

## **Dari Keteladanan Ke Empati Pelayanan: Model Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di DPM-PTSP Kabupaten Gorontalo**

**Novi Pratiwi Usman<sup>1</sup>, Yakob Noho Nani<sup>2</sup>, Alexander Badjuka<sup>3</sup>,  
Juriko Abdussamad<sup>4</sup>, Abduls Muchlis Akuba<sup>5</sup>**

<sup>1 s.d 5</sup>Universitas Negeri Gorontalo, Gorontalo, Indonesia  
Email Koresponden: [novipratiwi@gmail.com](mailto:novipratiwi@gmail.com)

### **Abstrak**

Kualitas pelayanan publik masih menjadi tantangan utama dalam administrasi publik, khususnya dalam memahami bagaimana kepemimpinan memengaruhi hasil pelayanan di luar prosedur formal dan mekanisme pengendalian administratif. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana kepemimpinan transformasional membentuk kualitas pelayanan publik di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPM-PTSP) Kabupaten Gorontalo. Penelitian menggunakan desain studi kasus kualitatif interpretif dengan data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis menggunakan pengkodean tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja melalui empat mekanisme utama. Keteladanan membentuk akuntabilitas melalui internalisasi integritas dan tanggung jawab; motivasi inspiratif memperkuat responsivitas melalui komitmen pelayanan; inovasi meningkatkan efisiensi melalui pembelajaran organisasi dan perbaikan proses kerja; serta perhatian personal membangun empati melalui hubungan interpersonal yang suportif. Penelitian ini mengembangkan model kepemimpinan transformasional dalam pelayanan publik yang menjelaskan bagaimana dimensi kepemimpinan menghasilkan outcome pelayanan yang berbeda melalui mekanisme organisasi yang spesifik. Temuan ini memperluas literatur kepemimpinan transformasional dengan memberikan penjelasan yang lebih rinci mengenai bagaimana kepemimpinan diterjemahkan ke dalam akuntabilitas, responsivitas, efisiensi, dan empati dalam organisasi pelayanan publik.

**Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Kualitas Pelayanan Publik; Empati Pelayanan.**

### **Pendahuluan**

Pelayanan publik merupakan arena utama yang memperlihatkan kapasitas negara dalam menghadirkan tata kelola yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada kebutuhan warga negara. Dalam perkembangan administrasi publik kontemporer, kualitas pelayanan tidak lagi dipahami sekadar sebagai pemenuhan prosedur administratif, tetapi sebagai proses penciptaan nilai publik (public value) yang mencerminkan kemampuan pemerintah membangun kepercayaan, legitimasi, dan kepuasan masyarakat



(Denhardt & Denhardt, 2015; Osborne et al., 2022). Di Indonesia, transformasi birokrasi yang berlangsung dalam satu dekade terakhir semakin menempatkan pelayanan publik sebagai indikator utama keberhasilan reformasi pemerintahan, terutama melalui penguatan digitalisasi layanan, transparansi, akuntabilitas, dan orientasi pada kepentingan masyarakat (KemenPAN-RB, 2022; LAN RI, 2023).

Meskipun berbagai reformasi kelembagaan telah dilakukan, kualitas pelayanan publik di Indonesia masih menunjukkan variasi yang cukup besar antarorganisasi pemerintah. Berbagai studi menunjukkan bahwa keberadaan standar operasional, digitalisasi pelayanan, dan sistem pengawasan belum selalu menghasilkan pelayanan yang cepat, responsif, dan memuaskan masyarakat. Dalam banyak kasus, masyarakat masih menghadapi keterlambatan pelayanan, rendahnya respons terhadap keluhan, prosedur yang berbelit, dan kualitas interaksi pelayanan yang kurang empatik. Kondisi tersebut menunjukkan adanya paradoks pelayanan publik, yaitu ketika kapasitas administratif meningkat tetapi pengalaman pelayanan masyarakat belum sepenuhnya membaik.

Literatur administrasi publik menjelaskan bahwa salah satu faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan pelayanan publik adalah kepemimpinan. Kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen koordinasi organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme yang membentuk nilai, budaya kerja, orientasi pelayanan, dan perilaku aparatur dalam menjalankan tugas publik. Dalam perspektif Transformational Leadership Theory, pemimpin berperan sebagai agen perubahan yang mampu menginspirasi, memotivasi, menstimulasi inovasi, dan membangun komitmen kolektif melalui keteladanan moral, visi organisasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual kepada pegawai (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006). Melalui mekanisme tersebut, kepemimpinan transformasional dipandang mampu mengubah orientasi aparatur dari kepatuhan administratif menuju pelayanan yang berlandaskan nilai publik dan tanggung jawab sosial.

Dalam konteks Indonesia, kepemimpinan transformasional semakin dianggap relevan karena birokrasi daerah menghadapi tuntutan perubahan

yang semakin kompleks. Reformasi birokrasi tidak hanya membutuhkan perubahan sistem dan regulasi, tetapi juga perubahan pola pikir, budaya organisasi, dan perilaku aparatur. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong inovasi pelayanan, meningkatkan motivasi kerja pegawai, memperkuat akuntabilitas organisasi, dan membangun budaya pelayanan yang berorientasi pada masyarakat. Kepemimpinan yang mampu menggerakkan perubahan nilai terbukti lebih efektif dalam mendorong adaptasi birokrasi dibandingkan pendekatan kepemimpinan yang hanya menekankan kepatuhan struktural dan kontrol administratif.

Sejumlah penelitian terdahulu juga menemukan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kualitas pelayanan publik. Hartoyo (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pelayanan melalui penguatan kompetensi aparatur dan reformasi birokrasi. Sudiartini et al. (2023) menemukan bahwa komunikasi interpersonal dan komitmen organisasional yang dibangun melalui kepemimpinan transformasional meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penelitian Khoirunizar dan Yulyana (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional pada pemerintahan desa berpengaruh terhadap peningkatan kualitas layanan masyarakat, sedangkan Payon (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mendukung keberhasilan digitalisasi pelayanan melalui e-procurement.

Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang secara langsung memengaruhi kualitas pelayanan atau kinerja organisasi. Penelitian terdahulu relatif lebih banyak menjelaskan hubungan pengaruh antarvariabel, tetapi belum secara mendalam menguraikan bagaimana nilai-nilai kepemimpinan ditransformasikan menjadi perilaku pelayanan dalam praktik birokrasi sehari-hari. Hubungan antara keteladanan pemimpin dengan akuntabilitas pelayanan, motivasi dengan responsivitas pelayanan, inovasi dengan efisiensi layanan, serta perhatian personal dengan empati pelayanan masih jarang dianalisis sebagai suatu mekanisme yang saling terhubung dalam membentuk kualitas pelayanan publik.

Kesenjangan tersebut menjadi penting dalam konteks organisasi pelayanan publik yang berhadapan langsung dengan masyarakat, seperti Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPM-PTSP). Sebagai organisasi yang bertanggung jawab terhadap pelayanan perizinan dan investasi daerah, DPM-PTSP dituntut menghadirkan pelayanan yang cepat, transparan, responsif, dan mudah diakses. Dalam kebijakan nasional, DPM-PTSP diposisikan sebagai instrumen strategis untuk memperkuat kemudahan investasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik daerah. Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa keberhasilan pelayanan satu pintu tidak hanya ditentukan oleh sistem digital dan prosedur formal, tetapi juga oleh kapasitas kepemimpinan dalam membangun budaya pelayanan yang adaptif dan berorientasi pada warga.

Dalam konteks DPM-PTSP Kabupaten Gorontalo, fenomena tersebut terlihat melalui adanya fluktuasi capaian pelayanan, variasi kualitas respons aparatur, dan pengalaman pelayanan masyarakat yang belum sepenuhnya konsisten. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberadaan sistem pelayanan formal belum cukup menjelaskan kualitas pelayanan yang dirasakan masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan dijalankan dalam organisasi pelayanan publik serta bagaimana nilai-nilai kepemimpinan tersebut memengaruhi perilaku aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Perspektif ini menjadi penting karena kualitas pelayanan publik pada akhirnya dibentuk melalui interaksi sosial antara pemimpin, aparatur, dan warga yang menerima layanan.

Berdasarkan argumentasi tersebut, penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa kualitas pelayanan publik terbentuk melalui rangkaian mekanisme kepemimpinan transformasional yang bekerja secara bertahap. Keteladanan pemimpin membangun akuntabilitas pelayanan melalui internalisasi nilai integritas dan tanggung jawab. Motivasi yang diberikan pemimpin memperkuat responsivitas aparatur terhadap kebutuhan masyarakat. Dukungan terhadap inovasi dan pembelajaran organisasi meningkatkan efisiensi pelayanan melalui penyederhanaan prosedur dan pemanfaatan teknologi. Sementara itu, perhatian personal pemimpin

membentuk empati pelayanan yang lebih humanis dalam interaksi antara aparatur dan masyarakat. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan menjelaskan model kepemimpinan transformasional yang bergerak dari keteladanan menuju empati pelayanan sebagai mekanisme pembentukan kualitas pelayanan publik di DPM-PTSP Kabupaten Gorontalo. Kontribusi penelitian ini terletak pada pengembangan penjelasan yang lebih mendalam mengenai bagaimana dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional diterjemahkan menjadi akuntabilitas, responsivitas, efisiensi, dan empati pelayanan dalam praktik birokrasi daerah.

### **Kerangka konseptual**

Kepemimpinan dalam organisasi publik tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengarahkan aparatur melalui otoritas formal, tetapi juga dengan kapasitas membentuk nilai, budaya kerja, dan orientasi pelayanan. Dalam konteks pelayanan publik yang semakin kompleks, pemimpin dituntut mampu menggerakkan aparatur untuk bekerja melampaui kepatuhan prosedural menuju tanggung jawab publik yang lebih substantif. Kepemimpinan transformasional menjelaskan proses tersebut melalui kemampuan pemimpin menanamkan keteladanan, membangun motivasi kolektif, mendorong inovasi, dan memberikan perhatian personal kepada pegawai. Keempat proses ini memungkinkan organisasi publik mengubah nilai kepemimpinan menjadi perilaku pelayanan yang lebih akuntabel, responsif, efisien, dan empatik (Van Wart, 2017; Osborne et al., 2022; Hong et al., 2022; Nugroho & Muslim, 2024).

Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dipahami sebagai proses organisasi yang bekerja melalui mekanisme perubahan nilai dan perilaku. Keteladanan pemimpin membentuk standar moral yang menjadi rujukan aparatur dalam menjalankan tugas pelayanan. Motivasi dan inspirasi memperkuat pemahaman aparatur bahwa pelayanan publik bukan sekadar pekerjaan administratif, melainkan tanggung jawab sosial kepada masyarakat. Inovasi dan stimulasi intelektual mendorong aparatur untuk memperbaiki prosedur, mencari solusi, dan memanfaatkan teknologi dalam mempercepat pelayanan. Perhatian personal memperkuat hubungan

interpersonal dalam organisasi sehingga pegawai merasa dihargai, didukung, dan lebih mampu menunjukkan kepedulian kepada pengguna layanan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak diposisikan sebagai atribut individual semata, tetapi sebagai proses yang membentuk cara organisasi bekerja dan melayani.

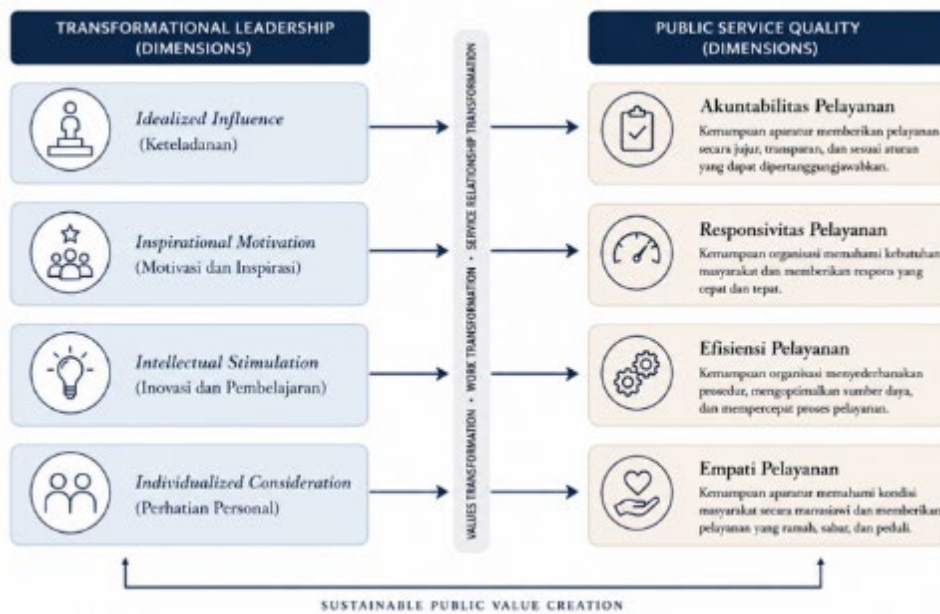
Kualitas pelayanan publik merupakan hasil dari hubungan antara sistem pelayanan, perilaku aparatur, dan pengalaman masyarakat. Pelayanan yang baik tidak cukup diukur dari keberadaan prosedur, standar operasional, atau target kinerja, tetapi dari sejauh mana masyarakat memperoleh layanan yang dapat dipertanggungjawabkan, cepat merespons kebutuhan, mudah diakses, serta manusiawi dalam interaksi. Karena itu, kualitas pelayanan publik dalam penelitian ini dipahami melalui empat dimensi yang saling melengkapi, yaitu akuntabilitas, responsivitas, efisiensi, dan empati. Keempat dimensi ini relevan dengan karakter DPM-PTSP sebagai organisasi pelayanan garis depan yang berhubungan langsung dengan masyarakat dan pelaku usaha, sehingga kualitas pelayanan tidak hanya menjadi persoalan administratif, tetapi juga persoalan relasional antara negara dan warga (Dwiyanto, 2021; Rahmasari et al., 2022; Hidayat, 2023; Sudiartini et al., 2023; Khoirunizar & Yulyana, 2025).

Akuntabilitas menunjukkan kemampuan aparatur menjalankan pelayanan secara jujur, transparan, dan sesuai aturan. Responsivitas mencerminkan kesediaan organisasi memahami kebutuhan masyarakat serta memberikan jawaban yang cepat dan tepat terhadap persoalan pelayanan. Efisiensi menggambarkan kemampuan organisasi menyederhanakan prosedur, mempercepat proses kerja, dan menggunakan sumber daya secara optimal tanpa mengurangi ketepatan administratif. Empati menunjukkan kemampuan aparatur memahami kondisi masyarakat secara manusiawi melalui sikap ramah, sabar, komunikatif, dan peduli. Dalam praktik pelayanan publik, keempat dimensi tersebut tidak berdiri sendiri. Akuntabilitas memperkuat legitimasi pelayanan, responsivitas memastikan kebutuhan masyarakat direspons secara tepat, efisiensi mempercepat dan mempermudah akses layanan, sedangkan empati memperkuat kualitas hubungan sosial antara aparatur dan masyarakat.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas pelayanan publik dalam penelitian ini dipahami sebagai proses bertahap yang menghubungkan nilai kepemimpinan dengan pengalaman pelayanan masyarakat. Keteladanan pemimpin membentuk akuntabilitas karena aparatur meniru konsistensi, integritas, dan tanggung jawab yang ditunjukkan pimpinan dalam praktik kerja sehari-hari. Motivasi dan inspirasi memperkuat responsivitas karena aparatur terdorong memahami pelayanan sebagai komitmen terhadap kebutuhan warga. Inovasi meningkatkan efisiensi karena pemimpin menciptakan ruang bagi perbaikan alur kerja, penyederhanaan prosedur, dan penggunaan teknologi pelayanan. Perhatian personal membentuk empati karena hubungan yang suportif dalam organisasi mendorong aparatur menampilkan pelayanan yang lebih ramah dan peduli kepada masyarakat.

Dengan demikian, kualitas pelayanan publik tidak muncul secara otomatis dari keberadaan sistem formal, tetapi berkembang melalui transformasi nilai, transformasi kerja, dan transformasi hubungan pelayanan. Transformasi nilai terlihat ketika keteladanan dan motivasi membentuk aparatur yang akuntabel dan responsif. Transformasi kerja terlihat ketika inovasi memperbaiki proses pelayanan sehingga lebih efisien. Transformasi hubungan pelayanan terlihat ketika perhatian personal menghasilkan interaksi yang lebih empatik antara aparatur dan masyarakat. Model ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja melalui jalur yang berbeda, tetapi saling melengkapi dalam membentuk kualitas pelayanan publik.

### Kerangka konseptual Penelitian



Gambar 1 Kerangka konseptual : From Kepemimpinan Transformasional ke kualitas pelayanan public

Secara konseptual, model “dari keteladanan ke empati pelayanan” menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik dibentuk melalui empat hubungan utama: keteladanan menghasilkan akuntabilitas, motivasi menghasilkan responsivitas, inovasi menghasilkan efisiensi, dan perhatian personal menghasilkan empati. Keempat hubungan tersebut menjadi dasar dalam membaca data empiris, menyusun instrumen penelitian, dan menafsirkan temuan lapangan. Dengan model ini, penelitian tidak hanya menjelaskan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan kualitas pelayanan, tetapi menunjukkan bagaimana nilai kepemimpinan berubah menjadi praktik pelayanan yang dirasakan langsung oleh masyarakat.

Meskipun ditampilkan secara terpisah, keempat hubungan tersebut sesungguhnya membentuk suatu rantai transformasi pelayanan yang saling melengkapi. Akuntabilitas memperkuat legitimasi pelayanan, responsivitas meningkatkan kemampuan organisasi merespons kebutuhan masyarakat, efisiensi mempercepat dan mempermudah akses layanan, sedangkan empati memperkuat kualitas hubungan antara negara dan warga negara. Kombinasi keempat dimensi tersebut menghasilkan kualitas pelayanan publik yang lebih

komprehensif dibandingkan apabila hanya mengandalkan satu dimensi pelayanan saja.

Model ini juga memperluas pemahaman mengenai kepemimpinan transformasional dalam administrasi publik. Jika sebagian besar studi sebelumnya menempatkan kepemimpinan sebagai faktor yang memengaruhi kinerja organisasi secara umum, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bekerja melalui mekanisme yang lebih spesifik dan teramati dalam praktik pelayanan. Dengan demikian, kualitas pelayanan publik dipahami sebagai hasil dari proses transformasi nilai yang berlangsung melalui keteladanan, motivasi, inovasi, dan perhatian personal pemimpin yang kemudian diterjemahkan menjadi perilaku pelayanan aparatur.

Atas dasar model konseptual tersebut, penelitian ini menggunakan Transformational Leadership Theory dari Bass dan Avolio (1994) sebagai lensa analisis utama. Keempat dimensi teori tersebut kemudian diturunkan menjadi fokus analisis empiris penelitian, yaitu: (1) keteladanan pemimpin dalam membentuk akuntabilitas pelayanan, (2) motivasi dan inspirasi pemimpin dalam membentuk responsivitas pelayanan, (3) inovasi pemimpin dalam meningkatkan efisiensi pelayanan, dan (4) perhatian personal pemimpin dalam membentuk empati pelayanan. Keempat fokus inilah yang selanjutnya menjadi dasar penyusunan dimensi analisis pada bab metode penelitian dan menjadi kerangka interpretasi dalam pembahasan hasil penelitian

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus interpretif untuk memahami bagaimana kepemimpinan transformasional dijalankan dalam organisasi pelayanan publik dan bagaimana nilai-nilai kepemimpinan tersebut diterjemahkan ke dalam akuntabilitas, responsivitas, efisiensi, dan empati pelayanan. Desain ini dipilih karena fokus penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan kausal secara kuantitatif, tetapi untuk menafsirkan proses sosial, makna, pengalaman, dan mekanisme organisasi yang membentuk kualitas pelayanan publik dalam konteks nyata. Studi kasus interpretif memungkinkan peneliti

memahami fenomena kepemimpinan sebagai praktik yang tidak terpisah dari lingkungan kelembagaan, budaya kerja, interaksi aparatur, dan pengalaman masyarakat sebagai pengguna layanan (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018; Merriam & Tisdell, 2016; Tracy, 2020).

Lokasi penelitian adalah Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPM-PTSP) Kabupaten Gorontalo, Provinsi Gorontalo. Lokasi ini dipilih secara purposif karena DPM-PTSP merupakan organisasi pelayanan garis depan yang memiliki mandat strategis dalam pelayanan perizinan, nonperizinan, fasilitasi investasi, dan pelayanan administratif yang berhubungan langsung dengan masyarakat serta pelaku usaha. Konteks ini relevan karena organisasi tersebut berada dalam tekanan reformasi birokrasi, penyederhanaan prosedur, digitalisasi layanan, peningkatan transparansi, dan penguatan akuntabilitas pelayanan. Meskipun telah memiliki standar pelayanan dan prosedur operasional, kualitas layanan yang dirasakan masyarakat masih dapat bervariasi, sehingga DPM-PTSP menjadi konteks yang tepat untuk menelusuri bagaimana kepemimpinan memengaruhi perilaku aparatur dan pengalaman pelayanan warga (KemenPAN-RB, 2022; LAN RI, 2023; Yin, 2018).

Informan penelitian dipilih dengan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan, pengalaman, dan kemampuan mereka menjelaskan praktik kepemimpinan serta pelayanan publik di DPM-PTSP Kabupaten Gorontalo. Pemilihan informan tidak dimaksudkan untuk mewakili populasi secara statistik, tetapi untuk memperoleh data yang kaya dan relevan dengan fokus penelitian. Informan mencakup aktor internal organisasi, seperti pimpinan, pejabat struktural, dan aparatur pelaksana pelayanan, serta aktor eksternal berupa masyarakat atau pengguna layanan yang memiliki pengalaman langsung berinteraksi dengan DPM-PTSP. Komposisi informan ini memungkinkan penelitian menangkap perspektif dari sisi pengambil keputusan, pelaksana layanan, dan penerima layanan. Jumlah informan ditentukan berdasarkan kecukupan informasi dan kedalaman data, dengan prinsip bahwa pengumpulan data dapat dihentikan ketika informasi yang diperoleh telah menunjukkan pola yang berulang,

konsisten, dan tidak lagi menghasilkan tema baru yang substantif (Patton, 2015; Creswell & Poth, 2018; Saunders et al., 2018; Tracy, 2020).

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi lapangan, sedangkan data sekunder diperoleh melalui analisis dokumen organisasi. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti memiliki pedoman pertanyaan yang sesuai dengan fokus penelitian, tetapi tetap memberi ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman, interpretasi, dan pandangannya secara terbuka. Pertanyaan wawancara dikembangkan dari empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu keteladanan, motivasi dan inspirasi, stimulasi intelektual atau inovasi, serta perhatian personal, kemudian dihubungkan dengan empat dimensi kualitas pelayanan publik, yaitu akuntabilitas, responsivitas, efisiensi, dan empati. Wawancara dilakukan secara langsung, dicatat dalam catatan lapangan, direkam atas persetujuan informan, dan ditranskripsi untuk kepentingan analisis (Kvale & Brinkmann, 2015; Creswell & Poth, 2018; Miles et al., 2020).

Observasi dilakukan secara nonpartisipan untuk memahami praktik pelayanan, interaksi sosial, dan dinamika organisasi yang berlangsung secara alami di lingkungan DPM-PTSP. Melalui observasi, peneliti mengamati pola komunikasi antara pimpinan dan aparatur, cara aparatur merespons masyarakat, penerapan prosedur pelayanan, penggunaan teknologi, koordinasi antarunit, serta situasi pelayanan yang tidak selalu dapat dijelaskan secara penuh melalui wawancara. Observasi juga digunakan untuk memeriksa konsistensi antara keterangan informan dan praktik aktual di lapangan. Seluruh hasil observasi dicatat secara sistematis dalam catatan lapangan dan dianalisis bersama data wawancara serta dokumen organisasi (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018; Tracy, 2020).

Dokumentasi digunakan untuk memperkuat pemahaman mengenai konteks kelembagaan dan memverifikasi informasi yang diperoleh dari wawancara serta observasi. Dokumen yang dianalisis meliputi profil organisasi, struktur organisasi, standar operasional prosedur pelayanan, laporan kinerja, dokumen pelayanan publik, data capaian pelayanan, dokumen reformasi birokrasi, dan dokumen administratif lain yang relevan.

Analisis dokumen membantu peneliti memahami bagaimana aturan, prosedur, dan kebijakan pelayanan dilembagakan, serta bagaimana praktik kepemimpinan dan pelayanan tercermin dalam sistem kerja organisasi. Dengan menggabungkan wawancara, observasi, dan dokumentasi, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan metode untuk meningkatkan kedalaman serta kredibilitas temuan (Bowen, 2009; Yin, 2018; Nowell et al., 2017).

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik yang dipadukan dengan prosedur pengkodean kualitatif. Analisis berlangsung secara simultan sejak pengumpulan data dimulai, sehingga peneliti dapat membaca pola awal, menyesuaikan fokus pendalaman, dan mengembangkan kategori temuan secara bertahap. Proses analisis mengikuti tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Pada tahap kondensasi, transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen yang relevan dibaca berulang, dipilih, disederhanakan, dan diklasifikasikan berdasarkan fokus penelitian. Pengkodean dilakukan melalui open coding untuk mengidentifikasi unit makna awal, axial coding untuk menghubungkan kode-kode ke dalam kategori yang lebih besar, dan selective coding untuk menyusun tema utama yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas pelayanan publik (Miles et al., 2020; Saldaña, 2021; Braun & Clarke, 2022).

Kerangka analisis diturunkan dari Transformational Leadership Theory sebagai lensa interpretif. Keteladanan dianalisis dalam hubungannya dengan akuntabilitas pelayanan, motivasi dan inspirasi dianalisis dalam hubungannya dengan responsivitas, inovasi dianalisis dalam hubungannya dengan efisiensi, sedangkan perhatian personal dianalisis dalam hubungannya dengan empati pelayanan. Dengan cara ini, analisis tidak hanya menghasilkan deskripsi temuan, tetapi juga menjelaskan mekanisme bagaimana nilai kepemimpinan berubah menjadi perilaku pelayanan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi tematik, sintesis dokumen, dan ringkasan bukti empiris yang menunjukkan pola hubungan antar kategori. Kesimpulan diverifikasi melalui perbandingan antar sumber data, konsistensi antara wawancara, observasi, dan dokumen, serta keterkaitan

antara temuan empiris dan kerangka konseptual penelitian (Nowell et al., 2017; Miles et al., 2020; Braun & Clarke, 2022).

Keabsahan data dijaga melalui prinsip trustworthiness yang mencakup kredibilitas, keteralihan, kebergantungan, dan konfirmasi. Kredibilitas dibangun melalui triangulasi informan, triangulasi metode, dan konfirmasi ringkasan temuan kepada informan kunci. Keteralihan dijaga melalui penyajian konteks penelitian secara rinci agar pembaca dapat menilai relevansi temuan dengan organisasi pelayanan publik lain yang memiliki karakteristik serupa. Kebergantungan dan konfirmasi dijaga melalui dokumentasi sistematis seluruh proses penelitian, mulai dari pemilihan informan, pengumpulan data, transkripsi, pengkodean, pembentukan tema, hingga penarikan kesimpulan. Setiap interpretasi ditelusuri kembali pada bukti empiris berupa wawancara, observasi, dan dokumen sehingga temuan yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis dan akademik (Birt et al., 2016; Nowell et al., 2017; Stahl & King, 2020; Ahmed, 2024).

## **A. Hasil Penelitian**

### **1. Keteladanan Kepemimpinan sebagai Fondasi Akuntabilitas Pelayanan**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas pelayanan di DPM-PTSP Kabupaten Gorontalo berkembang melalui proses keteladanan yang ditunjukkan pimpinan dalam praktik organisasi sehari-hari. Data wawancara, observasi, dan dokumentasi memperlihatkan bahwa perilaku pimpinan menjadi referensi utama bagi aparatur dalam memahami standar perilaku yang diharapkan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam konteks ini, akuntabilitas tidak semata-mata muncul sebagai konsekuensi dari keberadaan aturan dan mekanisme pengawasan formal, tetapi berkembang melalui proses internalisasi nilai yang berlangsung dalam interaksi kerja sehari-hari (INT-01–INT-07; OBS-01; DOC-01).

Bentuk keteladanan yang paling menonjol terlihat pada konsistensi pimpinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab organisasi. Informan menggambarkan bahwa kedisiplinan, komitmen terhadap pekerjaan, serta keterlibatan langsung pimpinan dalam berbagai aktivitas

pelayanan menciptakan standar kerja yang kemudian diikuti oleh aparatur. Hasil observasi menunjukkan bahwa kehadiran pimpinan dalam proses pelayanan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengawasan, tetapi juga menjadi simbol komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan. Situasi tersebut mendorong aparatur untuk menjalankan tugas sesuai dengan prosedur yang berlaku dan meningkatkan kesadaran akan pentingnya tanggung jawab pelayanan kepada masyarakat (INT-01–INT-06; OBS-01).

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa integritas menjadi elemen penting dalam pembentukan akuntabilitas pelayanan. Informan secara konsisten menjelaskan bahwa pimpinan menempatkan kejujuran, keterbukaan, dan kepatuhan terhadap aturan sebagai nilai yang harus dijaga dalam pelaksanaan pelayanan. Nilai-nilai tersebut tidak hanya disampaikan melalui arahan formal, tetapi juga tercermin dalam praktik kerja yang ditunjukkan secara langsung oleh pimpinan. Analisis dokumen organisasi memperlihatkan bahwa standar pelayanan, prosedur operasional, dan mekanisme pengendalian internal dijalankan secara konsisten sehingga memperkuat orientasi aparatur terhadap pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan (INT-02–INT-07; DOC-01; DOC-02).

Lebih jauh, data lapangan menunjukkan bahwa keteladanan pimpinan telah membentuk budaya kerja yang menempatkan tanggung jawab publik sebagai bagian dari identitas organisasi. Aparatur tidak hanya memahami akuntabilitas sebagai kewajiban administratif yang harus dipenuhi, tetapi juga sebagai komitmen moral dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hasil observasi menunjukkan bahwa pegawai berupaya menjaga ketepatan informasi, memastikan kelengkapan dokumen pelayanan, serta memberikan penjelasan yang jelas kepada pengguna layanan. Praktik-praktik tersebut menunjukkan bahwa nilai akuntabilitas telah terinternalisasi dalam perilaku pelayanan sehari-hari dan tidak lagi bergantung sepenuhnya pada pengawasan formal organisasi (INT-01–INT-07; OBS-02; DOC-02).

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa akuntabilitas pelayanan di DPM-PTSP Kabupaten Gorontalo dibangun melalui proses transformasi nilai yang berawal dari keteladanan pimpinan, diperkuat oleh

integritas dan kepatuhan terhadap aturan, kemudian berkembang menjadi budaya kerja yang menempatkan tanggung jawab publik sebagai orientasi utama pelayanan. Dengan demikian, akuntabilitas pelayanan muncul tidak hanya sebagai hasil dari sistem administratif organisasi, tetapi juga sebagai konsekuensi dari praktik kepemimpinan yang secara konsisten membentuk perilaku dan orientasi aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (INT-01–INT-07; OBS-01–OBS-02; DOC-01–DOC-02).

## 2. Motivasi dan Inspirasi dalam Membentuk Responsivitas Pelayanan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa responsivitas pelayanan di DPM-PTSP Kabupaten Gorontalo tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan prosedur pelayanan dan standar operasional organisasi, tetapi juga oleh kemampuan pimpinan membangun motivasi dan inspirasi kerja di lingkungan organisasi. Data wawancara, observasi, dan dokumentasi memperlihatkan bahwa dorongan yang diberikan pimpinan berkontribusi terhadap terbentuknya kesadaran aparatur untuk merespons kebutuhan masyarakat secara lebih cepat, tepat, dan berorientasi pada penyelesaian masalah. Dalam konteks ini, responsivitas berkembang sebagai hasil dari proses internalisasi makna pelayanan yang dibangun melalui komunikasi, arahan, dan motivasi yang diberikan oleh pimpinan (INT-01–INT-07; OBS-01; DOC-01).

Proses tersebut terlihat dari kemampuan pimpinan membangun pemahaman bersama mengenai pentingnya pelayanan publik sebagai tanggung jawab organisasi terhadap masyarakat. Informan menjelaskan bahwa berbagai arahan dan komunikasi yang dilakukan pimpinan tidak hanya berfokus pada pencapaian target administratif, tetapi juga menekankan pentingnya memberikan pelayanan yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat secara efektif. Pemahaman ini mendorong aparatur untuk memandang pelayanan bukan sekadar sebagai rutinitas pekerjaan, melainkan sebagai bentuk tanggung jawab publik yang memerlukan perhatian dan komitmen yang tinggi. Hasil observasi menunjukkan bahwa orientasi tersebut tercermin dalam upaya pegawai memberikan informasi yang jelas, membantu masyarakat memahami prosedur pelayanan, serta

berusaha menyelesaikan berbagai kebutuhan pelayanan secara tepat waktu (INT-01–INT-06; OBS-01).

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi yang diberikan pimpinan berkontribusi terhadap peningkatan kesiapan aparatur dalam merespons berbagai permasalahan yang muncul selama proses pelayanan. Informan menjelaskan bahwa pimpinan secara rutin memberikan dukungan, arahan, dan penguatan kepada pegawai agar mampu menghadapi berbagai tuntutan pelayanan yang terus berkembang. Situasi tersebut menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan mendorong aparatur untuk menunjukkan inisiatif dalam membantu masyarakat memperoleh layanan yang dibutuhkan. Data observasi memperlihatkan bahwa pegawai tidak hanya menunggu instruksi formal ketika menghadapi persoalan pelayanan, tetapi cenderung berupaya mencari solusi yang memungkinkan pelayanan tetap berjalan secara efektif (INT-02–INT-07; OBS-02).

Lebih lanjut, data lapangan menunjukkan bahwa motivasi dan inspirasi yang dibangun pimpinan turut memengaruhi sensitivitas aparatur terhadap kebutuhan masyarakat. Informan menjelaskan bahwa pimpinan mendorong pegawai untuk memahami kondisi pengguna layanan serta memberikan perhatian terhadap berbagai keluhan dan hambatan yang dihadapi masyarakat. Dorongan tersebut membentuk pola pelayanan yang lebih adaptif karena aparatur berusaha menyesuaikan respons mereka dengan kebutuhan konkret yang muncul di lapangan. Analisis dokumen pelayanan juga menunjukkan adanya penekanan organisasi terhadap kecepatan respons, penyelesaian pengaduan, dan peningkatan kepuasan masyarakat sebagai bagian dari orientasi pelayanan yang terus dikembangkan (INT-01–INT-07; DOC-01; DOC-02).

Temuan ini memperlihatkan bahwa responsivitas pelayanan tidak semata-mata dibentuk oleh sistem pelayanan yang tersedia, tetapi juga oleh kemampuan kepemimpinan membangun motivasi kolektif dalam organisasi. Ketika aparatur memahami bahwa pelayanan memiliki makna yang lebih luas daripada sekadar penyelesaian administrasi, mereka cenderung menunjukkan tingkat kepedulian yang lebih tinggi terhadap kebutuhan masyarakat. Kondisi tersebut memungkinkan organisasi merespons berbagai

persoalan pelayanan secara lebih cepat dan lebih sesuai dengan harapan pengguna layanan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa responsivitas pelayanan di DPM-PTSP Kabupaten Gorontalo berkembang melalui proses motivasi dan inspirasi yang dibangun pimpinan dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Proses tersebut memperkuat komitmen aparatur terhadap pelayanan publik, meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi permasalahan pelayanan, serta mendorong terbentuknya sensitivitas yang lebih tinggi terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, responsivitas pelayanan muncul sebagai konsekuensi dari lingkungan kerja yang tidak hanya menekankan kepatuhan administratif, tetapi juga mengembangkan orientasi pelayanan yang berpusat pada kebutuhan warga (INT-01–INT-07; OBS-01–OBS-02; DOC-01–DOC-02).

### 3. Inovasi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Efisiensi Pelayanan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa efisiensi pelayanan di DPM-PTSP Kabupaten Gorontalo berkembang melalui kemampuan pimpinan mendorong inovasi, pembelajaran organisasi, dan perbaikan berkelanjutan dalam proses pelayanan. Data wawancara, observasi, dan dokumentasi memperlihatkan bahwa berbagai upaya penyederhanaan prosedur, percepatan proses kerja, dan pemanfaatan teknologi tidak muncul semata-mata sebagai tuntutan administratif, tetapi sebagai bagian dari dorongan kepemimpinan untuk menciptakan pelayanan yang lebih efektif dan mudah diakses masyarakat. Dalam konteks ini, inovasi berfungsi sebagai mekanisme yang memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi tanpa mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat (INT-01–INT-07; OBS-01; DOC-01).

Proses tersebut terlihat dari upaya pimpinan mendorong aparatur untuk terbuka terhadap perubahan dan perbaikan cara kerja. Informan menjelaskan bahwa pimpinan secara konsisten memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan gagasan, mengidentifikasi hambatan pelayanan, dan mencari alternatif penyelesaian yang lebih efektif. Situasi ini menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran organisasi dan

mengurangi kecenderungan mempertahankan prosedur yang tidak lagi sesuai dengan kebutuhan pelayanan. Hasil observasi menunjukkan bahwa aparatur memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam menyelesaikan permasalahan administratif serta berupaya mempercepat proses pelayanan tanpa mengabaikan ketentuan yang berlaku (INT-01–INT-06; OBS-01).

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa inovasi kepemimpinan berkontribusi terhadap penyederhanaan proses pelayanan. Informan menjelaskan bahwa pimpinan secara aktif mendorong evaluasi terhadap prosedur kerja yang dianggap memperlambat pelayanan dan menghambat akses masyarakat. Upaya tersebut menghasilkan berbagai penyesuaian dalam mekanisme pelayanan yang memungkinkan proses administrasi berlangsung lebih sederhana dan lebih cepat. Analisis dokumen organisasi memperlihatkan adanya perhatian yang berkelanjutan terhadap peningkatan efektivitas pelayanan melalui penyempurnaan prosedur operasional, penguatan koordinasi internal, dan pengembangan sistem pelayanan yang lebih terintegrasi (INT-02–INT-07; DOC-01; DOC-02).

Selain itu, pemanfaatan teknologi pelayanan juga menjadi bagian penting dari proses peningkatan efisiensi. Data lapangan menunjukkan bahwa pimpinan memberikan dukungan terhadap penggunaan teknologi sebagai sarana mempercepat proses pelayanan, meningkatkan akurasi administrasi, dan memudahkan akses informasi bagi masyarakat. Informan menjelaskan bahwa penerapan teknologi membantu mengurangi waktu penyelesaian layanan dan meningkatkan koordinasi antarunit kerja. Hasil observasi memperlihatkan bahwa penggunaan teknologi pelayanan tidak hanya mempercepat alur administrasi, tetapi juga mengurangi potensi kesalahan dalam pengelolaan dokumen pelayanan (INT-01–INT-07; OBS-02; DOC-02).

Lebih jauh, data penelitian menunjukkan bahwa efisiensi pelayanan tidak hanya dipahami sebagai penghematan waktu dan sumber daya, tetapi juga sebagai kemampuan organisasi menghasilkan pelayanan yang lebih mudah, lebih cepat, dan lebih tepat sasaran. Informan menjelaskan bahwa pimpinan secara konsisten menekankan pentingnya memberikan kemudahan kepada masyarakat melalui penyederhanaan proses pelayanan

dan peningkatan kualitas koordinasi internal. Dorongan tersebut membentuk orientasi kerja yang lebih adaptif sehingga aparatur tidak hanya berfokus pada penyelesaian prosedur administratif, tetapi juga pada penciptaan pelayanan yang memberikan manfaat nyata bagi masyarakat (INT-01–INT-07; OBS-01–OBS-02).

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa efisiensi pelayanan di DPM-PTSP Kabupaten Gorontalo berkembang melalui proses inovasi yang didorong oleh kepemimpinan organisasi. Proses tersebut tercermin dalam penguatan pembelajaran organisasi, penyederhanaan prosedur pelayanan, pemanfaatan teknologi, dan peningkatan koordinasi kerja yang memungkinkan pelayanan diberikan secara lebih cepat dan efektif. Dengan demikian, efisiensi pelayanan muncul sebagai konsekuensi dari kemampuan kepemimpinan menciptakan lingkungan organisasi yang terbuka terhadap perubahan, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan dalam penyelenggaraan pelayanan publik (INT-01–INT-07; OBS-01–OBS-02; DOC-01–DOC-02).

## **B. Pembahasan**

### 1. Kepemimpinan Transformasional sebagai Mekanisme Pembentukan Kualitas Pelayanan Publik

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik di DPM-PTSP Kabupaten Gorontalo tidak semata-mata dibentuk oleh keberadaan prosedur pelayanan, standar operasional, atau mekanisme pengawasan administratif, tetapi berkembang melalui proses transformasi nilai yang berlangsung dalam organisasi. Proses tersebut terlihat dari bagaimana keteladanan dan motivasi yang ditunjukkan pimpinan membentuk akuntabilitas dan responsivitas pelayanan aparatur. Temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan kualitas pelayanan tidak bersifat langsung, melainkan bekerja melalui mekanisme internalisasi nilai yang memengaruhi cara aparatur memahami tanggung jawab dan orientasi pelayanan mereka.

Dari perspektif Transformational Leadership Theory, temuan tersebut sejalan dengan argumentasi Bass dan Avolio (1994) serta Bass dan Riggio

(2006) bahwa pemimpin transformasional memengaruhi perilaku organisasi melalui perubahan nilai, keyakinan, dan orientasi kerja anggota organisasi. Dalam konteks penelitian ini, dimensi *idealized influence* tidak hanya tercermin dalam kemampuan pemimpin menjadi figur yang dihormati, tetapi juga berfungsi sebagai sumber legitimasi moral yang membentuk perilaku akuntabel aparatur. Ketika pimpinan secara konsisten menunjukkan disiplin, integritas, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas, aparatur cenderung menginternalisasi nilai yang sama dalam praktik pelayanan. Dengan demikian, akuntabilitas pelayanan berkembang bukan semata-mata karena kewajiban formal yang diatur organisasi, tetapi karena adanya proses pembelajaran sosial yang menjadikan perilaku pimpinan sebagai rujukan dalam menjalankan pelayanan publik.

Temuan ini memperkuat berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa akuntabilitas organisasi publik tidak hanya ditentukan oleh sistem pengendalian formal, tetapi juga oleh kepemimpinan yang mampu membangun budaya integritas dan tanggung jawab publik. Hassan dan Hatmaker (2014) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan komitmen pegawai terhadap nilai-nilai pelayanan publik, sementara Wright, Moynihan, dan Pandey (2012) menunjukkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh terhadap internalisasi nilai organisasi oleh aparatur. Dalam konteks DPM-PTSP Kabupaten Gorontalo, proses tersebut terlihat ketika keteladanan pimpinan berkembang menjadi budaya kerja yang mendorong aparatur untuk menjaga transparansi, kepatuhan terhadap prosedur, dan tanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Temuan ini menunjukkan bahwa akuntabilitas pelayanan tidak hanya merupakan atribut kelembagaan, tetapi juga merupakan hasil dari proses transformasi nilai yang berlangsung dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

Selain membentuk akuntabilitas pelayanan, penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk responsivitas pelayanan melalui mekanisme motivasi dan inspirasi kerja. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa aparatur tidak hanya merespons kebutuhan masyarakat karena tuntutan prosedural, tetapi

karena mereka memahami pelayanan sebagai tanggung jawab sosial yang memiliki makna bagi masyarakat. Kondisi ini menunjukkan bahwa dimensi *inspirational motivation* bekerja dengan cara membangun orientasi pelayanan yang melampaui kepentingan administratif semata. Ketika pimpinan mampu menanamkan visi bersama mengenai pentingnya pelayanan publik, aparatur cenderung menunjukkan kepedulian yang lebih besar terhadap kebutuhan masyarakat dan lebih proaktif dalam menyelesaikan berbagai persoalan pelayanan yang muncul.

Hasil penelitian ini sejalan dengan literatur mengenai *public service motivation* yang menjelaskan bahwa kualitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi membangun orientasi pelayanan yang berpusat pada kepentingan masyarakat (Perry & Wise, 1990; Paarlberg & Lavigna, 2010). Motivasi yang dibangun pemimpin tidak hanya meningkatkan komitmen individu terhadap pekerjaan, tetapi juga memperkuat kesediaan aparatur untuk memberikan pelayanan yang responsif terhadap kebutuhan warga. Dalam penelitian ini, responsivitas muncul ketika aparatur menunjukkan kesediaan untuk memberikan informasi yang jelas, membantu masyarakat memahami prosedur pelayanan, serta berupaya menyelesaikan berbagai hambatan pelayanan secara cepat dan tepat. Dengan demikian, responsivitas pelayanan berkembang sebagai hasil dari proses transformasi makna kerja yang dibangun melalui kepemimpinan organisasi.

Temuan ini sekaligus memperlihatkan bahwa akuntabilitas dan responsivitas memiliki akar yang sama, yaitu kemampuan kepemimpinan membentuk orientasi nilai dalam organisasi. Akuntabilitas muncul ketika aparatur menginternalisasi nilai integritas dan tanggung jawab yang dicontohkan oleh pimpinan, sedangkan responsivitas berkembang ketika aparatur menginternalisasi makna pelayanan sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat. Kedua mekanisme tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh kapasitas teknis organisasi, tetapi juga oleh kapasitas kepemimpinan dalam membangun komitmen normatif aparatur terhadap pelayanan publik.

Secara konseptual, temuan penelitian ini memperluas pemahaman mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas pelayanan publik. Sebagian besar penelitian terdahulu menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, tetapi belum secara rinci menjelaskan mekanisme yang menghubungkan keduanya. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut berlangsung melalui proses transformasi nilai yang membentuk akuntabilitas dan responsivitas pelayanan. Dengan kata lain, kualitas pelayanan publik tidak muncul secara otomatis sebagai konsekuensi dari keberadaan pemimpin transformasional, tetapi berkembang melalui internalisasi nilai yang mengubah cara aparatur memahami dan menjalankan peran pelayanan mereka dalam organisasi publik.

## 2. Inovasi Organisasi dan Humanisasi Pelayanan sebagai Manifestasi Kepemimpinan Transformasional

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di DPM-PTSP Kabupaten Gorontalo tidak hanya bekerja pada tingkat pembentukan nilai, tetapi juga terwujud dalam perubahan cara organisasi menjalankan pelayanan. Inovasi kepemimpinan mendorong efisiensi melalui penyederhanaan prosedur, pemanfaatan teknologi, dan perbaikan koordinasi kerja, sedangkan perhatian personal pimpinan membentuk empati pelayanan melalui hubungan kerja yang lebih humanis antara pimpinan, aparatur, dan masyarakat. Dengan demikian, kualitas pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap standar formal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengubah nilai kepemimpinan menjadi praktik pelayanan yang lebih adaptif dan manusiawi.

Dalam aspek efisiensi, temuan ini memperlihatkan bahwa inovasi pelayanan tidak muncul secara otomatis dari keberadaan sistem digital atau aturan pelayanan, tetapi membutuhkan kepemimpinan yang mampu menciptakan ruang bagi pembelajaran organisasi. Pemimpin yang mendorong aparatur untuk mengidentifikasi hambatan pelayanan, menyampaikan gagasan perbaikan, dan menggunakan teknologi secara lebih produktif berkontribusi terhadap terbentuknya pelayanan yang lebih cepat dan

sederhana. Hal ini sejalan dengan studi terkini tentang inovasi sektor publik yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun iklim inovasi, kapasitas adaptif, dan efektivitas pelayanan publik (Nugroho & Muslim, 2024; Saadah, 2024; Sugiyanto, 2025; Zumitzavan, 2025).

Temuan ini juga menunjukkan bahwa efisiensi pelayanan tidak dapat dipahami semata-mata sebagai penghematan waktu atau pengurangan prosedur administratif. Efisiensi dalam pelayanan publik lebih tepat dipahami sebagai kemampuan organisasi menghasilkan layanan yang mudah diakses, cepat diproses, dan tetap akurat secara administratif. Dalam konteks DPM-PTSP Kabupaten Gorontalo, dorongan inovatif pimpinan terlihat melalui upaya memperbaiki alur kerja, memperkuat koordinasi internal, serta mengurangi hambatan pelayanan yang dapat memperlambat akses masyarakat. Dengan demikian, inovasi kepemimpinan berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan pembelajaran organisasi dengan peningkatan efisiensi pelayanan.

Selain inovasi, temuan penelitian juga menegaskan pentingnya humanisasi pelayanan melalui perhatian personal pimpinan. Perhatian personal tidak hanya berdampak pada kenyamanan kerja aparatur, tetapi juga membentuk cara aparatur memperlakukan masyarakat dalam proses pelayanan. Ketika pegawai merasa diperhatikan, didukung, dan dibimbing oleh pimpinan, mereka lebih mudah membangun sikap pelayanan yang sabar, komunikatif, dan peduli terhadap kebutuhan pengguna layanan. Temuan ini sejalan dengan literatur terbaru yang menempatkan empati sebagai nilai publik penting dalam pelayanan modern, terutama ketika pelayanan publik semakin terdigitalisasi dan berisiko menjadi terlalu prosedural serta impersonal (Ehsan, 2022; Beck & Ranchordás, 2025).

Dengan demikian, perhatian personal pimpinan dapat dipahami sebagai sumber pembentukan empati pelayanan. Empati tidak hanya muncul dari karakter individual aparatur, tetapi juga dari lingkungan organisasi yang memberi ruang bagi penghargaan, komunikasi, dan dukungan interpersonal. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional bekerja melalui “rantai empati”: pimpinan menunjukkan perhatian kepada pegawai, pegawai merasa

dihargai dalam organisasi, dan pengalaman tersebut diteruskan dalam bentuk pelayanan yang lebih ramah dan peduli kepada masyarakat. Rantai ini menjelaskan mengapa pelayanan publik yang humanis tidak cukup dibangun melalui SOP, tetapi membutuhkan kepemimpinan yang mampu membentuk relasi sosial yang sehat dalam organisasi.

Secara konseptual, bagian ini memperlihatkan bahwa inovasi dan empati merupakan dua manifestasi penting dari kepemimpinan transformasional dalam pelayanan publik. Inovasi memperkuat sisi operasional pelayanan melalui efisiensi, sedangkan perhatian personal memperkuat sisi relasional pelayanan melalui empati. Keduanya menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik tidak hanya bergantung pada sistem yang rasional dan efisien, tetapi juga pada relasi organisasi yang manusiawi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dalam organisasi pelayanan publik harus dipahami sebagai kapasitas untuk menggerakkan perubahan prosedural sekaligus memperkuat nilai kemanusiaan dalam interaksi pelayanan.

### 3. Dari Keteladanan ke Empati: Model Kepemimpinan Transformasional dalam Pelayanan Publik

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di DPM-PTSP Kabupaten Gorontalo bekerja melalui rangkaian mekanisme yang saling berhubungan dalam membentuk kualitas pelayanan publik. Berbeda dengan sebagian besar studi yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas pelayanan sebagai hubungan pengaruh yang bersifat umum, penelitian ini memperlihatkan bahwa setiap dimensi kepemimpinan menghasilkan bentuk kualitas pelayanan yang berbeda melalui mekanisme organisasi yang berbeda pula. Dengan demikian, kualitas pelayanan publik tidak berkembang sebagai konsekuensi langsung dari keberadaan pemimpin transformasional, tetapi terbentuk melalui proses transformasi nilai, perubahan perilaku organisasi, dan penguatan hubungan pelayanan yang berlangsung secara bertahap.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa keteladanan pimpinan membentuk akuntabilitas pelayanan melalui internalisasi nilai integritas,

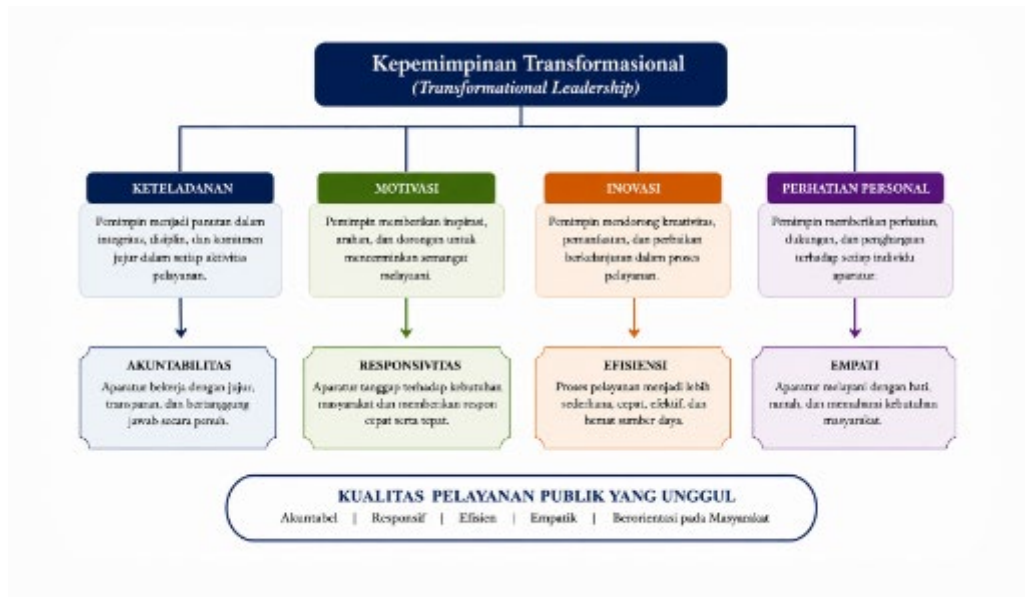
disiplin, dan tanggung jawab publik. Motivasi dan inspirasi yang diberikan pimpinan memperkuat responsivitas pelayanan dengan membangun orientasi kerja yang berpusat pada kebutuhan masyarakat. Dorongan terhadap inovasi dan pembelajaran organisasi meningkatkan efisiensi pelayanan melalui penyederhanaan prosedur, penguatan koordinasi, dan pemanfaatan teknologi pelayanan. Sementara itu, perhatian personal pimpinan membentuk empati pelayanan melalui penguatan hubungan interpersonal yang mendorong aparatur memberikan pelayanan yang lebih manusiawi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja sebagai mekanisme relasional yang menghubungkan nilai organisasi dengan pengalaman pelayanan yang dirasakan masyarakat.

Temuan tersebut sejalan dengan perkembangan studi administrasi publik yang menempatkan kepemimpinan sebagai faktor strategis dalam penciptaan nilai publik dan transformasi organisasi pelayanan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan melalui penguatan budaya organisasi, inovasi pelayanan, pembelajaran kolektif, dan orientasi publik yang lebih kuat (Vogel & Masal, 2017; Jacobsen & Andersen, 2022; Hong et al., 2022; Ehsan, 2022). Namun demikian, sebagian besar studi tersebut masih menjelaskan pengaruh kepemimpinan dalam bentuk hubungan agregatif. Penelitian ini memperluas penjelasan tersebut dengan menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan kualitas pelayanan berlangsung melalui konfigurasi mekanisme yang berbeda yang menghasilkan outcome pelayanan yang berbeda pula.

Secara konseptual, hasil penelitian menghasilkan model kepemimpinan transformasional dalam pelayanan publik yang bergerak dari keteladanan menuju empati pelayanan. Model ini menunjukkan bahwa transformasi pelayanan berlangsung melalui tiga tahapan utama. Tahap pertama adalah transformasi nilai yang menghasilkan akuntabilitas dan responsivitas pelayanan melalui keteladanan dan motivasi pimpinan. Tahap kedua adalah transformasi organisasi yang menghasilkan efisiensi pelayanan melalui inovasi, pembelajaran, dan perbaikan prosedur kerja. Tahap ketiga

adalah transformasi hubungan pelayanan yang menghasilkan empati melalui perhatian personal dan penguatan hubungan sosial antara organisasi dan masyarakat. Dengan demikian, kualitas pelayanan publik terbentuk melalui proses yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga normatif, organisasional, dan relasional.

### Model Kepemimpinan Kolaboratif



Gambar 2 Model Kepemimpinan Kolaboratif Dalam Pelayanan Publik

Model tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak bekerja sebagai konstruk tunggal yang menghasilkan kualitas pelayanan secara seragam. Setiap dimensi kepemimpinan memiliki jalur pengaruh yang berbeda dan menghasilkan manifestasi pelayanan yang berbeda. Keteladanan terutama berkontribusi terhadap pembentukan akuntabilitas, motivasi memperkuat responsivitas, inovasi meningkatkan efisiensi, sedangkan perhatian personal membentuk empati pelayanan. Pola ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik merupakan hasil dari konfigurasi berbagai mekanisme kepemimpinan yang bekerja secara simultan dalam organisasi.

Kontribusi teoretis utama penelitian ini terletak pada pengembangan penjelasan yang lebih spesifik mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional bekerja dalam organisasi pelayanan publik. Jika penelitian sebelumnya cenderung menempatkan kepemimpinan transformasional

sebagai faktor yang memengaruhi kualitas pelayanan secara umum, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut bersifat mekanistik dan multidimensional. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa setiap dimensi kepemimpinan menghasilkan bentuk kualitas pelayanan yang berbeda melalui proses transformasi nilai, transformasi organisasi, dan transformasi hubungan pelayanan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas aplikasi kepemimpinan transformasional dalam administrasi publik dengan menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik terbentuk melalui rangkaian mekanisme yang bergerak dari keteladanan kepemimpinan menuju empati pelayanan.

Secara praktis, model ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik tidak cukup dilakukan melalui reformasi prosedur, digitalisasi pelayanan, atau penguatan sistem pengawasan semata. Organisasi pelayanan publik juga memerlukan kepemimpinan yang mampu membangun integritas, memotivasi aparatur, mendorong inovasi, dan memperkuat hubungan interpersonal dalam organisasi. Oleh karena itu, transformasi pelayanan publik pada akhirnya tidak hanya merupakan persoalan perubahan sistem, tetapi juga proses transformasi nilai dan hubungan sosial yang dibentuk melalui praktik kepemimpinan dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

### **Kesimpulan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik di DPM-PTSP Kabupaten Gorontalo tidak semata-mata ditentukan oleh prosedur administratif, standar pelayanan, atau mekanisme pengawasan formal, tetapi dibentuk melalui proses kepemimpinan yang mentransformasikan nilai organisasi ke dalam perilaku pelayanan aparatur. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja melalui empat mekanisme yang saling berkaitan. Keteladanan pimpinan membentuk akuntabilitas pelayanan melalui internalisasi nilai integritas, disiplin, dan tanggung jawab publik. Motivasi dan inspirasi yang diberikan pimpinan memperkuat responsivitas pelayanan dengan membangun orientasi kerja yang berpusat pada kebutuhan masyarakat. Dorongan terhadap inovasi

menghasilkan efisiensi pelayanan melalui pembelajaran organisasi, penyederhanaan prosedur, dan pemanfaatan teknologi. Sementara itu, perhatian personal pimpinan membentuk empati pelayanan melalui penguatan hubungan interpersonal antara pimpinan, aparatur, dan masyarakat.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas pelayanan publik bersifat mekanistik dan multidimensional. Kepemimpinan tidak bekerja sebagai faktor tunggal yang secara langsung meningkatkan kualitas pelayanan, tetapi melalui jalur pengaruh yang berbeda yang menghasilkan bentuk kualitas pelayanan yang berbeda pula. Dengan demikian, kualitas pelayanan publik berkembang melalui proses transformasi nilai, transformasi organisasi, dan transformasi hubungan pelayanan yang berlangsung secara simultan dalam lingkungan organisasi.

Kontribusi teoretis utama penelitian ini terletak pada pengembangan model **“From Exemplary Leadership to Service Empathy”**, yang menjelaskan bagaimana dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional menghasilkan outcome pelayanan yang berbeda melalui mekanisme yang spesifik. Model ini memperluas literatur kepemimpinan transformasional dalam administrasi publik yang selama ini cenderung menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pelayanan secara agregatif. Penelitian ini menunjukkan bahwa *idealized influence* terutama berkontribusi terhadap pembentukan akuntabilitas, *inspirational motivation* terhadap responsivitas, *intellectual stimulation* terhadap efisiensi, dan *individualized consideration* terhadap empati pelayanan. Temuan ini memberikan penjelasan yang lebih rinci mengenai bagaimana kepemimpinan diterjemahkan ke dalam praktik pelayanan publik sehari-hari.

Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya peningkatan kualitas pelayanan publik tidak cukup dilakukan melalui reformasi prosedur, digitalisasi pelayanan, atau penguatan sistem pengawasan semata. Organisasi pelayanan publik juga memerlukan kepemimpinan yang mampu membangun integritas, memotivasi aparatur, mendorong inovasi, dan memperkuat hubungan interpersonal dalam

organisasi. Oleh karena itu, reformasi pelayanan publik perlu dipahami sebagai proses yang tidak hanya berfokus pada perubahan sistem, tetapi juga pada transformasi nilai dan budaya pelayanan yang dibentuk melalui praktik kepemimpinan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan pada satu organisasi pelayanan publik dalam konteks tertentu sehingga temuan yang dihasilkan bersifat kontekstual. Penelitian selanjutnya dapat menguji model yang dikembangkan dalam berbagai organisasi pelayanan publik, sektor pemerintahan, atau konteks kelembagaan yang berbeda untuk mengevaluasi konsistensi mekanisme yang ditemukan. Selain itu, penelitian mendatang dapat mengintegrasikan pendekatan komparatif atau mixed methods untuk memperluas pemahaman mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas pelayanan publik dalam berbagai konteks tata kelola.

### **Daftar Pustaka**

- Ahmed, S. (2024). *Trustworthiness in qualitative research: Contemporary perspectives*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Beck, M., & Ranchordás, S. (2025). *Empathy and digital public service governance*. Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member checking: A tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation? *Qualitative Health Research*, 26(13), 1802–1811.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.

- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Gadjah Mada University Press.
- Ehsan, M. (2022). *Empathy and public service delivery in contemporary governance*.
- Hartoyo. (2022). *Kepemimpinan transformasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik*.
- Hassan, S., & Hatmaker, D. M. (2014). Leadership and public service motivation: A study of public employees. *Public Administration Review*.
- Hidayat. (2023). *Kualitas pelayanan publik dan reformasi birokrasi daerah*.
- Hong, S., et al. (2022). *Transformational leadership and public service performance*.
- Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2022). *Leadership and organizational transformation in public organizations*.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022). *Laporan reformasi birokrasi nasional 2022*.
- Khoirunizar, A., & Yulyana. (2025). *Kepemimpinan transformasional dan kualitas pelayanan pemerintahan desa*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Sage Publications.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2023). *Laporan kinerja LAN RI tahun 2023*.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.
- Nugroho, A., & Muslim, M. (2024). *Innovation and transformational leadership in public service organizations*.

- Osborne, S. P., et al. (2022). *Public service management and public value*.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation. *Public Administration Review*.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Payon. (2021). *Transformational leadership and e-procurement implementation in public services*.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Rahmasari, R., et al. (2022). *Dimensions of public service quality in local government*.
- Saadah. (2024). *Transformational leadership and public sector innovation*.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). Sage Publications.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907.
- Stahl, N. A., & King, J. R. (2020). Expanding approaches for research: Understanding and using trustworthiness in qualitative research. *Journal of Developmental Education*, 44(1), 26–28.
- Sudiartini, N., et al. (2023). *Interpersonal communication, organizational commitment, and public service quality*.
- Sugiyanto. (2025). *Adaptive capacity and innovation in public service organizations*.
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in public organizations: An introduction* (3rd ed.). Routledge.
- Vogel, R., & Masal, D. (2017). Public leadership: A review of leadership research in the public sector. *Public Management Review*.

Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Zumitzavan, V. (2025). *Innovation, organizational learning, and public service effectiveness*.