



## **Gaya Kepemimpinan Kolaboratif Partisipatif, Transformasional, Dan Delegatif Dalam Mendukung Kinerja Asn (Studi Kasus Di Bagian Tapem Dan Kesra Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara)**

| <b>INFO PENULIS</b>                                                                                                    | <b>INFO ARTIKEL</b>                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Peringata Harefa<br>Universitas Nias<br><a href="mailto:peringatanharefa43@gmail.com">peringatanharefa43@gmail.com</a> | ISSN: 2808-1307<br>Vol. 5, No. 3, Desember 2025<br><a href="https://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajsh">https://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajsh</a> |
| Ayler Beniah Ndraha<br>Universitas Nias<br><a href="mailto:aylerndraha@gmail.com">aylerndraha@gmail.com</a>            |                                                                                                                                                          |
| Odaligoziduhu Halawa<br>Universitas Nias<br><a href="mailto:oda15halawa@gmail.com">oda15halawa@gmail.com</a>           |                                                                                                                                                          |
| Eliagus Telaumbanua<br>Universitas Nias<br><a href="mailto:eliagus.tel@gmail.com">eliagus.tel@gmail.com</a>            |                                                                                                                                                          |

© 2025 Arden Jaya Publisher All rights reserved

### **Saran Penulisan Referensi:**

Harefa, P. Ndraha, A B., Halawa O, & Telaumbanua, E. (2025). Gaya Kepemimpinan Kolaboratif Partisipatif, Transformasional, Dan Delegatif Dalam Mendukung Kinerja Asn (Studi Kasus Di Bagian Tapem Dan Kesra Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara). *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 5 (3),4015-4025.

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan gaya kepemimpinan kolaboratif yang terdiri dari gaya partisipatif, transformasional, dan delegatif (P-T-D) dalam mendukung kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Bagian Tata Pemerintahan (Tapem) dan Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pimpinan serta ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kolaboratif belum berjalan seimbang. Gaya transformasional lebih dominan, sedangkan aspek partisipatif dan delegatif masih lemah akibat budaya birokrasi hierarkis, komunikasi satu arah, dan terbatasnya pemahaman tentang konsep kolaboratif. Kondisi ini berdampak pada rendahnya pelibatan ASN dalam pengambilan keputusan, minimnya pemberdayaan pegawai berpotensi, serta terbatasnya inovasi kerja. Meskipun demikian ditemukan indikasi positif bahwa penerapan gaya kepemimpinan kolaboratif mampu meningkatkan motivasi, rasa memiliki, dan akuntabilitas ASN terhadap tugasnya. Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan gaya P-T-D melalui budaya kerja kolaboratif, peningkatan kompetensi, serta perbaikan mekanisme komunikasi internal diperlukan untuk mendorong kinerja ASN yang lebih efektif dan responsif terhadap tuntutan pelayanan publik.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Kolaboratif, Partisipatif, Transformasional, Delegatif, Kinerja ASN.

### Abstract

This study aims to analyze the application of collaborative leadership styles consisting of participatory, transformational, and delegative styles (P-T-D) in supporting the performance of the State Civil Apparatus (ASN) in the Governance (Tapem) and People's Welfare (Kesra) Sections of the North Nias Regency Secretariat. Using a qualitative case study approach, data was obtained through in-depth interviews, observations, and documentation of leaders and ASN. The results of the study show that the practice of collaborative leadership is not yet balanced. The transformational style is more dominant, while the participatory and delegative aspects are still weak due to a hierarchical bureaucratic culture, one-way communication, and a limited understanding of the concept of collaboration. This condition has resulted in low civil servant involvement in decision-making, minimal empowerment of potential employees, and limited work innovation. However, there are positive indications that the application of a collaborative leadership style can increase civil servant motivation, sense of ownership, and accountability towards their duties. This study confirms that strengthening the P-T-D style through a collaborative work culture, improving competencies, and improving internal communication mechanisms are necessary to encourage more effective and responsive ASN performance in meeting public service demands.

**Keywords:** Collaborative Leadership, Participatory, Transformational, Delegative, ASN Performance.

### A. Pendahuluan

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu indikator fundamental dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik. ASN menjadi motor pelaksana kebijakan sekaligus representasi kualitas birokrasi di mata masyarakat. Dalam konteks reformasi birokrasi, peningkatan kinerja ASN tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan yang mampu membangun lingkungan kerja adaptif, komunikatif, dan kolaboratif. Pemimpin yang efektif tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menggerakkan bawahan untuk bekerja dengan semangat, inovasi, dan partisipasi aktif (Northouse, 2021). Oleh karena itu, studi mengenai gaya kepemimpinan dalam birokrasi publik menjadi sangat penting untuk memahami bagaimana organisasi pemerintahan dapat meningkatkan kinerja ASN secara berkelanjutan.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam penguatan kinerja ASN adalah gaya kepemimpinan kolaboratif. Kepemimpinan kolaboratif memadukan ketiga dimensi utama, yaitu partisipatif, transformasional, dan delegatif (P-T-D). Ketiganya memberikan pengaruh signifikan dalam membentuk budaya kerja berbasis kepercayaan, pemberdayaan, dan orientasi hasil. Gaya partisipatif menempatkan ASN sebagai mitra dalam proses perencanaan, sehingga mendorong keterlibatan aktif dan rasa memiliki terhadap program kerja (Chen et al., 2021). Sementara itu, gaya transformasional berperan menumbuhkan inspirasi, komitmen, dan motivasi intrinsik ASN melalui kejelasan visi serta teladan yang diberikan pemimpin (Bass & Riggio, 2019). Adapun kepemimpinan delegatif memberikan ruang otonomi kepada pegawai untuk mengambil keputusan sesuai kompetensinya, sehingga mempercepat proses kerja dan meningkatkan akuntabilitas individu (Li et al., 2022). Ketiga dimensi tersebut saling melengkapi dan idealnya hadir secara seimbang dalam organisasi publik untuk memperkuat efektivitas kerja ASN.

Namun dalam praktiknya, banyak birokrasi daerah menghadapi hambatan dalam menerapkan gaya kepemimpinan kolaboratif secara konsisten. Struktur organisasi pemerintah yang cenderung hierarkis serta budaya kerja yang masih dominan top-down sering menimbulkan kesenjangan antara konsep ideal dan realitas lapangan. Gaya kepemimpinan tradisional yang menekankan kontrol masih menjadi pola dominan, sehingga menghambat munculnya ruang partisipasi dan inovasi pegawai (Rohman et al., 2022). Fenomena ini juga ditemukan pada Bagian Tata Pemerintahan (Tapem) dan Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara, yang menjadi fokus utama penelitian ini. Temuan pra-penelitian memperlihatkan adanya disparitas antara kebutuhan organisasi untuk membangun kolaborasi dengan pola kepemimpinan yang berjalan selama ini.

**Tabel. 1. Temuan Hasil Pra-Penelitian**

| <b>Aspek</b>      | <b>Temuan Pra-Penelitian</b>                                                                                                                                         |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gaya Kepemimpinan | Cenderung dominan gaya transformasional (menyampaikan visi dan motivasi), tetapi masih kurang dalam pelibatan partisipatif dan pemberian delegasi nyata kepada staf. |
| Partisipasi ASN   | Beberapa ASN mengaku tidak dilibatkan dalam perencanaan kegiatan, hanya menerima instruksi dari atasan.                                                              |
| Pemberdayaan      | ASN yang berpotensi tinggi belum sepenuhnya diberi tanggung jawab yang menantang. Ada kecenderungan atasan masih memegang penuh kontrol.                             |
| Motivasi Kerja    | Ada ASN menyampaikan rasa kurang dihargai dan kurang diberi ruang untuk menyampaikan ide atau inovasi. Ini berdampak pada turunnya semangat kerja.                   |
| Inisiatif Pegawai | Beberapa staf menunjukkan inisiatif menyampaikan ide kegiatan sosial, tetapi tidak ditindaklanjuti karena tidak menjadi prioritas pimpinan.                          |
| Komunikasi Kerja  | Komunikasi masih banyak bersifat satu arah dari pimpinan ke bawahan. Diskusi terbuka jarang dilakukan kecuali pada rapat formal.                                     |
| Kinerja ASN       | Tidak semua target kerja tercapai optimal karena rendahnya pelibatan staf di tahap perencanaan dan pengambilan keputusan.                                            |

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Tabel 1. menunjukkan bahwa meskipun gaya transformasional cukup menonjol melalui kemampuan pimpinan memberikan motivasi dan arahan, namun aspek partisipatif dan delegatif belum diterapkan secara optimal. ASN cenderung hanya menerima instruksi dan tidak banyak dilibatkan dalam perencanaan serta pengambilan keputusan. Beberapa ASN berpotensi tinggi juga belum diberi tanggung jawab strategis, sehingga menghambat pengembangan kapasitas secara maksimal. Kondisi ini diperparah oleh komunikasi kerja yang masih bersifat satu arah dan minimnya diskusi terbuka. Padahal komunikasi yang baik merupakan unsur penting dalam mewujudkan kolaborasi organisasi yang efektif (Wang & Zhang, 2022). Temuan pra-penelitian juga menunjukkan bahwa beberapa target kerja tidak tercapai karena kurangnya partisipasi pegawai sejak tahap perencanaan. Hal ini membuktikan bahwa ketidakseimbangan dalam penerapan gaya kepemimpinan P-T-D berdampak langsung pada penurunan efektivitas kinerja ASN.

Minimnya ruang partisipasi dan pemberdayaan tidak hanya memengaruhi kinerja ASN secara teknis, tetapi juga berdampak pada aspek psikologis pegawai. Robbins dan Judge (2019) menegaskan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berhubungan erat dengan kesempatan pegawai untuk dilibatkan, dihargai, dan diberdayakan dalam pekerjaannya. Jika ASN merasa kurang dihargai atau tidak memiliki ruang untuk menyampaikan ide, hal ini dapat memicu penurunan motivasi, inisiatif, serta komitmen terhadap organisasi. Temuan pra-penelitian yang menunjukkan beberapa ASN merasa kurang dihargai menguatkan argumentasi tersebut. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi menurunkan kualitas pelayanan publik akibat rendahnya partisipasi aktif pegawai dalam mendukung visi organisasi.

Selain hambatan internal, tantangan penerapan kepemimpinan kolaboratif di Nias Utara juga dipengaruhi oleh konteks geografis, budaya birokrasi, dan keterbatasan sumber daya manusia. Wilayah kepulauan yang memiliki akses terbatas dan rentan terhadap bencana menuntut pemimpin bersikap adaptif dan mampu membangun koordinasi lintas unit kerja secara efektif. Di sisi lain, keterbatasan kualitas SDM dan minimnya pelatihan kepemimpinan menghambat kesiapan organisasi dalam menerapkan pola kepemimpinan kolaboratif secara konsisten. Sementara budaya birokrasi lokal yang masih dipengaruhi faktor politis juga dapat menjadi tantangan dalam penerapan gaya P-T-D, karena seringkali promosi jabatan atau pendelegasian tidak didasarkan pada kompetensi, tetapi pada hubungan personal atau kepentingan tertentu.

Jika dikaitkan dengan paradigma administrasi publik modern, terutama konsep *New Public Service* (NPS), kondisi tersebut berada jauh dari tuntutan birokrasi kontemporer. NPS menekankan bahwa pemimpin publik harus bertindak sebagai fasilitator nilai publik melalui komunikasi dua arah, kolaborasi, dan partisipasi warga (Denhardt & Denhardt, 2015). Dalam

kerangka NPS, gaya kepemimpinan kolaboratif menjadi bagian integral yang tidak dapat dipisahkan dari tata kelola pemerintahan berbasis nilai publik. Oleh karena itu, ketidaksesuaian antara paradigma kepemimpinan modern dan praktik lapangan menjadi urgensi tersendiri bagi instansi pemerintah daerah untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan serta tinjauan teoritis yang mendalam peneliti memandang perlu dilakukan studi ilmiah yang berfokus pada analisis penerapan gaya kepemimpinan kolaboratif dalam mendukung kinerja ASN khususnya di lingkungan Bagian Tapem dan Kesra Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara. Penelitian ini penting untuk mengungkap dinamika kepemimpinan yang berlangsung, faktor-faktor yang memengaruhinya serta dampaknya terhadap efektivitas organisasi publik. Berdasarkan hal tersebut maka perlu dilakukan penelitian dengan judul “Gaya Kepemimpinan kolaboratif Partisipatif, Transformasional, Dan Delegatif dalam Mendukung Kinerja ASN (Studi Kasus di Bagian Tapem dan Kesra Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara)”.

## **B. Metodologi**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe studi kasus untuk memahami secara mendalam bagaimana gaya kepemimpinan kolaboratif—yang terdiri dari gaya partisipatif, transformasional, dan delegatif—diterapkan dalam konteks Bagian Tata Pemerintahan (Tapem) dan Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara. Pendekatan ini dipilih karena mampu menangkap realitas sosial secara holistik, termasuk dinamika interaksi antara pemimpin dan ASN yang tidak dapat dijelaskan melalui data kuantitatif semata. Studi kasus memungkinkan peneliti menggali fenomena kepemimpinan secara kontekstual, sebagaimana dianjurkan Yin (2018) dan Stake (2020). Dengan demikian, metode ini relevan untuk menelaah praktik kepemimpinan yang berlangsung dalam struktur birokrasi daerah yang kompleks dan memiliki karakteristik sosial-kultural tertentu.

### **Lokasi dan Subjek Penelitian**

Penelitian dilaksanakan pada Bagian Tapem dan Kesra Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara. Lokasi ini dipilih secara purposif berdasarkan hasil pra-penelitian yang menunjukkan adanya ketidakseimbangan penerapan gaya kepemimpinan kolaboratif dalam unit kerja tersebut. Subjek penelitian meliputi kepala bagian, kepala subbagian, serta ASN pelaksana yang berjumlah 8–12 orang, disesuaikan dengan prinsip *information-rich participants* (Patton, 2015). Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan mempertimbangkan posisi, pengalaman, serta keterlibatan mereka dalam aktivitas manajerial dan pelayanan publik.

### **Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung, serta catatan lapangan. Wawancara mendalam digunakan karena dapat mengungkap pengalaman, persepsi, dan interpretasi informan terkait gaya kepemimpinan yang diterapkan (Creswell & Poth, 2018). Observasi dilakukan untuk melihat pola komunikasi, interaksi kerja, serta praktik pengambilan keputusan di lingkungan Bagian Tapem dan Kesra. Sementara data sekunder diperoleh dari dokumen resmi pemerintah daerah, laporan kinerja, struktur organisasi, SOP, serta catatan internal yang relevan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama yaitu:

#### **a. Wawancara Mendalam**

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, memungkinkan peneliti menggali pertanyaan lanjutan sesuai respons informan. Teknik ini efektif untuk memahami perspektif pemimpin maupun ASN terkait praktik kepemimpinan partisipatif, transformasional, dan delegatif, sebagaimana direkomendasikan oleh Tracy (2020).

#### **b. Observasi Partisipatif Moderat**

Observasi dilakukan untuk melihat pola perilaku nyata, seperti frekuensi pelibatan ASN, pemberian tugas, komunikasi kerja, hingga proses rapat internal. Observasi bersifat moderat, yaitu peneliti tidak sepenuhnya menjadi bagian dari lingkungan kerja, tetapi memiliki akses untuk mengamati proses yang sedang berlangsung (Creswell & Poth, 2018).

c. Studi Dokumentasi

Dokumen berupa laporan kinerja, notulen rapat, dan struktur organisasi dianalisis untuk memperkuat temuan wawancara dan observasi. Teknik triangulasi antar metode digunakan untuk meningkatkan keabsahan data.

4. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi:

1. Reduksi Data – mengelompokkan data berdasarkan tema P-T-D, pola komunikasi, pemberdayaan ASN, serta hambatan kepemimpinan.
2. Penyajian Data – memvisualisasikan temuan dalam bentuk matriks, tabel, dan narasi tematik.
3. Penarikan Kesimpulan – menemukan pola dominan dan hubungan antar tema untuk menjelaskan dinamika kepemimpinan kolaboratif dalam konteks penelitian.
4. Pendekatan analisis tematik ini kini menjadi standar dalam penelitian kepemimpinan karena mampu memetakan relasi antar praktik, persepsi, dan struktur organisasi (Braun & Clarke, 2021).

### Pengujian Keabsahan Data

Keabsahan data diuji menggunakan teknik triangulation (data, metode, dan sumber), member checking, dan peer debriefing. Triangulasi digunakan untuk mengonfirmasi konsistensi temuan dari berbagai sumber. Member checking dilakukan dengan meminta beberapa informan meninjau ulang interpretasi peneliti, sehingga temuan mencerminkan kondisi sebenarnya (Tracy, 2020). Sementara peer debriefing dilakukan dengan berkonsultasi kepada dosen pembimbing atau rekan peneliti untuk memastikan objektivitas analisis.

## C. Hasil dan Pembahasan

### Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara yang membawahi Bagian Tata Pemerintahan (Tapem) dan Kesejahteraan Rakyat (Kesra) merupakan salah satu bagian di bawah memiliki peran strategis dalam mengoordinasikan urusan pemerintahan umum serta kegiatan yang berkaitan dengan kesejahteraan sosial, keagamaan, dan bantuan kemasyarakatan. Secara struktural, Bagian Tapem dan Kesra terdiri dari beberapa subbagian dengan tugas dan fungsi yang saling mendukung. Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, pimpinan bagian berperan penting dalam mengarahkan, membina, dan mengkoordinasikan kinerja seluruh staf.

Adapun batas-batas wilayah yang ada di Kabupaten Nias Utara, antara lain sebagai berikut :

1. Sebelah timur berbatasan dengan Kota Gunungsitoli
2. Sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Nias
3. Sebelah selatan berbatasan dengan Nias Barat
4. Sebelah utara berbatasan dengan Nias Barat

### Hasil Penelitian

Bagian ini menyajikan hasil penelitian mengenai penerapan gaya kepemimpinan kolaboratif yang mencakup gaya partisipatif, transformasional, dan delegatif pada Bagian Tata Pemerintahan (Tapem) dan Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara. Temuan penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, serta analisis dokumen, yang kemudian dianalisis secara tematik sesuai model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Hasilnya menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan kolaboratif berjalan secara tidak seimbang, di mana gaya transformasional lebih menonjol dibandingkan gaya partisipatif dan delegatif.

1. Dominannya Gaya Transformasional dalam Praktik Kepemimpinan

Temuan utama menunjukkan bahwa pimpinan Tapem dan Kesra cenderung mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional, terutama dalam aspek pemberian arahan, motivasi, dan penjelasan visi kerja kepada ASN. Pimpinan sering menyampaikan harapan kinerja, memberikan dorongan moral, serta menekankan disiplin dan dedikasi dalam pelaksanaan tugas. Hal ini selaras dengan karakteristik kepemimpinan transformasional yang menekankan inspirasi dan penguatan visi organisasi (Bass & Riggio, 2019). ASN mengakui bahwa pimpinan mampu menjadi figur motivasional, tetapi gaya ini

belum sepenuhnya diimbangi dengan mekanisme pelibatan dan pemberdayaan yang memadai.

2. Rendahnya Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Meskipun ada arahan dan motivasi dari pimpinan, penelitian menemukan bahwa ASN tidak banyak dilibatkan dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, maupun evaluasi kerja. Pertemuan internal lebih didominasi penyampaian instruksi daripada diskusi partisipatif. Beberapa ASN menyatakan bahwa mereka jarang dimintai pendapat, meskipun mereka memiliki pengalaman teknis yang relevan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi masih bersifat top-down, yang sering menjadi hambatan dalam pelaksanaan kepemimpinan partisipatif di sektor publik (Chen et al., 2021). Minimnya partisipasi ini berdampak pada rendahnya rasa memiliki ASN terhadap program kerja karena keterlibatan mereka terbatas.

3. Lemahnya Pemberdayaan ASN melalui Pendelegasian

Gaya delegatif merupakan aspek paling lemah berdasarkan temuan penelitian. Pimpinan cenderung menempatkan tanggung jawab signifikan pada beberapa ASN senior, sementara ASN berpotensi tinggi belum diberi kesempatan untuk menangani tugas-tugas strategis. Pendelegasian sering kali dilakukan berdasarkan pertimbangan kebiasaan atau kedekatan kerja, bukan analisis kompetensi pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Li et al. (2022) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan melalui delegasi sangat mempengaruhi motivasi dan kreativitas pegawai. Rendahnya delegasi berdampak pada lambatnya regenerasi kompetensi serta terbatasnya inovasi dalam pelaksanaan tugas.

4. Pola Komunikasi Hierarkis yang Menghambat Kolaborasi

Data observasi menunjukkan bahwa komunikasi antara pimpinan dan ASN berlangsung satu arah. Rapat internal lebih banyak digunakan untuk penyampaian instruksi dan laporan, bukan dialog terbuka atau forum ide. Kondisi ini menghambat terbentuknya suasana kerja kolaboratif, di mana komunikasi dua arah merupakan fondasi utama (Wang & Zhang, 2022). ASN menyatakan bahwa kesempatan mengemukakan pendapat sangat terbatas, dan beberapa ide kerja tidak ditindaklanjuti. Minimnya ruang komunikasi ini turut berkontribusi pada rendahnya tingkat inovasi dan koordinasi lintas subbagian.

5. Dampak Ketidakseimbangan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja ASN

Ketidakseimbangan penerapan gaya kepemimpinan P-T-D berdampak langsung terhadap kinerja ASN. Temuan lapangan menunjukkan bahwa beberapa target kinerja tidak tercapai optimal karena ASN kurang dilibatkan sejak tahap perencanaan, sehingga pelaksanaan tugas tidak berjalan efektif. Selain itu, motivasi kerja ASN cenderung menurun akibat kurangnya penghargaan terhadap kontribusi ide dan minimnya kesempatan mengembangkan potensi diri. Penelitian sebelumnya menegaskan bahwa kolaborasi, pelibatan, dan pemberdayaan merupakan determinan penting efektivitas kinerja dalam birokrasi publik (Zhang & Wu, 2021; Rohman et al., 2022). Temuan penelitian ini mendukung argumen tersebut, bahwa gaya kepemimpinan yang tidak seimbang dapat menghambat pencapaian kinerja optimal.

6. Faktor Kontekstual yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Beberapa faktor konteks lokal ditemukan berpengaruh terhadap praktik kepemimpinan kolaboratif di Nias Utara, seperti keterbatasan sumber daya manusia, kultur birokrasi yang konservatif, dan kecenderungan pemimpin untuk menjaga kontrol ketat terhadap proses kerja. Struktur birokrasi yang kaku menyebabkan perubahan gaya kepemimpinan berjalan lambat. Selain itu, dinamika internal dan beban kerja tinggi membuat pimpinan cenderung memilih pendekatan instruksional yang dianggap lebih praktis, meskipun tidak selalu efektif dalam jangka panjang.

## Pembahasan

Pembahasan ini menguraikan hasil penelitian mengenai penerapan gaya kepemimpinan kolaboratif yang meliputi gaya partisipatif, transformasional, dan delegatif pada Bagian Tata Pemerintahan (Tapem) dan Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara. Seluruh temuan dianalisis secara mendalam untuk menjawab rumusan penelitian yang menanyakan bagaimana ketiga gaya kepemimpinan tersebut diterapkan, serta bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja ASN. Analisis ini dilakukan dengan mengaitkan temuan lapangan dengan teori kepemimpinan modern dan berbagai hasil penelitian mutakhir.

1. Penerapan Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan partisipatif masih berada pada tingkat yang rendah. ASN tidak banyak dilibatkan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi program kerja. Kegiatan rapat internal masih didominasi oleh penyampaian instruksi, bukan dialog dua arah yang memungkinkan pegawai menyampaikan pendapat atau gagasan. Minimnya ruang partisipasi ini menyebabkan pegawai merasa bahwa kontribusi mereka tidak memiliki bobot signifikan dalam pengambilan keputusan, sehingga menurunkan rasa memiliki terhadap program kerja. Temuan ini konsisten dengan Chen et al. (2021) yang menjelaskan bahwa organisasi publik yang masih dipengaruhi struktur birokrasi hierarkis cenderung gagal menerapkan kepemimpinan partisipatif secara efektif, sehingga hubungan antara pemimpin dan pegawai tidak berkembang secara kolaboratif. Berdasarkan temuan tersebut, rumusan penelitian pertama terjawab bahwa gaya kepemimpinan partisipatif belum diimplementasikan secara memadai dan belum menjadi bagian integral dari kultur organisasi.

2. Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berbeda dengan gaya partisipatif, penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih menonjol dalam praktik sehari-hari. Pimpinan mampu memberikan motivasi, arahan yang jelas, dan menegaskan visi kerja organisasi kepada ASN. Pemimpin sering menekankan pentingnya tanggung jawab, disiplin, dan komitmen dalam melaksanakan tugas. Hal ini menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan transformasional sebagaimana dijelaskan oleh Bass dan Riggio (2019), di mana pemimpin berusaha membangkitkan inspirasi dan mengarahkan pegawai menuju tujuan organisasi. Namun demikian, implementasinya masih terbatas pada aspek motivasional dan belum menyentuh sisi inovasional atau perubahan budaya kerja secara mendalam. Idealnya, kepemimpinan transformasional mendorong perubahan sistem, kreativitas, dan pemberdayaan pegawai dalam menciptakan terobosan pelayanan (Wang et al., 2023). Oleh sebab itu, rumusan penelitian kedua terjawab bahwa gaya kepemimpinan transformasional memang diterapkan tetapi belum sepenuhnya menghasilkan transformasi organisasional yang signifikan.

3. Penerapan Gaya Kepemimpinan Delegatif

Dalam konteks kepemimpinan delegatif, penelitian menunjukkan bahwa gaya ini merupakan aspek yang paling lemah dibandingkan dua gaya lainnya. Pendelegasian tugas belum berjalan secara optimal karena pimpinan cenderung memberikan tanggung jawab kepada pegawai tertentu saja, terutama yang sudah senior atau dekat secara kedinasan. ASN yang memiliki potensi tinggi belum diberikan kesempatan memadai untuk mengambil keputusan atau mengelola tugas strategis. Realitas ini bertentangan dengan konsep delegasi yang baik, yang seharusnya berbasis kompetensi dan bertujuan meningkatkan kepercayaan diri serta kemampuan pegawai (Li et al., 2022). Minimnya pendelegasian menghambat proses pembelajaran, mengurangi rasa tanggung jawab, dan memperlambat regenerasi kompetensi di lingkungan organisasi. Dengan demikian, rumusan penelitian ketiga terjawab bahwa gaya kepemimpinan delegatif belum diterapkan secara konsisten, sehingga belum mencerminkan praktik kepemimpinan kolaboratif yang ideal.

4. Pengaruh P-T-D terhadap Kinerja ASN

Ketidakseimbangan penerapan gaya kepemimpinan partisipatif, transformasional, dan delegatif memberi dampak langsung terhadap kinerja ASN. Transformasional yang dominan tanpa diimbangi partisipasi dan delegasi menyebabkan pegawai hanya menerima arahan tanpa diberdayakan. ASN mengakui bahwa mereka sering mendapat motivasi dan arahan, tetapi tidak diberi ruang cukup untuk terlibat dan mengembangkan kapasitas diri. Kondisi ini berdampak pada beberapa indikator kinerja, seperti rendahnya inisiatif pegawai, terbatasnya inovasi, dan kurang optimalnya pencapaian target kerja. Penelitian terdahulu oleh Zhang dan Wu (2021) menegaskan bahwa kinerja pegawai publik sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kolaboratif, terutama yang memberikan ruang partisipasi dan pemberdayaan. Selain itu, komunikasi satu arah yang masih dominan juga memperlemah koordinasi dan menurunkan efektivitas kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Wang dan Zhang (2022). Dengan demikian, rumusan penelitian keempat terjawab bahwa ketidakseimbangan P-T-D berpengaruh negatif terhadap kinerja ASN, terutama pada aspek efektivitas, inovasi, dan motivasi kerja.

#### 5. Interpretasi Keseluruhan Temuan Penelitian

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan Tapem dan Kesra telah menerapkan sebagian elemen kepemimpinan kolaboratif, terutama dalam dimensi transformasional. Namun praktik kepemimpinan belum mencerminkan integrasi gaya partisipatif, transformasional, dan delegatif secara seimbang. Padahal, kepemimpinan kolaboratif yang efektif menuntut keterpaduan ketiga gaya tersebut untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan adaptif (Rohman et al., 2022). Dengan kondisi saat ini, ASN bekerja dalam pola motivasional yang tidak disertai ruang untuk berpartisipasi dan berinisiatif, sehingga kontribusi mereka tidak optimal. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya perubahan pendekatan kepemimpinan agar birokrasi daerah mampu menjawab tantangan kinerja dan tuntutan pelayanan publik.

### D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti dengan judul “Gaya Kepemimpinan kolaboratif (P-T-D) dalam Mendukung Kinerja ASN (Studi Kasus di Bagian Tapem dan Kesra Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara)” maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kolaboratif (P-T-D) dalam mendukung kinerja ASN terbukti meningkatkan kinerja ASN di lingkungan kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara karena dengan gaya kepemimpinan ini pimpinan tidak hanya mengarahkan tetapi juga mendengarkan, memfasilitasi dan memberdayakan ASN agar mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.
2. Hambatan dalam penerapan gaya kepemimpinan kolaboratif (P-T-D) di Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara muncul karena berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi efektivitas pelaksanaannya. Dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah salah satu hambatan utama adalah budaya organisasi yang masih bersifat hierarkis. Struktur birokrasi yang kaku membuat sebagian pimpinan lebih terbiasa dengan pola kepemimpinan *top-down* dimana keputusan diambil oleh atasan tanpa banyak melibatkan bawahan. Hal ini menyebabkan ASN cenderung pasif dan kurang berani menyampaikan pendapat atau ide karena khawatir dianggap menentang atasan.
3. Penanggulangan hambatan dalam penerapan gaya kepemimpinan kolaboratif (P-T-D) di Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara dapat dilakukan melalui beberapa strategi yang menysasar faktor internal maupun eksternal organisasi.
  - a) Perlu dilakukan perubahan budaya organisasi dari birokrasi yang hierarkis menjadi lebih terbuka dan partisipatif. Hal ini dapat dilakukan melalui sosialisasi nilai-nilai kolaboratif, pelatihan kepemimpinan modern bagi pimpinan.
  - b) Peningkatan pemahaman ASN tentang kepemimpinan kolaboratif sangat penting. Pelatihan dan workshop yang menjelaskan esensi partisipasi, transparansi, dan demokrasi dalam organisasi.
  - c) Penguatan komunikasi dan koordinasi antarpegawai perlu diupayakan. Penggunaan sistem komunikasi yang jelas, forum diskusi rutin, dan mekanisme koordinasi lintas bidang akan mengurangi miskomunikasi dan tumpang tindih pekerjaan.
  - d) Pemanfaatan teknologi dan sarana pendukung harus ditingkatkan. Pelatihan penggunaan aplikasi manajemen kerja digital, sistem pelaporan online, dan platform komunikasi daring akan mempermudah koordinasi dan meningkatkan efektivitas kolaborasi.
  - e) Dukungan kebijakan organisasi yang jelas diperlukan. Penyusunan SOP yang mendorong partisipasi, transparansi, dan pengambilan keputusan bersama, serta penghargaan bagi ASN yang aktif berkontribusi, akan memperkuat penerapan gaya kepemimpinan kolaboratif.

### E. Referensi

- Adwi, A., Zulkifar Mulyadi, D., & Dzulhaji Pratama Putra, A. (2024). Leadership Strategy in Facing Organizational Change: Case study within the Kendari City Government. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12 (4), 1227–1238. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i4.272>.
- Aida, N. (2018). Kepemimpinan kolaboratif dalam meningkatkan efektivitas organisasi publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6 (2), 145–156.

- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azizah, N. S., & Nurdin, N. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan dan Kinerja ASN Pada Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(2), 4445-4456.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2018). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis In Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
- Chen, H., & Lin, W. (2023). Transformational leadership and employee innovation behavior in the public sector. *Public Personnel Management*, 52(1), 83-100.
- Chen, X., Huang, Y., & Zhou, Y. (2020). Collaborative leadership and organizational responsiveness: Exploring decision-making efficiency. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27 (4), 455-468.
- Chen, X., Huang, Y., & Zhou, Y. (2021). Participative leadership and employee outcomes: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28 (1), 56-68.
- Chiroma, J. A. (2023). Conceptualizing and Measuring Collaborative Leadership in an Organizational Context. *Journal of Human Resource & Leadership*, 7(6), 101-129. <https://doi.org/10.53819/81018102t2289>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Wesson, M. J., & Gellatly, I. R. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Crosby, B. C., Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19 (5), 655-669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
- Cuhadar. (2022). Link Between Leadership Styles Of Managers And Employee's Performance In Organizations During Covid-19 Crisis. *Cross-Cultural Management Journal*. 1(1). 65-74.
- Datau, M. A., Ahmad, M., & Bokingo, A. H. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 257-263.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Dwiyanto. (2018). *Manajemen pelayanan publik: Peduli, inklusif, dan kolaborasi*. UGM Press. Yogyakarta.
- Jaya, S., & Susyla, D. (2023). Participative leadership implementation: A case study in the English Language Education Study Program at Muhammadiyah University of Bengkulu. *Jurnal Kependidikan*, 2(2), 45-56. <https://jurnal.umb.ac.id/index.php/kependidikan/article/view/6152>.
- Gaspersz, V. (2020). *Total Performance Scorecard: Konsep dan Aplikasi dalam Manajemen Kinerja Terintegrasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, I., & Ratmono, D. (2021). *Analisis Multivariat dan Ekonometrika dengan EViews 10*. Universitas Diponegoro Press.
- Gunawan. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 4(2), 404-419.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Irwan, I., Hari, H., & Maryadi, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Pada Dinas Komunikasi Informatika, Statistik Dan Persandian Kabupaten Luwu. *The Manusagre Journal*, 1(2), 336-346.

- Karisma, R. (2019). Pengembangan Media Audio Visual Untuk Mendukung Pembelajaran Tematik Tema 7 Subtema 2. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan*. 3(3). 216-222.
- Kartono, K. (2020). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah pemimpin abnormal itu*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB). (2020). Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS. Jakarta.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.).
- Kurniawan, A. W., Burhanuddin, B., Akbar, A., & Natsir, U. D. (2025). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*, 3(4), 118-131.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Li, J., Tan, Y., & Wang, Z. (2021). Organizational culture change and leadership transformation in the digital era. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 298-316.
- Li, J., Wang, S., & Zhang, Q. (2022). Delegative leadership and employee autonomy: Evidence from agile teams. *International Journal of Organizational Analysis*, 30 (5), 1023-1036.
- Liu, Y., & Wang, Q. (2023). Building team collaboration skills in the public sector: The role of leadership training. *Public Administration Review*, 83 (1), 134-146.
- Liu, Y., Zhang, Q., & Wang, L. (2022). Collaborative leadership and job satisfaction among civil servants: Evidence from Southeast Asia. *International Journal of Public Sector Management*, 35 (7), 813-828.
- Luthans, F. (2020). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2020). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Revisi)*. Remaja Rosdakarya.
- Muchtar, T., Nur, H., Akbar, A. M., & Basri, M. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Teknologi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(4), 18122-18132.
- Noe, R. A. (2015). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Nurwahyuni, Muhlis Madani, & Nurbiah Tahir. (2024). Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Soppeng. *Skripsi, Universitas Muhammadiyah Makassar*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Rahayu, A. Y. S. (2020). *Sebuah teori dan konsep* (ed.1). Depok: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rohman et al. (2022) Analisis Model Autoregressive Distributed Lag Pada Data Google Search Console Pesantren Online. *Jurnal Akademi Pesantren*. 1(1). 93-106.
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2015). The Science of Teamwork: Progress, Reflections, and the Road Ahead. *American Psychologist*, 70(6), 560-572.  
<https://doi.org/10.1037/a0039807>
- Sari, M. P. (2021). Implementasi kepemimpinan kolaboratif pada organisasi sektor publik: Studi kualitatif pada pemerintah daerah. *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik*, 8(1), 32-44.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sedarmayanti. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2019). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.
- Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior*, 38, 169-185.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.002>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Wahyudi. (2015). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Wang, L., & Zhang, X. (2022). Interpersonal conflict in collaborative teams: Causes, consequences, and coping strategies. *Team Performance Management*, 28(5/6), 321–339.
- Wang, Y., Zhang, R., & Liu, F. (2023). Leadership style and innovation: The moderating role of organizational climate. *European Management Review*, 20 (1), 89–104.
- Wang, X., & Zhao, J. (2020). Delegation and public sector performance: The role of trust and accountability. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30 (2), 345–360.
- Wulandari, T. (2020). Peran komunikasi interpersonal dalam penerapan gaya kepemimpinan partisipatif di instansi pemerintah. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 9 (3), 210–222.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson.
- Zhang, X., & Wu, Y. (2021). The influence of employee participation on innovation performance: The mediating role of work engagement and the moderating role of organizational support. *Frontiers in Psychology*, 12, 725–732. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.728521>