

KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL BAGI KEPEMIMPINAN PUBLIK

Kajian Kepemimpinan Transaksional Kepala Daerah

Rumsari Hadi Sumarto
ASMI DESANTA Yogyakarta
rumsarimpa@gmail.com

Abstrak

Organisasi akan dapat mencapai tujuannya bila ada sinergi antara pemimpin dan bawahan yang memiliki komitmen bersama untuk membangun dan mengembangkan organisasi. Namun demikian, kondisi yang ideal tersebut tidak mudah untuk direalisasikan dalam organisasi. Beberapa bawahan tidak mampu menunjukkan perfoma kerja yang baik sehingga menjadi beban bagi pimpinan dan organisasi termasuk dalam organisasi publik. Untuk mengatasi keadaan tersebut, pimpinan mengambil langkah antisipatif kepada bawahan untuk memacu kinerja bawahan sehingga menjadi lebih baik. Adapun tujuan penulisan makalah ini adalah untuk mendeskripsikan kepemimpinan transaksional kepala daerah terhadap kinerja para pegawai di lingkungan pemerintah daerah. Kepemimpinan transaksional setidaknya dapat tetap diterapkan dengan memberi *reward* dan *punishment* kepada aparat birokrasi sehingga aparat birokrasi dapat memahami akan tugas dan tanggung jawabnya serta mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Bila terjalin kerja sama yang baik antara kepala daerah dan aparat birokrasi, maka hubungan kerja antara kepala daerah dan aparat birokrasi akan terjalin dengan harmonis. Walaupun aparat birokrasi mendapat sanksi, teguran, koreksi atau *punishment* dari kepala daerah, namun *punishment* tersebut dapat diterima oleh bawahan. Di sisi lain, kepala daerah dapat memberikan *reward* bagi aparat birokrasi yang menunjukkan kinerja yang optimal dan sesuai standar yang telah ditentukan.

Kata Kunci: Kepala daerah, Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Pegawai

Pendahuluan

Organisasi dapat berkembang dengan baik bila setiap individu dalam organisasi mampu melakukan pekerjaan secara optimal dan menunjukkan kinerja yang baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai yang diharapkan. Namun demikian, kondisi yang ideal tersebut tidak selalu dapat terrealisasi dengan baik di setiap organisasi. Bisa

terjadi dalam organisasi terdapat bawahan yang tidak menunjukkan kinerja yang kurang baik sehingga dapat menghambat jalannya organisasi. Kasus bawahan yang tidak mampu menunjukkan perfoma kerja yang baik biasanya menjadi beban bagi pimpinan dan dampaknya pimpinan akan melakukan suatu tindakan pada bawahan yang kurang optimal dalam bekerja. Seperti kasus

di bawah ini mantan Gubernur DKI Basuki Cahaya Purnama (Ahok) memberikan sanksi terhadap bawahannya.

Gubernur DKI Jakarta Basuki Tjahaja Purnama (Ahok) ingin anak buahnya bekerja maksimal dan tepat sasaran. Ia tidak segan-segan memecat bawahannya yang kinerjanya buruk. Terbaru, dalam sehari Ahok mencopot jabatan Kepala Dinas Pertamanan dan Pemakaman Ratna Diah Kurniati dan Kepala Dinas Komunikasi Informatika dan Kehumasan Ii Karunia pada Jumat 17 Juni 2016. Ahok punya pertimbangan mendalam dalam pergantian jabatan itu. Kata Ahok, kedua pejabat tersebut ngeyel dan hasil kerjanya pun tidak maksimal. Sebelum Ratna dan Ii Kurnia, Ahok melengserkan jabatan Dirut PT TransJakarta ANS Kosasih di awal 2016. Ahok mengatakan Kosasih selama 2 tahun tidak mengerti apa yang dia mau dan kerjanya juga kurang baik. (<https://news.detik.com/berita/d-3236388/begini-aksi-ahok-pecat-pejabat-ngeyel/4>. 2016/06/18 10:15:18 WIB diakses 20 Desember 2017)

Nyata bahwa Ahok sangat berekspektasi tinggi terhadap kinerja bawahan sehingga tidak segan-segan memecat bawahan yang dianggap tidak bekerja secara optimal. Ahok sudah memberikan tunjangan kinerja daerah (TKD) yang tinggi bagi bawahannya dengan harapan bawahan dapat meningkatkan perfoma kerjanya.

Dengan demikian, bila Ahok menemui kasus bawahan yang tidak menunjukkan kinerja atau perfoma kerja yang baik, maka Ahok tidak hanya menegur bawahannya bahkan melakukan pemecatan. Hukuman atau *punishment* yang dijatuhkan Ahok setidaknya merupakan hukuman berat untuk para bawahannya di lingkungan Pemerintahan DKI.

Pemimpin memang seyogyanya memberikan penghargaan atau *reward* kepada bawahannya. Apabila bawahan belum memenuhi standar kinerja yang telah ditentukan, pimpinan dapat melakukan koreksi dan bimbingan kepada bawahannya. Kasus yang dilakukan Ahok dapat dikatakan di luar kebiasaan melebihi model kepemimpinan secara umum karena Ahok melakukan *punishment* yang berat bagi bawahan yang tidak mampu menunjukkan kinerja yang baik menurut ukuran Ahok.

Berdasar latar belakang tersebut, maka rumusan permasalahannya adalah bagaimanakah kepemimpinan transaksional diterapkan oleh kepala daerah terhadap bawahannya di lingkungan pemerintah daerah? Adapun tujuan penulisan makalah ini adalah untuk mendeskripsikan kepemimpinan transaksional kepala daerah terhadap peningkatan kinerja para pegawai di lingkungan pemerintah daerah.

Kerangka Teori Penelitian Terdahulu

Penelitian dari Awan (2014) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Motivasi

Kerja Karyawan pada Kantor PT Wijaya Sukses Sejahtera di Kabupaten Berau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian imbalan berupa penghargaan dan jaminan kesehatan bagi karyawan mampu meningkatkan motivasi kerja. Penelitian dari Agaa (2016) dengan judul *Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa hadiah yang dijanjikan dalam kepemimpinan transaksional berhubungan positif dengan keberhasilan proyek. Sedang Budiwibowo (2014) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Karyawan) di Kota Madiun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (guru).

Ketiga penelitian tersebut memaparkan bahwa kepemimpinan transaksional memberikan *reward* kepada bawahan atau karyawannya. Dengan adanya pemberian *reward*, maka *reward* tersebut dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan dengan makalah ini adalah kepemimpinan transaksional fokus pada Kepala Daerah bukan pada kepemimpinan di organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan transaksional pada makalah ini tidak hanya membahas pemberian *reward* saja,

tetapi juga *punishment* kepada bawahannya.

Kepemimpinan Publik

Kepemimpinan dalam suatu organisasi atau sekelompok orang berpengaruh besar dalam kesuksesan organisasi tersebut mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Sedarmayanti, kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama (2009: 121). Wirawan mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memimpin dalam menciptakan visi, mempengaruhi sikap dan perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi (Utaminingsih 2014: 51). Kepemimpinan pada intinya merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Sedang kepemimpinan birokrasi adalah kemampuan mempengaruhi dan memberikan motivasi kepada bawahan yang berdampak kepada meningkatnya kinerja pegawai yang dipimpinnya (Pasolong 2013: 118). Syafii mengatakan bahwa kepemimpinan pemerintahan sebagai seni berarti bagaimana seorang pemimpin pemerintahan dengan keahliannya mampu menyelenggarakan pemerintahan secara indah (2013: 137). Pada intinya kepemimpinan pemerintahan sama dengan kepemimpinan secara umum di organisasi swasta atau organisasi lain. Namun demikian, kepemimpinan

pemerintahan mempengaruhi orang lain atau bawahan berada dalam ranah organisasi publik dan bidang tugasnya mencakup bagaimana seluruh jajaran aparat birokrasi di organisasi tersebut mampu melaksanakan tugas untuk kepentingan bangsa dan kesejahteraan masyarakat termasuk kesejahteraan masyarakat suatu daerah. Disebutkan oleh Kaloh bahwa salah satu karakteristik kepemimpinan pemerintahan, khususnya kepala daerah adalah tanggap terhadap kondisi politik, baik dalam organisasi pemerintahan maupun dalam masyarakat, serta memberikan jawaban atau tanggapan atas kritik, saran dan mungkin juga pengawasan yang datangnya dari masyarakat, serta tanggap terhadap harapan dan kebutuhan masyarakat (2014: 5 – 6).

Bahkan Kartasasmita menyatakan bahwa kepemimpinan sangat penting dan amat menentukan dalam kehidupan setiap bangsa karena maju mundurnya masyarakat, jatuh bangunnya bangsa ditentukan oleh pemimpinnya (Pasolong 2013: 18). Dengan adanya ekspektasi yang tinggi dari masyarakat, maka pemimpin pemerintahan dalam hal ini kepala daerah harus tanggap dan jeli dengan apa yang menjadi harapan masyarakat. Kepala daerah harus mampu memotivasi dan mengarahkan bawahan untuk fokus melayani masyarakat. Dengan demikian, kemajuan suatu daerah tidak lain ditentukan oleh bagaimana kepala daerah mampu mengarahkan bawahan untuk fokus mengabdikan pada kepentingan umum dan mampu mensejahterakan masyarakat

didaerahnya. Oleh karena itu, untuk memimpin suatu daerah dibutuhkan syarat-syarat kepemimpinan kepala daerah. Dikatakan oleh Mitchel, sifat-sifat yang dipersyaratkan sebagai kepala daerah adalah kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*) untuk merealisasikan ide menjadi sarangkaian kegiatan (*activity*) (Kaloh 2014: 44). Sifat-sifat tersebut sangat penting dimiliki kepala daerah mengingat tanggung jawabnya sangat besar dan membutuhkan kepribadian, kemampuan dan kesanggupan untuk mengarahkan dan membimbing bawahannya agar fokus pada kepentingan masyarakat. Kepribadian yang baik sangat dibutuhkan karena kepala daerah merupakan figur yang menjadi teladan bagi aparat birokrasi di pemerintahan daerah tersebut. Bila kepala daerah memberlakukan *reward* dan *punishment* kepada aparat birokrasi, maka perfoma kepala daerah harus terlebih dahulu menunjukkan perfoma kinerja yang baik sehingga bawahan atau aparat birokrasi akan menunjukkan perfoma kerja yang sama dengan yang ditampilkan kepala daerah.

Kepemimpinan Transaksional Kepala Daerah

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain, dan dalam proses mempengaruhi tersebut terdapat hubungan interaksi antara bawahan dan atasan. Menurut Stogdill, setiap pemimpin menyadari bahwa kepemimpinan merupakan proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi (Kaloh 2014: 44).

Salah satu model kepemimpinan adalah model kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional menurut Sedarmayanti adalah model kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung memberi arahan kepada bawahan, serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta menitikberatkan pada perilaku untuk memandu pengikut ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (2009: 184 – 185).

Antonakis dan House menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional mengidentifikasi serta menjelaskan tugas kepada bawahan dan mengkomunikasikan bagaimana menjalankan secara baik dari tugas tersebut yang dapat diterima sesuai keinginan pimpinan, dicirikan dengan *reward* and *punishment* (Utaminingsih 2014: 102). Kepemimpinan transaksional cenderung mengedepankan *reward* dan *punishment* untuk memotivasi bawahannya agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Dengan demikian, bawahan seyogyanya fokus pada tugas yang dibebankan padanya dan mampu menunjukkan kinerja yang baik sehingga *reward* akan didapatkan. Sebaliknya apabila bawahan tidak mampu menyelesaikan tugas dengan baik, maka *punishment* akan didapatnya. Adapun dampak positif dari model kepemimpinan birokrasi transaksional menurut Pasolong terletak pada efisiensi di dalam pelaksanaan kerja karena kejelasan pembagian kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing staf

dalam organisasi, standarisasi pedoman dan aturan kerja, dan konsistensi terhadap aturan yang telah ditetapkan (2013: 127). Jelas bahwa untuk memberikan *reward* dan *punishment* harus ditentukan terlebih dahulu pembagian kerja dan tugas pokok masing-masing pegawai dengan jelas sehingga dapat menjadi pedoman penilaian kinerja seorang pegawai dan sejauh mana bawahan mampu melakukan tugas tersebut dengan baik atau bahkan sebaliknya tidak menunjukkan performa yang baik dalam mengemban tugas yang diberikan pada bawahan. Efisiensi dalam pelaksanaan kerja akan tercapai karena adanya pembagian kerja yang jelas.

Adapun kepemimpinan transaksional meliputi dimensi seperti: (1) *Contingent reward* (penghargaan rombongan), untuk mempengaruhi perilaku, pemimpin memperjelas pekerjaan yang harus dilakukan, menggunakan insentif sebagai alat mendorong pencapaian hasil pelaksanaan tugas sesuai harapan, (2) *Management by exception* (manajemen dengan pengecualian), secara pasif, mempengaruhi perilaku, pemimpin menggunakan upaya koreksi/hukuman sebagai respon terhadap kinerja buruk/penyimpangan terhadap standard. Secara aktif, untuk mempengaruhi perilaku, pemimpin secara aktif melakukan pemantauan terhadap pekerjaan yang dilakukan pegawai dan menggunakan upaya korektif dalam rangka memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dan diselesaikan sesuai standar, (3) *Laissez-faire leadership*, pemimpin ini

menghindari upaya mempengaruhi bawahan, melalaikan tugas pembinaan sebagai pemimpin, menenggelamkan diri pada pekerjaan rutin dan menghindari konfrontasi. Mereka banyak memberi tanggung jawab kepada bawahan, tidak menetapkan tujuan jelas, tidak membantu pengambilan keputusan kelompok, membiarkan semua mengalir, selama semua terlihat aman (Sedarmayanti 2009: 185).

Pimpinan dalam hal ini terlebih dulu memberikan penjelasan tugas yang akan dilakukan para pegawai. Untuk memotivasi bawahan, pimpinan memberikan insentif atau *reward* kepada bawahannya terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pimpinan juga memberikan koreksi dan sanksi kepada bawahan yang tidak dapat menunjukkan penyelesaian pekerjaan dengan baik atau tidak sesuai standar kerja yang telah ditentukan. Dengan standar kerja yang telah ditentukan, pimpinan mengharapkan bawahan telah mengetahui sehingga bimbingan dan arahan intensif jarang dilakukan.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian perpustakaan. Penelitian perpustakaan adalah penyelidikan yang bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi yang terdapat di ruang perpustakaan, seperti buku, majalah, dokumen, catatan kisah-kisah sejarah dan lainnya (Pasolong 2013: 69). Dokumentasi berupa berita atau informasi yang dimuat pada berbagai media baik media elektronik maupun media cetak, buku-buku dan dokumen

lainnya digunakan dalam penelitian ini. Sedang teknik pengumpulan data dilakukan melalui metode dokumentasi. Menurut Gunawan, dokumentasi dalam pengertian yang lebih luas berupa setiap proses pembuktian yang didasarkan atas jenis sumber apapun, baik itu yang berupa tulisan, lisan, gambaran atau arkeologis (2015: 175). Penulis mengumpulkan data melalui informasi di media cetak, jurnal dan buku-buku yang berkaitan dengan tema yang dibahas.

Pembahasan

Kepala daerah sebagai pemimpin di suatu daerah propinsi, kabupaten atau kota memegang peranan penting untuk memajukan daerahnya agar daerahnya dapat berkembang ke arah yang lebih baik dan dapat mensejahterakan rakyatnya. Untuk era saat ini dibutuhkan gubernur, bupati atau walikota yang fokus membangun daerahnya dan mengutamakan pelayanan publik yang profesional dan benar-benar fokus kepentingan masyarakat. Masyarakat di era saat ini merupakan masyarakat yang kritis dan selalu memonitor kinerja pemerintahan di daerahnya. Apabila masyarakat menemukan sesuatu yang tidak sesuai dengan ekspektasi dan melanggar nilai dan norma yang berlaku seperti KKN, masyarakat tidak segan-segan untuk mengunggah keburukan tersebut di media massa baik cetak atau elektronik. Kritik terhadap kinerja aparat birokrasi pemerintah yang tidak bekerja secara profesional juga sering disampaikan masyarakat baik secara

langsung maupun tidak langsung melalui media. Tentu saja hal ini harus menjadi catatan gubernur, bupati atau walikota untuk selalu memperhatikan kinerja bawahannya agar dapat melayani masyarakat dengan baik.

Pada ranah organisasi pemerintah daerah, beberapa kasus memperlihatkan aparat pemerintah daerah belum menunjukkan kinerja yang signifikan dengan standar yang telah ditetapkan. Akuntabilitas kinerja pemerintah daerah di Sulawesi, Papua, Maluku, Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2016 belum ada perubahan signifikan. Untuk itu pemerintahan yang masuk Wilayah III pengawasan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tersebut segera belajar dari pemerintahan yang kinerjanya sudah dinilai baik. "Dari rekomendasi perbaikan yang kami berikan tahun lalu, belum ada perubahan signifikan," ujar Asisten Deputi Koordinasi Pelaksanaan Kebijakan dan Evaluasi Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur, dan Pengawasan III Naptalina Sipayung saat acara penyerahan Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja (LHE AKIP) se-Wilayah III di Yogyakarta, Senin (06/02/2017). Di wilayah regional III Indonesia itu terdapat 156 pemerintah kabupaten/kota yang dievaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi. Berdasarkan penilaian Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di wilayah tersebut tidak ada satu pun yang mendapat predikat A atau memiliki kinerja terbaik.

(<https://korpri.id/berita/2742/pemerintah-daerah-dengan-kinerja-buruk-harus-segera-berbenah-diri>) (diakses 20 Desember 2017)

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kinerja pemerintah daerah belum menunjukkan kinerja yang memuaskan. Pemimpin belum sepenuhnya mampu memberdayakan sumber daya yang ada terutama sumber daya manusia untuk bekerja secara profesional dan sesuai standar yang telah ditentukan. Kepemimpinan transaksional kepala daerah setidaknya mengisyaratkan kepala daerah menuntut kinerja yang optimal dari aparat birokrasi. Apabila aparat birokrasi mampu menunjukkan kinerja yang baik, maka gubernur, bupati atau walikota dapat memberikan *reward* untuk aparat birokrasi. Sebaliknya bila aparat birokrasi menunjukkan kinerja kurang baik, maka kepala daerah dapat memberikan *punishment* sesuai dengan tingkat derajat kesalahan atau ketidakmampuan dari aparat birokrasi dalam mengemban tugas yang dibebankan padanya. Untuk menghindari pemberian *punishment*, kepala daerah secara aktif melakukan pengawasan dan pemantauan atas kinerja aparat birokrasi dan melakukan upaya koreksi untuk aparat birokrasi yang tidak bekerja sesuai standar yang telah ditentukan. Apabila aparat bekerja sudah dapat bekerja sesuai standar dan menunjukkan kinerja yang baik, maka kepala daerah tidak perlu melakukan intervensi terhadap kinerja aparat birokrasi.

Kepemimpinan transaksional juga dilakukan Wakil Gubernur DKI Djarot Saiful Hidayat pada saat

implementasi program pembasmian tikus di ibukota Jakarta. Wakil Gubernur DKI Jakarta, Djarot Saiful Hidayat meminta seluruh lurah di Ibu Kota mengampanyekan gerakan pembasmian tikus. Djarot Saiful Hidayat mengatakan lebih baik mengumpulkan tikus liar kemudian memberikan imbalan kepada si penangkap dibandingkan dengan menghambur-hamburkan uang untuk memasang spanduk untuk berkampanye. Untuk mempercepat penangkapan tikus, Pemprov akan memberikan upah Rp 20 ribu untuk satu tikus yang ditangkap. Djarot mengatakan, GBT berada di bawah koordinasi Dinas Kebersihan serta Dinas Pemakaman dan Pertamanan. (<https://maulidafirrizqi.wordpress.com/2016/11/29/> contoh-kasus-kepemimpinan-transaksional-dan-transformasional, diakses 14 Desember 2017)

Kepemimpinan transaksional yang dilakukan Djarot lebih menekankan kepada *reward* dan *reward* tersebut tidak terbatas diberikan kepada pejabat dan aparat birokrasi Pemerintah DKI tetapi kepada seluruh warga DKI. Sementara itu kepemimpinan transaksional tidak hanya memberikan *reward* saja tetapi juga memberikan *punishment* kepada jajaran di lingkungan pemerintah daerah.

Hal ini berbeda dengan Ahok, kepemimpinan Ahok yang memberi tunjangan kinerja yang tinggi untuk para pegawai birokrasi Pemerintah DKI memang merupakan langkah yang dapat dikatakan spektakuler agar para pegawai pemerintah DKI mampu

menunjukkan kinerja yang optimal dengan pemberian insentif yang tinggi tersebut. Namun Ahok tidak segan untuk menegur dengan keras bahkan memecat bawahannya bila bawahannya tidak dapat bekerja seperti apa yang menjadi ekspektasi Ahok atau tidak menunjukkan performa kinerja yang baik. Dalam kasus ini sistem tawar menawar antara Ahok dan bawahannya sangat tinggi. Sementara dalam kepemimpinan transaksional pemimpin memberi *punishment* dengan koreksi dan bukan selalu dengan langkah pemecatan.

Dengan demikian, kepala daerah seyogyanya menerapkan model kepemimpinan transaksional agar para pegawai birokrat dapat merubah citra dirinya dari pelayan masyarakat yang bekerja tanpa target karena merasa dalam kondisi 'aman' menjadi pelayan masyarakat yang antusias dalam bekerja dan bekerja sesuai standar kerja yang telah ditentukan. Selama ini para pegawai pemerintah banyak menunjukkan performa kerja yang kurang optimal. Standar kerja yang sudah dirancang tetapi tidak diaplikasikan secara serius membuat aparat birokrat pun kurang memiliki motivasi untuk mencapai performa kerja yang optimal. Sebagian besar pegawai pemerintah sudah merasa nyaman dengan statusnya dan mendapat penghasilan rutin serta memiliki persepsi bahwa akan sangat sulit bagi mereka untuk diberhentikan karena alasan kurang bekerja optimal. Untuk itu sudah selayaknya setiap pemimpin birokrasi pemerintah termasuk kepala daerah melakukan sistem *reward* dan *punishment* yang

benar-benar nyata diaplikasikan agar dapat memotivasi para aparat birokrasi untuk bekerja secara optimal dan mencapai standar yang telah ditentukan sehingga aparat birokrasi mampu mengabdikan dirinya untuk kepentingan masyarakat.

Kesimpulan

Kasus bawahan yang tidak mampu menunjukkan kinerja yang baik memang sering terjadi di organisasi manapun termasuk di organisasi pemerintah. Namun demikian, banyak kasus kinerja bawahan yang kurang optimal belum mendapat penanganan serius dari pemimpin birokrasi. Kepemimpinan transaksional setidaknya dapat tetap diaplikasikan dengan memberi *reward* dan *punishment* kepada aparat birokrasi sehingga aparat birokrasi

dapat memahami akan tugas dan tanggung jawabnya serta mampu menunjukkan perfoma kerja yang optimal. Seyogyanya ada kerja sama yang baik antara kepala daerah dan aparat birokrasi sehingga hubungan kerja antara kepala daerah dan aparat birokrasi tetap terjalin harmonis walaupun kepala daerah memberlakukan *reward* dan *punishment*. Walaupun aparat birokrasi mendapat sanksi, teguran, koreksi atau *punishment* dari kepala daerah, namun *punishment* tersebut tidak membuat aparat birokrasi merasa tertekan. Untuk *reward*, kepala daerah harus benar-benar memberikan *reward* bagi aparat birokrasi yang menunjukkan perfoma kerja yang optimal dan sesuai standar yang telah ditentukan sehingga ada keadilan bagi aparat yang mampu menunjukkan kinerja yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Gunawan, Imam, 2015, *Metode Penelitian Kualitatif, Teori dan Praktik*, Jakarta: PT Bumi Aksara
- Kaloh, J., 2014, *Kepemimpinan Kepala Daerah, Pola Kegiatan, Kekuasaan dan Perilaku Kepala Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*, Jakarta: Sinar Grafika
- Pasolong, Harbani, 2013, *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung: Alfabeta
- Pasolong, Harbani, 2013, *Metode Penelitian Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta
- Sedarmayanti, 2009, *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*, Bandung: Refika Aditama
- Syafii, Inu Kencana, 2013, *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Utaminingsih, Alifiulahtin, 2014, *Perilaku Organisasi, Kajian Teoritik dan Empirik terhadap Budaya Organisasi, Gaya kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen*, Malang, UB Press

Internet:

- Dharmastuti Hestiana, *Begini Aksi Ahok Pecat Pejabat 'Ngeyel'*, detikNews <https://news.detik.com/berita/d-3236388/begini-aksi-ahok-pecat-pejabat-ngeyel/4>. 2016/06/18 10:15:18 WIB (diakses 20 Desember 2017)
- Kristiono, Nefan, *Pemerintah Daerah Dengan Kinerja Buruk Harus Segera Berbenah Diri*, <https://korpri.id/berita/2742/pemerintah-daerah-dengan-kinerja-buruk-harus-segera-berbenah-diri> (diakses 20 Desember 2017)
- Maulida Firrizqi, *Contoh Kasus Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional*, <https://maulidafirrizqi.wordpress.com/2016/11/29/contoh-kasus-kepemimpinan-transaksional-dan-transformasional>

Jurnal:

- Agaa, Deribe Assefa, 2016, Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity, *Procedia Computer Science* 100, hal: 517 – 525
- Awan, Taruk Todingallo Delvi, 2014, Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Kantor PT Wijaya Sukses Sejahtera di Kabupaten Berau, *eJournal Administrasi Bisnis*, Volume 2, Nomor 3, hal: 386-400
- Budiwibowo, Satrijo, 2014, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Karyawan) Di Kota Madiun, *Premiere Educandum*, Volume 4 Nomor 2, Desember 2014, hal: 119-132