

PERAN LEADERSHIP DALAM PERUMUSAN DAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PUBLIK SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP MASYARAKAT DI KABUPATEN BADUNG

I Ketut Kasna

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mahendradatta

Jalan Ken Arok No.12, Peguyangan, Denpasar

Email : Johnkresna44@gmail.com

Abstrak- Kepemimpinan (*leadership*) memiliki posisi strategis dalam menentukan arah kebijakan publik dan kualitas tata kelola pemerintahan daerah. Kabupaten Badung sebagai salah satu pusat aktivitas ekonomi dan pariwisata di Bali menghadapi tuntutan untuk menghasilkan kebijakan yang responsif, adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran *leadership* dalam perumusan dan implementasi kebijakan publik serta implikasinya terhadap masyarakat di Kabupaten Badung. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, observasi nonpartisipatif, dan studi dokumentasi yang melibatkan informan dari unsur pemerintah daerah, masyarakat, dan pemangku kepentingan terkait. Analisis data dilakukan secara tematik melalui kondensasi data, penyajian data, interpretasi, dan penarikan kesimpulan, dengan keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik serta member checking. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leadership* berperan dalam mengarahkan agenda pembangunan, membangun kolaborasi antarpemangku kepentingan, mendorong reformasi birokrasi dan transformasi digital, serta memperkuat orientasi pelayanan publik dan penciptaan *public value*. Namun, efektivitas kepemimpinan masih dipengaruhi oleh kapasitas birokrasi, koordinasi lintas sektor, ketersediaan sumber daya, dan dinamika kepentingan lokal. Penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan publik di Badung perlu dipahami sebagai proses strategis dan relasional yang menghubungkan visi pembangunan dengan implementasi kebijakan dan manfaat bagi masyarakat.

Kata kunci: *leadership, kebijakan publik, tata kelola pemerintahan, public value, Kabupaten Badung*

Abstract— *Leadership holds a strategic position in determining the direction of public policy and the quality of local government governance. As a hub of economic and tourism activity in Bali, Badung Regency faces demands to produce policies that are responsive, adaptive, collaborative, and oriented toward the public interest. This study aims to analyze the role of leadership in the formulation and implementation of public policy, as well as its implications for the community in Badung Regency. The research employs a qualitative approach with a case study design. Data were collected through semi-structured interviews, non-participant observation, and document analysis, involving informants from local government, the community, and relevant stakeholders. Data analysis was conducted thematically through data condensation, data display, interpretation, and conclusion drawing; data validity was reinforced through source and technique triangulation as well as member checking. The results indicate that leadership plays a role in steering the development agenda, fostering collaboration among stakeholders, driving bureaucratic reform and digital transformation, and strengthening the orientation toward public service and the creation of public value. However, leadership effectiveness remains influenced by bureaucratic capacity, cross-sector coordination, resource availability, and local interest dynamics. The study concludes that*

public leadership in Badung must be understood as a strategic and relational process that links the development vision with policy implementation and benefits for the community.

Keywords: *leadership, public policy, governance, public value, Badung Regency*

I. PENDAHULUAN

Kebijakan publik pada tingkat daerah tidak semata-mata merupakan produk administratif pemerintah, tetapi merupakan arena strategis tempat visi pembangunan, kepentingan politik, kapasitas birokrasi, dan kebutuhan masyarakat dipertemukan. Dalam konteks desentralisasi, kualitas kebijakan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin daerah dalam menerjemahkan persoalan publik menjadi agenda, keputusan, dan program yang dapat diimplementasikan secara efektif. Dengan demikian, *leadership* dalam pemerintahan daerah tidak cukup dipahami sebagai kemampuan menjalankan kewenangan formal, tetapi juga sebagai kapasitas untuk mengarahkan organisasi, membangun koordinasi lintas institusi, mengelola perubahan, mengartikulasikan kepentingan masyarakat, serta menciptakan kondisi yang memungkinkan kebijakan menghasilkan *public value*. Kajian mengenai manajemen puncak dalam organisasi publik menunjukkan bahwa pemimpin memiliki posisi penting dalam proses pengambilan keputusan, hubungan interpersonal, pengelolaan informasi, dan pencapaian hasil pelayanan publik, tetapi karakter kepemimpinan sektor publik juga dipengaruhi oleh nilai-nilai publik dan dinamika politik yang membedakannya dari organisasi privat (Huang et al., 2023). Oleh sebab itu, efektivitas kebijakan publik perlu dilihat bukan hanya dari kualitas substansi kebijakan, tetapi juga dari bagaimana kepemimpinan mengarahkan proses perumusan, koordinasi, implementasi, dan evaluasinya.

Urgensi persoalan tersebut semakin kuat dalam konteks Kabupaten Badung yang memiliki karakteristik sosial-ekonomi dan pembangunan yang kompleks. Sebagai salah satu kawasan utama pariwisata Bali, Badung

menghadapi tuntutan untuk menjaga pertumbuhan ekonomi sekaligus memastikan pemerataan manfaat pembangunan, kualitas pelayanan publik, keberlanjutan lingkungan, dan responsivitas pemerintah terhadap kebutuhan masyarakat. Badan Pusat Statistik Kabupaten Badung menempatkan pariwisata sebagai salah satu lapangan usaha unggulan yang menopang perekonomian daerah, sehingga kebijakan pemerintah daerah berada dalam lingkungan yang dinamis dan sangat dipengaruhi oleh perubahan ekonomi, mobilitas penduduk, perkembangan industri pariwisata, serta tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik (Badan Pusat Statistik Kabupaten Badung, 2025). Kompleksitas tersebut menuntut kepemimpinan daerah yang mampu mengintegrasikan kepentingan ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, dan pelayanan publik ke dalam kebijakan yang adaptif dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Secara aktual, Pemerintah Kabupaten Badung menunjukkan capaian positif dalam penguatan tata kelola pemerintahan. Data resmi Pemerintah Kabupaten Badung mencatat bahwa Indeks Reformasi Birokrasi (IRB) Kabupaten Badung meningkat secara konsisten dari 73,38 pada tahun 2022, menjadi 82,89 pada tahun 2023, 88,48 pada tahun 2024, dan mencapai 92,84 dengan kategori A- pada tahun 2025. Peningkatan tersebut menunjukkan adanya penguatan kapasitas pemerintah daerah dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Pemerintah Kabupaten Badung juga melaporkan bahwa peningkatan kualitas tata kelola tersebut didukung oleh penguatan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), peningkatan Indeks Pelayanan Publik menjadi 4,59, serta tingkat kepatuhan terhadap standar pelayanan yang mencapai 97,81 persen (Pemerintah Kabupaten Badung,

2026). Capaian tersebut menjadi indikator penting adanya perkembangan dalam reformasi birokrasi, digitalisasi pemerintahan, dan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Badung. Fakta tersebut menunjukkan bahwa terdapat perkembangan positif dalam kualitas tata kelola dan pelayanan yang dirasakan masyarakat. Namun demikian, capaian administratif dan indeks kinerja tersebut belum secara otomatis menjelaskan bagaimana gaya, kapasitas, dan praktik kepemimpinan berkontribusi terhadap proses kebijakan dan dampak sosial yang dihasilkan. Dengan kata lain, tingginya capaian kinerja pemerintahan perlu dikaji lebih jauh dari perspektif kepemimpinan yang berada di balik proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan.

Konteks kebijakan pembangunan Badung juga mengalami momentum penting dengan ditetapkannya Peraturan Daerah Kabupaten Badung Nomor 6 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Semesta Berencana Kabupaten Badung Tahun 2025–2029. Dokumen tersebut menjadi instrumen strategis untuk menerjemahkan visi dan misi kepala daerah ke dalam agenda pembangunan daerah selama periode lima tahun (Pemerintah Kabupaten Badung, 2025). Proses penyusunan RPJMD juga melibatkan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) dan koordinasi dengan DPRD, yang menunjukkan bahwa kebijakan daerah tidak berlangsung dalam ruang politik dan administratif yang tertutup, tetapi membutuhkan interaksi antarlembaga dan partisipasi berbagai pemangku kepentingan. Dalam perspektif *collaborative governance*, proses kebijakan yang melibatkan pemerintah, aktor nonpemerintah, dan masyarakat memerlukan kepemimpinan yang mampu membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog, mengelola perbedaan kepentingan, dan mengarahkan proses menuju keputusan bersama (Ansell & Gash, 2008). Dengan demikian, kemampuan pemimpin daerah dalam membangun sinergi

dengan DPRD, perangkat daerah, sektor swasta, kelompok masyarakat, dan warga menjadi salah satu determinan penting keberhasilan kebijakan publik.

Perubahan lingkungan pemerintahan yang semakin digital juga menggeser makna kepemimpinan publik. Pemimpin daerah tidak lagi hanya dituntut mampu mengelola birokrasi secara konvensional, tetapi juga harus memiliki kemampuan memimpin transformasi digital, mendorong inovasi, memanfaatkan data, membangun komunikasi publik, dan memastikan teknologi digunakan untuk memperluas akses serta kualitas pelayanan. Kajian mengenai *digital leadership* di sektor publik menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berhubungan dengan kemampuan pemerintah meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan aksesibilitas pelayanan publik (Nuryadin et al., 2023). Studi lain menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendorong perilaku inovatif aparatur melalui proses manajemen perubahan, sementara penelitian mengenai kepemimpinan digital menegaskan bahwa transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kapasitas pemimpin dalam mengarahkan perubahan organisasi (Choi & Cho, 2025; Adie et al., 2024). Oleh karena itu, digitalisasi pelayanan publik di Badung perlu dipahami bukan semata-mata sebagai modernisasi sistem administrasi, tetapi sebagai refleksi dari kapasitas kepemimpinan dalam mengelola perubahan dan menghasilkan pelayanan yang lebih responsif terhadap masyarakat.

Meskipun penelitian mengenai kepemimpinan sektor publik, *collaborative governance*, transformasi digital, dan kinerja organisasi pemerintah telah berkembang, masih terdapat kesenjangan penelitian yang penting. Pertama, sebagian kajian kepemimpinan publik berfokus pada hubungan antara karakteristik pemimpin dan kinerja organisasi atau perilaku aparatur, sementara keterkaitan antara praktik

kepemimpinan, proses kebijakan publik, dan dampak kebijakan pada masyarakat dalam konteks pemerintahan daerah belum banyak dikaji secara integratif (Huang et al., 2023; Choi & Cho, 2025). Kedua, kajian *collaborative governance* lebih banyak menekankan mekanisme kolaborasi dan keterlibatan pemangku kepentingan, tetapi belum selalu menempatkan kepemimpinan daerah sebagai faktor yang secara aktif menghubungkan visi politik, koordinasi kelembagaan, partisipasi masyarakat, dan implementasi kebijakan (Ansell & Gash, 2008). Ketiga, studi *digital leadership* umumnya menempatkan transformasi digital dan kinerja organisasi sebagai fokus utama, sehingga dimensi kepemimpinan dalam menghubungkan digitalisasi, kebijakan publik, kualitas pelayanan, dan pengalaman masyarakat masih memerlukan eksplorasi lebih lanjut (Nuryadin et al., 2023; Adie et al., 2024). Kesenjangan tersebut menjadi semakin relevan ketika ditempatkan pada konteks Kabupaten Badung yang secara aktual sedang memperkuat reformasi birokrasi, digitalisasi pemerintahan, pelayanan publik, dan agenda pembangunan 2025–2029.

Selain itu, implementasi kebijakan publik pada tingkat daerah pada dasarnya berlangsung dalam lingkungan yang kompleks dan adaptif. Kebijakan yang telah dirumuskan tidak selalu menghasilkan dampak sebagaimana direncanakan karena proses implementasi melibatkan interaksi antara aktor, struktur organisasi, sumber daya, kepentingan politik, serta kondisi sosial masyarakat. Butler dan Allen (2008) menjelaskan bahwa implementasi kebijakan pada tingkat lokal dapat dipahami sebagai proses yang bersifat kompleks dan adaptif, karena setiap organisasi lokal dapat menafsirkan serta menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan dan kondisi spesifiknya. Dalam konteks ini, kepemimpinan menjadi penting karena pemimpin berperan dalam menentukan arah, mengoordinasikan aktor, mengelola konflik, membangun komitmen,

dan menjaga konsistensi implementasi kebijakan. Penelitian Lee dan Park (2020) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan politik dalam pemerintahan memiliki dimensi yang tidak sederhana, karena efektivitasnya terkait dengan kompetensi administratif, koordinasi lintas lembaga, serta kapasitas dalam formulasi dan implementasi kebijakan.

Berdasarkan kondisi tersebut, persoalan utama penelitian ini bukan sekadar apakah kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap masyarakat, melainkan bagaimana praktik kepemimpinan daerah diterjemahkan ke dalam proses kebijakan dan kemudian membentuk pengalaman masyarakat terhadap pembangunan dan pelayanan publik. Perspektif tersebut penting karena keberhasilan pemerintahan tidak cukup diukur melalui capaian indeks, jumlah program, atau keberhasilan administratif, tetapi juga melalui kemampuan kebijakan merespons kebutuhan warga, menciptakan pelayanan yang inklusif, memperkuat partisipasi, serta membangun kepercayaan terhadap pemerintah. Dengan demikian, masyarakat ditempatkan bukan hanya sebagai penerima manfaat kebijakan, tetapi sebagai aktor yang pengalaman, persepsi, partisipasi, dan responsnya menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas kepemimpinan publik.

Penelitian ini memiliki urgensi akademik dan praktis. Secara akademik, penelitian diharapkan memperkaya kajian kepemimpinan publik dengan menghubungkan tiga ranah yang sering dikaji secara terpisah, yaitu *leadership*, kebijakan publik, dan dampak kebijakan terhadap masyarakat. Secara praktis, penelitian ini relevan bagi Kabupaten Badung karena berlangsung pada periode awal implementasi RPJMD 2025–2029 serta ketika pemerintah daerah sedang memperkuat reformasi birokrasi, digitalisasi pemerintahan, dan kualitas pelayanan publik. Novelty penelitian ini terletak pada pengembangan perspektif integratif yang menempatkan *leadership* sebagai mekanisme penghubung antara visi

pembangunan daerah, proses perumusan dan implementasi kebijakan, kolaborasi antarlembaga, transformasi pelayanan publik, serta respons masyarakat. Dengan perspektif tersebut, penelitian tidak hanya menilai kepemimpinan dari sisi internal organisasi pemerintah, tetapi juga menelusuri bagaimana kepemimpinan diterjemahkan menjadi kebijakan dan bagaimana kebijakan tersebut dirasakan oleh masyarakat Badung.

Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *leadership* dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan publik di Kabupaten Badung, mengidentifikasi mekanisme kepemimpinan dalam membangun koordinasi dan kolaborasi antarpemangku kepentingan, serta menganalisis pengaruhnya terhadap kualitas pelayanan, partisipasi, kesejahteraan, dan kepercayaan masyarakat. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam menjelaskan model kepemimpinan publik yang adaptif, kolaboratif, transformasional, dan berorientasi pada masyarakat dalam konteks pemerintahan daerah.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menganalisis peran *leadership* dalam perumusan dan implementasi kebijakan publik serta implikasinya terhadap masyarakat di Kabupaten Badung, Bali. Studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada fenomena kepemimpinan dalam konteks pemerintahan daerah yang memiliki karakteristik sosial, ekonomi, dan kebijakan yang spesifik (Yin, 2018).

Penelitian dilaksanakan di Kabupaten Badung dengan fokus pada kebijakan publik yang berkaitan dengan pelayanan publik, pembangunan daerah, dan kepentingan masyarakat. Informan dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka terhadap proses kebijakan. Informan terdiri atas unsur pemerintah daerah/perangkat daerah, tokoh

masyarakat, akademisi atau pemerhati kebijakan publik, serta masyarakat sebagai penerima manfaat kebijakan. Pemilihan informan dilakukan secara bertahap hingga informasi yang diperoleh dinilai memadai untuk menjelaskan fenomena yang diteliti.

Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi nonpartisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mengenai peran kepemimpinan dalam penetapan arah kebijakan, koordinasi antarlembaga, partisipasi masyarakat, inovasi pelayanan, serta proses implementasi kebijakan. Observasi digunakan untuk mengamati pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik di lapangan, sedangkan dokumentasi mencakup dokumen perencanaan pembangunan, regulasi, laporan kinerja pemerintah daerah, laporan pelayanan publik, serta dokumen resmi lainnya yang relevan.

Analisis data dilakukan secara tematik melalui tahapan pengorganisasian data, pengodean, identifikasi tema, interpretasi, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dilakukan secara interaktif melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan/verifikasi kesimpulan (Miles et al., 2014). Tema analisis diarahkan pada dimensi kepemimpinan dalam penetapan visi kebijakan, kolaborasi dan koordinasi, responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, inovasi pelayanan, implementasi kebijakan, serta implikasi kebijakan terhadap masyarakat.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan informasi dari pemerintah daerah, masyarakat, dan informan ahli serta mengonfirmasi hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumen. Selain itu, member checking dilakukan secara terbatas kepada informan untuk memastikan kesesuaian interpretasi peneliti dengan informasi yang diberikan. Prosedur tersebut digunakan untuk meningkatkan kredibilitas dan keterlacakan proses penelitian (Creswell & Poth, 2018).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 *Leadership* sebagai Pengarah Kebijakan dan Penghubung Kepentingan Publik

Hasil analisis menunjukkan bahwa *leadership* dalam kebijakan publik di Kabupaten Badung tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan formal, tetapi juga sebagai mekanisme yang mengarahkan agenda pembangunan, mengoordinasikan perangkat pemerintahan, serta menghubungkan kepentingan pemerintah dengan kebutuhan masyarakat. Peran tersebut terlihat dari keterkaitan antara arah kebijakan pembangunan daerah, penguatan reformasi birokrasi, peningkatan pelayanan publik, dan pengembangan sistem pemerintahan berbasis elektronik. Dalam perspektif administrasi publik, kepemimpinan pemerintah daerah memiliki fungsi strategis dalam menentukan arah, membangun dukungan terhadap agenda kebijakan, dan memastikan bahwa keputusan politik dapat diterjemahkan ke dalam proses implementasi (Helms, 2017). Dengan demikian, efektivitas *leadership* tidak berhenti pada kemampuan menghasilkan keputusan, tetapi ditentukan pula oleh kemampuan pemimpin menggerakkan organisasi dan aktor kebijakan untuk mencapai tujuan publik.

Temuan tersebut relevan dengan kondisi aktual Kabupaten Badung. Pemerintah Kabupaten Badung melaporkan bahwa Indeks Reformasi Birokrasi meningkat dari 88,48 pada 2024 menjadi 92,84 pada 2025 dengan kategori A-. Pada periode yang sama, Indeks Pelayanan Publik mencapai 4,59 dan kepatuhan terhadap standar pelayanan mencapai 97,81% (Pemkab Badung, 2026). Pemerintah daerah juga melaporkan peningkatan nilai SPBE sebesar 4,44 poin. Capaian tersebut menunjukkan bahwa arah kepemimpinan daerah telah berjalan beriringan dengan agenda reformasi birokrasi, digitalisasi pemerintahan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Namun, capaian tersebut tidak dapat semata-mata dipahami

sebagai akibat langsung dari kepemimpinan. Data tersebut lebih tepat dibaca sebagai konteks institusional yang memperlihatkan adanya kapasitas pemerintahan untuk menerjemahkan agenda kepemimpinan ke dalam program dan kinerja organisasi. Hal ini penting karena dalam pemerintahan daerah, kepemimpinan berlangsung dalam struktur kelembagaan yang melibatkan kepala daerah, birokrasi, DPRD, masyarakat, dan aktor nonpemerintah. Studi mengenai *policy leadership* menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memengaruhi kebijakan dipengaruhi oleh hubungan kelembagaan, profesionalisme birokrasi, pengalaman politik, serta kesesuaian kepentingan antaraktor (Zhang & Feiock, 2010). Oleh karena itu, *leadership* di Badung lebih tepat dipahami sebagai kapasitas untuk mengarahkan dan mengorkestrasi proses kebijakan daripada sebagai tindakan individual seorang pemimpin.

3.2 Kepemimpinan Kolaboratif dalam Perumusan dan Implementasi Kebijakan

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa efektivitas kebijakan publik di tingkat daerah sangat berkaitan dengan kemampuan membangun kolaborasi antarlembaga dan antarpemangku kepentingan. Dalam konteks Badung, hubungan antara pemerintah daerah, DPRD, perangkat daerah, masyarakat, sektor usaha, dan kelompok sosial menjadi penting karena kebijakan publik berhadapan dengan kepentingan yang beragam. Kepemimpinan yang hanya mengandalkan kewenangan formal memiliki keterbatasan ketika persoalan publik membutuhkan koordinasi lintas sektor. Temuan tersebut sejalan dengan konsep *collaborative governance* yang menjelaskan bahwa persoalan publik yang kompleks membutuhkan forum dan mekanisme yang memungkinkan aktor pemerintah dan nonpemerintah terlibat dalam proses pengambilan keputusan secara bersama-sama (Ansell & Gash, 2008). Dalam model tersebut, kepemimpinan memiliki peran penting sebagai fasilitator yang

membangun kepercayaan, mengelola konflik, menjaga komunikasi, dan mengarahkan aktor menuju kesepakatan bersama. Dengan demikian, sinergi antara eksekutif dan legislatif tidak seharusnya dipahami hanya sebagai hubungan administratif, tetapi sebagai bagian dari proses membangun legitimasi dan kualitas kebijakan.

Perspektif tersebut juga diperkuat oleh kajian *whole-of-government* yang menunjukkan bahwa penyelesaian persoalan publik semakin membutuhkan kerja lintas batas organisasi dan koordinasi antarlembaga (Aoki et al., 2024). Dalam konteks Badung, kebutuhan tersebut semakin nyata karena agenda pembangunan tidak dapat dipisahkan secara kaku antara urusan ekonomi, pariwisata, pelayanan publik, lingkungan, sosial, dan budaya. Karena itu, kualitas kepemimpinan daerah dapat dilihat dari sejauh mana pemimpin mampu membangun *alignment* antarorganisasi sehingga kebijakan tidak berhenti pada masing-masing perangkat daerah, tetapi menghasilkan tindakan pemerintahan yang terintegrasi.

3.3. Leadership, Transformasi Digital, dan Inovasi Pelayanan Publik

Dimensi lain yang menonjol dalam hasil penelitian adalah pergeseran praktik kepemimpinan menuju kepemimpinan yang adaptif terhadap digitalisasi. Transformasi digital tidak hanya mengubah teknologi pelayanan, tetapi juga mengubah cara pemerintah berkomunikasi, mengelola informasi, mengambil keputusan, dan berinteraksi dengan masyarakat. Dalam konteks Badung, agenda SPBE dan berbagai inovasi pelayanan menunjukkan bahwa digitalisasi telah menjadi bagian dari strategi peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan. Sistem SPBE Kabupaten Badung sendiri diarahkan untuk menghasilkan birokrasi yang efektif, terpadu, efisien, akuntabel, interoperabel, aman, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Temuan ini sejalan dengan Nuryadin et al. (2023) yang menunjukkan bahwa *digital leadership* di sektor publik berperan dalam mendorong efisiensi, transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan aksesibilitas pelayanan. Digitalisasi karena itu tidak dapat diposisikan hanya sebagai proyek teknologi, melainkan sebagai proses perubahan organisasi yang membutuhkan kepemimpinan, kapasitas aparatur, koordinasi, dan perubahan budaya kerja. Penguatan orientasi pelayanan publik tersebut tercermin dalam berbagai inovasi pemerintah daerah, antara lain BEST (*Badung Emergency Service & Treatment*) pada sektor kesehatan, Kumis Bima (*Kuta Selatan Weekend Service Pelayanan Prima*) pada pelayanan kecamatan, serta LIMOSSIN JEBOL DESA (*Layanan Perizinan Bermobil Online Single Submission Terintegrasi Jemput Bola ke Desa*) pada pelayanan perizinan usaha (Pemerintah Kabupaten Badung, 2026).

Dari perspektif kepemimpinan transformasional, inovasi tersebut dapat dipahami sebagai upaya mengubah orientasi birokrasi dari sekadar menjalankan prosedur menuju penciptaan pelayanan yang lebih mudah, cepat, dan responsif. Namun demikian, digitalisasi tidak secara otomatis menghasilkan pelayanan yang inklusif. Kepemimpinan tetap dituntut memastikan bahwa inovasi teknologi tidak menciptakan kesenjangan akses bagi masyarakat yang memiliki keterbatasan literasi digital, perangkat, maupun kemampuan mengakses layanan secara daring. Dengan demikian, indikator keberhasilan *digital leadership* tidak hanya terletak pada jumlah aplikasi atau tingkat digitalisasi, tetapi pada kemampuan teknologi menghasilkan nilai publik yang nyata.

3.4 Dampak Kepemimpinan terhadap Kualitas Pelayanan dan Pengalaman Masyarakat

Salah satu temuan penting penelitian adalah bahwa dampak *leadership* terhadap masyarakat paling mudah diamati melalui

kualitas pelayanan publik. Pemerintah Kabupaten Badung melaporkan bahwa IKM tahun 2025 mencapai 90,09, dengan kategori kinerja pelayanan “sangat baik” dan mutu pelayanan “A”. Pemerintah daerah mengaitkan capaian tersebut dengan perbaikan kemudahan akses, kecepatan pelayanan, kejelasan prosedur, respons petugas, dan kenyamanan masyarakat dalam memperoleh pelayanan.

Data tersebut memperlihatkan adanya hubungan konseptual antara kepemimpinan, reformasi birokrasi, dan pengalaman masyarakat, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan hubungan kausal secara langsung. Dalam penelitian kualitatif ini, IKM diposisikan sebagai indikator kontekstual yang membantu memperkuat interpretasi mengenai perubahan kualitas pelayanan, sedangkan kontribusi *leadership* dianalisis melalui proses kebijakan, koordinasi, inovasi, dan implementasi yang ditemukan dari data penelitian. Pendekatan ini lebih sesuai dengan karakteristik studi kasus karena menempatkan dampak kebijakan sebagai proses yang terbentuk melalui interaksi berbagai aktor, bukan sebagai hubungan sebab-akibat sederhana.

Perspektif *public value* memperkuat interpretasi tersebut. Pada tingkat pemerintah daerah, keberhasilan pemerintahan tidak cukup dinilai berdasarkan efisiensi internal organisasi, tetapi juga berdasarkan kemampuan pemerintah menghasilkan nilai yang dianggap penting oleh masyarakat (Grant, 2021). Dengan demikian, peningkatan kualitas pelayanan di Badung dapat dipahami sebagai bagian dari proses penciptaan *public value*, sepanjang capaian tersebut benar-benar diterjemahkan menjadi kemudahan, keadilan akses, responsivitas, dan manfaat bagi masyarakat.

3.5 Kepemimpinan dan Keseimbangan antara Pertumbuhan Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Lingkungan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan *leadership* di Badung tidak hanya

terletak pada peningkatan kinerja birokrasi, tetapi juga pada kemampuan menjaga keseimbangan antara kepentingan ekonomi, sosial, budaya, dan lingkungan. Karakter Badung sebagai salah satu pusat aktivitas pariwisata Bali menyebabkan kebijakan pembangunan memiliki konsekuensi yang luas terhadap masyarakat dan lingkungan. Data statistik daerah Kabupaten Badung mencakup sektor pariwisata, ekonomi, sosial, ketenagakerjaan, pembangunan manusia, serta berbagai indikator pembangunan lainnya, yang menunjukkan kompleksitas dimensi pembangunan yang harus dikelola pemerintah daerah.

Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan yang berorientasi pada pertumbuhan ekonomi semata berpotensi mengabaikan dimensi keberlanjutan. Sebaliknya, kepemimpinan publik dituntut mampu mengintegrasikan kepentingan ekonomi dengan perlindungan lingkungan, keberlanjutan sosial, serta pelestarian nilai budaya lokal. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa pemerintah daerah berhadapan dengan persoalan publik yang semakin kompleks sehingga membutuhkan kapasitas adaptif untuk membaca perubahan, belajar, dan menyesuaikan kebijakan (Alonso et al., 2025). Dengan demikian, *leadership* yang relevan bagi Badung bukan hanya *visionary leadership*, tetapi juga *adaptive leadership* yang mampu merespons perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, sosial, dan ekologis.

3.6 Hambatan dan Batasan Leadership dalam Implementasi Kebijakan

Meskipun terdapat indikasi positif dalam reformasi birokrasi dan pelayanan publik, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak bekerja dalam ruang yang bebas dari hambatan. Implementasi kebijakan dipengaruhi oleh kapasitas birokrasi, koordinasi lintas sektor, ketersediaan sumber daya, dinamika kepentingan, serta kemampuan aparaturnya menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan.

Karena itu, keberhasilan seorang pemimpin dalam merumuskan kebijakan tidak selalu identik dengan keberhasilan implementasinya.

Dalam proses implementasi, aktor birokrasi pada tingkat pelaksana memiliki peran penting dalam menentukan bagaimana kebijakan diterjemahkan ke dalam praktik pelayanan. May dan Winter (2009) menunjukkan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh interaksi antara politisi, manajer, dan *street-level bureaucrats*. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan politik dan administratif perlu berjalan secara terkoordinasi agar kebijakan tidak mengalami distorsi ketika memasuki tahap implementasi.

Konteks tersebut menjadi penting bagi Badung karena capaian reformasi birokrasi yang tinggi harus terus dipertahankan melalui penguatan kapasitas organisasi dan bukan hanya melalui pencapaian indikator tahunan. Pemerintah Kabupaten Badung sendiri menyatakan bahwa capaian IRB 92,84 bukan merupakan titik akhir dan masih menargetkan peningkatan menuju nilai 95 serta kategori A, disertai penguatan SAKIP, SPBE, survei BerAKHLAK, interoperabilitas sistem, dan pengembangan layanan berbasis AI. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan publik perlu dipahami sebagai proses berkelanjutan untuk mempertahankan, mengevaluasi, dan memperbaiki kualitas pemerintahan.

3.7. Sintesis Peran Leadership dalam Kebijakan Publik di Kabupaten Badung

Berdasarkan keseluruhan temuan, *leadership* dalam kebijakan publik di Kabupaten Badung dapat dipahami melalui empat fungsi utama, yaitu *direction*, *collaboration*, *transformation*, dan *public value creation*. Pertama, *direction* menunjukkan kemampuan pemimpin menentukan arah dan prioritas kebijakan berdasarkan kebutuhan serta karakteristik daerah. Kedua, *collaboration* menunjukkan kemampuan menghubungkan pemerintah daerah, DPRD, birokrasi, masyarakat, dan

aktor lainnya dalam proses kebijakan. Ketiga, *transformation* menggambarkan kemampuan pemimpin mendorong reformasi birokrasi, inovasi, dan digitalisasi pelayanan. Keempat, *public value creation* menunjukkan kemampuan memastikan bahwa kebijakan menghasilkan manfaat yang dapat dirasakan masyarakat.

Keempat dimensi tersebut memperlihatkan bahwa *leadership* tidak dapat dipisahkan dari proses kebijakan. Kepemimpinan memberikan arah, kolaborasi menyediakan dukungan dan legitimasi, transformasi menggerakkan kapasitas organisasi, sedangkan penciptaan *public value* menjadi orientasi akhirnya. Kerangka ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan publik semakin beroperasi dalam jaringan tata kelola yang kompleks dan membutuhkan kemampuan memobilisasi aktor untuk menghasilkan nilai publik (Wallis & Gregory, 2009). Dengan demikian, temuan penelitian mengarah pada pemahaman bahwa efektivitas *leadership* di Badung tidak terutama ditentukan oleh kuatnya kewenangan formal, melainkan oleh kemampuan mengorkestrasi sumber daya, aktor, informasi, dan institusi untuk menghasilkan kebijakan yang responsif dan berdampak.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa peran *leadership* dalam kebijakan publik Kabupaten Badung bersifat strategis sekaligus relasional. Strategis karena kepemimpinan menentukan arah pembangunan dan prioritas kebijakan; relasional karena implementasi kebijakan membutuhkan kolaborasi dan koordinasi dengan berbagai aktor. Capaian reformasi birokrasi, pelayanan publik, dan digitalisasi pemerintahan memberikan indikasi adanya penguatan kapasitas tata kelola, tetapi keberlanjutannya bergantung pada kemampuan kepemimpinan untuk menjaga integrasi antara kinerja birokrasi dan kebutuhan masyarakat. Dengan perspektif tersebut, keberhasilan kepemimpinan publik seharusnya tidak hanya diukur melalui

capaian administratif, tetapi juga melalui sejauh mana kebijakan mampu menghasilkan pelayanan yang responsif, partisipasi yang bermakna, kepercayaan publik, serta nilai publik yang berkelanjutan bagi masyarakat Badung.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa leadership dalam kebijakan publik di Kabupaten Badung berperan strategis dalam mengarahkan pembangunan, membangun kolaborasi antarpemangku kepentingan, mendorong transformasi birokrasi dan digitalisasi pelayanan, serta menciptakan public value bagi masyarakat. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya ditentukan oleh kewenangan formal, tetapi oleh kemampuan mengintegrasikan visi pembangunan, koordinasi kelembagaan, responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, dan kapasitas adaptif dalam menghadapi perubahan ekonomi, sosial, teknologi, dan lingkungan. Capaian reformasi birokrasi, pelayanan publik, dan inovasi pemerintahan menunjukkan adanya penguatan tata kelola, meskipun keberhasilan tersebut tetap dipengaruhi oleh kapasitas birokrasi, koordinasi lintas sektor, ketersediaan sumber daya, dan dinamika kepentingan lokal. Dengan demikian, leadership di Badung dapat dipahami sebagai proses strategis dan relasional yang menghubungkan arah kebijakan dengan implementasi serta manfaat yang dirasakan masyarakat.

Penelitian selanjutnya disarankan memperdalam hubungan antara praktik kepemimpinan, proses kebijakan, dan public value melalui studi kasus kebijakan yang lebih spesifik, seperti pariwisata berkelanjutan, transformasi digital pelayanan, atau pengelolaan lingkungan. Penguatan penelitian juga dapat dilakukan melalui triangulasi perspektif pemerintah, DPRD, masyarakat, pelaku usaha, dan kelompok adat untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai kepemimpinan kolaboratif di Badung. Selain itu, penelitian

komparatif dengan kabupaten/kota lain dapat dilakukan untuk mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan daerah yang adaptif, partisipatif, kolaboratif, dan berorientasi pada keberlanjutan.

REFRENSI

- Adie, B. U., Tate, M., & Valentine, E. (2024). Digital leadership in the public sector: A scoping review and outlook. *International Review of Public Administration*, 29(1), 42–58. <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2323847>
- Alonso, J. M., Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2025). Dynamic capabilities in the public sector: A systematic literature review. *International Journal of Public Sector Management*, 38(6), 717–734. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2024-0154>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Aoki, N., Tay, M., & Rawat, S. (2024). Whole-of-government and joined-up government: A systematic literature review. *Public Administration*, 102(2), 733–752. <https://doi.org/10.1111/padm.12949>
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Badung. (2026). *Kabupaten Badung dalam angka 2026*. Badan Pusat Statistik Kabupaten Badung.
- Butler, M. J. R., & Allen, P. M. (2008). Understanding policy implementation processes as self-organizing systems. *Public Management Review*, 10(3), 421–440. <https://doi.org/10.1080/14719030802002923>
- Choi, B., & Cho, K. W. (2025). Influence of transformational leadership on innovative behavior in the Korean public service sector: The moderated mediating effect of change management

- and PSM. *Public Performance & Management Review*, 48(2), 437–467. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2436631>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dinas Kesehatan Kabupaten Badung. (2025). *Kilas setahun berjalannya layanan BEST (Badung Emergency Service and Treatment) tahun 2024*. Pemerintah Kabupaten Badung.
- Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Badung. (2024, April 30). *LIMOSSIN JEBOL DESA berikan kemudahan kepada pelaku usaha di Desa Punggul*. Pemerintah Kabupaten Badung.
- Grant, B. (2021). The particular applicability of public value creation to local government. *International Journal of Public Administration*, 44(10), 835–844. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1903497>
- Helms, L. (2017). Leadership and public administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.175>
- Huang, K., et al. (2023). Top managers in public organizations: A systematic literature review and future research directions. *Public Administration Review*.
- Hu, Q., Medina, A., Siciliano, M. D., & Wang, W. (2023). Network structures and network effects across management and policy contexts: A systematic review. *Public Administration*, 101(3), 953–972. <https://doi.org/10.1111/padm.12835>
- Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung. (2025, December 6). *Kumis Bima, inovasi dari Kuta Selatan hadirkan pelayanan publik setiap hari Sabtu*. Pemerintah Kabupaten Badung.
- Lee, D. S., & Park, S. (2020). Ministerial leadership and endorsement of bureaucrats: Experimental evidence from presidential governments. *Public Administration Review*, 80(3), 426–441. <https://doi.org/10.1111/puar.13153>
- May, P. J., & Winter, S. C. (2009). Politicians, managers, and street-level bureaucrats: Influences on policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 453–476. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum030>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nuryadin, R., Sobandi, A., & Santoso, B. (2023). Digital leadership in the public sector—Systematic literature review. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 20(1), 90–106. <https://doi.org/10.31113/jia.v20i1.934>
- Pemerintah Kabupaten Badung. (2025). *Peraturan Daerah Kabupaten Badung Nomor 6 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Semesta Berencana Kabupaten Badung Tahun 2025–2029*. JDIH Kabupaten Badung.
- Pemerintah Kabupaten Badung. (2026, May 29). *Indeks Reformasi Birokrasi Badung 2025 naik jadi 92,84, pelayanan publik makin berkualitas*. Pemerintah Kabupaten Badung.
- Sørensen, E. (2020). Enhancing policy implementation through interactive political leadership. In *Interactive political leadership: The role of politicians in the age of governance* (pp. 82–93). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198777953.003.0007>
- Wallis, J., & Gregory, R. (2009). Leadership, accountability and public value: Resolving a problem in “New

Governance”? *International Journal of Public Administration*, 32(3–4), 250–273.

<https://doi.org/10.1080/019006909027>

[32608](https://doi.org/10.1080/019006909027)

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

Zhang, Y., & Feiock, R. C. (2010). City managers’ policy leadership in council-manager cities. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 461–476.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mup015>

Sumber tambahan yang digunakan untuk data inovasi pelayanan

Pemerintah Kabupaten Badung. (2026). *Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)*. Pemerintah Kabupaten Badung.

Puskesmas Kuta II Kabupaten Badung. (2024). *Badung Emergency Service and Treatment (BEST)*. Pemerintah Kabupaten Badung.