

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEKTOR PUBLIK

Abdul Fatah Fanani

Prodi Administrasi Publik, STIA Panglima Sudirman,
fafan.fanani@gmail.com

Mahathir Muhammad Iqbal

Prodi Ilmu Pemerintahan, Universitas Islam Raden Rahmat Malang
iqbalz_mm@yahoo.com

Wahyu Astutik

Prodi Administrasi Bisnis, STIA Panglima Sudirman
aisya.adinda7@gmail.com

Yuni Lestari

Jurusan Administrasi Publik, Universitas Negeri Surabaya
yunilestari@uniesa.ac.id

Abstrak

Artikel ini mendeskripsikan tentang kebutuhan terhadap kepemimpinan transformasional di negara Indonesia. Hal tersebut disebabkan oleh terjadinya degradasi moral bangsa yang menggerogoti sendi-sendi kehidupan berbangsa dan bernegara. Berkembangnya korupsi, kolusi, dan nepotisme sebagai bukti begitu parahnya degradasi moral bangsa Indonesia, yang hampir menjerumuskan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) ke dalam jurang kehancuran.

Hadirnya beberapa tokoh pemimpin yang reformis yang mencirikan kepemimpinan transformasional pada era reformasi ini, khususnya di sektor publik memberi angin segar bagi permasalahan krisis kepemimpinan dan ketidakpercayaan masyarakat (distrust) kepada pemimpinnya. Para pemimpin transformasional ini memiliki jiwa altruisme dan filantropi yang tinggi. Mereka mampu menunjukkan kepeduliannya kepada masyarakat yang dipimpinnya, meskipun menghadapi tantangan dan ancaman dari berbagai pihak yang berseberangan dengan haluan politiknya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode library research. Materi yang digunakan dalam menyusun artikel ini menggunakan bahan-bahan bacaan dan data sekunder. Materi, data serta informasi yang terkumpul kemudian disusun dan dianalisis, sehingga menghasilkan kesimpulan yang bisa dipertanggungjawabkan. Dalam artikel ini menghasilkan suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional sektor publik sangat dibutuhkan di Indonesia pada saat ini. Keteladanan dan keberhasilan beberapa pemimpin transformasional yang telah ada menjadi panutan bagi pemimpin dan masyarakat. Keberanian dalam mengambil kebijakan untuk kepentingan masyarakat banyak dan kemampuan merubah mind set masyarakat yang dipimpinnya sehingga mendukung kebijakannya mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kemampuannya pemimpin transformasional dalam mentransformasikan ide dan gagasan untuk kemajuan dan kesejahteraan masyarakat yang dipimpin menunjukkan keberhasilan yang signifikan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Ide/Gagasan, Degradasi Moral Bangsa, Distrust, Reformis.

Abstract

This article describes the need for transformational leadership in Indonesia. This is caused by the moral degradation of the nation which undermines the joints of the life of the nation and state. The development of corruption, collusion and nepotism as evidence of the severity of the moral degradation of the Indonesian nation, which almost plunged the Republic of Indonesia (NKRI) into the brink of collapse. The presence of a number of reformist leaders who characterized transformational leadership in this reformation era, especially in the public sector gave a breath of fresh air to the leadership crisis and distrust of the leaders. These transformational leaders have a high spirit of altruism and philanthropy. They are able to show concern for the people they lead, despite facing challenges and threats from various parties who are at odds with their political direction. In this study, researchers used the library research method. The material used in preparing this article uses reading material and secondary data. The material, data and information collected are then compiled and analyzed, so as to produce conclusions that can be accounted for. In this article produces a conclusion that transformational leadership of the public sector is needed in Indonesia at this time. Exemplary and success of several transformational leaders have become role models for leaders and the community. Courage in making policies for the benefit of many people and the ability to change the mindset of the people they lead so that supporting their policies can improve the welfare of the community. The ability of transformational leaders in transforming ideas for the advancement and welfare of the people led shows significant success.

Keywords: Transformational Leadership, Ideas, Nation's Moral Degradation, Distrust, Reformers.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penentu dalam keberhasilan suatu organisasi. Sehingga kepemimpinan sektor publik juga tidak bisa dilepaskan dari proses berjalannya suatu organisasi publik. Suryono (2011: 5). Fenomena kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada keberadaan organisasi, bahkan bisa dianggap sebagai inti dari organisasi itu sendiri. Sistem organisasi dapat berjalan dengan baik apabila ia dikendalikan oleh pemimpin yang memiliki komitmen untuk mengoptimalkan fungsi, peranan dan tanggungjawabnya.

Kenyataan yang terjadi di Indonesia sungguh memprihatinkan, karena banyak pemimpin sektor publik yang terjerat kasus korupsi, kolusi dan nepotisme. Hal ini menyebabkan terjadinya ketidakpercayaan (*distrust*) masyarakat kepada pemimpinnya. Dan lebih parah lagi banyak masyarakat yang mulai berpikir pragmatis dengan memilih calon pemimpin yang memberikan kontribusi berupa uang atau barang dalam kasus pemilihan pemimpin daerah maupun DPR/DPRD.

Distrust dan pemikiran pragmatis masyarakat inilah yang menyebabkan terjadinya degradasi moral bangsa yang tentu saja membahayakan keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Oleh sebab itu gerakan untuk merubah *mind set* masyarakat agar tidak berpikir pragmatis dan upaya pencegahan terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme penting untuk dilakukan.

Munculnya beberapa pemimpin daerah maupun nasional yang reformis yang berani mengambil kebijakan yang tidak sesuai dengan budaya korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) mampu membuka mata masyarakat untuk tidak berpikir pragmatis dalam memilih calon pemimpin. Kemampuan pemimpin-pemimpin reformis tersebut dalam mentransformasikan ide yang anti KKN dan membuktikan kepemimpinannya dalam mensejahterakan masyarakat mampu membangun dukungan positif dari masyarakat.

Namun tipe kepemimpinan seperti apa yang cocok untuk organisasi sektor publik bukanlah suatu hal yang mudah untuk dijawab. Kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan sektor publik di Indonesia sangat rendah. Hal tersebut dipicu oleh banyaknya pemimpin sektor publik yang terjerat kasus korupsi. Berdasarkan data Kementerian Dalam Negeri, ada 343 kepala daerah yang berperkara hukum baik di Kejaksaan, kepolisian, mau pun Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) (*Sumber: Kompas.com 4 Februari 2015*). Sedangkan Komisi Pemberantasan (KPK), telah mengungkap adanya 18 gubernur dan 343 bupati/wali kota yang terjerat kasus korupsi (*Sumber: Harian Kompas Terbit 5 Agustus 2016*). Oleh karena itu dibutuhkan figur pemimpin yang memiliki visi yang jelas, komitmen yang kuat dan berjuang untuk masyarakat yang dipimpin.

KERANGKA TEORI

Kepemimpinan Sektor Publik

Dalam organisasi publik dibutuhkan kepemimpinan sektor publik yang efektif. Dengan kepemimpinan yang efektif diharapkan organisasi publik bisa berjalan lebih optimal. Tujuan dan harapan masyarakat dalam

organisasi publik juga akan bisa tercapai dengan baik, sehingga mampu menciptakan kesejahteraan masyarakat. Di satu sisi pegawai sebagai aparatur organisasi publik memiliki kebanggaan dan termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang baik.

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.

Oleh karena itu pemimpin pada sektor publik harus mampu menciptakan iklim yang kondusif bagi terbangunnya kepercayaan warga kepada kepemimpinan sektor publik. Kualitas pemimpin dan kepemimpinan sektor publik menjadi kunci bagi keberhasilan sebuah organisasi publik. Kepemimpinan sektor publik yang efektif akan memberikan kualitas yang lebih tinggi atas barang-barang dan jasa-jasa lebih efisien; dan itu juga memberikan satu perasaan kohesivitas, pengembangan pribadi, dan level kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi diantara orang yang melakukan pekerjaan; dan hal itu memberikan suatu arah dan visi, suatu penjabaran dengan lingkungan, satu mekanisme yang sehat untuk inovasi dan kreativitas, dan satu sumber yang menghidupkan kultur organisasi publik Wart (2003) dalam Silalahi (2011).

Banyak organisasi publik berusaha melakukan perubahan guna menyesuaikan dengan lingkungan yang berkembang pesat dan cepat di era globalisasi ini. Organisasi publik melalui pemimpin-pemimpinnya yang memiliki visi dan misi yang kuat berusaha membangun kepercayaan warganya. Lebih jauh Silalahi menjelaskan bahwa krisis kepercayaan publik kepada pemerintahnya merupakan efek dari krisis kepemimpinan publik.

Diantara tipe kepemimpinan yang memiliki visi dan komitmen yang kuat adalah kepemimpinan transformasional.

Konsep-konsep Dasar dan Teori-teori Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan telah banyak mengalami perkembangan seiring berkembangnya ilmu pengetahuan khususnya di bidang organisasi dan manajemen. Dewasa ini disiplin ilmu administrasi juga mengalami perkembangan yang cukup signifikan yang ikut terlibat dalam mewarnai kajian tentang kepemimpinan. Kepemimpinan biasanya juga berkaitan dengan kekuasaan. Seseorang yang menjadi pemimpin biasanya padanya melekat suatu kekuasaan. Dengan kekuasaan yang melekat padanya, pemimpin mampu menggerakkan sumber daya yang ada untuk bersama-sama mencapai tujuan. Namun demikian keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya tergantung kepada kekuasaan yang melekat padanya, tetapi bisa juga

disebabkan oleh sikap, perilaku, komitmen juga visi yang ingin dicapai secara bersama-sama.

Lebih lanjut (Suryono, 2011) mendefinisikan bahwa secara sederhana pemimpin dapat didefinisikan sebagai seseorang yang terus-menerus membuktikan bahwa ia mampu mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain, lebih dari kemampuan orang lain untuk mempengaruhi dirinya. Dari pendapat tersebut jelas bahwa pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain sehingga mau berbuat melakukan sesuatu atau bersikap untuk mencapai tujuan bersama melebihi orang-orang tersebut mempengaruhi dirinya. Kepemimpinan merupakan seni dalam mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk bertindak sesuai dengan yang diharapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada dasarnya terdapat dua pandangan utama dalam teori kepemimpinan, yaitu teori sifat kepemimpinan (*traits theory*) dan teori situasional (*situational theory*). Teori sifat bertitik tolak dari asumsi bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat seseorang, sedangkan teori situasional (*situational theory*) berpendapat bahwa situasilah yang menyebabkan keberhasilan kepemimpinan seseorang, bukan sifat-sifatnya (Indrawijaya, 2010: 135). Sedangkan teori kepemimpinan transformasional merupakan bagian dari teori situasional.

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 (Sedarmayanti, 2013: 188). Dari pemikiran Burns tersebut kemudian berkembang teori kepemimpinan transformasional yang didasarkan pada penelitian empiris seperti yang dikembangkan oleh Bass (1985). Efektivitas kepemimpinan transformasional terjadi karena pemimpin melihat dirinya sebagai agen perubahan (*agent of change*); pemimpin memiliki visi yang kuat (*visionary*) yang mempunyai level kepercayaan yang tinggi bagi institusinya; pemimpin adalah pengambil resiko, tetapi bukan orang yang sembrono; pemimpin kapabel mengartikulasikan nilai-nilai inti yang cenderung untuk memandu perilakunya; pemimpin memiliki keterampilan kognitif yang luar biasa dan keyakinan dalam mempertimbangkan sesuatu sebelum mengambil suatu tindakan; pemimpin percaya dengan orang dan menunjukkan sensitifitas terhadap kebutuhan orang; pemimpin fleksibel dan terbuka untuk belajar dari pengalaman.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang kuat, yaitu kepemimpinan yang memiliki visi yang jelas (*visioner*). Visi atau *vision* adalah mimpi masa depan yang menantang untuk diwujudkan. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi individu-individu dalam organisasi untuk kreatif dan inovatif, membawa pembaharuan dalam kinerja manajemen, berani dan

bertanggungjawab memimpin dan mengendalikan organisasi. Usman (2009: 333) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformasional*). Istilah transformasi berasal dari kata *to transform*, yang artinya mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.

Dalam konteks teori kepemimpinan kontemporer, menginformasikan kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik dari kepemimpinan transaksional, kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*) dan kepemimpinan visioner (*visionary leadership*), bahkan kepemimpinan Ki Hajar Dewantoro dan kepemimpinan hastabrata memiliki nilai universal dengan karakteristik serupa pada karakteristik dari kepemimpinan transformasional yang secara umum telah terbukti memengaruhi kinerja, Bass (1990) dalam Nur (2017).

Sehingga kepemimpinan transformasional dapat dimaknai sebagai kepemimpinan yang mampu mentransformasikan ide-ide perubahan yang visioner kepada anggota organisasi yang dipimpinya sehingga diikuti dan dilaksanakan oleh anggotanya untuk menuju suatu perubahan ke arah yang lebih baik. Seorang pemimpin dalam kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan dan kemauan yang cukup kuat dan tangguh untuk membawa suatu perubahan dalam organisasi yang dipimpin. Kemampuan mentransfer nilai-nilai perubahan untuk menggeser nilai-nilai yang sudah ada dan berlangsung di masyarakat yang dia pimpin harus dimiliki pemimpin transformasional. Tanpa kemauan dan visi yang kuat untuk melakukan perubahan mustahil pemimpin transformasional mampu membawa suatu perubahan. Disamping itu kemampuan untuk menginternalisasikan nilai-nilai perubahan juga penting bagi pemimpin transformasional, sehingga nilai-nilai baru yang dia bawa mampu menggantikan nilai-nilai lama. Dengan kata lain pemimpin transformasional adalah pembaharu.

Mengapa Kepemimpinan Transformasional Sektor Publik?

Ada dua model kepemimpinan sektor publik menurut Silalahi (2011), yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Lebih lanjut Silalahi (2011) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokratis dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional menekankan pada standar kerja, penugasan dan tugas berorientasi tujuan, mereka juga cenderung fokus pada penyelesaian tugas dan pemenuhan pegawai dan sungguh mengandalkan pada imbalan dan hukuman organisasi untuk mempengaruhi kinerja organisasi. Kepemimpinan transaksional merupakan proses transaksi atau pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Oleh karena itu pada model pemimpin transaksional pengendalian pekerjaan dilakukan dengan kontrol yang ketat (otokratis).

Sedangkan kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang didasarkan atas saling percaya antara pemimpin dengan yang dipimpin. Silalahi (2011) meyakini bahwa kepemimpinan

transformasional merupakan model kepemimpinan yang memiliki keunggulan dalam memulihkan, memelihara dan membangun kepercayaan publik kepada pemerintah. Sehingga kepemimpinan transformasional lebih cocok bagi model kepemimpinan sektor publik.

Pada era sekarang ini telah bermunculan pemimpin-pemimpin visioner dengan komitmen yang kuat untuk melakukan perubahan. Kalau dipandang dari kacamata teori kepemimpinan, perilaku pemimpin-pemimpin tersebut mencerminkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu sangat menarik untuk mengkaji teori kepemimpinan transformasional, dan menyandingkan teori tersebut dengan fenomena kepemimpinan yang ada dalam realita sekarang ini, kemudian melihat keunggulan atau kebaruan dari fenomena yang ada dengan teori.

Perubahan yang besar yang terjadi di beberapa daerah meskipun belum banyak, setelah dipimpin oleh kepala daerah yang memiliki visi dan keyakinan kuat untuk melakukan perubahan menjadi fenomena yang menarik untuk dikaji. Setidaknya beberapa contoh pemimpin yang memiliki visi dan kemauan kuat untuk melakukan perubahan di daerahnya tersebut bisa menjadi contoh bagi masyarakat pada umumnya dan beberapa daerah yang lain khususnya. Sehingga dalam PILKADA berikutnya masyarakat bisa memilih pemimpin yang memiliki visi dan kemauan kuat untuk melakukan perubahan, dan tentu saja dapat dipercaya. Hal tersebut sekaligus menghilangkan rasa distrust masyarakat terhadap kepemimpinan yang ada, bahwa ternyata masih ada pemimpin-pemimpin yang baik di negeri ini.

PEMBAHASAN

Aplikasi Kepemimpinan Transformasional Sektor Publik dalam Praktik Kepemimpinan Sektor Publik di Indonesia

Dari *konstruksi teori* tentang kepemimpinan transformasional yang dipaparkan di atas, jelas bahwa tipe kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan dan relevan dengan kondisi bangsa Indonesia saat ini. Kondisi masyarakat kita saat ini sedang krisis kepercayaan (*distrust*), terjadi degradasi moral bangsa, dibuktikan dengan masih cukup tingginya tingkat korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta etika berpolitik yang kurang baik yang berakibat semakin melemahnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi politik. Presiden Joko Widodo sejak awal menjabat sudah bertekad melakukan revolusi mental, yang artinya bahwa diperlukan suatu perubahan besar dalam pola pikir, perilaku, sikap dan mental seluruh masyarakat Indonesia untuk melakukan suatu perubahan.

Oleh sebab itu dibutuhkan pemimpin yang memiliki visi yang jelas dan kuat untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik, mampu membangun kepercayaan diri pengikutnya, mampu menjadi tauladan bagi yang dipimpin, serta mampu mentransfer ide-ide perubahan kepada anggota organisasi yang dipimpinnya sehingga mau melakukan kegiatan untuk mencapai visi tersebut. Untuk itu pemimpin transformasional sangat relevan dan dibutuhkan dalam kondisi masyarakat dan bangsa kita pada saat ini.

Beberapa contoh pemimpin yang dapat dikategorikan sebagai pemimpin transformasional sektor publik diantaranya Ridwan Kamil wali kota Bandung, Tri Risma Harini wali kota Surabaya, Suyoto Bupati Bojonegoro dan beberapa pemimpin yang lain dari beberapa daerah di Indonesia. Tokoh-tokoh tersebut memiliki visi yang jelas dan kuat, memiliki keyakinan yang kuat untuk melakukan perubahan, mementingkan kepentingan masyarakat yang dipimpin daripada kepentingan pribadinya. Dan perubahan yang dihasilkan dari gaya kepemimpinannya sangat signifikan. Masyarakat semakin percaya kepada pemimpin-pemimpin tersebut, serta timbul rasa cinta terhadap pemimpin. Sebagai contoh Tri Risma Harini wali kota Surabaya pada waktu dihembuskan isu untuk maju dalam PILKADA DKI banyak masyarakat pendukungnya untuk meminta tetap memimpin kota Surabaya. Dari kasus tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan (*trust*) masyarakat terhadap pemimpin sudah terbangun.

Para pemimpin yang dicontohkan di atas telah melakukan perubahan yang cukup signifikan terhadap birokrasi dan perilaku masyarakat yang dipimpinnya. Inovasi dan komitmen dalam melakukan perubahan ke arah perbaikan khususnya dalam merubah pola pikir, sikap, dan perilaku masyarakat melalui kebijakan publik dilakukan dengan ketegasan dan keyakinan yang tinggi sehingga mendapatkan apresiasi dari masyarakatnya. Dan tentu saja mendapatkan dukungan yang luas dari masyarakat yang dipimpinnya. Komitmen untuk melakukan pelayanan kepada masyarakat yang dipimpinnya dengan membangun system birokrasi yang baik menimbulkan kepercayaan dari masyarakat. Dia mampu membangun kepercayaan masyarakat kota Surabaya dan birokrasi yang dipimpinnya untuk menjalankan ide-ide perubahan dalam kebijakannya. Dalam menggerakkan masyarakat dan birokrasi pemerintahannya, dia tidak segan-segan untuk turun langsung dalam kegiatan yang dilakukan masyarakat dan anak buahnya.

Contohnya perubahan besar yang dilakukan Tri Risma Harini terhadap kota Surabaya. Ide perubahan besar yang dilakukannya terhadap kota Surabaya diantaranya adalah penataan sistem birokrasi pemerintahan dan penataan lingkungan yang cukup fundamental di kota Surabaya. Upaya tersebut cukup signifikan dan Tri Risma Harini mampu meminimalisir konflik yang muncul dari masyarakat. Meskipun di awal kepemimpinannya pertentangan cukup besar muncul dari para politisi kota Surabaya, bahkan dari kalangan parta pengusungnya untuk maju menjadi wali kota. Namun pendiriannya yang kuat terhadap perubahan bagi kota Surabaya tidak menyurutkan niatnya.

Kebijakan besar yang dilakukannya diantaranya *e-Government* dengan melakukan pelayanan berbasis online sehingga tidak perlu lagi membentuk satgas khusus untuk memberantas pungli. Disamping itu sudah diterapkannya *e-Performance* bagi seluruh jajaran PNS di kota Surabaya yang dijadikan dasar bagi pemberian remunerasi bagi PNS di kota Surabaya. Dengan *e-Performance* seluruh PNS di jajaran pemerintah kota Surabaya harus mengupload laporan

kegiatan pekerjaannya setiap hari pada situs pribadi yang sudah disediakan dan terkoneksi online dengan data base pemerintah kota Surabaya. Dengan pelayanan berbasis online pemerintah kota Surabaya mampu menghemat anggaran 30 miliar rupiah, pernyataan Tri Risma Harini di Tempo.co, pada kunjungannya ke Bengkulu (Sumber: tempo.co). Selanjutnya Risma menyampaikan bahwa "Dana itulah yang saya gunakan untuk membangun taman kota dan fasilitas umum lainnya," (Sumber: tempo.co).

Kebijakan besar lainnya adalah penataan lingkungan di kota Surabaya. Penataan lingkungan tersebut dilakukan melalui beberapa kegiatan diantaranya memperbanyak taman kota dan ruang terbuka hijau di kota Surabaya. Program prokasih (program kali bersih) dan program *Surabaya Green and Clean* dengan melibatkan kader lingkungan di setiap kelurahan, program bulan bakti gotong-royong yang menjadi agenda rutin tahunan, program Rehabilitasi Sosial Daerah Kumuh (RSDK), program Relokasi PKL, program pembinaan gelandangan dan anak jalanan di LIPONSOS, Penutupan lokalisasi Doly, Bangun Asri, Kremil, dan Moroseneng, dan kebijakan yang paling fundamental dan mendapat pertentangan keras dari politisi PDIP pendukungnya pada waktu maju PILWALI adalah keputusan kerjasama pihak dengan ketiga dalam pengelolaan kebersihan kota Surabaya. Para kontraktor yang mengelola pasukan kuning dan pengerukan drainase yang sebelumnya mendapatkan kontrak kerja di putus digantikan dengan tenaga honorer yang langsung di kelola pemerintah kota Surabaya. Tenaga honorer tersebut mendapatkan upah yang memadai sesuai UMK kota Surabaya dan mendapat jaminan kesehatan melalui BPJS Kesehatan.

Segala upaya yang dilakukan pemimpin transformasional sektor publik seperti dalam contoh di atas bukannya tanpa perlawanan dari beberapa elit dan golongan masyarakat tertentu di daerahnya. Koflik dan tekanan dari beberapa pihak termasuk dengan politisi dari beberapa partai bahkan dari partai pendukungnya pada waktu PILKADA tidak menyurutkan niat para pemimpin tersebut untuk melakukan perubahan. Ancaman *impeachment* dari DPRD, ancaman keselamatan dari pihak-pihak yang dirugikan karena kebijakan publiknya tidak menyurutkan niat baiknya untuk melakukan perubahan. Hal tersebut yang menjadikan pemimpin-pemimpin transformasional sektor publik ini mendapatkan apresiasi dan dukungan luas dari masyarakat. Pengorbanan dan penderitaan karena tekanan dan ancaman dari beberapa pihak menjadikan pemimpin-pemimpin tersebut memiliki nilai lebih di mata masyarakatnya.

Kebijakan-kebijakan tersebut bukannya tidak mendapatkan pertentangan. Banyak perlawanan dari beberapa elemen masyarakat dan politisi, namun semua mampu dikendalikan. Risma mampu meyakinkan sebagian besar elemen masyarakat untuk mendukung kebijakannya. Perseteruannya dengan DPRD kota Surabaya di awal masa jabatannya sebagai wali kota Surabaya merupakan tantangan dari kebijakannya yang tidak kenal kompromi, bahkan terhadap partai pendukungnya PDIP sekalipun. Komitmennya untuk

mewujudkan visinya mensejahterakan masyarakat kota Surabaya pantang mundur apalagi menyerah.

Ancaman *impeachment* dari DPRD kota Surabaya atas kebijakan Risma menolak proyek TOL tengah kota merembet kepada pencemaran nama baik DPRD kota Surabaya, kaena tuduhan Risma pada DPRD bahwa setiap event di DPRD selalu meminta anggaran kepada pemerintah kota. Perseteruan tersebut berkembang atas upaya kriminalisasi kepada wali kota (Risma) atas terbitnya Perwali nomor 56 dan 57 tahun 2010 tentang Reklame, yang oleh DPRD dianggap menyalahi aturan. Namun Risma tidak bergeming sedikitpun. Begitu juga kebijakannya tentang penutupan lokalisasi Doly, meskipun mendapat pertentangan dari beberapa pihak Risma tetap pada pendiriannya. Kebijakan tersebut sudah beberapa kali dibatalkan, setelah mengetahui dampak negatif dari keberadaan lokalisasi Doly dan beberapa lokalisasi lainnya di Surabaya, maka kebijakan tersebut pada tahun 2015 direalisasikan.

Apa yang sudah dilakukan oleh Tri Risma Harini sebagai wali kota Surabaya merupakan cerminan seorang pemimpin transformasional. Risma karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi individu-individu dalam organisasi untuk kreatif dan inovatif, membawa pembaharuan dalam kinerja manajemen, berani dan bertanggungjawab memimpin dan mengendalikan organisasi.

Tri Risma Harini sebagai wali kota Surabaya memiliki keyakinan dan pendirian yang kuat untuk melakukan perubahan. Dia memiliki kemampuan untuk mentransformasikan ide pembaharuannya kepada bawahannya dalam jajaran pemerintah kota Surabaya. Lebih jauh Risma juga memiliki kemampuan mentransfer ide pembaharuannya kepada masyarakat kota Surabaya, sehingga gerakan pembaharuannya mendapatkan dukungan luas di masyarakat. Upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat mendapat dukungan luas, terbukti pada setiap kegiatan yang melibatkan masyarakat melalui program-programnya selalu mendapat dukungan masyarakat. Seperti dinyatakan oleh Usman (2009:328) bahwa Perilaku Kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang memiliki kesadaran sendiri tentang emosionalnya, kesadaran sosial dan manajemen hubungan kerja. Pola perilaku kepemimpinan yang seperti ini diharapkan berpengaruh positif terhadap bawahannya dalam bentuk nilai-nilai dan keyakinan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepedulianya kepada masyarakat khususnya masyarakat bawah diapresiasi banyak pihak, khususnya oleh masyarakat sendiri. Upaya penertiban pedagang kaki lima (PKL) bisa berjalan dengan mulus, karena menggunakan sentuhan kemanusiaan, tidak merugikan PKL bahkan menguntungkan dan dengan pendekatan dan perencanaan yang cukup baik dan matang. PKL yang ditertibkan dipindah di suatu tempat yang tidak jauh dari PKL beroperasi dengan dibangun sentra PKL. Dengan diberi tempat yang lebih bagus, nyaman dan murah, PKL merasa terbantu dan lokasinya tidak jauh

dari lokasi biasa PKL berjualan sehingga tidak kehilangan pelanggan. Begitu juga dengan pengamen jalanan maupun yang biasa mengamen di sekitar PKL, mereka diberi kesempatan secara bergiliran untuk mengisi hiburan di sentra-sentra PKL dengan mengalokasikan anggaran dari dinas terkait. Pengamen tidak diperbolehkan meminta uang dari pelanggan PKL, tetapi disediakan tempat bagi pelanggan untuk memberi uang bagi yang bersedia.

Begitu juga kebijakannya dalam penertiban penghuni liar di setren kali maupun tempat-tempat lainnya yang tidak resmi dilakukan dengan pendekatan kemanusiaan yang baik dan perencanaan yang matang. Pemindahan ke rumah susun sewa maupun milik (RUSUNAWA dan RUSUNAMI) dilakukan dengan menyiapkan sarana dan prasarana pendukung kehidupan sosialnya, termasuk tempat usaha bagi yang sebelumnya memiliki usaha kecil, sehingga kepindahan mereka tidak mematikan sumber penghidupannya. Inovasi-inovasi dan ketulusan hati dalam menjalankan tugas tanpa pamrih itulah yang mampu menarik simpati bawahan dan masyarakat kota Surabaya.

Program penanggulangan kemiskinan yang dijalankan ada di setiap program di masing-masing dinas. Sehingga program penanggulangan kemiskinan yang dijalankan terpadu dan tidak parsial. Upaya untuk melibatkan masyarakat juga cukup kreatif dan inovatif. Disamping Risma terjun langsung pada setiap kegiatan, upaya untuk meningkatkan ekonomi masyarakat kecil juga cukup signifikan, seperti program pemberdayaan keluarga miskin (gakin) perempuan melalui Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana (BAPEMAS & KB). Gakin-gakin perempuan di setiap kelurahan di latih dan di damping Kader Pemberdayaan Masyarakat (KPM) di masing-masing kelurahan. BAPEMAS dan KB memfasilitasi pelatihan dan pendampingan, termasuk bekerja sama dengan MAL-MAL yang ada di Surabaya untuk menyediakan stan khusus untuk PKL. Tidak hanya sampai di situ, tetapi upaya untuk melegalisasi melalui ijin usaha, disain kemasan sampai mengcreate icon-icon kampung UKM seperti kampung lontong, kampung batik, kampung manik-manik dan lain-lain. Bahkan untuk kampung lontong di kelurahan Banyu Urip saja setiap hari mendatangkan satu (1) gerbong daun pisang dari lamongan dan dua (2) gerbong beras dari bojonegoro melalui kerjasama antar daerah. Inovasi kreatif yang dia lakukan cukup signifikan dalam membangun kepercayaan dan partisipasi masyarakat.

Apa yang dilakukan Tri Risma Harini sebagai wali kota Surabaya sesuai dengan indikator kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (2002:4-5) yaitu:

“1. *Idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. Apa yang dilakukan Tri Risma Harini dalam setiap kegiatan mampu membangun *respect* dan *trust* bagi masyarakat dan bawahannya, karena dia ikut terlibat langsung dalam setiap kegiatan.

pemimpin yang efektif, dan seseorang akan menjadi pemimpin yang unggul jika menerapkan prinsip

2. *Inspirational motivation*, yang tercermin dalam perilaku pemimpin dalam menginspirasi karyawan dan masyarakat yang dipimpin dengan memberikan pemahaman dan tantangan dalam mencapai visi. Sehingga dapat meningkatkan semangat pegawai dan masyarakat dalam melaksanakan pekerjaannya, diperlihatkan dari antusiasme dan optimism yang tinggi. Tri Risma Harini dalam memimpin mampu menginspirasi bawahan dan masyarakat yang dipimpin. Dengan terlibat langsung, ikut kegiatan bersih-bersih kali, membantu masyarakat yang terkena masalah mampu menginspirasi masyarakat untuk ikut membantu sesama. Disamping itu juga mampu memotivasi bawahannya untuk berbuat lebih dalam membantu masyarakat.
3. *Intellectual stimulation*, yang senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Peran pemimpin dalam inovasi untuk memacu karyawan untuk berkreatifitas. Ide-ide baru dalam menyelesaikan masalah masyarakat muncul dari kebijakannya, meskipun mendapatkan tantangan dari tokoh masyarakat bahkan DPRD. Misalnya dalam kebijakan memutuskan 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.
4. *Individualized consideration*, yaitu direfleksikan dengan selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan diri orang-orang yang dipimpinnya. 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.

Karakteristik sebagai pemimpin transformasional sangat jelas tergambar pada diri Ir. Tri Risma Harini, MT dalam memimpin kota Surabaya. Pola kepemimpinannya memiliki pendirian dan visi yang jelas dan tegas, penuh inovasi, kreatif, dan inspiratif. Sehingga sepak terjangnya tidak ada yang meragukan lagi, kepercayaan masyarakat terbangun dan menginspirasi masyarakat untuk *respect* dan turut berpartisipasi dalam mencapai visi.

Yang menarik dari kepemimpinan transformasional adalah adanya keyakinan bahwa pemimpin dapat dilatih dan dibentuk. Artinya kepemimpinan transformasional bisa dibentuk dengan proses pembelajaran dan pelatihan, dan tentu saja didukung oleh niat dan komitmen yang kuat dari pemimpin yang bersangkutan. Sehingga siapapun dapat menjadi

kepemimpinan transformasional. Jika seseorang sudah memiliki bakat memimpin, maka kepemimpinannya akan menjadi jauh lebih unggul dan efektif.

Fenomena terkini tentang kepemimpinan transformasional adalah bahwa tidak jarang penerapan kepemimpinan transformasional kadang juga sudah dipadukan dengan kepemimpinan transaksional (Two Factors Theory). Kepemimpinan yang efektif kadang menggunakan kombinasi kedua jenis kepemimpinan tersebut. Sebagai contoh kepemimpinan Tri Risma Harini dalam memimpin kota Surabaya disamping menerapkan prinsip kepemimpinan transformasional seperti diuraikan di atas dia juga menerapkan kepemimpinan transaksional. Kebijakan remunerasi, e-performance untuk mendukung remunerasi misalnya, merupakan kebijakan yang cenderung transaksional. Prestasi kerja pegawai yang terdokumentasi melalui e-performance akan mendapatkan imbalan remunerasi, sehingga efektifitas kerja pegawai lebih terpacu karena ada imbalan atas prestasinya.

Kelebihan dan Kelemahan Kepemimpinan Transformasional Sektor Publik dalam Perspektif kajian ilmu Administrasi Publik

Kepemimpinan merupakan salah satu kajian di dalam ilmu administrasi publik. Kepemimpinan dipandang penting dalam kajian ilmu administrasi publik, karena kepemimpinan yang baik dan efektif akan meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Sedangkan pemimpin yang baik menurut Vinot T. Panikkan dalam Pasolong (2016: 116) adalah: (1) Memberi tekanan/fokus pada masa depan, (2) Menekankan atau fokus pada penentuan arah, (3) Pertanyaan selalu “apa yang akan terjadi”, (4) Memberi visi dan inspirasi, (5) Memimpin orang-orang, dan (6) Mengutamakan hirarki, menyebar otoritas.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian teori, analisis dan pembahasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

- Untuk mengembalikan kepercayaan warga terhadap organisasi sektor publik khususnya birokrasi publik
- dibutuhkan pemimpin yang memenuhi kriteria sebagai pemimpin transformasional.
- Kepemimpinan transformasional memiliki visi kolektif jelas, memiliki kemampuan mengkomunikasikan secara efektif terhadap seluruh pegawai, melalui berbagai cara, antara lain memberi contoh yang memberi inspirasi bahwa kepentingan organisasi lebih dari kepentingan individual.
- Dalam kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih produktif dari yang direncanakan diawal.

DAFTAR PUSTAKA

Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass, 2002. *Developing Potential Across A Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah. New Jersey.

- Bass, B. M., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M., Ronald E. Riggio, 2006. *Transformational Leadership*, second edition, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers 10 Industrial Avenue Mahwah, New Jersey 07430.
- Burns, James Mc. Gregor (1978). *Leadership*. New York: Harper.
- Bush, Tony, Coleman, Marianne, 2012. “Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan”, Jogjakarta: IRCiSoD.
- Darto, Mariman, 2013. *Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Perubahan Organisasi di Lembaga Administrasi Negara*, *Jurnal Borneo Administrator / Volume 9 / No. 3 / 2013*.
<https://bacasebar.blogspot.com/2016/04/walikota-terbaik-di-dunia-adalah.html>
<https://nasional.kompas.com/read/2015/02/04/21114211/Mendagri.343.Kepala.Daerah.Tersangkut.Kasus.Hukum>
<https://nasional.tempo.co/read/806140/pakai-sistem-elektronik-risma-pemerintah-hemat-rp-30-miliar>
<https://nasional.tempo.co/read/808123/sistem-e-government-ala-risma-diadopsi-41-kepala-daerah/full&view=ok>
- Indrawijaya, 2010. *Teori, perilaku, dan budaya organisasi*, Refika Aditama, Bandung.
- Nur, Muhamad Ansar, 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kekompakan, Keterlibatan Kerja Dan Kinerja Pegawai*, *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, Edisi Januari-Juni 2017 Vol 6, No. 1, ISSN 2541-178X.
- Pasolong, Harbani, 2016. “*Teori Administrasi Publik*”, Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti, Hj. Prof. Dr. M.Pd, APU, 2013. “*Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*”, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Silalahi, Ulber, 2011. *Reinventing Kepemimpinan di Sektor Publik untuk Membangun Kepercayaan Warga Kepada Pemerintah*, *Jurnal Ilmu Administrasi*, Volume VIII, No. 3, Desember 2011.
- Suryono, Agus, Prof., Dr., SU., 2011. “*Manajemen Sumber Daya Manusia, Etika dan Standar Profesional Sektor Publik*”, Malang: UB Press.
- Usman, Husaini. 2009. *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yukl, Gary, 2005. “*Kepemimpinan Dalam Organisasi*”, PT. Indeks, Jakarta.