

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH KABUPATEN JAYAPURA

Wagus Hidayat^{1*)}, Nur Aedah²⁾, Septinus Saa²⁾

¹⁾ Mahasiswa Magister Kebijakan Publik Universitas Cenderawasih

²⁾ Program Studi Magister Kebijakan Publik Universitas Cenderawasih

* Email: wagush@yahoo.com

Abstract :

This research aims to implement transformational leadership in the Secretariat of the Regional People's Representative Council of Jayapura Regency. Then it describes what factors support and hinder the implementation of transformational leadership in realizing good governance at the Secretariat of the Regional People's Representative Council of Jayapura Regency. As well as formulating the efforts made to realize good governance at the Secretariat of the Regional People's Representative Council of Jayapura Regency. This research uses qualitative descriptive research. The determination of key informants was done purposefully by selecting Sekwan as the key informant. The data collection techniques used were in-depth interviews and observation. Data analysis includes the stages of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The research findings show that transformational leadership in realizing good governance in Sekwan's environment is implemented in three steps. First, through the example and firmness of the leadership. Second, the orientation of Sekwan leadership leads to the formation of democratization by intensifying discussions and enforcing rules that bind all human resources in the Jayapura Regency DPRD Secretary. The supporting factors are the authority of the leaders, the level of education of qualified human resources, and the existence of collaborative cooperation. Meanwhile, the inhibiting factors are that the leadership is not yet fully democratic, the apathetic attitude of the leaders, and the inefficient use and planning of time. Efforts to reform bureaucracy, implement and adhere to rules and discipline, require efforts to prioritize dynamic patterns of attitudes toward resource needs.

Abstrak :

Penelitian ini bertujuan implementasi kepemimpinan transformasional pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura kemudian menguraikan faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat implementasi kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan good governance pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura. Serta merumuskan upaya yang dilakukan untuk mewujudkan good governance pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Penentuan informan kunci dilakukan secara purposive dengan memilih Sekwan sebagai informan kunci. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam dan observasi. Analisis data meliputi tahapan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan good governance di lingkungan Sekwan diimplementasikan dalam tiga langkah. Pertama, melalui keteladanan dan ketegasan pemimpin, Kedua, orientasi pimpinan Sekwan mengarah pada terbentuknya demokratisasi dengan mengintensifkan diskusi, penegakan aturan-aturan yang mengikat semua SDM yang ada dalam Sekwan DPRD Kabupaten Jayapura. Faktor pendukungnya adalah Adanya wibawa para pemimpin, tingkat pendidikan sumber daya manusia yang mumpuni, dan adanya kerjasama yang sifatnya kolaboratif. Sedangkan faktor penghambatnya adalah kepemimpinannya belum sepenuhnya demokratis, sikap apatis para pimpinan, masih tidak efisiennya penggunaan dan penjadwalan waktu. Upaya mereformasi birokrasi, menerapkan dan berpatokan pada aturan dan kedisiplinan, perlu upaya untuk mengedepankan pola sikap yang dinamis terhadap kebutuhan sumber daya.

Keyword: Role; Leadership; transformational; Good Governance; Secretariat of DPRD of Jayapura Regency; Papua

PENDAHULUAN

Kepemimpinan birokrasi yang responsif merupakan isu yang sangat strategis di era revolusi industri 4.0 dan perubahan sosial 5.0 karena birokrasi pemerintah daerah adalah tulang

panggung eksistensi dan kejayaan daerah. Kemajuan suatu daerah tidak terlepas dari bagaimana organisasi perangkat daerah mewujudkan visi misi organisasi menuju kearah yang lebih baik. Birokrasi dapat dikatakan baik apabila manajemen pemerintahan dijalankan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Dalam hal ini aparatur birokrasi yang menjalankan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan adalah aparatur yang benar-benar kompeten dalam menjalankan jabatan yang diembannya. Profesionalisme aparat pemerintah kabupaten menjadi salah satu isu penting bagi keberhasilan otonomi daerah.

Perhatian publik mengenai kualitas sumber daya manusia birokrasi tidak terpaku pada lembaga eksekutif saja tapi juga pada sumber daya manusia yang ada di lembaga legislatif. Keberhasilan dan kegagalan pembangunan daerah sangat bergantung pada kepemimpinan para pemangku kepentingan daerah. Karena itulah isu kepemimpinan menjadi bahasan penting masyarakat di era keterbukaan informasi publik sekarang ini. Kepemimpinan memang merupakan persoalan pelik di negeri ini. Ketika kondisi lingkungan berubah cepat di era *e-gov* seperti saat ini, transformasi kepemimpinan dari model

Kepemimpinan yang tidak responsif, paternalistik, dan birokratis ke model kepemimpinan yang berorientasi pada pengguna jasa, fleksibel, berorientasi kualitas, dan responsif sangat diperlukan. Wajah birokrasi harus berubah sesuai kebutuhan perubahan zaman. Personifikasi birokrasi yang paling utama adalah para birokrat yang dalam hal ini adalah ASN (Aparatur Sipil Negara) yang harus netral, berkompentensi, berintegritas, penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Negara, pemerintah dan masyarakat, serta bersatu padu, bermental baik, berwibawa, kuat berdayaguna, bersih, berkualitas tinggi, sadar akan tanggung jawabnya sebagai aparatur Negara, abdi Negara dan abdi masyarakat yang selalu memperbaiki dirinya

dalam memberikan pelayanan kepada Negara dan masyarakat (Tamin 2002:13).

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah mendefinisikan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) adalah lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah. Secara lebih terperinci, DPRD sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyusunan Tata Tertib Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi, Kabupaten, dan Kota, memiliki peran dan tanggung jawab dalam mewujudkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan daerah, melalui pelaksanaan hak, kewajiban, tugas, wewenang, dan fungsi DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pimpinan DPRD memegang peranan yang sangat strategis bagi pelaksanaan kinerja DPRD, hal ini tercermin dalam tugas dan wewenang pimpinan DPRD.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi ASN dalam OPD (Organisasi Perangkat Daerah) dalam hal ini Sekwan (Sekretariat Dewan) Kabupaten Jayapura belumlah sejalan dengan semangat pemerintah pusat dalam melakukan reformasi birokrasi. Isu profesionalisme aparatur hanyalah isu yang sering didengung-dengungkan tapi sulit untuk dilaksanakan di daerah. Keadaan ini tidak terlepas dari peran pemimpin daerah atau keinginan baik pemerintah untuk melakukan perubahan itu sendiri. Tergambar dengan jelas bahwa kualitas sumberdaya manusia yang dimiliki Sekwan belumlah mencerminkan wajah birokrasi yang dikelola secara profesional. Sekwan sebagai organ yang mengelola kesekretariatan DPR di daerah mestinya ditempati oleh aparatur yang benar-benar siap bekerja dan menguasai bidang tugasnya sehingga tidak menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dari berbagai gambaran persoalan tersebut maka penelitian ini berupaya untuk menggali faktor-faktor yang paling mempengaruhi implementasi *good governance* pada Sekretariat DPRD

Kabupaten Jayapura. Untuk memenuhi idealisme dari hasil penelitian ini maka pengamatan pendahuluan telah dilakukan dengan memfokuskan terhadap tiga hal yang paling menonjol menggambarkan situasi kepegawaian pada Sekretariat DPRD Kabupaten Jayapura, yakni permasalahan kedisiplinan, profesionalisme, dan kepemimpinan. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku" (Rivai, 2013). Dengan tujuan pembentukan karakter melalui disiplin tersebut pada dasarnya organisasi menginginkan dengan kedisiplinan maka akan dapat ditingkatkan produktivitas kerja sehingga organisasi mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Pernyataan tersebut menjadi salah satu alasan ilmiah kenapa kedisiplinan berkaitan dengan *good governance*.

Pada sisi lain, faktor yang paling berpengaruh dalam implementasi *good governance* di lingkungan Sekwan DPRD Kabupaten Jayapura adalah kepemimpinan. Brown & Terry (2013) menyatakan bahwa pemimpin memiliki fungsi untuk mengadakan komunikasi dengan rekan-rekan dan bawahannya untuk menyampaikan rencana menjelaskan tujuannya, memberitahukan tugas kepada masing-masing anggota organisasi, berusaha membangkitkan semangat kerja, berusaha mengatasi ketegangan antar anggota kelompok. Pemimpin juga melaksanakan fungsi yang sangat penting. Mereka berusaha untuk memahami masalah-masalah yang dihadapi bawahannya dan perasaan mereka terhadap masalah tersebut, pekerjaan mereka, rekan-rekan mereka dan lingkungan kerjanya, dengan tugas dan tanggungjawab serta peran kepemimpinan hal ini tentu akan membangkitkan kemauan serta semangat kerja yang pada ujungnya akan mempengaruhi produktivitas kerja. Sifat-sifat kepemimpinan selain harus

dimiliki oleh seorang pemimpin juga harus dimiliki oleh setiap orang yang ada pada organisasi karena kepemimpinan adalah sifat sehingga seorang yang memiliki sifat kepemimpinan ketika ada di dalam organisasi maka mereka akan dapat bekerja dan bertanggungjawab lebih baik karena pemahamannya terhadap sifat-sifat kepemimpinan.

Dengan dasar-dasar teoritik serta fakta-fakta empiris terkait dengan permasalahan kepemimpinan maka untuk menjustifikasi permasalahan tersebut sebagai parameter penelitian yang perlu diangkat pada obyek penelitian maka penulis telah melakukan pengamatan sebagai dasar dari pelaksanaan penelitian ini. Pengamatan yang sudah dilakukan selama kurang lebih satu bulan terkait dengan kedisiplinan pegawai dapat disampaikan disini bahwa masih banyak pegawai yang dari segi ketepatan waktu kerja masih kurang. Hal ini dapat terlihat pada ketepatan masuk pegawai di mana jam kantor yang diberlakukan adalah jam 08.00 pagi namun banyak pegawai yang masih datang terlambat. Permasalahan kedisiplinan juga bukan hanya dilihat dari sisi absensi permasalahan lain terkait dengan pemanfaatan jam kerja penegakan aturan serta ketaatan terhadap petunjuk teknis pelaksanaan pekerjaan juga menjadi bagian yang masuk dalam pengamatan pendahuluan dan dapat ditarik interpretasi sementara bahwa penegakan kedisiplinan pada Sekretariat DPRD Kabupaten Jayapura masih perlu ditingkatkan tentunya hal tersebut akan semakin valid setelah dilakukan penelitian resmi seperti yang akan dilakukan melalui penelitian ini.

Sifat-sifat kepemimpinan yang transformasional seharusnya dimiliki oleh setiap pegawai tidak terkecuali pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Jayapura. Penulis merasa terpenggil untuk melakukan penelitian terkait dengan sifat kepemimpinan pegawai karena sifat-sifat kepemimpinan itu penting apalagi paradigma masyarakat yang melihat Kantor Sekretariat DPRD adalah kantor wakil rakyat di mana para pegawai juga

harus mencerminkan sebagai pegawai yang memiliki kepekaan tinggi terkait dengan permasalahan sosial politik dan kemasyarakatan.

Pengamatan yang telah penulis lakukan terkait dengan sifat kepemimpinan ini masih dirasa perlu untuk ditingkatkan. Fenomena yang terjadi saat ini para pegawai sekretariat sering bekerja dibawah bayang-bayang para wakil rakyat sehingga cenderung untuk melakukan saja apa yang diminta oleh para wakil rakyat tersebut. Hal ini menjadi fenomena menarik karena bekerja dalam bayang bayang akan menjadi preseden buruk jika tidak dikelola dengan baik dan benar. pada sisi lain peran pemimpin Sekwan tidak terlalu terlihat apabila para pegawai dan staf yang langsung berkoordinasi dengan anggota DPRD. Hal ini tidak selaras dengan parameter komunikasi organisasi yang mengharuskan pegawai mengikuti arahan dari pimpinan Sekwan secara langsung. Bayang-bayang ini misalnya dalam hal melakukan kunjungan kerja ke daerah-daerah. Kemudian dari segi sumber daya, para bawahan sebagian belum ditempatkan sesuai tugas dan fungsinya. Hal ini berpengaruh pada kapabilitas bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional menggunakan langkah-langkah tertentu untuk memberikan motivasi dan pelatihan-pelatihan tertentu untuk memberi rangsangan intelektual kepada bawahannya, sekaligus memperbaiki kualitas SDM pegawai dan staf di Sekwan.

Kepemimpinan Sekwan terkait penelitian ini secara politik bersifat struktural karena menjadi pengambil keputusan dalam organisasinya. Sementara secara birokrasi, pemimpin Sekwan tetap berada di bawah kepemimpinan Bupati, sehingga dalam gaya kepemimpinan transformasional dalam hal ini merujuk pada peran-peran manajerialisme dalam pelaksanaan kegiatan tanpa melanggar aturan yang telah ditetapkan.

Dalam kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin tidak

hanya merumuskan visi, memonitor prestasi dan memberikan imbalan (balas jasa), tetapi seorang pemimpin juga harus mampu memberi inspirasi terhadap anggotanya. (Bass, 1985). Begitu juga Robin Robbins & Davidhizar (2020), mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi karyawannya untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan menciptakan perubahan. Seorang pemimpin transformasional mempengaruhi bawahannya dengan menciptakan emosi dan identifikasi yang kuat terhadap pimpinannya, tetapi pemimpin tetap sebagai penilai yang memberikan koreksian terhadap anggotanya. Kepemimpinan transformasional terjadi saat pemimpin memotivasi bawahannya untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Nilai penting dari kepemimpinan transformasional adalah untuk memberdayakan para anggotanya agar melakukan pekerjaan secara efektif dengan cara membangun komitmen pada nilai-nilai yang ada, mengembangkan keahlian dan kepercayaan dalam organisasi (Yulk, 1985 dalam Siti, 2004:198).

Dari uraian yang telah dibahas sebelumnya maka benang merahnya adalah dibutuhkan kesepahaman akan misi organisasi yang digerakkan oleh visi pemimpin organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan adaptif terhadap perubahan yang terjadi. Pimpinan Sekwan DPRD Kabupaten Jayapura saat ini belum mampu membangun kepercayaan terhadap para pegawai sehingga para pegawai juga mampu mengembangkan kepemimpinan dan tanggung jawabnya. Sehingga penelitian ini perlu melihat sejauh mana pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional membagikan visi dan misi organisasi kepada para pegawai sehingga ini akan mewujudkan suasana kondusif untuk kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berdasarkan tingkat kedalaman pemahaman terhadap obyek penelitian termasuk penelitian deskriptif,

yaitu bertujuan untuk mendeskripsikan Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Mewujudkan *Good Governance* Pada Sekretariat DPRD Kabupaten Jayapura. Metode penelitian dekriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menemukan pengetahuan yang seluas-luasnya terhadap obyek penelitian pada suatu saat tertentu (Arikunto, 2010; Moleong, 2010; Sugiyono, 2010).

Adapun informan penelitian penulis gunakan dalam penelitian ini sebanyak 6 orang, yakni Pimpinan Sekretariat DPRD Kabupaten Jayapura, Staf Sekretariat DPRD Kabupaten Jayapura, Bagian Umum dan Keuangan Sekretariat DPRD Kabupaten Jayapura, Bagian Fasilitas Pengawasan dan Penganggaran Sekretariat DPRD Kabupaten Jayapura, Bagian Persidangan dan Perundang-undangan Sekretariat DPRD Kabupaten Jayapura, dan Sub Bagian dan staf di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Jayapura.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah Observasi dan wawancara. Kemudian analisis data dalam penelitian ini menggunakan tahapan-tahapan berupa: pertama, reduksi data yaitu merangkum dan menganalisa model kepemimpinan transformasional dan tingkat keberhasilan *good governance* serta faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan tersebut serta upaya mewujudkan *good governance* pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum membahas tentang wujud peran kepemimpinan transformasional dalam konteks Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura, perlu dipahami bahwasanya *Good Governance* sebagai sebuah istilah yang ditujukan untuk melakukan reformasi birokrasi. UNDP menyinonimkan GG sebagai hubungan sinergis dan konstruktif di antara Negara, sektor swasta, dan masyarakat (LAN, 2000:7). Terkait dengan penelitian ini, *Good Governance* dapat dioperasionalkan melalui pemimpin publik

yang berorientasi pada pengembangan manusia yang luas dan jauh ke depan sejalan dengan hal-hal yang diperlukan pembangunan dalam tataran birokrasi atau organisasi publik.

Artinya, dalam upaya mereformasi birokrasi, aparatur pemerintah harus mampu melakukan terobosan-terobosan baru yang dapat langsung dinikmati oleh publik sehingga publik dapat memberikan penilaian positif terhadap perubahan yang terjadi. Inovasi dalam hal ini sangat penting karena tanpa inovasi organisasi hanya akan jalan di tempat dan terkesan kaku. Inovasi hanya akan terjadi ketika organisasi memadukan inovasi dengan manfaat yang nantinya dinikmati masyarakat. Kim dan Mauborgne (2005 : 38) mengurai inovasi itu menjadi strategi samudera biru, sebagai berikut:

1. Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya,
2. Menjadikan kompetisi tidak relevan,
3. Menciptakan dan menangkap permintaan baru,
4. Mendobrak pertukaran nilai-biaya,
5. Memadukan keseluruhan sistem kegiatan organisasi dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah.

Wujud pertanggungjawaban terhadap kinerja aparatur kemudian menjadi keniscayaan dalam birokrasi yang demokratis. Menurut The Oxford Advance Learner's Dictionary, akuntabilitas adalah *required or expected to give an explanation for one's action*. Dengan kata lain, dalam akuntabilitas terkandung kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan segala tindak tanduk dan kegiatannya terutama di bidang administrasi keuangan kepada pihak yang lebih tinggi/atasannya.

Implementasi kepemimpinan Transformasional pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ada dalam Sekwan merupakan kendali penuh dari DPRD. Menurut pimpinan Sekwan DPRD,

“Selaku pimpinan, saya biasanya memberikan kebebasan bagi anggota dan staf dalam menjalankan tugasnya, asalkan selesai. Padahal sejatinya, mereka juga harus berkreasi untuk meningkatkan kemampuannya menyelesaikan tanggung jawab lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.” (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023).

Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh informan yang tidak menyebutkan identitasnya selaku staf.

“Gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkup Sekwan yaitu adanya kendali penuh dari pimpinan DPRD, sehingga Sekwan selaku pimpinan ASN menerapkan partisipasi semua ASN untuk melayani kebutuhan DPRD, dalam artian demokratis.” (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023).

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat ditarik interpretasi bahwasanya pimpinan Sekwan mengarahkan bawahan atau anggota Sekwan sebagai pelaku dalam pelayanan kepada DPRD. Meski demikian, ungkapan bahwa adanya demokratisasi di tubuh ASN yang mana pimpinan Sekwan mengedepankan prinsip keterbukaan dan partisipasi membuktikan bahwa pimpinan Sekwan juga menyerap pendapat dari bawahannya.

Di balik itu, informan menegaskan bahwa pimpinan Sekwan senantiasa melibatkan ASN dalam memberikan pelayanan maupun pada tataran pengambilan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung. Artinya, pimpinan menerapkan prinsip demokratis alih-alih mengedepankan kehendak pribadinya selaku pimpinan. Sebagaimana diutarakan oleh informan yang menjabat sebagai staf Sekwan berikut,

“Pengaruh kepemimpinan Good Governance di Sekretariat Dewan

Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura belum berpengaruh besar karena belum ditetapkannya Good Governance di lingkup DPRD dan Sekretariat DPRD, seperti keterbukaan informasi atau transparansi masih kurang.” (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023).

Pernyataan tersebut menegaskan bahwasanya pada dasarnya penerapan partisipasi telah diterapkan di lingkup Sekwan, akan tetapi dengan pola koordinasi dan pelayanan yang terpusat pada DPRD mengindikasikan bahwa ada kesenjangan dalam tataran informasi dan dan transparansi antara DPRD dengan Sekwan, sehingga prinsip-prinsip yang melekat pada Good Governance menurut informan belum sepenuhnya telah diterapkan. Pimpinan Sekwan menjelaskan bahwa salah satu wujud Good Governance adalah mengarahkan bawahan dalam suatu organisasi untuk bertindak dan bekerja secara profesional. Sebagaimana hasil wawancara berikut ini,

“Dalam pengambilan keputusan, saya tidak menentukan langsung. Ada pertemuan-pertemuan yang sifatnya formal maupun informal untuk membahas ini. Bawahan biasanya memberikan saran dan usul yang saya jadikan pertimbangan harus bagaimana dalam menentukan.” (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023)

Pernyataan ini dikonfirmasi pula oleh Bapak Sokrates selaku staf Sekwan yang mengatakan bahwa,

“Good Governance sebagai suatu konsep yang mengacu pada proses pencapaian kepatuhan dan pelaksanaannya yang dapat dipertanggung jawabkan secara bersama sebagai konsensus yang dicapai oleh pemerintah dan warga negara bagi pengembangan pemerintahan dari suatu negara.” (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023)

Lebih lanjut menurut Bapak Sokrates mengenai gaya kepemimpinan yang selama ini diterapkan,

"Saya selaku ASN wajib melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan atau pimpinan dan anggota DPRD sesuai aturan dan petunjuk dari Sekwan selaku atasan langsung." (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023)

Penerapan Good Governance di Sekwan DPRD Kabupaten Jayapura menurut Bapak Sokrates,

"Apabila ASN di sekretariat melakukan kegiatan ke depan dapat dilakukan secara terbuka terhadap ide serta gagasan antar kepentingan masyarakat." (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023)

Sedangkan menurut keterangan Bapak Tangibali selaku Kepala Bagian Keuangan,

"Gagasan-gagasan kreatif yang dimiliki pimpinan Sekwan DPRD Kabupaten Jayapura saat ini masih diterapkan sesuai kemampuan nalar masing-masing Staf atau ASN yang berbeda sumber daya dan kemampuan SDM-nya." (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023).

Berdasarkan pernyataan para informan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Sekwan DPRD Kabupaten Jayapura berpedoman pada aturan dan regulasi yang berlaku. Pimpinan, sebagaimana pernyataan informan penelitian umumnya menggunakan gagasan kreatifnya sesuai dengan situasi masing-masing ASN. Meski demikian, pimpinan tetap mengedepankan prinsip partisipatif untuk mengambil keputusan mengenai kegiatan maupun program.

Kepemimpinan Sekwan DPRD Kabupaten Jayapura berpedoman pada aturan dan regulasi yang berlaku. Pimpinan, sebagaimana pernyataan informan penelitian umumnya menggunakan gagasan kreatifnya sesuai dengan situasi masing-masing ASN. Meski demikian, pimpinan tetap mengedepankan prinsip partisipatif untuk mengambil keputusan mengenai kegiatan maupun program. Sehubungan dengan kemampuan analitis pemimpin, selaras dengan temuan Susanto (2009) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa kemampuan analitis pimpinan sangat berkaitan dengan motivasi dan kondisi lingkungan sekitarnya. Hal ini akan memengaruhi mekanisme organisasi mencapai tujuannya.

Nugroho (2010:30) menjelaskan bahwa, seorang pemimpin adalah seorang yang memimpin di depan. Ia adalah orang yang memimpin semua orang dalam organisasi hingga mampu melihat beyond the horizon, melihat hingga di balik horizon. Artinya, semua pemimpin, setiap orang yang dijadikan pemimpin, setiap orang yang diterima sebagai pemimpin, karena mempunyai visi akan ke mana organisasi di bawa. Sebagaimana hasil wawancara dan pengamatan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan *good governance* di lingkungan Sekwan berhasil dalam tiga langkah. Pertama, melalui keteladanan dan ketegasan pemimpin untuk melaksanakan apa yang menjadi rencana dan tujuan organisasi Sekwan DPRD. Kedua, orientasi pimpinan Sekwan mengarah pada terbentuknya demokratisasi dengan mengintensifkan diskusi dan rapat internal untuk menyerap aspirasi bawahan. Pada tataran ini orientasi pimpinan bukan untuk menggapai atau melanggengkan kekuasaan, tetapi untuk mengidentifikasi karakteristik bawahan yang bervariasi. Terakhir adalah melalui penegakan aturan-aturan yang mengikat semua SDM yang ada dalam Sekwan DPRD Kabupaten Jayapura.

Faktor Pendukung & Penghambat Implementasi kepemimpinan Transformasional pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura

Dalam meninjau Implementasi kepemimpinan Transformasional pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura, faktor-faktor yang memengaruhi seperti faktor pendukung dan penghambat perlu dilihat lebih lanjut. Dengan adanya faktor pendukung dan penghambat maka akan membuka aspek-aspek yang perlu diperbaiki dalam Implementasi kepemimpinan Transformasional pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura. Olehnya terkait dengan Faktor pendukung dalam pengimplementasian kebijakan tersebut, maka dilakukan wawancara bersama Pimpinan Sekwan DPRD Kabupaten Jayapura:

"Saya sebagai pemimpin Sekwan selalu memberikan instruksi kepada bawahan mengenai pekerjaan yang akan dilakukan, terutama dalam bidang pelayanan. Namun, sejauh ini masih ada beberapa bawahan yang sepertinya perlu menerapkan kedisiplinan. (Wawancara, 25 September 2023)

Kemudian menurut salah seorang informan:

Para pimpinan biasanya di sini menjadi contoh untuk bisa memotivasi dan memberikan inspirasi bagi para pegawai dan semua staff yang ada di kantor ini. Selain itu dalam pengambilan keputusan pun didahulukan untuk kepentingan bersama. (Wawancara, 25 September 2023)

Dari pemaparan informan tersebut mengindikasikan bahwa terdapat sejumlah hal yang menjadi faktor pendukung yang mencerminkan implementasi dari kepemimpinan yang transformasional

adalah dengan cara menunjukkan wibawa para pemimpin untuk dapat memengaruhi bawahannya, seperti memberikan motivasi dan juga inspirasi bagi para tenaga pegawai atau staff yang ada di Kantor sekretariat dewan tersebut agar mereka bekerja dengan giat sesuai dengan tupoksi masing-masing. Lebih lanjut salah seorang informan mengutarakan sebagai berikut ini:

Kesediaan SDM (Sumber Daya Manusia) dianggap mumpuni, karena dari segi pendidikan akademis, semuanya terpenuhi artinya pendidikannya berada pada level pendidikan tinggi. Jadi saya pikir hal ini juga sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan nantinya ya kan. Terkait dengan urgensi masalah, normatif atau politis tergantung kebutuhannya. (Wawancara, 25 September 2023)

Dari pemaparan informan di atas, dapat kita lihat bahwa hal yang sangat memengaruhi atau mendukung implementasi kepemimpinan yang transformasional dalam mewujudkan Good Governance adalah terkait dengan tingkat pendidikan sumber daya manusia. Dengan asumsi bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan (hingga ke pendidikan tinggi), maka dianggap semakin mumpuni dalam pengambilan keputusan untuk mengambil jalan tengah dari apa yang menjadi kebutuhan dari organisasi. Lebih lanjut informan berikutnya mengungkapkan mengenai hal apa yang mendukung implementasi kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan Good Governance pada Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura, berikut pemaparannya :

Ada kebersamaan dalam melakukan kegiatan, menurut saya itulah yang mendukung kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan good governance di lingkungan Sekretariat Dewan kantor kami ini. (Wawancara, 25 September 2023).

Dari hal yang diutarakan oleh informan di atas, menunjukkan bahwa hal yang tak kalah penting dalam mendukung implementasi kepemimpinan yang transformasional dalam mewujudkan *Good Governance* pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura adalah adanya kerjasama yang sifatnya kolaboratif untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuan dari organisasi.

Kemudian, terdapat beberapa hal yang menjadi factor-faktor penghambat dari implementasi mendukung implementasi kepemimpinan yang transformasional dalam mewujudkan *Good Governance* pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura. Olehnya dari hal tersebut diinventarisir hal-hal apa saja yang menjadi factor penghambat dari penerapannya, sehingga dapat dilakukan upaya pengembangan untuk mengatasi penghambat tersebut perbaikan dan penyempurnaannya. Berikut ungkapan salah seorang informan mengenai hal tersebut:

Saya pikir yang menjadi faktor penghambatnya itu, berdasarkan pengalaman saya, pimpinan di sini itu hanya menerima saran dari pegawai tertentu saja. Kemudian, yang saya lihat itu tidak tegas dalam pemberian sanksi. (Wawancara, 25 September 2023).

Berdasarkan uraian informan tersebut, memperlihatkan bahwa pada sesungguhnya sikap yang ditunjukkan oleh para pimpinan di lembaga Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura yang menghambat implementasi implementasi kepemimpinan yang transformasional dalam mewujudkan *Good Governance*, yakni bersikap tidak menerima seluruh saran dari pegawai yang sebenarnya tujuannya konstruktif untuk kemajuan. Sehingga, dari sini dapat dinilai bahwa kepemimpinannya tidaklah demokratis, karena belum mengakomodir semua yang menjadi aspirasi dari

bawahannya. Selain itu, dipaparkan pula bahwa kurangnya ketegasan yang ditunjukkan oleh pimpinan yang menyebabkan seorang pemimpin terlihat tidak memiliki wibawa. Sehingga para bawahan juga kurang disiplin. Padahal sebenarnya, jika ketegasan ditunjukkan dengan pemberian sanksi kepada bawahan yang tidak disiplin misalnya akan memperkuat citra dan wibawa pemimpin, dan sekaligus juga menjalankan aturan main mengenai kedisiplinan, pemberian sanksi sebenarnya dapat memacu kedisiplinan kerja para pegawai. Lebih lanjut salah seorang informan menambahkan sebagai berikut ini:

Kalo yang saya lihat yah, apatis "malas tahu", sekedar menjalankan tugas sebagai ASN yang tidak terlepas dari kebijakan mutase oleh Pembina kepegawaian negara atau daerah. (Wawancara, 25 September 2023).

Hal yang diungkapkan oleh informan di atas, menunjukkan bahwa sikap yang ditunjukkan oleh pimpinan di lembaga Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura yang menghambat implementasi implementasi kepemimpinan yang transformasional dalam mewujudkan *Good Governance*, yakni bersikap adalah dengan ditunjukkannya sikap apatis yang membuat para bawahan, pimpinan tidak memperhatikan pengembangan karir dari staf yang menajdi bawahannya. Hal alinnya diungkapkan oleh informan selanjutnya sebagai berikut ini :

Yang saya lihat, Lambatnya melaksanakan pelaporan tentang kegiatan-kegiatan kedewanan. Selain itu jadwal kegiatan juga sering molor dari yang semestinya. (Wawancara, 25 September 2023).

Hal yang diungkapkan oleh informan di atas, menunjukkan bahwa sikap yang ditunjukkan oleh pimpinan di lembaga Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura yang

menghambat implementasi kepemimpinan yang transformasional dalam mewujudkan *Good Governance*, yakni bersikap adalah secara teknis di lapangan seperti pelaporan kegiatan-kegiatan yang terkait dengan kedewanan yang lambat dikerjakan, selain itu pelaksanaan kegiatan juga sering molor dari jadwal yang ditentukan sebelumnya.

Sesungguhnya terdapat sejumlah hal yang sangat penting yang menjadi determinasi atau factor-faktor yang mempengaruhi penerapan kepemimpinan transformasional. Untuk itu dukungan berbagai aktor terhadap pimpinan Sekretariat Dewan dalam menjalankan kekuasaan kepemimpinannya dapat memperkuat kepemimpinan yang transformasional yang dijalankannya sehingga dapat meningkatkan motivasinya, bahkan menstimulasi seluruh staf menjadi lebih efisien. Karena dengan begitu wibawa para pemimpin untuk dapat memengaruhi bawahannya, seperti memberikan motivasi dan juga inspirasi kepada para staf dan bawahannya. Kemudian hal lainnya adalah terkait dengan tingkat pendidikan sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan latar belakang pendidikan yang memadai berbanding lurus dengan kemampuan managerial yang harus dibutuhkan oleh pemimpin, baik pendidikan formal maupun pendidikan formal. Lalu berikutnya adalah adanya kerjasama yang sifatnya kolaboratif untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuan dari organisasi. Karena dalam menjalankan kelembagaan kiranya penting untuk memiliki sikap untuk mampu menggerakkan bawahan, sehingga pekerjaan yang dilakukan tidak bertumpu pada salah seorang personalia secara khusus, namun dengan adanya kerjasama yang sifatnya kolaboratif baik pimpinan maupun bawahannya akan lebih meringankan untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Hasil riset Pangaribuan & Salendu (2022) bahwa sangat penting untuk melakukan kolaborasi dalam menjalankan kepemimpinan yang transformasional untuk dapat adaptif dan inovatif dalam menghadapi tantangan perubahan yang sedang berlangsung, baik dari segi

wawasan pengetahuan maupun yang bersifat aplikatif yang harus ditetapkan di lapangan. Seperti halnya dalam konteks penelitian ini. Olehnya keaktifan dan kepedulian pemimpin untuk melihat pengembangan karir para staf dan bawahannya menjadi pemicu untuk memotivasi dan menginspirasi mereka untuk bergerak maju.

Kemudian, berikutnya terkait dengan Faktor Pendukung dan penghambat yang mempengaruhi Implementasi kepemimpinan Transformasional pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura, yang pertama adalah bersikap tidak menerima seluruh saran dari pegawai yang sebenarnya tujuannya konstruktif untuk kemajuan. Sehingga, dari sini dapat dinilai bahwa kepemimpinannya tidaklah demokratis, karena belum mengakomodir semua yang menjadi aspirasi dari bawahannya. Selain itu, dipaparkan pula bahwa kurangnya ketegasan yang ditunjukkan oleh pimpinan yang menyebabkan seorang pemimpin terlihat tidak memiliki wibawa. Sehingga para bawahan juga kurang disiplin. Padahal sebenarnya, jika ketegasan ditunjukkan dengan pemberian sanksi kepada bawahan yang tidak disiplin misalnya akan memperkuat citra dan wibawa pemimpin, dan sekaligus juga menjalankan aturan main mengenai kedisiplinan, pemberian sanksi sebenarnya dapat memacu kedisiplinan kerja para pegawai. Kemudian, berikutnya adalah sikap apatis yang membuat para bawahan, pimpinan tidak memperhatikan pengembangan karir dari staf yang menjadi bawahannya. Hal ini tidak mencerminkan sikap dan perilaku kepemimpinan yang baik, karena tidak mengayomi bawahan dan staf yang ada. Hanya mementingkan diri sendiri. Sehingga, dapat berpengaruh juga terhadap sikap yang ditunjukkan oleh bawahan yang tidak kooperatif dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Pola kepemimpinan seperti ini saya pikir sangat menghambat dan bersifat *toxic* (baca: racun) yang akan menghancurkan organisasi dari dalam. Olehnya, menurut hemat saya sikap

seperti ini harus dihilangkan, karena sebagai seorang pemimpin kita diberikan tanggungjawab untuk mengayomi staf dan bawahan kita.

Lalu berikutnya, adalah factor penghambat terkait dengan secara teknis di lapangan seperti pelaporan kegiatan-kegiatan yang terkait dengan kedewanan yang lambat dikerjakan, selain itu pelaksanaan kegiatan juga sering molor dari jadwal yang ditentukan sebelumnya. Sehingga hal-hal tersebut juga menghambat penerapan dari implementasi kepemimpinan yang transformasional dalam mewujudkan *Good Governance*, karena mengingkari salah satu prinsip dari *Good Governance* yakni mengenai efisiensi waktu.

Upaya mewujudkan *good governance* pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi dalam mencapai *Good Governance* di lingkungan Sekwan diikuti dengan pengawasan pimpinan dalam menyesuaikan kebutuhan dan kompetensi pegawai. Terkait dengan fasilitas dalam pengelolaan inovasi pimpinan dalam pelaksanaan tugas, menurut keterangan Bapak Tangibali disesuaikan dengan kesiapan SDM atau anggota Sekwan. Perangkat dan fasilitas tersebut penggunaannya tergantung pada kesiapan yang hendak memanfaatkannya sesuai kebutuhan untuk menjalankan tugas. Lebih lanjut terkait anggaran dalam pengelolaan kreatifitas pimpinan, Bapak Tangibali menegaskan bahwa,

“DPA telah tersedia untuk semua kebutuhan program dan kegiatan yang telah dirinci sesuai tata kelola anggaran yang baku dalam catatan.”
(Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023)

Adapun mengenai gaya kepemimpinan Sekwan, menurut Bapak Tangibali untuk saat ini masih dipengaruhi

oleh banyak faktor atau pertimbangan-pertimbangan tertentu sebagai lembaga politik.

“Tujuan disposisi sifatnya normatif sesuai tujuan dan tidak ada kendala. Disposisi sebagai domain penting manakala di kemudian hari terjadi permasalahan dari perintah atasan, maka menjadi acuan atau dokumen SPJ yang mumpuni.” (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023)

Dengan pernyataan tersebut, disposisi diterapkan untuk memperkuat atau mempedomani kegiatan-kegiatan tertentu sesuai dengan mekanisme untuk mencapai tujuan. Lebih lanjut menurut keterangan Bapak Tangibali,

“Gagasan-gagasan kreatif yang dimiliki pimpinan Sekwan DPRD Kabupaten Jayapura saat ini masih diterapkan sesuai kemampuan nalar masing-masing Staf atau ASN yang berbeda sumber daya dan kemampuan SDM-nya.” (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023).

Dengan demikian, berdasarkan pernyataan tersebut dapat ditarik interpretasi pada dasarnya Pimpinan Sekwan mengedepankan upaya penyesuaian kebutuhan pegawai dalam memberikan tugas dan tanggung jawabnya. Lebih lanjut menurut Bapak Tangibali,

“Pimpinan Sekwan DPRD selama ini membangun kerjasama yang baik dengan bawahan, karena hirarkinya jelas. Tanggung jawab masing-masing bagian melakukan tugasnya sesuai jumlah atau jenis tupoksinya.” (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023).

Sementara menurut Bapak Sokrates selaku Staf Sekwan mengatakan bahwa penyesuaian ini beriringan dengan pengembangan dan pelatihan yang

ditujukan kepada pegawai atau staf di Sekwan,

"Pimpinan memotivasi pegawai di lingkungan Sekwan DPRD dengan melaksanakan Bimtek untuk menambah pengalaman dan mengasah kemampuan agar ada inovasi dan terobosan guna untuk mendampingi anggota Dean waktu turun ke masyarakat." (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023).

Dengan demikian penerapan good governance yang merujuk pada pemimpin Sekwan menurut informan dijumpai oleh pembagian dan hirarki tugas yang jelas. Sehingga arahan pemimpin mengacu pada divisi-divisi tersebut. Dari perspektif ini dapat dikemukakan bahwasanya kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya dilakukan pimpinan Sekwan. Hal ini ditegaskan Bapak Tangibali yang mengatakan bahwa,

"Amanat pekerjaan disesuaikan atau berpedoman kepada regulasi yang telah ditetapkan dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku." (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023).

Hal senada juga dikemukakan oleh Bapak Sokrates selaku staf Sekwan yang memaparkan mengenai gaya kepemimpinan yang selama ini diterapkan. Menurut Bapak Sokrates,

"Saya selaku ASN wajib melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan atau pimpinan dan anggota DPRD sesuai aturan dan petunjuk dari Sekwan selaku atasan langsung." (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023).

Dengan pernyataan dua informan tersebut, argumen bahwa kepemimpinan Sekwan masih cenderung normatif, atau

mengikuti aturan-aturan yang menjadi pedoman utama pelaksanaan pekerjaan bawahan. Kepemimpinan transformasional menuntut seorang pemimpin untuk melakukan inovasi-inovasi untuk mengarahkan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kemudian berkaitan dengan cara pimpinan Sekwan memberikan motivasi kepada bawahan di Sekwan DPRD dibentuk berdasarkan tugas-tugas pelayanan. Hal ini sebagaimana yang dikatakan bapak Tangibali,

"Pimpinan memotivasi pegawai dengan menerapkan disiplin masuk kantor untuk apel pagi, menjiwai pekerjaan dan bertanggung jawab, dan kesempatan untuk mendampingi anggota DPD untuk perjalanan dinas dalam dan atau luar daerah secara bergiliran." (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023).

Pernyataan ini membuktikan bahwa, pimpinan Sekwan selain menerapkan dan berpatokan pada aturan dan kedisiplinan yang berlaku juga memberikan kesempatan para anggota Sekwan untuk bergantian dalam mendampingi anggota legislatif menjalankan tugas pelayanan ke luar daerah.

Salah satu upaya yang perlu dibenahi dalam gaya kepemimpinan Sekwan saat ini yang berorientasi pada terwujudnya Good Governance menurut keterangan Bapak Tangibali perlu ditingkatkan. Hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Beliau,

"Gaya kepemimpinan transformasional sangat perlu diintegrasikan dengan gaya kepemimpinan lainnya di masa mendatang. Selain itu perlu sosialisasi intensif untuk mengubah kepemimpinan yang selama ini normatif menjadi lebih dinamis. Kemudian regulasi perlu dibuat sebagai rambu-rambu dengan melibatkan kolaborasi akademisi dan

praktisi." (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023).

Dengan pernyataan tersebut, Good Governance dapat diraih melalui perubahan yang dilakukan dari puncak organisasi Sekwan DPRD Kabupaten Jayapura. Hal senada dikemukakan Sokrates selaku staf Sekwan yang mengatakan bahwa,

"Good Governance sebagai suatu konsep yang mengacu pada proses pencapaian kepatuhan dan pelaksanaannya yang dapat dipertanggung jawabkan secara bersama sebagai konsensus yang dicapai oleh pemerintah dan warga negara bagi pengembangan pemerintahan dari suatu negara." (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023).

Berkaitan dengan diskusi dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan, menurut pendapat Bapak Sokrates saat ini sudah terbuka.

"Pimpinan menjalin kerjasama dan berdiskusi dengan bawahan untuk mencapai Good Governance dengan memberikan ruang untuk rapat internal guna memberikan solusi dan masukan kepada pimpinan dan anggota." (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2023).

Dengan rangkaian hasil wawancara tersebut, maka dapat dikemukakan bahwasanya untuk mengkonduksikan pelaksanaan *Good Governance* di Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jayapura, adalah perlunya menjalin kerjasama yang sifatnya kolaboratif antar sesa staf maupun pimpinan sebagai leader dalam pengambilan keputusan sehingga secara internal persoalan kelembagaan dapat teratasi.

Good Governance diwujudkan dengan sikap dan tindakan pimpinan yang membuka ruang partisipasi bagi

bawahannya melalui rapat intensif dan pengembangan kedisiplinan. Sehingga temuan dalam penelitian ini selaras dengan hasil penelitian oleh Rusli & Desmanella (2014) yang memberikan gambaran bahwa disiplin PNS dapat berjalan sesuai peraturan yang berlaku apabila beriringan dengan sosialisasi dan pembinaan PNS yang dilakukan secara intens. Pembinaan disiplin melalui pelatihan kedisiplinan dapat melatih mental pegawai menjadi lebih bertanggung jawab terhadap tugas pokoknya. Dengan sendirinya apabila seluruh pegawai dapat menjalankan disiplin dengan baik maka kinerja organisasi dapat berjalan baik pula tentunya dengan segala dinamikanya.

Hubungan memang merupakan salah satu inti dari kepemimpinan transformasional, karena kepemimpinan diwujudkan dalam hubungan pengaruh antar manusia (Antonakis & Day, 2012). Namun, mengingat perbedaan logika, nilai dan sumber daya yang mungkin dibawa oleh dua aktor dalam konteks penelitian ini (legislatif dan eksekutif) perlu dipahami dengan relasi yang penting untuk memahami sejauh mana kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai (Bryson et al., 2017). Fokus utama pada kepemimpinan di tingkat Sekwan yang mengedepankan adanya horizontal dalam rapat internal maupun diskusi-diskusi intensif sebagaimana diungkapkan para informan penelitian pada akhirnya memerlukan beberapa upaya untuk meningkatkan kondisi kepemimpinan saat ini. Ada beberapa alasan intelektual di balik upaya menjawab rumusan ketiga penelitian ini, diskusi mengenai sifat keterlibatan anggota Sekwan dan bagaimana hal tersebut terjadi pada sisi masukan atau output pelayanan, dan perbedaan logika kelembagaan yang dibawa oleh eksekutif yang dalam hal ini Sekwan, dan politisi dalam dinamika DPRD. Sebagaimana pernyataan informan, perlu upaya untuk mengedepankan pola atau gaya kepemimpinan yang transformasional, atau bertolak dari sikap yang dinamis terhadap kebutuhan sumber daya yang ada di lingkungan Sekwan, meskipun pada sisi lain kerangka yang ada

selama ini, seperti kerangka kerja normatif tetap menjadi acuan.

KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional di lingkungan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Sekwan) Kabupaten Jayapura telah menunjukkan keberhasilan dalam mewujudkan *good governance* melalui tiga pendekatan strategis. Pertama, keteladanan dan ketegasan pemimpin dalam mengimplementasikan rencana dan tujuan organisasi telah menciptakan arah yang jelas bagi seluruh elemen Sekwan. Langkah ini menunjukkan komitmen pemimpin terhadap integritas organisasi. Kedua, orientasi kepemimpinan yang berfokus pada demokratisasi telah memaksimalkan partisipasi bawahan melalui diskusi intensif dan forum aspirasi. Pendekatan ini bukan hanya mencerminkan kepedulian terhadap dinamika sumber daya manusia yang beragam, tetapi juga membangun kepercayaan dan kolaborasi dalam pengambilan keputusan. Ketiga, penegakan aturan yang konsisten memastikan setiap individu dalam organisasi bertindak sesuai dengan kerangka normatif yang berlaku, mendukung disiplin dan akuntabilitas secara kolektif.

Meskipun demikian, implementasi kepemimpinan transformasional ini tidak lepas dari tantangan. Faktor pendukung utama adalah kemampuan pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi bawahan, didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan budaya kerja kolaboratif yang mengarah pada pencapaian tujuan bersama. Namun, hambatan signifikan, seperti kepemimpinan yang belum sepenuhnya demokratis, sikap apatis terhadap pengembangan karir bawahan, dan ketidakefisienan dalam pengelolaan waktu, mengindikasikan perlunya perbaikan struktural dan kultural.

Untuk memperkuat tata kelola yang baik, reformasi birokrasi di Sekwan harus melibatkan terobosan inovatif yang memberikan dampak nyata dan langsung dirasakan publik. Pemimpin Sekwan harus tidak hanya berpedoman pada aturan dan

kedisiplinan, tetapi juga mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang lebih dinamis, responsif terhadap kebutuhan sumber daya manusia, dan berorientasi pada hasil. Upaya pembaruan gaya kepemimpinan yang lebih transformatif menjadi krusial untuk memastikan organisasi mampu menjawab tantangan zaman tanpa mengabaikan kerangka normatif sebagai landasan operasional.

REKOMENDASI

Rekomendasi dari hasil penelitian ini adalah *Pertama*, Pimpinan Sekretariat Dewan (Sekwan) perlu terus memperkuat budaya demokratisasi dengan mengintensifkan diskusi dan rapat internal yang melibatkan semua level pegawai. Tujuannya adalah untuk menyerap aspirasi bawahan secara efektif, sehingga tercipta tata kelola pemerintahan yang partisipatif dan inklusif. Untuk itu, perlu disusun jadwal rapat rutin yang memastikan semua pegawai mendapatkan kesempatan berkontribusi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan.

Kedua, Keputusan strategis perlu mencakup penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi pimpinan dan staf Sekwan guna meningkatkan kompetensi, khususnya dalam bidang kepemimpinan transformasional. Pelatihan ini dapat difokuskan pada pengembangan kemampuan inovasi, manajemen perubahan, dan pengambilan keputusan strategis. Selain itu, perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan manajemen waktu dengan menyusun jadwal kegiatan yang lebih terstruktur dan efisien, sehingga seluruh program kedewanan dapat berjalan tepat waktu tanpa pemborosan sumber daya.

Ketiga, Pimpinan Sekwan harus tetap konsisten menerapkan aturan dan disiplin kerja, sambil memberikan peluang rotasi bagi seluruh anggota Sekwan untuk mendampingi anggota legislatif dalam kegiatan luar daerah. Pendekatan ini akan memberikan pengalaman dan pengembangan wawasan bagi seluruh pegawai. Ke depan, gaya kepemimpinan transformasional perlu diintegrasikan

dengan pendekatan kewirausahaan untuk mendorong kreativitas dan inovasi dalam pengelolaan SDM. Langkah ini menjadi kunci untuk memenuhi tuntutan tata kelola pemerintahan yang adaptif dan berdaya saing di era Society 5.0.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonakis, J., and Day, D. V. (Eds.). 2017. *The nature of leadership*. Sage publications.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Brown, Nicholas R., and Robert Terry Jr. 2013. "The Effects of Group Leader Learning Style on Student Knowledge Gain in a Leadership Camp Setting: A Repeated-Measures Experiment." *Journal of Agricultural Education* 54.2: 44-56.
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. 2017. Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public management review*, 19(5), 640-654.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Jakarta: Serambi Ilmu Semesta.
- LAN. (2000). *Akuntabilitas dan Good Governance*. Jakarta: Erlangga.
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. PT Remaja Rosdakary, Bandung.
- Nugroho, R. (2010). *Perencanaan Strategis in Action*, Jakarta, Elex Media Komputindo.
- Pangaribuan, F. S., & Salendu, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan yang Memberdayakan, Komitmen Afektif terhadap Berbagi Pengetahuan: Peran Moderasi Budaya Kolaborasi. *Humanitas (Jurnal Psikologi)*, 6(1), 123-134.
- Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi. Dari Teori ke Praktek*. Cetakan kelima. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Rusli, Z. & Desmanella, I. (2014). *Efektivitas Penegakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak*. Diss. Riau University.
- Robbins, B., & Davidhizar, R. (2020). Transformational leadership in health care today. *Health Care Manager*, 39(3), 117-121. <https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000296>
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, E. (2009). "Kecerdasan Emosional Birokrat dan kinerja Pelayanan Publik." *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan dan Pelayanan Publik: Kajian tentang Pelaksanaan Otonomi Daerah di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Tamin, F. (2004). *Reformasi Birokrasi, Analisis Pendayagunaan Aparatur Negara*, Blantika, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah