



**PENERAPAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
PADA DINAS KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL KOTA KUPANG, NUSA
TENGGARA TIMUR**

Oleh

Titik Kristinawati

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur ; Jl.
Fetor Foenay BTN Kolhua Maulafa Kota Kupang, NTT, 081227012010

Email: titikkristinawati@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan model kepemimpinan transformasional pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Kupang Nusa Tenggara Timur. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif, dan dianalisa dengan menggunakan software QDA miner lite. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada lokus, yakni belum pernah dilakukan penelitian terkait model kepemimpinan pada lokus yang dipilih dan metodologi penelitiannya, yakni banyak penelitian dengan permasalahan yang sama menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwasanya kepemimpinan transformasional mampu mendorong peningkatan pelayanan publik yang prima. Permasalahan yang dihadapi organisasi dengan raport merah dari Ombudsman mendorong kreativitas, komitmen, integritas tidak saja dari pemimpin namun juga dari pegawai yang ada di organisasi. Kemampuan pemimpin menetapkan tujuan yang jelas, sehingga membangun harapan yang tinggi dari para pengikutnya. Dukungan dan pengakuan pemimpin menjadi daya ungkit setiap anggota dalam organisasi untuk mampu melampaui kepentingan diri mereka sendiri. Dengan demikian rasa bangga, hormat, dan kepercayaan bawahan pada kemampuan pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan memudahkan pola kolaborasi kerja tercipta dan hal ini mampu mendorong perbaikan tata pemerintahan yang baik (Good governance) dalam pelayanan publik yang jauh lebih prima. Gaya kepemimpinan seperti ini dapat dijadikan role model bagi para pemimpin lain khususnya di Kota Kupang, dan pada umumnya untuk Nusa Tenggara Timur.

Kata Kunci: Transformational Leadership, Good Governance & Excellent Service

PENDAHULUAN

Selama masa Pandemi Covid-19 mengubah banyak sektor dalam kehidupan umat manusia. Perubahan itu menjadi satu keniscayaan agar tetap bisa mempertahankan eksistensinya. Beberapa sektor yang paling dekat dengan kebutuhan kehidupan manusia pun demikian drastis berubah, misalnya sektor keagamaan, kesehatan, ekonomi, pendidikan, pelayanan publik, ketahanan dan lain-lain. Pada tulisan ini akan diulas lebih banyak pada sektor pelayanan publik yang dilakukan oleh lembaga pemerintah di Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, dengan lokus pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kupang. Cara memimpin seseorang tentu akan

memberi dampak pada perubahan pelayanan publik pada masa pandemi covid-19 ini. Bagaimana pemimpin mampu melakukan transformasi, tentu pada masa pandemi covid 19, kita tidak lagi berbicara sistem mekanis yang selama ini dilakukan. Sistem mekanis yang selama ini dilakukan mungkin hanya bersifat linier, sementara fakta yang terjadi membutuhkan upaya-upaya yang tidak lagi linier, tapi jauh lebih kompleks dan adaptif. Pada saat seperti inilah, pemimpin berfungsi ganda, tidak hanya sebagai mentor namun juga sebagai coach (pembimbing) bagi teamnya.

Dalam Peran ganda yang dimainkan tersebut, pemimpin tentu tidak lagi memaksakan pola-pola lama dalam ruang



stabilitas dan normalitas. Dalam situasi ini, Pemimpin mesti berfikir, mengambil keputusan dan sekaligus bertindak lebih cepat untuk mendekatkan tujuan organisasinya. Dia dituntut menjadi pribadi yang gesit (tangkas), adaptif dan fleksibel. Pada tataran masa ini, prinsip-prinsip manajemen yang dipelajarinya pada konteks normalitas pasti akan terdorong bersama nilai-nilai dirinya. Tujuan organisasi yang pernah dibuatnya dalam 10 tahun, 5 tahun, dan 2 tahun, mungkin tidak lagi sesuai pada situasi masa ini. Sekali lagi, masa ini, menuntut dia untuk mampu dan mau melakukan transformasi kepemimpinannya. Karena kemampuan dan kemauannya yang kemudian di sebut *Leadershift* (bukan *Leadership*) dalam bukunya John.C. Maxwell yang berjudul *Leadershift* akan meningkatkan pertumbuhan organisasi yang dipimpinnya dan juga pertumbuhan dirinya sendiri.

Dengan demikian, perubahan organisasi tidak bisa dilepaskan dari gaya seseorang memimpin organisasi. Tentunya model ini bukan tindak mungkin akan memberi sumbangsih pada Peningkatan kualitas pelayanan publik di organisasi yang dipimpinnya. Fenomena kemampuan dan kemauan pemimpin menumbuhkan organisasi di masa yang serba tidak pasti dan tidak stabil ini yang harus didokumentasikan sebagai bagian dari upaya mendorong terwujudnya salah satu prinsip *Good Governance*, yakni mewujudkan *Pelayanan Prima*. Dokumentasi kepemimpinan pada masa pandemi covid-19 membutuhkan seseorang yang memiliki kualitas kemampuan memotivasi teamnya, kemampuan bekerja dalam keragaman budaya dan kemampuan memfasilitasi perubahan yang tidak hanya cepat namun supercepat, dinamis dan serba tidak pasti.

Kepemimpinan transformasional dalam isu kedaerahan mencoba dituliskan untuk pertama kalinya pada lokus Nusa Tenggara Timur. Menarik sekali menempatkan model kepemimpinan transformasional pada lokus Nusa Tenggara Timur, karena pemimpin harus mampu mengangkat nilai-nilai moral dari para

pengikut untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Masalah ini menjadi sangat penting untuk dikaji, karena jika dapat menemukan faktor-faktor yang membentuk gaya kepemimpinan transformasional, bukan tidak mungkin akan menjadi model kepemimpinan yang patut untuk dijadikan role model pada masa sekarang. Adapun pokok permasalahan dalam penelitian adalah , Bagaimana Penerapan Model Kepemimpinan Transformasional untuk mewujudkan prinsip *Pelayanan Prima* dalam *Good Governance*? Topik penelitian yang akan dilakukan tentang kepemimpinan transformasional sebagai upaya menopang perwujudan Prinsip *Good Governance* dalam pelayanan Prima. Topik penelitian seperti ini sudah banyak dilakukan oleh penelitian-penelitian sebelumnya di waktu dan tempat yang berbeda.

Dari beberapa jurnal yang telah dibaca dalam kurun waktu 10 tahun terakhir dengan topik yang sama, letak kebaruan dari penelitian yang akan dilakukan adalah : pendekatan penelitian yang akan digunakan adalah kualitatif, jenis deskriptif, dalam upaya untuk memberikan gambaran pada praktik gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Kupang, NTT yang notabene juga alumni diklat kepemimpinan Tk. III. Penelitian gaya kepemimpinan pada Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan sipil Kota Kupang belum pernah dilakukan sebelumnya, dan penelitian ini merupakan penelitian pertama. Penelitian ini tidak sedang ingin menguji teori, justru berharap menemukan teori baru dari praktik model transformasional yang dilakukan oleh alumni diklat kepemimpinan. Kebaruan yang lain dari penelitian ini terletak pada obyek penelitian , yang mana biasanya untuk mengukur alumni diklat, kita menggunakan penelitian evaluasi pasca diklat, namun pada kesempatan kali ini, lebih cenderung ingin mempersempit obyek

<http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI>



penelitian pada 1 alumni yang melakukan perubahan-perubahan selama 2 tahun terakhir, sejak menduduki jabatan sebagai Plt. Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Kupang, hingga beliau diangkat sebagai Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Kupang, dan bahkan selama masa Pandemi covid-19 tetap hadir memenuhi tugas dan fungsinya untuk memenuhi pelayanan publik dengan mengubah model pelayanannya. Sebagai warga kota kupang, dan pengguna layanan kependudukan dan catatan sipil, saya secara pribadi dapat membedakan perubahan pelayanan publik yang terjadi pada instansi tersebut dalam kurun waktu 2 tahun terakhir. Bahkan sejak 23 Oktober 2019 sebagaimana di beritakan oleh NTT Online, Dinas ini telah menjamin mutu pelayanannya dengan standar mutu ISO 9001:2015. Maka, Novelty (kebaruan) dari penelitian ini adalah dari sudut metode penelitian, obyek penelitian, dan lokus penelitiannya.

Penelitian ini bertujuan untuk Mendeskripsikan penerapan model kepemimpinan transformasional untuk mewujudkan prinsip pelayanan prima dalam Good Governance. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah Sebagai bahan pertimbangan Walikota Kupang untuk menentukan kepemimpinan yang ideal, Menjadi Model Kepemimpinan yang dapat dijadikan rujukan oleh para Penjabat Pimpinan Tinggi Pratama yang lain di Kota kupang pada khususnya, dan NTT pada umumnya, Untuk meningkatkan pengalaman dan pemahaman akan praktik-praktik model kepemimpinan yang dilakukan oleh alumni diklat Kepemimpinan Tk. III., dan sekaligus sebagai upaya pemenuhan persyaratan kelulusan pada pelatihan kewidyaiswaraan berjenjang tingkat menengah, Untuk membangun daya kritis masyarakat pada pendekatan-pendekatan pelayanan publik yang bermutu, cepat, mudah dan nyaman, Menjadi referensi perubahan arah kurikulum pelatihan kepemimpinan atau menjadi referensi study lapangan bagi pelaksanaan pelatihan

<http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI>

Open Journal Systems

kepemimpinan pengawas maupun administrator ke depannya, dan Untuk memberikan sumbangsih pikiran pada model kepemimpinan dalam upaya mewujudkan good governance dalam penerapan prinsip pelayanan prima di Pemerintah Kota Kupang khususnya, dan Nusa Tenggara Timur pada Umumnya.

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan Ransformasional

Kepemimpinan Transformasional dibangun dari 2 kata yaitu kepemimpinan (Leadership) dan Transformasional. Istilah transformasional berasal dari kata to transform, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi lebih baru dan berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual (Suryana 2020)

Para pemimpin transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi tujuan organisasi. Riset terbaru mengatakan bahwa pemimpin transformasional jauh lebih efektif dalam mempengaruhi para pengikutnya dalam beberapa dimensi, yakni : (Robbins dan Judge 2015)

- a) Idealized Influence ; Pemimpin yang berkharisma, dia seolah-olah mampu menyihir pengikutnya untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dia kokoh dalam pendirian, konsisten dan berkomitmen dengan setiap keputusan yang telah diambil. Dia adalah role model bagi para pengikutnya, yang dihargai, dikagumi, dan diikuti oleh bawahannya. Dia sangat memahami visi misi organisasinya, dan tahu bagaimana mewujudkannya menjadi realita.
- b) Inspirational Motivation; Pemimpin yang menetapkan standar pencapaian kinerja yang tinggi, dia selalu antusias dan optimis dapat mencapainya. Dia tidak hanya mampu memotivasi, namun juga mampu memberi arti dari apa yang akan dilakukan.
- c) Intellectual Stimulation; Pemimpin mampu mendorong para pengikutnya untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang



.....
 kreatif, dia mampu menghilangkan rasa enggan bawahannya untuk menyampaikan ide-ide kreatif mereka, untuk menyelesaikan setiap permasalahan pada organisasinya, dia mengedepankan alasan-alasan rasional. Dia sangat mempercayai bawahannya mampu menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dengan cara-cara yang efektif.

- d) *Individualized Consideration* ; pemimpin ini mampu memperlakukan orang lain sebagai individu mereka masing-masing, dia memahami kebutuhan individual mereka, mendengarkan aspirasi-aspirasi mereka. Pemimpin ini juga mampu mendidik dan melatih bawahannya sendiri (*Coaching dan Mentoring*). Dia mampu melihat potensi, prestasi, dan memfasilitasi kebutuhan bawahannya untuk mengembangkan kariernya.

Good Governance

Menurut World Bank, *Governance*, diartikan sebagai “the way state power is used in managing economic and social resources for development society”. Dengan demikian *Governance* adalah cara, yaitu cara bagaimana kekuasaan negara digunakan untuk mengelola sumberdaya-sumberdaya ekonomi dan sosial guna pembangunan masyarakat. UNDP mengartikan *Governance* sebagai “the exercise of political, economic, and administrative authority to manage a nation affair at all levels”. Kata *governance* diartikan sebagai penggunaan/pelaksanaan, yakni penggunaan kewenangan politik, ekonomi dan administratif untuk mengelola masalah-masalah nasional pada semua tingkatan (KPK RI 2016).

Secara konseptual pengertian kata “Good” berarti baik. Maka *Good Governance* diartikan pemerintahan yang baik, yang mana mengandung dua pemahaman : 1). Nilai yang menjunjung tinggi keinginan/harapan masyarakat dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan nasional, yakni : kemandirian, pembangunan berkelanjutan, dan keadilan sosial. 2). Aspek fungsional pemerintah yang efektif dan efisien dalam

pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan nasional (Sedarmayanti 2012). Pada Tahun 1997, UNDP merumuskan 9 Prinsip yang harus ditegakkan untuk dapat melaksanakan pemerintahan yang baik, yakni:

- 1) Partisipasi
- 2) Penegakkan hukum
- 3) Transparansi
- 4) Daya tanggap
- 5) Berorientasi pada konsensus
- 6) Keadilan/kesetaraan
- 7) Efektivitas dan Efisiensi
- 8) Akuntabilitas
- 9) Visi Strategis

Sesuai hasil kesepakatan LGF (*Local Governance Forum*) yang diselenggarakan di Bali pada tanggal 3 sampai dengan 4 Juni 2002, dan dihadiri oleh asosiasi-asosiasi pemerintahan daerah dan DPRD Di Indonesia, pada saat tersebut dinyatakan bahwa terdapat 10 prinsip *Good Governance* yang harus diterapkan oleh anggota-anggotanya dalam membangun perangkat –perangkat guna menjamin terlaksananya pemerintahan daerah yang baik. Prinsip yang ke-10 tersebut adalah : Profesionalisme. Atas dasar uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa wujud *good Governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid, bertanggungjawab, efektif dan efisien, serta menjaga hubungan sinergis dalam interaksi yang konstruktif antara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat (Sarundajang 2005).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian substansi mata pelatihan pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA). Pendekatan penelitian diterapkan adalah kualitatif jenis deskriptif, Teknik yang digunakan untuk menentukan informan yakni dengan purposive atau teknik bertujuan (Denzin dan Lincoln 2009). Kriteria informan yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah 1). informan kunci, yang terdiri dari Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Kupang,

<http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI>



Nusa Tenggara Timur (NTT) , dan . Pejabat Administrator pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Kupang, NTT. 2). informan biasa yang terdiri dari pejabat pengawas, masyarakat penerima layanan, dan stakeholder Eksternal yang pernah bekerjasama dengan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur.

Dari kriteria yang ditetapkan seperti tersebut di atas, diharapkan informasi dan data yang di dapat dari informan bisa lebih beragam sehingga setiap pertanyaan penelitian bisa dijawab dengan detail dan mendalam (Moleong 2015). Pengumpulan data dilakukan mulai bulan Mei s/d Agustus 2020 pada masa Pandemi Covid-19, yang dilakukan dengan cara wawancara melalui Zoom, Whats App, dan Telephon, serta Kuisisioner terbuka yang dikirim melalui Whats app Group Informan. Selain Wawancara, data sekunder dikumpulkan melalui berita pada media massa Kota Kupang, dan forum diskusi online Kota Kupang yang dilakukan antara Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Kupang dengan media massa. Observasi secara langsung dilakukan selama bulan Agustus. Analisa data dilakukan dengan menggunakan Software QDA Miner Lite (Aropi 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini ingin diceritakan bagaimana penerapan kepemimpinan transformasional di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Kupang, yang dipimpin oleh Drs. Agus Ririmase, M.Si. sejak Desember 2019 sampai dengan saat ini. Beliau lahir di Ambon, pada 22 Pebruari 1975. Sebelum menjabat sebagai Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan sipil Kota Kupang, pada bulan Desember 2018 sampai Maret 2019 beliau menjabat sebagai sekretaris pada kantor yang sama, kemudian menjadi Pelaksana Tugas Kepala Dinas mulai Maret sampai Desember 2019, dan baru dilantik sebagai Kepala dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Kupang terhitung sejak Desember 2019 hingga saat ini. Berdasarkan hasil wawancara, pengumpulan

data sekunder dan observasi yang dilakukan, diperoleh temuan-temuan data yang dapat dideskripsikan sebagai berikut :

1. Idealized Influence

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (selanjutnya disingkat Disdukcapil) Kota kupang memiliki pegawai 78 Orang, dengan 4 Pejabat Administrator pada 4 Bidang (karena jabatan Sekretaris Kosong saat ini), 15 Pejabat Pengawas, dan sisanya 58 Orang Pejabat pelaksana. Menurut ibu Fransiska Ratna Aliandu, Kepala Sub Bagian umum dan Kepegawaian, yang kemudian juga dibenarkan oleh pak Emanuel P. Temaluru, Kepala Bidang Pemanfaatan Data dan Inovasi Pelayanan, bahwasanya berdasarkan hasil survei kepatuhan standar pelayanan publik (SPP) yang dilakukan oleh Ombudsman pada 9 OPD di kota Kupang pada bulan Juli 2018, Disdukcapil Kota Kupang merupakan salah satu OPD dengan tingkat kepatuhan berwarna merah atau nilai kepatuhannya rendah. Hasil survei tersebut kemudian diserahkan pada Walikota Kupang, Jefirstson Riwu Kore. Pada Maret 2019, Pak Agus Ririmase dilantik sebagai Pelaksana Tugas (Plt) Kepala Disdukcapil Kota Kupang. Memperhatikan laporan hasil survei Kepatuhan SPP yang berwarna merah, hal pertama yang beliau lakukan adalah melakukan seleksi pada pegawai lama di kantor tersebut, dan membentuk tim percepatan pelayanan untuk menyelesaikan raport merah yang diperoleh dari Ombudsman. Melakukan seleksi dalam hal ini, beliau menyampaikan tujuan , dan harapan, dan menawarkan pada pegawainya yang siap boleh tetap bersama beliau, yang tidak siap boleh menyampaikan alasan. Dari proses seleksi terdapat 2 pegawai , yakni operator pelayanan, tidak siap bekerja lagi di kantor tersebut dengan lisan sudah jenuh. Hal ini tentu tidak mudah, karena 2 orang tersebut merupakan jantung kantor disdukcapil Kota Kupang, selama ini server dan user hanya 2 orang tersebut yang mengetahui. Selanjutnya, untuk menentukan tim kerjanya, secara langsung disampaikan pada Walikota kupang untuk diberi kewenangan penuh menarik



beberapa PNS di lingkup pemerintah kota Kupang yang dianggap mampu secara teknologi informatika, loyal, berintegritas, mampu bekerja keras serta memiliki hati seorang hamba. Tim kerja tersebut terbentuk dengan komposisi menempatkan alumni IPDN pada setiap Bidang, baik sebagai Kepala bidang maupun sebagai kepala Sub Bidang. Pimpinan Tinggi Pratama pada Dinas kependudukan dan Catatan Sipil Kota Kupang merupakan alumni IPDN angkatan V maka terdapat beberapa Alumni IPDN yang sudah diketahui kapasitasnya ditarik untuk bekerja pada Dinas ini dengan menempatkan mereka pada setiap Bidang. Jika Kepala Bidang bukan Alumni IPDN, maka Kepala Sub Bidangnya 2 orang adalah Alumni IPDN, dan Jika Kepala Bidangnya alumni IPDN, maka 1 dari Kepala Sub Bidangnya alumni IPDN. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwasanya etos kerja yang dibangun dapat senada, transfer nilai-nilai pelayanan pun menjadi lebih mudah dilakukan. Untuk meningkatkan kapasitas tim kerja yang baru dalam hal pemenuhan TI, Pimpinan mengirimkan 3 orang Tim yang memiliki keahlian dasar dalam Teknologi Informatika (TI) ke Jakarta untuk belajar pada Dirjen kependudukan dan Catatan Sipil, dan kembalinya dari Jakarta pimpinan masih mengundang tim Ahli untuk melakukan pendampingan pada 3 orang TI baru tersebut selama 1 minggu. Pada 2 minggu pertama terjadi kelumpuhan pelayanan karena semua orang dalam organisasi ini sedang menyesuaikan diri dengan ritme kerja baru, dan gaya pemimpin baru. Untuk membangun pola pikir seluruh pegawai, pada setiap hari dilakukan briefing pagi sebelum memulai pelayanan. Kepala Disdukcapil selalu mengajak tim kerjanya untuk berdoa, yang dipimpin secara bergantian dari komposisi keragaman agama yang dipeluk oleh pegawai yang ada. Setelah Doa pagi bersama, sebagaimana jadwal yang telah dibuat, yang bertugas melaksanakan Program “ Dpendukcapil Kota Kupang Menyapa” langsung melakukan perannya, yakni menyapa masyarakat yang telah duduk di

halaman kantor di bawah tenda secara rapi sembari menjelaskan Standar Operasional Prosedur Kerja yang ada, dan memberi informasi bahwasanya seluruh pelayanan gratis, hal ini untuk mencegah praktik calo berkeliaran dalam pelayanan publik di Disdukcapil Kota Kupang. Bagi yang tidak bertugas pada program “Dpendukcapil Menyapa” mengikuti Briefing pagi bersama pimpinan yang substansinya mengingatkan secara terus menerus nilai-nilai pelayanan yang harus dilaksanakan selama proses pelayanan berlangsung, yakni menerapkan senyum, sapa, salam, sopan, santun, dan melayanilah dengan memiliki hati seorang hamba, sebagaimana keimanan yang dipegang oleh sebagian besar pegawai di kantor ini. Dari 78 pegawai, 3 diantaranya islam, dan 75 yang lain Kristen. Oleh karena itu, penguatan-penguatan nilai-nilai pelayanan yang ditransfer oleh pimpinan menjadi lebih mudah dipahami oleh timnya manakala menyentuh nilai-nilai keimanan mereka pada praktik kehidupan pelayanan yang dilakukan. Beberapa ayat dalam al kitab yang kerap kali digunakan untuk mengingatkan dan meneguhkan, salah satunya adalah Injil Matius pasal 20 ayat 28, “ aku datang untuk melayani, bukan dilayani”. Ke dua program tersebut dilakukan secara bersamaan selama 15 menit, mulai jam 7.45 sampai jam 8.00 Wita. Sehingga tepat pada jam 8.00 wita pelayanan dimulai. Sejak mendapat raport merah dari Ombudsman, dan atas saran dari Ombudsman berdasarkan keluhan masyarakat, Inovasi-inovasi bermunculan dalam 18 bulan terakhir, diantaranya sistem Jebol (jemput bola), yakni pelayanan pemenuhan administrasi kependudukan secara kolaboratif dengan beberapa sektor (Brimob, Bank, Car free day, Dinas Sosial), dan sistem Simpel (sistem informasi manajemen pelayanan terintegrasi secara elektronik). Pelayanan Adminduk di kota Kupang dilakukan selama 1x24 jam, bahkan melayani delivery service. Setelah pelayanan sepanjang hari, pimpinan selalu melakukan evaluasi kinerja harian, menyampaikan dan menyelesaikan



permasalahan yang terjadi serta memberikan apresiasi pada pegawai yang bisa dijadikan role model pelayanan. Dalam kepemimpinan ini, tahun 2020 Disdukcapil Kota Kupang mendapatkan raport hijau dari Ombudsman. Kepercayaan tidak hanya diberikan oleh masyarakat, namun juga oleh pegawai pada pimpinan organisasi, atas dasar kepercayaan tersebut, ritme kerja tim pada organisasi ini diistilahkan oleh pak Bustaman, Kepala seksi Inovasi Pelayanan, dengan komitmen pimpinan dan pegawai berada dalam satu tarikan nafas. Hal ini terjadi karena dari 78 pegawai, tidak ada yang ragu pada setiap keputusan yang dilakukan pimpinannya, karena selama 18, pimpinan selalu membuktikan bahwa apa yang diputuskan, itu yang dilakukan dan diwujudkan. Menurut Maxwell, Pemimpin seperti ini adalah pemimpin transformasional, dimana perilakunya menunjukkan integritas dirinya, memiliki tujuan yang jelas yang mampu dipahami oleh semua anggota timnya, memiliki harapan tinggi, memberikan dukungan dan pengakuan pada kerja timnya, mampu membangkitkan emosi pengikutnya, dan mampu membuat orang untuk melihat sesuatu hal melampaui kepentingan dirinya sendiri untuk meraih suatu hal yang mustahil. Dia dipercayai oleh pengikutnya karena mereka percaya bahwa dibawah kepemimpinan beliau semua masalah dapat diatasi. Ada rasa Bangga dari anggota organisasinya manakala bisa bekerja bersama dengan pemimpin seperti Beliau (Maxwell 2019).

2. Inspirational Motivation

Berawal dari permasalahan sebagaimana dideskripsikan sebelumnya, kepala dinas Disdukcapil Kota Kupang terus mencoba membuka ruang diskusi dan sharing dengan seluruh pegawainya secara terjadwal melalui forum coffee morning, lunch time dan family gathering. Ketiga pola tersebut dipilih untuk memberikan stimulus munculnya ide-ide kreatif dari para pegawai. Secara terjadwal seluruh pegawai akan terlibat dan hadir memberikan sumbangsih ide bagi peningkatan

pelayanan publik di Disdukcapil Kota Kupang. Sebagai orang Ambon, Kepala Disdukcapil sangat meyakini kearifan lokal yang diajarkan oleh orang tuanya, “segala persoalan dapat diselesaikan di meja makan, banyak orang berhasil karena mendengar nasehat orang tua di meja makan”. Demikian pula ide-ide kreatif perbaikan pelayanan di Disdukcapil Kota Kupang bermunculan dari 3 forum tersebut. Coffee morning, Lunch time dan Family gathering hanya sebuah simbol yang diupayakan pemimpin organisasi ini untuk terus menginspirasi pengikutnya, dan mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi Disdukcapil Kota Kupang. Kemampuan pemimpin mengkomunikasikan harapannya dan kemauan pengikutnya untuk tulus bekerja bertemu. Demikianlah Robbins dan Judge mendefinisikan inspirational motivation, yakni kemampuan pemimpin transformasional menginspirasi dan memberi tantangan tugas pada pengikutnya, kharismanya meningkatkan semangat teamnya bekerja, sisi emosional positifnya hadir dan patut untuk dicontoh. Bagi pemimpin Transformasional tidak ada yang boleh dia ambil selain tanggungjawab. Bahkan tanggungjawabpun terdesentralisasi lebih besar pada kepala bidang. Para kepala bidang beserta Kepala sub bidangnya memiliki kecenderungan yang lebih besar mengambil resiko. Pemimpin transformasional mampu menghasilkan upaya optimal dari pegawainya, produktivitas kinerja pegawai lebih tinggi karena evaluasi dilakukan setiap selesai pelayanan berdasarkan keluhan yang diterima oleh tim help desk melalui layanan keluhan, dan juga yang terekam pada CCTV yang terpantau di ruang pimpinan. Hal tersebut juga berdampak pada rendahnya ketidakhadiran pegawai. Moral dan kepuasan kerja semakin meningkat dan memudahkan setiap orang beradaptasi dengan perubahan sistem kerja sebagai dampak lahirnya inovasi-inovasi pelayanan (Nugroho 2015); (Khan, Ghouri dan Awang 2013); (Pangesti, Tjahjono dan Maryati 2013)



3. Individualized Consideration

“Saya ingin hidup saya berdampak bagi orang lain”, kalimat yang terus terdengar dari banyak informan manakala menanyakan bagaimana nilai diri seorang kepala disdukcapil Kota Kupang. Kalimat itupula yang merasuk pada pola pikir pegawai lainnya. Bagaimana tidak? Ketika kalimat tersebut terus berulang disampaikan dalam 2 tahun terakhir ini, berdampingan dengan kalimat, “milikilah hati seorang hamba, kita datang untuk melayani, bukan dilayani. Kalimat-kalimat tersebut hanyalah stimulus, lantas bagaimana seorang pemimpin tidak hanya mampu berkata, namun petuahnya juga menjadi titah yang harus dipraktikkan. Pemimpin ini mengubah dirinya terlebih dahulu sebelum mengubah orang lain. Datang kantor lebih awal dan pulang paling terakhir untuk memastikan bahwa segala persiapan dan pencapaian kinerja telah dilakukan, dan tidak ada penundaan pekerjaan. Ketika pelayanan berakhir pada hari itu, maka tidak ada lagi dokumen berserakan diatas meja, maupun di bak sampah. Masing-masing mengambil tanggungjawab atas kebersihan lingkungan kerjanya. Dalam organisasi ini, pemimpin berfokus pada pertumbuhan setiap individu, bukan target. Maka mentoring, dan coaching terus dilakukan tidak saja oleh pemimpinnya, namun oleh mereka dalam organisasi ini yang memiliki keahlian dibidangnya. Target kerja bukan menjadi fokus satu-satunya, namun menghargai perkembangan setiap individu, menghormati kinerja mereka, dan memberi penghargaan bagi “Sang Pelajar”, misalnya, Kepala Disdukcapil bukan ahli TI, maka mentoring tidak mungkin dilakukan oleh beliau, mentoring pada proses pertumbuhan daya kreatifitas dilakukan oleh 3 orang tim TI di organisasinya, dan beliau juga menjadi bagian dari para pembelajar lainnya untuk terus menumbuhkan dirinya sendiri sebelum meminta orang lain diorganisasinya juga bertumbuh bersama dirinya. Pemimpin transformasional tidak selalu berada di barisan depan sebagai contoh, kadang dia harus di samping untuk memastikan pengikutnya

melangkah dengan ritme yang sama, bahkan kadang dia harus dibelakang untuk mendorong pertumbuhan intelektual pengikutnya. (Stanley 2014)

Menurut Bass dan Riggio, Pemimpin yang mempertimbangkan pertumbuhan setiap individu dalam organisasinya lebih aktif mendengarkan ide mereka. Pemimpin membangun komunikasi memberikan nasehat, melakukan coaching dan mentoring sesuai kebutuhan masing-masing individu. (Bass dan Riggio 2006)

4. Intellectual Stimulation

Peningkatan Kompetensi setiap individu dan mewadahi potensi mereka dalam organisasi seringkali menghadapi masalah manakala dibenturkan dengan ketersediaan anggaran pada organisasi tersebut. Padahal persoalannya tidak semata-mata pada kebutuhan akan anggaran saja, namun bagaimana pemimpin mampu mengelola masalah yang dihadapi organisasinya sebagai ruang belajar bersama untuk menumbuhkan potensi masing-masing. Jika terdapat kesenjangan antara kebutuhan kompetensi dan ketersediaan SDM baru kemudian diupayakan memenuhinya baik melalui on the job training maupun Off the job training (Suprpti 2016). Demikian yang dilakukan oleh Kepala Disdukcapil ketika Gap Kompetensi terjadi. Ketersediaan Anggaran bukan persoalan ketika pengikutnya mencetuskan ide-ide untuk peningkatan pelayanan di organisasi. Kemampuan memaksimalkan jaringan kerja yang pernah dibangun sebelumnya, bernegosiasi dan berkolaborasi dengan jaringan tersebut merupakan kekuatan yang dimiliki pemimpin ini. Organisasi yang dipimpin secara transformatif membangun pondasinya diatas belajar. Titik kepuasan bagi mereka manakala yang menerima layanan puas, dan dapat menolong lebih banyak orang setiap harinya.



PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan model kepemimpinan transformasional pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Kupang Nusa Tenggara timur dalam upayanya mewujudkan prinsip pelayanan prima guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik (Good Governance). Adapun Metode Penelitian yang digunakan yakni pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa sebanyak apapun masalah organisasi, jika setiap anggota organisasi mempercayai cara pemimpinnya mengambil keputusan untuk menyelesaikannya, dan ada rasa bangga mereka bisa bekerja bersama dengan pemimpinnya. Tidak hanya dari sisi pengikutnya, namun seorang pemimpin juga melayakkan dirinya untuk menjadi contoh dalam bekerja keras, kreatif, berintegritas, berkomitmen penuh pada pemberian dukungan atas potensi pengikutnya, dan memberikan pengakuan, sekaligus merayakan atas setiap pencapaian prestasi pengikutnya. Semua orang dalam organisasi berada pada satu nilai pelayanan yang sama “miliki hati seorang hamba” kami datang untuk melayani, bukan dilayani, yang kemudian itu menjadi nilai organisasi yang dibangun agar pelayanan publik diorganisasinya menjadi prima. Nilai ini menjadi mudah untuk dilakukan karena berasal dari hal transenden yang mereka imani bersama.

Saran

Penelitian selanjutnya yang dapat dilakukan adalah membangun Agile Leader dan Agile Office pada era new normal.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aropi. 2016. Analisis Penelitian. Jakarta: LAN RI.
- [2] Bass, Bernard M, dan Ronald E Riggio. 2006. Transformational Leadership. London: Lawrence Erlbaum Associate, Inc, Publishers.
- [3] Denzin, Norman K, dan Yvonna S Lincoln. 2009. Handbook Of Qualitative Research. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [4] Khan, N.R, A.M Ghouri, dan M Awang. 2013. “Leadership Style and Organizational Citizenship Behaviour in Small and Medium Scale Firm.” Researchers World Journal of Art, Science and Commerce 144-154.
- [5] KPK RI. 2016. Good Governance dan Pelayanan Publik. Jakarta: Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat ke deputian bidang Pencegahan KPK.
- [6] Maxwell, John C. 2019. Leadershift. Pertama. Disunting oleh Sari Rachmatika. Dialihbahasakan oleh Jimmy Simanungkalit. Surabaya, East Java: PT. Menuju Insan Cemerlang. Diakses September 2019.
- [7] Moleong, Lexy, J. 2015. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [8] Nugroho, A.P. 2015. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Perusahaan dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Dharma Kota Salatiga.” Diponegoro; Journal of Social and Politic 1-10.
- [9] Pangesti, G.R, H.K Tjahjono, dan T Maryati. 2013. “The Influence of Transformational Leadership, Motivation Factor, and Hygiene Factor toward job satisfaction of Balai Besar Latihan Ketransmigrasian Yogyakarta.” Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi 4 (1): 31-44.
- [10] Robbins, Stephen P, dan Timothy A Judge. 2015. Perilaku Organisasi. 16. Dialihbahasakan oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta: Salemba Empat. Diakses 2015.
- [11] Sarundajang. 2005. Birokrasi Dalam Otonomi Daerah. Jakarta: Kata Hasta Pustaka.
- [12] Sedarmayanti. 2012. Good Governance dalam rangka otonomi Daerah. Bandung: Mandar Maju .



-
- [13] Stanley, Andy. 2014. "Better Before Bigger." Andy Stanley Leadership Podcast. 30 Juni. <https://www.youtube.com/watch?v=rQDEdKaphOc>.
- [14] Suprapti, Wahyu. 2016. Ragam Strategi Diklat. Jakarta: LAN RI.
- [15] Suryana, Asep. 2020. Konsep Dasar Kepemimpinan. 3 Maret. <http://www.pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/MPDR5301-M1.pdf>.