

Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Sistem Kolektif Kolegial : Strategi Peningkatan Produktifitas Pengambilan Keputusan Di KPU Ngawi Periode 2014-2019

Implementation of Transformational Leadership in the Collegial Collective System: Strategies for Increasing Decision-Making Productivity in the Ngawi KPU for the 2014-2019 Period

Syamsul Wathoni¹

¹Institut Agama Islam Sunan Giri Ponorogo, Indonesia

* Correspondence e-mail; wathoni57@gmail.com

Article history

Submitted: 2024/11/15; Revised: 2024/12/17; Accepted: 2024/12/28

Abstract

This study analyzes the implementation of transformational leadership within a collective collegial system at the Regional General Elections Commission (KPU) of Ngawi for the 2014-2019 period. The collective collegial system applied in KPU aims to enhance democratic decision-making; however, it faces several challenges, such as slow decision-making processes and frequent differences in opinion among members. In this context, transformational leadership is viewed as a solution to strengthen decision-making productivity by fostering a shared vision, empowering members, and encouraging innovation. Using action research methodology, this study reveals that implementing transformational leadership can create a more collaborative work environment, increase member motivation, and optimize KPU Ngawi's performance. Results indicate that the transformational leadership model within the collective collegial system can expedite effective decision-making, thereby enhancing KPU's responsiveness to electoral challenges.

Keywords

Kepemimpinan Transformasional, Kolektif Kolegial, KPU Ngawi, Pengambilan Keputusan, Kolaborasi



© 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY SA) license, <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Berbagai teori dan model kepemimpinan telah berkembang seiring dengan kebutuhan organisasi untuk menghadapi dinamika lingkungan kerja yang terus berubah. Karena tidak ada satu pun model kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam suatu organisasi di suatu wilayah. Salah satu model yang semakin mendapatkan perhatian adalah kepemimpinan kolektif kolegial (Doho, Yohanes Don Bosco :2020:65), yaitu model kepemimpinan di mana pengambilan keputusan dan tanggung jawab dibagi di antara para pemimpin atau anggota dalam suatu kelompok. Model ini menekankan pada kerja sama, kesetaraan dalam partisipasi, serta tanggung jawab kolektif dalam mengelola organisasi (Mewoh, Ardiles: 2021).

Dalam konteks organisasi pemerintah, khususnya di lembaga-lembaga pengawasan pemilu seperti Komisi Pemilihan Umum dan Badan Pengawas Pemilu (Bawaslu), model kepemimpinan kolektif dianggap penting untuk mendukung transparansi, akuntabilitas, dan integritas kerja. KPU sebagai lembaga negara yang bertugas mengawasi penyelenggaraan pemilu di Indonesia memiliki tanggung jawab besar dalam menyelenggarakan pemilu. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pemilu, KPU, baik di tingkat pusat maupun daerah, menerapkan prinsip kepemimpinan kolektif-kolegial. Dalam Pasal 6 ayat (1) menjelaskan bahwa KPU adalah lembaga penyelenggara pemilu yang bersifat nasional, tetap, dan mandiri. Dalam undang-undang ini, KPU diatur sebagai lembaga yang menjalankan sistem kepemimpinan kolektif kolegial. Selanjutnya dalam Pasal 10 mengatur bahwa KPU terdiri dari satu ketua dan anggota-anggota yang kedudukannya bersifat setara dan sejajar dalam proses pengambilan keputusan.

Hal ini dipertegas dalam Peraturan KPU Nomor 8 Tahun 2019 tentang Tata Kerja KPU, KPU Provinsi, dan KPU Kabupaten/Kota yang menjelaskan bahwa tata cara kerja KPU di semua tingkatan, termasuk prinsip kolektif kolegial yang diterapkan dalam penyusunan kebijakan dan pengambilan keputusan. Pun dalam Pasal 5 menjelaskan bahwa KPU menjalankan fungsi kepemimpinan kolektif kolegial di mana setiap anggota memiliki hak suara yang setara. Keputusan diambil melalui musyawarah untuk mufakat atau melalui pemungutan suara jika terjadi perbedaan pendapat.

Prinsip kolektif kolegial dalam KPU memiliki tujuan untuk memastikan pengambilan keputusan yang demokratis, transparan, dan terhindar dari potensi

penyalahgunaan wewenang. Sistem ini memungkinkan setiap anggota berpartisipasi aktif dalam menyusun kebijakan, menjaga independensi KPU, dan memperkuat akuntabilitas lembaga dalam menjalankan fungsi-fungsinya sebagai penyelenggara pemilu yang independen. Sistem ini mengharuskan setiap keputusan strategis atau kebijakan penting harus diputuskan bersama-sama oleh semua anggota KPU, sehingga tidak ada seorang individu yang memiliki otoritas penuh dalam pengambilan keputusan (Mewoh, Ardiles: 2021).

Permasalahan utama dari model kepemimpinan kolektif kolegal di KPU maupun Bawaslu memiliki beberapa tantangan yang bahkan menjadikan pengambilan keputusan tidak produktif dan cenderung lambat. Seringkali terjadi penafsiran yang berbeda antar anggota KPU dalam menerjemahkan sebuah peraturan atau permasalahan (Dohu, Thomas 2017). Hal ini disebabkan oleh latar belakang pendidikan yang berbeda antara pimpinan/komisioner KPU serta adanya perbedaan politik aliran. Sehingga dalam prakteknya, pengambilan keputusan menjadi lebih lama karena perdebatan antara komisioner yang tak kunjung berakhir (Udu, Hamiruddin:2019).

Terkadang pengambilan keputusan secara voting cenderung menjadi opsi yang tidak terelakkan dibandingkan pengambilan keputusan berdasarkan musyawarah mufakat. Apalagi posisi ketua KPU Ngawi tempat dilakukan penelitian ini tidak memiliki kewenangan penuh dalam berpendapat dan pengambilan keputusan. Selain itu keputusan ketua KPU bisa “di veto” anggotanya jika memang tidak sesuai dengan pendapat anggota (catatan peneliti: 01 Oktober 2018).

Kompleksitas Sistem Kolektif Kolegal memungkinkan setiap anggota memiliki kedudukan yang setara, sehingga semua keputusan harus diambil bersama-sama. Tanpa kepemimpinan yang memadai, sistem ini dapat menghasilkan proses yang panjang dan berisiko menimbulkan konflik atau perbedaan pendapat yang berkepanjangan.

Adanya Permasalahan dalam model kepemimpinan kolektif kolegal, menjadikan latar belakang penelitian mengenai penerapan kepemimpinan transformatif ini dilakukan. Meskipun sebenarnya dalam kacamata demokrasi kepemimpinan kolektif kolegal menjadi pilihan yang tepat, akan tetapi ternyata sistem kolektif kolegal di KPU Ngawi memiliki beberapa kelemahan (catatan peneliti : 01 Agustus 2014).

Beberapa penelitian terdahulu lebih banyak membahas tentang gaya kepemimpinan ketua KPU daripada membahas masalah kepemimpinan kolektif kolegal. Misalnya artikel yang ditampilkan di google scholar dalam Jurnal

Manajemen Terapan dan Keuangan, 2014 oleh M Hapis dengan judul Analisis Gaya Kepemimpinan Transforming Ketua Komisi Pemilihan Umum Daerah (KPUD) Kabupaten Sarolangun. Artikel yang lain adalah yang terbit di jurnal unikom oleh Herdyansah, Yandie (2016) dengan judul Gaya Kepemimpinan Ketua Komisi Pemilihan Umum Kota Cimahi Mensosialisasikan Pemilihan Umum Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah Dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Tahun 2014 Di Kalangan Pemilih Pemula Kecamatan Cimahi Tengah Kota Cimahi. Diploma thesis, Universitas Komputer Indonesia. Kedua tulisan tersebut sedikit sekali mengulas masalah kepemimpinan kolektif kolegial.

Penelitian ini menawarkan sudut pandang baru untuk memotret kelemahan system kepemimpinan kolektif kolegial sekaligus melihat bagaimana Penerapan kepemimpinan transformatif di KPU Ngawi merupakan salah satu solusi untuk mengatasi tantangan di atas. Posisi peneliti sebagai Ketua KPU Ngawi periode 2014-2019 merasa bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dirasa sangat penting untuk menyempurnakan model kepemimpinan kolektif kolegial model KPU. Pengalaman peneliti selama menjadi ketua KPU Ngawi menjadikan tema ini menarik untuk dikaji dengan perspektif baru.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan perspektif teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass. Menurut Bass "Transformational leadership is not a one-way process. It involves engaging followers' higher ideals and moral values, inspiring them to embrace and achieve a shared vision, and, in the process, transforming both the leader and followers." Kutipan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses timbal balik di mana pemimpin dan pengikut sama-sama mengalami perubahan melalui inspirasi dan visi bersama (Aneu Yulianeu, 2023).

Penelitian ini masih relevan untuk dilakukan karena sangat jarang sekali yang membahas atau mengungkap permasalahan dalam sistem kolektif kolegial kepemimpinan KPU. Hampir semua orang percaya bahwa system kepemimpinan kolektif kolegial adalah resep mujarap untuk kepemimpinan demokrasi (Mewoh, Ardiles: 2021). Disamping itu, untuk kepentingan pengembangan model kepemimpinan di KPU maupun Bawaslu kajian tentang model-model kepemimpinan penting untuk dilakukan.

Penelitian ini berangkat dari catatan hasil diskusi dari peneliti bahwa kepemimpinan kolektif kolegial di KPU Ngawi memiliki beberapa kelemahan yaitu terjadinya perdebatan antar pimpinan, lamanya pengambilan keputusan dan pilihan mekanisme voting untuk pengambilan keputusan. Peneliti kemudian memiliki

anggapan bahwa kelemahan kepemimpinan kolektif kolegal harus di tutup atau disempurnakan dengan model kepemimpinan transformasional agar proses kepemimpinan berjalan sesuai dengan tahapan.

Disamping itu, Menurut Bernard M Bass dan Bruce Avolio dalam (Roni Harsoyo :2022) Kepemimpinan transformasional dinilai mampu menggerakkan anggota untuk mencapai tujuan bersama dengan mengutamakan inspirasi, motivasi, dan pengembangan kapasitas individu(Aneu Yulianeu, 2023). Pemimpin transformatif tidak hanya fokus pada kinerja, tetapi juga memperkuat hubungan interpersonal dan membangun budaya kolaboratif yang lebih inklusif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui praktek penerapan model kepemimpinan transformasional di tengah sistem kepemimpinan kolektif kolegal di KPU Ngawi. Dan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis yang membantu KPU Ngawi dalam menerapkan kepemimpinan yang lebih adaptif dan inspiratif, sehingga lembaga tersebut dapat memenuhi tuntutan masyarakat dan menjaga kredibilitasnya sebagai penyelenggara pemilu yang profesional dan berintegritas.

Menurut peneliti, penelitian ini penting diangkat dan dilakukan karena sangat sedikit sekali referensi yang membahas permasalahan sistem kepemimpinan kolektif kolegal. Apalagi pola kepemimpinan di lembaga penyelenggara pemilu semacam KPU dan Bawaslu yang memiliki peranan penting dalam penyelenggaraan pemilu. Tingginya tekanan politik, keputusan yang serba cepat serta bekerja dalam tahapan yang terbatas waktu menjadikan tema ini penting dan menarik untuk dibahas. Bagaimana keputusan yang cepat dan tepat bisa dihasilkan oleh sebuah system kepemimpinan kolektif kolegal.

Maka dari itu penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana penerapan kepemimpinan transformasional dalam sistem kolektif kolegal dapat memperkuat pengambilan keputusan di KPU Ngawi. Selain itu Penelitian ini juga untuk melihat bagaimana kepemimpinan transformatif dapat meningkatkan efektivitas, produktivitas, dan kualitas pengambilan keputusan serta mengembangkan budaya kerja yang lebih kolaboratif dan inovatif.

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode action research atau penelitian tindakan (Wilopo, dkk, 2023). Yaitu pendekatan penelitian yang mengombinasikan teori dengan praktik untuk menyelesaikan masalah nyata dan meningkatkan proses atau kinerja di lingkungan tertentu, seperti organisasi,

komunitas, atau lembaga pendidikan. Dalam metode penelitian Action research ini memungkinkan kolaborasi langsung antara peneliti dan peserta penelitian (misalnya, pegawai atau pimpinan di KPU), sehingga penerapan kepemimpinan transformasional dalam sistem kolektif-kolegial dapat dievaluasi secara dinamis dan responsive. Apalagi dalam penulisan artikel ini posisi penulis bertindak sebagai Ketua KPU Ngawi periode 2014-2019, adalah pelaku perubahan sosial.

Metode action research adalah pendekatan penelitian yang berfokus pada pemecahan masalah nyata dalam konteks tertentu sambil melakukan penelitian secara simultan. Dalam penelitian ini, obyek penelitian yang dipergunakan adalah lingkungan KPU Ngawi. Lingkungan yang memerlukan perubahan sosial karena memerlukan metode pengambilan keputusan yang cepat, meningkatkan kinerja tim, mengoptimalkan proses kerja, atau memperbaiki budaya kerja.

Sedangkan metode pengumpulan data dalam penelitian Action Research adalah dengan Observasi partisipatif, wawancara mendalam, kuisioner, Forum Group Discuss (FGD), Catatan Peneliti, studi dokumen dan refleksi diri. Beberapa metode digunakan secara kombinasi untuk mengumpulkan data tentang Rapat Pleno KPU, sistem pengambilan keputusan KPU, pelaksanaan keputusan KPU dan evaluasi keputusan KPU. Pada tahap ini, peneliti dan partisipan mengevaluasi keberhasilan dari aksi yang dilakukan, mengenali kekurangan atau kendala, dan mempertimbangkan perubahan atau penyesuaian untuk siklus selanjutnya. Selanjutnya berdasarkan hasil refleksi, rencana aksi yang baru disusun dan diterapkan lagi dalam siklus berikutnya. Siklus ini dapat berlangsung beberapa kali hingga masalah yang dihadapi benar-benar terselesaikan atau mengalami perbaikan signifikan.

Teori yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass. Kepemimpinan transformasional dapat menggerakkan pengikut untuk melampaui kinerja yang diharapkan, serta mengarah pada tingkat kepuasan dan komitmen pengikut yang tinggi terhadap kelompok dan organisasi (Aneu Yulianeu, 2023). Menurut teori Bernard M. Bass, kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi yaitu : idealized influence (charisma), inspirational motivation, intellectual stimulation dan individualized consideration (Bass dan Avolio, 1994; Zhu dan Bao, 2017)

Komponen Pertama, idealized influence, mengacu pada perilaku pemimpin melayani sebagai panutan bagi pengikutnya sehingga pengikut menghormati, mempercayai dan mengaguminya sebagai pemimpin yang memiliki kemampuan, ketekunan dan tekad luar biasa. Kedua, inspirational motivation, perilaku pemimpin

memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya dengan memberikan makna dan tantangan kepada pengikutnya, pengikut terinspirasi oleh semangat tim, antusiasme, dan optimisme. Pemimpin berbagi visi dan harapan yang jelas dengan pengikut dan mendapatkan komitmen mereka terhadap tujuan. Ketiga, internal stimulation, pemimpin merangsang pengikut menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Empat, individualized consideration, pemimpin perhatian pada setiap kebutuhan pengikutnya guna pencapaian dan pertumbuhan pengikut. Perlakuan secara individu dalam hal kebutuhannya, pemimpin sebagai mentor atau pelatih mendorong pencapaian potensi yang optimal (Bass dan Avolio, 1994; Zhu dan Bao, 2017).

Adapun teknik analisa dalam penelitian ini adalah dengan cara mendialogkan hasil temuan data dengan komponen kepemimpinan transformasional. Peneliti akan menggunakan variable implementasi visi, pemberdayaan anggota, motivasi anggota, Memberikan Dukungan Moral dan Emosional, Menjadi Teladan yang Inspiratif, komunikasi yang terbuka dan Evaluasi dan Refleksi Terus-Menerus.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengungkapkan bagaimana model kepemimpinan transformasional diterapkan dalam sistem kepemimpinan kolektif kolegal oleh KPU Kabupaten Ngawi periode 2014–2019. Prinsip utama dari kepemimpinan transformasional adalah perubahan positif yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan anggota untuk mengoptimalkan efektivitas, produktivitas, serta kualitas pengambilan keputusan. Dengan sistem kolektif yang seringkali menghadapi kendala dalam mencapai kesepakatan, penerapan model ini terbukti mengatasi berbagai permasalahan di lapangan. Berikut ini adalah enam prinsip utama yang diterapkan dalam model kepemimpinan transformasional KPU Ngawi:

1. Menciptakan Nilai dan Visi Bersama

KPU Ngawi kerap menghadapi kebuntuan dalam rapat pleno, terutama ketika keputusan bersifat politis, seperti penentuan anggota PPK dan PPS. Ketua KPU Ngawi, melalui pendekatan transformasional, berperan dalam menyampaikan visi bersama yang menekankan pentingnya memilih kandidat yang kompeten: KBP (Kober - memiliki waktu luang, Bener - berperilaku baik, Pinter - pandai). Selain itu, anggota yang dipilih harus memiliki kekuatan dalam kepemimpinan serta kompetensi teknologi informasi. Penerapan visi ini berhasil menciptakan konsensus dalam rapat pleno yang awalnya sering mengalami deadlock, sehingga keputusan akhirnya bisa

diambil secara aklamasi dan mufakat.

2. Memberdayakan Anggota

Prinsip kedua adalah pemberdayaan anggota, yang dilakukan dengan membuka ruang untuk partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Ketua KPU memberikan kesempatan bagi semua anggota untuk mengemukakan ide, kritik, dan saran yang membangun. Salah satu contoh penerapan prinsip ini adalah pendampingan pada Divisi SDM dan Sosialisasi ketika mengalami kesulitan menulis berita untuk situs web KPU. Ketua KPU membantu anggota divisi ini dengan bekerja bersama-sama untuk menyusun berita, sekaligus mendorong mereka mempelajari regulasi KPU dengan belajar bersama setiap bulan. Komisioner KPU Ngawi berperan sebagai “perpustakaan” berjalan bagi staf, sehingga memahami regulasi menjadi hal mendasar.

3. Mendorong Inovasi dan Kreativitas

Prinsip ketiga adalah mendorong inovasi dengan menciptakan ruang untuk ide-ide baru. Dalam divisi logistik dan keuangan, misalnya, perbedaan pemahaman terkait aturan keuangan antara peraturan KPU dan peraturan menteri keuangan sering menimbulkan kendala. Ketua KPU mengadakan bedah aturan bersama seluruh komisioner, sekretaris, dan staf keuangan untuk mencapai pemahaman yang sama. Upaya ini membuka jalan bagi staf divisi tersebut untuk berinovasi dalam menyinkronkan kegiatan dan anggaran, serta mencegah kesalahpahaman di masa mendatang.

4. Memberikan Dukungan Moral dan Emosional

Kepemimpinan transformasional menekankan empati dan dukungan terhadap kesejahteraan mental tim, terutama dalam menghadapi tekanan tinggi menjelang pemilu. Pada divisi perencanaan dan data, misalnya, anggota mengalami kebingungan dalam menyusun Daftar Pemilih Tetap (DPT) terkait santri di Pondok Pesantren Gontor. Ketua KPU mendampingi mereka dengan memberikan dukungan moral, menyarankan untuk memilih risiko terkecil, dan menegaskan bahwa segala keputusan yang diambil akan didukung oleh ketua. Dukungan ini memberikan ketenangan dan kepercayaan bagi anggota untuk bekerja secara profesional.

5. Menjadi Pemimpin yang Menginspirasi

Pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan yang menunjukkan integritas dan profesionalisme tinggi. Ketua KPU Ngawi seringkali melakukan pekerjaan yang sebenarnya bisa didelegasikan, seperti menyimpan data penting dan menyiapkan materi pelatihan, demi memberikan contoh kepada staf. Dalam apel setiap Senin, ketua memberikan motivasi dan semangat kerja. Contoh lain adalah

verifikasi faktual anggota partai politik tahun 2017, di mana ketua KPU turut membantu verifikasi lapangan terhadap 100 anggota, menunjukkan keterlibatan langsung yang meningkatkan motivasi tim. Pemimpin KPU ini meyakini bahwa memiliki data lapangan secara individu akan memperkuat akuntabilitas pemilu.

6. Menjaga Komunikasi yang Efektif dan Terbuka

Komunikasi terbuka adalah kunci dalam kepemimpinan transformasional. Ketua KPU membangun komunikasi dua arah dengan seluruh staf, mulai dari pimpinan hingga petugas keamanan dan kebersihan, menganggap mereka sebagai tulang punggung KPU. Selain itu, ketua memanfaatkan grup komunikasi online untuk mendiskusikan kebijakan penting dan membuka jalur komunikasi 24 jam dengan PPK, sehingga anggota bisa melaporkan kendala atau meminta masukan secara langsung. Pola komunikasi ini membantu mencegah konflik serta memfasilitasi koordinasi yang lebih efisien.

7. Evaluasi dan Refleksi Terus-Menerus

Evaluasi berkala adalah komponen penting dalam memperkuat kinerja tim. Peneliti membagi evaluasi menjadi dua tahap: pertama, evaluasi kepemimpinan periode 2014–2016 dalam pelaksanaan Pilkada Ngawi 2015; kedua, periode 2017–2019 untuk Pilkada Gubernur Jawa Timur 2018 dan Pemilu 2019. Evaluasi ini menjadi dasar peningkatan kualitas kinerja di tahap berikutnya dan berperan dalam memperbaiki kelemahan yang mungkin timbul.

Secara keseluruhan, penerapan kepemimpinan transformasional di KPU Ngawi telah menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif, mendukung pengembangan kompetensi tiap anggota, dan memastikan fokus organisasi tetap pada pencapaian tujuan bersama. Prinsip-prinsip kepemimpinan ini membentuk budaya kerja yang efektif dan memupuk rasa kepemilikan bersama dalam menghadapi tantangan demokrasi yang adil dan transparan. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya pemimpin yang kuat dalam sistem kepemimpinan kolektif kolegial untuk mengatasi berbagai kendala yang mungkin menghambat tujuan bersama.

3.1. Pembahasan

Penelitian ini menganalisis implementasi kepemimpinan transformasional dalam sistem kepemimpinan kolektif kolegial di KPU Kabupaten Ngawi. Penulis mengidentifikasi dua tahapan penting dalam proses ini. Tahap pertama, yaitu konsolidasi, bertujuan untuk menyatukan visi, komitmen, dan ritme kerja seluruh komisioner. Strategi dalam tahap ini meliputi pembangunan visi bersama, pemberdayaan anggota, serta mendorong inovasi dan kreativitas. Hasilnya,

penerapan kepemimpinan transformasional menunjukkan kemajuan signifikan dibandingkan sistem sebelumnya. Ketegangan yang semula sering muncul di antara komisioner, baik dalam bentuk kecurigaan maupun benturan kepentingan, berhasil diminimalisir. Dampak positif yang dihasilkan adalah penyamaan visi di antara para pimpinan, hilangnya kecurigaan, serta proses pengambilan keputusan yang lebih produktif dan efektif.

Penulis mengutip Bernard M. Bass (Aneu Yulianeu, 2023) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu memberikan visi menarik dan memotivasi anggota tim dengan kata-kata yang positif, sehingga membangkitkan semangat kerja sama. Pemimpin model ini juga berperan sebagai teladan, berbagi pengetahuan, dan membina kreativitas tim. Pemimpin yang efektif, menurut Bass, mampu meningkatkan kohesi tim dan mendorong setiap anggota untuk percaya pada kemampuan mereka dalam mencapai tujuan bersama.

Namun, sistem kepemimpinan kolektif kolegial juga berisiko menjadi kepemimpinan bebas tindak atau *laissez-faire*, terutama jika kepemimpinan kolektif dijalankan tanpa arahan kuat. Menurut buku KPU Sulawesi Utara tentang kepemimpinan kolektif, model kepemimpinan ini justru akan mereduksi prinsip penyelenggaraan pemilu yang adil jika tak dikelola dengan benar. Pada dasarnya, kepemimpinan kolektif memerlukan keseimbangan agar tidak didominasi individu tertentu, tetapi juga tidak menjadi sepenuhnya bebas tanpa arahan yang jelas.

Tahap kedua dalam penelitian ini, yaitu pelaksanaan Pemilihan Gubernur dan Wakil Gubernur Jatim 2018 serta Pemilu 2019, menandai perubahan besar dalam pola kepemimpinan yang lebih kolaboratif. Para komisioner KPU Ngawi mulai berperan sesuai bidang masing-masing, mirip dengan tim sepak bola di mana setiap pemain menempati posisi strategisnya. Komisioner KPU Ngawi periode 2014-2019 bahkan dijuluki "the dream team" oleh masyarakat setempat, sebagaimana diungkapkan oleh Suyatno, Komisioner Bawaslu Ngawi periode 2017-2022. Pada tahap ini, strategi utama meliputi dukungan moral dan emosional, keteladanan inspiratif, dan komunikasi terbuka serta efektif.

Perubahan signifikan yang dihasilkan pada tahap ini adalah kolaborasi harmonis antar komisioner, peningkatan semangat kerja, dan peningkatan kinerja keseluruhan. Penerapan kepemimpinan transformasional terbukti dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, mendukung pengembangan kompetensi setiap anggota, dan mengarahkan fokus organisasi pada pencapaian hasil optimal. Dengan pendekatan ini, KPU Ngawi berhasil menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan responsif terhadap tantangan dalam penyelenggaraan pemilu yang adil dan

berkualitas.

Penelitian ini mengonfirmasi pandangan Bass bahwa pemimpin transformasional bertindak sebagai panutan yang menunjukkan integritas, etika, dan komitmen tinggi, sehingga menginspirasi kepercayaan dan rasa hormat dari anggota tim. Lingkungan kerja yang dibangun oleh pemimpin seperti ini mendorong anggota untuk berpikir kreatif dan terbuka dalam mengemukakan ide-ide baru. Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional dalam sistem kolektif kolegal KPU Ngawi menunjukkan bahwa model kepemimpinan yang kuat sangat penting untuk menutupi kelemahan sistem kolektif dan memastikan kesuksesan penyelenggaraan pemilu.

4. KESIMPULAN

Dalam menghadapi tantangan-tantangan modern dalam penyelenggaraan pemilu, KPU Ngawi membutuhkan pola kepemimpinan yang tidak hanya mampu menerjemahkan kebijakan dari KPU RI dan KPU Propinsi Jawa Timur, akan tetapi juga mampu mengembangkan visi yang lebih luas dan mendorong pengembangan kapasitas organisasi. Perbedaan pendapat dan beberapa kelemahan yang ada dalam kepemimpinan kolektif kolegal menjadi tantangan dan membutuhkan keterampilan kepemimpinan yang kuat. Dalam konteks ini, dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu menyelaraskan berbagai sudut pandang dan mempercepat proses pengambilan keputusan tanpa mengorbankan kualitas. Penerapan model kepemimpinan transformasional dalam sistem kepemimpinan kolektif kolegal ternyata mampu memperkuat proses pengambilan keputusan di KPU Kabupaten Ngawi periode 2014-2019. Perubahan yang pertama terjadi dalam bentuk konsolidasi dan adanya visi yang sama sedangkan perubahan kedua terjadi kolaborasi indah antar komisioner dalam melaksanakan tugas, bertambahnya semangat kerja semua komisioner dan staf dan ketiga adalah meningkatnya kinerja semua unsur pimpinan dan staf. Pada akhirnya model Kepemimpinan transformasional bisa diterapkan dalam system kepemimpinan kolektif kolegal. Model kepemimpinan tersebut telah mendorong seorang pemimpin untuk mampu menginspirasi, memberikan motivasi, dan mengarahkan tim menuju tujuan yang lebih besar, sekaligus beradaptasi dengan perubahan.

KPU Ngawi menghadapi tantangan modern dalam penyelenggaraan pemilu, membutuhkan pola kepemimpinan yang tak hanya menerjemahkan kebijakan pusat, tetapi juga mengembangkan visi dan kapasitas organisasi. Kepemimpinan kolektif kolegal sering kali menimbulkan perbedaan pandangan yang berpotensi

menghambat keputusan, sehingga diperlukan pemimpin yang kuat untuk menyelaraskan perspektif dan mempercepat proses pengambilan keputusan tanpa mengorbankan kualitas.

Model kepemimpinan transformasional yang diterapkan KPU Ngawi periode 2014-2019 terbukti efektif memperkuat pengambilan keputusan, konsolidasi visi, serta kolaborasi antar komisioner. Model ini meningkatkan semangat kerja dan kinerja seluruh unsur pimpinan dan staf melalui motivasi serta inspirasi untuk mencapai tujuan bersama. Dari segi implikasi, kolaborasi ini meningkatkan kualitas keputusan dan responsivitas terhadap perubahan.

Untuk memperkuat penerapannya, perlu pelatihan rutin dan SOP khusus guna memperlancar pengambilan keputusan kolektif. Penguatan budaya kolaboratif juga disarankan melalui kegiatan tim rutin. Namun, keterbatasannya terletak pada potensi ketidaksepakatan yang bisa memperlambat proses, serta ketergantungan pada kompetensi pemimpin. Dengan strategi ini, kepemimpinan transformasional mampu menjadi landasan dalam menjawab tantangan pemilu di KPU Ngawi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alan Wall, Andrew Ellis dkk, 2016, Desain Penyelenggaraan Pemilu Internasional IDEA
- Aneu Yulianeu, 2023, *Kepemimpinan transformasional di era digital : tantangan dan peluang*, Tasikmalaya, Langgam Pustaka
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2019). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*.
- Doho, Yohanes Don Bosco dkk, 2020, *Collective Leadership Era Postmodern*, Bandung, Widina Bhakti Persada .
- Hamiruddin Udu** <https://zonasultra.id/kepemimpinan-kolektif-kolegial-sebuah-tinjauan-fungsional.html/>
- <http://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/ilkom/index> Vol. 2 No. 1 Juni 2018 Halaman 30 – 41
- https://elib.unikom.ac.id/files/disk1/682/jbptunikompp-gdl-yandieherd-34080-7-unikom_y-l.pdf
- <https://online-journal.unja.ac.id/mankeu/article/view/3118>
- Mewoh, Ardiles M. R. kk (2021), *Kepemimpinan Penyelenggaraan Pemilihan*, Manado, KPU Provinsi Sulawesi Utara

- Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I., Chandran, D., & Ha, B. M. 2017. Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour: A Case Study from Vietnam. ACIS Proceedings , 1-11.
- Roni Harsoyo, 2022, *Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam*, Southeast Asian Journal of Islamic Education Management Vol. 3 No. 2 (2022),pp 247-262 <http://sajiem.iainponorogo.ac.id/sajiem>
- Thomas Dohu 2017 : Strategi Komunikasi dalam Pengambilan Keputusan Kepemimpinan Kolektif pada Pencalonan Pilkada Kupang 2017 JURNAL KAJIAN MEDIA e-ISSN: 2579-9436, URL:
- Wilopo, dkk, 2023, *Metodologi Penelitian Sistem Berbasis Action Research : Teori dan Aplikasinya*, Malang, Universitas Brawijaya Press