

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI DINAS KEPENDUDUKAN
DAN PENCATATAN SIPIL KOTA BANDAR LAMPUNG**

Disusun untuk Memenuhi Tugas Mata Kuliah Metode

Penelitian Administrasi Publik



Oleh:

Metha Wira Amanda

2456041045

Dosen Pengampu:

Prof. Intan Fitri Meutia, S.A.N., M.A., Ph.D

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
TAHUN AJARAN
2025/2026**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pelayanan publik adalah salah satu bukti paling nyata dari kehadiran negara dalam kehidupan sehari-hari masyarakat. Lewat layanan ini, pemerintah langsung berhubungan dengan warganya untuk memenuhi kebutuhan dasar sekaligus menunjukkan kemampuan birokrasi dalam menjalankan tugasnya. Negara memang bisa membuat berbagai kebijakan besar dan strategis, tapi pada akhirnya, masyarakat akan menilai kualitas pemerintahan berdasarkan pengalaman mereka saat mengakses layanan publik seperti mengurus KTP, mendapatkan layanan kesehatan, pendidikan, atau mengurus izin. Karena itu, pelayanan publik sering disebut sebagai “wajah negara” di mata rakyat. Jika layanannya cepat, transparan, dan adil, kepercayaan terhadap pemerintah pun akan naik. Tapi jika lambat, berbelit, atau tidak adil, kepercayaan masyarakat bisa menurun drastis. (Azmy, 2021).

Di Indonesia, peningkatan kualitas pelayanan publik menjadi salah satu fokus utama dalam reformasi birokrasi. Pemerintah menegaskan bahwa birokrasi yang efektif dan mampu beradaptasi adalah kunci utama untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), ditegaskan bahwa ASN tidak hanya bertugas menjalankan kebijakan publik, tetapi juga berperan sebagai perekat persatuan bangsa dan pelayan masyarakat. Karena itu, kinerja ASN sering dijadikan tolok ukur penting dalam menilai keberhasilan reformasi birokrasi. Penilaian ini tidak hanya berdasarkan pencapaian administratif, tetapi juga dilihat dari bagaimana mereka berinteraksi dengan masyarakat, yang mencerminkan nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, dan akuntabilitas (Humaidi, 2024).

Meski begitu, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa pelayanan publik di Indonesia masih menghadapi banyak tantangan. Ombudsman Republik Indonesia secara rutin melaporkan bahwa jumlah pengaduan dari masyarakat terhadap layanan publik masih cukup tinggi. Keluhan yang sering muncul meliputi maladministrasi, penyalahgunaan wewenang, pungutan liar, dan lambatnya proses penyelesaian layanan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja ASN belum sepenuhnya sesuai dengan harapan masyarakat. Salah satu penyebab utama dari masalah ini adalah pola kepemimpinan dalam birokrasi. Pemimpin yang terlalu terpaku pada aturan formal sering kali gagal menumbuhkan semangat dan inovasi di kalangan pegawai,

yang akhirnya berdampak pada rendahnya mutu pelayanan. (Firmansyah & Kurniawan, 2021).

Di era digital seperti sekarang, tantangan dalam pelayanan publik menjadi semakin rumit. Perkembangan teknologi mendorong pemerintah untuk mengubah cara kerja dan menyediakan layanan berbasis elektronik. Dalam hal kependudukan, misalnya, Kementerian Dalam Negeri lewat Direktorat Jenderal Dukcapil telah meluncurkan program Identitas Kependudukan Digital (IKD), yang memungkinkan masyarakat mengakses data kependudukan lewat aplikasi di ponsel. Perubahan ini mengharuskan ASN di dinas kependudukan tak hanya paham soal administrasi, tapi juga mampu menyesuaikan diri dengan sistem digital, melayani masyarakat dengan cepat, dan menjaga keamanan data pribadi. Tantangan yang muncul bukan cuma soal keterbatasan infrastruktur, tapi juga kesiapan SDM birokrasi dalam mengoperasikan sistem baru tersebut (Faeni, 2021).

Globalisasi juga memberi pengaruh besar terhadap meningkatnya harapan masyarakat terhadap pelayanan publik. Masyarakat kini makin kritis dan mulai membandingkan layanan pemerintah dengan standar internasional maupun layanan sektor swasta yang dianggap lebih efisien. Hal ini menciptakan dilema bagi birokrasi: di satu sisi, birokrasi harus tetap menjunjung prinsip akuntabilitas publik, namun di sisi lain dituntut untuk bisa bersaing dalam hal kecepatan, kualitas, dan kepuasan layanan. Dalam kondisi seperti ini, birokrasi tak bisa lagi mengandalkan pola kepemimpinan lama yang kaku dan birokratis. Sebaliknya, dibutuhkan gaya kepemimpinan yang mampu membawa perubahan, mendorong munculnya inovasi, dan memberdayakan pegawai agar lebih siap menghadapi dinamika yang terus berkembang. (Insan, 2017).

Perubahan di tingkat global maupun nasional semakin menegaskan pentingnya membangun birokrasi yang profesional dan mampu beradaptasi. Profesional di sini berarti ASN harus punya keahlian teknis, integritas yang kuat, dan semangat pelayanan yang tinggi. Sementara itu, adaptif berarti ASN mampu mengikuti perubahan baik dari sisi teknologi, regulasi, maupun tuntutan masyarakat. Kunci utama dalam mewujudkan birokrasi seperti ini ada pada kepemimpinan. Seorang pemimpin di lingkungan birokrasi tidak hanya bertugas menjalankan aturan, tetapi juga harus menjadi penggerak yang membawa visi, memberi contoh, dan memotivasi pegawai agar bisa mencapai kinerja terbaik (Suriagiri, 2020).

Upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia tidak bisa dipisahkan dari agenda besar Reformasi Birokrasi Nasional (RB) yang mulai dijalankan secara sistematis

sejak awal tahun 2010-an. Reformasi birokrasi muncul sebagai respon terhadap berbagai masalah klasik yang selama ini melekat pada birokrasi di Indonesia, seperti rendahnya kinerja aparatur, praktik maladministrasi, tumpang tindih aturan, hingga minimnya kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintah. Program RB menekankan pentingnya membangun birokrasi yang bersih, akuntabel, efektif, dan efisien agar bisa memberikan layanan publik yang berkualitas. Arah kebijakan ini juga ditegaskan lewat Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, yang menargetkan terciptanya pemerintahan berkelas dunia pada tahun 2025.

Dalam birokrasi, Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan yang sangat penting. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN menyebutkan bahwa ASN berperan sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan masyarakat, dan juga sebagai perekat persatuan bangsa. Undang-undang ini mengubah cara pandang lama tentang pegawai negeri yang cenderung berorientasi pada jabatan dan status, menjadi pandangan baru bahwa ASN adalah profesi yang menuntut kompetensi, integritas, dan kinerja yang tinggi. Dengan kata lain, keberhasilan program reformasi birokrasi tidak hanya bergantung pada rancangan kelembagaan, tapi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja ASN sebagai pelaksana utama layanan publik (Azmy, 2021).

Dalam pelaksanaannya, reformasi birokrasi menuntut agar birokrasi mengedepankan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan inovasi. Akuntabilitas berarti setiap kegiatan pemerintahan harus bisa dipertanggungjawabkan kepada publik, baik dari segi proses maupun hasilnya. Transparansi mengharuskan adanya keterbukaan informasi, prosedur yang jelas, serta kepastian biaya dan waktu dalam layanan. Sementara itu, inovasi dibutuhkan agar birokrasi tidak hanya menjalankan rutinitas, tapi juga bisa menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat. Ketiga prinsip ini saling berkaitan: tanpa akuntabilitas, transparansi bisa jadi hanya formalitas; tanpa transparansi, akuntabilitas sulit dibuktikan; dan tanpa inovasi, birokrasi akan ketinggalan dari perkembangan dunia (Suriagiri, 2020).

Namun, meskipun reformasi birokrasi sudah berlangsung lebih dari satu dekade, pelayanan publik di Indonesia masih menghadapi tantangan besar. Laporan dari Ombudsman Republik Indonesia menunjukkan bahwa setiap tahun, jumlah pengaduan masyarakat terhadap layanan publik tetap tinggi. Keluhan yang paling sering disampaikan mencakup maladministrasi, pungutan liar, diskriminasi dalam layanan, serta lambatnya penyelesaian administrasi. Masalah-masalah ini terjadi tidak hanya di tingkat pusat, tetapi juga di daerah yang

seharusnya menjadi ujung tombak pelayanan publik. Fakta ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan reformasi birokrasi yang dirancang di tingkat nasional dan pelaksanaannya di lapangan (Firmansyah & Kurniawan, 2021).

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja instansi pemerintah, salah satunya melalui Indeks Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Dari hasil evaluasi dalam beberapa tahun terakhir, terlihat bahwa meskipun ada sejumlah instansi yang menunjukkan perbaikan, masih banyak pemerintah daerah yang mendapat nilai rendah. Hal ini menunjukkan bahwa belum semua daerah mampu beradaptasi dengan tuntutan reformasi birokrasi. Beberapa hambatan yang sering dihadapi antara lain keterbatasan kapasitas ASN, penolakan terhadap perubahan, serta lemahnya kepemimpinan dalam birokrasi di daerah (Humaidi, 2024).

Peningkatan kinerja ASN di tingkat pemerintah daerah menjadi semakin penting karena daerah adalah ujung tombak pelayanan publik. Di sinilah interaksi antara negara dan masyarakat berlangsung secara langsung dan intens. Kinerja ASN di daerah sangat memengaruhi cara masyarakat menilai kualitas pemerintahan secara keseluruhan. Jika pelayanan di daerah buruk, citra pemerintah pusat pun bisa ikut terdampak. Dalam konteks ini, pemerintah daerah termasuk Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) memegang peran strategis. Layanan kependudukan seperti penerbitan KTP, kartu keluarga, dan akta kelahiran merupakan kebutuhan dasar setiap warga negara. Jika layanan ini terlambat atau gagal disediakan, dampaknya bisa luas, seperti menghambat akses masyarakat ke pendidikan, layanan kesehatan, atau bantuan sosial.

Karena itu, membangun birokrasi yang profesional dan adaptif di tingkat daerah menjadi sebuah keharusan. Profesionalitas ASN bisa dilihat dari kompetensi, etika, dan kemampuan teknis yang dimiliki, sementara kemampuan beradaptasi tercermin dari sejauh mana mereka bisa mengikuti perkembangan teknologi, perubahan regulasi, dan harapan masyarakat. Untuk mewujudkan hal ini, peran kepemimpinan sangatlah krusial. Pemimpin yang hanya mengandalkan pendekatan administratif tidak cukup untuk mendorong perubahan. Sebaliknya, dibutuhkan tipe kepemimpinan yang mampu memberi contoh, membangun visi, dan mendorong inovasi meskipun di tengah berbagai keterbatasan. Inilah sebabnya konsep kepemimpinan transformasional menjadi semakin penting dalam upaya meningkatkan kinerja ASN di era reformasi birokrasi (Riwukore, Alie, & Habaora, 2021).

Pelayanan administrasi kependudukan merupakan salah satu urusan pemerintahan yang sangat mendasar karena berkaitan langsung dengan hak dasar setiap warga negara. Dalam hal ini, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) berperan sebagai perangkat daerah yang memiliki kewenangan penting untuk menerbitkan dokumen identitas hukum, seperti Kartu Tanda Penduduk (KTP), Kartu Keluarga (KK), akta kelahiran, akta perkawinan, hingga akta kematian. Dokumen-dokumen ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi akses utama bagi warga negara untuk mendapatkan layanan pendidikan, kesehatan, pekerjaan, bantuan sosial, bahkan menggunakan hak pilih dalam pemilu. Karena itu, kinerja Disdukcapil tidak hanya dinilai dari kelancaran proses administrasinya, tetapi juga dari peranannya dalam menjamin terpenuhinya hak-hak sipil dan sosial masyarakat secara luas (Azmy, 2021).

Pelayanan di Disdukcapil memiliki kompleksitas tersendiri karena hampir setiap peristiwa penting dalam kehidupan warga memerlukan pencatatan dan legalisasi dari lembaga ini. Sejak lahir, seseorang harus memiliki akta kelahiran; saat beranjak dewasa, perlu mengurus KTP; ketika menikah atau bercerai, peristiwa itu harus tercatat dalam sistem kependudukan; dan saat meninggal, keluarganya wajib mengurus akta kematian. Hal ini membuat Disdukcapil menjadi instansi yang hampir setiap hari dikunjungi masyarakat untuk berbagai keperluan administrasi. Tidak heran jika beban kerja ASN di Disdukcapil cenderung lebih tinggi dibandingkan OPD lainnya. Antrean panjang, lonjakan permintaan dokumen, serta tekanan dari masyarakat untuk mendapat layanan secepat mungkin adalah situasi yang kerap mereka hadapi. Kondisi ini menuntut ASN bekerja secara konsisten, terukur, dan selalu berorientasi pada kepuasan masyarakat (Humaidi, 2024).

Seiring dengan perkembangan teknologi, pemerintah pusat melalui Kementerian Dalam Negeri terus mendorong digitalisasi dalam pelayanan kependudukan. Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK) dibangun untuk mengintegrasikan data kependudukan secara nasional, sementara inovasi terbaru berupa Identitas Kependudukan Digital (IKD) diharapkan bisa memudahkan masyarakat mengakses identitas mereka melalui aplikasi di perangkat digital. Transformasi ini membawa dampak besar bagi ASN di daerah, termasuk di Kota Bandar Lampung, karena mereka kini tidak hanya dituntut menguasai prosedur administratif, tetapi juga harus mampu beradaptasi dengan sistem digital yang semakin kompleks. ASN dituntut untuk memahami teknologi, menjaga akurasi data, serta melindungi keamanan data pribadi masyarakat. Namun, digitalisasi juga menghadirkan tantangan baru, seperti gangguan sistem, keterbatasan jaringan internet, dan rendahnya literasi digital di

kalangan masyarakat. Dalam situasi seperti ini, ASN sering berada dalam dilema di satu sisi dituntut memberikan pelayanan cepat, namun di sisi lain harus menghadapi kendala teknis yang di luar kendali mereka (Faeni, 2021).

Khusus di Kota Bandar Lampung, pelayanan kependudukan menjadi semakin kompleks karena karakter wilayah perkotaan yang dinamis. Sebagai ibu kota provinsi, Bandar Lampung merupakan pusat aktivitas perdagangan, pendidikan, dan pemerintahan, sehingga mobilitas penduduknya cenderung lebih tinggi dibandingkan daerah lain. Proses urbanisasi yang terus berlangsung menyebabkan arus keluar-masuk penduduk berjalan sangat cepat. Mahasiswa dari luar kota yang menempuh pendidikan, para pekerja yang datang untuk bekerja, hingga masyarakat yang pindah domisili karena alasan ekonomi atau sosial turut memperkaya dinamika kependudukan di kota ini. Akibatnya, permintaan terhadap layanan seperti pembuatan dokumen baru, perubahan data, hingga pencatatan peristiwa kependudukan juga semakin meningkat. Hal ini membuat pelayanan di Disdukcapil Kota Bandar Lampung tidak lagi bersifat sekadar rutin, melainkan menuntut fleksibilitas dan kecepatan tinggi dari para ASN.

Setiap kesalahan kecil dalam pelayanan seperti keterlambatan pencetakan KTP, kesalahan input data, atau informasi yang tidak jelas dapat berdampak luas bagi masyarakat. Warga yang telat menerima dokumen kependudukan bisa saja mengalami hambatan dalam mengakses pendidikan, layanan kesehatan, bantuan sosial, bahkan kehilangan hak untuk memilih dalam pemilu. Oleh karena itu, kualitas pelayanan di Disdukcapil bukan hanya soal urusan administrasi, tapi juga menyangkut citra dan legitimasi negara di mata masyarakat. Dalam konteks ini, kinerja ASN menjadi penentu utama. ASN dengan kinerja baik mampu memberikan pelayanan yang cepat, akurat, dan memuaskan, sehingga memperkuat kepercayaan masyarakat. Sebaliknya, ASN yang bekerja kurang optimal justru memperburuk citra birokrasi dan menurunkan kepercayaan publik, baik kepada pemerintah daerah maupun pusat (Putra, Bagia, & Yulianthini, 2019).

Masalah kepercayaan publik menjadi semakin penting untuk diperhatikan karena layanan kependudukan merupakan jenis pelayanan dasar yang menyentuh seluruh lapisan masyarakat, tanpa terkecuali. Warga tidak bisa menunda atau mengabaikan pengurusan dokumen kependudukan, karena dokumen ini dibutuhkan dalam berbagai aspek kehidupan. Maka, jika terjadi maladministrasi, pungutan liar, atau keterlambatan pelayanan di Disdukcapil, dampaknya akan langsung dirasakan masyarakat dalam bentuk ketidakpuasan, keluhan,

bahkan bisa memicu potensi konflik sosial. Dengan kata lain, baik atau buruknya kinerja ASN di Disdukcapil secara langsung mencerminkan kualitas pelayanan publik di suatu daerah.

Dalam kondisi yang kompleks seperti ini, peran kepemimpinan menjadi sangat krusial. Seorang pemimpin di lingkungan Disdukcapil tidak cukup hanya mengandalkan kewenangan formal atau memberi instruksi administratif. Ia juga perlu mampu memberikan motivasi, inspirasi, dan menjadi teladan bagi para ASN yang dipimpinnya. Sejumlah penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja pegawai di sektor publik. Kepemimpinan jenis ini menekankan pentingnya visi yang jelas, kemampuan memotivasi pegawai untuk melampaui target harian, serta kepedulian terhadap kebutuhan dan pengembangan individu pegawai. Dalam konteks Disdukcapil, pendekatan kepemimpinan ini sangat relevan karena bisa membantu ASN menghadapi tekanan kerja, beradaptasi dengan proses digitalisasi, dan tetap menjaga kualitas layanan di tengah dinamika kota (Riwukore, Alie, & Habaora, 2021).

Dapat dipahami bahwa Disdukcapil merupakan perangkat daerah yang sangat strategis dalam pelaksanaan pelayanan publik. Kompleksitas beban kerja, tuntutan digitalisasi, serta dinamika kependudukan di kota besar seperti Bandar Lampung menjadikan layanan administrasi kependudukan sebagai tugas yang memiliki tingkat kesulitan tinggi. Keberhasilan Disdukcapil dalam memberikan pelayanan yang berkualitas sangat bergantung pada kinerja ASN serta gaya kepemimpinan yang diterapkan. Jika ASN bekerja secara profesional, adaptif, dan responsif, maka pelayanan publik akan berjalan baik dan mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat. Sebaliknya, jika kinerja ASN kurang optimal, dampaknya tidak hanya membuat masyarakat kecewa, tetapi juga bisa merusak citra pemerintah secara menyeluruh. Oleh sebab itu, penting untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN di Disdukcapil Kota Bandar Lampung, baik untuk kepentingan akademis maupun implementasi di lapangan.

Kepemimpinan sendiri merupakan salah satu elemen paling penting dalam sebuah organisasi, termasuk dalam birokrasi pemerintahan. Secara umum, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain agar bekerja menuju tujuan bersama. Dalam konteks birokrasi, kepemimpinan bukan sekadar mendorong pegawai menyelesaikan tugas administratif, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang baik, menanamkan nilai-nilai pelayanan publik, dan menginspirasi

pegawai untuk memberikan kontribusi lebih dari sekadar memenuhi kewajiban formal. Dengan begitu, kepemimpinan menjadi elemen vital yang menentukan arah dan keberhasilan organisasi, karena pemimpin berperan sebagai panutan, penggerak, sekaligus perancang strategi pencapaian tujuan (Azmy, 2021).

Dalam birokrasi pemerintahan, kepemimpinan memegang peran yang sangat penting karena ASN bekerja di lingkungan yang sarat aturan, bersifat hierarkis, dan terikat oleh prosedur yang ketat. Dalam sistem seperti ini, kinerja pegawai sering kali sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Seorang pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memotivasi, dan menghargai kinerja bawahan akan mendorong semangat kerja pegawai. Sebaliknya, pemimpin yang hanya berfokus pada aturan kaku tanpa memperhatikan kebutuhan bawahannya cenderung menurunkan semangat kerja. Karena itu, kepemimpinan sering dianggap sebagai kunci dalam membentuk motivasi, disiplin, dan kinerja pegawai. Penelitian Putra, Bagia, dan Yulianthini (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan kedisiplinan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai di sektor publik.

Dalam teori manajemen, terdapat berbagai jenis gaya kepemimpinan, di antaranya otoriter, demokratis, transaksional, dan transformasional. Kepemimpinan otoriter menekankan dominasi pemimpin dalam pengambilan keputusan serta kontrol penuh terhadap bawahannya. Gaya ini umumnya tidak banyak memberi ruang partisipasi, sehingga bisa memunculkan ketergantungan dan membatasi kreativitas pegawai. Sebaliknya, gaya kepemimpinan demokratis lebih mengutamakan partisipasi, kerja sama, dan musyawarah dalam setiap keputusan. Pemimpin dengan pendekatan ini cenderung membangun lingkungan kerja yang terbuka dan inklusif. Sementara itu, gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan timbal balik, di mana pemimpin memberikan penghargaan atas pencapaian target dan sanksi atas kegagalan.

Di antara ketiga gaya kepemimpinan yang telah disebutkan sebelumnya, muncul konsep kepemimpinan transformasional yang dianggap paling relevan dengan kebutuhan organisasi modern. Pemimpin transformasional tidak hanya mengandalkan aturan atau sistem imbalan, tetapi berupaya membangun visi bersama, memberi inspirasi, mendorong kreativitas, dan memperhatikan kebutuhan individu pegawai. Menurut Bass dan Avolio, kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual*

stimulation), dan perhatian individual (individualized consideration). Dengan menerapkan keempat aspek ini, seorang pemimpin transformasional mampu mendorong pegawai untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi (Suriagiri, 2020).

Dalam sektor publik, kepemimpinan memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sektor swasta. Perbedaan utamanya terletak pada tuntutan akuntabilitas kepada publik. Seorang pemimpin di sektor publik tidak hanya bertanggung jawab kepada atasannya, tetapi juga kepada masyarakat sebagai penerima layanan. Hal ini menjadikan kepemimpinan dalam birokrasi jauh lebih kompleks karena setiap kebijakan dan langkah yang diambil selalu berada dalam pengawasan publik. Selain itu, sektor publik juga lebih rentan terhadap tekanan politik, aturan yang ketat, serta ekspektasi masyarakat yang tinggi. Oleh karena itu, pemimpin birokrasi harus mampu menghadapi kompleksitas ini dengan menjaga profesionalitas ASN, sambil tetap memastikan pelayanan publik berjalan secara optimal (Hernawan, 2022).

Namun, dalam praktiknya, masih banyak pemimpin birokrasi yang terjebak dalam gaya kepemimpinan lama yang cenderung birokratis dan administratif. Gaya ini lebih menitikberatkan pada pelaksanaan prosedur formal, kepatuhan terhadap hierarki, dan mempertahankan status quo. Pemimpin yang menganut pendekatan birokratis cenderung kaku, terlalu fokus pada aturan, dan kurang memberi ruang bagi pegawai untuk berinovasi. Akibatnya, pegawai hanya bekerja sekadar memenuhi kewajiban administratif tanpa dorongan dari dalam diri untuk memberikan layanan terbaik. Kondisi seperti ini kerap memicu berbagai masalah, seperti kurangnya inisiatif, rendahnya kreativitas, serta menurunnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik.

Kelemahan gaya kepemimpinan birokratis ini juga tercermin dari banyaknya keluhan masyarakat terkait pelayanan publik yang masuk ke Ombudsman. Kasus maladministrasi, keterlambatan layanan, hingga pungutan liar sering kali berakar dari budaya birokrasi yang terlalu kaku dan tidak tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Pemimpin yang hanya fokus pada prosedur tanpa visi yang jelas membuat ASN terjebak dalam rutinitas dan tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan serta tuntutan publik yang dinamis (Firmansyah & Kurniawan, 2021).

Dalam konteks reformasi birokrasi, kebutuhan akan kepemimpinan yang lebih transformatif menjadi sangat mendesak. ASN dituntut untuk bekerja secara profesional, inovatif, dan responsif terhadap perubahan, sehingga diperlukan pemimpin yang mampu membangkitkan semangat, mengarahkan perubahan, dan menjadi teladan. Kepemimpinan transformasional

menjawab kelemahan gaya lama karena mampu mendorong pegawai bekerja dengan antusiasme, menciptakan inovasi, dan menjaga integritas dalam pelayanan. Gaya kepemimpinan ini menjadi semakin relevan di tengah tantangan pelayanan publik di era digital, yang mengharuskan birokrasi bekerja cepat, akurat, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat (Riwukore, Alie, & Habaora, 2021).

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu model kepemimpinan yang banyak dikembangkan dalam literatur manajemen modern dan dianggap relevan untuk menjawab tantangan organisasi masa kini, termasuk dalam birokrasi publik. Konsep ini diperkenalkan secara mendalam oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio, yang menekankan bahwa pemimpin transformasional adalah sosok yang mampu mengubah nilai, keyakinan, dan tujuan para pengikutnya, sehingga mereka terdorong untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dari sekadar memenuhi standar dasar. Bass dan Avolio mengidentifikasi empat dimensi utama dari kepemimpinan transformasional: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat dimensi ini menjadikan pemimpin bukan hanya sekadar pengendali administratif, tetapi juga inspirator yang mampu membangkitkan motivasi dari dalam diri pegawai (Suriagiri, 2020).

Dimensi pertama, *idealized influence*, menunjukkan kemampuan pemimpin untuk menjadi sosok teladan yang dihormati dan dipercaya oleh para pengikutnya. Pemimpin transformasional memperlihatkan integritas, konsistensi, dan komitmen tinggi, sehingga sikap dan perilakunya menjadi panutan bagi pegawai. Kedua, *inspirational motivation* menggambarkan kemampuan pemimpin dalam membangun visi bersama yang jelas, menumbuhkan semangat kerja, serta menciptakan optimisme dalam menghadapi tantangan organisasi. Ketiga, *intellectual stimulation* mencerminkan bagaimana pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi, dengan menantang pegawai untuk berpikir kritis, mencari solusi baru, dan berani mencoba pendekatan berbeda. Keempat, *individualized consideration* menekankan pentingnya perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan pengembangan setiap individu pegawai, termasuk dukungan, bimbingan, dan kesempatan untuk berkembang sesuai kemampuannya (Azmy, 2021).

Kepemimpinan transformasional semakin terasa relevan dalam birokrasi publik, terutama di tengah era reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan. Saat ini, birokrasi tidak lagi cukup hanya menjalankan prosedur, tetapi juga harus mampu merespons ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi. Dalam kondisi ini, pemimpin transformasional dapat menjadi penggerak

perubahan karena mampu membangun visi yang kuat, menginspirasi pegawai untuk melampaui kepentingan pribadi, dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap misi organisasi. Birokrasi yang kaku dan sarat aturan memerlukan pemimpin yang berani melakukan terobosan, memotivasi inovasi, dan menciptakan budaya kerja yang lebih adaptif. Dengan kepemimpinan transformasional, ASN tidak hanya bekerja karena tuntutan formalitas, tetapi juga karena semangat melayani dan keinginan memberikan yang terbaik untuk masyarakat (Riwukore, Alie, & Habaora, 2021).

Berbagai penelitian nasional telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN. Hernawan (2022), misalnya, dalam penelitiannya terhadap ASN di Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Selatan, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai, meskipun juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya organisasi. Akbar, Noermijati, dan Troena (2016) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan ini berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai di KPPN Makassar, terutama dalam mengurangi dampak stres kerja. Sementara itu, Putra, Bagia, dan Yulianthini (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja melalui peningkatan disiplin dan motivasi kerja. Temuan-temuan ini memperkuat keyakinan bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya teori, tetapi juga terbukti secara empiris efektif dalam konteks birokrasi Indonesia.

Selain dari jurnal penelitian, literatur dalam bentuk buku juga mendukung pentingnya peran kepemimpinan transformasional. Humaidi (2024), dalam bukunya, menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ini sangat berkaitan dengan komitmen terhadap organisasi dan motivasi kerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan perhatian secara personal, mendorong kreativitas, serta menanamkan visi yang jelas akan membangun rasa loyalitas dan kepemilikan pegawai terhadap organisasi. Akhirnya, hal ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara menyeluruh.

Jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional, perbedaan antara keduanya cukup mendasar. Kepemimpinan transaksional fokus pada sistem imbalan dan hukuman. Pemimpin jenis ini mendorong kinerja pegawai dengan menjanjikan penghargaan ketika target tercapai, atau memberikan sanksi jika kinerja tak sesuai harapan. Meskipun bisa efektif dalam situasi kerja yang stabil dan rutin, gaya ini sering kali tidak mampu menjawab tuntutan organisasi modern yang membutuhkan inovasi dan fleksibilitas. Pegawai dalam sistem ini

cenderung hanya berusaha mencapai target minimal. Sebaliknya, pemimpin transformasional menginspirasi pegawai untuk bekerja melebihi ekspektasi karena mereka merasa memiliki tujuan yang sejalan dengan visi organisasi (Faeni, 2021).

Perbandingan antara dua gaya kepemimpinan ini semakin terlihat jelas dalam konteks birokrasi publik. Gaya kepemimpinan transaksional yang kaku dan berorientasi pada aturan sering kali membuat ASN hanya bekerja untuk memenuhi target administratif, tanpa mempertimbangkan kepuasan masyarakat. Hal ini turut berkontribusi terhadap tingginya jumlah keluhan masyarakat, seperti maladministrasi, pungutan liar, dan keterlambatan layanan. Sebaliknya, pemimpin transformasional hadir sebagai alternatif yang lebih sesuai. Ia tidak hanya mengontrol, tetapi juga membimbing, menginspirasi, dan memberi ruang bagi pegawai untuk berinovasi. Karena itu, kepemimpinan transformasional dianggap lebih relevan untuk diterapkan, baik di Disdukcapil maupun di OPD lain yang langsung berhubungan dengan masyarakat.

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) merupakan isu penting dalam penyelenggaraan pemerintahan modern. Secara konsep, kinerja pegawai dalam teori manajemen publik didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu atau kelompok dalam menjalankan tugas dan fungsi yang ditetapkan, dengan mengacu pada standar organisasi yang berlaku. Kinerja tidak hanya dilihat dari seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga mencakup kualitas hasil, ketepatan waktu, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks birokrasi publik, kinerja ASN menjadi indikator utama untuk menilai sejauh mana birokrasi mampu menjalankan fungsinya secara efektif, efisien, dan akuntabel (Azmy, 2021).

Dimensi kinerja pegawai biasanya diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan pelayanan. Kuantitas merujuk pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, sementara kualitas mengacu pada mutu hasil kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Ketepatan waktu menekankan pentingnya menyelesaikan tugas sesuai jadwal, agar tidak mengganggu pelayanan kepada masyarakat. Tanggung jawab mencerminkan sejauh mana pegawai melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran, integritas, dan rasa tanggung jawab. Sementara itu, indikator pelayanan menilai kemampuan ASN dalam memberikan layanan yang ramah, profesional, dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Kelima dimensi ini sangat penting dalam

birokrasi publik, karena langsung berdampak pada kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan (Hernawan, 2022).

Kinerja ASN tentu tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan sekitarnya. Faktor internal meliputi motivasi, kompetensi, disiplin, dan komitmen pribadi, sementara faktor eksternal mencakup gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sistem insentif, serta kondisi lingkungan kerja. Di antara faktor-faktor tersebut, motivasi menjadi salah satu yang paling berpengaruh. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih giat, kreatif, dan berorientasi pada hasil. Disiplin juga memainkan peran penting karena tanpa kedisiplinan, pegawai akan kesulitan menyelesaikan tugas secara konsisten dan tepat waktu. Selain itu, budaya organisasi turut membentuk perilaku kerja ASN, apakah mereka berada di lingkungan yang mendukung inovasi dan kerja sama, atau justru terjebak dalam rutinitas yang kaku dan membatasi.

Dari berbagai faktor yang ada, kepemimpinan menempati posisi paling strategis dalam memengaruhi kinerja ASN. Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, menetapkan standar kerja, serta memotivasi pegawai agar bekerja lebih optimal. Penelitian Putra, Bagia, dan Yulianthini (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan disiplin kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Temuan serupa juga disampaikan oleh Akbar, Noermijati, dan Troena (2016), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi besar terhadap kinerja pegawai KPPN Makassar, terutama dalam membantu mereka mengatasi tekanan kerja. Hasil-hasil tersebut menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dapat menjadi faktor pendorong utama dalam meningkatkan kinerja ASN, khususnya di sektor publik yang menuntut pelayanan langsung kepada masyarakat.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja ASN juga diperkuat oleh penelitian Hernawan (2022), yang menemukan adanya pengaruh signifikan antara kedua variabel tersebut di Dinas Pariwisata Sulawesi Selatan. Penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional seperti motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual mampu meningkatkan semangat kerja ASN, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kualitas pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan pandangan Humaidi (2024) yang menyebutkan bahwa pemimpin yang mampu menumbuhkan komitmen organisasi dan

motivasi intrinsik dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih loyal dan produktif dalam menjalankan tugasnya.

Dengan demikian, kinerja ASN dapat dipahami sebagai hasil dari interaksi yang kompleks antara faktor individu, faktor organisasi, dan kepemimpinan. Dimensi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan pelayanan menjadi kerangka konkret untuk menilai kinerja, sedangkan motivasi, disiplin, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan menjelaskan alasan di balik perbedaan kinerja antar individu dan instansi. Dalam konteks reformasi birokrasi, peningkatan kinerja ASN bukan sekadar persoalan teknis, tetapi juga menyangkut transformasi budaya kerja dan pola kepemimpinan. Pemimpin yang hanya mengandalkan pendekatan transaksional cenderung menghasilkan kinerja yang sebatas memenuhi standar minimum. Sebaliknya, pemimpin transformasional mampu mendorong ASN untuk melampaui ekspektasi, berinovasi, dan merespons kebutuhan masyarakat dengan lebih baik.

Melihat kondisi tersebut, jelas bahwa penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja ASN memiliki urgensi yang tinggi. Kinerja ASN merupakan indikator utama keberhasilan birokrasi, dan kepemimpinan adalah salah satu faktor kunci yang memengaruhinya. Oleh karena itu, memahami keterkaitan antara keduanya akan memberikan kontribusi penting, baik dalam pengembangan ilmu administrasi publik maupun dalam perbaikan praktik birokrasi di tingkat daerah.

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandar Lampung memiliki urgensi yang kuat dari sisi akademis, praktis, maupun kebijakan. Dari sisi akademis, studi ini penting untuk memperkuat bukti empiris mengenai efektivitas kepemimpinan transformasional, khususnya dalam konteks pelayanan publik daerah. Meski banyak kajian telah membahas hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, penelitian spesifik di sektor administrasi kependudukan di wilayah perkotaan masih relatif terbatas. Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini akan memberikan kontribusi ilmiah dalam memperkaya kajian administrasi publik, terutama terkait dinamika kepemimpinan dalam layanan dasar yang strategis.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi konkret kepada pimpinan Disdukcapil dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang memotivasi, menginspirasi, dan mendorong peningkatan kinerja ASN. Hasil studi ini juga dapat dijadikan acuan untuk merancang program pelatihan dan pengembangan kapasitas kepemimpinan agar

lebih adaptif terhadap tuntutan masyarakat. Dari sisi kebijakan, penelitian ini sangat relevan untuk mendukung agenda reformasi birokrasi nasional. Meningkatnya kinerja ASN di tingkat daerah, terutama dalam pelayanan kependudukan, akan memperkuat kualitas pelayanan publik sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai strategis yang menjembatani kebutuhan akademik, kepentingan organisasi, dan arah kebijakan menuju birokrasi yang profesional, transparan, dan responsif.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, R., Noermijati, & Troena, E. A. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada KPPN Makassar. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(3), 476–484.
- Azmy, A. (2021). *Teori dan dasar kepemimpinan*. Malang: Mitra Ilmu.
- Fachrurazi, F., Rezeki, F., & Dirhamsyah. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui work engagement dan budaya organisasi. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 11(2), 121–135.
- Faeni, D. P. (2021). *Kepemimpinan transformasional 2*. Bogor: PT Jawa Mediasindo Lestari.
- Firmansyah, R., & Kurniawan, D. T. (2021). Pengaruh transformational leadership terhadap kinerja karyawan di instansi pemerintahan. *Jurnal Istiqro*, 9(1), 33–45.
- Hernawan. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur sipil negara. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 88–97.
- Humaidi. (2024). *Pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja*. Yogyakarta: CV El-Publisher.
- Insan, A. N. (2017). *Kepemimpinan transformasional (Suatu kajian empiris di perusahaan)*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Putra, P. D., Bagia, I. W., & Yulianthini, N. N. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *BISMA: Jurnal Manajemen*, 5(2), 201–209.
- Riwukore, J. R., Alie, M., & Habaora, F. (2021). Kepemimpinan transformasional dalam manajemen sumber daya manusia: Studi kasus ASN Pemkot Kupang. *Jurnal Ecoment Global*, 6(1), 55–67.
- Suriagiri, H. (2020). *Kepemimpinan transformasional*. Jakarta: CV Radja Publika.