



## Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan

Emanuella Kanden<sup>1\*</sup>, Edoardus E Maturbongs<sup>2</sup>, Nur Jalal<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Papua Provincial Government, Merauke, Indonesia

<sup>2,3</sup> Public Administration, Universitas Musamus, Kamizaun Merauke, Indonesia

### Abstract

This study aims to describe and analyze transformational leadership style and the influencing factors within the General Bureau of the Regional Secretariat of South Papua Province. The transformational leadership variables examined include six key indicators: building an inspiring vision, providing motivation and enthusiasm, fostering trust and exemplary leadership, prioritizing collective interests, encouraging innovation and creativity, and empowering followers. Furthermore, this study explores three influencing factors: personal experience, values and beliefs, and personality traits. The research employed a qualitative descriptive approach, with data collected through in-depth interviews involving 16 informants—comprising 9 leaders and 7 subordinates—within the General Bureau of the South Papua Regional Secretariat. The findings reveal that most leaders consistently applied transformational leadership behaviors through inspirational vision sharing, motivational support, role modeling, and empowering their subordinates. Additionally, factors such as work experience, core values like honesty and fairness, as well as an open and firm personality significantly influenced how leaders engaged and guided their teams. In conclusion, there is a high degree of alignment between leaders' and subordinates' perceptions regarding the implementation of transformational leadership. Internal personal factors of the leaders play a crucial role in the effectiveness of transformational leadership within the regional government bureaucracy.

**Keywords:** leadership style, transformatioanl, government.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional serta faktor-faktor yang mempengaruhinya pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan. Gaya kepemimpinan transformasional yang dikaji mencakup enam indikator utama, yaitu: membangun visi yang menginspirasi, memberikan motivasi dan semangat, menumbuhkan kepercayaan dan kepemimpinan berbasis teladan, mengutamakan kepentingan bersama, mendorong inovasi dan kreativitas, serta pemberdayaan pengikut. Selain itu, penelitian ini juga menelaah tiga faktor utama yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional, yakni pengalaman pribadi, nilai dan kepercayaan, serta kepribadian dan karakteristik pribadi. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam terhadap 16 informan yang terdiri dari 9 orang pimpinan dan 7 orang bawahan di lingkungan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pemimpin telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten melalui penyampaian visi yang inspiratif, pemberian motivasi, sikap teladan, serta pemberdayaan bawahan. Sementara itu, faktor pengalaman kerja, nilai-nilai personal seperti kejujuran dan keadilan, serta kepribadian yang terbuka dan tegas, secara signifikan memengaruhi cara pemimpin berinteraksi dan membina bawahannya. Kesimpulannya, terdapat kesesuaian antara persepsi pimpinan dan bawahan dalam memaknai penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Faktor internal individu pemimpin menjadi elemen penting dalam keberhasilan kepemimpinan transformasional di lingkungan birokrasi daerah.

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan, transformasional, pemerintah.

<sup>1</sup> CONTACT: emanuellakanden@gmail.com

DOI: <https://10.35724/mjpa.v8i1.7365>

© 2025 by the authors. Licensee Musamus Journal of Public Administration, Program Study State Administration Science, Musamus of University. This is an open access article under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC- BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).x

## 1. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam organisasi. Pemimpin harus mempertimbangkan gaya kepemimpinan yang diterapkannya, karena pemilihan gaya kepemimpinan berdampak besar pada keberhasilan hasil kerja pegawai dan organisasi. Pemimpin yang baik dapat mempengaruhi, mengajak, mengelola pegawainya, dan dapat memotivasi pegawai untuk dapat berprestasi dalam pekerjaannya dan menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab. Organisasi Pemerintahan di Indonesia adalah organisasi sektor publik untuk penyelenggaraan pemerintahan yang tujuannya adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Organisasi pemerintahan merupakan salah satu unsur yang penting dan mempunyai posisi yang strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan, oleh sebab itu organisasi pemerintahan di Indonesia dalam melaksanakan pemerintahannya, dituntut untuk bersikap proaktif dan mengandalkan kepemimpinan yang berkualitas untuk membangkitkan semangat kerja para bawahannya.

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan anggotanya untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks organisasi, gaya kepemimpinan yang berbeda dapat mempengaruhi motivasi, kinerja dan kepuasan kerja pegawai. Namun tidak semua gaya kepemimpinan cocok untuk setiap situasi atau individu. Oleh karena itu, memahami masalah yang muncul akibat gaya kepemimpinan menjadi sangat penting. Salahsatu gaya kepemimpinan yang tepat dan relevan untuk diterapkan dalam organisasi birokrasi di Indonesia adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya ini mendorong pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahannya dalam menghadapi perubahan dan tantangan, terutama dalam konteks reformasi birokrasi di Indonesia. Seperti yang kita ketahui bersama bahwa birokrasi Indonesia menghadapi tuntutan reformasi pelayanan publik, digitalisasi, serta peningkatan transparansi dan akuntabilitas. Gaya ini mampu mendorong perubahan budaya kerja dari birokrasi yang kaku menjadi birokrasi yang adaptif dan responsif.

Beberapa aturan yang mengatur tentang kepemimpinan Pegawai Negeri Sipil. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, mengatur tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan menekankan pentingnya profesionalisme, akuntabilitas, dan integritas dalam kepemimpinan PNS. Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Mengatur tentang manajemen PNS, termasuk pengembangan kompetensi, yang mencakup aspek kepemimpinan dalam pelatihan dan Pendidikan. Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020, mengatur tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) yang mendorong peningkatan kualitas kepemimpinan di kalangan PNS dalam rangka reformasi birokrasi. Kode Etik PNS, menekankan pentingnya kepemimpinan yang berintegrasi, transparan dan akuntabel. PNS di harapkan menjalankan kepemimpinan yang adil dan melayani Masyarakat.

Provinsi Papua Selatan merupakan Provinsi baru yang membutuhkan pemimpin yang bisa menjadi agen perubahan, mendorong inovasi, dan menginspirasi masyarakat untuk berkontribusi pada Pembangunan. Biro Umum Provinsi Papua Selatan merupakan salah satu organisasi pemerintahan dalam menggerakkan pegawai Biro Umum Provinsi Papua Selatan didukung unsur pemimpin sebagai pejabat sebanyak 11 (sebelas) orang, terdiri dari seorang Kepala Biro, 3 (tiga) orang Kepala Bagian dan 7 (tujuh) orang Kepala Sub bagian. Para pimpinan tersebut dalam melaksanakan kepemimpinannya telah didukung uraian tugas yang cukup jelas, sasaran kerja yang akan dicapai, hal-hal ini di evaluasi dan nilai setiap tahunnya.

Berdasarkan hasil Evaluasi Pencapaian Kinerja Perangkat Daerah Provinsi Papua Selatan pada Biro Umum adalah diketahui pimpinan pada Biro Umum Provinsi Papua Selatan sebagian besar memiliki tingkat kedisiplinan, nilai kepemimpinan dan tingkat kehadiran yang “sangat baik”, namun terdapat 3 (tiga) pimpinan yang nilai evaluasinya hanya “baik”. hal ini menjadi pertanyaan bagi peneliti, mengapa hal ini bisa terjadi. Kondisi nilai evaluasi ASN sebagai bawahan pada Biro Umum Provinsi Papua Selatan diketahui bawahan pada Biro Umum Provinsi Papua Selatan 72% memiliki tingkat kedisiplinan, dan tingkat kehadiran yang “sangat baik”, namun terdapat 7 (tujuh) bawahan atau 18% memiliki nilai “baik” dan 11% memiliki nilai “perlu peningkatan disiplin”. kondisi ini menggambarkan respon dari nilai evaluasi kepemimpinan, kedisiplinan dan kehadiran dari pimpinannya.

Berdasarkan observasi awal peneliti pada Biro umum Sekretariat Provinsi Papua Selatan menemukan bahwa fenomena ini terjadi karena penerapan kepemimpinan belum sesuai, pemimpin tidak memiliki visi dan misi yang jelas, kurang memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal melalui pengembangan visi bersama dan pengembangan potensi individu. Hal ini mengakibatkan semangat kerja pegawai menurun atau rendah. Oleh karena itu penting untuk dilakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional pada Biro Umum Pemerintah Provinsi Papua Selatan.

## 2. Literature Review/ Theoretical framework

### a. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengolaborasikan potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh kepemimpinan yang memimpin organisasi, bahkan maju mundurnya suatu organisasi sering diidentikkan dengan perilaku kepemimpinan dari pimpinannya. Dengan demikian, pemimpin harus bertanggung jawab terhadap pelaksanaan organisasi atau lembaga yang dipimpin, hal ini menempatkan posisi pemimpin yang sangat penting dalam suatu organisasi atau pada lembaga tertentu.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu. Kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan berbagai tugas yang berhubungan dengan aktivitas anggota kelompok. Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi berbagai strategi dan tujuan, kemampuan mempengaruhi komitmen dan ketaatan terhadap tugas untuk mencapai tujuan bersama, dan kemampuan mempengaruhi kelompok agar mengidentifikasi, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada bawahannya.

Kepemimpinan dalam organisasi memiliki peran yang sangat besar dalam membangun hubungan antar individu dan pembentuk nilai organisasi yang dijadikan sebagai pondasi dasar bagi pencapaian tujuan organisasi (Hasan Baharun, 2017). Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan menggerakkan atau memotivasi sejumlah orang agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya.

Kepemimpinan juga merupakan proses menggerakkan grup atau kelompok dalam arah yang sama tanpa paksaan. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan inti sari manajemen. Dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan lancar dan karyawan bergairah melaksanakan tugas-tugasnya. Gairah kerja, produktivitas kerja, dan proses manajemen suatu perusahaan akan baik, jika tipe, gaya, cara atau *style* kepemimpinan yang diterapkan manajernya baik. Tegasnya baik atau buruknya, tercapai atau tidaknya tujuan suatu perusahaan sebagian besar ditentukan oleh kecakapan manajer dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk mengerahkan para bawahannya. Kecakapan dan kewibawaan seorang manajer melakukan kepemimpinannya akan mendorong gairah kerja, kreativitas, partisipasi dan loyalitas para bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk memengaruhi orang lain. Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi aktivitas kelompok. Kepemimpinan merupakan kemampuan memeroleh kesepakatan pada tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya. Walaupun cukup sulit menetralisir, pada prinsipnya kepemimpinan (*leadership*) berkenaan dengan seseorang memengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan. Tapi bukan berarti bahwa setiap orang yang mempengaruhi orang lain untuk suatu tujuan disebut pemimpin.

### b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Munawaroh (2011) mengemukakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkiraan sebelumnya. Pengikut seorang pemimpin transformasional merasakan adanya rasa percaya, keagamanan, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin tersebut, serta merasa termotivasi untuk memberikan lebih dari yang mereka harapkan sebelumnya. Pemimpin transformasional harus mampu mengajak bawahannya untuk melakukan perubahan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Bass & Avolio (2020:21), mengemukakan bahwa *Transformational leadership is a leader who is able to change the behavior of his subordinates to become someone who feels capable and is highly motivated and strives to achieve high and quality work performance*. Artinya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah bawahannya, sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai Bersama. Menurut Hasibuan (2022), gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan dan pengembangan individu serta menciptakan perubahan positif dalam diri pengikut dan organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya bertujuan untuk mencapai tujuan jangka pendek, tetapi lebih kepada menciptakan perubahan yang berkelanjutan

dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan ide-ide yang dikembangkan melalui pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Kepemimpinan transformasional dapat dipahami sebagai kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang pentingnya hasil kerja, mengutamakan kepentingan kelompok, serta memenuhi kebutuhan bawahannya pada tingkat yang lebih tinggi, sehingga dapat tercapai kualitas hidup yang lebih baik. Pemimpin transformasional mendorong individu untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan yang lebih besar bagi masyarakat. Mereka menginspirasi semangat dengan menghidupkan kembali organisasi. Proses kepemimpinan transformasional melampaui pendekatan transaksional dalam manajemen. Sementara pemimpin transaksional melihat manajemen sebagai serangkaian transaksi, menggunakan kekuasaan yang sah dan imbalan untuk memberikan perintah serta menukar imbalan dengan layanan yang diberikan. Indikator adalah variabel yang digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi dalam suatu kejadian atau kegiatan. Peneliti mengidentifikasi beberapa indikator dari gaya kepemimpinan yang telah dijelaskan oleh para ahli sebelumnya untuk menilai penerapan gaya tersebut. Indikator gaya kepemimpinan transformasional mencerminkan berbagai ciri dan perilaku yang dapat diamati pada seorang pemimpin dalam upaya mereka untuk memotivasi, menginspirasi, dan memberdayakan pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan individu dan perubahan positif dalam organisasi. Dengan menggunakan indikator-indikator tersebut, pemimpin transformasional dapat menunjukkan kemampuannya dalam menggerakkan tim untuk mencapai visi yang lebih besar, menciptakan inovasi, serta meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pengikutnya.

Menurut Hasibuan (2022) indikator gaya kepemimpinan transformasional merujuk pada ciri-ciri dan perilaku pemimpin yang dapat dilihat dalam tindakan sehari-hari mereka untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya. Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan individu, pencapaian tujuan yang lebih tinggi, serta perubahan positif dalam organisasi. Berikut adalah beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Hasibuan (2022):

#### 1. Membangun Visi yang Menginspirasi

Pemimpin mampu menyusun dan menyampaikan visi yang jelas dan menggugah hati pengikut untuk bekerja menuju tujuan yang lebih besar, serta memberi arah yang kuat dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin mengkomunikasikan impian dan tujuan yang lebih tinggi untuk memberikan semangat kepada tim.

#### 2. Memberikan Motivasi dan Semangat

Pemimpin dapat memberikan dorongan motivasi yang kuat kepada bawahannya untuk mencapai tujuan. Ini termasuk membangkitkan semangat dan komitmen yang tinggi agar anggota tim merasa termotivasi untuk bekerja lebih keras dan melampaui ekspektasi mereka sendiri.

#### 3. Mengembangkan Potensi Individu

Pemimpin memberikan perhatian dan dukungan pribadi kepada anggota tim, serta mendengarkan kebutuhan dan aspirasi mereka. Pemimpin mengembangkan kemampuan anggota tim melalui pelatihan, mentoring, dan pemberian umpan balik yang konstruktif.

#### 4. Mendorong Kreativitas dan Inovasi

Pemimpin mengajak pengikut untuk berpikir secara kreatif dan mencari solusi baru dalam menghadapi tantangan. Pemimpin mendukung budaya inovasi dan memberikan kebebasan untuk bereksperimen dalam pekerjaan untuk mencapai solusi yang lebih baik.

#### 5. Menumbuhkan Kepercayaan dan Kepemimpinan Berbasis Teladan

Pemimpin memberikan contoh yang baik melalui tindakan yang konsisten dengan nilai-nilai yang diinginkan dalam organisasi. Mereka dihormati karena integritas dan etika tinggi, serta menjadi teladan bagi pengikutnya dalam hal komitmen terhadap visi dan tujuan organisasi.

#### 6. Mengutamakan Kepentingan Bersama

Pemimpin lebih menekankan kepentingan organisasi dan tim daripada kepentingan pribadi. Mereka mengarahkan energi dan sumber daya untuk mencapai tujuan bersama, serta memperkuat kerja sama dalam tim.

#### 7. Pemberdayaan Pengikut

Pemimpin memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengambil keputusan, berinovasi, dan bertanggung jawab atas tugas mereka. Pemimpin memberikan kepercayaan kepada pengikut untuk bekerja secara mandiri dan memberikan kesempatan untuk berkembang.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Gaya kepemimpinan yaitu ciri khas seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional menurut Subhan (2022) mengemukakan faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional adalah :

#### 1. Pengalaman Pribadi

Pengalaman hidup dan kerja seorang individu dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan. Pengalaman sebagai anggota tim, pengalaman dalam menghadapi tantangan kepemimpinan, dan pengalaman belajar dari pemimpin sebelumnya dapat membentuk prefensi dan pendekatan kepemimpinan individu.

#### 2. Nilai dan kepercayaan

Nilai-nilai dan kepercayaan seseorang juga berperan dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Nilai-nilai

seperti integritas, keadilan dan keberlanjutan dapat mempengaruhi pilihan seseorang dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang konsisten dengan nilai-nilai tersebut.

### 3. Kepribadian dan karakteristik pribadi

Kepribadian individu memiliki peran penting dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Sifat-sifat kepribadian seperti kepercayaan diri, ekstrovertasi, kebijaksanaan dan orientasi terhadap tugas atau hubungan dapat membentuk preferensi dan gaya kepemimpinan seseorang.

### 4. Konteks dan tugas kepemimpinan.

Konteks organisasi, tugas kepemimpinan, dan karakteristik tim yang dipimpin juga mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan. Situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat mungkin mengarah pada gaya kepemimpinan otoriter, sementara situasi yang memerlukan inovasi dan partisipasi dapat mengarah pada gaya kepemimpinan demokratis.

Tipe kepemimpinan transformasional merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat memengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Secara teoritis telah banyak gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Menurut Sondang P. Siagian dalam Purba (2021:55) mengemukakan tipe – tipe kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

1. Tipe otokratik, yaitu seorang yang sangat egois. Ego nya yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsi nya bahwa tujuan organisasinya identik dengan tujuan pribadinya
2. Tipe paternalistik, yaitu pemimpin yang bersifat kebapakan dan dapat dijadikan sebagai tempat bertanya untuk memperoleh petunjuk
3. Tipe kharismatik, yaitu seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi
4. Tipe laissez faire, yaitu seorang pemimpin yang melihat perannya sebagai “polisi lalulintas” dan cenderung memilih peranan yang pasif serta membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri
5. Tipe demokratik, yaitu pemimpin yang memandang perannya selalu koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas.

Sedangkan menurut Aswan (2019:45) mengemukakan tipe-tipe kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan kharismatik : Kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan yang tidak diciptakan secara formal. Kewibawaan seseorang dapat disebabkan oleh keilmuannya yang tinggi
- b. Kepemimpinan tradisional : Kepemimpinan tradisional biasanya dimiliki oleh pemimpin adat atau pemimpin suku
- c. Kepemimpinan legal / formal : Kepemimpinan formal adalah tipe kepemimpinan yang diciptakan secara struktural, sebagaimana seorang presiden yang dipilih oleh rakyat yang sangat bergantung pada masa jabatannya.

Dari uraian mengenai tipe-tipe kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal- pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan yang kharismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

## 3. Metode

Penelitian kualitatif bersifat deskriptif, dengan Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif yang menggunakan pedoman Wawancara dalam menggali informasi, dimana dengan menetapkan objek kajiannya berupa gaya kepemimpinan transformasi pada Biro Umum Setda Papua Selatan. Informan yang digunakan penlitian ini sejumlah 16 orang terdiri dari 9 orang pemimpin dan 7 bawahan di lingkup Biro Umum Setda Papua Selatan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data model interaktif, terdapat 3 hal pokok, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Huberman dalam Ifasaksily, 2019).

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Gaya Kepemimpinan Tranformasional

#### 4.1.1 Persepsi Pemimpin

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan persepsi pemimpin terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan. Berdasarkan hasil wawancara mendalam terhadap sembilan orang pimpinan, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional diterapkan secara konsisten dalam berbagai aspek organisasi. Penerapan tersebut mencakup enam indikator utama yang masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Membangun Visi yang Menginspirasi

Para pemimpin menunjukkan kesadaran pentingnya membangun visi yang mampu menginspirasi seluruh pegawai. Visi organisasi disampaikan secara terbuka dan dijadikan sebagai pedoman bersama dalam bekerja. Beberapa pemimpin menyatakan bahwa visi tidak hanya dikomunikasikan melalui arahan formal, tetapi juga diwujudkan dalam keteladanan perilaku, komitmen terhadap tujuan bersama, serta kemampuan memotivasi pegawai untuk berkontribusi secara maksimal. Hal ini selaras dengan pendapat Bass & Riggio (2006) yang

menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu membangkitkan semangat kolektif melalui visi yang menginspirasi.

## **2. Memberikan Motivasi dan Semangat**

Para pemimpin berupaya menciptakan suasana kerja yang positif, kondusif, dan memotivasi. Mereka tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga mendorong pegawai agar memiliki semangat kerja yang tinggi melalui pendekatan emosional, pemberian dukungan, dan komunikasi dua arah. Motivasi diberikan dalam bentuk dorongan moral, penghargaan terhadap kinerja, dan penguatan psikologis untuk menghadapi tantangan kerja. Temuan ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional yang menjadikan motivasi sebagai salah satu elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sehat.

## **3. Menumbuhkan Kepercayaan dan Kepemimpinan Berbasis Teladan**

Seluruh pemimpin yang diwawancara menyatakan pentingnya membangun kepercayaan melalui keteladanan. Mereka menjaga konsistensi antara ucapan dan tindakan, menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab, serta menjadikan etika sebagai pijakan utama dalam bekerja. Beberapa pemimpin juga menyatakan bahwa mereka tidak segan mengakui kesalahan jika melakukan kekeliruan, sebagai bentuk kejujuran dan integritas pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa teladan moral dan profesional menjadi cara utama dalam membentuk kepercayaan dan loyalitas bawahan.

## **4. Mengutamakan Kepentingan Bersama**

Para pemimpin menempatkan kepentingan organisasi dan publik di atas kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Dalam setiap pengambilan keputusan, mereka melibatkan masukan dari berbagai pihak, melakukan musyawarah, dan berpijak pada peraturan organisasi. Transparansi, keadilan, dan objektivitas menjadi prinsip utama dalam proses tersebut. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun budaya organisasi yang partisipatif dan bertanggung jawab. Prinsip ini juga sesuai dengan karakteristik kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dan pengabdian terhadap tujuan bersama.

## **5. Mengutamakan Kepentingan Bersama**

Dalam mendorong inovasi, para pemimpin menciptakan ruang aman bagi pegawai untuk menyampaikan gagasan atau ide baru tanpa takut dikritik atau disalahkan. Suasana kerja yang terbuka dan dialogis memungkinkan terciptanya kreativitas di lingkungan kerja. Beberapa pimpinan bahkan secara aktif menindaklanjuti dan mewujudkan ide-ide tersebut sebagai bentuk apresiasi terhadap inisiatif bawahan. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses pembelajaran dan pengembangan inovasi dari dalam organisasi.

## **6. Pemberdayaan Pengikut**

Pemberdayaan dilakukan melalui pelimpahan tanggung jawab dan pemberian wewenang kepada bawahan secara bertahap. Para pemimpin menyatakan bahwa sebelum mendeklegasikan tugas, mereka terlebih dahulu menilai kapasitas dan kesiapan masing-masing individu. Selain itu, evaluasi dan pendampingan tetap dilakukan agar proses pemberdayaan berjalan sesuai koridor organisasi. Dalam praktiknya, pemberdayaan ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri pegawai, tetapi juga membentuk kemandirian dan kesiapan mereka dalam memimpin kegiatan atau mengambil keputusan di tingkat teknis.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional diterapkan secara komprehensif oleh para pemimpin di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan. Keenam indikator utama gaya kepemimpinan ini – membangun visi yang menginspirasi, memberikan motivasi, menumbuhkan kepercayaan, mengutamakan kepentingan bersama, mendorong inovasi, dan pemberdayaan pengikut – telah tercermin dalam berbagai praktik kepemimpinan yang etis, partisipatif, serta berorientasi pada pengembangan kapasitas pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan iklim organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

### **4.1.2 Persepsi Bawahan**

#### **1. Membangun Visi yang Menginspirasi**

Bawahan menyatakan bahwa pimpinan mampu menyampaikan visi organisasi secara jelas dan inspiratif. Visi tersebut tidak hanya dijelaskan secara formal, tetapi dikaitkan langsung dengan kontribusi individu dalam menjalankan fungsi pelayanan publik. Pimpinan secara aktif memberikan arahan melalui briefing kegiatan dan menjelaskan bagaimana peran masing-masing pegawai berkontribusi terhadap tujuan strategis organisasi. Hal ini menumbuhkan rasa keterlibatan, motivasi kerja, dan kesadaran peran.

#### **2. Memberikan Motivasi dan Semangat**

Mayoritas responden mengungkapkan bahwa pimpinan berperan aktif dalam memberikan semangat, terutama ketika menghadapi tekanan kerja. Bentuk motivasi diberikan melalui ajakan untuk tetap sabar, menyelesaikan pekerjaan secara bertanggung jawab, serta keterlibatan langsung pimpinan dalam mendampingi pekerjaan di lapangan. Pimpinan juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan solusi atas kendala pekerjaan.

#### **3. Menumbuhkan Kepercayaan dan Kepemimpinan Berbasis Teladan**

Seluruh responden mengindikasikan bahwa mereka memiliki kepercayaan tinggi terhadap pimpinan. Hal ini dilandasi oleh keteladanan pimpinan dalam menunjukkan etika kerja, tanggung jawab, dan kedisiplinan. Pimpinan dianggap sebagai panutan dalam menjalankan tugas, mampu bersikap profesional, konsisten dalam

keputusan, serta menunjukkan keadilan dalam memperlakukan bawahan.

#### **4. Mengutamakan Kepentingan Bersama**

Bawahan menilai bahwa pimpinan secara konsisten menempatkan kepentingan organisasi dan kesejahteraan bawahan di atas kepentingan pribadi. Dalam setiap pengambilan keputusan, pimpinan mempertimbangkan berbagai kepentingan secara seimbang, termasuk dinamika dalam biro yang melayani berbagai unit kerja. Komunikasi terbuka dan kolaboratif menjadi kunci dalam menjaga fokus pada tujuan bersama.

#### **5. Mengutamakan Kepentingan Bersama**

Pimpinan memberikan ruang dan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan ide-ide baru. Hal ini mendorong tumbuhnya kreativitas dalam menyelesaikan tugas serta inovasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Beberapa responden menyampaikan bahwa pimpinan terbuka terhadap masukan dan sering kali menjadikan ide dari bawahan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan organisasi.

#### **6. Pemberdayaan Pengikut**

Pemberian kepercayaan dalam bentuk pelimpahan tanggung jawab kepada bawahan menjadi bagian penting dalam praktik kepemimpinan transformasional di biro ini. Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memimpin kegiatan tertentu, mengambil keputusan teknis, dan menyelesaikan pekerjaan secara mandiri. Hal ini memperkuat kepercayaan diri bawahan serta menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kemandirian.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap tujuh orang bawahan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional para pimpinan di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan umumnya dipersepsikan positif dan inspiratif. Para bawahan menilai bahwa pimpinan telah menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan transformasional. Selain itu Para bawahan memandang bahwa gaya kepemimpinan para pimpinan di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan telah mencerminkan karakteristik transformasional yang kuat. Gaya kepemimpinan tersebut tidak hanya menciptakan iklim kerja yang positif dan kolaboratif, tetapi juga mendorong pertumbuhan individu dan organisasi secara berkelanjutan.

Pemimpin pada Biro Umum Setda Provinsi Papua Selatan memahami bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai bentuk kepemimpinan yang mengutamakan: (1) Visi dan inspirasi, dengan menekankan pentingnya membangun arah bersama, (2) Motivasi dan semangat kerja, terutama melalui komunikasi, teladan, dan partisipasi aktif, (3) Kepercayaan dan keteladanan, dengan menunjukkan integritas, empati, dan keterbukaan, (4) Nilai dan prinsip, seperti keadilan, tanggung jawab, dan kolaborasi tim, (5) Pemberdayaan, dengan memberikan ruang bagi staf untuk berkembang dan berinisiatif, (6) Pengaruh pengalaman pribadi, nilai hidup, dan karakter individu yang membentuk pendekatan kepemimpinan masing-masing. Para pemimpin juga umumnya menyadari bahwa gaya mereka terbentuk oleh pengalaman profesional, prinsip moral, dan karakter pribadi, serta pentingnya membina hubungan yang positif dengan bawahan. Sedangkan persepsi Bawahan dalam penelitian ini memahami bahwa gaya kepemimpinan transformasional pemimpin pada Biro Umum Setda Provinsi Papua Selatan adalah bahwa : (1) Para pemimpin telah menginspirasi mereka melalui visi yang jelas dan relevan, (2) Mereka merasa termotivasi oleh dukungan moral maupun tindakan konkret pimpinan, seperti keterlibatan langsung saat tekanan kerja meningkat, (3) Kepercayaan kepada pimpinan tinggi karena adanya keteladanan, profesionalisme, dan etika kerja yang ditunjukkan, (4) Pengambilan keputusan oleh pimpinan dianggap berorientasi pada kepentingan bersama, (5) Pimpinan memberikan ruang inovasi dan kreatifitas, serta kesempatan bagi bawahan untuk memimpin kegiatan tertentu atau menyelesaikan tugas secara mandiri, (6) Terdapat pemberdayaan nyata, yang berdampak pada rasa percaya diri dan kemandirian bawahan.

Perbedaan ini terjadi karena (a) Kesamaan terjadi karena adanya nilai dan budaya kerja yang relatif seragam di lingkup biro tersebut. Pimpinan menerapkan prinsip-prinsip etis dan kolaboratif yang secara langsung dirasakan oleh bawahannya, (b) Perbedaan muncul karena sudut pandang yang berbeda(Pemimpin berbicara dari sisi introspeksi, pembentukan nilai, dan makna kepemimpinan, Bawahan menilai dari pengalaman langsung, yaitu bagaimana pimpinan berdampak pada keseharian kerja mereka), dan (c) Selain itu, perbedaan komunikasi dan ekspektasi juga dapat mempengaruhi persepsi; apa yang dimaksudkan oleh pemimpin belum tentu ditangkap secara utuh oleh bawahan, dan sebaliknya. Gaya kepemimpinan transformasional di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan telah tercermin dalam persepsi positif baik dari pemimpin maupun bawahan. Kesamaan menunjukkan efektivitas gaya tersebut dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sementara perbedaan adalah hal wajar yang timbul dari sudut pandang dan pengalaman yang berbeda. Kesadaran terhadap hal ini penting untuk terus meningkatkan kualitas hubungan kerja dan efektivitas organisasi. Penelitian mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh para pemimpin memiliki kesesuaian yang kuat dengan teori kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2022). Menurut Hasibuan, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, memberikan teladan, mendorong kreativitas, serta memberdayakan pengikut untuk mencapai potensi terbaik mereka dan tujuan organisasi.

Adapun kesesuaian hasil penelitian terhadap masing-masing indikator menurut teori Hasibuan (2022) adalah sebagai berikut:

1. Membangun Visi yang Menginspirasi

Pemimpin di Biro Umum Setda Papua Selatan mampu menyampaikan visi secara komunikatif dan mengugah semangat bawahannya. Hal ini sejalan dengan teori Hasibuan yang menyatakan bahwa pemimpin

transformasional memiliki kemampuan merumuskan visi jangka panjang dan menyampaikan visi tersebut secara inspiratif agar diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi.

## 2. Memberikan Motivasi dan Semangat

Temuan menunjukkan bahwa para pemimpin aktif memberi semangat melalui pendampingan, empati, dan dukungan moral saat bawahan menghadapi tekanan. Ini mendukung pandangan Hasibuan bahwa pemimpin transformasional membangkitkan semangat kerja melalui motivasi intrinsik dan membentuk optimisme dalam tim.

## 3. Menumbuhkan Kepercayaan dan Kepemimpinan Berbasis Teladan

Para bawahan merasakan bahwa pemimpinnya adalah sosok yang patut dicontoh, jujur, adil, dan bertanggung jawab. Ini sesuai dengan teori Hasibuan yang menekankan bahwa pemimpin transformasional harus menjadi panutan etika dan integritas bagi bawahannya.

## 4. Mengutamakan Kepentingan Bersama

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengambilan keputusan cenderung bersifat kolektif dan mempertimbangkan kepentingan organisasi secara menyeluruh, bukan individu. Ini mencerminkan prinsip dasar kepemimpinan transformasional versi Hasibuan, yaitu orientasi terhadap kesejahteraan bersama dan bukan kepentingan pribadi.

## 5. Mendorong Inovasi dan Kreativitas

Pemimpin memberikan ruang dan kebebasan bagi bawahan untuk menyampaikan ide dan berinovasi. Ini sesuai dengan karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Hasibuan yang mendorong berpikir out-of-the-box dan berani menghadirkan perubahan.

## 6. Pemberdayaan Pengikut

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin memberi wewenang, kepercayaan, dan tanggung jawab kepada bawahannya. Hal ini senada dengan pendapat Hasibuan bahwa pemberdayaan adalah inti dari transformasional, karena dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan kemandirian kerja bawahan.

Dengan demikian, secara umum hasil penelitian menunjukkan kesesuaian tinggi dengan teori gaya kepemimpinan transformasional Hasibuan (2022). Kesamaan persepsi antara pemimpin dan bawahan dalam menilai praktik kepemimpinan ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip dasar kepemimpinan transformasional telah diinternalisasi dengan baik di lingkungan Biro Umum Setda Papua Selatan.

## 4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Tranformasional

### 4.2.1 Persepsi Pemimpin

#### 1. Pengalaman Pribadi

Sebagian besar informan menyatakan bahwa pengalaman dalam perjalanan karier mereka memberikan pengaruh signifikan terhadap pembentukan gaya kepemimpinan. Pengalaman-pengalaman tersebut mencakup proses pembelajaran saat pertama kali menjabat sebagai pimpinan, menghadapi tantangan dalam penugasan, maupun pengalaman bekerja langsung dengan masyarakat. Misalnya, beberapa pemimpin mengungkapkan bahwa kegagalan dalam memimpin di masa lalu telah menjadi titik balik untuk mengevaluasi dan mengubah pendekatan kepemimpinan menjadi lebih partisipatif dan empatik. Ada pula yang menyatakan bahwa pengalaman memimpin di bawah tekanan dan keterbatasan SDM mengajarkan pentingnya membangun tim yang solid, komunikasi yang terbuka, serta pentingnya mendengarkan dan memberdayakan anggota tim.

#### 2. Nilai dan Kepercayaan

Nilai-nilai dan prinsip yang diyakini oleh para pemimpin juga terbukti memiliki pengaruh besar terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Nilai-nilai tersebut antara lain integritas, kejujuran, keadilan, loyalitas, tanggung jawab, dan kedulian. Sebagian besar pemimpin menekankan bahwa pemimpin harus menjadi sosok yang dapat dipercaya, konsisten antara ucapan dan tindakan, serta mampu memberikan perlakuan yang adil kepada seluruh bawahan tanpa diskriminasi. Nilai kepercayaan dianggap sebagai landasan penting dalam membangun hubungan kerja yang sehat, meningkatkan motivasi, serta menciptakan lingkungan organisasi yang saling mendukung.

#### 3. Kepribadian dan karakteristik pribadi

Karakter dan sifat pribadi juga memainkan peran penting dalam memengaruhi cara pemimpin menjalankan gaya kepemimpinan transformasional. Informan menggambarkan diri mereka memiliki karakter seperti disiplin, terbuka terhadap masukan (*open minded*), tegas namun empatik, jujur, dan komunikatif. Karakter tersebut diyakini turut membentuk pola hubungan antara pemimpin dan tim kerja. Sikap terbuka, misalnya, memudahkan anggota tim untuk menyampaikan pendapat atau keluhan, sementara ketegasan dan konsistensi mendukung proses pengambilan keputusan yang cepat dan adil. Selain itu, empati dinilai penting untuk memahami kondisi individu bawahan, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan kepercayaan dalam tim.

Secara umum, gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh para pemimpin di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan memperlihatkan konsistensi dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pada visi, inspirasi, pemberdayaan, dan nilai-nilai luhur dalam kepemimpinan.

#### **4.2.2 Persepsi Bawahan**

##### **1. Pengalaman Pribadi**

Bawahan menilai bahwa pengalaman kerja dan latar belakang pimpinan berpengaruh besar terhadap gaya kepemimpinan mereka. Pemimpin yang memiliki pengalaman panjang cenderung lebih memahami dinamika kerja, bersikap bijaksana, dan mampu memberikan motivasi kepada bawahan. Pengalaman kerja menjadi dasar dalam pengambilan keputusan yang tepat serta dalam membangun kepercayaan terhadap bawahan untuk menyelesaikan tugas secara mandiri. Beberapa informan menekankan bahwa pengalaman pimpinan menjadikan mereka lebih terampil dalam memberi arahan, lebih memahami kebutuhan bawahannya, serta lebih adaptif dalam menghadapi tantangan organisasi.

##### **2. Nilai dan Kepercayaan**

Nilai-nilai seperti kejujuran, disiplin, keadilan, dan kerja sama merupakan prinsip-prinsip utama yang dipegang oleh pimpinan, dan sangat memengaruhi gaya kepemimpinan transformasional mereka. Informan menyampaikan bahwa pimpinan menunjukkan konsistensi antara nilai yang diyakini dan tindakan yang diambil, seperti memberikan kepercayaan kepada bawahan, mendorong kemandirian, serta menjunjung tinggi etika kerja. Nilai tersebut tercermin dalam kebijakan yang diterapkan, komunikasi sehari-hari, serta dalam pola relasi antara pimpinan dan staf. Nilai ini juga berkontribusi dalam membangun lingkungan kerja yang berintegritas dan mendorong keterlibatan bawahan secara aktif.

##### **3. Kepribadian dan karakteristik pribadi**

Sifat dan karakter pribadi pimpinan, seperti keterbukaan, ketegasan, empati, kedisiplinan, serta keteladanan menjadi faktor dominan yang membentuk gaya kepemimpinan transformasional. Para informan menyatakan bahwa pemimpin yang mampu menunjukkan ketegasan dalam keputusan namun tetap terbuka pada masukan dari bawahan, akan lebih dihormati dan diikuti. Karakter pemimpin yang tidak mudah marah, mampu menjaga komunikasi yang baik, serta menunjukkan rasa empati kepada bawahan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan penuh kepercayaan. Selain itu, karakter pemimpin yang menjadi teladan juga memberikan pengaruh positif dalam membentuk motivasi dan semangat kerja bawahan.

Dapat disimpulkan bahwa persepsi bawahan melihat gaya kepemimpinan transformasional di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu: pengalaman pribadi pimpinan, nilai dan prinsip yang dianut, serta kepribadian dan karakteristik individu pimpinan. Ketiga faktor tersebut saling berinteraksi dalam menciptakan model kepemimpinan yang memotivasi, memberdayakan, serta mampu membangun kepercayaan dan keterlibatan aktif bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat kesamaan inti antara persepsi para pemimpin dan persepsi bawahan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan transformasional. Secara umum, baik pemimpin maupun bawahan sepakat bahwa pengalaman pribadi, nilai dan kepercayaan, serta kepribadian dan karakteristik pribadi merupakan faktor kunci yang menentukan bagaimana gaya kepemimpinan dijalankan dan dirasakan di lingkungan kerja.

##### **1. Pengalaman Pribadi**

Baik dari pihak pemimpin maupun bawahan, menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang dimiliki oleh seorang pemimpin menjadi penentu penting dalam pengembangan gaya kepemimpinan. Para pemimpin menyatakan bahwa pengalaman kerja dijadikan dasar refleksi dalam menyusun kebijakan serta menjadi pedoman dalam menyelesaikan masalah. Hal ini didukung oleh persepsi bawahan yang melihat bahwa latar belakang pengalaman pemimpin memberikan kontribusi besar terhadap efektivitas kepemimpinan dalam membimbing dan memotivasi staf.

##### **2. Nilai dan Kepercayaan**

Nilai dan prinsip yang dipegang teguh oleh pemimpin juga merupakan faktor dominan yang memengaruhi gaya kepemimpinan transformasional. Para pemimpin menyampaikan bahwa kejujuran, keterbukaan, dan kepercayaan terhadap bawahan menjadi dasar dalam membentuk budaya kerja yang sehat. Hal ini tercermin dalam pandangan bawahan yang mengidentifikasi pemimpin mereka sebagai sosok yang memiliki prinsip, adil, dan konsisten dalam tindakan. Kesamaan persepsi ini menunjukkan adanya praktik kepemimpinan yang nyata dan sesuai dengan nilai-nilai yang dijunjung.

##### **3. Kepribadian dan Karakteristik Pribadi**

Kepribadian dan karakter pemimpin turut mempengaruhi cara mereka memimpin, membina, dan menjalin hubungan kerja dengan bawahannya. Pemimpin menggambarkan diri mereka sebagai sosok yang terbuka, komunikatif, dan mampu menjaga keseimbangan antara ketegasan dan empati. Dari sisi bawahan, pemimpin dipersepsikan sebagai pribadi yang tegas, tenang, dan mampu menjadi teladan dalam etika kerja.

Kesesuaian persepsi ini menunjukkan bahwa karakter pribadi pemimpin menjadi penentu keberhasilan implementasi gaya kepemimpinan transformasional :

1. Terdapat keselarasan antara persepsi pemimpin dan bawahan dalam memahami dan menilai faktor-faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan transformasional. Ketiganya—pengalaman pribadi, nilai dan kepercayaan, serta karakter pribadi—dianggap sebagai penentu utama yang menciptakan hubungan kerja yang sehat, komunikatif, dan partisipatif.
2. Perbedaan hanya terletak pada sudut pandang : (a) Pemimpin cenderung menjelaskan dari sisi internal dan reflektif (mengapa mereka bertindak demikian), (b) Bawahan cenderung menilai dari sisi implementasi dan

dampaknya dalam keseharian kerja.

Kesamaan persepsi ini kemungkinan terjadi karena (1) Komunikasi yang Terbuka: Pola komunikasi yang dibangun oleh para pemimpin memungkinkan terciptanya kesepahaman dan nilai-nilai bersama di antara pemimpin dan bawahan, (2) Kepemimpinan yang Konsisten: Pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinan yang stabil dan dapat diprediksi, sehingga mudah diidentifikasi dan dinilai secara objektif oleh bawahan, dan (3) Budaya Organisasi yang Kuat: Nilai-nilai kerja kolektif dan komitmen terhadap pelayanan publik kemungkinan telah membentuk kerangka perilaku yang seragam di lingkungan Biro Umum.

Secara umum, terdapat kesesuaian pandangan antara pemimpin dan bawahan mengenai ketiga faktor tersebut. Perbedaan hanya terlihat dari segi sudut pandang, dimana pemimpin lebih fokus pada refleksi internal dan peran mereka sebagai pengarah, sementara bawahan lebih fokus pada dampak nyata terhadap lingkungan kerja dan pengalaman sehari-hari. Kesamaan ini kemungkinan besar dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendorong keterbukaan, komunikasi dua arah, dan kepemimpinan berbasis nilai. Kesesuaian hasil penelitian berdasarkan persepsi pemimpin dan bawahan terhadap variabel faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional dengan mengacu pada teori Subhan (2022) dimana dalam penelitian ini menggunakan tiga faktor utama yaitu (1) Pengalaman Pribadi, (2) Nilai dan Kepercayaan, dan (3) Kepribadian dan Karakteristik Pribadi. Berdasarkan perbandingan antara teori Subhan (2022) dan hasil penelitian di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan, dapat disimpulkan bahwa (1) Terdapat kesesuaian yang kuat antara teori dan realitas lapangan, (2) Faktor pengalaman pribadi, nilai dan kepercayaan, serta kepribadian menjadi pondasi utama dalam membentuk dan memperkuat gaya kepemimpinan transformasional, dan (3) Baik pemimpin maupun bawahan sepakat bahwa ketiga faktor ini memengaruhi cara pimpinan memimpin secara inspiratif, memberdayakan, serta menjunjung kolaborasi dan etika kerja tinggi.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa : Gaya Kepemimpinan Transformasional telah diterapkan secara nyata oleh para pemimpin, baik dari sudut pandang mereka sendiri maupun persepsi bawahannya. Hal ini tercermin dalam berbagai indikator utama: (a) Membangun Visi yang Menginspirasi: Para pemimpin mampu menyampaikan visi dan tujuan organisasi secara jelas dan menggugah, serta mengaitkannya dengan peran dan kontribusi masing-masing individu; (b) Memberikan Motivasi dan Semangat: Pemimpin memberikan dorongan moril, menjadi pendamping saat tekanan kerja tinggi, dan menciptakan suasana kerja yang suportif; (c) Menumbuhkan Kepercayaan dan Kepemimpinan Berbasis Teladan: Pemimpin menunjukkan integritas, konsistensi, dan profesionalisme yang menjadi teladan bagi bawahannya; (d) Mengutamakan Kepentingan Bersama: Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin menunjukkan kecenderungan mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan bawahan daripada kepentingan pribadi atau kelompok; (e) Mendorong Inovasi dan Kreativitas: Pemimpin memberikan ruang bagi bawahan untuk menyampaikan ide dan mendorong pemikiran inovatif dalam penyelesaian tugas. (f) Pemberdayaan Pengikut: Pemimpin memberikan kepercayaan, wewenang, dan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengambil inisiatif dan memimpin kegiatan tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini juga menunjukkan keselarasan antara persepsi pemimpin dan bawahan. Faktor-faktor tersebut meliputi: (a) Pengalaman Pribadi: Pengalaman kerja dijadikan sumber pembelajaran dan refleksi dalam memimpin serta membina hubungan kerja. (b) Nilai dan Kepercayaan: Nilai-nilai seperti kejujuran, disiplin, keterbukaan, dan kepercayaan terhadap bawahan menjadi landasan penting dalam gaya kepemimpinan transformasional; dan (c) Kepribadian dan Karakteristik Pribadi: Sifat-sifat seperti tegas, tenang, empatik, terbuka terhadap masukan, serta memiliki integritas tinggi, mendukung pemimpin dalam membangun iklim kerja yang positif. Penelitian ini juga menemukan bahwa terdapat kesamaan persepsi yang signifikan antara pemimpin dan bawahan dalam memandang gaya kepemimpinan transformasional dan faktor-faktor yang memengaruhinya. Kesamaan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional telah dirasakan secara nyata dan konsisten oleh seluruh elemen organisasi. Perbedaan yang muncul hanya pada sudut pandang (*top-down* dan *bottom-up*) dalam menilai praktik kepemimpinan tersebut.

## Datar Pustaka

- Ahmad Prayudi. 2020. Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pd Pembangunan kota binjai) Jurnal manajemen Volume 6 Nomor 2 (2020)p ± ISSN : 2301-6256Juli
- Avolio,B.J.,&Bass,B.M.(1991).The full pment: Basic andadvanced programs, Binghamton,NY:Bass,Avolio & Associates.
- Bass,B.M (1990).*From transctional to transformational leadership:Learning to Shere the vision.*Organizational Dynamics.18(3).19-31.
- Burns, J.M. (1978).*Leadership.*New York:Harper & Row.
- Fanny Dewi Melinda, Junengsih dan Kaffah Imanuddin. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap

- Kinerja Karyawan Rumah Sakit Sentra Medika Cikarang. Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Vol.3, No.2, Januari 2024.
- Goleman,D. (2000).*Leadership that gets results*.Harvard Business Review,78 (2).78-90.
- Hasibuan, M. S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara.
- Jansen,J.,P., & Roodt.G (2017)*The relationship between transformational Leadership and employee performance: A review of the literature*.SA *Journal of human Resouce Management*, 15 (10,1-10).
- Khasana,U., & Tanjung,H.(2019).*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai :Studi kasus di Pemerintah Daerah*.Jurnal Administrasi Publik,7(2).123 – 134.full range of leadership develop
- Terhadap Kinerja Pegawai : Studi Kasus di Pemerintah Daerah Jurnal Administrasi Publik,7(2),123-134.full range of leadership develop.
- Luthans,F. (2011),*Organizational Beavior* (12<sup>th</sup> ed.).McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Muhammad Adi Fadilah1, Edward dan Rohman Wilian tahun 2023. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. Jurnal Dinamika Manajemen Vol.11. No.1, Januari - Maret 2023 ISSN: 2338-123X (print); 2355-8148 (online)
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Sage Publications.
- Robinson, S. P. (2023). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Rodiuta Tuditado Sinaga dan Seno Andri. 2024. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Ikhtiar Riau Jaya Raya Peranap.Daya Saing Jurnal ilmu manajemen. Volume 10. No 3
- Sonny Melva1 dan Zulfina Adriani. Pada tahun 2023 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas Rawat Jalan Kabupaten Batanghari Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 12 No. 03, September 2023. P-ISSN: 2252-8636, E-ISSN: 2685-9424
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi 16). Bandung: Alfabeta.
- Tuti Sulastri dan Sabrina Widya Azmi tahun 2023 1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Klinik Akupunktur Dr. Felesia Fanty Bandung). Jurnal digitalisasi administrasi bisnis. Volume 1 No 2
- Wibowo, A. (2016). *Kinerja Pegawai Negeri Sipil: Konsep,Teori,dan Praktik*. Jakarta. Rajawali Pers.
- Yulk,G.A. (2013),*Leadership in Organization* (8<sup>th</sup> ed.). Pearson.