



Power Kepemimpinan: Studi Pada Plaza Pelayanan Publik Kabupaten Belu

Yohanes Kornelius Ethelbert^{1*}; Indriyati²; Bernardus Donggo Raga³

¹ Program Studi Administrasi Publik, Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang,
ethgatus@unwira.ac.id

² Program Studi Administrasi Publik, Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang
indrisutrisno770@gmail.com

³ Program Studi Administrasi Publik, Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang
nraga82@gmail.com

Abstract

The traditional perspective on power as a control function is no longer the best strategy for improving employee performance. Power relations within organizations must be examined through a different approach. This paper will examine a new model for understanding power relations through three main dimensions: situational power, relational power, and dynamic power. This study aims to examine the dynamics of leadership power in public service products at the Public Service Plaza Office in Belu Regency, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) East Nusa Tenggara Province, Indonesia. This study uses a qualitative approach aimed at exploring the views, experiences, and feelings of informants about leadership power. In addition to in-depth interviews and Focus Group Discussions (FGDs), the researcher also conducted a literature review to obtain more complete and comprehensive data. The results show that the quality of public service is considered successful because leaders play a role in improving the quality of employee work to achieve organizational goals. This role is seen from their ability to manage power in a balanced manner based on three elements: situational power, relational power, and dynamic power.

Keywords: Leadership; leadership power; public service.

Received November 3, 2025

Revised February 6, 2026

Published April 8, 2026



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2018 by author.

Pendahuluan

Diskursus pengembangan teori manajemen dalam merespon peningkatan kualitas pelayanan publik semakin gencar dilakukan dalam beberapa dekade terakhir (Bojang, 2022). Sementara itu, berbagai studi dalam bidang yang sama terus berupaya menggali peran pemimpin publik dalam mengukuhkan fondasi organisasi melalui penguatan kinerja pegawai (Gary Schwarz, 2020). Para peneliti administrasi publik turut mengafirmasi pentingnya fungsi kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas kerja organisasi publik (Ting Huang, 2023). Untuk memahami persoalan ini, para ahli seperti Tummers, (2016) dan Gary Schwarz, (2020) memperkenalkan empat pendekatan utama antara lain; tanggungjawab kepemimpinan sektor publik, kepatuhan politik kepemimpinan, jaringan kerjasama dan *rule following* kepemimpinan. Namun, kajian literatur yang dilakukan oleh Ting Huang, (2023) justru menemukan riset tentang kepemimpinan pada sektor swasta justru lebih diminati ketimbang pada sektor publik. Alasan utama yang mereka

kemukakan adalah pemimpin sektor publik lebih cenderung mengimplementasikan keputusan dan kepentingan para politisi dari pada melakukan inovasi.

Meskipun demikian, Ting Huang (2023) tak menapik adanya upaya masif para peneliti mengkaji isu kepemimpinan sektor publik beberapa tahun belakangan. Mereka menunjukkan setidaknya terdapat 212 artikel tentang kepemimpinan sektor publik terpublis pada jurnal terindeks scopus antara tahun 2005-2020. Rata-rata artikel tersebut didominasi topik seputar peran, proses serta upaya top manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Terlepas dari perdebatan tersebut, perlu diakui jika penelitian tentang peran manajer publik tetap menjadi prioritas dalam studi administrasi publik. Selain karena merupakan objek kajian penting dalam pengembangan teori, peran manajer publik memiliki perbedaan yang cukup substansial dari sektor swasta (Gary Schwarz, 2020).

Sejauh ini penelitian tentang kepemimpinan tidak menggambarkan kualitas pemimpin yang utuh dan komperhensif. Misalnya, berbagai studi tentang *power* dalam organisasi cenderung diarahkan pada fungsi kontrol pemimpin (Alapo, 2018). Sementara temuan Elizabeth Long Lingo dan Kathleen L. McGinn, (2020) menunjukkan *power* sebagai fungsi kontrol dan perintah tidak lagi menjadi cara efektif memenuhi tujuan organisasi. Selain itu, temuan Ting Huang, (2023), ssejak tahun 2005-2020 sebagian besar objek penelitian tentang kepemimpinan lebih tujukan pada atribut demografis para pimpinan organisasi seperti isu gender yang melihat hubungan serta pengaruh nilai, perspektif dan pengalaman pimpinan wanita atau pria terbawa dalam kerja organisasi (Opstrup, Niels, 2015). Ada juga yang mengkaji tentang isu ras (O'Flynn, Patrick Eamon, 2014) serta topik usia contohnya, pimpinan yang lebih tua biasanya menghindari risiko (Avellaneda, 2012), kurang inovatif (Anessi-Pessina, Eugenio, 2020), kurang partisipatif dalam kerja kolaboratif (Esteve, M., George, 2013) dan suka meninggalkan organisasi (Rattus, Reelika, 2019).

Sementara itu, berbagai penelitian tentang kepemimpinan organisasi di Indonesia masih cenderung menyasar pada isu seputar kepemimpinan dalam organisasi keagamaan (Siahaya, 2018) gaya kepemimpinan (Muzaki & Supriyanto, 2021; Sutisna, 2020) serta model-model kepemimpinan (Sutisna, 2020; Muzaki & Supriyanto, 2021). Jika dipetakan berdasarkan fokus penelitian ditemukan, peneliti-peneliti di Indonesia pada tema kepemimpinan lebih menyukai topik terkait inovasi manajerial pemimpin dan mengabaikan kenyataan akan adanya relasi kuasa dalam organisasi. Pengabaian pada relasi kuasa justru membuat para peneliti kehilangan sensibilitas dalam menangkap problem yang terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu, berdasarkan berbagai studi yang berkembang, penelitian ini mencoba meninggalkan objek penelitian yang umum sambil berusaha mengkaji isu power kepemimpinan dari tiga pendekatan terbaru tentang power yaitu, *situasional power*, *relational power* dan *dynamic power*. Penelitian ini akan berkontribusi pada pengembangan teori tentang kekuasaan dalam organisasi.

Pelayanan publik di Indonesia masih belum optimal. Studi yang dilakukan oleh Arfan dkk., (2021) menunjukkan birokrasi di Indonesia lebih mementingkan prosedur layanan ketimbang kualitas pelayanan. Sementara itu, kemampuan pimpinan organisasi publik memanfaatkan sarana digital belum memadai (Riki Nuryadin, 2023). Irfan Mufti, (2019) berpendapat reformasi pelayanan publik masih terkendala pada faktor politik, institusional serta budaya. Beberapa temuan tersebut sejalan dengan laporan ombudsman RI tahun 2022. Tercatat sepanjang tahun 2022 ada 6.767 laporan masyarakat yang mengeluhkan proses layanan publik. Angka ini mengalami penurunan 0.94 % dari tahun sebelumnya. Meskipun menurun jumlah prosentasi ini sangat kecil dan tentu masih menjadi masalah. Dari jumlah laporan yang masuk pada tahun 2022, pemerintah daerah paling banyak dikeluhkan pengguna jasa layanan dengan total 4.008 laporan. Masih rendahnya performa pelayanan publik tentu merugikan masyarakat sebagai pengguna jasa. Sementara dalam perspektif normatif, pelayanan publik berkualitas adalah prasyarat bagi negara dalam memenuhi hak warga negara (Dasman Lanin, 2023).

Meskipun masih banyak dipersoalkan, gambaran pelayanan publik pada konteks lokal justru memperlihatkan sebaliknya. Penelitian ini dilakukan di Plaza Pelayanan Publik Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP). Ombudsman (2023) NTT melaporkan pelayanan pada instansi tersebut menjadi pelayanan perizinan terbaik di NTT. Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Belu tahun 2023, tingkat kepuasan masyarakat terus mengalami peningkatan selama empat tahun terakhir. Pada tahun 2020 misalnya kepuasan masyarakat berada pada kisaran 88,64 %. Meningkat ditahun 2021 dengan 88,84 %. Sementara tahun 2022 naik menjadi 89,77%. Pada tahun 2023 jumlah survey kepuasan masyarakat meningkat drastis di angka 90,61%. Melihat tren positif pencapaian kinerja pelayanan publik kantor Plaza Pelayanan Publik Kabupaten Belu, optimisme perbaikan layanan publik terus menjadi diskursus baik pada level nasional maupun lokal.

Studi ini bertujuan pertama, mengidentifikasi komponen *power* kepemimpinan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Belu. Proses identifikasi dilakukan untuk mendapatkan gambaran tentang dinamika *power* kepemimpinan. Selanjutnya penulis melakukan analisis atas temuan untuk memahami bagaimana peran pemimpin dalam membantu organisasi mencapai hasil yang diinginkan. Pada akhirnya tulisan ini akan mendeskripsikan relasi antara *power* pemimpin dan perannya dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Tinjauan Kepustakaan

Studi tentang *power* atau kekuasaan dalam kepemimpinan publik bukan merupakan topik baru (Alapo, 2018). Topik ini bertumbuh sejalan dengan berkembangnya studi-studi tentang organisasi publik di Afrika (Fjeldstad, 2009) dan Asia (Tom, 2016). Ada beberapa pemikiran tentang kekuasaan dalam organisasi publik. French dan Raven (1959; Fred C. Lunenburg, 2012) misalnya memahami konsep kekuasaan dalam organisasi dengan memperlihatkan lima jenis sumber kekuasaan. Kelima jenis tersebut dibagi dalam dua bagian antara lain pertama; kekuasaan diperoleh karena legalitas, penghargaan, kekuasaan karena paksaan. Kedua, kekuasaan bersifat personal yang terdiri dari keahlian dan keteladanan. Menurut mereka kekuasaan yang didorong oleh semangat personal umumnya lebih mampu meningkatkan semangat kerja pegawai.

Sementara dalam studi kebijakan publik diskursus ini acapkali mencermati penggunaan kekuasaan pada kebijakan yang dihasilkan, apakah menguntungkan diri sendiri, kelompok atau kepentingan publik. Topik ini juga menyorot pada diskusi alot tentang adanya *political bargaining*, konflik serta konsensus yang selalu menyertai proses pengambilan keputusan. Masih dalam pembahasan yang sama Elmore (1978) berpendapat bahwa kekuasaan dalam organisasi publik bersifat timbal balik. Yang dimaksud Elmore dengan timbal balik adalah secara formal kekuasaan diberlakukan dari pimpinan tertinggi hingga bawahan terendah. Namun dalam kondisi tertentu kekuasaan itu bisa berlaku informal di mana bawahan dapat mengambil keputusan dalam kondisi terdesak tanpa harus berkoordinasi dengan pimpinan. Pernyataan Elmore dipertegas lagi oleh Sharp dkk (2000) yang melihat kekuasaan bukan sekedar ruang bagi seseorang untuk memberikan perintah atau menggunakan kontrol atas perbuatan orang lain, tapi bisa digunakan untuk menolak atau menjatuhkan orang lain. Kekuasaan acapkali dipahami sebagai kemampuan, keterampilan seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Dalam organisasi, kekuasaan selain diakui sebagai sebuah seni memimpin, perintah dan kontrol, juga dipahami sebagai strategi bertahan dari pengaruh orang lain atau pihak luar (Nye, Jr, 2008).

Padangan tradisional tentang kekuasaan dalam kepemimpinan organisasi sebagaimana diungkapkan oleh beberapa ahli sebelumnya dikritik oleh Elizabeth Long Lingo dan Kathleen L. McGinn, (2020). Menurut mereka memahami kekuasaan sebagai fungsi kontrol dalam mencapai

tujuan organisasi tidak lagi menjadi strategi terbaik. Mereka berpandangan organisasi modern membutuhkan pendekatan baru yang lebih progresif. Untuk itu, mereka menawarkan model baru dalam tiga dimensi kekuasaan antara lain *situasional power*, *relational power* dan *dynamic power*. Ketiga konsep mempunyai penjelasan yang berbeda. Misalnya *situasional power* melihat kekuatan pimpinan tidak hanya dilihat dari legalitas jabatan, kualitas diri ataupun reputasi. Kekuatan pemimpin juga terletak pada kemampuannya memobilisasi semua energi positif pegawai dalam mencapai tujuan. Dalam pemahaman *situasional power* kerja keras tidak cukup menjadi jaminan kualitas kerja, harus ada rasa percaya yang kuat diantara rekan kerja. Karena itu, tugas pemimpin memastikan semua pegawai memiliki kepentingan yang sama akan tujuan organisasi.

Sebelumnya French dan Raven melihat kekuasaan yang bersumber dari aspek personal cenderung memiliki hubungan yang lebih kuat dalam pencapaian kerja organisasi, kepuasan kerja, performa staf serta komitmen bersama. Sejalan pendapat French dan Raven tersebut, menurut Elizabeth dan Kathleen kekuasaan harus dijalankan dengan berbagai cara dan berbagai jalur. Misalnya rasa percaya tidak cukup dibangun dalam kerangka kekuasaan yang organisatoris sebagaimana yang dipahami dalam teori klasik organisasi. Dalam pemahaman Elizabeth dan Kathleen rasa percaya seharusnya dibangun dan sejalan dengan budaya yang dianut organisasi. Selain rasa percaya gaya kepemimpinan saat ini tidak bisa lagi disandarkan pada kekuatan yang bersumber dari kekuasaan melainkan pada kemampuan pemimpin menerapkan fleksibilitas dan sensitivitas terhadap bawahan. Baik aspek fleksibilitas dan aspek sensitivitas menekankan pada prinsip bahwa keberhasilan seorang pemimpin terletak pada kesalingtergantungan antara pimpinan dan staf. Dalam hal ini, menggunakan perspektif *situational power* rasa percaya merupakan kunci dalam mewujudkan sensitivitas dan fleksibilitas kerja organisasi.

Relational power berbicara mengenai relasi dan interaksinya dengan bawahan. Hubungan internal organisasi yang sehat mempermudah pemimpin menggerakkan segala ide, informasi dan sumberdaya organisasi. Sebelumnya Wright, (2016) berpendapat relasi tidak hanya tentang komunikasi, perilaku etis pimpinan terhadap bawahan dapat berpengaruh pada cara pandang bawahan terhadap pimpinan. Atas alasan demikian, pemimpin seringkali dijadikan *role model* bagi perilaku bawahan (Hameduddin & Engbers, 2022). Perilaku pemimpin merupakan cerminan gaya kepemimpinan dan cara bagaimana seseorang memimpin.

Menurut Maner, J. K., dan Mead (2010) gaya kepemimpinan terbentuk dari keyakinan seorang pemimpin atas kekuasaan yang diberikan kepadanya. Keyakinan itu terletak pada bagaimana kekuasaan digunakan untuk memahami organisasi sebagai kekuatan dalam mencapai tujuan. Pengembangan kepemimpinan yang transformatif dan dialogis didorong oleh adanya semangat untuk selalu menjadi panutan dan membangun budaya kerja yang lebih kondusif. Dalam teori penyesuaian kerja, keyakinan seorang pemimpin pada budaya organisasi dapat membentuk perilaku kepemimpinan yang lebih responsif. Menurut Williamn (2014) bentuk paling nyata dari perpaduan tersebut adalah pengakuan akan pentingnya membangun relasi yang baik dengan para staf.

Dynamic power berpandangan kekuasaan bisa bertahan sejauh pemimpin memiliki strategi yang tepat dalam merespon perubahan lingkungan. Strategi itu terkait dengan kemampuan mengidentifikasi perubahan yang terjadi dan melakukan inovasi kerja organisasi (McGinn, 2020). Dalam perspektif orientasi komunal organisasi, kepemimpinan yang berfokus pada orientasi kolektif dan memberdayakan mampu membaca berbagai kemungkinan yang terjadi dimasa depan. Orientasi kolektif dan memberdayakan dalam perspektif orientasi komunal organisasi berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memberdayakan segala ide staf dalam pengambilan keputusan yang berorientasi masa depan (Fast, N dan Galinsky, 2012).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami berbagai gejala, fenomena, serta pendapat individu terhadap suatu peristiwa. Pendekatan kualitatif menekankan interpretasi terhadap fenomena yang dihadapi (Wekke, 2019). Peneliti menggunakan metode ini untuk mendeskripsikan pengalaman narasumber tentang tata kelola penggunaan kekuasaan kepemimpinan pada Plaza Pelayanan Publik Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Belu, Provinsi Nusa Tenggara Timur, Indonesia. Penelitian ini berfokus pada pengalaman narasumber karena beberapa alasan, pertama, para narasumber adalah pihak terkait yang terlibat secara langsung dalam seluruh proses aktivitas di tempat penelitian. Kedua, narasumber diberi keluasaan untuk menceritakan pengalaman mereka terkait objek penelitian khususnya tentang berbagai tantangan yang mereka hadapi terkait praktik penggunaan kekuasaan kepemimpinan. Penentuan para informan dilakukan sesuai kebutuhan penelitian. Pada prinsipnya, narasumber yang dilibatkan dalam penelitian ini diwajibkan memahami pekerjaan yang mereka lakukan serta memiliki pengalaman di bidang pelayanan publik. Para informan antara lain kepala dinas, para kbid serta staf pada kantor DPMPTSP kabupaten Belu.

Untuk memperoleh informasi mendalam, penelitian ini menggunakan metode wawancara mendalam, observasi, studi dokumen yang ada pada kantor DPMPTSP dan literatur review artikel ilmiah terkait. Rata-rata waktu wawancara personal bersama narasumber berkisar 60-70 menit. Selain wawancara mendalam, peneliti menggunakan Forum Group Discussion (FGD) untuk mendapatkan informasi menyeluruh dan komprehensif terkait tujuan penelitian. FGD dilakukan sebanyak dua kali yang terbagi atas dua kelompok. Kelompok pertama adalah para staf yang tidak termasuk dalam jabatan struktural dan para pimpinan menengah. Pembagian kelompok diskusi dilakukan untuk bisa mendapatkan data berupa informasi dan pengalaman informan secara lebih objektif. Data yang didapat dari hasil wawancara dan FGD selanjutnya dianalisis menggunakan metode analisis naratif yang bertujuan membantu peneliti memahami berbagai narasi yang disampaikan narasumber selama proses penelitian (Eriyanto, 2013). Penelitian ini dilakukan selama sebulan yang dimulai sejak pertengahan bulan oktober 2025 sampai pertengahan bulan November 2025. Lama waktu penelitian disesuaikan dengan kondisi di lapangan.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bagian pembahasan akan dibagi dalam sub-sub pembahasan. Setiap sub akan mengulas temuan yang akan menjelaskan ke tiga kategori kekuasaan yang menjadi fokus penelitian. Setiap sub menampilkan ulasan tentang temuan lapangan terkait realita kekuasaan yang dipakai pimpinan pada instansi tersebut. Berbagai temuan yang dibahas disetiap sub memuat diskusi berupa kritik argument terhadap penelitian sebelumnya yang memungkinkan penelitian ini dapat berkontribusi terhadap studi tentang kekuasaan dalam ruang kepemimpinan sektor publik.

Filosofi Kepemimpinan: Kebenaran, Keadilan dan Kasih

Penelitian ini menunjukkan relasi kuasa antara pimpinan dan staf pada Plaza Pelayanan Publik kabupaten Belu memberi dampak signifikan terhadap ketercapaian pelayanan publik di wilayah tersebut. Berdasarkan hasil temuan lapangan, relasi kuasa dibangun atas dasar filosofi keadilan, kebenaran dan kasih. Selain merupakan gaya kepemimpinan yang dipakai, ketiga filosofi tersebut adalah representasi dari *relational power*, *situational power* dan *dynamic power* yang akan dibahas pada sub bagian lain dari hasil temuan. Temuan ini mendukung pemikiran Babatunde, (2015) yang menyatakan gaya kepemimpinan berkontribusi terhadap kinerja dan ketercapaian tujuan organisasi. Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelusuran (Mahdinezhad, et.all, 2013) yang berkesimpulan bahwa sebagian besar penelitian pada kajian tentang kepemimpinan menunjukkan terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi.

Filosofi kebenaran dilihat sebagai nilai yang wajib dijunjung tinggi dan berlaku setiap saat. Kebenaran berakar dan bersumber pada keyakinan bahwa semua staf memiliki kemampuan, serta dapat berkontribusi terhadap kemajuan organisasi. Kebenaran juga dipandang memiliki tempat yang pertama karena mampu mempertimbangkan segala bentuk ide, keyakinan maupun tindakan yang diekspresikan dalam aktifitas setiap hari. Kebenaran dilakukan melalui proses pengambilan keputusan yang menekankan prinsip dialogis. Beberapa staf misalnya meyakini jika perkembangan positif organisasi dipengaruhi oleh cara pimpinan yang seringkali melibatkan mereka dalam diskusi berbagai kebijakan yang memiliki dampak terhadap peningkatan pelayanan publik.

Selanjutnya filosofi kasih diinspirasi oleh semangat pengakuan bahwa organisasi dibangun atas dasar multikulturalisme yang mengedepankan perbedaan sebagai sarana pemersatu. Karena itu, penelitian ini mematahkan beberapa studi yang menyatakan bahwa kekuasaan bisa bertahan jika pengikut meyakini seseorang layak memimpin karena lebih tua atau laki-laki (Berger, 1980) atau karena dia tinggi dan kuat lebih mampu mengkoordinir aktifitas staf yang dipimpin (Lukaszewski, 2013).

Sementara itu filosofi keadilan seringkali nampak dalam beberapa hal seperti penegakan aturan yang sama pada semua staf. Uraian ini setidaknya meragukan argumentasi Williams (2014) jika ulasan tentang kekuasaan dan kepemimpinan memberikan gambaran parsial: kekuasaan membuat para pemimpin bertindak dengan cara yang mementingkan diri sendiri ketika posisi kekuasaan mereka terancam.

Atas dasar pemikiran tersebut, temuan ini searah dengan apa yang disampaikan oleh Schmid (2019) bahwa pemimpin tidak boleh egois. Tindakan egois dapat merangsang egoisme staf. Pemimpin yang tidak egois adalah pemimpin yang memiliki kerendahan hati. Sebagaimana yang dikatakan oleh Owens, (2016) kerendahan hati dapat semakin memupuk kesetiaan pengikut.

Meskipun nilai kebenaran, keadilan dan kasih menunjukkan filosofi kepemimpinan pimpinan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Belu, ada beberapa perbedaan mendasar dengan karakteristik filosofi kepemimpinan ala barat yang sudah berakar sekian dekade dalam lanskap studi kepemimpinan organisasi. Perbedaan tersebut berdasar pada beberapa alasan, pertama filosofi kepemimpinan ala barat sangat eurosentrik. Kedua, arus pemikiran eurosentrik tidak mampu mengakomodir kebutuhan lokalitas yang sangat beragam dalam praktik kepemimpinan publik (Suripto, Torontuan, 2021). Ketiga, tentu filosofi kebenaran, keadilan dan kasih lahir sebagai gaya kepemimpinan yang sangat partikular. Gaya kepemimpinan ini pada praktiknya sangat membantu pimpinan untuk menterjemahkan kebutuhan serta berbagai kemampuan bawahan secara seimbang sesuai konteks lingkungan.

Menghilangkan Hambatan Struktural

Relational power merupakan bentuk solutif mengurangi jarak struktural antara pimpinan dan staf. Batasan struktural dapat berpengaruh secara langsung terhadap komunikasi internal organisasi. Mengurangi batasan tersebut acapkali tidak mudah. Dibutuhkan kepemimpinan yang terbuka dan juga inovatif. Terkait hasil temuan lapangan, *relational power* terbangun secara informal melalui rekreasi bersama yang dijadwalkan secara rutin setiap bulan. Beberapa staf mengakui kegiatan informal semacam rekreasi ke pantai atau makan bersama secara tidak langsung meningkatkan rasa percaya diri atas kreatifitas dan kemampuan menghasilkan berbagai ide inovatif dalam mendukung kerja mereka. Kedekatan relasi yang terbangun antara pimpinan dan staf selalu dalam pengertian menciptakan ruang untuk mengerti ragam aspirasi, kemampuan serta pengalaman diantara staf. Interpretasi terhadap *relational power* diperluas untuk memahami bagaimana pimpinan staf pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu

kabupaten Belu dapat menghasilkan berbagai kebijakan inklusif dalam mencapai tujuan organisasi. Apa yang dilakukan oleh pimpinan pada instansi terkait setidaknya berupaya menjawab tantangan sejauhmana birokrat bisa menghadirkan pelayanan publik yang kreatif, inovatif serta berdaya saing. Hal serupa dikemukakan oleh Eran Vigoda-Gadot, (2012) yang mengatakan tantang pelayanan publik di era modern dan demokrasi membutuhkan kreatifitas dan perubahan orientasi birokrat.

Cara berelasi sebagaimana yang dijelaskan hampir mirip dengan kritik Goldsmith dan Eggers (2004) terhadap gaya kerja *normative procedural* Weberian. Kedua pemikir sepakat jika *normative procedural* dalam birokrasi menghambat komunikasi antara pimpinan dan staf. Atas dasar pemikiran ini, mereka mengusulkan gaya kepemimpinan lain yaitu *networking* yang memiliki asumsi jika keberhasilan kerja birokrasi bersumber dari kerjasama yang lebih fleksibel dan tidak terpaku pada *normative procedural*. Karenanya, kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kualitas tata kelola yang menekankan interaksi seluruh perangkat kerja organisasi. untuk itu, tata kelola yang baik merupakan kondisi yang menjamin setidaknya proses keseimbangan peran, kesamaan, kesetaraan serta sikap saling mengontrol bisa berjalan secara seimbang.

Persis sama dengan kritik Goldsmith dan Eggers, pimpinan dalam temuan penelitian ini berusaha untuk memangkas jarak struktural dengan memanfaatkan kearifan lokal dalam berkomunikasi. Misalnya memanggil staf yang lebih senior dengan sebutan kaka atau menyapa staf yang lebih muda dengan panggilan adik. Dalam sapaan lokal seperti ini mengandung setidaknya beberapa point penting *pertama*, pimpinan merasa jabatan hanya merupakan sarana untuk mendekatkan diri dengan bawahan. *Kedua*, sapaan dalam cara lokalitas merupakan ikhtiar baik pimpinan yang melihat organisasi sebagai sebuah rumah yang didalamnya bergabung pribadi-pribadi yang harus dihormati, diperhatikan dan didorong untuk melakukan kegiatan positif. Realita adanya kerendahan hati pimpinan dalam hal berkomunikasi secara budaya menunjukkan komitmen pimpinan organisasi dalam mendukung kinerja organisasi. komitmen tersebut secara signifikan berpengaruh pada ketercapaian visi organisasi.

Membuat Aplikasi tanpa Biaya

Berdasarkan hasil temuan, pimpinan instansi terkait memanfaatkan secara optimal keunggulan *situational power* sehingga mampu mengerakan staf untuk bekerja secara maksimal dan profesional. Kemampuan ini ditopang oleh keterampilan sosial pimpinan yang dalam catatan Bass (2008) dapat membuat seseorang mengkoordinir aktivitas kelompok, memotivasi orang lain serta mampu menyelesaikan konflik. Misalnya program Sistem Informasi Pelayanan Administrasi Kependudukan Terpadu (SIPANDU) yang digunakan merupakan inisiasi kepala dinas dan pegawai tanpa biaya. Ide ini muncul didorong oleh keinginan kolektif untuk menyediakan layanan publik yang cepat dan tuntas. Menurut beberapa staf yang diwawancarai mengafirmasi kerja tersebut berhasil karena relasi informal yang terus terbangun antara pimpinan dan para staf. Para staf juga mengakui jika meskipun keterbatasan biaya dan personil terkadang mereka harus bekerja melampaui kewajiban kerja yang mereka miliki. Hasil dari kerja keras yang mereka tekuni memungkinkan mereka untuk bisa menghasilkan aplikasi SIPANDU tanpa biaya.

Dalam konteks yang masih sama, pengambilan keputusan melalui diskusi yang dialogis sekaligus memposisikan pimpinan pada jalur demokratis dan menghindari kecenderungan kebijakan yang teknokratis dan sentralistis. Proses yang demokratis selalu melahirkan inovasi dan kreatifitas staf. Berpedoman pada data maka, penelitian ini menolak meta analisis yang dibuat oleh beberapa peneliti seperti Ceri-Booms, dkk (2017) Burke, K.C. Stagl, C. Klein, G.F. Goodwin, E. Salas, (2006) dan Judge dan Piccolo, (2004) yang menekankan pentingnya uang sebagai salah satu pemicu kinerja pegawai. Hasil diskusi peneliti dengan dalam forum grup

diskusi menunjukkan sebaliknya. Peneliti justru meyakini relasi dan diskusi yang demokratis merupakan kunci kesuksesan pemimpin dalam memajukan kinerja staf.

Komitmen ini searah dengan corak pemikiran kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya kepemimpinan yang inspiratif serta mampu melakukan perubahan berdasarkan pada kondisi lingkungan kerja organisasi. Dalam logika pemikiran Elizabeth Long Lingo dan Kathleen L. McGinn, (2020) *situational power* dibutuhkan seorang pemimpin untuk meyakinkan pengikutnya mencapai visi dan misi organisasi. Dalam pandangan klasik, seorang dapat ditunjuk menjadi pemimpin karena memiliki keterampilan, pandai, memiliki gelar, reputasi serta pengalaman yang lebih dari orang lain. Namun, dewasa ini berbagai kriteria tersebut tidak mampu lagi membuat pemimpin diikuti oleh pengikutnya. Dalam perspektif *situational power* pemimpin acap kali gagal memenuhi target organisasi karena tidak mampu melibatkan seluruh energi pengikutnya dalam mencapai tujuan.

Sekali lagi dari perspektif *situational power*, saat ini kekuasaan pimpinan tidak lagi terletak pada legalitas kekuasaan, tetapi pada kemampuan mengorganisir berbagai kemampuan bawahan secara proposional serta mampu membangun kepercayaan secara kolektif. Sejalan dengan pemikiran tersebut bagi Schmid dan Verdorfer, (2019) jabatan seseorang hanya terletak di meja dan itu tidak cukup untuk menjalankan kekuasaan. Kedua ahli sepakat pemimpin harus ada bersama bawahan dalam setiap situasi. Berdasarkan pada penjelasan di atas, penelitian ini menemukan *situational power* terjadi pada kondisi ketika pemimpin secara sadar mengundang para staf untuk berdiskusi tentang visi dan misi serta strategi mencapainya. Diskusi ini seringkali dilakukan baik dalam suasana formal maupun informal. Dalam ranah yang tidak formal, pembicaraan tentang visi misi dilakukan pada saat duduk santai dikedai kopi maupun pada saat rekreasi bersama. Beberapa narasumber mengakui jika apa yang dilakukan oleh pimpinan mampu memotivasi kerja mereka dan membuat mereka merasa memiliki seorang pimpinan. Mereka yang diwawancarai sepakat bahwa mereka mendapatkan pimpinan yang tepat dan visioner.

Implikasi Teoritik

Temuan ini sangat relevan terhadap studi kepemimpinan karena perhatian studi ini tertuju pada sejauhmana pemimpin menggunakan kekuasaannya untuk merangsang para pengikut melalui pendekatan yang tidak lazim. Secara teoritik penelitian ini sepakat dengan argumentasi Elizabeth Long Lingo dan Kathleen L. McGinn (2020) yang berpandangan jika dominasi klasik tentang kekuasaan yang lebih menekankan pada aspek perintah dan kontrol harus perlahan ditinggalkan sudah sangat tepat. Dalam alur pemikiran yang sama, temuan penelitian ini dapat memberikan masukan pada konsep birokrasi weber yang menekankan rasionalitas perlu memperhatikan aspek *indigenous public administration* yang selama ini luput dari perhatian Suropto dan Torontuan, (2021). Misalnya memanfaatkan kearifan lokal dalam menciptakan relasi kerja organisasi.

Implikasi Manajerial

Pertanyaan penting yang diajukan adalah sejauhmana pemimpin mampu mempertahankan kekuasaannya. Jawaban yang paling mungkin adalah kekuasaan bisa bertahan ketika seseorang mampu mendayagunakan berbagai sumberdaya organisasi secara tepat guna. Hasil temuan penelitian ini meyakini jika pengetahuan maupun keahlian semata tidak cukup membuat seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya. Pengetahuan dan keahlian harus diimbangi oleh keterampilan lain seperti menciptakan relasi sosial yang harmonis dalam organisasi. Relasi sosial bisa menjadi salah satu strategi yang dimiliki seorang pemimpin. Berikut tantangan yang perlu diperhatikan bagi pengembangan kepemimpinan di Indonesia adalah perlunya perubahan cara pandang menggunakan kekuasaan. Cara pandang klasik yang menekankan perintah dan kontrol serta berkarakter formalistik mesti diimbangi dengan gaya kepemimpinan yang lebih

mengedepankan pendekatan humanis. Proporsi yang seimbang setidaknya mampu mengurangi jarak yang jauh antara pimpinan dan bawahan.

Simpulan

Kekuasaan kepemimpinan akan bekerja lebih efektif ketika seorang pemimpin mampu mempromosikan kolektifitas kinerja seluruh staf dalam mencapai tujuan organisasi. Kolektifitas kinerja mengandaikan pemimpin tidak mengutamakan apa yang diinginkan secara personal tetapi membuat kerja organisasi sebagai tanggung jawab bersama. Sebagaimana ulasan yang diekspresikan dalam bagian pembahasan, kekuasaan seorang pimpinan hanya mungkin bisa bertahan ketika pemimpin mampu memanfaatkan *relational power* untuk mendukung adanya basis komunikasi yang kuat dalam organisasi. Di samping itu, pimpinan harus mampu mengoptimalkan *situational power* untuk mendorong staf terlibat secara aktif dalam menghasilkan ide yang inovatif. Pada akhirnya pimpinan dapat menggunakan kemampuan *dynamic power* untuk menjawab tuntutan perubahan.

Penelitian ini melahirkan cara pandang baru dalam memahami kepemimpinan publik. Berangkat dari hasil penelitian, tulisan ini menaruh perhatian besar pada pentingnya peran aspek lain dari penggunaan kekuasaan sambil perlahan mengurangi dominasi perintah dan kontrol yang selama ini menjadi gaya kepemimpinan. Memang tidak mudah untuk mengeluarkan seorang pemimpin dari bayang-bayang gaya otoriter, namun mencari titik pijak baru untuk mempertahankan legitimasi pemimpin adalah keniscayaan.

Runtuhnya kepercayaan bawahan atas pemimpin cenderung muncul dari lemahnya gaya kepemimpinan yang diterapkan. Sebab proses pencapaian tujuan tidak melulu hanya sekedar bagaimana perintah dan kontrol diterapkan secara ketat, tetapi juga pada sejauhmana perintah dan kontrol dimaknai sebagai upaya membangun kebersamaan dalam organisasi. Tulisan ini tidak berupaya meninggalkan paradigma kuno dalam memahami penggunaan kekuasaan secara ideal, tetapi berusaha memberikan cara pandang baru atas kekuasaan yang lebih menitikberatkan pada aspek relasi dan emosional. Semakin peduli pemimpin atas kebutuhan staf, semakin besar rasa percaya yang akan diberikan bawahan kepada pemimpinannya.

Referensi

- Alapo, R. (2018). Organizational Power Politics and Leadership Experiences on the View and Use of Power in Organizations. *Management Studies*, 6(1).
- Anessi-Pessina, Eugenio, and M. S. (2020). "Do Top Managers' Individual Characteristics Affect Accounting Manipulation in the Public Sector?". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3).
- Arfan, S., Mayarni, M., & Nasution, M. S. (2021). Responsivity of Public Services in Indonesia during the Covid-19 Pandemic. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(1).
- Avellaneda, C. N. (2012). Do Politics or Mayors' Demographics Matter for Municipal Revenue Expansion? *Public Management Review*, 14(8).
- B.P. Owens, D. R. H. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academic Management*, 59.
- Babatunde. (2015). The impact of leadership style on employee's performance in an organisation. *Public Policy and Administration Research*, 5(1).
- Berger J, Rosenholtz SJ, Z. (1980). *Status organizing processes*.
- BM, B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. Free Press.
- Bojang, M. B. S. (2022). Beyond Public Management Theories: The Creation of Public Value Through Co-Production. *Journal of Advanced Research in Economics and Administrative Sciences*, 3(1).

- C.S. Burke, K.C. Stagl, C. Klein, G.F. Goodwin, E. Salas, S. M. H. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17.
- Dasman Lanin, Boni Saputra, Syamsir Syamsir, L. M. (2023). Assessing the Mediating Effect of the Role of Public Managers Between Service Quality and Public Satisfaction of Multiple Ethnicities in Local Governments in Sumatra, Indonesia. *Viesoji Politika Ir Administravimas Public Policy And Administration*, 22(1).
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development. *The Leadership Quarterly*, 25(1).
- E.A. Schmid, A. P. Verdorfer, C. P. (2019). Shedding light on leaders' self-interest: theory and measurement of exploitative leadership. *Journal Management*, 45.
- Eggers, S. goldsmith dan willian. (2004). *Governing by Network: The New Shape of the Public Sector*. brookings institution press.
- Eran Vigoda-Gadot, I. B. (2012). Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3).
- Eriyanto. (2013). *Analisis Naratif: Dasar-dasar dan Penerapannya dalam Analisis Teks Berita Media*. Kencana Prenada Media Group.
- Esteve, M., George A. Boyne, V. Sierra, and T. Y. (2013). "Organizational Collaboration in the Public Sector: Do Chief Executives Make a Dif_ference?" *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4).
- Fast, N. J., Sivanathan, N., Mayer, N. D., & Galinsky, A. D. (2012). Power and overconfident decision-making. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 117(2).
- Fjeldstad, O.-H. and M. M. (2009). Revenue authorities and public authority in sub-Saharan Africa. *Journal of Modern African Studies*, 47(1).
- Fred C. Lunenburg. (2012). Leadership:, Power and Process, An Influence. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 15(1).
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power*. University of Michigan, Institute for Social Research.
- Gary Schwarz, N. E. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? *Public Administration Review*, 80(4).
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2022). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1),
- Im, Tom. (2016). *Public Organizations in Asia*. Routledge:London
- Indonesia, O. R. (2022). *Laporan Tahunan 2022*.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5).
- Lukaszewski. (2013). Testing an adaptationist theory of trait covariation: relative bargaining power as a common calibrator of an interpersonal syndrome. *European Journal of Personality*, 27(4)
- M. Ceri-Booms, P.L. Curseu, L. A. G. O. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management*, 27.
- Mahdinezhad, M., Suandi, T.B., Silong, A.D. and Omar, Z. . (2013). Transformational, transactional leadership styles and job performance of academic leaders. *International Education Studies*, 6(11).
- Maner, J. K., & Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: When leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(3).
- Elizabeth Long Lingo dan Kathleen L. McGinn (2020). A New Prescription for. *Harvard Business Review*.
- Moh. Irfan Mufti, I. K. & H. N. (2019). The Challenges Of Bureaucratic Reformation In

- Indonesia (Public Service Perspective) (Tantangan Reformasi Birokrasi Di Indonesia (Perspektif Layanan Publik). *Asian Journal of Environment, History and Heritage*, 3(2).
- Muzaki, I., & Supriyanto, A. S. (2021). The Effect of Islamic Leadership on Performance Mediated by Organizational Culture: Case Study at PT. Pos Indonesia Malang City. *The American Journal of Humanities and Social Sciences Research (THE AJHSSR)*, 4(3).
- Nye, Jr, J. S. (2008). Soft Power: mix it with Hard Power. *Leadership Excellence*, 25(4).
- O'Flynn, Patrick Eamon, and T. A. M. (2014). . "A Demographic and Career Profile of Municipal CAOs in Canada: Implications for Local Governance: Municipal CAOs in Canada." *Canadian Public Administration*, 57(1).
- Opstrup, Niels, and A. R. V. (2015). "The Right Mix? Gender Diversity in Top Management Teams and Financial Performance." *Public Administration Review*, 75(2).
- R, E. (1978). Organisational models of social programme implementation. *Public Policy*, 26.
- Rattus, Reelika, and T. R.-L. (2019). "Leaving the Senior Civil Service – Public Service Bargain and beyond: The Case of Estonia." *Public Policy and Administration*, 34(4).
- Riki Nuryadin, A Sobandi, B. S. (2023). Digital Leadership in the Public Sector-Systematic Literature Review Systematic literature review. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 20(1).
- Sharp JP, Routledge P, Philo C, P. R. (2000). *Entanglements of power: geographies of domination/resistance*. Routledge.
- Siahaya, J. (2018). Kepemimpinan Kristen dalam Pluralitas Indonesia. *Jurnal Teruna Bhakti*, 1(1).
- Suripto, Torontuan, K. Y. & P. S. H. A. (2021). Indigenous Public Administration: A Review and Deconstruction of the Idea, Concept and Theory of Government and Governance. *Journal Borneo Administrator*, 17(3).
- Sutisna, I. F. (2020). Gaya Kepemimpinan Dalam Mendukung Perilaku Organisasi Di Pt. Kerry Ingredients Indonesia Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal PROFIT: Kajian Pendidikan Ekonomi Dan Ilmu Ekonomi*, 7(2).
- Ting Huang, A. R. V. (2023). Top managers in public organizations: A systematic literature review and future research directions. *Public Administration Review*, 83.
- Tummers, K. (2016). Measuring Public Leadership: Developing Scales For Four Key Public Leadership Roles. *Public Administration*, 94(2).
- Wekke, I. S. (2019). *Metode Penelitian Sosial*. Gawe Buku.
- Williams, M. J. (2014). Serving the self from the seat of power: goals and threats predict leaders' self-interested behavior. *Journal Management*, 40.
- Wright, B. E., S. Hassan, and J. P. (2016). Does a Public Service Ethic Encourage Ethical Behaviour? Public Service Motivation, Ethical Leadership and the Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration*, 94(3).

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) Universitas Katolik Widya Mandira Kupang yang telah memberikan bantuan dana hibah penelitian. Ucapan terima kasih juga diberikan pimpinan dan para staf Plaza Pelayanan Publik Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPSTP) yang telah meluangkan waktu dan pikiran terlibat dalam penelitian ini. Ucapan yang sama kami sampaikan kepada tim editor *Journal of Education on Social Science (JESS)* yang berkenan menerima artikel penelitian ini.