

DISERTASI
GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN INOVASI
PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN LUWU UTARA



OLEH :
NUR WAHID
NIM: E013171017

Program Doktor Administrasi Publik
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN INOVASI
PEMERINTAH KABUPATEN LUWU UTARA

Disusun dan diajukan oleh

NUR WAHID
E013171017

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam
rangka Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Administrasi
Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
Pada tanggal 14 Juli 2021
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Promotor,



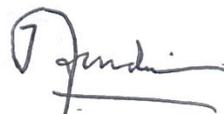
Prof. Dr. Sangkala, MA
Nip. 196311111991031002

Co. Promotor,



Prof. Dr. H. Nur Sadik, M.PM
Nip.196009151987071007

Co. Promotor,



Dr. H. Nurdin Nara, M.Si.
Nip.196309031989031002

Ketua Program Studi
Administrasi Publik,
Hasanuddin,



Prof. Dr. H. Muh. Akmal Ibrahim, M.Si.
Nip. 196012311986011005

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas



Prof. Dr. H. Armin, M.Si.
Nip. 196511091991031008

PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

N a m a : Nur Wahid

Nomor Induk : E013171017

Program Studi : Administrasi Publik

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya tulis ini benar, merupakan hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat di buktikan bahwa sebahagian atau keseluruhan tesis ini merupakan hasil karya orang lain maka saya bersedia menerima sanksi atas prilaku tersebut.

Makassar, 11 Agustus 2021

Yang menyatakan


NUR WAHID

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah kita panjatkan kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga disertasi ini dapat saya selesaikan dengan baik sebagai tugas akhir dalam menyelesaikan program pendidikan doktoral di Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan disertasi ini penulis mengalami berbagai kendala namun semuanya dapat terselesaikan berkat bantuan dari semua elemen yang telah memberikan bantuannya . Penulis hanya mampu memanjatkan doa semoga segala pengorbanan dan bantuannya selama ini bernilai ibadah disisi-Nya. Berkenan dengan hal tersebut penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof.Dr. Sangkala,MA selaku Promotor dan bapak Prof.Dr.H. Nur Sadik, M.PM selaku ko-promotor I, serta Dr.H. Nurdin Nara, M.Si selaku ko-promotor II yang telah banyak meluangkan waktunya dan memberikan arahan serta motivasi sehingga penulisan disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Ibu Dr. Sri Juni Woro Astuti, M.Com. selaku penguji eksternal, Bapak, Prof. Dr. Mohamad Thahir Haning, M.Si, Bapak Dr. Suryadi Lambali, MA., Dr. Muh. Tang Abdullah, S. Sos., M.AP selaku penguji internal yang banyak memberikan arahan dan masukan sejak tahap penyusunan proposal sampai selesainya penulisan disertasi ini.

3. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA (Rektor Universitas Hasanuddin), Prof. Dr. Syamsul Bacri, SH, MS, selaku Direktur PPs Universitas Hasanuddin yang telah menerima dan memberi kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan doktoral pada PPs Universitas Hasanuddin.
4. Prof. Dr. Armin Arsyad, MSi selaku Dekan FISIP Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bantuan fasilitas dan pelayanan administrasi dengan baik sejak penulis mengikuti pendidikan doktoral pada PPs Universitas Hasanuddin Makassar.
5. Ibu Hj. Indah Putri Indriani, S.IP., M.Si selaku Bupati Luwu Utara dan bapak Muh. Hadi, SH (Kepala Bagian Organisasi Kabupaten Luwu Utara) beserta jajarannya yang telah memberikan bantuan fasilitas, informasi dan data yang diperlukan selama penulis mengadakan penelitian di Kabupaten Luwu Utara.
6. Pimpinan Perguruan tinggi Universitas Muhammadiyah Makassar beserta jajarannya dan Pimpinan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah yang telah memberikan Izin dan Rekomendasi untuk melanjutkan pendidikan kejenjang doktoral di Universitas Hasanuddin Makassar
7. Semua pihak yang telah memberikan bantuan, baik bantuan moril maupun materil dan kerja sama yang baik kepada penulis, namun karena keterbatasan ruang sehingga penulis tidak dapat menyebutkan satu persatu dalam tulisan ini.

Secara khusus penulis ucapkan terima kasih kepada orang tua penulis, Bapak, Moddin Rani (almarhum) dan ibunda Sappuru dg Ngugi, atas segala jerih payah dan jasa-jasanya yang telah mendidik dan membesarkan saya serta doa yang tulus dipanjatkan hingga penulis dapat mengikuti pendidikan doktoral. Kepada ananda tercinta, yakni Khalifatul Khaisa, Bahira Al-Sumayyah dan Azilah Safaluna yang penuh kesabaran dan telah berkorban memberikan dukungan selama penulis menempuh pendidikan doktoral. Kepada seluruh keluarga yang tidak sempat disebutkan satu persatu, penulis menghaturkan terima kasih yang setinggi-tingginya atas segala dukugan yang diberikan.

Akhirnya, semoga disertasi ini bermanfaat bagi pemerhati Kepemmpinan dalam meningkatkan inovasi, dan semoga bantuan dan arahan yang diberikan kepada penulis bernilai ibadah disisi- Nya.

Makassar, 1 Juli 2021



NUR WAHID

ABSTRAK

NUR WAHID. *Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Inovasi Pemerintah Kabupaten Luwu Utara* (dibimbing oleh Sangkala, Nur Sadik, dan Nurdin Nara).

Penelitian ini bertujuan (1) mengidentifikasi gaya kepemimpinan dalam meningkatkan inovasi pemerintah, (2) mengetahui seberapa jauh implementasi gaya kepemimpinan dalam meningkatkan inovasi pemerintah, dan (3) mengetahui implikasi gaya kepemimpinan *visionary leadership* dan *super leadership* dalam meningkatkan inovasi pemerintah.

Penelitian ini dilaksanakan pada Pemerintah Kabupaten Luwu Utara. Pemerintah Luwu Utara adalah salah satu kabupten yang inovatif dan banyak meraih penghargaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan level aksplanatif. Data penelitian diperoleh melalui teknik obeservasi, wawancara, dan penelusuran dokumen. Data dianalisis dengan menggunakan model interaktif yakni pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Luwu Utara menerapkan dua gaya kepemimpinan sekaligus yakni visioner leadership Burt Nanus (1992) dan *super leadership* Manz dan Sims (1990). Adapun implementasi dari penerapan *visoner leadership* dan *super leadhershship* secara umum dinilai baik dan memuaskan karena pemerintah menjadi kuat baik secara internal maupun secara eksternal. Implikasi dari penerapan gaya kepemimpinan *visoner leadership* dan *super leadhershship* mampu meningkatkan inovasi pemerintah yakni: inovasi pelayanan baru atau inovasi yang diperbaiki, inovasi proses layanan, inovasi, administratif, inovasi sistem, inovasi konseptual, dan inovasi perubahan radikal.

Kata kunci : Identifikasi, Implementasi dan Implikasi kepemimpinan, Inovasi Pemerintah.



ABSTRACT

NUR WAHID. *Leadership Style in Improving Innovation in the Government of North Luwu Regency* (supervised by **Sangkala, Nur Sadik, and Nurdin Nara**)

The aims of this study are to (1) find out leadership styles in increasing government innovation, (2) determine to what extent the leadership styles are implemented in increasing government innovation, (3) to determine the implications of visionary leadership and super leadership styles in enhancing government innovation.

This research was conducted in the government of North Luwu Regency as one of the most innovative and award-winning regencies. This research uses qualitative methods with an explanative level. The data were obtained through observation, interview, and document search techniques. They were then analyzed using interactive model, i. e. data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusion.

The results of the research based on identification show that the government of North Luwu Regency applies two leadership styles at once, namely visionary leadership of Burt Nanus (1992) and super leadership of Manz and Sims (1990). Meanwhile, the implementation of visionary leadership and super leadership is generally considered good or satisfactory because the government has become strong both internally and externally. The implications of applying a visionary leadership and super leadership styles are able to increase government innovations, i. e. new service innovation or improved innovation, service process innovation, administrative innovation, system innovation, conceptual innovation, and radical change innovation.

Keywords: identification, implementation and implication of government innovation leadership



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	13
C. Tujuan Penelitian.....	13
D. Manfaat Penelitian.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
A. Teori Kepemimpinan.....	15
1. Kepemimpinan dalam Konteks Administrasi Publik.....	15
2. Pengertian pemimpin dan kepemimpinan.....	19
3. Ciri-ciri Kepemimpinan	25
4. Karakteristik Kepemimpinan.....	26
5. Fungsi Kepemimpinan.....	29
B. Gaya Kepemimpinan.....	33
1. Pengertian gaya kepemimpinan.....	33
2. Jenis-jenis gaya kepemimpinan.....	34
2.1. Gaya kepemimpinan situasional <i>aproach</i>	34
2.2. Gaya kepemimpinan <i>path- goal theory</i>	40
2.3. Gaya kepemimpinan autentik.....	42
2.4. Gaya kepemimpinan transaksional.....	43
2.5. Gaya kepemimpinan transformasional.....	45
2.6. <i>Visionary Leadership</i>	52

2.7. <i>Super Leadership</i>	61
C. Gaya kepemimpinan Hubungannya dengan kinerja.....	68
D. Faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan.....	70
E. Kepemimpinan Inovatif.....	75
1. Kepemimpinan dan Inovasi dalam Sektor Publik.....	76
2. Peran Pemimpin dalam Inovasi.....	83
3. Jenis-jenis dan Sumber Inovasi Sektor Publik.....	86
3.1. Jenis-jenis inovasi sektor publik.....	86
3.2. Sumber-sumber inovasi sektor publik.....	94
4. Strategi Inovasi Pemerintah.....	97
5. Faktor pendukung dan penghambat Inovasi.....	99
5.1. Faktor pendukung Inovasi.....	99
5.2. Faktor penghambat Inovasi.....	106
F. Penelitian terdahulu.....	109
G. Kerangka Konsep Penelitian.....	122
BAB III METODE PENELITIAN.....	127
A. Pendekatan Penelitian.....	127
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	128
C. Fokus Penelitian... ..	129
D. Penentuan Informan	135
E. Teknik pengumpulan data.....	137
F. Teknik analisis data.....	140
G. Keabsahan data.....	144
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	150
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	150
1. Histori lahirnya Kabupaten Luwu Utara.....	150
2. Kondisi Geografis.....	151
3. Jumlah Kecamatan,Lurah dan Desa.....	153
4. Kependudukan.....	154
5. Potensi Daerah.....	155
6. Pariwisata.....	156

7. Peningkatan APBD Luwu Utara.....	156
B. Hasil Penelitian.....	157
1. Identifikasi Gaya Kepemimpinan dalam Peningkatan Inovasi Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara.....	157
1.1. Kepemimpinan Visinary Leadership.....	158
1.1.1. <i>Direction Setter</i> (penentu arah).....	158
1.1.2. <i>Agent of Change</i> (agen perubahan).....	162
1.1.3. <i>Spkes Person</i> (juru bicara).....	166
1.1.4. <i>Coac</i> (pelatih).....	169
1.2. Kepemimpinan Super leadership.....	171
1.2.1. <i>Self Modeling</i> (model kepribadian).....	171
1.2.2. <i>Sel Goal Setting</i> (penentu sasaran).....	174
1.2.3. <i>Natural Reward</i> (penghargaan alami).....	175
1.2.4. <i>Positive Though Patterns</i> (pola pikir positif)....	177
2. Implementasi Gaya Kepemimpinan dalam meningkatkan Inovasi Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara	182
2.1. Visionary Leadership.....	182
2.1.1. <i>Direction Setter</i> (penentu arah).....	183
2.1.2. <i>Agent of Change</i> (agen perubahan).....	217
2.1.3. <i>Spkes Person</i> (juru bicara).....	230
2.1.4. <i>Coac</i> (pelatih).....	234
2.2. Kepemimpinan Superleadership	239
2.2.1. <i>Self Modeling</i> (model kepribadian)	239
2.2.2. <i>Sel Goal Setting</i> (penentu sasaran).....	241
2.2.3. <i>Natural Reward</i> (penghargaan alami)....	245
2.2.4. <i>Positive Though Patterns</i> (pola pikir positif).	249

3. Implikasi gaya kepemimpinan dalam meningkatkan inovasi pemerintah Kabupaten Luwu Utara.....	254
3.1. Jenis-jenis Inovasi Kabupaten Luwu Utara.....	254
3.1.1. Inovasi pelayanan.. .. .	254
3.1.2. Inovasi proses pelayanan.....	258
3.1.3. Inovasi administratif	259
3.1.4. Inovasi sistem.....	263
3.1.5. Inovasi konseptual	264
3.1.6. Inovasi radikal.....	266
3.2. Tingkatan sumber inovasi.....	269
3.2.1. Inovasi adoptif.....	269
3.2.2. Inovasi Instruktif.....	270
3.2.3. Inovasi mandiri	271
3.3. Keberlanjutan Inovasi.....	273
C. PEMBAHASAN	278
1. Identifikasi Gaya Kepemimpinan dalam meningkatkan Inovasi Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara...278	278
1.1. Kepemimpinan Visioner	278
1.1.1. <i>Direction Setter</i> (penentu arah).....	279
1.1.2. <i>Agent of Change</i> (agen perubahan).....	281
1.1.3. <i>Spkes Person</i> (juru bicara).....	282
1.1.4. <i>Coac</i> (pelatih).....	283
1.2. Kepemimpinan Superleadership.....	285
1.2.1. <i>Self Modeling</i> (model kepribadian).....	285
1.2.2. <i>Sel Goal Setting</i> (penentu sasaran).....	287
1.2.3. <i>Natural Reward</i> (penghargaan alami).....	289
1.2.4. <i>Positive Though Patterns</i> (pola pikir positif)....	290

2. Implementasi Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Inovasi Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara...	292
2.1. Visinary Leadership.....	292
2.1.1. <i>Direction Setter</i> (penentu arah).....	292
2.1.2. <i>Agent of Change</i> (agen perubahan).....	297
2.1.3. <i>Spkes Person</i> (juru bicara).....	301
2.1.4. <i>Coac</i> (pelatih).....	304
2.2. Super Leadership.....	309
2.2.1. <i>Self Modeling</i> (model kepribadian).....	309
2.2.2. <i>Sel Goal Setting</i> (penentu sasaran).....	312
2.2.3. <i>Natural Reward</i> (penghargaan alami)	314
2.2.4. <i>Positive Though Patterns</i> (pola pikir positif)..	316
3. Implikasi penerapan gaya kepemimpinan Visioner Leadership dan Super Leadership dalam meningkatkan inovasi Pemerintah.....	298
3.1. Jenis-jenis Inovasi Kabupaten Luwu Utara.....	322
3.2. Tingkatan sumber inovasi.....	326
3.3. Faktor Pendukung dan Penghambat Inovasi.....	328
BAB. V KESIMPULAN DAN SARAN	335
A. Kesimpulan.....	335
B. Saran.....	337
1. Saran kepada pemerintah secara internal Kab. Luwu Utara.....	337
2. Saran kepada eksternal Pemerintah Kab. Luwu Utara.....	338
DAFTAR PUSTAKA.....	XV

DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Halaman
Tabel 1.1	Penghargaan Luwu Kabupaten Luwu Utara.....	10
Tabel 2.1	Karakteristik Utama Kepemimpinan Melayani.....	28
Tabel 2.2	Karakteristik Utama Kepemimpinan Visioner.....	60
Tabel 2.3	Karakteristik Utama Kepemimpinan Super.....	67
Tabel 2.4	Tipe inovasi Sektor Publik.....	88
Tabel 2.5	Penelitian terdahulu.....	119
Tabel 3.1	Informan penelitian.....	137
Tabel 4.1	Batas wilayah Luwu Utara.....	152
Tabel 4.2	Jumlah kecamatan, Desa dan Kelurahan.....	153
Tabel 4.3	Penduduk laki-laki berdasarkan Kelompok umur.....	154
Tabel 4.4	Penduduk Perempuan berdasarkan kelompok umur.....	154
Tabel 4.5	Tahapan prioritas pembangunan Kabupaten Luwu Utara dari tahun ketahun.....	165
Tabel 4.6	Kerjasama pengembangan SDM Lutra.....	179
Tabel 4.7	Terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik/ Reformasi Birokrasi.....	190
Tabel 4.8	Prasentasi partisipasi/komunitas adat dalam pembangunan.....	193
Tabel 4.9	Data lembaga adat Kab. Luwu Utara Tahun 2019.....	194
Tabel 4.10	Terwujudnya derajat Kesehatan dan angka harapan hidup Kab. Luwu Utara Tahun 2019.....	196
Tabel 4.11	Capaian kinerja peningkatan upaya kesehatan masyarakat Luwu Utara.....	199
Tabel 4.12	Prasentase rumah layak huni bagi masyarakat miskin 2019.....	200
Tabel 4.13	Data rumah layak huni Kabupaten Luwu Utara, 2019.....	200
Tabel 4.14	Terwujudnya pendidikan berkualitas.....	201

Tabel 4.15	Data Guru berdasarkan kualifikasi Kabupaten Luwu Utara.....	204
Tabel 4.16	Rasio Guru dengan peserta Didik di Kabupaten Luwu Utara 2019.....	204
Tabel 4.17	Peran kepemudaan dan Gender dalam pembangunan.....	205
Tabel 4.18	Data prestasi Olah Raga tahun 2019.....	206
Tabel 4.19	Pencapaian pelestarian keragaman budaya.....	207
Tabel 4.20	Terwujudnya kemandirian ekonomi Kabupaten Luwu Utara.....	208
Tabel 4.21	Investasi yang baik dalam mendorong pertumbuhan Industri di Kabupaten Luwu Utara.....	209
Tabel 4.22	Pengembangan potensi Pariwisata menjadi destinasi dan daya tarik wisata.....	210
Tabel 4.23	Terwujudnya kelestarian lingkungan hidup.....	211
Tabel 4.24	Skoring Indeks Kualitas Air.....	211
Tabel 4.25	Indikator LKH.....	212
Tabel 4.26	Penurunan Ketimpangan Pendapatan/Kemiskinan..	213
Tabel 4.27	Pemerataan inprastruktur wilayah.....	214
Tabel 4.28	Terwujudnya ketertiban umum keamanan yang kondusif.....	215
Tabel 4.29	Gangguan keamanan 2019.....	216
Tabel 4.30	Tahapan prioritas pembangunan Kabupaten Luwu Utara dari tahun 2016-2021.....	223
Tabel 4.31	Peningkatan pembangunan Kabupaten Luwu Utara dari tahun 2017-2018.....	225
Tabel 4.32	Capaian peningkatan pembangunan tahun 2018-2019.....	226
Tabel 4.33	Analisis peningkatan capaian pembangunan tahun 2019 – 2021.....	227
Tabel 4.34	Daftar Nama kegiatan serta peran Pemimpin Kabupaten Luwu Utara.....	231
Tabel 4.35	Daftar Penghargaan Kabupaten Luwu Utara.....	237
Tabel 4.36	Program Kerja PMD Kabupaten Luwu Utara.....	243
Tabel 4.37	Daftar penghargaan yang diberikan kepada karyawan Kabupaten Luwu Utara.....	248
Tabel 4.38	Kerja sama dalam membangun Pola pikir Positif.....	251
Tabel 4.39	Akun Resmi Luwu Utara.....	261
Tabel 4.40	Inovasi Pemerintah Kab. Luwu Utara.....	276

Tabel 4.41	Implementasi Visi dan Misi Kab. Luwu Utara 2019.....	295
Tabel 4.42	Analisis peningkatan capaian pembangunan tahun 2019 sampai akhir tahun 2021.....	298

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Halaman
Gambar 2.1	Empat Gaya Kepemimpinan Harsey.....	36
Gambar. 2.2	Model Inovasi Gaynor.....	85
Gambar 2.3	Sumber-sumber inovasi pemerintahan.....	94
Gambar 2.4	Kerangka Pikir Penelitian.....	126
Gambar 3.1	Prosedur Analisis Data Kualitatif.....	141
Gambar 3.2	Keabsahan data kualitaif.....	144
Gambar 4.1	Peningkatan APBD Kabupaten Luwu Utara.....	157
Gambar 4.2	Visi dan Misi Kabupaten Luwu Utara.....	162

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul Gambar	Halaman
Lampiran 0.1	Informan internal PEMKAB. LUTRA.....	X
Lampiran . 0.2	Informan Eksternal PEMKAB. LUTRA.....	xi
Lampiran 0.3	Surat Izin Penelitian PTSP SUL-SEL.....	xii
Lampiran 0.4	SUKET Penelitian PTSP LUTRA.....	xiii
Lampiran 0.5	SUKET Telah Melaksanakan Penelitian KABAG, Organisasi. Setda Kab. Luwu Utara.....	xiv

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi merupakan trending topik yang memaksa sebuah bangsa, negara, dan pemerintah untuk mampu meningkatkan kinerja pemerintah yang kompetitif yang bertujuan agar pemerintah tetap eksis, berkembang dan bertahan disetiap masa perodesasinya, Indonesia harus mampu melakukan persaingan dan tidak boleh menghindar dari globalisasi dengan syarat meningkatkan inovasi.

Untuk menjawab tantantangan globalisasi kepemimpinan inovator sudah menjadi kebutuhan pemerintah secara global, nasional dan lokal, sudah pasti jika budaya kerja pemerintah yang monoton dan tidak kreatif maka akan berimbas pada kualitas pelayanan yang berbelit-belit, lama dan bahkan melahirkan sistim pelayanan transaksional.

Sesuai amanat Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintah daerah bahwa pemberian otonomi seluas-luasnya kepada daerah dilaksanakan berdasarkan prinsip negara kesatuan. Daerah sebagai lokomotif satu kesatuan masyarakat yang mempunyai otonomi, berwenang mengatur dan mengurus daerahnya sesuai aspirasi dan kepentingan masyarakat sepanjang tidak bertentangan dengan tatanan hukum nasional dan kepentingan umum, dengan demikian akan tercipta keseimbangan antara kepentingan nasional yang sinergis dan tetap memperhatikan kondisi,

kekhasan dan kearifan lokal dalam penyelenggaraan pemerintah secara keseluruhan.

Berkaitan dengan hal tersebut untuk mendukung otonomi daerah maka pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2017 tentang inovasi daerah atau *Innovasi Governance award (IGA)* yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah, selain PP tersebut di atas juga dapat kita lihat beberapa regulasi berkaitan dengan inovasi diantaranya : 1) Permen PANRB. No.5 Tahun 2019 dan Permen PANRB. No. 3. Tahun 2018. tentang Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (SINOVIK) dilingkungan Kementrian/Lembaga Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah. 2). Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia No. 104 Tahun 2018 tentang penilaian dan pemberian penghargaan dan/atau insentif inovasi daerah.

Adapun bentuk inovasi daerah yang diharapkan adalah: 1) inovasi tata kelola pemerintah daerah, 2) inovasi pelayanan publik, 3) dan inovasi daerah yang sesuai dengan urusan pemerintah yang menjadi kewenangan daerah.

Instrument penting agar daerah tetap eksis, sangat tergantung pada peran pemimpin dalam berinovasi serta gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam pemerintah tersebut, gaya kepemimpinan merupakan bagian yang menentukan keberhasilan suatu pemerintah.

Informasi *Consumer News and Business Channel* (CNBC Indonesia 25 juli 2019) Indonesia jauh tertinggal di Indeks Inovasi Global 2019, ditengah gegap gempita revolusi industri 4.0 dan pengembangan industri

digital, Indonesia tertinggal jauh dalam inovasi dengan peringkat ke-85 dari 129 negara. Dalam Global Innovation Index (GII) 2019 posisi Indonesia tidak berubah dari tahun sebelumnya. Kondisi peringkat Indonesia sama seperti Malaysia yang posisinya juga stagnan. Akan tetapi Malaysia lebih unggul karena berada pada peringkat 35, sedangkan negara tetangga lainnya Vietnam peringkat 42, Singapura peringkat 43, dan Filipina peringkat 54.

Disisi yang lain dalam *Global Competitiveness Index (GCI) 2019*, Indonesia menempati urutan ke-50 dari 141 Negara, sedangkan Singapura unggul di 103 indikator utama. Mulai dari inflasi keterampilan digital, dan tarif perdagangan pada 141 negara. Usia harapan hidup Singapur ada pada peringkat nomor satu dengan anak-anak yang baru lahir diperkirakan akan hidup sampai usia 74 tahun. Singapura berhasil menyingkirkan Amerika Serikat yang sebelumnya mendapat peringkat teratas di tahun 2018.

Sesuai dengan pernyataan Davis dan Newstorm (2000:152) menggambarkan peran pemimpin sangatlah penting dalam organisasi, karena tanpa pemimpin suatu organisasi hanya merupakan kegagalan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Sementara James M. Black pada *Manajemen : A Guide to Executive Command* (Marno et.al, 2008:187) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerjasama dibawah kepemimpinannya sebagai tim untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan sangat mempengaruhi tujuan organisasi, disisi yang lain pemimpin sangat dibutuhkan agar mampu membangun hubungan yang harmonis antara

pemimpin dan yang dipimpin seorang pemimpin berkewajiban untuk selalu memikirkan dan berusaha meningkatkan tingkat prestasi kerja, kualitas kerja, keamanan, kepuasan kerja dan moralitas dalam sebuah lembaga organisasi, berdasarkan hal tersebut skill dari masing-masing bawahan perlu mendapat bimbingan agar muncul kemandirian dalam menyelesaikan tugas yang menjadi beban tanggung jawabnya.

Kajian kepemimpinan J.C Rost, (1991) memberikan gambaran yang berbeda dari proses evolusi kepemimpinan dari tahun ketahun:

1. Tahun (1900-1929) menekankan control dan sentralisasi kekuasaan dengan tema umum tentang dominasi.
2. Tahun (1930-an) pandangan yang berubah tentang kepemimpinan sebagai pengaruh bukan dominasi.
3. Tahun (1940-an) kepemimpinan didefenisikan sebagai perilaku individu saat mengarahkan aktivitas kelompok, bersamaan dengan perihal tersebut pemimpin persuasif dibedakan dari sikap dan metode dalam mengawasi orang atau kepemimpinan dengan paksaan.
4. Tahun (1950-an) dalam fase ini ada tiga tema yang mendominasi: (1) keberlangsungan teori kelompok yang dilakukan pemimpin dalam kelompok (2) kepemimpinan yang mengembangkan tujuan bersama (3) keefektifan, dimana kepemimpinan didefenisikan oleh kemampuan untuk mempengaruhi seluruh keefektifan organisasi.
5. Tahun (1960-an) kepemimpinan sebagai perilaku yang mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan bersama.

6. Tahun (1970-an) fokus kelompok memberi jalan untuk pendekatan perilaku organisasional, diwaktu yang sama konsep kepemimpinan adalah proses mobilisasi timbal balik oleh orang-orang dengan motif dan nilai, atau kepentingan-kepentingan tertentu.

7. Tahun (1980-an) dekade ini dipenuhi oleh karya akademisi sehingga defenisi kepemimpinan telah berlebihan dengan tema:

(1) kepemimpinan umumnya tetap menyampaikan bahwa pemimpin membuat pengikut melakukan apa yang diinginkan atasan.

(2) pengaruh, defenisi ini menyebutkan bahwa kepemimpinan itu adalah pengaruh yang tidak bersifat memaksa.

(3) kepemimpinan didasarkan pada orientasi sifat.

(4) transformasi yang dicetuskan oleh Burns Nanus.

Tahun (1978) kepemimpinan di dasarkan pada kerja sama dengan orang lain dengan cara tertentu, sehingga pemimpin dan pengikutnya saling mengangkat dan memotivasi untuk capaian organisasi.

Kondisi ini pada akhirnya melahirkan berbagai tuntutan baru terhadap perubahan dan penyesuaian paradigma dan praktek kepemimpinan dalam organisasi. J Kaloh (2002:194) mengemukakan bahwa dalam pengembangan kemampuan kepemimpinan khususnya sumber daya aparatur dalam era otonomi daerah diperlukan sifat-sifat sebagai berikut: (1) kemampuan membangun jaringan kerja sama (*network*), *networking* diperlukan karena manusia merupakan makhluk yang utuh dan takterpisahkan dengan yang lain. Manusia hidup tanpa sekat, sehingga yang mampu *survive* adalah manusia

yang mampu membangun jaringan organisasi yang luas. (2) kemampuan kerja sama (*teamwork*). Setiap person dalam masyarakat mempunyai kesempatan untuk mengembangkan keunggulan spesifikasinya, kepemimpinan yang mengembangkan spesifikasinya dapat membangun *teamwork* yang pada akhirnya dapat menghasilkan kerja yang unggul terutama dalam pemberian layanan kepada masyarakat. (3) memiliki motivasi kerja yang berkualitas tinggi. Pemimpin adalah merupakan motivator yang terus-menerus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehingga kualitas yang dicapai bergulir tanpa batas. Otonomi Daerah berfokus adanya peran kepemimpinan yang maksimal dalam memacu dan mengembangkan daerahnya demi tercapainya kesejahteraan masyarakat.

Kepemimpinan dalam pemerintah merupakan sentral dalam meningkatkan inovasi sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai. Salah satu indikator efektivitas kepemimpinan adalah kemampuan menumbuhkan inovasi di lingkungan organisasi, pengambilan keputusan yang bersifat praktis, realistis, dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan pemerintah. Dengan demikian kemampuan pimpinan sebagai penentu arah merupakan saham yang penting dalam kehidupan pemerintah. Strategi, taktik dan teknik keputusan operasional yang tidak tepat dalam pengambilan keputusan akan berakibat pada arah pemerintah yang tidak benar sehingga akan merugikan dan menjadi ancaman bagi kinerja pegawai.

Berkaitan dengan pelayanan masyarakat dan peningkatan pelayanan masyarakat tentunya dapat dicapai dengan adanya *style* (gaya) atau perilaku kepemimpinan, seorang pemimpin yang mampu melibatkan karyawan dalam mengembangkan organisasi, maka gaya atau perilaku kepemimpinan ditempatkan sebagai “norma perilaku mempengaruhi” untuk menyelaraskan persepsi bawahan terhadap pemahaman visi dan misi, tujuan serta pelaksanaan tugas pemerintah.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, menurut Thoha (2005), selama bertahun-tahun membicarakan gaya kepemimpinan, teridentifikasi ada 2 (dua) kategori gaya yang ekstrem yakni : (1) gaya kepemimpinan otokrasi dan (2) gaya kepemimpinan demokratis. Pemimpin otokratis dipandang sebagai gaya yang berdasar pada kekuatan posisi otoritas. Sementara gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut atau bawahan dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Kedua gaya kepemimpinan tersebut merupakan gaya kepemimpinan yang dapat didudukan dalam suatu kontinum dari perilaku pimpinan yang sangat otokratis pada satu titik, sampai kepada perilaku pemimpin yang sangat demokratis pada titik yang lain Tannerbaum dan Schmidt, (2000).

Pertanyaan yang muncul kemudian adalah adakah gaya kepemimpinan yang terbaik, atau adakah gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan inovasi pemerintah dalam mencapai visi dan misi. Dari beberapa literatur yang memaparkan “adanya gaya yang terbaik” yakni gaya

yang berupaya mengoptimalkan produktivitas dan kepuasan manusia dalam berbagai kondisi, seperti pendekatan *one best* yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton, pada model *The Managerial Grid* (2002). Demikian halnya McGregor dalam karyanya *The Human Side of Enterprise* (2003).

Dalam konteks tersebut, tampaknya persoalan kepemimpinan memang relevan dan selalu menarik untuk dikaji terutama saat dikaitkan dengan krisis kepercayaan dalam masyarakat.

Berdasarkan hasil kajian empiris menunjukkan bahwa keberhasilan pemerintah daerah tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor Fiedler (1974) mencoba menjawab pertanyaan dengan menunjukkan tiga unsur dalam situasi kerja yang menentukan gaya kepemimpinan yang efektif. Tiga unsur tersebut adalah 1) hubungan pemimpin dan bawahan 2) struktur tugas dan 3) kedudukan kekuasaan pemimpin. Hubungan antara pemimpin dan bawahan merupakan faktor penting yang sangat mempengaruhi kekuasaan dan efektivitas kepemimpinan. Apabila antara pemimpin dan bawahan saling menghargai, maka pimpinan atau manajer tidak perlu menerapkan sikap otoriter. Sedangkan manajer yang tidak disukai maka ia harus mengarahkan dan mendorong bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas kelompoknya.

Untuk meningkatkan Inovasi pemerintah daerah maka gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor kunci dalam kehidupan organisasi, termasuk pada sektor publik. Keban (2004) menyatakan bahwa suatu pemerintah akan berhasil atau bahkan gagal sebahagian besar dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Begitu pentingnya masalah kepemimpinan yang

menjadikan pemimpin sebagai fokus evaluasi mengenai penyebab keberhasilan atau kegagalan pemerintah. Dalam perspektif pelayanan publik, pemimpin harus mampu membawa organisasi publik pada pelayanan prima karena pada hakekatnya dibentuknya organisasi publik adalah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Tangkilisan (2005) mengatakan bahwa pemerintah dikatakan efektif apabila dalam realitas pelaksanaan, birokrasi dapat berfungsi melayani sesuai dengan kebutuhan masyarakat artinya tidak ada hambatan sekat yang terjadi dalam pelayanan tersebut, cepat dan tepat dalam memberikan pelayanan, serta mampu memecahkan fenomena yang menonjol akibat adanya perubahan sosial yang sangat cepat dari faktor eksternal.

Uraian diatas menunjukkan bahwa, peranan kepemimpinan dalam pemerintah merupakan hal yang urgen dalam usaha pencapaian tujuan pemerintah, hal ini jika dikaitkan dengan Pemerintah Kabupaten Luwu Utara dibawah kepemimpinan Indah Putri Indriani sebagai lokomotif sekaligus sebagai daerah Inovator yang terkenal dengan berbagai prestasi yang di dapatkannya di antaranya: 1) penghargaan tertinggi kabupaten sehat kategori Wistara, Kemendagri RI, 2019. 2) penghargaan anugrah Iptek kategori Budhipraja tahun 2019 Kemenristek Dikti RI, yang diberikan untuk mengapresiasi penguatan system inovasi daerah, Tribun timur kamis, (25 juli 2019). 3) penghargaan predikat kepatuhan standar pelayanan publik yang progresif dan partisipatif 2019 oleh Ombusmen Republik Indonesia (ORI) 4) penghargaan inovasi pelayanan publik sebagai peserta United Nation Public

Service Award (UNPSA) 2019. 5) penghargaan Anugrah Iptek dan Inovasi 2019 kategori Budhipraja Kabupaten dari Kemristek Dikti. 6) penghargaan kabupaten layak anak yang ke- 3 dari menteri pemberdayaan perempuan 2019. 7) penghargaan “Manggala Karya Kencana” dari menteri kependudukan dan keluarga berencana 2019. 8) penghargaan perencanaan terbaik tingkat Sul-Sel kategori inovasi bidang perencanaan tahun 2018, sul-sel satu. Com. (2018). 9) opini wajar tanpa pengecualian (WTP) oleh BPK bidang keuangan 2018. 10) penghargaan percepatan pelayanan akte kelahiran gratis bidang kependudukan, 2017 dan 2018. 11) juara satu pengelolaan system informasi kesehatan teladan se-Sulsel 2018. 12) penghargaan BKD Award sebagai pengelola kepegawaian terbaik Sulsel tahun 2018.

Agar lebih jelas terhadap prestasi dan penghargaan yang didapatkan Kabupaten Luwu Utara dapat kita lihat pada tabel berikut 1.1.

Tabel 1.1
Daftar Penghargaan Kabupaten Luwu Utara Sebagai Daerah
Inovatif

NO	PENGHARGAAN	TAHUN	KETERANGAN
1	Penghargaan tertinggi kabupaten sehat kategori Wistara oleh Mendagri	2019	Untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat
2	Penghargaan anugrah Iptek kategori Budhipraja Kemenristek Dikti RI	2019	Untuk mengapresiasi penguatan system inovasi daerah
3	Penghargaan predikat kepatuhan standar pelayanan publik yang progresif dan partisipatif oleh Ombusmen Republik Indonesia (ORI)	2019	Untuk penigkata dan kepatuhan standar pelayanan publik yang progresif dan partisipatif
4	Penghargaan inovasi layanan publik sebagai peserta United Nation Public Service Award (UNPSA)	2019	Untuk peningkatan Inovasi layanan publik yang kompetitif
5	Penghargaan Anugrah Iptek dan Inovasi kategori Budhipraja Kabupaten dari Kemristek Dikti.	2019	Untuk peningkatan kemampuan IPTEK yang diikuti Inovasi dalam rangka peningkatan kemandirian bangsa
6	Penghargaan kabupaten layak anak dari Menteri Pemberdayaan Perempuan	2017-2019	Untuk memenuhi kebutuhan anak dan perlindungan anak di daerah.

7	Penghargaan “Manggala Karya Kencana” dari menteri kependudukan dan keluarga berencana	2019	Diberikan atas dedikasi terhadap program kependudukan, keluarga berencana dan pembangunan keluarga.
8	Penghargaan perencanaan pembangunan terbaik tingkat Sulsel.	2018	Kategori Inovasi bidang perencanaan pembangunan
9	Opini WTP oleh BPK bidang keuangan	2010-2019	Atas laporan keuangan daerah (LKPD) terbaik.
10	Penghargaan percepatan pelayanan akte kelahiran gratis bidang kependudukan,	2017-2019.	Atas prestasinya menggratiskan akte kelahiran
11	Juara satu pengelolaan system informasi kesehatan teladan Se-Sulsel	2016-2018	Peningkatan pengelolaan kesehatan yang baik untuk rakyat
12	Penghargaan BKD Award sebagai pengelola kepegawaian terbaik Sulsel	2018	Sebagai pengelola kepegawaian terbaik tingkat Sul-Sel

Sumber : Beberapa media cetak Sulsel satu com. Rabu, (28/3/2018), Tribun timur kamis, (25 juli 2019).

Menyimak uraian beberapa prestasi penghargaan yang didapatkan oleh Pemerintah Kabupaten Luwu Utara sebagai Kabupaten yang Inovatif maka dapat ditarik benang merah sebagai latar belakang penelitian ini sebagai berikut :

1. Adanya tuntutan global, nasional dan regional terhadap kepemimpinan untuk meningkatkan pelayanan yang bersifat kompetitif yang bertujuan agar pemerintah tetap eksis dalam berbagai situasi.
2. Ditengah gegap gempita revolusi industry 4.0 dan pengembangan industri digital, Indonesia tertinggal jauh dalam hal inovasi dengan peringkat ke-85 dari 129 negara berdasarkan Indeks Inovasi Global 2019,
3. Amanat Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 bahwa pemberian otonomi seluas-luasnya kepada daerah dilaksanakan berdasarkan prinsip Negara Kesatuan.

4. Peraturan Pemerintah No.38 Tahun 2017 Tentang Inovasi Daerah yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan Pemerintah Daerah.
5. Secara spesifik, Kabupaten Luwu Utara merupakan kabupaten yang representatif dengan gaya kepemimpinan yang inovatif yang dibuktikan dengan beberapa penghargaan yang diraihnya baik di tingkat lokal, nasional dan internasional.

Mencermati uraian latar belakang tersebut di atas maka peneliti memandang penting melakukan penelitian mengenai “ ***Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Inovasi Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara.***”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang pada pembahasan sebelumnya, maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi gaya kepemimpinan Pemerintah Kabupaten Luwu Utara dalam meningkatkan inovasi?
2. Bagaimana implementasi gaya kepemimpinan pemerintah Kabupaten Luwu Utara dalam meningkatkan inovasi?
3. Bagaimana Implikasi gaya kepemimpinan visionary leadership dan super leadership dalam meningkatkan Inovasi Pemerintah di Kabupaten Luwu Utara?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini secara spesifik terdiri dari tiga poin penting yakni identifikasi, implementasi dan implikasi sebagai berikut:

1. Teridentifikasi gaya kepemimpinan Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara dalam meningkatkan Inovasi.
2. Menjelaskan implementasi gaya kepemimpinan dalam meningkatkan Inovasi Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu utara.
3. Menemukan implikasi kepemimpinan visionary leadership dan super leadership dalam meningkatkan inovasi.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting, bagi khasanah disiplin ilmu administrasi publik, berupa temuan tentang gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan inovasi pemerintah.

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai bahan masukan bagi pemerintah dan masyarakat bahwa gaya kepemimpinan visionary leadership dan super leadership dapat meningkatkan inovasi pemerintah.

- b. Sebagai rujukan referensi bagi peneliti selanjutnya, terutama yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan inovasi pemerintah.
- c. Sebagai motivasi bagi pemimpin dalam menjawab berbagai tuntutan masyarakat bahwa gaya kepemimpinan visionary leadership dan super leadership merupakan metode untuk mengembalikan kepercayaan publik kepada pemerintah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Kepemimpinan

1. Kepemimpinan Dalam Konteks Administrasi Publik

Secara teoritik kepemimpinan telah didefinisikan oleh berbagai ahli dan mengidentifikasi dengan berbagai persepsi: (1) kepemimpinan merupakan suatu proses, (2) kepemimpinan merupakan pengaruh, (3) kepemimpinan terjadi dalam kelompok, (4) kepemimpinan untuk mencapai tujuan bersama. Dari komponen tersebut Northouse (2013:5) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Definisi tersebut mengisyaratkan bahwa kepemimpinan sebagai proses

berarti bukanlah suatu sifat, atau karakteristik yang berada pada pemimpin, melainkan peristiwa transformasi antara pemimpin dan pengikut, artinya ada proses simbiosis mutualisme yang terjadi dalam organisasi yang diartikan sebagai proses administrasi.

Kotler (2000), menggambarkan dua arus besar dalam mendefinisikan kepemimpinan dalam literatur administrasi publik yaitu: (1) kepemimpinan politik sebagai pendekatan tradisional dalam bidang ilmu politik yang memisahkan dimensi politik dan administrasi dari sektor publik, peran lingkup administratif terbatas pada pelaksanaan kebijakan dalam tradisi hierarki paling murni dari birokrasi yang ideal. Kepemimpinan tersebut mempunyai otoritas penuh untuk memilih pejabat. Pendekatan ini merupakan aliran yang dominan dalam literatur tentang kepemimpinan di sektor publik, (2) kepemimpinan administratif yang tidak hanya melihat administrasi publik terbatas pada peran sebagai pelaksana, tetapi juga memiliki kekuatan dan pertanggung jawaban dalam membangun lembaga publik. Bahkan terbangun dialektika antara organisasi publik dan pengaruh dari pemangku kepentingan yang berpotensi sebagai gangguan demokrasi sehingga harus jelas antara pemimpin administratif dan kepemimpinan politik.

Denhardt (2003), mengklasifikasikan menjadi tiga fase perkembangan kepemimpinan administrasi yaitu:

1. OPA (*Old public administration*), Pada fase pertama ini pada abad-21 paling sedikit hampir tiga perempat literatur administrasi masih

berpusat pada pemikiran yang dikemukakan oleh Woodrow Wilson, Frederic Taylor, Luther Gullick dan Herbert Simon, yang memberikan gambaran ilmu netral dari nilai. Demikian juga, hampir dari mereka memberikan suatu model normatif yang seharusnya dipergunakan sebagai pedoman dalam mengatur dan melaksanakan organisasi publik (*anormative model for conduct of public agencies*). Hal yang ditekankan dalam pandangan klasik ini adalah wujud *single controlling*. Dilakukan oleh eksekutif yang mempunyai otoritas substansial dan dijalankan secara *top-down*. Terdapat kesepakatan bahwa model top-down tradisional dari kepemimpinan yang kita kaitkan dengan kelompok-kelompok seperti militer sudah usang dan tidak dapat digunakan dalam masyarakat modern. Faktanya, ini merupakan ide yang justru diterima oleh militer. Seperti yang kita lihat masyarakat saat ini bisa dideskripsikan sebagai: 1) pergolakan yang selalu mengalami perubahan secara tiba-tiba dan dramatis. 2) saling terikat, yang membutuhkan kerjasama dari berbagai sektor, 3) membutuhkan solusi yang kreatif dan imajinatif terhadap masalah-masalah yang kita hadapi. Kondisi seperti ini, organisasi publik perlu beradaptasi dan fleksibel sehingga terbagun dinamisasi kepemimpinan yang diharapkan oleh masyarakat. Alasan inilah beberapa orang berpendapat bahwa pendekatan baru terhadap kepemimpinan sangat diharapkan. Model kepemimpinan tradisional top-down tradisional, pemimpin merupakan orang yang menetapkan

visi kelompok, merancang strategi untuk mencapai visi yang telah ditetapkan, dan memberi inspirasi dan memaksa orang lain untuk membantu merealisasikan visi tersebut.

2. NPM (*New public Manajemen*), pergeseran kedua ini adalah merupakan pergeseran ilmu administrasi yang ingin mengubah cara kerja birokrasi dengan memberikan dan mentransformasikan label kinerja bisnis kedalam birokrasi atau pemerintah, paradigma baru ini birokrasi harus mengenali warga yang dilayani sebagai pelanggan yang perlu dipuaskan dari berbagai kepentingan-kepentingannya. Dalam *new public managemen* kepemimpinan setidaknya secara parsial dipudarkan oleh aturan dan insentif keputusan. Dalam kasus seperti ini kepemimpinan tidak terletak pada satu orang, tetapi kumpulan dari berbagai individu mengganti dari kebutuhan akan fungsi kepemimpinan, manajemen publik baru bertujuan untuk mengganti pemberian layanan berbasis aturan dan merubahnya menjadi taktik berbasis pasar yang didorong oleh kompetisi. Elemen lain dari pendekatan *New Public Managemen* terhadap kepemimpinan publik adalah desakan untuk memasukkan kompetisi dalam area-area yang sebelumnya menjadi monopoli pemerintah. Yang sangat penting untuk didiskusikan adalah bahwa insentif pasar di terapkan oleh *New Public Managemen* sebagai pengganti bagi kepemimpinan publik.

3. NPS (*New Public Service*). Berbeda dengan konsep model klasik dan *New Public Manageman*, maka konsep *The New Public Sevice* adalah konsep yang melibatkan berbagai elemen. Lahirnya konsep ini memang tidak bisa dipisahkan dari ide dasar yang dibangun dari konsep-konsep: 1) *teori democratic citizen ship*, 2) model komunitas dan *civil society*; 3) organisasi *humanism*, 4) post modern administrasi publik, empat konsep ini yang membangun pergeseran paradigma administrasi yang disebut dengan *The. New Public Service* membangun persepsi bahwa pemimpin itu adalah pelayan bukan yang dilayani dan melihat masyarakat juga bukan pelanggan (*costumer*) seperti yang digambarkan dalam *New Public Managemen*. NPS mendeskripsikan warga negara sebagai pengembang hak dan kewajiban dalam konteks komunitas luas.

Kompleksitas interaksi pemerintah dengan warga negara dan klien menandai semua usaha untuk memperbaiki kualitas pelayanan pemerintah. *New Public Service* menunjukkan bahwa orang-orang yang bertindak sebagai warga negara harus menunjukkan perhatiannya bagi komunitas yang lebih besar, komitmen terhadap persoalan-persoalan berjalan melebihi kepentingan jangka pendek disinilah peranan kepemimpinan yang mendorong untuk memenuhi tanggung jawab sebagai seorang pemimpin sekaligus mendorong untuk peka terhadap pernyataan opini.

2. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Formulasi tentang batasan defenisi pemimpin dan kepemimpinan ternyata bukan hal yang mudah dan banyak defenisi yang dikemukakan oleh para ahli tentang kepemimpinan tentu saja berdasarkan sudut pandang masing-masing, pemimpin (*leader*) adalah orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan atau (*leadership*). Sedangkan pimpinan adalah seorang yang bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain salah satu dengan atasannya, staf, teman sekerja atau atasan lain pada organisasi yang berbeda, atau kedudukan seseorang atau sekelompok orang pada hierarki organisasi secara formal. Pimpinan dalam sebuah organisasi tentu mempunyai bawahan, kewibawaan, kekuasaan, dan tanggung jawab dalam mengatur kepemimpinannya.

Modern Dictionary of sociology (1969) memberikan defenisi pemimpin (*leader*) adalah seseorang yang menempati peranan sentral atau posisi dominan dan pengaruh dalam kelompok. Sejalan dengan pandangan di atas Hendry Pratt Faiechild (Kartini Kartono 1994:33) mengemukakan bahwa pemimpin adalah seseorang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain melalui prestise, kekuasaan dan posisi. Sedangkan Rukmana menyebutkan (2007:27) pemimpin adalah orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan (*leadership*). Pandangan lain menurut Rivai (2004:65). Pemimpin adalah anggota dari suatu kumpulan diberi kedudukan tertentu

dan diharapkan dapat bertindak sesuai kedudukannya. Syaf'ei (2003:1) mendefinisikan bahwa pemimpin adalah orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan, komunikasi, sehingga orang lain bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Beberapa defenisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu Pasolong, (2008:3). Jadi seseorang dapat dikatakan pemimpin apabila ia dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi walaupun tidak ada ikatan secara formal dalam organisasi.

Mengacu pada berbagai defenisi pemimpin tersebut di atas maka hakikat kepemimpinan menurut Gibson *at.al.* (1997:5) adalah suatu usaha menggunakan individu untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan. Sejalan prihal tersebut Maxwell (1995:1), memberikan konstribusi pemikirannya bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh pengikut. Dalam penjelasannya Maxwell (1995) berpendapat bahwa pemimpin terkemuka pada suatu kelompok tentu mudah kita dapatkan, perhatikan saat orang-orang berkumpul. Kalau persoalan harus diputuskan, akan tampak argumen atau pendapat yang paling berharga dan tentu pendapat yang paling berharga itu akan menjadi pusat perhatian sebagai solusi dari permasalahan yang dibicarakan.

Pandangan lain juga dikemukakan oleh Hersey & Blanchard (1982:99) yang mendefinisikan pemimpin adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan gaya atau teknik yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahan dalam melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Disisi lain Yukl (1994:4) juga berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, dalam hal ini mempengaruhi dan menginterpretasikan berbagai peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam organisasi, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi. Seiring dengan beberapa defenisi kepemimpinan tersebut diatas Rost (1991) menggambarkan evolusi kepemimpinan dari tahun-ketahun, pada tahun 1900-1929 defenisi kepemimpinan yang muncul pada tiga puluh tahun pertama abad ke-20 menekankan kontrol dan sentralisasi kekuasaan dengan tema umum tentang dominasi kekuasaan, dimana kepemimpinan didefenisikan sebagai “kemampuan menekankan hasrat pemimpin terhadap orang-orang yang dipimpin dan mendorong kepatuhan, penghargaan, loyalitas, dan kerja sama” Moore (1927:124), pada tahun 1930-an kepemimpinan juga didefenisikan sebagai perpaduan karakter pribadi yang dimiliki seseorang dengan karakter yang dimiliki kelompok. Penekanan pandangan ini adalah tentang kepemimpinan sebagai pengaruh bukan dominasi. Pada tahun 1940-an pendekatan

kelompok muncul dengan kepemimpinan yang didefinisikan sebagai perilaku individu saat mengarahkan aktivitas, Hemphill (1949), mendefinisikan kepemimpinan persuasi dibedakan berdasarkan sikap dan metode dalam mengawasi orang atau dengan kepemimpinan yang bersifat memaksa Copeland, (1942). Pada tahun 1950-an kepemimpinan dibagi menjadi tiga tema sentral, (1) keberlangsungan teori kelompok yang membentuk kepemimpinan sebagai apa ? dan apa yang dilakukan pemimpin dalam kelompok. (2) kepemimpinan sebagai hubungan yang mengembangkan tujuan bersama, yang mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan pada perilaku pemimpin dan (3) keefektifan dimana pemimpin didefinisikan oleh kemampuan untuk memengaruhi seluruh keefektifan kelompok. Pada tahun 1960-an definisi utama tentang kepemimpinan sebagai perilaku yang mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan bersama, Seeman (1960) yang menggambarkan kepemimpinan sebagai "tindakan oleh orang-orang yang mempengaruhi orang lain dalam arah yang sama". Pada tahun 1970-an fokus kelompok memberi jalan untuk pendekatan organisasional, dimana kepemimpinan dilihat sebagai organ yang "membentuk dan mempertahankan kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasional" Rost (1991:59). Pada tahun 1980-an sejumlah definisi kepemimpinan tetap bermunculan dengan berbagai persepsi: (1) definisi kepemimpinan tetap menyampaikan pesan bahwa kepemimpinan membuat pengikut melakukan apa yang diinginkan atasan. (2) kepemimpinan didefinisikan

sebagai pengaruh yang tidak bersifat memaksa. (3) kepemimpinan didasarkan pada orientasi sifat. (4) kepemimpinan didefinisikan sebagai proses transformasi, Burns (1978:3). Kepemimpinan terjadi “ketika lebih dari satu orang terlibat dengan orang lain dengan cara tertentu sehingga pemimpin dan pengikutnya saling mengangkat ke tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi”. Memasuki abad 21 kepemimpinan akan tetap menjadi sebuah perdebatan karena berbagai faktor seperti pengaruh global, perbedaan generasi, maka kepemimpinan akan terus memiliki makna yang berbeda.

Senada dengan evolusi kepemimpinan tersebut di atas Stogdill (1974:259) memetakan definisi kepemimpinan sebagai berikut: (1) kepemimpinan sebagai proses kelompok, (2) kepemimpinan sebagai kepribadian yang berakibat, (3) kepemimpinan sebagai seni menciptakan kesepakatan (4) kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi, (5) kepemimpinan sebagai tindakan perilaku, (6) kepemimpinan sebagai bentuk bujukan, (7) kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuasaan, (8) kepemimpinan sebagai sarana mencapai tujuan, (9) kepemimpinan sebagai hasil interaksi, (10) kepemimpinan sebagai pemisah peranan, (11) kepemimpinan sebagai awal struktur.

Berkaitan dengan beberapa definisi tersebut di atas maka dapat diuraikan unsur-unsur pemimpin dan kepemimpinan sebagai berikut: 1) adanya seseorang yang berfungsi memimpin yang disebut pemimpin (*leader*), 2) adanya orang yang dipimpin disebut pengikut atau bawahan,

3) adanya tujuan yang ingin dicapai disebut sasaran, 4) adanya cara atau metode yang digunakan disebut *stile*, 5) adanya proses baik internal maupun eksternal organisasi.

3. Ciri-Ciri Kepemimpinan

Bennis (1985:31) memberikan tujuh ciri-ciri pemimpin yang baik yakni: 1) pandangan tentang ambisi yang terkendali, 2) intelegensi, 3) kemampuan untuk berkomunikasi, 4) kemampuan menjadi pelayan bagi bawahannya, 5) larangan memberikan kekuasaan terhadap orang yang terlalu ambisi 6) obyektivitas yang tinggi, 7) seseorang yang tidak pernah mengambil penghargaan. Senada dengan pernyataan diatas Maxwell (1995:191) juga memberikan kontribusi pemikirannya dengan mengatakan bahwa ciri-ciri pemimpin yang baik dapat dirumuskan sebagai berikut: 1) harus mampu menciptakan lingkungan yang baik, dengan cara memberikan perhatian, perbuatan dan kata-kata yang baik, 2) harus mampu mengetahui kebutuhan dasar bawahannya, 3) harus mampu mengendalikan keuangan, personalia, dan perencanaan, 4) dan harus mampu menghindari dosa yang mematikan yaitu: (a) berusaha untuk disukai bukan disegani, (b) tidak minta nasihat dan bantuan dari orang lain, (c) Mengesampingkan bakat pribadi dengan menekan peraturan bukan keahlian, (d) tidak menjaga untuk dikritik tetapi tetap konstruktif (e) Mengembangkan rasa tanggung jawab diri orang lain, (f) memperlakukan orang lain dengan cara yang sama, (g) membuat orang untuk selalu mendapat informasi.

4. Karakteristik Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki karakteristik yang berbeda-beda dan karakter itulah yang akan masuk kedalam organisasi sehingga akan tampak kinerja yang telah dilakukan oleh setiap organisasi yang dipimpinya, Kousez & Posner dalam penelitiannya pada tahun, 1987, 1995 dan tahun 2002 telah berhasil mengungkap karakteristik pemimpin yang dikagumi yang dilakukan pada enam benua yakni : Amerika utara, Amerika selatan, Amerika serikat, benua Afrika, Asia dan Eropa, dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki karakteristik yaitu: (1) jujur, (2) pandangannya luas, (3) memiliki kemampuan memberikan inspirasi, (4) kompeten, (5) keadilan, (6) mampu memberikan dukungan (7) berpikir luas (8) cerdas, (9) lugas, (10) dapat diandalkan (11) berani, (12) mau kerjasama (13) imajinatif (14) peduli, (15) bertekad bulat (16) dewasa, (17) ambisius secara positif (18) setia (19) pengertian, (20) independen.

Pousez dan Ponser (2002) kembali menambahkan melalui penelitiannya terhadap karyawan swasta dan pemerintah, riset tersebut menunjukkan bahwa karakteristik pemimpin adalah (1) jujur, (2) mempunyai pandangan luas, 3) kemampuan memberikan inspirasi, (4) memiliki kompetensi.

Collons (A. Dale Tempe,1993) juga memberikan kontribusi pemikirannya bahwa, agar organisasi berjalan secara efektif maka karakteristik yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah: (1)

kemampuan berbicara dan kemampuan memecahkan masalah (2) pandangan kedalam terhadap permasalahan kelompok (3) keluwesan (4) kecerdasan (5) kesediaan menerima tanggung jawab, (6) keterampilan sosial, (7) kesadaran akan diri sendiri dan sosial.

Lain halnya dengan Bennis (1985) yang mengatakan bahwa, untuk keefektifan organisasi maka karakteristik kepemimpinan akan menentukan keberhasilan organisasi, dimana karakteristik tersebut adalah: (1) kemampuan mengkomunikasikan tujuan atau arah yang dapat menarik anggota, (2) kemampuan menciptakan dan mengkomunikasikan tujuan secara jelas, (3) kemampuan untuk diperkara dan konsisten, (4) kemampuan mengendalikan diri dalam batas kekuatan dan kelemahan.

Pada sisi yang lain Spears (2010) juga menyampaikan arahannya dengan menyebutkan bahwa ada sepuluh karakteristik pemimpin melayani yakni: (1) mendengarkan, (2) empati, (3) menyembuhkan, (4) kesadaran diri, (5) persuasif, (6) konseptualisasi, (7) kemampuan melihat masa depan (visi), (8) kemampuan melayani, (9) komitmen pada pertumbuhan organisasi, (10) membangun komunitas.

Konsep lain dari kepemimpinan melayani telah muncul dari upaya peneliti untuk mengembangkan dan memvalidasi instrumen untuk mengukur inti proses kepemimpinan yang melayani. Tabel 2.1

Memberikan gambaran tentang sejumlah karakteristik yang terkait dengan kepemimpinan yang melayani.

TABEL 2. 1

Karakteristik Utama Kepemimpinan Melayani

Laub (1999)	Wong & Davey (2007)	Barbuto & Wheeler 2006	Dennis & Bokarnea (2005)	Senjaya Sarros & Santora (2008)	Van Dierendock & Nuijten (2011)
<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan orang-orang • Kepemimpinan bersama • Menampilkan kebenaran • Menghargai orang-orang • Menyediakan kepemimpinan • Membangun komunitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Melayani dan mengembangkan orang-orang • Berkonsultasi dan melibatkan orang lain • Rendah hati dan tidak egois • Mencontohkan integritas & ketulusan • Menginspirasi & mempengaruhi orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Jabatan yang tidak egois • Menyembuhkan emosi • Pemetaan persuasif • Tugas untuk mengurus organisasi • Bijaksana 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberdayaan • Kepercayaan • Kerendahan hati • Cinta Tuhan kepada Umat-Nya • Visi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaruh yang mengubah secara sukarela • Diri yang tulus • Spiritualitas transendental • Hubungan dengan perjanjian • Moralitas yang bertanggung jawab 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberdayaan • Kerendaha hati • Mendukung • Ketulusan • Mem maafkan • Keberanian • Akuntabilitas • Tugas untuk mengurus

Sumber : Diadaptasi dari Van Dierendonck, 2011. "Servant leadership: A review and syntheses" *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261

Tabel tersebut di atas menunjukkan bagaimana kepemimpinan yang melayani diperlakukan sebagai fenomena sifat (yaitu keberanian, kerendahan hati) dalam sejumlah kajian peneliti menganggap itu sebagai proses perilaku (misalnya melayani dan melibatkan orang lain). Walaupun akademisi tidak sepakat terkait karakteristik utama kepemimpinan yang melayani, tetapi kajian ini memberi dasar penting untuk pengembangan model kepemimpinan melayani.

5. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan urat nadi dalam mencapai tujuan organisasi. Hadari Nawawi (1995:75) secara operasional membagi menjadi lima fungsi pokok kepemimpinan,

sebagai berikut: (1) instruktif, dimana pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah) dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. (2) konsultatif, pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya. (3) partisipasi, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam teknis pelaksanaan, setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing. (4) delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang dalam membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi pendelegasian adalah kepercayaan pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk melaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Fungsi pendelegasian harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh pemimpin seorang sendiri. (5) pengendalian, fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin

dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Stoner (1996:165) mengatakan bahwa agar pemimpin bekerja secara optimal maka seorang pemimpin melakukan dua fungsi utama yakni: (1) berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah, (2) memelihara kelompok atau sosial yaitu tindakan menyelesaikan perselisihan dan memastikan bahwa individu merasa dihargai.

Persepsi yang lain juga muncul dari Thoha (2004:63) tentang fungsi kepemimpinan, yakni: (1) fungsi instruksi yaitu fungsi kepemimpinan yang bersifat satu arah kepada bawahannya. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, kapan, dimana dan bagaimana cara melakukan perintah tersebut. (2) fungsi konsultatif, yaitu fungsi yang bersifat dua arah terhadap yang dipimpinnya meskipun pelaksanaan sangat tergantung pada pemimpin. Saat pemimpin membuat sebuah keputusan biasanya memerlukan beberapa pertimbangan sehingga keputusan yang ditetapkan tepat sasaran. Tentunya hal ini dilakukan untuk mendapatkan saran terbaik dari seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya dan mendapat dukungan dari seluruh anggota atau bawahannya. (3) fungsi partisipatif, yaitu fungsi yang bersifat dua arah dari yang dipimpinnya, namun berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dan yang dipimpin. Hal ini dilakukan tentunya agar orang-orang yang dipimpinnya berperan aktif

dalam pengambilan keputusan termasuk dalam implementasinya, tentunya ini menunjukkan persamaan kesempatan, partisipasi dalam aktivitas organisasi. (4) Fungsi delegasi, ini merupakan suatu fungsi pelimpahan wewenang, membuat, menetapkan, melaksanakan keputusan baik melalui persetujuan pimpinan atau tidak melalui persetujuan pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pimpinan untuk lebih cerdas dalam memilih dan memilih hal-hal yang perlu didelegasikan kepada bawahan yang terpercaya.

Sedangkan fungsi kepemimpinan menurut Siagian (2003:470) adalah: (1) pimpinan sebagai penentu arah, dimana pemimpin organisasi baik di bidang kenegaraan, keniagaan, politik, sosial, dan ormas lainnya, tentunya diciptakan sebagai wahana untuk mencapai tujuan organisasi. (2) pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, yaitu dalam rangka mencapai tujuan, harus disadari bahwa tidak ada organisasi yang akan mampu mencapai tujuannya tanpa memelihara hubungan yang baik dengan berbagai pihak diluar organisasi itu sendiri, organisasi kenegaraan saat ini berkewajiban mutlak untuk melakukan hubungan interkoneksi baik lokal, nasional dan internasional, hal ini dilakukan tentunya untuk memenuhi berbagai kepentingan, kebutuhan seperti ekonomi, politik, pertahanan dan keamanan serta sosial budaya. (3) pimpinan sebagai komunikator, yang berfungsi memelihara persoalan internal dan eksternal melalui proses komunikasi baik lisan ataupun tulisan, bahkan berbagai

keputusan yang diambil dan disampaikan kepada pihak pelaksana melalui jalur komunikasi organisasi. Interaksi yang terjadi baik secara vertikal ataupun secara horizontal akan lebih efektif jika menggunakan komunikasi yang baik. (4) pemimpin sebagai mediator, tentunya dalam sebuah organisasi banyak hal yang membutuhkan solusi dari berbagai problem yang dialami baik secara vertikal ataupun secara horizontal, tentunya pemimpin yang memahami fungsinya sebagai mediator akan terlibat dan menyelesaikan berbagai problem yang menimpanya. Sebuah organisasi tidak akan mungkin terlepas dari berbagai konflik, yang biasanya timbul karena empat faktor, yaitu: (1) adanya persepsi yang bersifat subyektif terhadap tantangan dalam organisasi, (2) kelangkaan sumber daya dan dana, (3) adanya situasi dalam organisasi yang diperkirakan tidak dapat diselesaikan dengan sempurna, (4) peran sebagai integrator, merupakan kenyataan dalam sebuah organisasi yang cenderung berpikir dan bertindak berkotak-kotak dikalangan anggota organisasi yang diakibatkan oleh sikap yang positif, tetapi mungkin juga karena sikap yang negatif.

B. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Defenisi gaya kepemimpinan sangat variatif dari berbagai persepsi sehingga kajian-kajian tentang gaya kepemimpinan sangat maju dan berkembang Yulk, (2010) memberikan defenisi tentang gaya kepemimpinan adalah seorang yang dapat mempengaruhi orang lain

untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Senada dengan hal tersebut di atas Thoha (2013:49), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Selanjutnya menurut Stoner (1996:165), gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkahlaku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah interaksi dua orang atau lebih dimana antara pimpinan dan bawahan saling mempengaruhi namun dalam pengendalian terpusat pada pimpinan yang mengarahkan kearah yang lebih baik.

2. Jenis- jenis Gaya Kepemimpinan

2.1. Kepemimpinan Situasional

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling diakui adalah pendekatan situasional, yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1969). Seperti nama yang digunakan pendekatan ini, kepemimpinan situasional berfokus pada situasi disekitar pemimpin. Prinsip teori ini adalah, situasi yang berbeda menuntut jenis kepemimpinan yang berbeda, inti dari kepemimpinan situasional menuntut pemimpin untuk menyesuaikan gaya mereka dengan berfokus pada dua situasi yang

dimiliki oleh para pengikut dari seorang pemimpin, Yaitu: 1) kompetensi dapat berarti banyak hal yang menyangkut kemampuan dari para pengikut, pemahamannya, kepandaiannya, serta kemandiriannya. Bawahan yang dianggap punya kompetensi yang tinggi apabila ia dapat menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan ekspektasi pemimpin, atau bahkan bisa melampaui instruksi beban kerja yang diberikan. 2) komitmen dapat diartikan sebagai loyalitas, integritas dan motivasi yang tinggi terhadap penyelesaian beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sebaliknya melalaikan tugas dan tanggung jawab dianggap memiliki komitmen yang rendah.

Pandangan lain yang dikemukakan Lukianto (2016:104) mengatakan kepemimpinan situasional muncul karena adanya tiga kondisi, yaitu :

1. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang bersifat universal atau sesuai (efektif) untuk diterapkan pada berbagai situasi.
2. Keberhasilan pemimpin suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja tetapi juga dipengaruhi situasi dari aktivitas kepemimpinan itu sendiri.
3. Setiap situasi mempunyai ciri-ciri yang berbeda sehingga memerlukan perilaku kepemimpinan yang berbeda.
4. Dari pandangan tersebut diatas maka diperlukan perilaku kepemimpinan yang diarahkan pada pendekatan sistuasional, agar

aktivitas kepemimpinan efektif. Pendekatan ini menuntut seorang pemimpin untuk mengetahui situasi dari anggota kelompoknya sehingga gaya kepemimpinannya akan menyesuaikan dengan kondisi tersebut.

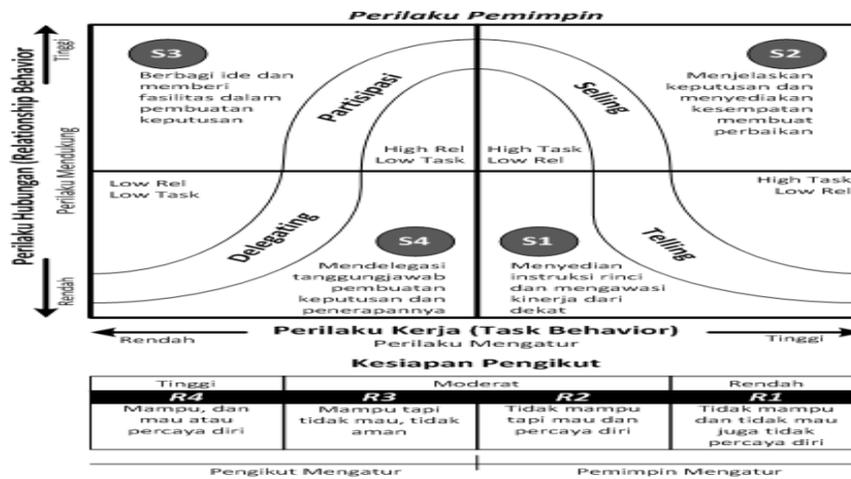
Lukianto (2016:104) kembali menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang paling tepat (efektif) menurut pandangan situasional adalah:

1. Tingkat kadar bimbingan dan perilaku tugas yang diberikan pemimpin pada bawahannya.
2. Tingkat kadar dukungan semi emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin.
3. Tingkat kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam melaksanakan tugas dengan tujuan yang terbaik.

Kesimpulannya bahwa inti dari kepemimpinan situasional menuntut pemimpin untuk menyesuaikan gaya mereka terhadap kecakapan dan komitmen pengikut. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang bisa mengetahui apa yang dibutuhkan karyawan serta menyesuaikan gaya mereka untuk bisa memenuhi kebutuhannya.

Pendekatan situasional digambarkan dalam model yang dikembangkan oleh Blanchard et.al. (1985) yang disebut sebagai Model Kepemimpinan Situasional II (SLII) .

Gambar 2.1
Empat Gaya Harsey dan Blanchard



Diadaptasi: From *Leadership and The One Minute Manager :Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*, Oleh K. Blanchard, P. Zigarmi, dan D. Zigarmi, 1985, New York : William Morrow

Dinamika kepemimpinan situasional dapat di pahami dengan membagi model SLII menjadi dua bagian yakni gaya kepemimpinan dan tingkat perkembangan:

1. Gaya kepemimpinan

Pada gambar tersebut diatas dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan di kelompokkan kedalam empat kategori yang berbeda dari perilaku perintah dan perilaku pemberian dukungan yakni :

1.1 (S1) adalah gaya perintah tinggi-pemberian dukungan rendah yang juga disebut gaya memerintah. Pendekatan ini pemimpin memfokuskan komunikasi pada pencapaian tujuan dan menghabiskan jumlah waktu yang lebih sedikit dengan menggunakan perilaku pemberian dukungan. Penggunaan gaya ini, pemimpin memberi instruksi tentang apa dan bagaimana tujuan yang

akan dicapai oleh pengikut, dan kemudian mengawasi mereka dengan hati-hati.

1.2 (S2) disebut sebagai pendekatan pelatihan dan gaya perintah tinggi dan pemberian dukungan tinggi. Di dalam pendekatan ini, pemimpin memfokuskan komunikasi pada pencapaian tujuan dan pemenuhan kebutuhan sosial-emosi pengikut, dengan memberi dukungan dan meminta masukan dari pengikut tetapi pelatihan adalah perluasan

1.3 dari S1 karena hal itu tetap menuntut pemimpin untuk membuat keputusan akhir tentang apa dan bagaimana pencapaian tujuan.

1.4 (S3) menuntut pemimpin untuk mengambil gaya pemberi dukungan tinggi dan gaya perintah rendah. Didalam pendekatan ini, pemimpin tidak hanya berfokus pada tujuan, tetapi menggunakan perilaku pemberi dukungan yang membuat karyawan menunjukkan keterampilannya untuk melaksanakan tugas yang ditetapkan. Gaya mendukung ini mencakup, mendengarkan, memuji, meminta masukan, dan memberi umpan balik. Pemimpin menggunakan gaya ini dengan memberi pengikut kontrol atas keputusan dari hari-kehari tetapi tetap bersedia membantu pemecahan masalah. Pemimpin S3 cepat untuk memberi pengakuan dan dukungan sosial kepada pengikut.

1.5 Yang terakhir adalah (S4) yang disebut sebagai gaya perintah dan gaya pemberi dukungan rendah atau pendekatan mendelegasikan.

Dalam pendekatan ini, pemimpin menawarkan lebih sedikit masukan tugas dan dukungan sosial meningkatkan motivasi dan keyakinan diri karyawan dalam kaitannya dengan tugas. Pemimpin yang menggunakan pendekatan delegasi ini mengurangi keterlibatan dirinya dalam perencanaan, pengawasan hal-hal yang rinci dan klarifikasi tujuan. Setelah kelompok sepakat dengan apa yang dilakukan, gaya ini membiarkan pengikut untuk bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan dengan cara yang mereka anggap sesuai. Seorang pemimpin dengan gaya S4 mengontrol pengikut dan menahan diri untuk tidak ikut campur dengan memberi dukungan sosial yang tidak perlu.

2. Tingkat perkembangan pengikut

Bagian yang kedua dari kepemimpinan situasional adalah terkait dengan tingkat perkembangan pengikut. Tingkatan ini memberikan penjelasan dibagian mana pengikut memiliki kompetensi dan komitmen yang penting untuk mencapai tugas dan aktivitas tertentu. Pada tugas tertentu pengikut diklasifikasikan menjadi empat kelompok yang terdiri dari:

2.1 D1 dikategorikan karyawan dalam kompetensi yang rendah tetapi memiliki komitmen yang tinggi. Mereka tidak tau tugasnya dengan pasti dan cara melakukannya, tetapi senang dengan tantangan tugas tersebut.

- 2.2 D2 karyawan digambarkan sebagai orang yang memiliki berbagai kompetensi tetapi memiliki komitmen yang rendah, mereka telah mulai mempelajari suatu pekerjaan tetapi mereka juga telah kehilangan motivasi awal tentang pekerjaan.
- 2.3 D3 digambarkan sebagai karyawan yang memiliki kompetensi sedang hingga tinggi, tetapi tidak memiliki komitmen. Mereka pada dasarnya telah mengembangkan keterampilan untuk jabatan tetapi mereka tidak yakin apakah mereka bisa menyelesaikan pekerjaan itu sendiri.
- 2.4 D4 dikategorikan sebagai karyawan dengan pengembangan tertinggi, dia memiliki kompetensi yang tinggi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Mereka memiliki keterampilan untuk melakukan pekerjaan dan memiliki motivasi untuk menyelesaikan beban kerja yang diberikan.

2.2. Path- Goal Theory (Teori Jalur Tujuan)

Teori jalur-tujuan (*path-goal*) adalah tentang bagaimana pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan Northouse, (2013:131) adapun tujuan dari teori ini adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan serta kepuasan karyawan dengan memusatkan pada motivasi karyawan. Ada beberapa pendekatan gaya di dalam teori sarana-tujuan, yaitu:

1. *Directive leadership*-gaya direktif, gaya ini serupa dengan konsep “membentuk struktur“ yang dideskripsikan pada kajian *Ohio State* (Halpin dan Winer,1975) dan gaya memberitahu seperti yang digambarkan dalam kepemimpinan situasional. Hal ini mendeskripsikan pemimpin yang memberi instruksi kepada bawahan tentang tugas mereka, termasuk apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana melaksanakan itu, termasuk tenggang waktu dalam penyelesaian tugas yang diberikan. Seorang pemimpin direktif menetapkan standar kinerja yang jelas dan membuat peraturan serta hukum yang jelas bagi bawahan.
2. *Supportive Leadership* - kepemimpinan yang mendukung adalah termasuk kepemimpinan yang ramah dan dapat ditemui serta memenuhi kesejahteraan dan kebutuhan bawahan. Pemimpin yang menggunakan perilaku mendukung berusaha membuat pekerjaan menjadi menyenangkan bagi bawahan. Selain itu, pemimpin mendukung menjadikan bawahan setara dan menghargai status mereka sebagai manusia ciptaan tuhan.
3. *Participative Leadership*-gaya partisipatif adalah pelibatan bawahan dalam pembuatan keputusan. Atau pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan untuk mendapatkan ide, pendapat, serta mengintegrasikan saran kedalam putusan dalam pengembangan dan peningkatan organisasi sehingga mempunyai kompetitif dalam berbagai situasi.

4. *Achievement Oriented Leadership* - Kepemimpinan berorientasi hasil atau prestasi adalah pemimpin yang menantang bawahan untuk melakukan pekerjaan yang maksimal/setinggi mungkin. Pemimpin ini menampilkan standar kehebatan yang tinggi untuk bawahan dan mencari perkembangan yang berkesinambungan.

2.3. Kepemimpinan Autentik

Sudut pandang pertama tentang kepemimpinan autentik dikemukakan oleh Shamir dan Eilam, (2005) tentang pendekatan antar pribadi, mereka menyatakan bahwa pemimpin yang autentik menampilkan yang asli, pemimpin dengan autentisitas hati, dan asli bukan palsu. Perspektif ini menekankan pengalaman hidup pemimpin dan dikaitkan dengan pengalaman itu, sebagai hal penting untuk pengembangan pemimpin yang autentik. Lain halnya dengan Eagly (2005), mendefenisikan kepemimpinan autentik adalah sebagai proses antar pribadi diciptakan oleh pemimpin dan pengikut secara bersama, hal ini tidak dihasilkan dari upaya pemimpin sendiri tetapi juga dari respon pengikut yang bersimbiosis mutualisme.

Pendekatan yang dipakai dalam kepemimpinan autentik adalah:

1. Pendekatan praktis, yang tumbuh dari realitas kehidupan nyata dan pelatihan serta buku pengembangan.

2. Pendekatan teoritis yang didasarkan pada temuan pada ilmu sosial. Kedua pendekatan tersebut merupakan pemikiran menarik tentang proses yang kompleks dari kepemimpinan autentik.

2.4. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan merupakan ujung tombak perkembangan organisasi dalam rangka menciptakan iklim yang kondusif, salah satu gaya kepemimpinan yang berkembang saat ini adalah kepemimpinan transaksional yang merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada transaksi antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan transaksional mengasumsikan bahwa kepemimpinan adalah kontrak sosial antara pemimpin dan para pengikutnya. Artinya bahwa, dalam sebuah transaksi bawahan diberi *reward* bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang dibuat bersama Mustopadidjaja, (2008:38). Sejalan dengan Bass (1990) dan Yukl (1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan dapat dilihat dalam tiga hal yakni: (1) pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai harapan (2) pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan. (3) pemimpin responsive terhadap kepentingan pribadi karyawan

selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan atau bawahan. Berbeda dengan Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio, (2003), untuk mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Jadi penekanan kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk pemenuhan kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang disepakati. Lebih lanjut Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio, (2004) aspek-aspek yang terkandung dalam pertukaran gaya kepemimpinan transaksional terdiri dari tiga indikator meliputi:

1. *Contingent reward* (imbalan kontingen), jika pegawai melakukan pekerjaan untuk kepentingan organisasi, maka kepada mereka dijanjikan imbalan untuk upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik dan menghargai prestasi kerja.
2. *Managemen by exeption active* (manajemen melalui eksepsi aktif), pemimpin secara aktif dan memantau pelaksanaan tugas pekerjaan pegawainya agar mereka tidak membuat kesalahan, mengawasi dan mencari penyimpangan.
3. *Managemen by exeption passive* (manajemen melalui eksepsi pasif), pimpinan baru bertindak setelah terjadi kegagalan pegawai untuk mencapai tujuan atau setelah benar-benar timbul masalah yang

serius. Pimpinan berpandangan bahwa dia tidak akan bertindak jika belum timbul masalah atau kegagalan.

2.5. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pertama kali dicetuskan oleh Downton (1973) walaupun secara harfiah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yakni kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*).

Sebagaimana di jelaskan sebelumnya bahwa defenisi kepemimpinan adalah proses dimana individu memengaruhi kelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan istilah transformasional adalah merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Dalam konteks yang lain transformasional bermakna mentransfomasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, seperti Visi dan Misi ditransformasikan menjadi sebuah fakta atau realita atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi sesuatu yang aktual Safrudin Muhyi, (2011:178).

Bass (1995:20) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang

diharapkan, dengan (a) meningkatkan tingkat pemahaman pengikut akan kegunaan dan nilai dari tujuan yang dirinci dan ideal, (b) Membuat pengikut mengalahkannya kepentingan sendiri demi tim atau organisasi, dan (c) menggerakkan pengikut untuk memenuhi kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi. Senada dengan hal tersebut diatas Lewis (2004) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi-misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan.

Disisi yang lain Keller (1992) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses meningkatkan motivasi pemimpin dan karyawan untuk meningkatkan kesadaran karyawan dengan mendorong idealisme, nilai moral, kebebasan, keadilan, kedamaian, keseimbangan, bukan berdasarkan pada sifat emosional, ketakutan dan kecemburuan. Avolio, Northouse, (2013:181) kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut kepotensi maksimal mereka, dengan faktor-faktor sebagai berikut: (1) pengaruh ideal karisma adalah komponen emosional dari kepemimpinan, Antonakis, (2012). Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut. Pada intinya, faktor karisma mendeskripsikan orang yang khusus dan yang ingin membuat orang lain mengikuti visi yang

diutarakan. (2) motivasi yang menginspirasi. Menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia, dan menjadi bagian dari visi organisasi bersama. Pada praktiknya, pemimpin menggunakan symbol dan daya tarik emosional untuk memfokuskan upaya anggota kelompok, guna mencapai lebih dari apa yang mereka lakukan untuk kepentingan organisasi. (3) rangsangan intelektual. Hal ini mencakup kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri. (4). Pertimbangan yang diadaptasi. Kepemimpinan transformasional disebut pertimbangan yang diadaptasi. Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan. Inti kepemimpinan transformasional menghasilkan dampak yang lebih besar dari pada kepemimpinan yang lainnya. Bennis dan Nanus (1985:89) mengenali empat strategi utama yang digunakan dalam mengubah organisasi sebagai berikut:

1. Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas akan kondisi masa depan organisasi mereka. Visi itu adalah citra dari masa depan yang menarik, realistis dan dapat dipercaya. Visi biasanya sederhana, dapat dipahami, menguntungkan, dan menciptakan

energi. Karakter visi yang menarik menyentuh pengalaman pengikut dan menarik mereka agar mendukung organisasi. Ketika organisasi memiliki visi yang jelas, lebih mudah bagi orang-orang di dalam organisasi untuk mempelajari cara menyesuaikan diri dengan seluruh arah organisasi dan bahkan masyarakat secara umum.

2. Kepemimpinan transformasional adalah arsitek sosial untuk organisasi mereka. Ini berarti, mereka menciptakan bentuk untuk tujuan bersama yang dipertahankan di dalam organisasi mereka. Pemimpin ini mengkomunikasikan arah yang mengubah nilai dan norma.
3. Pemimpin transformasional menciptakan rasa percaya (*trust*) di dalam organisasi mereka, dengan membuat posisi mereka diketahui secara jelas dan kemudian membela posisi itu. Kepercayaan ada hubungannya dengan sesuatu yang dapat diduga atau dapat diandalkan, bahkan dalam situasi yang tidak pasti. Bagi organisasi pemimpin membangun kepercayaan dengan mengutarakan arah dan kemudian secara konsisten menerapkan arah, walaupun visi melibatkan ketidakpastian yang tinggi.
4. Pemimpin transformasional menggunakan pengorganisasian diri yang kreatif lewat egoisme yang positif. Pemimpin tau kelebihan dan kelemahan mereka, serta menekankan kekuatannya, bukan berfokus pada kelemahan mereka. Berdasarkan pemahaman akan kompetensi diri mereka, pemimpin yang efektif mampu

menenggelamkan diri mereka dalam tugas dan tujuan besar dari organisasinya. Mereka mampu menggabungkan pemahaman diri dengan pekerjaan yang sedang di hadapi.

Kepemimpinan transformasional dianggap telah bermanfaat memperluas serta meningkatkan kepentingan bawahan, menimbulkan kesadaran serta penerimaan diantara bawahan akan tujuan serta misi dari kelompok dan memotivasi bawahan untuk bekerja melebihi kepentingan personal untuk kebaikan kelompok organisasi House, (2013: 21).

Dari beberapa penelitian menyangkut perbedaan kepemimpinan transformasional, jauh lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional (Shamir, 2003). House (2001) mencatat lebih dari seratus pengujian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan yang digambarkan sebagai karismatik, transformasional, atau *visionary* memiliki efek positif atas organisasi, kepuasan bawahan atau komitmen bawahan. Dari teori-teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass (2005), Bennis dan Nanus (2000), Burns (1978) dan House (2001) saling melengkapi, tetapi masing-masing menggunakan kumpulan perilaku pimpinan yang berbeda. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan yang lainnya, dimana kepemimpinan transformasional berupaya melakukan *transforming visionary* menjadi visi bersama

sehingga pemimpin maupun bawahan bekerja untuk mewujudkan visi menjadi realita.

Perilaku atau karakteristik kepemimpinan transformasional dapat kita lihat sesuai dengan rumusan Bernard M Bass dan Bruce J, Avolio (2003) Sebagai berikut:

1. *Atributet charisma*, bahwa karisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang penting yang banyak dimiliki oleh pemimpin global. Seorang pemimpin dengan ciri kharismatik tersebut akan mampu menjabarkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain dari pada kepentingan personal. Oleh karna itu pemimpin kharismatik dijadikan touladan, panutan, idola oleh bawahannya yang disebut *Idelized influence*.
2. *Idealized influence*, adalah pemimpin yang berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan setiap keputusan berdasar pada nilai-nilai etika dan moralitas. Secara tegas memperlihatkan, cita-cita, kepercayaan, dan nilai-nilai yang tercermin dalam kehidupan pribadinya. Sehingga akan mendapatkan penghargaan, kepercayaan, serta dikagumi oleh seluruh bawahannya dalam organisasi yang dipimpinnya. Prilaku

yang seperti inilah menjadi penyebab kebutuhan bawahan yang menjadi hal yang utama. Oleh karena itu, bawahan secara sadar akan merasa termotivasi dan mengoptimalkan usaha dan bekerja demi tercapainya tujuan organisasi secara utuh.

3. *Inspirational motivation*, pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberi inspirasi kepada bawahan melalui visi, misi, sebagai tantangan terhadap tugas bawahan. Tentunya dampak yang diharapkan adalah meningkatkan antusiasme, optimisme, yang terealisasi melalui komitmen dan integritas.
4. *Intellectual stimulation*, pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan metode kerja dan formulasi baru dalam menuntaskan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pengaruh yang di harapkan adalah bawahan merasa mendapatkan dukungan, dari metode kerja serta dan formulasi yang baru dalam menuntaskan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dampak lain yang diharapkan adalah munculnya semangat belajar yang tinggi yang biasa disebut dengan "*learning organization*".
5. *Individualized consideration*. Pemimpin yang memberikan perhatian kepada bawahan dan memperlakukan sebagai pribadi sosial secara utuh sehingga muncul sikap kepedulian terhadap tanggung jawab dalam organisasi.

2.6. Visionary Leadership (Kepemimpinan Visioner)

Pemimpin global yang berhasil di abad 21 adalah pemimpin yang mempunyai visi, keberanian serta kerendahan hati untuk terus-menerus belajar dan mengasah kecakapan dan emosinya Covey, (1997). Selain itu Robbins, (2008:473) menyatakan bahwa kepemimpinan Visioner adalah kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Lain halnya dengan Burt Nanus dalam Kepemimpinan Visioner (2001) mengatakan bahwa para pemimpin yang efektif selalu mempunyai rencana, berorientasi pada hasil, senantiasa mengadopsi visi-visi baru yang menantang tetapi bisa dijangkau, mengkomunikasikannya visi-visi tersebut kepada seluruh anggotanya, visi yang kuat akan menuntun menuju kepemimpinan yang kuat sepanjang mampu diaplikasikan secara baik dalam organisasi.

Pemimpin yang memiliki visi yang kuat tidak akan mudah digoyahkan oleh perubahan dinamika kehidupan globalisasi. Corinne Mc Laughlin (2001), memberikan pemahaman bahwa kepemimpinan Visioner tidak mungkin melepaskan diri dari defenisi visi itu sendiri. Secara harfiah arti visi adalah pandangan jauh kedepan. Tapi tidak semua pandangan jauh kedepan adalah visi. Akdon (2006) mensyaratkan kriteria visi sebagai berikut : 1) visi bukan merupakan fakta, tetapi gambaran pandangan ideal kedepan yang ingin diwujudkan

2) visi dapat memberi arahan mendorong organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik. 3) dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan. 4) menjembatani masa kini dan masa yang akan datang. 5) gambaran yang realistis dan kredibel dengan masa depan yang menarik 6) sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya. Visi menggambarkan masa depan yang ideal, menyiratkan ingatan budaya saat ini, serta bagaimana aktivitas dimasa depan, visi juga menyiratkan perubahan. Bezold, Mayer dan Dighe, (1997) menyatakan bahwa pemimpin visioner merupakan pribadi-pribadi yang memiliki visi menarik, serta mampu mendorong *stakeholder* organisasi serta pegawai untuk mewujudkan pencapaian visi dengan baik.

Daniel Goleman (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang berusaha untuk menggerakkan orang-orang kearah impian bersama dengan dampak iklim emosi paling positif dan paling tepat digunakan saat perubahan membutuhkan visi baru atau ketika dibutuhkan arah yang jelas.

Beberapa defenisi tentang kepemimpinan visioner di atas, perlu juga kita melihat beberapa karakteristik kepemimpinan yang menjadi ciri khas dalam implementasi sebagai pemimpin visioner diantaranya yang dikemukakan oleh Corinne Mc Laughin (2001) yaitu:

1. Komitmen terhadap nilai spiritual, sebagai ciri yang paling menonjol dari pemimpin visioner. Mereka mewujudkan rasa integritas pribadi, dan memancarkan rasa energy, vitalitas dan kehendak.
2. Memiliki visi inspirasi yang bersih, dalam bentuk kemampuan mewujudkan visi dasar yang telah direncanakan didukung oleh inspirasi positif dari masa depan serta arah yang jelas tentang bagaimana mencapai visi tersebut.
3. Menghormati hubungan baik yang diwujudkan dalam kepedulian kepada orang lain dan menganggap bahwa mereka itu adalah asset terbesar dalam suatu organisasi. Pemimpin visioner, mengedepankan kemitraan dan menciptakan rasa berbagi visi dan makna bagi orang lain.
4. Berani mengambil langkah inovatif, melalui kepemimpinan visioner mengubah paradigma lama dan menciptakan strategi yang di luar kebiasaan.

Hal yang sama disampaikan oleh Nasir (2012) yang menggambarkan beberapa ciri utama kepemimpinan visioner adalah:

1. Berwawasan ke masa depan: pemimpin visioner mempunyai pandangan yang jelas terhadap suatu visi yang ingin dicapai agar organisasi dapat berkembang.
2. Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat bersamaan,

- pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat teliti dan akurat dalam menghadapi problem yang dianggap penting.
3. Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerja sama dalam menggapai tujuan. Pemimpin visioner adalah sosok pemimpin yang patut di contoh dalam setiap perilaku dan perbuatan.
 4. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola mimpi menjadi kenyataan, pemimpin visioner adalah orang yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap visi yang diembannya, dia ingin mewujudkan visinya kedalam suatu organisasi yang digelutinya.
 5. Mampu mengubah visi menjadi realitas, dia dapat merumuskan visinya kedalam misinya yang selanjutnya dapat diadopsi oleh organisasi yang lain yang dijadikan acuan setiap langkah organisasinya.
 6. Berpegang teguh pada nilai-nilai spiritual yang diyakininya, pemimpin visioner sangatlah profesional terhadap apa yang diyakini, seperti nilai-nilai dalam kebangsaan.
 7. Membangun hubungan (*relationship*) secara efektif : pemimpin visioner sangatlah pandai dalam membangun hubungan antar anggota, dalam hal memotivasi, memberi, membuat anggotanya lebih maju dan mandiri. Secara tidak langsung hubungan itu akan terjalin dengan sendirinya. Dan selalu memberi reward kepada anggotanya, integritasnya sangatlah tinggi.

8. Inovatif dan proaktif: dalam berpikir pemimpin visioner sangatlah kreatif dia mampu mengubah dari pemikiran konvensional menjadi paradigma baru dia juga tergolong pemimpin yang kreatif dan aktif. Dia selalu mengamati perkembangan terkini dan mengikuti langkah-langkah terbaru tentang organisasi.

Berbeda dengan Nasir (2012) yang menyajikan delapan kompetensi yang dimiliki oleh kepemimpinan visioner Brawn (Ardi, 2011) mengemukakan sepuluh kompetensi berikut :

1. *Visualizing*. Pemimpin visioner mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan itu dapat dicapai.
2. *Futuristik Thinking*. Pemimpin tidak hanya memikirkan dimana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan dimana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang.
3. *Showing Foresight*. Pemimpin visioner adalah perencana yang dapat memperkirakan masa depan. Dalam membuat rencana tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dari faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana.
4. *Proactive Planning*. Pemimpin visioner menetapkan sasaran strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial

dan mengembangkan rencana strategis untuk penanggulangan rintangan itu.

5. *Kreative Thinking*. Dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternative jalan keluar yang baru dalam mempertimbangkan isu, peluang dan masalah.
6. *Taking Riks*. Pemimpin visioner berani mengambil resiko, dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan ancaman.
7. *Process alignment*. Pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dan sasaran organisasi ia dapat segera menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen dalam organisasi.
8. *Coalition building*. Pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran dirinya, dia harus menciptakan hubungan yang harmonis baik internal ataupun eksternal organisasi. Dia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen golongan tertentu.
9. *Continuious Learning*. Pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya baik didalam ataupun diluar organisasi.
10. *Embracing Change*. Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah sustu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan

atau tidak diadaptasi. Pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.

Dari beberapa argument tentang karakteristik kepemimpinan visioner di atas Burt Nanus (1992) juga menyampaikan idenya dan menyebutkan bahwa ada empat karakter yang melekat yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner yaitu:

1. *Direction Setter* (Penentu Arah).

Peran ini merupakan peran dimana pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk organisasi, yang menjadi tujuan masa depan, serta melibatkan pegawai “*get to go*” . Sebagai penentu arah, pemimpin organisasi, menyampaikan visi, mengomunikasikannya, memotivasi pegawai, serta meyakinkan pegawai bahwa apa yang dilakukannya merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masadepan yang lebih baik.

2. *Agen of Change* (Agen Perubahan)

Pemimpin visioner tidak terlepas dari peran penting yang kedua yaitu agen perubahan dari berbagai sisi kehidupan sosial, politik, ekonomi, teknologi, semuanya di orientasikan pada pemenuhan kebutuhan masyarakat dan sebagai strategi dalam dunia kompetitif. Hal ini merupakan jaminan kepada masyarakat untuk stabilisasi

berbagai situasi dan kondisi yang memungkinkan mengancam masadepan organisasi.

3. *Spokes Person* (Juru Bicara)

Organisasi yang efektif abila memahami pentingnya komunikasi, karna komunikasi merupakan bagian penentu keberhasilan organisasi dalam membangun networking baik internal maupun eksternal guna membangun dukungan untuk visi organisasi. Pemimpin sebagai juru bicara akan menjelaskan kepada publik sehingga karyawan ataupun masyarakat melibatkan diri karna penyampaian visi yang bermanfaat, menarik dan menimbulkan kegairahan tentang masadepan organisasi.

4. *Coach* (Pelatih)

Karakteristik pemimpin visioner yang keempat adalah memahami bahwa seorang pemimpin organisasi mempunyai multi dimensi keahlian salah satunya adalah sebagai pelatih. Instrumen keberhasilan organisasi adalah kerja sama antar kelompok untuk mencapai visi. Pemimpin organisasi sebagai pelatih tentunya akan menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan dan membangun kepercayaan diantara sumber daya organisasi. Untuk lebih jelas karakteristik kepemimpinan Visioner dari beberapa karakteristik yang terkait dapat kita lihat pada Tabel 2.2 berikut:

Tabel 2.2

Karakteristik Utama Pemimpin Visioner

Burt Nanus 1992	Brawn (Ardi 2011)	Nasir 2012	Corinne Mc Laughin	Akdon 2006
<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Direction Setter</i> (Penentu Arah). b. <i>Agent of Change</i> (Agen Perubahan) c. <i>Spokes Person</i> (Juru Bicara) d. <i>Coach</i> (Pelatih) 	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Visualizing</i> b. <i>Futuristik Thinking</i> c. <i>Showing Foresight.</i> d. <i>Proactive Planning</i> e. <i>Kreative Thinking</i> f. <i>Taking Risks</i> g. <i>Process alignment</i> h. <i>Coalition building</i> i. <i>Continuous Learning</i> j. <i>Embracing Change</i> 	<ul style="list-style-type: none"> a. Berwawasan kemasa depan b. Berani bertindak dalam meraih tujuan c. Mampu menggalang orang lain d. Mampu merumuskan visi yang jelas e. Mampu mengubah visi menjadi realitas f. Berpegang teguh pada nilai-nilai spiritual g. Membangun hubungan (<i>relationship</i>) secara efektif h. Inovatif dan proaktif 	<ul style="list-style-type: none"> a. Komitmen terhadap nilai spiritual b. Memiliki visi inspirasi yang bersih c. Menghormati hubungan baik d. Berani mengambil langkah inovatif 	<ul style="list-style-type: none"> a. visi bukan merupakan fakta b. visi merupakan arahan c. menimbulkan inspirasi d. Jembatan masa kini dan masa yang akan datang e. gambaran yang realistis dan kredibel dengan masa depan f. sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya

Sumber : Diadaptasi dari berbagai referensi kepemimpinan Visioner

2.7. Super Leadership (Kepemimpinan Super)

Super leadership pertama kali diperkenalkan oleh Charles Manz dan Henri Sims (1989) dalam bukunya yang berjudul “*Super Leadership*” : *Leading Others to Lead Themselves*. Super leadership menggambarkan gaya manajemen yang menekankan pentingnya membuat individu “memimpin diri sendiri” selama akhir 80-an dan awal 90-an teridentifikasi apa yang diyakini sebagai tren yang

berkembang mengenai permintaan untuk pemberdayaan individu yang melanda AS.

Kepemimpinan *Super Leadership* adalah tipe kepemimpinan yang mengarahkan orang lain untuk memimpin diriya sendiri, tipe kepemimpinan ini juga dikenal sebagai pemimpin yang memberdayakan orang lain (*empowerment*). Pemimpin menjadi super karena memiliki kekuatan dan kearifan terhadap semua orang dengan membantu para karyawan untuk membantu melepaskan diri dari belenggu ketidak mampuan menyalurkan berbagai potensi yang mereka miliki sebagai pengikut.

Susanto (2009) menyatakan bahwa untuk mengembangkan dan menjadi pemimpin *super leadership* harus berawal dari diri sendiri, bukan hanya harus mengenali pengikut dan dunia sekitarnya tetapi, juga dirinya sendiri. Seorang *super leadership* harus mampu mengelola jiwa dan pikirannya, serta mengarahkan pada apa yang disebut keutamaan. *Super leadership* harus dapat berpikir, merasakan, mempersepsikan dan berintuisi. Sehingga seorang *super leadership* memiliki konsep *self-leadership* yang kuat dalam dirinya sebelum mengembangkan *self-leadership* pengikutnya untuk dapat memimpin dirinya sendiri.

Kembali Susanto (2009:10) memberikan terminology *super leadership* mengandung beberapa arti :

1. Mengacu pada pemimpin yang harus mengatur hal-hal yang besar, contohnya presiden, menteri, para gubernur dan bupati. Tujuan kepemimpinan bukan hanya membuat para pengikut bekerja dengan sebaik-baiknya tetapi yang utama membuat mereka dapat memimpin dengan sebaik-baiknya.
2. Istilah *super leadership* juga dapat di gunakan dalam konteks yang lebih longgar, contohnya seorang dokter yang punya banyak relasi dalam menyembuhkan penyakit, dalam keadaan demikian ia juga merupakan *super leadership* karna punya kepentingan yang sangat tinggi dalam menjaga relasi.

Jadi seorang pemimpin *super leadership* juga memimpin berbagai kegiatan yang saling berinteraksi dan melibatkan dinamika kelompok yang kuat.

Menurut The Jakarta Consulting Group (JCG) 2019, ada Sembilan peran *super leadership* yakni : sebagai kapten, dokter, eksekutor, ahli strategi, pelatih, pembimbing, *groupdynamizer* (menjamin dinamika kelompok untuk membangkitkan energy dan antusiasme serta membangun kepercayaan), *change agen*, *entrepreneur*, dan *corporate steward* (memperhatikan dan mematuhi kepentingan para pemangku, organisasi dan menyeimbangkan tujuan jangka panjang dan keuntungan jangka pendek).

Seorang super leader tidak cukup hanya mempunyai IQ tinggi saja, dia juga harus mempunyai EQ (Emotional Quotient/ kecerdasan emosional) EQ yang dimaksud antara lain : self disclosure (memahami cara menyampaikan sudut pandang positif dan memberi pencerahan), insight (kemampuan mengenal pola emosi dan reaksi), personal responsibility (selalu memenuhi janjinya), exchange agent (mendorong pertukaran positif dalam ide, perasaan, dan informasi).

Sedangkan menurut Manz dan Sims (1990), super leadership berfokus pada pertumbuhan dan pengembangan kemampuan kepemimpinan pada orang lain. Hal ini dilakukan dengan memberikan pujian disertai kritik dan umpan balik yang membangun. Pemimpin super diharapkan untuk memberikan contoh kepemimpinan diri yang kuat dan standar moral yang tinggi, sehingga tujuan utama super leadership adalah:

1. Mengembangkan lingkungan yang mempromosikan sikap positif.
2. Memungkinkan karyawan untuk menetapkan tujuan pribadi.
3. Mendorong pengamatan dan komentar diantara bawahan.
4. Mendorong anggota kelompok untuk mendukung dan memotivasi satu sama lain.

Manz dan Sims (1996) juga menambahkan bahwa untuk menerapkan kepemimpinan *super leadership* maka harus mengadopsi 10 (sepuluh) pergeseran paling signifikan dari pendekatan

kepemimpinan tradisional untuk bergerak menuju pendekatan kepemimpinan super yakni :

1. Pemimpin membantu anggota tim/kelompok untuk beralih dari pengamatan eksternal ke pengamatan diri.
2. Fokusnya adalah bergerak dari sasaran yang telah ditentukan kesasaran yang dikembangkan sendiri.
3. Kontrol organik dilakukan oleh anggota tim/kelompok yaitu penguatan eksternal untuk perubahan kinerja tugas menjadi penguatan internal dengan tambahan penguatan eksternal untuk perilaku kepemimpinan mandiri.
4. Kepemimpinan lebih memilih teknik motivasi tidak hanya berdasarkan kompensasi eksternal tetapi juga berdasarkan imbalan alami yang terkait dengan pekerjaan.
5. Langkah lain adalah pemimpin menggeser kelompok untuk fokus pada kritik diri dari pada kritik eksternal dari organisasi, yang sering menciptakan dampak buruk pada anggota tim / kelompok.
6. Ada perubahan dari pemecahan masalah eksternal keteknik pemecahan masalah sendiri.
7. Ada pergeseran dari penugasan pekerjaan eksternal kepenugasan kerja mandiri
8. Kepemimpinan bergerak dari perencanaan eksternal ke perencanaan diri dan dari desain tugas eksternal ke desain diri tugas.

9. Berfokus bahwa masalah atau masalah apapun yang muncul harus diperlakukan sebagai peluang bukan ancaman oleh anggota kelompok/tim.
10. Komitmen terhadap visi organisasi dari pada kepatuhannya hanya lebih penting bahwa kepemimpinan perlu membantu karyawan untuk mencipta.

Karakteristik seorang *super leadership* menurut Manz dan Sims (2001), ada empat perilaku yang harus dimiliki oleh *super leadership* dalam menanamkan dan dalam mengembangkan *self- leadership* sebagai berikut :

1. *Self Modeling*, Merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin untuk pengembangan *Self Leadership* yang efektif untuk orang lain dengan tujuan memfasilitasi pengembangan *self leadership* mereka. Pengembangan *self leadership* melalui keteladanan kepada karyawan yang berhubungan bagaimana cara kerja karyawan bekerja, serta memperkuat kemungkinan bahwa pengikut akan terus menggunakan perilaku-prilaku positif.
2. *Self goal setting* adalah cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menyusun sasaran organisasi dengan melibatkan karyawan atau pemimpin dalam mengembangkan kemampuan pengikutnya untuk menekankan tujuan sendiri (*self goal setting*) secara realistis, termasuk tujuan-tujuan pengembangan *self leadership* mereka

sendiri. Pemimpin berperan sebagai guru, contoh dan pelatih. Pemimpin mengajarkan menunjukkan dan memberi kesempatan pengikut untuk menetapkan tujuan sendiri, serta mendorong untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

3. *Natural reward*, yaitu penghargaan yang diberikan oleh pimpinan tidak berbentuk materi tetapi dengan cara mengajarkan kepada karyawan bagaimana menghargai dirinya sendiri dan dengan membangun penghargaan yang bersifat alamiah kedalam pekerjaannya.
4. *Positive though patterns*, pemimpin menciptakan pola pikir produktif secara hati-hati, meyakinkan kemampuan pengikut untuk mengembangkan tingkat kemampuannya. Pemimpin memberikan kesempatan untuk berpikir peluang kepada pengikutnya. Beberapa karakteristik Kepemimpinan *Super Leadership* yang di uraikan oleh para ahli dapat dilihat secara jelas pada tabel 2.3 sebagai berikut:

Tabel 2.3
Karakteristik Utama Pemimpin Super

Manz dan Sims 2001	Manz dan Sims 1990	Manz dan Sims 1996	Jakarta Consulting Group (JCG) 2019	Susanto 2009
-----------------------	-----------------------	-----------------------	---	-----------------

<p>a. <i>Self Modeling</i> b. <i>Self goal setting</i> c. <i>Natural reward</i> d. <i>Positive though patterns</i></p>	<p>a. beralih dari pengamatan eksternal ke pengamatan diri. b. bergerak dari sasaran yang telah ditentukan kesasaran yang dikembangkan sendiri c. Kontrol organik dilakukan oleh anggota tim/kelompok d. teknik motivasi tidak hanya berdasarkan kompensasi eksternal tetapi juga berdasarkan imbalan alami e. pemimpin menggeser kelompok untuk fokus pada kritik diri dari pada kritik eksternal f. pemecahan masalah eksternal ketehnik pemecahan masalah sendiri g. pemecahan masalah eksternal ketehnik pemecahan masalah sendiri h. perencanaan eksternal ke perencanaan diri i. masalah apapun yang muncul harus diperlakukan sebagai peluang bukan ancaman j. kepemimpinan perlu membantu karyawan untuk mencipta.</p>	<p>a. Mengembangkan lingkungan yang mempromosikan sikap positif. b. Memungkinkan karyawan untuk menetapkan tujuan pribadi c. Mendorong pengamatan dan komentar diantara bawahan d. Mendorong anggota kelompok untuk mendukung dan memotivasi satu sama lain</p>	<p>1. Sebagai kapten, 2. dokter, 3. eksekutor, 4. ahli strategi, 5. pelatih, 6. pembimbing 7. <i>change agen</i> 8. <i>entrepreneur</i> 9. <i>corporate steward</i></p>	<p>1. Menjadi pemimpin <i>super leadership</i> harus berawal dari diri sendiri 2. Seorang <i>super leadership</i> harus mampu mengelola jiwa dan pikirannya 3. mengarahkan pada apa yang disebut keutamaan 4. <i>Super leadership</i> harus dapat berpikir, merasakan, mempersepsikan dan berintuisi</p>
---	---	--	---	---

Sumber : Diadaptasi dari berbagai referensi kepemimpinan Super

C. Gaya Kepemimpinan Hubungannya Dengan Kinerja

Tanggung jawab dari seorang pemimpin adalah mendefinisikan realitas, yaitu kapasitas untuk mewujudkan visi dan tujuan menjadi kenyataan. Pemimpin harus memmanifestasikan langkah yang kongkrit untuk mencapai target tujuan yang telah ditetapkan. Seluruh tugas kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas secara integral. Pelaksanaannya berlangsung sebagai berikut:

1. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja
2. Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas
3. Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat

4. Pemimpin harus mengembangkan kerjasama yang harmonis
5. Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing.
6. Pemimpin harus berusaha mengembangkan kemampuan memikul tanggung jawab
7. Pemimpin harus menggunakan pengawasan sebagai alat pengendali (Rivai, 2004).

Hal mendasar didalam kepemimpinan organisasi bahwa gaya kepemimpinan lebih bersifat menarik dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah produktivitas dan obyektivitas kerja. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan berbagai situasi Rivai, (2004). Sesuai arahan Harisson, (2000), mengemukakan bahwa peran kepemimpinan terhadap kinerja organisasi, dapat dikatakan bahwa kegiatan-kegiatan yang ada dalam suatu organisasi perlu diorganisir secara tepat dan efisien, sehingga dibutuhkan kemampuan dari pimpinan. Untuk menjadi pimpinan yang sukses menjalankan kinerja, diperlukan beberapa kemampuan diantaranya:

1. Kemampuan sebagai *high-performer* yang menunjukkan prestasi tinggi dalam proses kinerja dalam organisasi. Bennis dan Nanus, (2006). Adanya rasa persatuan di belakang tujuan dan arahan

maka akan menentukan keberlangsungan dan keberhasilan organisasi.

2. Model peran tentang keyakinan, nilai-nilai dan perilaku yang diharapkan organisasi.
3. Keterampilan menjalankan hubungan antar pribadi untuk membangun kredibilitas dengan pekerja.
4. Percaya diri dan kredibilitas untuk menyelesaikan masalah dan melakukan penghindaran.
5. Kemampuan analitis untuk mengikuti proses secara sistematis untuk menganalisis kebutuhan.
6. Kreativitas untuk mensintesiskan solusi yang tepat.
7. Keterampilan interpersonal untuk membina pekerja dengan tanggung jawabnya.
8. Keberanian untuk memberi umpan balik secara jujur.
9. Ketekunan untuk melihat sesuatu secara mendalam.

D. Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menjadi seorang pemimpin bukanlah hal yang mudah karena berbagai variabel yang harus diperhatikan sehingga karyawan atau bawahan termotivasi untuk melakukan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Pemimpin mempunyai tugas mengidentifikasi berbagai kebutuhan atau berbagai kepentingan-kepentingan personal atau kelompok. Tugas seorang pemimpin akan berjalan dengan baik apabila memahami apa yang harus dilaksanakan, oleh sebab itu untuk

keberhasilan dan pencapaian tujuan diperlukan seorang pemimpin yang profesional yang memahami tugas dan tanggung jawabnya, disisi yang lain pemimpin harus mampu menjalin koneksi atau jaringan dan memiliki kebebasan dalam menyampaikan ide dan argumen-argumen yang bersifat membangun baik secara internal maupun secara eksternal.

Menurut Hadari (2003:70) bahwa unsur dalam kepemimpinan adalah (1) adanya seseorang yang yang berfungsi memimpin yang disebut pemimpin (*leader*) (2) adanya orang lain yang dipimpin (3) adanya kegiatan yang menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya. (4) adanya tujuan yang hendak dicapai dan berlangsung dalam suatu proses di dalam organisasi, baik organisasi besar atau organisasi kecil.

Pandangan lain yang disampaikan oleh Clark, (2007:16) bahwa hal yang mempengaruhi kepemimpinan dan bersifat krusial adalah:

1. Jujur, seorang pemimpin yang baik menunjukkan ketulusa, integritas, dan keterbukaan dalam setiap tindakannya.
2. Kompeten, tindakan seorang pemimpin haruslah berdasarkan penalaran dan prinsip moral, bukannya menggunakan emosi kanak-kanak dalam mengambil keputusan.
3. Berpandangan kedepan dan menetapkan tujuan. Dalam menetapkan tujuan, seorang pemimpin perlu menanamkan pemikiran bahwa tujuan itu adalah milik seluruh organisasi. Ia mengetahui apa yang diinginkannya dan bagaimana cara untuk mendapatkannya.

4. Memberi inspirasi. Seorang pemimpin harus menunjukkan rasa percaya diri, ketahanan mental, fisik dan spiritual. Dengan begitu, bawahan akan terdorong untuk mencapai yang lebih baik.
5. Cerdas. Seorang pemimpin tentunya memiliki wawasan yang luas karna terus belajar dan melakukan kegiatan-kegiatan yang menantang untuk pengembangan kompetensinya
6. Berpikir adil. Seorang pemimpin akan menempatkan semua orang secara adil dan tidak membeda-bedakan antara satu dengan yang lainnya, ia menunjukkan empatinya dengan bersikap peka terhadap perasaan, nilai, minat, dan keberadaan orang lain.
7. Berpikir luas. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau menerima perbedaan dari bawahannya serta menerima masukan dari berbagai arah yang berorientasi pengembangan organisasi.
8. Berani. Pemimpin yang tekun dalam mencapai tujuan dan selalu menunjukkan rasa percaya diri walaupun mereka dibawah tekanan, dan berusaha mengatasi berbagai halangan yang sulit diatasi.
9. Tegas. Seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tegas dalam mengambil keputusan secara tepat pada waktu yang tepat, imajinatif, inovatif dan memiliki kreativitas dalam kepemimpinannya.

Konsep lain juga muncul dari Suwatno (2001:161) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yakni:

1. Faktor genetis

Faktor genetik adalah faktor yang berpandangan bahwa seorang menjadi pemimpin karna dilihat dari latar belakang keturunannya.

2. Faktor Sosial

Faktor sosial adalah faktor yang mengatakan bahwa semua manusia punya potensi untuk menjadi pemimpin dan beradaptasi dengan lingkungannya.

3. Faktor bakat

Faktor bakat berpandangan bahwa seorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang sejak dini membawa bakat kepemimpinan.

Terkait dengan hal tersebut diatas pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dan memberikan standar keunggulan itu disampaikan oleh Larson dalam Peter G. Northouse (2001:236) menjelaskan bahwa:

1. *Require results* (membutuhkan hasil). Seorang pemimpin perlu mengaktualisasikan harapan yang jelas dan kongkrit untuk anggota tim, dengan bekerja sama seorang pemimpin dan anggota tim harus membangun tujuan yang sama dan mengidentifikasi tujuan spesifik untuk mencapai hasil terkait dengan tujuan bersama.
2. *Review results* (mengulas hasil). Sebagai tambahan untuk membutuhkan hasil, seorang pemimpin perlu mengulas hasil. Menurut Lafasto dan Larson (2001) seorang pemimpin melakukan

hal ini dengan memberikan umpan balik konstruktif dan menyelesaikan masalah kinerja. Umpan balik yang konstruktif merupakan komunikasi langsung dan jujur tentang kinerja anggota kelompok. Umpan balik yang konstruktif membantu anggota kelompok mengetahui apakah mereka melakukan kebenaran, dengan cara yang benar dan dengan kecepatan yang benar. Ketika dilakukan dengan benar maka umpan balik konstruktif bisa membuat anggota kelompok melihat dirinya sendiri dengan jujur dan tahu apa yang mereka harus pertahankan atau mereka perbaiki.

3. *Reward results* (menghargai hasil). Terakhir, pemimpin yang efektif memberi penghargaan kepada anggota kelompok dalam mencapai hasil. Banyak perilaku yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang efektif bersifat abstrak (seperti membangun norma) dan menantang (seperti membangun kekompakan kelompok). Menghargai hasil merupakan hal yang sangat praktis dan langsung.

Keith Davis (Thoha, 2012:33) mengatakan bahwa ada empat hal yang mempengaruhi kepemimpinan yakni:

1. Kecerdasan, seorang pemimpin harus melebihi kecerdasan dari pada anggotanya, karena pemimpin merupakan ujung tombak dalam melakoni berbagai problematika kepemimpinan. Berhasil tidaknya sebuah organisasi sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan serta kecerdasan yang dimiliki oleh seorang *top leader*, dalam kepemimpinan kecerdasan dibutuhkan karena merupakan

- kebutuhan pertama dalam organisasi adapun indikator pemimpin yang cerdas adalah a) mampu beradaptasi, b) banyak bertanya, c) tidak mudah percaya, d) terbuka, e) dan mau mengakui kesalahan.
2. Kedewasaan, seorang pemimpin biasanya memiliki emosi yang stabil dan memiliki pandangan yang matang. Hal ini membuat pemimpin tidak mudah panik dan goyah dalam mempertahankan pendirian yang diyakini kebenarannya. Kedewasaan ini dibutuhkan karena latarbelakang anggota organisasi bervariasi baik kultur atau tingkat pendidikan yang berbeda sehingga pemimpin yang memiliki kedewasaan akan mampu beradaptasi dalam berbagai situasi.
 3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi, dalam diri seorang pemimpin harus mempunyai motivasi dan dorongan untuk mencapai suatu tujuan sehingga tercermin kinerja yang optimal, efektif dan efisien.
 4. Keluasan interkoneksi sosial, pemimpin harus bisa mengenali para anggotanya dalam suatu organisasi, hubungan antara bawahan dan pimpinan bersifat saling mempengaruhi sehingga para pengikutnya mampu berpihak kepadanya.

Dilihat dari beberapa hal yang berpengaruh terhadap kepemimpinan, itu berarti bahwa keberhasilan seorang pemimpin harus ditunjang beberapa kriteria sebagai pendukung dalam kepemimpinannya.

E. Kepemimpinan Inovatif

David Gliddon (2006) kepemimpinan inovasi adalah filosofi dan teknik yang menggabungkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk mempengaruhi karyawan dalam menghasilkan ide, produk, layanan inovatif, sebagai pendekatan pengembangan organisasi, kepemimpinan inovasi dapat mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Werren Bennis dan Burt Nanus, (2006) mengatakan bahwa keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan.

David Gliddon (2006) mengatakan bahwa dalam kepemimpinan inovatif ada dua jenis inovasi kepemimpinan yakni inovasi eksplorasi dan inovasi nilai tambah, inovasi eksplorasi adalah inovasi yang menghasilkan ide-ide baru yang membutuhkan gaya kepemimpinan dan perilaku yang berbeda untuk berhasil dalam berinovasi, sedangkan inovasi nilai tambah adalah inovasi penyempurnaan inovasi yang sudah ada sebelumnya.

1. Kepemimpinan dan Inovasi dalam Sektor Publik

Kepemimpinan dan inovasi merupakan kata kunci untuk mengembalikan kepercayaan pemerintah terhadap masyarakat. Dalam berbagai literatur inovasi memiliki pengertian yang bervariasi yang di kemukakan oleh para ahli. Salah satu definisi inovasi yang di kemukakan oleh Rogers (1983:12) bahwa inovasi adalah sebuah ide,

praktek atau obyek yang dianggap baru oleh individu atau satu unit adopsi lainnya. Pengertian inovasi dari Rogers ini menunjukkan bahwa inovasi dapat merupakan sesuatu yang berwujud (*tangible*) maupun sesuatu yang tidak berwujud (*intangible*) sehingga dimensi inovasi sangat luas. Pandangan lain tentang inovasi menurut Minzberg (1999:432) bahwa inovasi “ *To innovate means to break away from established patterns, so the innovative organization cannot rely on any form of standardization for coordination*”. Berinovasi menurut Mintzberg tidak lagi berada pada keadaan atau kondisi yang sudah biasa berjalan rutin sehingga jika ingin berinovasi dalam organisasi tidak boleh kaku atau bergantung pada bentuk standarisasi yang dapat berupa peraturan, keputusan, kebijakan dan budaya organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut diatas Schumpeter Halvorsen, (2005:8) membatasi pengertian inovasi sebagai “ *restricted themselves to novel produts and processes finding a commercial application in the private sector*”. Dalam hal ini Schumpeter memberikan 2 (dua) penekanan penting inovasi yaitu: a) sifat kebaruan (*novelty*) dari sebuah produk dengan kata lain inovasi hanya berhubungan dengan produk-produk yang bersifat baru. b) bahwa inovasi berhubungan dengan proses pencarian aplikasi komersial di sektor bisnis.

Sementara Bartos (Sangkala, 2014:17) mendefinisikan inovasi yang tepat bagi sektor publik adalah: suatu perubahan dalam kebijakan atau praktek manajemen yang mengarah kepada perbaikan pelayanan atau kuantitas dan kualitas output organisasi”.

Robbins (2008:361) mengatakan bahwa inovasi adalah jenis perubahan yang lebih khusus. Inovasi (*innovation*) merupakan gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses, atau pelayanan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa setiap inovasi melibatkan perubahan tetapi tidak semua perubahan mesti melibatkan gagasan baru atau mengarah keperbaikan yang signifikan. Inovasi dalam organisasi dapat berkisar dari perbaikan kecil, bertahap hingga terobosan yang bersifat radikal, perubahan yang besar dan berdimensi luas.

Defenisi inovasi Robbins (2008:361) tersebut di atas lebih memfokuskan pada tiga hal yang esensi yaitu : 1) gagasan baru (*new idea*) dari suatu pola pikir dalam mengamati suatu fenomena yang sedang terjadi. Gagasan baru ini bisa berupa penemuan (*invention*) dari suatu gagasan pemikiran, ide, system, sampai pada kemungkinan gagasan yang mengkrucut, 2) produk dan jasa, yaitu hasil langkah lanjutan dari adanya gagasan baru yang ditindak lanjuti dengan berbagai aktivitas, kajian, penelitian dan percobaan sehingga melahirkan konsep yang lebih kongkrit dalam bentuk produk dan atau

jasa yang siap dikembangkan dan di implementasikan, dan 3) upaya perbaikan, adalah usaha sistematis untuk melakukan penyempurnaan dan melakukan perbaikan (*improvement*) yang terus menerus sehingga dirasakan manfaatnya.

Albury (2003:3) juga memberikan definisi tentang inovasi sebagai “ (*new ideas that work*).” Ini berarti bahwa inovasi adalah berhubungan erat dengan ide-ide baru yang bermanfaat. Inovasi dengan sifat kebaruannya harus mempunyai nilai manfaat. Sifat baru dari inovasi tidak akan berarti apa-apa apabila tidak diikuti dengan nilai kemanfaatan dari kehadirannya.

Dari beragam definisi tersebut diatas di pengaruhi oleh sudut pandang para ahli dalam merumuskan pengertian inovasi. Dalam terminologi umum, inovasi adalah suatu ide kreatif yang di implementasikan untuk menyelesaikan masalah *Unitet Nations*, (2007) atau tindakan penerimaan dan pengimplementasian cara baru untuk mencapai suatu hasil dan/atau pelaksanaan suatu pekerjaan. Sebuah inovasi dapat mencakup penggabungan elemen-elemen baru, kombinasi baru, produk baru, pendekatan yang baru, proses baru dan layanan baru. Menurut Mulk (2008:39) bagi sebuah organisasi yang mampu melakukan inovasi yang sulit ditiru oleh organisasi yang lain maka organisasi tersebut telah memiliki

keunggulan bersaing yang pada akhirnya mampu memenangkan persaingan.

Beberapa defenisi tentang inovasi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa tidak akan terlepas dari :

- (1) Pengetahuan baru, sebuah inovasi hadir sebagai sebuah pengetahuan baru bagi masyarakat dalam sebuah system sosial tertentu. Pengetahuan baru merupakan faktor penting penentu perubahan sosial yang terjadi dalam masyarakat.
- (2) Cara baru, inovasi juga dapat berupa sebuah cara baru bagi individu atau sekelompok orang untuk memenuhi kebutuhan atau menjawab masalah tertentu pengganti cara lama yang sebelumnya berlaku.
- (3) Objek baru, sebuah inovasi adalah objek baru bagi penggunanya, baik berbentuk fisik (*tangible*) maupun yang tidak berwujud (*intangible*).
- (4) Teknologi baru, inovasi sangat identik dengan kemajuan teknologi, banyak contoh inovasi yang hadir dari hasil kemajuan teknologi. Indikator kemajuan dari sebuah produk teknologi yang inovatif biasanya dapat langsung dikenali dari fitur yang melekat pada produk tersebut.
- (5) Penemuan baru, hampir semua inovasi merupakan hasil penemuan baru. Inovasi merupakan produk dari sebuah proses

yang sepenuhnya bekerja dengan kesadaran Yogi Suwarno, (2008:12).

Uraian diatas, dapat di pahami bahwa sebuah inovasi dapat hadir dalam wujud pengetahuan, cara baru, obyek baru, teknologi atau penemuan baru. Sifat yang mendasar dari inovasi adalah sifat kebaruan (*novelty*). Oleh karena itu, sebuah produk (barang atau jasa) dapat dikatakan sebagai produk inovatif apabila memang dipandang baru oleh masyarakat dan mempunyai nilai manfaat. Berdasarkan pemaparan defenisi dan karakter inovasi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa inti dari inovasi adalah adanya unsur kebaruan meskipun itu bukan sama sekali baru tetapi dapat saja berupa perbaikan namun dianggap baru bagi mereka yang mengadopsinya, sesuatu dapat dikategorikan sebagai inovasi jika dapat memberikan anfaat yang lebih baik jika dibandingkan dengan sebelum adanya inovasi. Jadi sebuah inovasi dalam administrasi publik adalah efektivitas, mengandung unsur kreativitas dan jawaban yang unik terhadap masalah lama. Sebuah inovasi bukan merupakan solusi sempurna dan final tetapi suatu solusi terbuka yang dapat di transformasi oleh mereka yang mengadopsi.

Inovasi tidak akan berkembang dalam kondisi status quo, namun menurut Rogers (2003:219) bahwa inovasi yang sukses memiliki 5 atribut:

- (1) *Relative Advantage* atau keuntungan relatif, sebuah inovasi harus mempunyai keuntungan dan nilai lebih di bandingkan dengan inovasi sebelumnya. Selalu ada nilai kebaruan yang melekat dalam inovasi yang membedakan dengan yang lain.
- (2) *Compatibility with existing technologies/ skills* atau kesesuaian, inovasi juga sebaiknya mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian dengan yang di gantinya. Hal ini dimaksudkan agar inovasi sebelumnya tidak serta merta di tinggalkan begitu saja, selain karena faktor biaya yang tidak sedikit, namun juga inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi keinovasi yang baru.
- (3) *Complexity* atau kerumitan, sifatnya yang baru, maka inovasi mempunyai kerumitan yang boleh jadi lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Namun demikian, karena sebuah inovasi menawarkan cara yang lebih baru dan lebih baik, maka tingkat kerumitan ini tidak menjadi masalah penting.
- (4) *Triability*, atau kemungkinan dicoba, inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai lebih dibandingkan dengan inovasi yang lama. Sehingga sebuah produk inovasi harus melewati uji publik atau dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah inovasi.

(5) *Observability of its results and achievements/* kemudahan diamati. Sebuah inovasi harus dapat diamati, misalnya bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dipahami bahwa inovasi dalam kenyataanya bukan konsep yang sederhana, namun inovasi melalui proses yang panjang dan memerlukan keterlibatan dari berbagai elemen. Inovasi merupakan cara baru yang menggantikan cara lama dalam mengerjakan atau memproduksi sesuatu. Namun demikian inovasi mempunyai dimensi geofisik yang menempatkannya baru pada satu tempat namun boleh jadi merupakan sesuatu yang lama untuk tempat tertentu.

2. Peran Pemimpin dalam Inovasi

Inovasi sektor publik merupakan solusi terhadap tuntutan pelayanan untuk mengembalikan kepercayaan pemerintah terhadap masyarakat, inovasi sektor publik sudah menjadi tuntutan global, nasional, regional dan lokal, tetapi harus didukung oleh pemimpin yang mempunyai jiwa *innovator*, dalam era globalisasi kepemimpinan dalam inovasi harus mengalami perubahan-perubahan sesuai dengan perkembangan lingkungan.

Kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin Siagian (2002:51) kepemimpinan merupakan hal

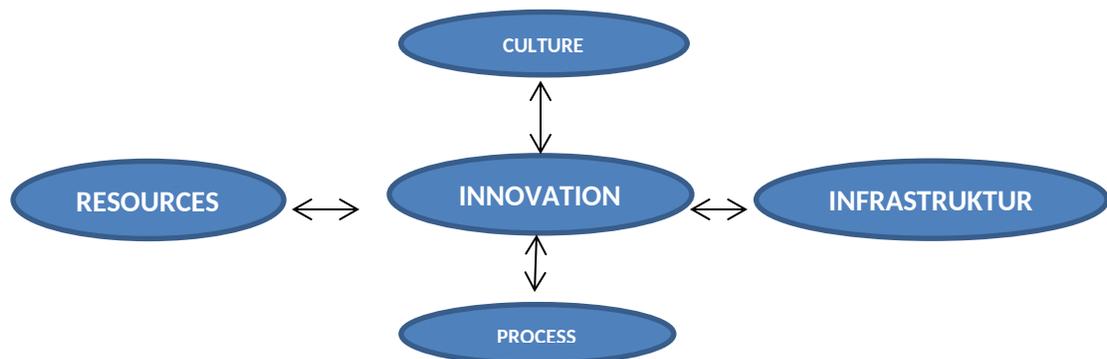
yang sangat penting dalam pemerintah daerah. Berjalannya roda suatu daerah sangat tergantung pada sosok kepemimpinannya Stonner, (Ratna Kusumawati, 2010:53) menyatakan kepemimpinan dapat mempengaruhi pengikut karena pemimpin mempunyai lima basis kekuasaan yaitu 1) berdasarkan ganjaran, 2) kekuatan koersif, 3) kekuasaan berdasarkan legitimasi, 4) kekuasaan berdasarkan penunjukan, 5) kekuasaan berdasarkan keahlian.

Bentuk reformasi yang mungkin ditempuh guna beradaptasi dengan era yang kompetitif adalah inovasi namun harus didukung oleh pemimpin yang mampu membawa anggota kelompoknya memiliki jiwa *innovator* yang tinggi yaitu kemampuan mencari cara baru, metode baru, guna memaksimalkan produktivitas dan efektifitas dalam tatanan pengembangan daerah hal ini perlu dilakukan mengingat tuntutan publik yang semakin kompleks dan kebutuhan pelayanan bertambah banyak sehingga untuk mewujudkan tatanan ideal pemerintahan adalah inovasi. Konsekwensi sebagai seorang pemimpin adalah mengembangkan budaya kreativitas untuk mendorong pengikutnya menjadi produktif Wirawan, (2013 :37). Kepemimpinan ditujukan untuk para pemimpin yang kreatif dan memiliki inovasi yang tinggi. Kepemimpinan juga untuk para pemimpin yang memerangkan budaya kreatifitas dan inovasinya adalah organisasi.

Kepemimpinan juga menentukan apakah seorang pemimpin dapat melakukan perubahan atau justru menjadikan organisai menjadi

lemah dan tak berdaya, ternyata tidak semua pemimpin berhasil dalam menyematkan jiwa kepemimpinannya, inovasi bergantung kepada empat elemen utama yakni : 1) sumberdaya (*resources*), 2) infrastruktur (*infrastructure*), 3) Budaya (*culture*), 4) proses (*process*). Menurut Gaynor (Reniasi, 2013:38) keempat elemen tersebut perlu diintegrasikan sebagai desain satu kesatuan dalam inovasi, pendekatan sistemik tersebut dapat meningkatkan hasil dari investasi yang dilakukan untuk ketercapaian inovasi.

Gambar 2.2.
Model Inovasi Gaynor : Four Inputs to Innovation



Sumber : Reniasi: 2013:39

3. Jenis-Jenis dan Sumber Inovasi Sektor Publik

3.1 Jenis-Jenis Inovasi Sektor Publik

Sehubungan dengan tipe atau jenis-jenis inovasi Halvorsen dkk (Sangkala, 2014:30) membagi tiga tipe spektrum inovasi dalam sektor publik:

- 1) *incremental innovation to radical innovation* (Inovasi yang mengarah pada perubahan, perbaikan inkremental terhadap produk, proses layanan yang sudah ada). Inovasi ini berhubungan dengan tingkat

keaslian (*Novelty*) dari inovasi itu sendiri. Disektor industri, kebanyakan inovasi bersifat perbaikan inkremental.

- 2) *top down innovation to bottom-up innovation* (Inovasi yang mengarah pada perubahan perilaku dari top manajemen institusi di dalam hirarki, bermakna dari para pekerja ditingkat bawah seperti pegawai negeri, pelayanan masyarakat, dan pembuat kebijakan dilevel menengah). Atau inovasi yang digunakan untuk menjelaskan siapa yang memimpin proses perubahan Inovasi tersebut.
- 3) *needs led innovations and efficiency-led innovation* (Inovasi untuk menyelesaikan masalah spesifik atau agar produk, pelayanan atau prosedur yang sudah ada lebih efisien).

Tipologi atau jenis inovasi menurut Halvorsen (2005:5) membagi kedalam enam kelompok, yakni :

- 1) *a new or improved service* (pelayanan baru atau pelayanan yang diperbaiki), misalnya perbaikan layanan dirumah sakit.
- 2) *process innovation* (inovasi proses), misalnya perubahan dalam proses penyediaan pelayanan atau produk.
- 3) *administrative innovation* (inovasi administrative) misalnya penggunaan instrument kebijakan baru sebagai hasil dari perubahan kebijakan.

- 4) *system innovation* (inovasi system) adalah sistem baru atau perubahan mendasar dari sistem yang ada dengan mendirikan organisasi baru atau bentuk baru kerjasama dan interaksi
- 5) *conceptual Innovation* (inovasi konseptual) adalah perubahan dalam *outlook*, seperti misalnya manajemen air terpadu atau *mobility leasing*
- 6) *radical change of rationality* (perubahan radikal), yang dimaksud adalah pergeseran pandangan umum atau mental dari pegawai dilingkungan instansi pemerintah.

Untuk melihat lebih detail mengenai pembagian jenis inovasi dapat dilihat dalam tabel 2.4 dibawah ini:

Tabel 2.4. Tipe Inovasi Dalam Sektor Publik

No	Tipe Inovasi	Contoh
1	Layanan Baru atau perbaikan layanan	Perawatan kesehatan di rumah sakit
2	Inovasi Proses	Perubahan dalam membuat layanan atau produk
3	Inovasi Administrasi	Penggunaan instrumen kebijakan baru sebagai hasil dari sebuah perubahan kebijakan
4	Inovasi sistem	Sistem baru atau perubahan fundamental dari sitem yang ada dengan menetapkan organisasi

		baru atau pola kerjasama atau interaksi baru
5	Inovasi Konseptual	Perubahan di dalam memandang aktor seperti perubahan dicapai dengan menggunakan konsep baru, mis pengintegrasian pengelolaan sumber daya
6	Perubahan radikal yang bersifat rasional	Cara pandang atau pergeseran matrik mental pegawai dari sebuah organisasi

Diadopsi dari Halvorsen et.al (2005)

Mulgan dan Albury (2003) lebih lanjut memperkenalkan bahwa ada 3 (tiga) tipe inovasi (incremental, radikal dan sistemik) bersumber dari level yang berbeda (lokal, lintas organisasi, dan nasional) yang dihasilkan dalam instansi pemerintahan yang menerangkan tiga kebijakan yang saling terkait dengan inovasi:

- a. Inovasi kebijakan: arah dan inisiatif kebijakan baru
- b. Inovasi dalam proses pembuatan keputusan
- c. Kebijakan untuk mempercepat inovasi dan penggabungan
- d. Inovasi top-down dimana perubahan spesifik didorong melalui penerapan sistem dengan regulasi dan dukungan, serta inovasi bottom-up dimana pemerintah memeberikan kemungkinan dan memfasilitasi pengembangan dan penggabungan (difusi) inovasi yang berasal dari orgnaisasi atau jaringan di dalam sistem.

Rogers (2003) mendefinisikan *diffusion of innovations* adalah sebagai proses dimana sebuah inovasi dikomunikasikan melalui saluran tertentu terus menerus antar anggota sistem sosial. Patut

dicatat dalam literature bahwa fokus pada mekanisme dan proses dimana inovasi diterapkan dan diadopsi oleh organisasi lain (difusi atau diseminasi) adalah penting sebagai fokus pada aslinya dan kelahiran inovasi Mulgan dan Al-Bury, (2003).

Di dalam administrasi publik terdapat beberapa perbedaan tipe inovasi dan perbedaan cara pengelompokan di dalam literature inovasi pemerintah. Penggunaan tipologi untuk tujuan kita sebagai berikut:

- a. Inovasi institusional, dimana fokus pada pembaharuan institusi yang sudah ada dan/ atau pembentukan institusi baru;
- b. Inovasi organisasi, termasuk pengenalan cara kerja baru, prosedur atau teknik manajemen baru di dalam administrasi publik;
- c. Inovasi proses, dimana fokus pada perbaikan kualitas cara pemberian layanan publik;
- d. Inovasi konseptual, dimana fokus pada pengenalan bentuk pemerintahan baru (Pembuatan kebijakan interaktif, keterlibatan dalam pemerintahan, reformasi anggaran publik, jaringan horizontal).

Area inovasi juga beragam, termasuk pengembangan dan manajemen sumber daya manusia, pemberian layanan publik, penerapan ICT dalam operasional pemerintahan, desentralisasi dan lain-lain. Beberapa inovasi dan solusi yang sukses telah diaplikasikan untuk pemerintahan dan tantangan administrasi publik, termasuk MDGs. Salah satu kasus inovatif layanan publik yang telah diseleksi oleh UNPSA serta beberapa penghargaan terkenal menyebutkan

prinsip dan strategi kunci inovasi di dalam pemerintah muncul yaitu: Pelayanan terintegrasi, desentralisasi layanan public, pemanfaatan kerjasama, pelibatan warga negara, dan pemanfaatan ICT.

Langkah-langkah penting serta perubahan kultur yang diperlukan dalam organisasi sektor publik bila ingin efektif mengembangkan potensi inovasinya yaitu mengembangkan budaya inovasi seperti dari inisiatif ad hoc kepada pengembangan strategi menyeluruh untuk menciptakan pondasi inovasi, kepemimpinan dari para pemimpin pemerintahan dengan penghargaan kepada manager publik yang memimpin contoh, mendorong inovasi dan menyediakan dukungan bagi aparatur ketika mereka menghadapi proyek yang sukses maupun ketika proyek yang dimaksud gagal. Pengembangan sistem penghargaan bagi innovator harus dikembangkan terutama melalui penggajian berbasis kinerja. Melakukan program desentralisasi dan pengembangan lebih lanjut manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan dan bidang manajemen pengetahuan yang akan membentuk agenda inovasi dalam organisasi pemerintah secara berkesinambungan.

Inovasi akan mengarahkan organisasi pemerintah pada perubahan organisasi di dalam lingkungan yang dinamis. Mengembangkan sebuah budaya inovasi akan mengarah kepada fleksibilitas organisasi dengan kepentingan tertentu dalam modernisasi

program di sektor publik. Inovasi bukan mengenai teknologi itu sendiri tetapi lebih kepada bagaimana kita mengadaptasikan organisasi, pegawai, dan tempat pembelajaran untuk membangun masa depan yang lebih baik bagi pegawai. Saat ini dimana zaman perubahan teknologi terjadi, perubahannya tidak akan pernah berhenti, oleh karena itu pemerintah harus memiliki keberanian dan ambisi untuk mendorong dan menerapkan perubahan Ahern, (2006).

Beberapa pedoman dalam mengembangkan inisiatif pemerintah untuk mendorong inovasi:

1. Seyogyanya kebutuhan inovasi didorong oleh pimpinan puncak dan dukungan pimpinan di level bawah baik pada saat berhasil maupun pada saat menemui kegagalan.
2. Suatu studi kelayakan proyek inovasi harus dijalankan untuk memastikan sumber pembiayaan utama. Program konsultasi dengan stakeholder harus juga dijalankan untuk memastikan implementasi yang efektif.
3. Mendorong skema penggajian bagi inovasi pada semua level yang akan melahirkan budaya inovatif dalam organisasi.
4. Mengembangkan lebih lanjut sistem pengelolaan sumberdaya manusia yang dapat mendorong inovasi dengan memberikan kepastian kepada pimpinan untuk mengenali setiap staf dalam bidangnya dan untuk mempromosikan inovasi ke depan, serta menyediakan perbaikan inovasi lebih lanjut.

5. Mengembangkan pendekatan yang lebih komprehensif dibandingkan dengan pendekatan adhoc bagi lahirnya inovasi lintas sektor publik melalui forum para praktisi secara sistematis bagi inovator, manajer perubahan, yang mengembangkan dan menerapkan inisiatif inovasi lintas sektor publik.
6. Menentukan indikator inovasi bagi organisasi untuk menilai perbandingan inovasi lintas sektor publik. Indikator kinerja atau layanan saat ini tidak menyediakan dasar bagi perbandingan yang lebih luas terhadap inovasi yang dilaksanakan di dalam organisasi, namun bermanfaat dalam menyediakan perbandingan nyata antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Diperlukan satu mekanisme penilaian yang bertujuan mengukur lebih luas inovasi dalam sektor publik.
7. Rintangan struktural dan kultural harus dapat diperkirakan, pengembangan suatu dukungan kewirausahaan dan budaya inovasi, dimana kesuksesan inovasi dihargai dan ada dukungan manajemen terhadap aparatur baik pada saat sukses maupun gagal, akan memungkinkan pembelajaran berlangsung. Perlu dikembangkan sikap menghadapi resiko dengan bersikap netral terhadap resiko yang timbul dalam pengembangan proyek inovasi sektor publik sebagai lawan dari situasi umum dari sikap yang melawan resiko.

8. Penting untuk memperkenalkan bahwa inovasi itu mahal. Diperlukan tim untuk mendorong aktivitas inovasi dan menyediakan waktu dan ruang untuk mengembangkan proyek baru. Tergantung pada organisasi, inovasi terjadi secara organik di dalam organisasi, dengan menggunakan tim lintas fungsi, fleksibilitas kerja, skema penghargaan dan berbagai macam insentif.
9. Hal yang sama, adalah penting melakukan investasi sumber daya teknologi untuk memelihara mengikuti perkembangan teknologi dan mengenali peluang penggunaannya bagi organisasi.

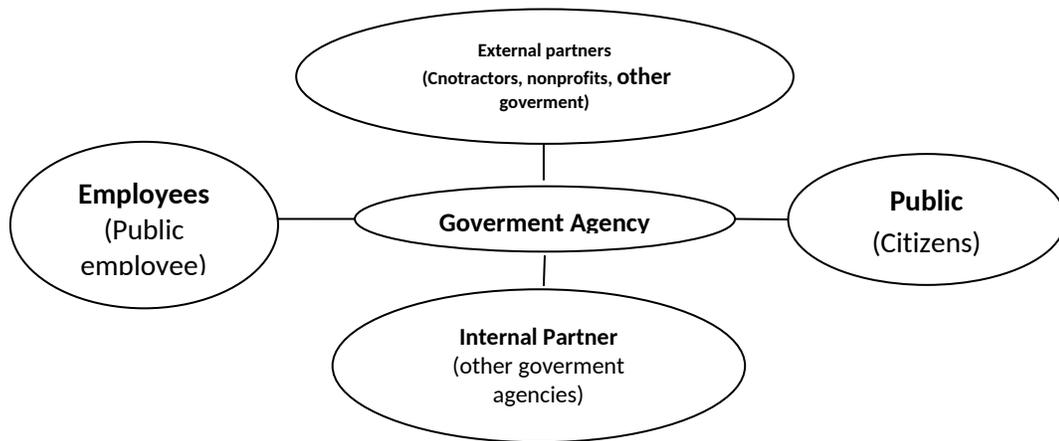
3.2. Sumber-Sumber Inovasi Sektor Publik

Terkait sumber-sumber inovasi, Eggers dan Singh (2009:9) mengemukakan sumber-sumber inovasi dalam pemerintah terdiri dari:

1. *External partners*, meliputi *contractors, nonprofits, other governments*.
2. *Internal partners: other government*
3. *Employees*, dan
4. *Citizens/Public*.

Untuk lebih jelasnya sumber-sumber inovasi dalam pemerintahan dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :

Gambar 2.3 : Sumber-sumber inovasi di pemerintahan



Sumber : Egger and Singh, 2009, *The Public Innovator's Playbook: Nurturing Bold Ideas In Government*, h. 9

Berdasarkan gambar di atas nampak bahwa sumber-sumber inovasi dalam pemerintahan bisa bersumber dari berbagai institusi terkait di dalam lingkungan organisasi, inovasi bisa juga muncul dari para pegawai atau tenaga kerja yang ada, inovasi dapat bersumber dari warga masyarakat serta bisa dari mitra kerja diluar organisasi baik itu swasta maupun institusi pemerintah lainnya.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik di daerah biasanya ada daerah yang menghasilkan inovasi tinggi, daerah yang berinovasi sedang dan ada daerah yang berinovasi rendah. Untuk menentukan tingkat inovasi yang dimaksud maka perlu diketahui sumber dari masing-masing inovasi. Dengan mengutip tulisan Thomas R. Hutaeruk (2010:11) tingkatan inovasi dikaji dari sisi sumbernya terdiri dari tiga tingkatan, yakni:

1. Inovasi Adoptif

Inovasi adoptif adalah inovasi yang bersumber pada program-program yang sebelumnya telah ada dan dinilai cukup berhasil oleh pemerintah daerah. Inovasi itu kemudian ditiru sepenuhnya atau sebagian saja dari program tersebut dengan nama program yang sama atau dengan nama baru. Perbedaannya setelah diterapkan di tempat lain adalah dari segi sumber daya manusianya dan alokasi pembiayaannya serta penanggung jawab kegiatan. Bagi program-program sebelumnya yang dianggap berhasil akan diikuti oleh masyarakat secara partisipasi.

2. Inovasi Instruktif

Inovasi instruktif adalah inovasi yang dilakukan pemerintah daerah yang bersumber dari instruksi presiden (inpres), keputusan presiden (kepres, keputusan Menteri (kepmen), dan sebagainya, pada prinsipnya berasal dari kebijakan pemerintah pusat. Program-program tersebut biasanya dilaksanakan berdasarkan pada juknis atau juklak yang dibuat pemerintah pusat untuk dilaksanakan di daerah-daerah. Klaim-klaim atas keberhasilan yang di raih dari program yang bersifat instruktif tidak salah untuk disampaikan kepada publik.

3. Inovasi mandiri

Inovasi mandiri adalah terobosan-terobosan inovatif pemerintah daerah yang dilakukan atas dasar kebutuhan, yaitu kebutuhan untuk menyelesaikan masalah yang ada di masyarakat. Inovasi yang

dihasilkan disesuaikan dengan kondisi lingkungan yang ada dan kemampuan yang dimiliki. Contohnya adalah ketika masyarakat di kawasan-kawasan terpencil mengalami kesulitan untuk berobat yang disebabkan aksesibilitas dan sarana transportasi yang masih minim, maka pemerintah daerah berupaya melakukan terobosan dengan jalan mengirim petugas medis untuk masuk ke kawasan-kawasan tersebut sebagai solusi dari permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat.

Dengan mencermati tipe-tipe inovasi yang dikemukakan oleh para pakar sebagaimana telah dipaparkan, kemudian dikaitkan dengan inovasi atau program-program yang dianggap baru yang akhir-akhir ini banyak dilakukan oleh pemerintah daerah nampaknya kebanyakan yang ada adalah meniru inovasi yang sukses diterapkan di daerah lain. Indikasi ini terlihat dari banyaknya Pemerintah Daerah yang melakukan studi banding ke beberapa daerah yang dianggap sukses melakukan inovasi.

4. Strategi Inovasi Pemerintah

Menurut Sangkala (2014: 38) analisis dan praktik inovasi yang sukses menunjukkan bahwa ada lima strategi utama dalam sektor pemerintah Yaitu :

- 1) layanan terintegrasi, dimana sektor publik menawarkan sejumlah layanan, warga memiliki harapan tidak sederhana dimana warga meminta layanan yang disediakan disertai dengan kenyamanan.

Kewenangan publik seringkali mengintegrasikan produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Misalnya penggunaan call centre, kartu *email*, debit, e-goverment, dan lain-lain.

- 2) desentralisasi pemberian dan monitoring layanan akan membawa pelayanan lebih dekat dengan masyarakat dan biasanya membentuk kepastian terhadap tingkat permintaan yang tinggi sehingga meningkatkan kepuasan masyarakat atau pelaku bisnis. Desentralisasi pelayanan mendorong pengembangan ekonomi baru, meningkatkan partisipasi warga dan meningkatkan kepercayaan dalam pemerintahan.
- 3) pemanfaatan kerjasama, bermakna sebagai pemerintahan yang inovatif, memenuhi peningkatan yang lebih efisien dalam pemberian layanan publik, lebih kolaboratif antar organisasi dan juga terjadi kerjasama antar publik dan swasta. Misalnya kolaborasi dengan organisasi bisnis dalam mempromosikan efisiensi dan kualitas pelayanan administrasi publik.
- 4) pelibatan warga negara. Kewenangan pemerintahan yang inovatif harus merealisasikan peran pentingnya dengan mendorong peran warga untuk berpartisipasi dalam perubahan. Ketika pemerintah menyediakan forum bagi publik untuk mengekspresikan pandangannya dan terlibat di dalam seluruh langkah-langkah, proses, maka hasil inovasi lebih memiliki kemungkinan untuk sukses

dan lebih luas jangkauannya. Pendekatan partisipasi memungkinkan warga mengungkapkan kebutuhan dan opininya terhadap persoalan teknis dan memfasilitasi penerapan proyek yang diberikan dan memastikan kesuksesan yang berkelanjutan dari sebuah inovasi.

- 5) pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi *United Nation World Public Sektor Report* (2004) mencatat penggunaan layanan berbasis internet untuk memotong *red tape* dengan cepat keseluruh sektor publik. Kontribusi internet untuk menyederhanakan dan memperbaiki cara warga negara memperoleh informasi dan berkomunikasi dengan entitas publik. Internet dapat juga bermanfaat sebagai alat perbaikan transparansi dan integritas dalam administrasi publik.

5. Faktor Pendukung dan Penghambat Inovasi

5.1 . Faktor Pendukung

Sehubungan dengan faktor pendukung dalam pelaksanaan program inovasi, Teofilovic (2002:9) mengemukakan bahwa terdapat dua faktor yang utama dalam mengkaji inovasi dalam sebuah organisasi, yaitu faktor internal dan faktor eksternal, sebagaimana di ungkapkan berikut ini:

“when, why and how organizations undertake the innovation process depends on both internal and eksternal factors. Eksternally, innovation is effected by stakeholders interest, competition and changes in the economic environment. Internally, it is influenced by organizational

culture, managerial visioning and individual motivation. Internal factors have a particularly catalyzing effect on the innovation process”

Pendapat Teofilovic (2002:9) memberikan gambaran bahwa proses inovasi banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal yang terkait dengan kepentingan para pemangku kepentingan, kompetisi dan perubahan yang terjadi di dunia ekonomi, sedangkan secara internal sebuah inovasi dipengaruhi oleh budaya organisasi, visi manajer dan motivasi para anggota dalam sebuah organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa inovasi di sektor publik bukan sebuah kondisi yang dapat sukses dijalankan hanya dengan niat saja, akan tetapi diperlukan perencanaan yang matang maupun dalam implementasinya.

Berkaitan dengan faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengembangan inovasi pemerintah daerah, Bingham (1976) sebagaimana dikutip oleh Martin (2000:13) dalam penelitiannya di pemerintahan lokal amerika serikat mencatat tiga faktor yang dominan dalam pengembangan inovasi, yaitu : *community environment, organization environment, and organizational characteristics*. Bingham (1976) mencatat bahwa *communtly environment* merupakan faktor determinan dari semua *variable intervening* yang berpengaruh secara signifikan terhadap adopsi sebuah inovasi namun bukan penentu yang secara langsung dalam adopsi sebuah inovasi, sebagaimana dikemukakan “*The communtly environment is a significant determinant*

of all three intervening variable but is not direct determinat of innovation adoption”.

Sejumlah faktor pendukung inovasi di sektor publik (*public sector innovation drivers*) dikemukakan oleh Joseph E. Angolla dan J.B. Van Lill (2013:165) dengan membagi dua faktor pendorong inovasi yang terdiri dari:

- (1) *internal drivers*, meliputi: Strategi organisasi, iklim organisasi, strategi kepemimpinan, semangat kewiraswastaan, sumber daya tak terwujud.
- (2) *external drivers*, meliputi: lingkungan politik, lingkungan ekonomi, lingkungan sosial, lingkungan teknologi, lingkungan ekologi, dan faktor hukum.

Hal lain yang dipandang mempunyai pengaruh terhadap penerapan sebuah inovasi disebut sebagai dimensi kemampuan inovasi Asropi, (2008:6). Dimensi kemampuan inovasi tersebut meliputi: visi dan strategi, perekatan dasar kompetensi, penguatan informasi dan kecerdasan organisasi, orientasi pasar dan pelanggan, kreativitas dan manajemen gagasan, sistem dan struktur organisasi, dan manajemen teknologi. Banyaknya faktor-faktor yang berpengaruh terhadap penerapan inovasi di pemerintahan daerah sebagaimana dikemukakan di atas menunjukkan bahwa untuk melakukan inovasi diperlukan syarat-syarat agar dapat berhasil dalam pelaksanaannya.

Senada dengan pendapat tersebut di atas, United Nations (2003:18-20) merumuskan beberapa faktor sebagai pendukung inovasi di sektor publik, yakni:

1. *Willingness to change traditional methods of operation* (kesediaan untuk mengubah metode operasional yang tradisional)
2. *Presence and continuity of resources* (tersedianya sumber daya dan jaminan keberlanjutan)
3. *Reliance factor of the civil servants, (kemampuan Increased demand and awereness on the part of the citizenry* (faktor meningkatnya permintaan dan kesadaran warga)
4. *Accomodating and flexieble civil servic system* (faktor mengakomodasi inovasi dan adanya sistem pelayanan sipil yang fleksibel)
5. *Strong instutisional capacity to withstand change* (kapasitas kelembagaan yang kuat untuk menghadapi perubahan) dari aparat pegawai negeri sipil.
6. *Lack of transaction costs* (biaya transaksi untuk berinovasi tidak tinggi)
7. *Visionary leadership* (kepemimpinan yang visioner).

Berkaitan dengan hal tersebut *Australian National Audit Office* (ANAO, 2009) merumuskan beberapa prasyarat bagi inovasi yang sukses di sektor publik sebagai berikut:

1. Pemimpin sektor publik berkomitmen untuk mendorong terciptanya budaya inovasi dan penyebarluasan inovasi;
2. Inovasi dijadikan strategi organisasi dan sumber daya yang memadai;
3. Staf memiliki keterampilan yang diperlukan, adanya pelatihan, insentif dan kesempatan pengembangan;
4. Agen mendorong lahirnya inovasi di lingkungan internal dan secara aktif melibatkan warga dan stakeholder untuk memperoleh ide-ide yang bersumber dari eksternal;
5. Ada pemahaman yang mendalam mengenai usaha inti, kebijakan dan aspirasi pemerintah, lingkungan eksternal yang lebih luas dan sumber-sumber informasi baik dari internal dan eksternal;
6. Ada mekanisme untuk mengakses dan merespon isu-isu yang baru muncul.
7. Agen senantiasa membangun kemampuan atau kapasitas organisasi
8. Inovasi sepatutnya diakui dan dihargai.

Dari sejumlah prasyarat inovasi menurut rumusan ANAO tersebut di atas, dapat dipetik hikmah bahwa keberhasilan sebuah program inovasi banyak ditentukan oleh peran seorang pemimpin. Kepemimpinan yang mendukung proses inovasi merupakan syarat utama bagi terjadinya inovasi pemerintahan. Tanpa kepemimpinan

yang efektif maka sulit mengarahkan program pemerintahan yang mendukung proses inovasi.

Hubungan kepemimpinan dalam inovasi, Jong et.al (2007:41) mengemukakan beberapa hal yang berhubungan dengan kepemimpinan dan inovasi, yakni:

1. *Role-modeling* (peran model atau panutan), bagi seorang pemimpin dapat meningkatkan inovasi dengan contoh dari perilaku inovatif
2. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk memberikan saran-saran dalam pekerjaannya.
3. *Stimulating knowledge diffusion* (stimulasi penyebaran pengetahuan), seorang pemimpin yang terbuka dan transparan dapat merangsang komunikasi positif pada perilaku inovatif.
4. *Providing vision* (memberikan visi), dengan merumuskan visi, para pemimpin dapat berkomunikasi dan memberikan arahan kepada bawahan mereka. Situasi ini akan menumbuhkan upaya-upaya inovatif
5. *Consulting* (Consultasi), seorang pemimpin mendorong dan memfasilitasi dalam pembuatan keputusan.
6. *Delegating* (mendelegasikan), ini adalah gaya ketika seorang pemimpin memberikan sebagian wewenang yang dimilikinya

kepada bawahannya khususnya berkenaan dengan tugas yang dikerjakan bawahannya.

7. *Support for innovation* (dukungan untuk inovasi) mencakup berbagai perilaku yang menunjukkan pertimbangan, penerimaan bagi orang-orang yang terlibat dalam kegiatan inovasi.
8. *Organizing feedback* (pengorganisasian umpan balik) seorang pemimpin meminta umpan balik terhadap apa yang dikerjakannya.
9. *Recognizing* (menyadari), memberikan pujian dan menunjukkan penghargaan kepada orang lain untuk kinerja inovasi.
10. *Rewarding* (menghargai), bagi pemimpin suka menyediakan atau merekomendasikan kenaikan gaji dan bonus kinerja yang inovatif.
11. *Providing resources* (menyediakan sumber daya), pemberian waktu maupun uang merupakan bagian yang terpenting yang dibutuhkan bagi seorang karyawan yang akan diberikan oleh pimpinan.
12. *Monitoring* (pemantauan), pemimpin suka mencari tahu aktivitas karyawan secara umum dan mengecek kemajuan yang telah dicapai.
13. *Task assignment* (tugas-tugas), pemimpin memberikan penjelasan tentang tujuan, peran maupun tanggung jawab suatu pekerjaan.

Dalam mewujudkan kepemimpinan inovasi, dibutuhkan proses pengembangan inovasi yakni dengan memperkuat kemauan politik (*political will*), dan membangun visi dan misi. Oleh karena itu, administrasi publik beroperasi dalam lingkungan politik dengan demikian maka inovasi di sektor publik juga tak lepas dari kemauan politik untuk memberikan pelayanan publik terbaik kepada masyarakat.

5.2. Faktor Penghambat Inovasi

Dalam literatur administrasi publik ditemukan penjelasan sejumlah hambatan dalam birokrasi pemerintahan yang menjadi kendala dilakukannya inovasi. Sebagaimana dinyatakan Dwiyanto (2008), bahwa rendahnya inovasi birokrasi pemerintah dikarenakan struktur birokrasi yang sangat hirarkis, terkotak–kotak dan ribed, kondisi ini sedikit banyak tidak terlepas dari faktor reward yang tidak memadai, pengukuran kinerja dan prestasi yang cenderung tidak objektif sehingga tidak mampu memotivasi individu untuk berprestasi atau berkinerja lebih baik.

Inovasi tidak terjadi secara mulus atau tanpa resistensi dan salah satu penyebab lemahnya inovasi di pemerintahan daerah adalah karena keengganan menghadapi resiko kegagalan.

Hal ini yang sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Eggers dan Singh (2009:41) yang mengungkapkan sejumlah resiko yang bakal dihadapi dalam proses inovasi di sektor pemerintah, yaitu;

1. *Organizational*, resiko yang terkait dengan biaya saat memperkenalkan suatu perubahan yang bisa berubah menjadi lebih tinggi biayanya dibandingkan manfaatnya.
2. *Political*, para politisi dan pejabat senior tidak ingin terlihat mendukung hal-hal dinilai salah atau gagal.
3. *Personal*, kegagalan sebuah inovasi dapat merusak karir bagi orang yang memperkenalkan perubahan. Namun pada sisi lain, inovasi yang sukses dapat memajukan pertumbuhan karir.
4. *Counter-reinvention*, nilai dari suatu inovasi dapat diimbangi dengan aturan dan perturan baru, misalnya melalui peraturan bangunan baru seperti pengetahuan tata cara penggunaan lahan dan tata cara lainnya.

Sejumlah hambatan dalam melakukan inovasi di pemerintahan daerah juga diperoleh dari pengalaman USAID dan LGSP (2009) selama melakukan pendampingan kepada pemerintah daerah di Indonesia dalam rangka mereformasi pelayanan publik yang mengemukakan bahwa keterbatasan kelembagaan menjadi kendala besar bagi pelayanan publik yang sukar diatasi.

Banyak pegawai pemerintah tidak merasakan perlunya reformasi dalam pelayanan publik, karena waktu mereka banyak tersita tanpa imbalan kenaikan karir yang konkret dalam tugas-tugas tersebut. Biaya tinggi serta inefisiensi kinerja dalam penyediaan pelayanan publik serta infrastruktur dan sumber daya yang belum

mencukupi. Kerangka kelembagaan bagi pelayanan publik, pelayanan publik masih menjadi tantangan tersendiri.

Menurut Albury (2003:31) terdapat delapan macam hambatan inovasi di sektor pemerintah, yaitu:

1. Pemimpin menolak menghentikan program yang dinilai gagal;
2. Sangat bergantung pada penampilan high performance bahkan top leader sebagai sumber inovasi.
3. Tersedia teknologi, struktur organisasi dan budaya kerja serta proses.
4. Tidak ada reward atau insentif untuk melakukan inovasi atau untuk mengadopsi inovasi.
5. Lemah dalam kecakapan, keterampilan untuk mengelola resiko dan perubahan.
6. Alokasi anggaran yang terbatas dalam sistem perencanaan jangka pendek;
7. Tekanan adanya tuntutan penyelenggaraan pelayanan publik vs hambatan beban tugas administratif.
8. Budaya cari aman atau status quo dan takut mengambil resiko dalam birokrasi.

Relevan dengan hambatan berinovasi khususnya di sektor publik, perlu dicermati kasus inovasi ICT di Indonesia Yogi (2008:93-95). Beberapa masalah seputar implementasi ICT di Indonesia di lembaga pemerintah Indonesia, meliputi : masalah kepercayaan (*trust*) dan

legitimasi terhadap hasil kinerja ICT, masalah *wingness* dan akuntabilitas, masalah infrastruktur, infrastruktur informasi di Indonesia masih sangat jauh dari memadai, termasuk kualifikasi teknis, masalah literasi dan gagap teknologi (*digital divide*), masyarakat Indonesia pada umumnya belum terbiasa benar dengan sistem pelayanan yang serba online, terutama masalah biaya akses dan daya beli, selain karena keterbatasan akses internet, juga karena biaya akses yang relatif masih tinggi untuk ukuran daya beli masyarakat Indonesia.

G. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dimaksudkan sebagai upaya untuk melihat gaya kepemimpinan dalam meningkatkan inovasi Pemerintah Daerah.

Beberapa kajian terdahulu terkait dengan Kepemimpinan dalam meningkatkan inovasi Pemerintah Daerah telah banyak dilakukan baik dalam negeri maupun luar negeri, sebagai berikut:

- 1. Enza Resdiana (2019)** Universitas Wiraraja Sumenap dengan judul penelitian *Kepemimpinan inovatif dalam Peningkatan Layanan Publik*.

Locus penelitian: Camat Sumenap.

Tujuan penelitiannya adalah: untuk mengetahui Kepemimpinan Inovatif dalam Peningkatan Pelayanan Publik.

Hasil Penelitiannya:

- 1.1. Dalam menciptakan kepemimpinan yang inovatif Camat Sumenap berupaya membangun hubungan komunikasi yang baik dan harmonis dengan para karyawan.
- 1.2. Berorientasi perubahan dalam rangka menciptakan kepemimpinan yang inovatif.
- 1.3. Camat Kota Sumenap melakukan perubahan dengan membuat kebijakan *HAK PATEN* di kecamatan untuk memaksimalkan pelayanan pada masyarakat.

Persamaan dengan penelitian disertasi:

Penekanannya sama-sama membahas tentang kepemimpinan inovatif.

Perbedaan dengan penelitian disertasi:

Penelitian ini fokus eksplorasinya pada kepemimpinan inovatif dalam peningkatan pelayanan publik

2. **Muhammad Ramli (2017)** UIN Alauddin Makassar dengan judul *Kepemimpinan Inovatif dalam implementasi Kebijakan strategis pemerintah Kota Makassar.*

Locus Penelitian: Pemerintah Kota Makassar.

Tujuan Penelitian:

- 2.1. Untuk merekonstruksi nasib masyarakat sengsara yang ada.

2.2. Untuk mengembalikan perencanaan kota agar lebih nyaman dan layak huni, dan untuk mereformasi birokrasi terkemuka untuk memiliki pelayanan yang diakui dan distandarisasi secara global.

Hasil Penelitiannya:

2.2.1 Menampakkan kondisi nyata Kepemimpinan Kota Makassar dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat

2.2.2 Implementasi kepemimpinan inovatif, dan penentu faktor-faktor kepemimpinan seperti itu untuk diterapkan dalam kebijakan publik kota Makassar.

Persamaan Dengan Penelitian Disertasi

Sama-sama berorientasi pada kepemimpinan Inovatif.

Perbedaan dengan Penelitian Disertasi

Penelitian ini fokusnya pada kepemimpinan inovatif dalam implementasi kebijakan strategis

3. **Jehanzeb Shah (2017)** Shaheed Zulfiqar Ali *Bhutto Institute of Science and Technology* (SZABIST) Islamabad, Pakistan. Dengan judul *Super leadership: suatu pendekatan untuk memaksimalkan generasi ide dan potensi kreatif untuk budaya kreatif.*

Locus Penelitian: Ismabad Pakistan

Tujuan Penelitian:

Penelitian ini mengarahkan masalah karyawan yang bekerja di departemen yang berbeda dari 24 saluran TV terkemuka yang meneliti hubungan super leadership terhadap budaya kreatif.

Hasil Penelitian:

Menemukan hubungan signifikan positif antar *Super Leadership* dan budaya kreatif dalam organisasi.

Persamaan dengan Penelitian Disertasi:

Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan dalam konteks organisasi

Perbedaan dengan Penelitian Disertasi.

Penelitian ini fokus pada eksplorasi super leadership terhadap budaya kreatif

4. **Agung Mulyono (2015)**. Universitas Muhammadiyah Jember dengan judul *Super leadership dan self leadership terhadap kinerja pegawai*.

Locus Penelitian: Lembaga Muhammadiyah Jember

Tujuan Penelitian:

untuk mengetahui pengaruh super leadership dan self leadership terhadap kinerja pegawai pada lembaga pendidikan Muhammadiyah

Hasil Penelitian:

Menunjukkan bahwa super leadership dan self leadership mempunyai dampak positif terhadap kinerja pegawai.

Persamaan dengan Penelitian Disertasi:

Sama sama meneliti tentang kepemimpinan super leadership terhadap kinerja karyawan

Perbedaan dengan Penelitian Disertasi

Fokus kajiannya pada super leadership dan self leadership terhadap kinerja karyawan

5. **Lina Mahardiana (2014)** Universitas Tadulako Judul penelitian *Pengaruh dimensi super leadership terhadap motivasi kerja*

Locus Penelitian: Kota Palu

Tujuan Penelitian:

Untuk mengkaji persepsi pengaruh dimensi-dimensi super leadership terhadap motivasi kerja pada tenaga kerja bidang konstruksi di Kota Palu

Hasil Penelitian:

Super leadership, modeling, dan reward yang ditunjukkan oleh mandor bangunan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja buruh.

Persamaan dengan Penelitian Disertasi:

Sama-sama mengkaji tentang super leadership dalam meningkatkan kinerja karyawan

Perbedaan dengan Penelitian Disertasi

Fokus kajiannya pada pengaruh dimensi-dimensi super leadership terhadap motivasi kerja.

6. **Elmi, Sugeng rusmiwari (2017)** Universitas Tribhuana Tungga Dewi Malang. Judul *Pengaruh kepemimpinan Visioner terhadap kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan administrasi*

Locus Penelitian: Kota Batu

Tujuan Penelitian:

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan administrasi.

Hasil Penelitian:

Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan visioner memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan administrasi.

Persamaan dengan Penelitian Disertasi:

Persamaanya sama-sama meneliti tentang peningkatan kinerja dengan instrument gaya kepemimpinan Visioner

Perbedaan dengan Penelitian Disertasi:

Fokus kajiannya pada pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan administrasi

7. **Fimce Masambe (2015)** Universitas Sam Ratulangi Judul: *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Inovasi Terhadap kinerja karyawan*

Locus Penelitian: Daihatsu Kharisma Manado

Tujuan Penelitian:

Untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan, budaya organisasi dan inovasi pemimpin.

Hasil Penelitian:

- 7.1 Gaya kepemimpinan dan inovasi kepemimpinan berpengaruh secara simultan.
- 7.2 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak berpengaruh signifikan

Persamaan dengan Penelitian Disertasi:

Sama-sama mengkaji tentang Kepemimpinan dan Inovasi

Perbedaan dengan Penelitian Disertasi:

Fokus kajian Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Inovasi Terhadap kinerja karyawan.

8. **Sari (2015)** Universitas Bina Sarana Informatika Judul: *Pengaruh kepemimpinan Visioner dan etos kerja terhadap kinerja Bank Syariah Mandiri.*

Locus Penelitian: Indonesia

Tujuan Penelitian:

8.1 Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai

8.2 Menganalisis pengaruh etos kerja kinerja pegawai.

Hasil Penelitian:

Kepemimpinan visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BSM.

Persamaan dengan Penelitian Disertasi:

Sama-sama mengkaji tentang peningkatan kinerja melalui kepemimpinan visioner

Perbedaan dengan Penelitian Disertasi

Pengaruh kepemimpinan visioner dan etos kerja terhadap kinerja pegawai Bank Syariah Mandiri.

- 9. Muh. Tang Abdullah (2016)** Universitas Brawijaya Judul: Inovasi Pemerintah Daerah : *Study Inovasi Penyelenggaraan Urusan Pendidikan di Kabupaten Gowa.*

Locus Penelitian: Indonesia/Kabupaten Gowa

Tujuan Penelitian:

9.1 Menganalisis proses pengembangan inovasi pemerintahan daerah dalam penyelenggaraan urusan pendidikan.

9.2 Menganalisis tipe program inovasi pemerintahan daerah dalam penyelenggaraan pendidikan di Kabupaten Gowa.

9.3 Menganalisis kapasitas inovasi pemerintahan daerah dalam penyelenggaraan urusan pendidikan

9.4 Membangun model empirik dan model rekomendasi inovasi pemerintah daerah Kabupaten Gowa dalam penyelenggaraan urusan pendidikan

Hasil Penelitian:

Pegembangan inovasi pemerintahan sudah inovatif, tipologi bersifat inovasi pelayanan, inkremental dan replikasi studi banding, kapasitas inovasi dominasi dari pemimpin/Bupati

Persamaan dengan Penelitian Disertasi:

Sama-sama mengkaji tentang pengembangan inovasi pemerintah yang visioner.

Perbedaan dengan Penelitian Disertasi

Fokus Study Inovasi Penyelenggaraan Urusan Pendidikan

Studi-studi yang dilakukan terdahulu, pada umumnya menyoroti pengaruh gaya kepemimpinan, kualitas pelayanan, efektivitas, kinerja organisasi. Untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada tabel: **2.3**

Tabel. 2. 5

Penelitian Terdahulu yang Relevan

NO	Peneliti / Masalah	Hasil Penelitian	Tujuan penelitian	Metode penelitian Yang Digunakan	Persamaannya	Perbedaannya
1	Enza Resdiana (2019) Kepemimpinan Inovatif dalam peningkatan layanan publik Locus : Camat Kota Sumenap	Dalam menciptakan kepemimpinan yang inovatif camat sumenap berupaya membangun hubungan komunikasi yang baik dan harmonis dengan para pegawai	Untuk mengetahui kepemimpinan Inovatif dalam meningkatkan pelayanan publik.	Deskriptif kualitatif dengan metode wawancara	Sama-sama berbicara tentang kepemimpinan Inovasi	Penelitian ini focus eksplorasinya pada kepemimpinan inovatif dalam peningkatan pelayanan publik
2.	Muhmmad Ramli (2017) Kepemimpinan Inovatif dalam implementasi Kebijakan strategis pemerintah Kota Makassar	Menampakkan kondisi nyata kepemimpinan kota makassar dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, implementasi kepemimpinan inovatif, dan penentu faktor-faktor kepemimpinan seperti itu untuk diterapkan dalam kebijakan publik kota Makassar.	Untuk merekonstruksi nasib masyarakat sengsara yang ada. untuk mengembalikan perencanaan kota agar lebih nyaman dan layak huni, dan untuk mereformasi birokrasi terkemuka untuk memiliki layanan yang diakui dan distandarisasi secara global.	Deskriptif kualitatif dengan metode wawancara	Sama-sama berorientasi pada kepemimpinan Inovatif	Penelitian ini fokusnya pada kepemimpinan inovatif dalam implementasi kebijakan strategis
3	Jahanzeb Shah (2017) <i>Super leadership</i> : suatu pendekatan untuk memaksimalkan generasi ide dan potensi kreatif untuk budaya kreatif Locus : Ismabad Pakistan	Menemukan hubungan signifikan positif antar <i>Super Leadership</i> dan budaya kreatif dalam organisasi	Penelitian ini mengarahkan masalah karyawan yang bekerja di departemen yang berbeda dari 24 saluran TV terkemuka yang meneliti hubungan super leadership terhadap budaya kreatif.	Kuantitatif, alat analisisnya <i>Struktural Equation Modeling (SEM)</i>	Sama-sama meneliti tentang Kepemimpinan dalam Organisasi	Penelitian ini fokus pada eksplorasi super leadership terhadap budaya kreatif
	Agung Mulyono	Menunjukkan	Penelitian ini	Kuantitatif ,	Sama	Fokus

4	(2015). Pengaruh super leadership dan self leadership terhadap kinerja pegawai Locus : Lembaga Muhammadiyah Jember	bahwa super leadership dan self leadership mempunyai dampak positif terhadap kinerja pegawai.	bertujuan untuk mengetahui pengaruh super leadership dan self leadership terhadap kinerja pegawai pada lembaga pendidikan muhammadiyah	alat analisis yang digunakan adalah Skala Likert dan regresi linear berganda	sama meneliti tentang kepemimpinan super leadership terhadap kinerja karyawan	kajiannya pada super leadership dan self leadership terhadap kinerja karyawan
5	Lina Mahardiana (2014) Penelitian yang menjelaskan pengaruh dimensi super leadership terhadap motivasi kerja Locos : Kota Palu	<i>Super leadership, modeling, dan reward</i> yang ditunjukkan oleh mandor bangunan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja buruh.	Untuk mengkaji persepsi pengaruh dimensi-dimensi super leadership terhadap motivasi kerja pada tenaga kerja bidang konstruksi di Kota Palu	Kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda dengan menggunakan bantuan <i>software SPSS 17</i> .	Sama-sama mengkaji tentang super leadership dalam meningkatkan kinerja karyawan	Fokus kajiannya pada pengaruh dimensi-dimensi super leadership terhadap motivasi kerja.
6	Elmi, Sugeng rusmiwari (2017) Pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan administrasi Locus: Kota Batu	Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan visioner memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan administrasi	Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan administrasi.	Jenis penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif	Persamaan sama meneliti tentang peningkatan kinerja dengan instrument gaya kepemimpinan Visioner	Fokus kajiannya pada pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan
7	Fimce Masambe (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Inovasi Terhadap kinerja karyawan Daihatsu Kharisma Mnado	Hasil penelitian Gaya kepemimpinan dan inovasi berpengaruh secara simultan, Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak berpengaruh signifikan	Untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan, budaya organisasi dan inovasi pemimpin.	Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda.	Sama-sama mengkaji tentang Kepemimpinan dan Inovasi	Fokus kajian Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Inovasi Terhadap kinerja karyawan
8	Sari (2015) Pengaruh kepemimpinan	Kepemimpinan visioner berpengaruh positif dan signifikan	Untuk menganalisis a. pengaruh kepemimpinan	Teknik analisis datanya menggunakan	Sama-sam tentang peningkatan kinerja	Pengaruh kepemimpinan visioner dan etos

	Visioner dan etos kerja terhadap kinerja Bank Syariah Mandiri Locus : Bank Syariah Mandiri	terhadap kinerja pegawai BSM	n visioner terhadap kinerja pegawai b. Menganalisis pengaruh etos kerja kinerja pegawai.	an regresi linear dengan bantuan <i>software</i> computer SPSS21.00	melalu kepemimpinan visioner	kerja terhadap kinerja pegawai
9	Muh. Tang Abdullah (2016) Universitas Brawijaya Judul: Inovasi Pemerintah Daerah : Study Inovasi Penyelenggaraan Urusan Pendidikan Locus: Pemerintah Kabupaten Gowa.	Pegembangan inovasi pemerintahan sudah inovatif, tipologi bersifat inovasi pelayanan, ingkramental dan replikasi studi banding, kapasitas inovasi dominasi dari pemimpin/Bupati	Menganalisis proses pengembangan inovasi, tipe inovasi, kapasitas inovasi dan melahirkan model empirik inovasi dalam penyelenggaraan urusan pendidikan	Metode kuantitatif, wawancara, observasi, dokumentasi dengan analisis data metode spiral	Sama-sama inovasi pemerintah Daerah	Fokus Study Inovasi Penyelenggaraan Urusan Pendidikan

Perbedaan penelitian sebelumnya pada umumnya hanya

menggunakan satu variabel teori yakni *Visioner Leadership* atau *Super Leadership* , sedangkan penelitian ini menggunakan dua variabel teori sekaligus, yakni *Visioner Leadership* dan *Super Leadership* untuk melihat secara internal dan eksternal gaya kepemimpinan dalam meningkatkan inovasi pemerintah. Metode penelitian sebelumnya banyak menggunakan metode kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Untuk lokus penelitiannya di Kabupaten Luwu Utara sampai hari ini belum ada yang meneliti tentang “ **Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Inovasi Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara**”.

I. Kerangka Konsep Penelitian

Berangkat dari latar belakang masalah, dan teori-teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka tersusunlah alur pikir yang merupakan

kerangka konsep penelitian. Konkritnya sebagai alat ukur untuk melihat gaya kepemimpinan dalam meningkatkan inovasi Pemerintah Kabupaten Luwu Utara. Dari beberapa gaya kepemimpinan yang diuraikan sebelumnya sebagai teori, penulis tertarik mengidentifikasi dua (2) gaya kepemimpinan yakni *visioner leadership* dan *super leadership* dengan alasan bahwa kedua gaya kepemimpinan ini merupakan representatif untuk melihat kepemimpinan secara internal dan eksternal, *visioner leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang melihat jauh kedepan seperti apa arah pemerintah dan pembangunan daerah. Sedangkan *super leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada penguatan moralitas dan sistem manajemen kepemimpinan yang mengarahkan bawahan untuk memimpin dirinya sendiri menjadi pemimpin. Atas dasar inilah sehingga penulis tertarik menggunakan teori *visioner leadership* dan *super leadership* untuk melihat kepemimpinan dalam meningkatkan Inovasi Pemerintahan Kabupaten Luwu Utara, adapun indikator kedua teori tersebut :

1. Visioner leadership yang dirumuskan oleh Burt Nanus (1992) yang memiliki indikator :

a. *Direction Setter* (penentu arah),

Merupakan peran dimana pemimpin menyajikan suatu visi, gambaran atau target untuk organisasi, yang menjadi tujuan masa depan, serta melibatkan pegawai "*get to go*". Sebagai penentu arah, pemimpin organisasi, menyampaikan visi, mengomunikasikannya,

memotivasi pegawai, serta meyakinkan pegawai bahwa apa yang dilakukannya merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan yang lebih baik.

b. *Agen of Change* (agen perubahan).

Pemimpin sebagai agen perubahan dari berbagai sisi kehidupan sosial, politik, ekonomi, teknologi, semuanya di orientasikan pada pemenuhan kebutuhan masyarakat dan sebagai strategi dalam dunia kompetitif. Hal ini merupakan jaminan kepada masyarakat untuk stabilisasi berbagai situasi dan kondisi yang memungkinkan mengancam masa depan organisasi.

c. *Spokes Person* (juru bicara) dan

Peran pemimpin memahami pentingnya komunikasi, karna komunikasi merupakan bagian penentu keberhasilan organisasi dalam membangun networking baik internal maupun eksternal guna membangun dukungan untuk visi organisasi. Pemimpin sebagai juru bicara akan menjelaskan kepada publik sehingga karyawan ataupun masyarakat melibatkan diri karna penyampaian visi yang bermanfaat, menarik dan menimbulkan kegairahan tentang masa depan organisasi.

d. *Coach* (pelatih).

Karakteristik pemimpin visioner yang keempat adalah memahami bahwa seorang pemimpin organisasi mempunyai multi

dimensi keahlian salah satunya adalah sebagai pelatih. Instrumen keberhasilan organisasi adalah kerja sama antar kelompok untuk mencapai visi. Pemimpin organisasi sebagai pelatih tentunya akan menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan dan membangun kepercayaan diantara sumber daya yang ada.

2. Super Leadership Manz dan Sims (1990), yang menunjukkan empat indikator sebagai berikut :

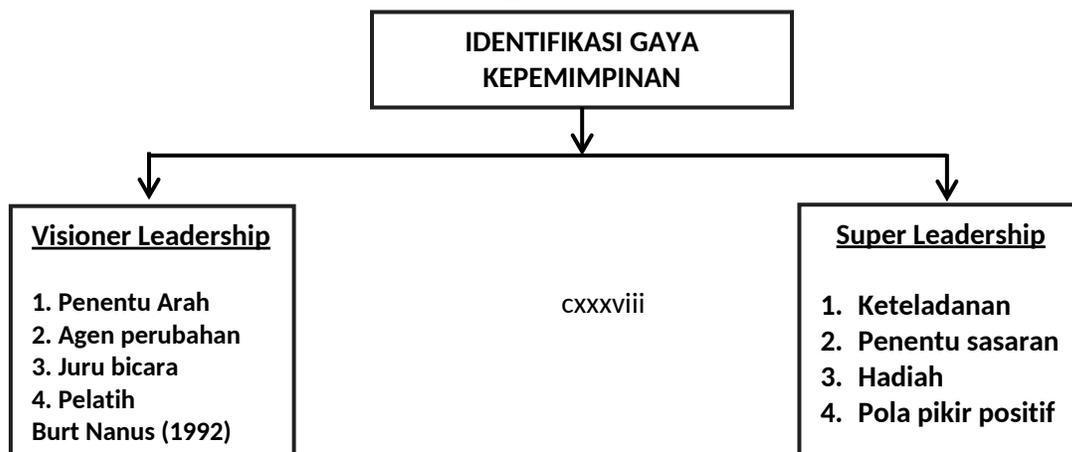
- a. *Self Modeling***, keteladanan kepada karyawan yang berhubungan bagaimana cara kerja karyawan bekerja, serta memperkuat kemungkinan bahwa pengikut akan terus menggunakan perilaku positif.
- b. *Self goal setting*** adalah cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menyusun sasaran organisasi dengan melibatkan karyawan atau pemimpin dalam mengembangkan kemampuan pengikutnya untuk menekankan tujuan sendiri (*self goal setting*).
- c. *Natural reward***, yaitu penghargaan yang diberikan oleh pimpinan tidak berbentuk materi tetapi dengan cara mengajarkan kepada karyawan bagaimana menghargai dirinya sendiri dan dengan membangun penghargaan yang bersifat alamiah kedalam pekerjaannya.
- d. *Positive though patterns***, pemimpin menciptakan pola pikir produktif secara hati-hati, meyakinkan kemampuan pengikut untuk

mengembangkan tingkat kemampuannya. Pemimpin memberikan kesempatan untuk berpikir peluang kepada pengikutnya.

Langkah kedua setelah teridentifikasi adalah melihat implementasi Gaya Kepemimpinan dalam meningkatkan Inovasi Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara sebagai jawaban rumusan masalah kedua.

Walaupun, penekanan dari konsep kepemimpinan sektor publik (*publik sector leadership*) menyatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik tetapi minimal kita memberikan konsep yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dialami oleh masyarakat Kabupaten Luwu Utara. Implementasi gaya kepemimpinan tersebut harus mampu meningkatkan inovasi pelayanan publik di Kabupaten Luwu Utara, untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai pihak yang terlayani. Dari rumusan masalah tersebut diatas kita berharap agar melahirkan sebuah temuan yakni Gaya kepemimpinan dalam Meningkatkan Inovasi Pemerintah Daerah, sebagai temuan dan rekomendasi untuk pengembangan dan peningkatan daerah dalam hal kepemimpinan.

Gambar 2.4
Kerangka Pikir Penelitian





BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif untuk mendapatkan gambaran dan penjelasan yang terperinci mengenai fenomena yang berkaitan dengan permasalahan penelitian, penelitian yang mengacu pada pendekatan perilaku dan fungsionalisme lebih banyak digunakan dalam penelitian sosial melalui metode kualitatif.

Penelitian kualitatif selalu mencari pola-pola hubungan antara konsep yang sebelumnya tidak ditentukan, Brannen, (2009). Sejalan dengan hal tersebut Moleong J. Lexi (2012:11), metode penelitian kualitatif merupakan