

APLICATION OF CORPORATE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: A STUDY ON PDAM TIRTA ALAMI BATUSANGKAR WEST SUMATRA

Sam'un Jaja Raharja^{1*}, Firah Fannesa², Rivani³

^{1,3}Departemen Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran, ²Program Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran

E-mail: s.raharja2017@unpad.ac.id, firah18001@mail.unpad.ac.id, rivani@unpad.ac.id

ABSTRACT

Rapid changes in business encourage organizational leaders to make various transformation efforts in achieving organizational goals. One form of transformation is carried out in the field of leadership known as transformational leadership. This study aims to analyze transformational leadership in PDAM Tirta Alami Batusangkar West Sumatra. The research method used is a qualitative research method. Primary data collection techniques were carried out with in-depth interviews of informants. Secondary data are obtained from various reports and research results. The results show that the application of transformational leadership in general has been implemented. The application of the leadership model has produced various impacts for companies in the form of performance improvement as an impact of idealized influence and inspirational motivation, increased competence in problem solving as an impact of intellectual stimulation and the creation of an adaptive work environment to change because of individual consideration. This study recommends that the application of transformational leadership to the inspirational motivational aspect be carried out in a careful, measured, and transparent manner, related to the promise of promotion, because it is quite sensitive and can cause conflicts in the future.

Keywords: transformational leadership, idealized influence, inspirational motivational, intellectual stimulation, individual consideration, PDAM.

PENERAPAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PERUSAHAAN: STUDI PADA PDAM TIRTA ALAMI BATUSANGKAR SUMATERA BARAT

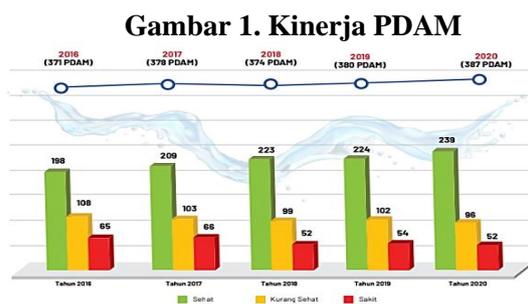
ABSTRAK

Perubahan dalam bisnis yang cepat mendorong para pemimpin organisasi melakukan berbagai upaya transformasi dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk transformasi dilakukan dalam bidang kepemimpinan yang dikenal dengan kepemimpinan transformasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan transformasional pada PDAM Tirta Alami Batusangkar Sumatera Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara mendalam terhadap para informan. Data sekunder diperoleh dari berbagai laporan dan hasil penelitian. Hasil penelitian menunjukkan penerapan kepemimpinan transformasional secara umum sudah diterapkan. Penerapan model kepemimpinan telah menghasilkan berbagai dampak bagi perusahaan dalam bentuk peningkatan kinerja sebagai dampak *idealized influence* dan *inspirational motivation*, peningkatan kompetensi dalam pemecahan masalah sebagai dampak *intellectual stimulation* dan terciptanya lingkungan kerja yang adaptif terhadap perubahan sebagai dampak dari *individual consideration*. Penelitian ini merekomendasikan agar penerapan kepemimpinan transformasional pada aspek motivasi inspirasional dilakukan secara cermat, terukur dan transparan, terkait dengan janji kenaikan pangkat, karena cukup sensitif dan bisa menimbulkan konflik di kemudian hari.

Kata kunci: *kepemimpinan transformational, pengaruh idealisasi, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, PDAM*

PENDAHULUAN

Keberhasilan atau kegagalan sebuah perusahaan dalam menjalankan perannya sebagai sebuah organisasi bisnis diantaranya ditentukan oleh kemampuan dan kualitas kepemimpinannya. Kemampuan yang harus ditunjukkan oleh seorang pemimpin ditentukan oleh strategi dan cara yang dilakukan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada perusahaan. Salah satu fenomena dengan hal tersebut adalah kurang optimalnya kinerja perusahaan pada pada industri penyedia dan pendistribusian air bersih milik pemerintah daerah, yaitu pada PDAM yang pada rata-rata penilaian kinerjanya mengalami penurunan secara nasional pada tahun 2020 (<https://perpamsi.or.id>). Hasil ini dapat dilihat penilaian kinerja BUMD dalam aspek pelayanan air minum kepada masyarakat yang ada di seluruh Indonesia dalam periode tahun 2016-2020 dapat dilihat pada gambar berikut:



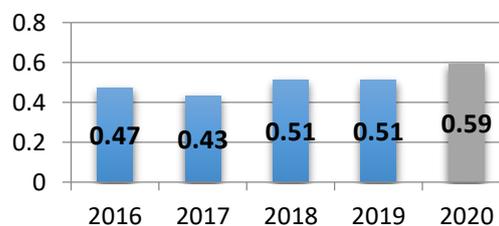
Sumber: BPPSPAM dan Direktorat Air Minum, 2020

Dari Gambar 1 diketahui nilai rata-rata kinerja BUMD air minum secara nasional pada tahun 2020 adalah 3,30. Adapun nilai rata-rata kinerja BUMD pada aspek air minum dengan kategori “Sehat” mengalami penurunan di tahun 2020 yaitu dari 3,43 menjadi 3,42. Nilai rata-rata BUMD air minum dengan kategori “Kurang Sehat” yaitu stabil berada pada nilai 2,33 dan yang termasuk ke dalam kategori “Tidak Sehat” mengalami kenaikan dari nilai 1,45 menjadi 1,64. Menanggapi data tersebut Persatuan Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia (PERPAMSI) menuntut *top management* perusahaan air minum di seluruh Indonesia untuk memiliki pemimpin yang mampu memahami situasi strategis baik dalam lingkup

internal maupun dalam lingkup eksternal perusahaannya.

PDAM Tirta Alami Batusangkar merupakan industri penyedia air bersih di Kabupaten Tanah Datar, Provinsi Sumatera Barat. PDAM ini termasuk ke dalam salah satu kategori PDAM dengan predikat “Sehat” menurut penilaian kinerja PDAM secara nasional. Predikat ini menarik untuk diteliti, karena pada tahun 2019 terjadi perubahan pimpinan di PDAM Tirta Alami yaitu diangkatnya M. Nazwir sebagai direktur utama yang menjabat pada akhir tahun 2019 sampai tahun 2024. Selama dua tahun menjalani periode kepemimpinan, Direktur mencoba melakukan perubahan-perubahan gaya kepemimpinan dan transformasi untuk memecahkan berbagai persoalan yang belum mampu diselesaikan oleh direktur sebelumnya. Terdapat sejumlah transformasi yang diterapkan di PDAM Tirta Alami. *Pertama*, diterapkannya program layanan cepat tanggap (LCT) untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. *Kedua*, diterapkannya sistem pembayaran secara *door to door* menjadi alternatif pembayaran masyarakat yang tinggal di daerah pedesaan. *Ketiga*, menjalin kerja sama dengan lembaga perbankan, pos dan agen keuangan lainnya untuk memungkinkan pembayaran secara *online*. Terakhir, menerapkan program khusus untuk meningkatkan kebersamaan dengan karyawan yang dikenal dengan *employee gathering*. Keberhasilan penerapan kepemimpinan Direktur PDAM Tirta Alami dapat dilihat pada data peningkatan penilaian kinerja SDM PDAM Tirta Alami tahun 2016-2020 sebagaimana pada Gambar 2.

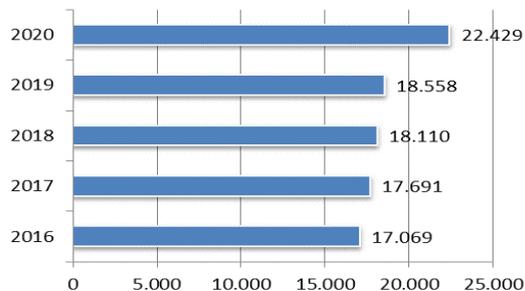
Gambar 2 Penilaian Kinerja SDM PDAM Tirta Alami Tahun 2016-2020



Sumber: Laporan Kinerja PDAM Tirta Alami Tahun 2020

Peningkatan kinerja ini didasari atas perhitungan jumlah pegawai yang dibagi dengan capaian jumlah pelanggan per tahun serta didukung dengan pelaksanaan diklat sebagai upaya peningkatan kompetensi tiap individu. Selain berperan dalam meningkatkan kinerja bawahan, juga memiliki peran utama dalam memajukan perusahaan. Salah satu isu yang menjadi permasalahan utama di PDAM Tirta Alami yaitu masih minimnya jumlah pelanggan setelah 40 tahun beroperasi. Namun, dalam kurun waktu 2 tahun menjabat telah berhasil meningkatkan pertumbuhan jumlah pelanggan yang cukup signifikan, sebagaimana Gambar 3 berikut ini:

Gambar 3 Pertumbuhan Jumlah Pelanggan PDAM Tirta Alami Tahun 2016-2020



Sumber: Laporan Tahunan PDAM Tirta Alami, 2020

Penerapan kepemimpinan direktur pada tahun 2020-2021 telah berhasil membawa perubahan yang baik untuk kemajuan perusahaan hal ini dibuktikan dengan dinobatkannya PDAM Tirta Alami sebagai *top 3* perusahaan daerah terbaik di Provinsi Sumatera Barat, berhasil melegalisasi aset perusahaan yang pada 3 periode pemimpin sebelumnya tidak berhasil menyelesaikan permasalahan tersebut, meningkatnya pelayanan kepada masyarakat yang dibuktikan dengan menurunnya jumlah pengaduan serta berhasil menjangkau daerah-daerah baru untuk mendistribusikan air dari PDAM sehingga pesatnya peningkatan jumlah pelanggan.

Berdasarkan fenomena, ditemukan adanya *gap* positif dan menarik untuk diteliti. Direktur PDAM Tirta Alami Batusangkar mampu membawa kemajuan yang baik untuk menyelesaikan permasalahan perusahaan hanya dalam kurun waktu 2 tahun masa jabatannya

meskipun dalam kondisi perubahan yang cepat, permasalahan dari faktor internal dan eksternal perusahaan serta situasi pandemi Covid-19. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan kepemimpinan Direktur PDAM Tirta Alami yang berhasil membawa kemajuan dalam perusahaannya dari sudut pandang kepemimpinan transformasional.

TINJAUAN PUSTAKA

Kemajuan atau kegagalan sebuah perusahaan sangat bergantung kepada kualitas seorang pemimpin (Pawar, 2013). Sementara Juhro (2020) menyatakan dalam perspektif kepemimpinan, perubahan yang dilakukan menjadi indikator visi seorang pemimpin yang direalisasikan dalam bentuk aksi yang nyata (Juhro, 2020). Sanjaya (2016) mengungkapkan elemen strategi dalam menetapkan tujuan organisasi dengan melakukan transformasi kepemimpinan. Penelitian Ahmad et al., (2020) menginformasikan bahwa salah satu bentuk keberhasilan kepemimpinan transformasional adalah apabila dapat menjadi panutan, mendapatkan rasa hormat dan dihargai oleh bawahan, terciptanya rasa kekeluargaan dalam lingkungan kerja yang baik dan mendukung perkembangan dan kemajuan individu dalam perusahaan. Pernyataan ini didukung oleh temuan penelitian Qori et al., (2013) bahwa pemimpin dapat dikatakan transformasional jika dapat melakukan perubahan tidak hanya untuk menyelesaikan permasalahan organisasi tetapi juga mampu mentransformasikan nilai-nilai yang ia miliki kepada bawahannya sehingga selaras dengan apa yang diharapkan oleh organisasi tersebut.

Robbins & Judge (2013), menyatakan kepemimpinan transformasional merupakan sebuah perilaku yang memberikan inspirasi kepada bawahannya dalam mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi serta memberikan dampak yang baik kepada bawahannya. Dalam kaitan ini, (Gunawan & Surya, 2015), menambahkan kepemimpinan transformasional menjadi suatu pembentukan ide dan gagasan baru yang dikomunikasikan kepada bawahannya melalui penyampaian yang karismatik, diarahkan kepada komitmen organisasi para karyawannya

dengan memberikan perlakuan seperti menstimulasikan perilaku, memberikan dorongan serta inspirasi yang berkaitan dengan strategi yang telah dirumuskan

McShane & Glinow (2017) menyatakan setidaknya ada empat elemen utama yang membentuk kepemimpinan secara transformasional (1) *Develop a strategic vision*, yaitu kemampuan membuat visi yang strategis. (2) *Communicate the vision*, berupa visi dan tujuan yang dikomunikasikan kepada setiap elemen yang ada di organisasi tersebut dalam komunikasi yang merata dan komunikasi dua arah (3) *Model the vision*, yaitu bentuk aksi yang dilakukan oleh pemimpin serta bawahannya dalam menjalankan setiap visi yang telah disepakati dan ditetapkan dalam organisasi (4) *Build the commitment to the vision*, dimana pemimpin memiliki peran penting dalam membangun komitmen pada seluruh elemen yang ada di organisasi tersebut

Menurut Robbins & Judge (2013) ada empat karakteristik kepemimpinan transformasional. Keempat karakteristik tersebut adalah (1) *idealized influence*, (2) *inspirational motivation* (3) *intellectual stimulation* (4) *individualized consideration*

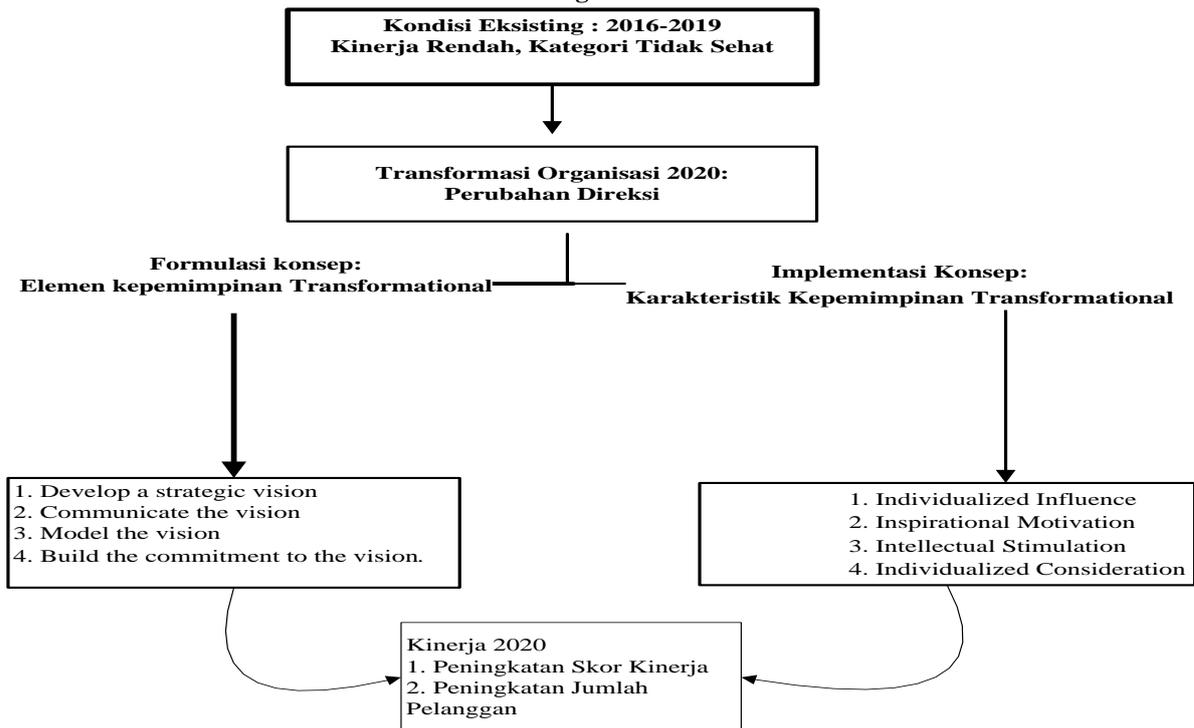
Robbins & Judge (2013) selanjutnya menjelaskan *idealized influence* sebagai bentuk pemberian visi dan misi, menanamkan kebanggaan serta mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan. Sementara Afshari (2021) menyatakan *idealized influence* bertindak sebagai sosok yang dapat menjadi panutan untuk bawahannya. Pernyataan ini diperkuat oleh pendapat dari Alhasheedi et al., (2020) bahwa seorang pemimpin dapat dikatakan memberikan *idealized influence* apabila dianggap kuat, berkarisma dan percaya diri. Karakteristik pemimpin transformasional dalam jenis dimensi ini dijabarkan oleh Judge & Piccolo (dalam Baah & Addo, 2018) bahwa *idealized influence* dapat dikatakan sebagai karisma bila menjadi contoh untuk orang lain serta dihormati dan dihargai oleh bawahannya (Prasad & Junni, 2016).

Karakteristik kedua adalah *inspirational motivation*, berupa upaya penyampaian visi agar dapat direalisasikan dengan baik yang disertai dengan perilaku yang dapat diteladani bawahan. Robbins & Judge (2013) menambahkan *inspirational motivation* merupakan cara mengkomunikasikan harapan dengan fokus pada pembentukan visi dan pencapaian tujuan, dukungan dan komitmen serta antusiasme berbagai elemen dalam organisasi dalam mencapai visi tersebut (Nusair et al., 2012). Hal ini dipertegas Jambawo (2018) bahwa *inspirational motivation* didukung keahlian berkomunikasi, trampil menjelaskan visi serta dapat meyakinkan bawahan sehingga mampu dalam menampilkan bentuk masa depan yang menarik.

Karakteristik ketiga, adalah *intellectual stimulation*, dalam bentuk aktivitas untuk meningkatkan kompetensi, rasionalitas dan cermat dalam memecahkan permasalahan (Robbins & Judge, 2013). Sementara Bass & Riggio (dalam Ding & Lin, 2020) menyatakan *intellectual stimulation* berbentuk dukungan kepada bawahan untuk meningkatkan kreativitas individu dengan cara mengikutsertakan mereka dalam mencari solusi memecahkan permasalahan sesuai dengan perspektif masing-masing. Hal yang sama dinyatakan oleh (Rasheed et al., 2021) bahwa *intellectual stimulation* merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan dan kesadaran karyawan dalam memikirkan solusi dalam dengan cara-cara baru dan inovatif.

Karakteristik terakhir adalah *individualized consideration* dalam bentuk perhatian dan perlakuan kepada setiap individu (Robbins & Judge, 2013). Nemanich dan Keller (dalam Yin et al., 2019) menyatakan *individualized consideration* adalah upaya yang dilakukan pimpinan kepada karyawan secara individual dengan cara mendengarkan dan menjalin hubungan yang kuat dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, sehingga menimbulkan kepuasan karyawan.

Gambar 4 Kerangka Pikir Penelitian



Untuk memperjelas adanya peningkatan skor kinerja dan peningkatan jumlah pelanggan dapat dilihat pada gambar 2 dan gambar 3. Gambar 2 memperlihatkan bahwa pada kurun waktu 2016-2019 skor kinerja hanya meningkat 0,04 (0,47-0,51). Ini berarti setiap tahun hanya meningkat 0,01. Pada tahun 2020 terjadi lompatan skor kinerja dari 0,51 menjadi 0,59. Ini berarti hanya dalam 1 tahun terjadi peningkatan kinerja 0,08.

Selanjutnya untuk melihat peningkatan jumlah pelanggan dapat dilihat pada kurun waktu yang sama. Pada kurun waktu 2016-2019 terjadi peningkatan jumlah pelanggan sebesar 1.489 pelanggan atau hanya meningkat sebesar 8,72%. Dengan demikian rata-rata peningkatan jumlah pelanggan per tahun hanya 2,19%. Pada tahun 2020, jumlah pelanggan menjadi 22.429 atau meningkat sebesar 3.871 orang (20,86%) hanya dalam waktu satu tahun.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif, untuk menjelaskan fenomena secara dalam dengan menggunakan data yang dikumpulkan, serta

lebih menekankan pada kedalaman (kualitas) data bukan banyaknya (kuantitas) data (Sugiyono, 2018). Pertimbangan atas pemilihan informan didasarkan pada argumentasi bahwa informan tersebut memahami, mengetahui dan dalam kapasitas menjawab permasalahan yang diteliti. Berdasarkan hal tersebut informan terpilih yaitu Direktur, Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan, Kepala Bagian Teknik, Kepala Bagian Hubungan Langgan, Kepala Satuan Pengawas Intern dan dua orang karyawan.

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara dengan para informan, menggunakan teknik wawancara tidak terstruktur secara mendalam (*in depth interview*), melalui tatap muka. Selain dengan wawancara, pengumpulan data juga dengan studi dokumentasi untuk sebagai data dan informasi pendukung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemimpin transformasional memiliki karakteristik *idealized influence* jika mampu menumbuhkan kekaguman, penghormatan dan

penghargaan dari bawahan. Hal ini akan terjadi jika pemimpin dapat menjadi teladan dan selalu mengerjakan sesuatu yang benar dalam keseharian, serta memperlihatkan standar etika dan moral yang tinggi. Hasil penelitian terkait dengan *idealized influence* ditemukan, bahwa Direktur di PDAM Tirta Alami mampu menciptakan kepercayaan, penghormatan dan penghargaan sekaligus kekaguman dari bawahan. Hal ini didasarkan atas kemampuannya merumuskan *business plan*, menyelesaikan permasalahan-permasalahan krusial dengan baik. Temuan lainnya berupa karakter individu direktur yang rendah hati, pekerja keras, disiplin, meningkatkan simpati dan empati kepada setiap orang yang diterapkan di lingkungan kerja, sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik. Kemampuan menumbuhkan kesadaran dan partisipasi dari seluruh elemen perusahaan baik yang berada pada aspek internal maupun eksternal melalui pendekatan persuasif dan kekeluargaan. Hal ini menjadikan PDAM Tirta Alami meraih prestasi pada peringkat ke-3 sebagai perusahaan daerah terbaik yang ada di Provinsi Sumatera Barat.

Pada aspek *inspirational motivation* seorang pemimpin dapat dikatakan transformatif jika mampu memberikan motivasi, antusiasme, optimisme, dan keterlibatan bawahan secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat ditempuh dengan mengkomunikasikan tujuan perusahaan, memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik, menyampaikan pengharapan yang jelas terkait upaya dalam kemajuan perusahaan, menunjukkan komitmen yang tinggi atas perannya dan mampu menggugah semangat kerja melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme. Komitmen bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional ini sejalan dengan temuan Palalic & Mhmed (2020) sebagai faktor penting dalam organisasi. Hasil penelitian terkait dengan *inspirational motivation* menunjukkan perubahan signifikan dalam kinerja perusahaan. Pada masa awal kepemimpinan Direktur PDAM ditemukan minimnya realisasi terhadap kapasitas produksi

sebesar 32% yaitu penggunaan sumber air PDAM dari potensi 1.952 liter/detik. Atas dasar kondisi ini, Direktur menetapkan target peningkatan kinerja selama masa jabatannya (2020-2024) adalah 60% atau 1.100 liter/detik. Untuk mencapai target tersebut, dilakukan dengan menggerakkan dan mendorong semangat kerja bawahan dengan memberikan optimisme dan antusiasme bawahan secara *verbal* maupun *non-verbal*. Berbagai diskusi dilakukan Direktur terkait pekerjaan yang sedang dijalani dan kendala yang dihadapi bawahan sekaligus memberikan motivasi dan arahan untuk meningkatkan dalam menyelesaikan pekerjaan dan mengatasi hambatan. Direktur terlibat secara aktif dengan bawahan dalam menghadapi permasalahan yang dihadapi serta tetap memantau perkembangan atas kinerja setiap karyawan. Kendati demikian, sikap terhadap pemberian motivasi tidak sama. Ditemukan kritik motivasi mengenai janji kenaikan jabatan, yang tidak semuanya terealisasi dan kekhawatiran timbulnya konflik secara internal di masa yang akan datang.

Pada aspek *intellectual stimulation*, seorang pemimpin dapat dikatakan transformatif apabila mampu meningkatkan kemampuan bawahan berpikir secara kreatif dan inovatif serta memiliki kemampuan melahirkan ide-ide baru dan solusi atas permasalahan secara rasional. Aktivitas *intellectual stimulation* bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, rasionalitas dan kecermatan dalam memecahkan permasalahan organisasi. Hasil penelitian terkait aspek *intellectual stimulation* menunjukkan penerapan aspek ini dimulai dari stimulasi ide-ide baru dan memberikan solusi-solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Direktur berhasil menunjukkan kemampuan dalam menyelesaikan permasalahan utama menata budaya kerja perusahaan dan menata aset perusahaan secara optimal. Selain itu, Direktur selalu mengajak bawahan berdiskusi secara terbuka, yang dimulai dari mendiskusikan *progress* dan kendala yang dihadapi,

mengevaluasi kegiatan dan merumuskan rencana untuk masa yang akan datang. Hasil dari penerapan *intellectual stimulation* dibuktikan dengan adanya setiap divisi melakukan transformasi dengan memunculkan program-program baru yang dinilai dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi secara efektif dan efisien dan implementatif.

Pada aspek *individualized consideration*, seorang pemimpin dikatakan transformatif, apabila memiliki kemampuan mendengarkan dan menerima masukan-masukan dari bawahan dan berusaha memberikan perhatian dan memenuhi kebutuhan bawahan. Hal ini selaras dengan Robbins & Judge yaitu bentuk pimpinan dalam memberikan perhatian dan perlakuan kepada setiap individu. Direktur PDAM Tirta Alami telah menerapkan dimensi *individualized consideration*, dengan kemampuannya mendekati diri dengan bawahan, mendengarkan masukan dan memenuhi kebutuhan bawahannya. Penerapan dimulai dengan pendekatan persuasif yang menghasilkan terbentuknya ikatan emosional antara atasan dengan bawahan, Pendekatan ini juga meningkatkan kepercayaan diri bawahan untuk memiliki keberanian dalam mengutarakan kendala dan masukan-masukan yang dapat dikomunikasikan dengan baik kepada atasan. Upaya-upaya lain yang dilakukan sebagai dalam meningkatkan kebersamaan dan kekeluargaan dengan bawahan adalah menerapkan program-program khusus untuk karyawan dan peran-peran individu dalam mencapai tujuan organisasi program *employee gathering*.

SIMPULAN

Kepemimpinan transformasional pada PDAM Tirta Alami berdasarkan aspek-aspek *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration* telah diterapkan dengan baik dan menyeluruh. Hasil penerapan kepemimpinan transformasional telah menghasilkan dampak positif pada organisasi yang dibuktikan dengan; *Pertama*, tumbuhnya kepercayaan, penghormatan dan penghargaan sekaligus kekaguman dari bawahan. *Kedua*, peningkatan kinerja perusahaan sebagai dampak pemberian

motivasi oleh pimpinan. *Ketiga*, transformasi setiap divisi dan bagian sebagai dampak dari *intellectual stimulation*. *Keempat*, meningkatnya partisipasi dalam pemecahan masalah perusahaan sebagai dampak peningkatan kepercayaan diri, komunikasi dua arah, persuasi dan diskusi secara terbuka pada organisasi

Penelitian merekomendasikan penerapan kepemimpinan transformasional pada aspek *inspirational motivation* dilakukan secara cermat, terukur dan transparan, terkait dengan janji kenaikan jabatan. Hal ini karena cukup sensitif dan dapat menimbulkan konflik di masa yang akan datang .

DAFTAR PUSTAKA

- Alhasheedi, A.A.A., Barjoyai Bin Bardai; Maged Mustafa Al-Dubai (2020). The Effect of Transformational Leadership Behavior on Organizational Performance in Gold Industry of Saudi Arabia. *Journal of Process Management – New Technologies, International* Vol. 8 (3), 62-81. DOI: 10.5937/jouproman8-27033
- Afshari, L. (2021). Idealized influence and commitment: a granular approach in understanding leadership. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0153>
- Ahmad, A., Azwa Ambad, S. N., & Nasir Syed Mohd, S. J. A. (2020). The Trend of Research on Transformational Leadership Literature: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 1. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i1.18074>
- Caro, D. (2016). The nexus of transformational leadership of emergency services systems: Beyond the Wu-Shi-Ren (WSR)-Li paradigm. *International Journal of Emergency Services*, 5(1), 18–33. <https://doi.org/10.1108/IJES-11-2015-0024>
- Dartey-Baah, K., & Addo, S. A. (2018). Charismatic and corrective leadership dimensions as antecedents of employee safety behaviours: A structural model. *Leadership and Organization*

- Development Journal*, 39(2), 186–201. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2017-0240>
- Ding, H., & Lin, X. (2020). Individual-focused transformational leadership and employee strengths use: the roles of positive affect and core self-evaluation. *Personnel Review*, 50(3), 1022–1037. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0541>
- Gunawan, W., & Surya, I. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Karyawan dan Inovasi Organisasi pada Mozarella Restaurant. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(6).
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2007 Tentang Organ dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum.
- Jambawo, S. (2018). Transformational leadership and ethical leadership: their significance in the mental healthcare system. *British Journal of Nursing*, Vol 27(17), 998-1001.
- Juhro, S.M. (Editor); 2020. *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, dan Implikasi pada Pembangunan*. Penerbit Bank Indonesia Institute, Jakarta
- McShane, S., & Glinow, M. A. Von. (2017). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education. 1259562794,9781259562792
- Nusair, N., Ababneh, R., & Bae, Y. K. (2012). The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, 22(3), 182–201. <https://doi.org/10.1108/10569211211260283>
- Palalic, R., & Ait Sidi Mhamed, E. M. (2020). Transformational leadership and MNCs: evidence from Morocco community. *Journal of Enterprising Communities*, 14(2), 201–230. <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2020-0002>
- Pawar, B. S. (2013). *Central conceptual issues in transformational leadership research*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24 No. 7, pp. 397-406. <https://doi.org/10.1108/01437730310498596>
- Peraturan Daerah Kabupaten Tanah Datar Nomor 01 Tahun 2015 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Tanah Datar
- Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami, 2020 *Sosialisasi Business Plan 2020-2024*. (2020). Tanah Datar.Go.Id. <https://tanahdatar.go.id/berita/4244/sosialisasi-business-plan-2020-2024-wabup-zuldafri-jadikan-momentum-bagi-pdam-tirta-alami.html>
- Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. *Management Decision*, 54(7), 1542–1568. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0651>
- Qori, Husrin, & I.L.A. (2013). Kepemimpinan Transaksional vs Kepemimpinan Transformasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., & Nadeem, S. (2021). Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs. *Innovation & Management Review*, ahead-of-p(ahead-of-print), 69–89. <https://doi.org/10.1108/inmr-01-2020-0007>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior edition 15*.
- Sanjaya, R. (2016). Kepemimpinan Transformasional Yang Paling Baik? (Sebuah Kajian Pustaka). *Prosiding Seminar Nasional, November*, 1–15.
- Sugiyono, P. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*.
- Suryana, A. (2016). Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar. *Universitas Terbuka*, 504. <https://www.pustaka.ut.ac.id/lib/wp>

content/uploads/pdfmk/MPDR5301-
M1
Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M., & Liao, G.
(2019). Transformational leadership and
employee knowledge sharing: Explore

the mediating roles of psychological
safety and team
efficacy. *Journal of Knowledge
Management*, 24(2), 150-171.