

Model Kepemimpinan yang Melayani dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja dan Profesionalitas Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Sahirman¹, Nurliah Nurdin²

**Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung¹
Politeknik STIA LAN Jakarta²
sahirmandjumli@gmail.com¹**

Abstract

Servant leadership as a leadership approach that focuses on serving team members is believed to be suitable for government organisations. The present study aims to 1) investigate the characteristics of servant leadership in several regional apparatus organisations (RAOs) with a relatively low index of professionalism (IP) for state civil servants (SCSs) in the Bangka Belitung Islands Province, and 2) examine the leadership model that serves as an effort to increase working motivation and professionalism of local government employees. Adapting the theory of servant leadership from Greenleaf (1977), in a revised version by Spears (2010), this study was conducted using a descriptive quantitative approach in the form of a survey involving 10 RAOs. The results reveal that the characteristics of servant leadership vary significantly across the ten RAOs. Commitment to growth is a character with the lowest score in the organisation with the lowest SCSs' IP out of the ten studied RAOs. In contrast, these characters receive high and even plenary scores in several other organisations. Overall, listening, empathy and carefulness are the prominent servant leadership characteristics while healing, persuasion, caring and building community are classified as the weakest.

Keywords: *servant leadership, leadership, regional apparatus organisations*

Abstrak

Servant leadership atau kepemimpinan yang melayani, sebagai suatu pendekatan kepemimpinan berfokus pada pelayanan kepada anggota tim, diyakini sesuai untuk diimplementasikan dalam organisasi pemerintah. Penelitian ini bertujuan untuk: 1) menyelidiki karakteristik *servant leadership* pada beberapa organisasi perangkat daerah (OPD) berindeks profesionalitas (IP) aparatur sipil negara (ASN) relatif rendah di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung; dan 2) mengkaji model kepemimpinan yang melayani sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi kerja dan profesionalitas pegawai pemerintah daerah. Menggunakan teori *servant leadership* dari Greenleaf (1977), dalam versi yang sudah dikembangkan oleh Spears (2010), penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dalam bentuk survei kepada 10 OPD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik *servant leadership* sangat beragam pada kesepuluh OPD. Komitmen pertumbuhan merupakan karakter dengan nilai terendah pada organisasi dengan IP ASN paling rendah dari kesepuluh OPD yang diteliti, sedangkan karakter tersebut justru mendapat nilai tinggi bahkan paripurna pada beberapa organisasi lain. Secara keseluruhan, karakter mendengarkan, empati dan kejelian menjadi karakter kepemimpinan melayani yang menonjol, sementara karakter penyembuhan, persuasi, kepedulian, dan membangun komunitas tergolong paling lemah.

Kata kunci: *servant leadership, kepemimpinan, organisasi perangkat daerah*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan atau *leadership* berperan krusial dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan, yang dapat dimaknai sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan individu atau kelompok dalam mencapai tujuan, sangat berkontribusi terhadap prestasi organisasi secara keseluruhan (Cortellazzo et al., 2019; Winston & Patterson, 2006). Kepemimpinan yang baik mempromosikan keunggulan kinerja tim, sedangkan kepemimpinan yang buruk bukan hanya menurunkan performa melainkan juga mendegradasi kualitas hidup anggota kelompok (Hogan & Kaiser, 2005). Seorang pemimpin atau *leader*, oleh karena itu, harus memiliki keterampilan memadai dalam memimpin dan menginspirasi orang lain serta menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk memajukan organisasi.

Sebagai provinsi berusia muda, ditetapkan berdasarkan Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2000, masih banyak terjadi masalah kepemimpinan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pertama, persoalan kompetensi pimpinan. Terdapat pimpinan yang kurang mampu berkomunikasi dengan baik serta tidak memahami tata laksana administrasi dan pengelolaan anggaran. Kedua, persoalan birokrasi yang masih kotor. Praktek jual beli jabatan disinyalir sering terjadi untuk berbagai posisi pimpinan dalam organisasi pemerintah daerah. Ketiga, dua masalah sebelumnya memunculkan masalah baru tersendiri yaitu krisis kepercayaan terhadap pimpinan. Pimpinan yang tidak kompeten dan dipilih atas proses yang tidak transparan menjauhkan kepercayaan anggota tim dalam organisasi sebagaimana diungkap oleh Setiyono (2017) dalam penelitiannya di Provinsi Sulawesi Tengah. Beberapa masalah tersebut mengakibatkan rendahnya profesionalitas pegawai. Sebagai salah satu bukti, terdapat 13 atau 41,94% organisasi perangkat daerah memiliki indeks profesionalitas (IP) aparatur sipil negara (ASN) di bawah angka 60 (Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2021). Secara lebih umum, hal ini menjadi salah satu indikasi kepemimpinan yang belum optimal di lingkungan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Beberapa studi pernah dilakukan untuk mengkaji *servant leadership* organisasi pemerintah pada tingkat daerah, atau biasa disebut organisasi perangkat daerah (OPD). Namun sejauh ini belum ditemukan studi yang menyelidiki khususnya karakteristik kepemimpinan berorientasi pelayanan di pelbagai OPD, yang kemudian didiskusikan lebih mendalam terkait peranannya dalam meningkatkan motivasi kerja dan profesionalitas. Penelitian sebelumnya cenderung berfokus pada satu OPD dan mengaitkan kepemimpinan yang melayani dengan berbagai variabel seperti kinerja pelayanan publik (R. Setiawan et al., 2015), prestasi pegawai (Irfan et al., 2021), budaya organisasi (Dwijayanto & Priyono, 2019), dan komitmen organisasi (Dahliyanti & Adriani, 2023; Dani & Mujanah, 2021). Hasil penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mengedepankan pelayanan kepada anggota berpengaruh pada peningkatan pelayanan publik dan kinerja pegawai. Selain itu, model kepemimpinan ini meningkatkan budaya baik dan komitmen loyal berorganisasi di lingkungan organisasi pemerintahan. Mengkaji karakteristik *servant leadership* di pelbagai OPD dapat melengkapi temuan penelitian sebelumnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki karakteristik *servant leadership* pada beberapa OPD yang memiliki IP ASN relatif rendah di lingkungan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, bermanfaat sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja dan profesionalitas ASN. Meneliti karakteristik kepemimpinan yang melayani pada lebih

dari satu organisasi berguna untuk melakukan komparasi, melihat persamaan, perbedaan atau kecenderungan pada masing-masing organisasi. Penelitian dilakukan pada OPD dengan IP ASN rendah karena pengembangan kompetensi kepemimpinan menjadi salah satu indikator penilaian profesionalitas pegawai pemerintah (Badan Kepegawaian Negara, 2022). Novelti penelitian terletak pada karakteristik yang diungkap dan diskursus kritis yang mencirikan implementasi kepemimpinan melayani pada organisasi pemerintah daerah, bukan pada organisasi tingkat pusat atau organisasi pada sektor swasta. Dua pertanyaan utama penelitian yang diajukan, yaitu: 1) bagaimana karakteristik *servant leadership* pada OPD dengan IP ASN rendah di lingkungan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung? dan 2) bagaimana model kepemimpinan yang melayani dapat dijadikan sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi kerja dan profesionalitas ASN di lingkungan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?

Setelah mendeskripsikan landasan teori dan aspek metodologis, artikel ini menyajikan hasil penelitian pada masing-masing OPD yang diteliti dan secara gabungan dalam nilai rata-rata. Bagian artikel dilanjutkan dengan pembahasan kritis memaknai temuan penelitian dan diakhiri dengan komentar penutup berupa kesimpulan dan saran untuk upaya di masa depan.

KAJIAN LITERATUR

Servant leadership atau kepemimpinan yang melayani, sebagai model kepemimpinan berfokus pada pelayanan kepada anggota tim (Greenleaf, 1977), diyakini sesuai untuk diimplementasikan dalam organisasi pemerintah untuk meningkatkan motivasi kerja dan profesionalitas. Konsep kepemimpinan berorientasi kepada pelayanan diprakarsai oleh Robert Greenleaf (1904-1990) kemudian dikembangkan oleh Spears (2010) dengan mengindikasikan 10 karakteristik utama meliputi *listening* (mendengarkan), *empathy* (empati), *healing* (penyembuhan), *awareness* (kesadaran), *persuasion* (persuasi), *conceptualisation* (konseptualisasi), *foresight* (kejelian), *stewardship* (kepedulian), *commitment to the growth* (komitmen pertumbuhan), dan *building community* (membangun komunitas). Seorang *servant leader* atau pemimpin pelayan organisasi pemerintah harus memiliki pelbagai sifat tersebut untuk dapat memberi pelayanan prima.

Berikut penjelasan lebih lanjut terkait dengan 10 karakteristik utama kepemimpinan yang melayani. *Listening* (mendengarkan) merefleksikan kemampuan mendengarkan dengan penuh perhatian terhadap kebutuhan dan harapan anggota tim. *Empathy* (empati) menunjukkan kemampuan dalam memahami dan merasakan perasaan dan pandangan orang lain. *Healing* (penyembuhan) merupakan upaya membantu anggota tim sembuh dari berbagai masalah baik secara fisik maupun emosional. *Awareness* (kesadaran) meliputi pemahaman yang mendalam tentang diri sendiri, anggota tim dan organisasi. *Persuasion* (persuasi) mencirikan kemampuan mempengaruhi orang lain melalui kepercayaan, daya tarik moral dan argumen yang kuat. *Conceptualisation* (konseptualisasi) menandakan kemampuan melihat visi besar dan memahami bagaimana langkah-langkah strategis konkret pencapaiannya.

Foresight (kejelian) mewakili kelihaihan memprediksi dan meramalkan implikasi dari keputusan dan tindakan yang dilakukan. *Stewardship* (kepedulian) menunjukkan sikap bertanggung jawab atas aset dan sumber daya organisasi, serta mampu mengelolanya dengan bijaksana demi kepentingan semua pihak. *Commitment to the growth* (komitmen pertumbuhan) adalah sifat peduli dengan pertumbuhan pribadi dan profesional anggota tim. *Building community* (membangun komunitas) merupakan upaya menciptakan lingkungan yang mempromosikan kerja sama, keragaman, dan inklusivitas. Kesepuluh karakteristik tersebut membentuk kerangka kerja untuk pemimpin yang melayani. Dalam praktek kepemimpinan, seorang pemimpin yang melayani dapat membangun hubungan yang kuat, menginspirasi anggota tim, dan menciptakan dampak positif dalam organisasi maupun masyarakat.

METODE PENELITIAN

Penelitian karakteristik *servant leadership* dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dalam bentuk survei terhadap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pendekatan kuantitatif deskriptif dipilih karena bermanfaat untuk menggambarkan suatu fenomena secara sistematis dan objektif (Sugiyono, 2022). Melalui metode survei, karakteristik *servant leadership* para kepala OPD memungkinkan diungkap dengan efektif.

Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu mengkaji karakteristik *servant leadership* pada OPD berindeks profesionalitas pegawai rendah, survei disebarakan kepada 10 OPD dengan IP ASN paling rendah berdasarkan evaluasi dari Biro Organisasi Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tahun 2021. Kesepuluh organisasi tersebut, diurutkan berdasarkan perolehan indeks terendah ke yang lebih tinggi, meliputi; 1) Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat; 2) Biro Umum; 3) Dinas Perhubungan; 4) Badan Penghubung; 5) Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah; 6) Biro Hukum; 7) Inspektorat; 8) Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu; 9) Biro Ekonomi dan Pengembangan; dan 10) Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral.

Partisipan penelitian dipilih secara acak sederhana (*simple random sampling*). Prosedur acak digunakan untuk memberikan peluang yang sama bagi setiap individu dalam populasi dan memberikan dasar statistik yang kuat untuk generalisasi (Silalahi, 2017). Secara total penelitian melibatkan 122 pejabat koordinator dan subkoordinator. Objek penelitian yang dinilai ialah kepala masing-masing OPD. Data penelitian dikumpulkan menggunakan angket hasil adaptasi dari *servant leadership survey*, kuesioner terbaru yang dikembangkan oleh Van Dierendonck & Nuijten (2011) dengan tingkat validitas dan reliabilitas tinggi. Adaptasi bersandar pada 10 karakteristik utama kepemimpinan melayani (Spears, 2010). Detail jumlah responden tersaji pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Partisipan Berdasarkan OPD

No.	OPD	Partisipan	Persentase
1	Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	15	12%
2	Biro Umum	15	12%
3	Dinas Perhubungan	13	11%
4	Badan Penghubung	15	12%
5	Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah	10	8%
6	Biro Hukum	12	10%
7	Inspektorat	7	6%
8	Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu	15	12%
9	Biro Ekonomi dan Pengembangan	13	11%
10	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral	7	6%
Total		122	100%

Instrumen menerapkan empat skala Likert: 1 = tidak baik, 2 = kurang baik, 3 = cukup baik, dan 4 = baik. Skala ini sengaja dibuat sederhana untuk memudahkan dan menghormati kesibukan para pejabat. Terkait dengan etika penelitian, partisipasi mereka bersifat sukarela. Tidak ada pemaksaan keikutsertaan sebagai responden. Pada bagian awal kuesioner, terdapat pernyataan konsen kesukarelaan partisipasi penelitian. Keterlibatan dalam penelitian tidak akan mempengaruhi penilaian kinerja pegawai tahunan. Anonimitas responden dijamin dan data yang terkumpul digunakan hanya untuk keperluan ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

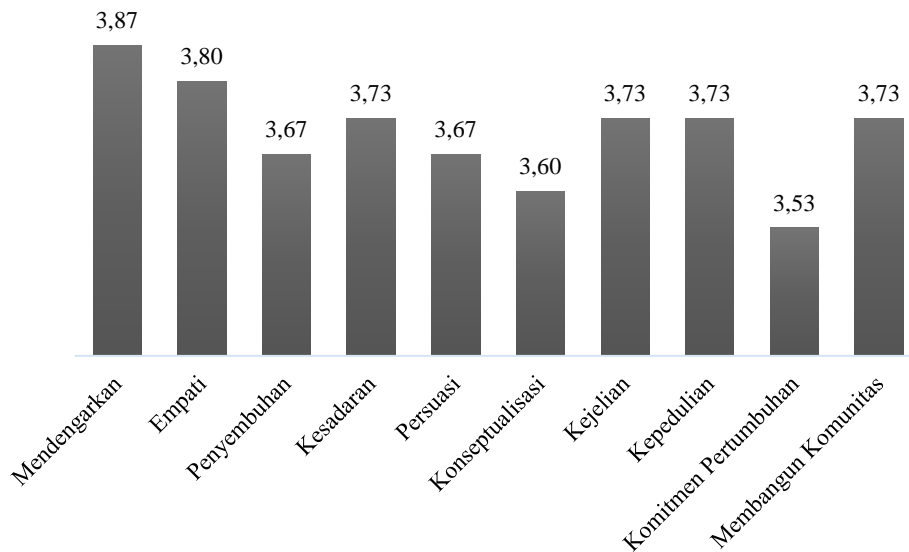
Bagian ini menyajikan hasil dan pembahasan secara terpisah untuk memperjelas letak deskripsi dan interpretasi, mempromosikan pemahaman lebih baik terhadap temuan penelitian.

Hasil

Hasil penelitian, pertama-tama, disajikan pada setiap OPD kemudian secara gabungan. Sajian data diurutkan berdasarkan perolehan IP ASN terendah ke lebih tinggi pada kesepuluh organisasi pemerintah tingkat daerah yang terlibat dalam penelitian. Demikian urutan OPD dan deskripsi hasil adalah sebagai berikut: 1) Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat; 2) Biro Umum; 3) Dinas Perhubungan; 4) Badan Penghubung; 5) Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah; 6) Biro Hukum; 7) Inspektorat; 8) Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu; 9) Biro Ekonomi dan Pengembangan; dan 10) Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral. Hasil keseluruhan dalam bentuk rata-rata tersaji setelahnya.

Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (DPUPR) adalah salah satu OPD yang bertanggung jawab dalam bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat. Tugas utama DPUPR ialah melaksanakan kebijakan dan program pemerintah daerah terkait dengan pembangunan infrastruktur dan perumahan. Karakteristik *servant leadership* di DPUPR Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tersaji pada Gambar 1.

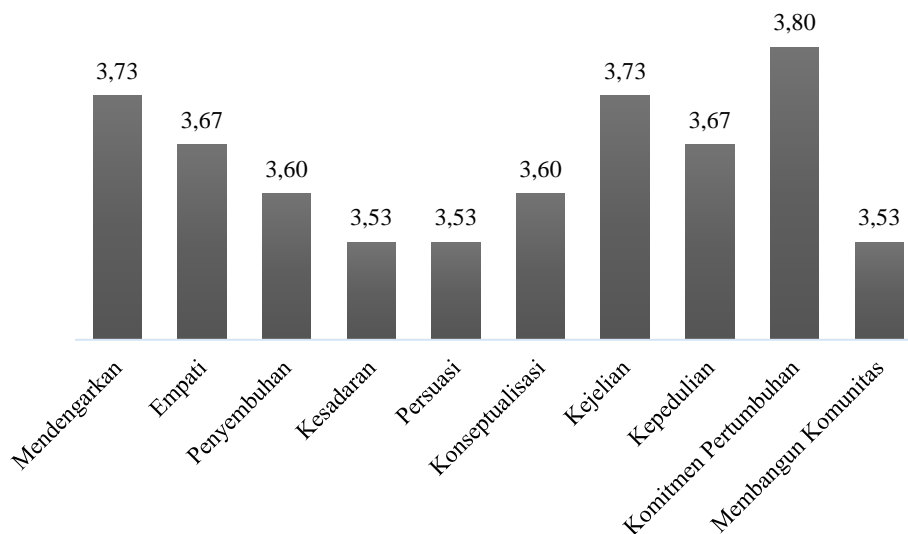


Gambar 1.

Gambar 1. mendeskripsikan karakteristik *servant leadership* di lingkungan DPUPR. Mendengarkan mendapat nilai tertinggi sedangkan yang terendah berada pada komitmen untuk bertumbuh. Karakteristik mendengarkan mendapat nilai 3,87 dan nilai terkait komitmen pertumbuhan hanya mencapai 3,53. Empati, kesadaran, kejelian, kepedulian dan membangun komunitas mendapatkan nilai yang cukup tinggi di atas 3,70. Karakteristik yang lain memiliki nilai lebih rendah di sekitar angka 3,60.

Biro Umum

Biro Umum adalah salah satu unit kerja di dalam suatu organisasi atau instansi yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi administratif dan manajerial yang bersifat umum. Biro ini berperan penting dalam mendukung operasional dan kelancaran berbagai kegiatan pada suatu organisasi. Karakteristik *servant leadership* di Biro Umum Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tersaji pada Gambar 2.

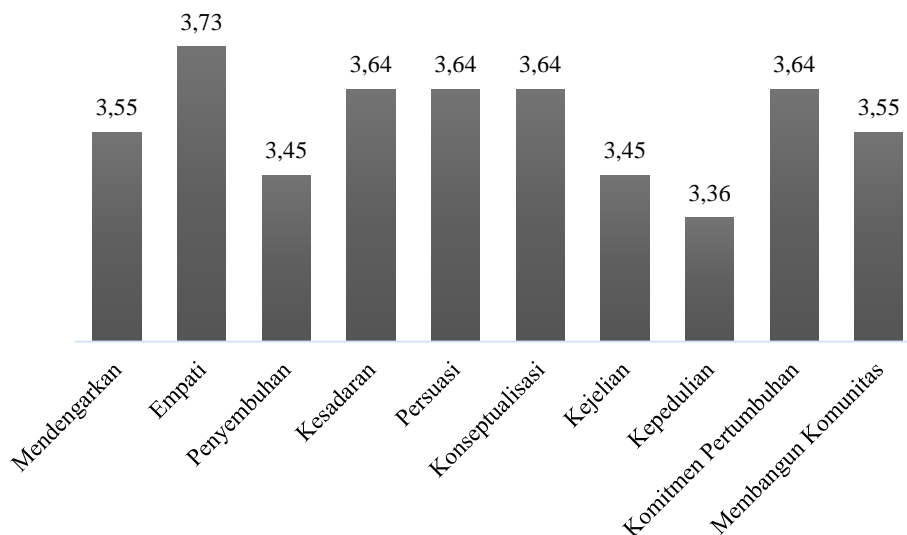


Gambar 2.

Gambar 2. mendeskripsikan karakteristik *servant leadership* di lingkungan Biro Umum. Nilai tertinggi didapat pada komitmen pertumbuhan sedangkan kesadaran, persuasi dan membangun komunitas mendapatkan nilai sangat minimal. Komitmen untuk berkembang dalam organisasi mendapat nilai 3,80. Karakter kesadaran, persuasi dan membangun komunitas ketiganya memiliki nilai 3,53. Nilai yang cukup tinggi juga didapat pada aspek mendengarkan dan kejelian pemimpin mencapai 3,73 yang diikuti oleh empati dan kepedulian dengan nilai 3,67 serta penyembuhan dan konseptualisasi dengan nilai 3,60.

Dinas Perhubungan

Dinas Perhubungan adalah salah satu OPD yang bertanggung jawab dalam pengembangan, pengelolaan, dan pengawasan sektor transportasi dan perhubungan di tingkat daerah. Dinas ini memiliki peran penting dalam memastikan kelancaran mobilitas dan konektivitas transportasi dalam suatu wilayah. Karakteristik *servant leadership* di Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tersaji pada Gambar 3.

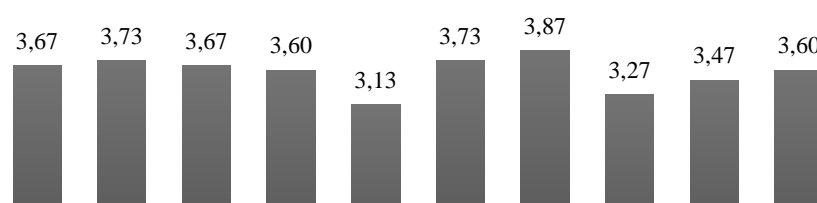


Gambar 3.

Gambar 3. mendeskripsikan karakteristik *servant leadership* di lingkungan Dinas Perhubungan. Empati mendapatkan nilai tertinggi sementara yang terendah adalah kepedulian. Karakteristik empati memiliki nilai 3,73, jauh lebih tinggi dibanding kepedulian dengan nilai 3,36. Terdapat empat karakteristik lain yang menerima nilai sama tinggi sebesar 3,64 meliputi kesadaran, persuasi, konseptualisasi dan komitmen untuk berkembang. Kategori lainnya mendapatkan penilaian di angka 3,55 dan 3,45.

Badan Penghubung

Badan Penghubung merupakan lembaga yang bertanggung jawab untuk menjembatani atau menghubungkan antara dua entitas, organisasi, atau lembaga yang berbeda. Karakteristik *servant leadership* di Badan Penghubung Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tersaji pada Gambar 4.

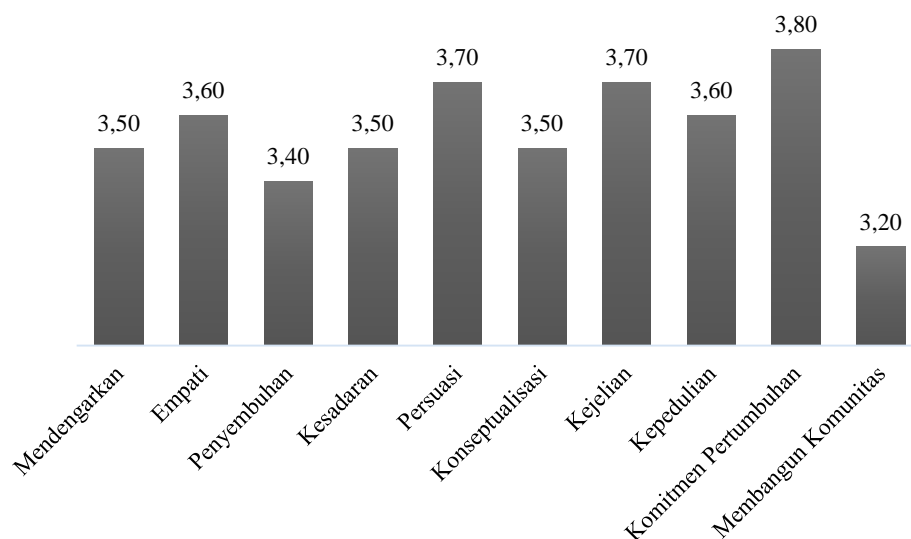


Gambar 4.

Gambar 4 mendeskripsikan karakteristik *servant leadership* di lingkungan Badan Penghubung. Nilai tertinggi didapat pada unsur kejelian dan yang terendah terkait dengan persuasi. Kejelian dalam memimpin mendapat penilaian di angka 3,87 sedangkan persuasi hanya mendapatkan skor 3,13. Karakteristik seperti mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran dan membangun komunitas mendapat nilai cukup tinggi antara 3,60 dan 3,73. Nilai pada aspek kepedulian dan komitmen pertumbuhan memiliki nilai lebih rendah di bawah 3,50.

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) merupakan unit kerja yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan administrasi dan dukungan teknis untuk Dewan Perwakilan Rakyat di tingkat daerah. Sekretariat DPRD berfungsi sebagai pelaksana tugas administratif dan teknis serta mendukung jalannya proses legislasi dan pengawasan di tingkat daerah. Karakteristik *servant leadership* di Sekretariat DPRD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tersaji pada Gambar 5.



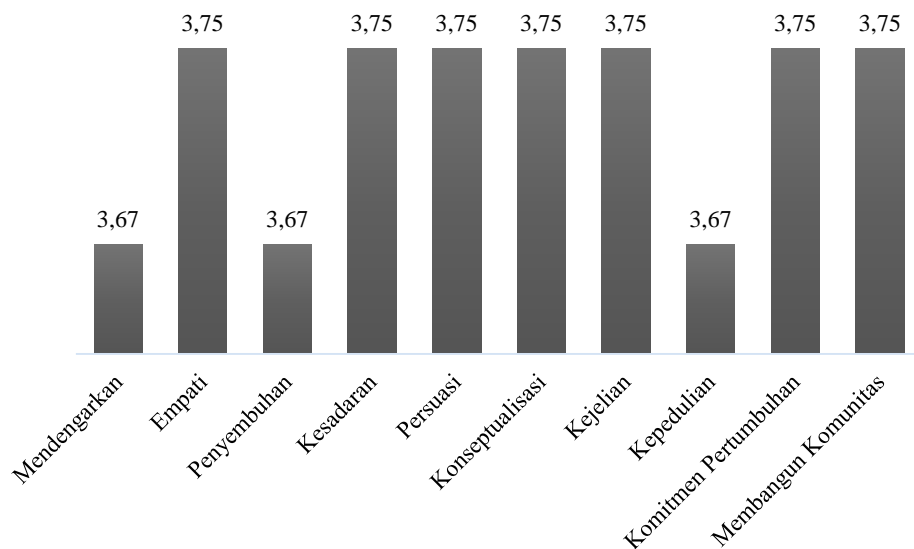
Gambar 5.

Gambar 5. mendeskripsikan karakteristik *servant leadership* di lingkungan Sekretariat

DPRD. Nilai pada komitmen pertumbuhan sangat menonjol dibanding pada karakteristik dalam membangun komunitas dan penyembuhan. Komitmen untuk tumbuh memiliki nilai 3,80 sedangkan aspek membangun komunitas hanya mendapatkan nilai 3,20 dan penyembuhan memiliki nilai 3,40. Beberapa unsur lain yang mendapat nilai tinggi ialah empati, persuasi, lekelian dan kepedulian meraih nilai antara 3,60 dan 3,70. Mendengarkan, kesadaran dan konseptualisasi ketiganya memiliki nilai lebih rendah sebesar 3,50.

Biro Hukum

Biro Hukum adalah sebuah unit atau bagian di dalam suatu organisasi, instansi pemerintah, perusahaan, atau lembaga yang memiliki tanggung jawab khusus dalam bidang hukum. Biro ini biasanya bertugas untuk memberikan layanan hukum, memberikan nasihat hukum, dan melaksanakan tugas-tugas hukum terkait dengan kegiatan organisasi. Karakteristik *servant leadership* di Biro Hukum Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tersaji pada Gambar 6.

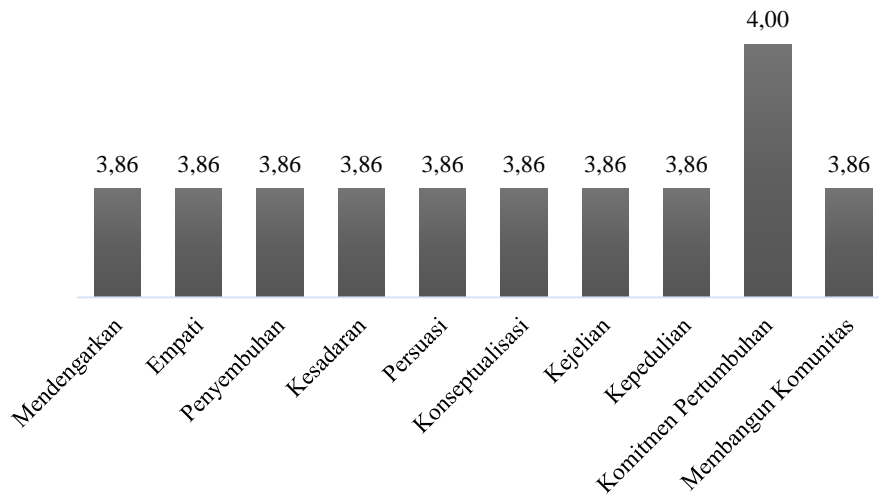


Gambar 6.

Gambar 6. mendeskripsikan karakteristik *servant leadership* di lingkungan Biro Hukum. Sebagian besar karakteristik mendapatkan nilai tinggi dan hanya tiga aspek yang memiliki nilai rendah. Mulai dari empati, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, kejelian, komitmen pertumbuhan hingga membangun komunitas sama-sama memiliki nilai 3,75. Sebagai yang mendapat nilai rendah, karakteristik mendengarkan, penyembuhan dan kepedulian meraih nilai yang tidak terpaut jauh sebesar 3,67.

Inspektorat

Inspektorat adalah salah satu unit atau bagian yang ada di dalam suatu organisasi, terutama di sektor pemerintahan, yang bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan internal terhadap kegiatan dan operasional organisasi tersebut. Tujuan dari Inspektorat adalah untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan, kebijakan, dan prosedur yang berlaku, serta untuk meningkatkan akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas organisasi. Karakteristik *servant leadership* di Inspektorat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tersaji pada Gambar 7.

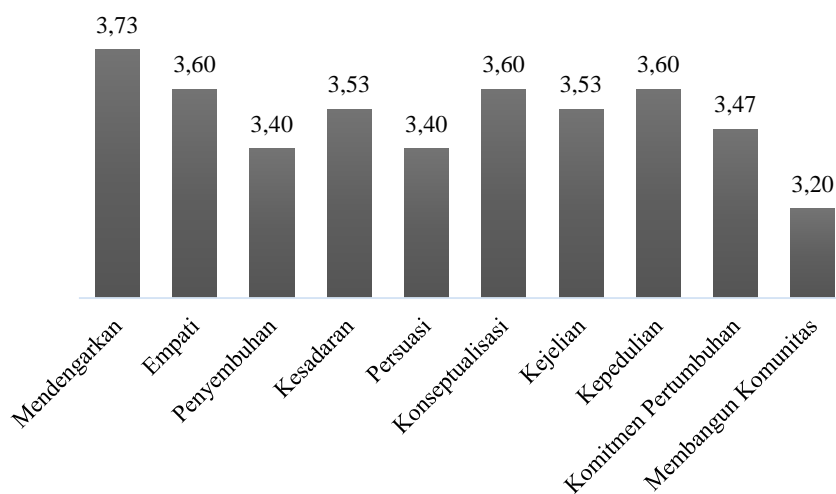


Gambar 7.

Gambar 7 mendeskripsikan karakteristik *servant leadership* di lingkungan Inspektorat. Nilai tertinggi diraih pada komitmen untuk pertumbuhan dan aspek lainnya mendapatkan nilai relatif lebih rendah. Pada komitmen pertumbuhan memiliki nilai paripurna sebesar 4,00. Nilai seragam didapat pada karakteristik yang lain mulai dari mendengarkan hingga membangun komunitas sebesar 3,86.

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) adalah sebuah instansi pemerintah yang bertanggung jawab dalam memfasilitasi dan mengkoordinasikan proses penanaman modal serta memberikan pelayanan terpadu kepada para investor dalam menjalankan kegiatan usaha di suatu daerah. Karakteristik *servant leadership* di DPMPTSP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tersaji pada Gambar 8.



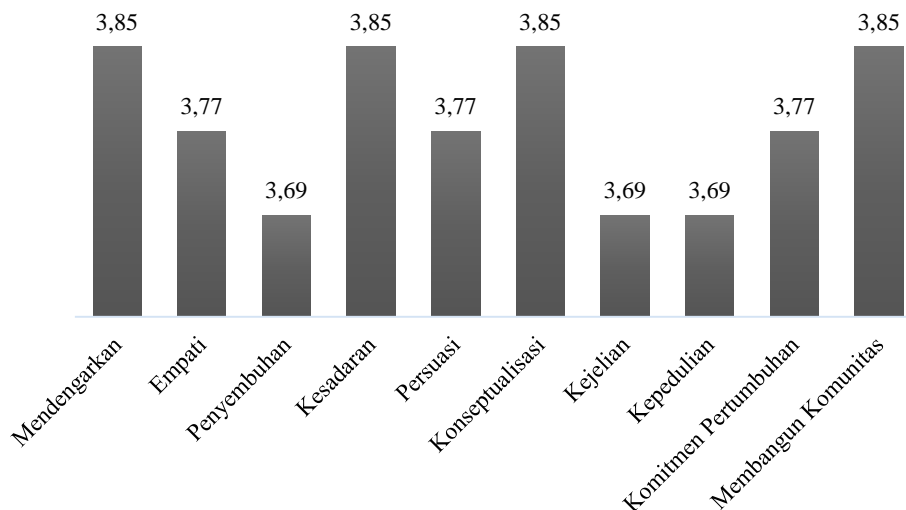
Gambar 8.

Gambar 8 mendeskripsikan karakteristik *servant leadership* di lingkungan DPMPTSP. Mendengarkan mendapat nilai tertinggi sementara membangun komunitas memiliki nilai terendah. Kemampuan mendengarkan meraih nilai hingga 3,73 dan sebagai yang

terendah, aspek membangun komunitas hanya mendapat nilai 3,20. Karakteristik empati, konseptualisasi dan kepedulian sama-sama memiliki nilai cukup tinggi sebesar 3,60. Aspek yang lain mendapat nilai lebih rendah berkisar dari 3,40 hingga 3,53.

Biro Ekonomi dan Pengembangan

Biro Ekonomi dan Pengembangan adalah sebuah unit atau bagian di dalam suatu organisasi, instansi pemerintah, perusahaan, atau lembaga yang memiliki tanggung jawab khusus dalam bidang ekonomi dan pengembangan. Biro ini biasanya bertugas untuk melakukan analisis, perencanaan, pengembangan kebijakan, dan pelaksanaan program-program ekonomi yang bertujuan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, pembangunan, dan kesejahteraan. Karakteristik *servant leadership* di Biro Ekonomi dan Pengembangan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tersaji pada Gambar 9.

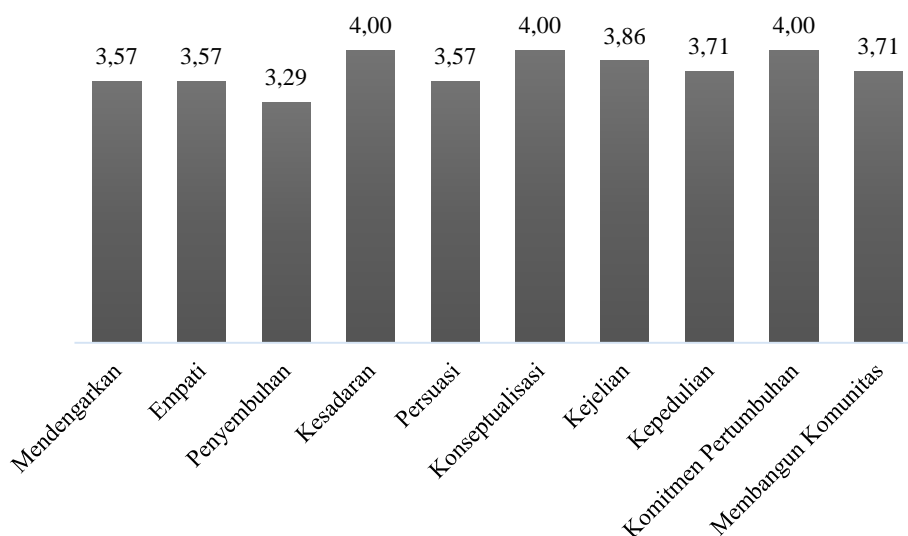


Gambar 9.

Gambar 9 mendeskripsikan karakteristik *servant leadership* di lingkungan Biro Ekonomi dan Pengembangan. Terdapat empat aspek yang mendapat nilai tertinggi dan tiga aspek lain memiliki nilai paling rendah. Karakteristik mendengarkan, kesadaran, konseptualisasi dan membangun komunitas mendapat nilai tinggi sebesar 3,85. Sebagai yang terendah, penyembuhan, kejelian dan kepedulian memiliki nilai 3,69. Empati, persuasi dan komitmen perubahan dapat digolongkan sebagai aspek yang mendapat nilai menengah sejumlah 3,77.

Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral

Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral (DESDM) adalah sebuah instansi pemerintah yang bertanggung jawab dalam mengelola, mengembangkan, dan mengawasi sektor energi dan sumber daya mineral di suatu daerah. Dalam tugasnya, DESDM berfokus pada pemenuhan kebutuhan energi, pengelolaan sumber daya mineral, serta pembangunan dan pemanfaatan sumber energi terbarukan. Karakteristik *servant leadership* di DESDM Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tersaji pada Gambar 10/

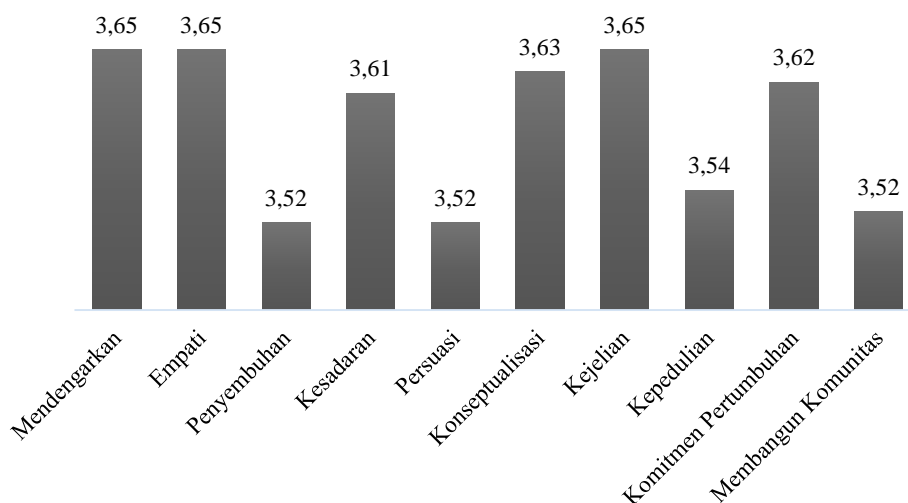


Gambar 10.

Gambar 10 mendeskripsikan karakteristik *servant leadership* di lingkungan DESDM. Terdapat tiga aspek yang mendapat nilai tertinggi dan yang terendah dimiliki oleh karakteristik penyembuhan. Kesadaran, konseptualisasi dan komitmen pertumbuhan mendapat nilai sempurna 4,00 sedangkan penyembuhan hanya mendapat nilai 3,29. Kejelian, kepedulian dan membangun komunitas masih memiliki nilai cukup tinggi di angka 3,86 dan 3,71. Aspek lainnya memiliki nilai relatif lebih rendah sebesar 3,57.

Rata-rata Keseluruhan OPD

Secara keseluruhan, karakteristik *servant leadership* OPD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tersaji pada Gambar 11.



Gambar 11.

Gambar 11. mendeskripsikan karakteristik *servant leadership* pada OPD secara keseluruhan. Nilai tertinggi didapat pada aspek mendengarkan, empati dan kejelian.

Sebaliknya, nilai terendah jatuh pada karakteristik penyembuhan, persuasi dan membangun komunitas. Karakteristik mendengarkan, empati dan kejelian meraih nilai 3,65 sedangkan penyembuhan, persuasi dan membangun komunitas hanya mendapatkan nilai 3,52. Nilai yang cukup tinggi juga didapat pada unsur kesadaran, konseptualisasi dan komitmen pertumbuhan di atas 3,60. Kepedulian memiliki nilai lebih rendah di angka 3,54.

Pembahasan

Penelitian *servant leadership* pada 10 OPD dengan IP ASN rendah di lingkungan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif berupa survei. Selain menyelidiki karakteristik kepemimpinan yang melayani berlandaskan pada Spears (2010), meliputi: mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, kejelian, kepedulian, komitmen pertumbuhan, dan membangun komunitas, penelitian bertujuan untuk mengkaji model kepemimpinan yang melayani sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi kerja dan profesionalitas pegawai pemerintah daerah.

Karakteristik Servant Leadership

Karakteristik *servant leadership* sangat beragam pada kesepuluh OPD yang terlibat dalam penelitian. Hampir tidak ditemukan persamaan pola karakteristik kepemimpinan melayani. Hal ini tampak dikarenakan oleh tugas dan fungsi berbeda-beda pada setiap OPD. Karakteristik kepemimpinan sangat khas pada masing-masing organisasi dan tidak terlepas dari karakter pemimpin dan budaya organisasi (Sendjaya et al., 2008; Van Dierendonck, 2011). Kuat dugaan karena setiap organisasi memiliki visi, misi dan tujuan organisasi sendiri berakibat pada diferensiasi gaya pemimpin dan kepemimpinan yang melayani. Jadi meski sama-sama berbasis kepemimpinan berorientasi pada pelayanan, karakteristik dominan dan kurang dominan bervariasi.

Menarik menemukan bahwa komitmen pertumbuhan merupakan karakter dengan nilai terendah pada organisasi dengan IP ASN paling rendah dari kesepuluh OPD yang diteliti, yaitu DPUPR. Sedangkan karakter tersebut justru mendapat nilai tinggi bahkan paripurna pada beberapa organisasi lain seperti Biro Umum, Sekretariat DPRD, Biro Hukum, Inspektorat, dan DESDM. Komitmen pertumbuhan berkaitan dengan pemimpin yang memajukan perkembangan pribadi dan profesional anggota tim dalam bentuk kesempatan belajar, mengembangkan diri, dan mencapai potensi terbaik (Purwanto et al., 2021; Spears, 2010). Maka wajar mendapati IP ASN DPUPR terendah karena karakter unsur pimpinan yang kurang mendorong dan memberi peluang bagi pegawai untuk mengembangkan diri. Unsur pengembangan diri merupakan salah satu indikator penilaian utama profesionalitas pegawai pemerintah (Badan Kepegawaian Negara, 2022). Jika menginginkan IP lebih tinggi, unsur pimpinan seyogianya melestarikan komitmen pertumbuhan.

Data secara keseluruhan mengindikasikan bahwa mendengarkan, empati dan kejelian menjadi karakter pemimpin melayani yang menonjol di lingkungan OPD. Kepemimpinan yang mendengarkan dan penuh empati sangat khas sebagai karakter pemimpin di negara Asia. Studi perbandingan karakteristik *servant leadership* dalam budaya Asia dan Eropa pernah dilakukan oleh Mittal & Dorfman (2012), menunjukkan bahwa *empathy* (empati) dan *humility* (kerendahhatian) lebih menonjol di Asia, sementara kepemimpinan di Eropa lebih mengedepankan dimensi *egalitarianism* (egalitarianisme) dan *empowering* (pemberdayaan).

Perbandingan tersebut memperkuat temuan karakteristik kepemimpinan yang melayani pada OPD di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang lebih mengayomi namun kurang memberdayakan. Terbukti bahwa secara keseluruhan, karakter penyembuhan, persuasi, kepedulian, dan membangun komunitas tergolong paling lemah. Artinya, secara umum para pimpinan OPD belum memprioritaskan penyembuhan hubungan emosional, proses meyakinkan orang lain dengan lebih egaliter, peningkatan kepercayaan dari orang lain, dan pembentukan komunitas di lingkungan kerja. Sangat menonjol bahwa instruksi dan relasi pimpinan dengan anggota masih terkesan otoriter, harus melaksanakan setiap instruksi dan minim peluang diskusi. Padahal sebagai pemimpin yang mengedepankan pelayanan harus mendorong partisipasi aktif dan inisiatif anggota dalam pencapaian tujuan organisasi (Ebener & O'Connell, 2010). Demikian kepemimpinan yang melayani terwujud sepenuhnya.

Model Kepemimpinan yang Melayani untuk Meningkatkan Motivasi Kerja dan Profesionalitas

Berdasarkan temuan karakteristik *servant leadership* pada kesepuluh OPD dengan IP ASN rendah di lingkungan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dapat dikaji lebih mendalam bagaimana model kepemimpinan yang melayani dapat dijadikan sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi kerja dan profesionalitas pegawai pemerintah daerah. Identifikasi masalah yang mendasari kajian ini adalah; 1) model kepemimpinan yang dirasa belum optimal; 2) model kepemimpinan yang belum optimal menyebabkan rendahnya kinerja; dan 3) rendahnya kinerja menunjukkan motivasi kerja yang rendah terbukti dari perolehan IP ASN yang belum maksimal.

Model kepemimpinan yang melayani berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja apabila pemimpin dan kepemimpinan memiliki karakter yang representatif mulai dari mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, kejelian, kepedulian, komitmen pertumbuhan, dan membangun komunitas (Dumatubun, 2021; Susilo, 2016). Terdapat beberapa cara mendorong kepemimpinan yang melayani untuk meningkatkan semangat kerja anggota, mulai dari memberi perhatian dan dukungan (Afrianty et al., 2020), membangun relasi harmonis antara pimpinan dengan anggota (Solikin et al., 2017), hingga memberdayakan anggota tim dengan penuh kepercayaan (Setiawan & Ekhsan, 2021). Ketika perhatian, hubungan baik, dan kepercayaan penuh diberikan kepada anggota, besar kemungkinan motivasi kerja meningkat dan mampu meningkatkan kinerja.

Melalui kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, anggota tim secara langsung maupun tidak langsung dapat meningkatkan profesionalitas. Terlebih pimpinan yang sekaligus berperan sebagai pelayan memiliki sifat peduli, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain dan berinisiatif untuk membangun komunitas profesional, atau populer disebut *community of practice* (Li et al., 2009), di lingkungan kerja. Secara langsung, kepedulian dan komitmen pimpinan untuk mendukung pertumbuhan, menandakan dukungan penuh pengembangan profesionalisme berkelanjutan pegawai. Secara tidak langsung, ketika pimpinan berinisiatif membuat komunitas profesional, anggota tim dapat belajar secara berkelanjutan dan merupakan perwujudan pembelajaran sepanjang hayat di tempat kerja (Triatna, 2015). Demikian kompetensi, kinerja dan disiplin pegawai dapat meningkat berujung pada pencapaian IP ASN maksimal.

Penelitian saat ini berkontribusi terhadap pemahaman karakteristik *servant leadership*

pada beberapa organisasi pemerintah tingkat daerah yang mendapatkan IP ASN paling rendah dan pemaknaan kepemimpinan yang melayani untuk meningkatkan motivasi dan profesionalitas dalam bekerja. Terlepas dari signifikansi keilmuan yang diberikan, penelitian lebih lanjut perlu dilakukan terhadap beberapa OPD dengan IP ASN tertinggi sebagai perbandingan. Demi efektivitas pelaksanaan penelitian, studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif berupa survei, karakteristik kepemimpinan yang melayani menarik untuk didalami menggunakan pendekatan kualitatif berupa studi kasus atau studi eksplorasi di masa depan.

PENUTUP

Pada bagian penutup ini disajikan kesimpulan dan saran yang muncul dari hasil dan pembahasan penelitian. Sub-bagian kesimpulan meringkas temuan, sedangkan sub-bagian saran memberikan implikasi praktis dan menunjukkan jalan penelitian selanjutnya.

Kesimpulan

Studi karakteristik *servant leadership* yang telah dilakukan terhadap 10 OPD dengan IP ASN rendah di lingkungan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menemukan variasi karakter kepemimpinan yang berorientasi pelayanan. Mencermati sepuluh karakteristik yang ada: empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, kejelian, kepedulian, komitmen pertumbuhan, dan membangun komunitas. Komitmen pertumbuhan merupakan karakter dengan nilai terendah pada organisasi dengan IP ASN paling rendah dari kesepuluh OPD yang diteliti. Secara keseluruhan, mendengarkan, empati dan kejelian menjadi karakter kepemimpinan melayani yang menonjol di lingkungan OPD. Sebaliknya, karakter penyembuhan, persuasi, kepedulian, dan membangun komunitas tergolong paling lemah. Dalam kata lain, mendengarkan, empati dan kejelian dapat dikatakan sebagai sifat yang lebih kuat memicu semangat dan memacu profesionalitas diri dalam bekerja. Kepemimpinan yang melayani dapat dijadikan sebagai model kepemimpinan yang memotivasi dan mendorong profesionalisme dalam bekerja pada organisasi pemerintah daerah maupun organisasi lain.

Saran

Penelitian saat ini mengungkap karakteristik *servant leadership* pada beberapa organisasi pemerintah tingkat daerah yang mendapatkan IP ASN paling rendah. Kepemimpinan yang melayani perlu melestarikan komitmen pertumbuhan untuk mendorong dan memberi peluang pegawai pemerintah daerah untuk mengembangkan diri, bermanfaat untuk meningkatkan indeks profesionalitas yang masih rendah. Lebih lanjut, kepemimpinan berorientasi pelayanan pada organisasi pemerintah daerah perlu memprioritaskan penyembuhan hubungan emosional, proses meyakinkan orang lain dengan lebih egaliter, peningkatan kepercayaan dari orang lain, dan pembentukan komunitas di lingkungan kerja. Model kepemimpinan yang melayani seyogianya dimaksimalkan untuk meningkatkan motivasi dan profesionalisme dalam bekerja, berdampak pada kinerja yang lebih baik. Penelitian lebih lanjut perlu dilakukan mengkaji karakteristik kepemimpinan yang melayani pada OPD dengan IP ASN lebih tinggi dan secara lebih mendalam menggunakan pendekatan kualitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrianty, T. W., Kusumaningtias, A., & Sulisty, M. C. W. (2020). Implementasi *Servant Leadership* Serta Dampaknya Terhadap Sikap Kerja Karyawan. *Niagawan*, 9(2), Article 2. <https://doi.org/10.24114/niaga.v9i2.19040>
- Badan Kepegawaian Negara, D. (2022). *Buku Saku Digital (e-book) Indeks Profesionalitas ASN*. Badan Kepegawaian Negara.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Dahliyanti, D., & Adriani, Z. (2023). Peran *Servant Leadership* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 12(01), Article 01. <https://doi.org/10.22437/jmk.v12i01.17895>
- Dani, A. R., & Mujanah, S. (2021). Pengaruh *Servant Leadership*, Beban Kerja dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan Madura dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Media Mahardhika*, 19(3), 434–445. <https://doi.org/10.29062/mahardika.v19i3.269>
- Dumatubun, N. F. M. L. (2021). *Servant Leadership*, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial Unmus*, 12(1), 60–70. <https://doi.org/10.35724/jies.v12i1.3461>
- Dwijayanto, F., & Priyono, B. S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja dengan Budaya Organisasi Sebagai Moderasi (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati). *Jurnal Ilmiah Telaah Manajemen*, 16(1), Article 1. <https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe5/article/view/7876>
- Ebener, D. R., & O'Connell, D. J. (2010). How might servant leadership work? *Nonprofit Management and Leadership*, 20(3), 315–335. <https://doi.org/10.1002/nml.256>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Irfan, A., Irwan, A., & Alim, A. (2021). Pengaruh *Servant Leadership* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Maros. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 11(2), Article 2. <https://doi.org/10.52643/jam.v11i2.1272>

- Li, L. C., Grimshaw, J. M., Nielsen, C., Judd, M., Coyte, P. C., & Graham, I. D. (2009). Evolution of Wenger's concept of community of practice. *Implementation Science*, 4(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-11>
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555–570. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.009>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Pengaruh Servant, Digital dan Green Leadership terhadap Kinerja Industri Manufaktur Melalui Mediasi Komitmen Organisasi. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.35130/jrimk.v5i1.174>
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations: Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
- Setiawan, I., & Ekhsan, M. (2021). Peran Mediasi Kepercayaan pada Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Kinerja Karyawan PT Nesinak. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.314>
- Setiawan, R., Sumantri, S., Iskandar, Tb. Z., & Sulastiana, M. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Pelayan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Bekasi. *Indonesian Journal of Applied Sciences*, 5(3). <https://doi.org/10.24198/ijas.v5i3.15060>
- Setiyono, B. (2017). Suatu Tinjauan tentang Proses Rekrutmen Anggota Polri Polda Sulawesi Tengah yang Bersih Transparan Akuntabel dan Humanis (Betah) Ke Arah Kelestarian Governans. *Asian Journal of Environment, History and Heritage*, 1(1), Article 1.
- Silalahi, U. (2017). *Metode Penelitian Sosial Kuantitatif* (5th ed.). Refika Aditama. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1222566>
- Solikin, A., Fatchurahman, M., & Supardi, S. (2017). Pemimpin yang Melayani dalam Membangun Bangsa yang Mandiri: A Serving Leader In Developing Independent Nation. *Anterior Jurnal*, 16(2), Article 2. <https://doi.org/10.33084/anterior.v16i2.41>
- Spears, L. C. (2010). Servant leadership and Robert K. Greenleaf's legacy. *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*, 11–24.
- Sugiyono, S. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (4th ed.). Alfabeta. <https://cvalfabeta.com/product/metode-penelitian-kuantitatif-kualitatif-dan-rd-mpkk/>
- Susilo, E. (2016). Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (JISIP)*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.33366/jisip.v5i1.212>

Triatna, C. (2015). Membangun Komunitas Belajar Profesional untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 12(1), Article 1. <https://doi.org/10.17509/jap.v22i1.5918>

Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6–66.