426	100,0	3,85/Tinggi
		Total 1 + 2					3,79/Tinggi

Kemampuan Memberikan Dukungan

Pemimpin yang memberikan dukungan merupakan salah satu indikator kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hal tersebut, performa ASN Pemkot Kupang menunjukkan nilai yang sedang (3,45), artinya bahwa (1) atasan siap memberikan pelatihan dan instruksi bilamana staf membutuhkannya (3,58/sedang), dan (2) atasan memberikan perhatian secara pribadi kepada staf-staf yang melihatannya diabaikan (3,31/sedang).

Tabel 3. Performa ASN Pemkot Kupang berdasarkan pemimpin yang memberikan dukungan

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Σ Responden	Skor	Σ Skor	%	Rata-Rata
Kepemimpinan Transformasional	Pemimpin yang memberikan dukungan	Siap memberikan pelatihan dan instruksi	4	1	4	1,08	
			39	2	78	10,5	
			110	3	330	29,7	
			172	4	688	46,5	
			45	5	225	12,2	
		Total 1	370		1325	100,0	3,58/

							sedang
		Memberikan perhatian secara pribadi	12	1	12	3,2	
			59	2	118	15,9	
			115	3	345	31,1	
			169	4	676	45,7	
			15	5	75	4,1	
		Total 2	370		1226	100,0	3,31/sedang
		Total 1 + 2					3,45/sedang

Peningkatan Dalam Kemampuan Intelektual

Berdasarkan nilai rata-rata, kedua indikator meningkatkan kemampuan intelektual menunjukkan bahwa (1) atasan mampu membuat staf mampu melihat masalah sebagai suatu kesempatan untuk belajar dengan nilai rata-rata sebesar 3,86 (tinggi), dan (2) atasan senantiasa menuntun staf untuk mampu memberikan alasan yang baik untuk setiap gagasan atau ide yang staf sampaikan, dengan nilai rata-rata 3,66 (tinggi). Secara umum kemampuan meningkatkan intelektual dalam kepemimpinan transformasional di lingkup Pemerintah Kota Kupang termasuk tinggi (3,75).

Tabel 3. Performa ASN Pemkot Kupang berdasarkan peningkatan kemampuan intelektual

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Σ Responden	Skor	Σ Skor	%	Rata-Rata
Kepemimpinan Transformasional	Peningkatan kemampuan intelektual	Mampu membuat masalah sebagai suatu kesempatan untuk belajar	3	1	3	0,8	
			19	2	38	5,1	
			84	3	252	22,7	
			185	4	740	50,0	
			79	5	395	21,4	
		Total 1	370		1428	100,0	3,86/tinggi
		mampu memberikan	11	1	11	3,0	

		alasan yang baik untuk setiap gagasan yang disampaikan					
			19	2	38	5,1	
			102	3	306	27,6	
			195	4	780	52,7	
			43	5	215	11,6	
		Total 2	370		1350	100,0	3,66/tinggi
		Total 1 + 2					3,75/tinggi

4.5 Penghargaan Terhadap Individu

Penghargaan terhadap individu (staf) sangat bermanfaat dalam peningkatan motivasi dan kinerja ASN. Nilai performa ASN Pemkot Kupang berdasarkan penghargaan terhadap individu dapat dilihat pada Tabel 4. Berdasarkan nilai rata-rata, kedua indikator penghargaan terhadap individu menunjukkan (1) atasan sangat memperhatikan dan menghargai pekerjaan bawahannya dengan nilai rata-rata sebesar 3,86 termasuk tinggi; (2) atasan secara jujur dan terbuka memuji bawahannya yang melakukan pekerjaan dengan baik dengan nilai rata-rata sebesar 3,81 termasuk tinggi. Secara umum kepemimpinan transformasional berdasarkan penghargaan terhadap individu menunjukkan nilai kategori yang termasuk tinggi (3,84). Penghargaan terhadap individu atas hasil kerja dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Menurut Bass (1985) pujian atas keberhasilan kerja, rekomendasi untuk peningkatan upah, serta promosi merupakan contoh perilaku dalam *contingent reward*.

Tabel 4. Performa ASN Pemkot Kupang berdasarkan penghargaan terhadap individu

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Σ Responden	Skor	Σ Skor	%	Rata-Rata
Kepemimpinan Transformasional	Penghargaan terhadap individu	Sangat memperhatikan dan menghargai pekerjaan bawahannya	7	1	7	1,9	
			14	2	28	3,8	
			85	3	255	23,0	

			180	4	720	48,6	
			84	5	420	22,7	
		Total 1	370		1430	100,0	3,86/tinggi
		Jujur dan terbuka memuji bawahannya	0	1	0	0	
			20	2	40	5,4	
			92	3	276	24,9	
			195	4	780	52,7	
			63	5	315	17,0	
		Total 2	370		1411	100,0	3,81/tinggi
		Total 1 + 2					3,84/tinggi

Kepemimpinan Transformasional

Pengambil kebijakan dalam lingkup Pemerintah Kota Kupang dalam penelitian ini menunjukkan bahwa integratif prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dalam kemampuan membangun visi, komunikasi inspirasional, pemimpin yang memberikan dukungan, peningkatan kemampuan intelektual, dan penghargaan terhadap individu menunjukkan skala yang tinggi dengan nilai skor 3,72. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam lingkup Pemerintah Kota Kupang telah berjalan dengan baik. Hal tersebut dapat ditinjau dalam Tabel 5.

Tabel 5. Nilai dan skor kepemimpinan transformasional lingkup Pemerintah Kota Kupang

Variabel	Sub Variabel	Skor	Kategori
Kepemimpinan Transformasional	Kemampuan membangun visi	3,75	Tinggi
	Komunikasi inspirasional	3,79	Tinggi
	Pemimpin yang memberikan dukungan	3,45	Sedang
	Peningkatan kemampuan intelektual	3,75	Tinggi
	Penghargaan terhadap individu	3,84	Tinggi
	Kategori		3,72

Bersona & Avolio (2004) menyatakan bahwa performa organisasi dalam mencapai sasaran-sasaran yang direncanakan pada dasarnya

merupakan akumulasi performa individu dari tiap orang yang ada pada organisasi. Selanjutnya, Li Yueh Chen (2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional di lingkup Pemerintah Kota oleh pengambil kebijakan umumnya telah terlaksana dengan baik. Hal tersebut tampak dari kemampuan dalam membangun visi, komunikasi inspirasional, pemimpin yang memberikan dukungan, peningkatan kemampuan intelektual, dan penghargaan terhadap individu.

Daftar Pustaka

- Anoraga, P., 2004. *Manajemen bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I., 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 71, pp. 441-462.
- Barbuto, J. E., 1997. Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 12(3), pp. 689-697.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Organizational Dynamics*, Volume 4, pp. 231-271.
- Bersona, Y. & Avolio, B. J., 2004. Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, Volume 15, pp. 625-646.

- Cannella, A. A. J. & Monroe, M. J., 1997. Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*, Volume 23, pp. 213-237.
- Chen, L. Y., 2004. Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction and job performance at small and middle sized firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, pp. 432-438.
- Fuller, J. B., Patterson, C. P., Hester, K. & Stringer, D. Y., 1996. A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, Volume 78, pp. 271-287.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H., 1995. *Manajemen perilaku organisasi: Pendayagunaan sumber daya manusia*. Edisi Keempat ed. Jakarta: Erlangga.
- House, R. J., 1996. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, a formulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 323-353.
- Kark, R. & Shamir, B., 2002. The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Followers. *Monographs in Leadership and Management*, 5(2), pp. 77-101.
- Kurniawan, M. D. P., 2020. The influence of leadership style on performance in the Bidang Pemberantasan Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 11(1), pp. 16-21.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N., 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 385-425.
- McClelland, D. C., 1997. *Memacu masyarakat berprestasi: Mempercepat laju pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan berprestasi*. Jakarta, Indonesia: Intermedia Press.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A., 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), pp. 329-354.
- Riwukore, J. R., 2010. *Effect of transformational leadership, competency motivation and commitment to work organization and performance of employees in Government Secretariat City Kupang, East Nusa Tenggara [Disertasi]*, Surabaya: Program Doktor Ilmu Ekonomi, Program Pascasarjana, Universitas 17 Agustus 1945.
- Riwukore, J. R., 2020. *Kepemimpinan transformasional peningkatan sumber daya manusia*. Solok Sumatera Barat (Indonesia): CV. Insan Cendekia Mandiri.
- Riwukore, J. R. & Habaora, F., 2019. Perception of farmers on the performance of extensionist in the pasture agroecosystem of Timor Tengah Utara District. *Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology*, 29(2), pp. 1-10.
- Sadler, P., 2003. *Leadership: style, role models, qualities, behavior, concept*. 2 ed. Kogan London: Page Limited.
- Stoner, James, A. F. & Gilbert, F. E. R., 1996. *Management*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sugiyono, 2017. *Methods of quantitative, qualitative and combination writing*

(mixed methods). Bandung, Indonesia: Alfa Beta Press.

Yukl, G., 1994. *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.

Zaccaro, S. J. & Klimoski, R. J., 2001. Leadership, vision and organizational effectiveness. In: *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*. Sanfransisco USA: Jossey-Bass Publishers.