

MODUL
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS

KEPEMIMPINAN DALAM
PELAKSANAAN PEKERJAAN

**MODUL KEPEMIMPINAN DALAM PELAKSANAAN
PEKERJAAN
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS**



Lembaga Administrasi Negara
Republik Indonesia
2021

*Modul Kepemimpinan dalam Melaksanakan Tugas
Pelatihan Kepemimpinan Pengawas*



Hak Cipta © pada:

Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2021

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110

KEPEMIMPINAN DALAM PELAKSANAAN PEKERJAAN

Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

PENULIS MODUL:

1. Ir. Ambar Rahayu, MNS
2. Dr. Hary Wahyudi, S.H, M.Si.

REVIEWER: Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

EDITOR: Gine Tendriana, S.E., M.Ec.

COVER: Anton Sri Pambudi, SAP., M.Si.

Jakarta – LAN – 2021

ISBN:

KATA PENGANTAR

Dalam rangka mendukung terwujudnya *world class bureaucracy*, pada setiap Instansi Pemerintah diperlukan sosok Pejabat Pengawas yang mempunyai peran dalam pengendalian pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh Pejabat Pelaksana dalam memberikan pelayanan publik. Pelayanan publik yang dikelola dan dikendalikan dengan baik, merupakan bagian integral dari peningkatan kualitas kinerja unit organisasi.

Pejabat Pengawas harus memiliki kompetensi untuk menjamin akuntabilitas jabatan untuk pengendalian seluruh kegiatan pelaksanaan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana sesuai standar operasional prosedur.

Untuk mengembangkan kompetensi Pejabat Pengawas dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial Jabatan Pengawas, dapat diwujudkan antara lain melalui pelatihan struktural kepemimpinan pengawas. Kompetensi kepemimpinan yang melayani diindikasikan dengan kemampuan: (a). membangun karakter dan sikap perilaku integritas untuk menjunjung tinggi etika birokrasi, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas, dan bertanggung jawab dalam pengendalian pelayanan publik unit instansinya; (b). mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana dalam pelayanan publik dan kerja sama; (c). melakukan inovasi sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan pelayanan publik secara efektif dan efisien; (d). melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pelayanan publik; dan (e). mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi peningkatan pelayanan publik.

*Modul Kepemimpinan dalam Melaksanakan Tugas
Pelatihan Kepemimpinan Pengawas*



Modul Kepemimpinan dalam Pelaksanaan Pekerjaan ini disusun sebagai salah satu sumber bacaan yang bermanfaat untuk menambah wawasan dan dapat diterapkan di tempat kerja.

Modul ini hadir sebagai panduan dalam pelaksanaan materi Kepemimpinan dalam Pelaksanaan Pekerjaan. Harapan besar akan perbaikan proses pengembangan kompetensi ASN menjadi pelecut dalam penyusunan modul ini. Tentunya, sebagai sebuah karya tulis, modul ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karenanya penulis mengharapkan masukan perbaikan yang dapat membangun dan memantapkan pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN ke depannya, khususnya bagi pejabat yang menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan pengawasan (pejabat pengawas atau subkoordinator).

Penulis menyadari bahwa modul ini masih perlu mendapat kritik dan saran agar lebih sempurna.

Jakarta, Februari 2022

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR TABEL	vi
PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	2
C. Manfaat Bahan Ajar Bagi Peserta	2
D. Tujuan Pembelajaran	3
E. Materi Pokok Dan Sub-Materi Pokok	4
F. Petunjuk Belajar	5
BAB II KONSEP KEPEMIMPINAN PELAYANAN	6
A. Pengertian Kepemimpinan Melayani Berkelas Dunia	6
B. Landasan Pelayanan Publik	12
C. Kepemimpinan Pelayan (<i>Servant Leadership</i>)	23
BAB III KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PELAYANAN CORE VALUE BerAKHLAK	33
A. Kepemimpinan Berorientasi Pelayanan <i>Core Value</i> BerAKHLAK	33
B. Latihan Menyusun Aktualisasi Core Value BerAKHLAK kepemimpinan Pengawas/Subkoordinator dalam pelaksanaan pekerjaan.	45
C. PENUTUP	48
D. EVALUASI	49
DAFTAR PUSTAKA	57

*Modul Kepemimpinan dalam Melaksanakan Tugas
Pelatihan Kepemimpinan Pengawas*



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Area Perubahan	10
-------------------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Langkah-langkah menggunakan modul	viii
---	------

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Inilah buku modul tentang kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan. Pemimpin yang bisa memperbaiki kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada para pelanggannya dan stakeholder yang bekerjasama. Kita perlu pemimpin yang dapat membangun pelayanan publik masa depan, bukan sekedar membagi-bagi pekerjaan dan mewariskan masalah kepada penerusnya.

Modul ini akan membahas tentang konsep dan aktualisasi Kepemimpinan dalam Pelaksanaan Pekerjaan yang akan diimplementasikan oleh Pejabat Pengawas di instansi pemerintah, dan termasuk di dalamnya adalah hal-hal apa yang harus diperhatikan agar kepemimpinan PIMP dapat mencapai tujuannya yaitu untuk memberikan pelayanan publik yang memuaskan pelanggan serta menciptakan profesionalisme Aparatur Sipil Negara.

Modul tentang “Kepemimpinan dalam Pelaksanaan Pekerjaan” disusun bagi para fasilitator dan peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas sebagai acuan dalam melaksanakan tugas-tugas melayani masyarakat secara langsung. Agar modul ini bermanfaat dan dapat dipahami secara efektif maka langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menggunakan modul ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Langkah-langkah menggunakan modul

No.	Langkah-langkah
1.	Memahami dan menjelaskan Konsep Kepemimpinan dan berbagai sumber informasi dan referensi
2.	Memahami tugas fungsi Pejabat Pengawas dalam Pelayanan Publik
3.	Memahami Konsep Kepemimpinan Yang Melayani Berkelas Dunia

4.	Mengidentifikasi masalah-masalah kepemimpinan dalam pelayanan publik dan solusinya
5.	Memahami karakter dan perilaku pemimpin perubahan yang melayani
6.	Menyusun rencana aktualisasi <i>core value</i> BerAKHLAK Kepemimpinan yang melayani dalam Pelaksanaan Pekerjaan
7.	Merancang metode dan instrumen pengukuran kepuasan pelanggan terhadap kepemimpinan yang melayani

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pejabat eselon IV atau Pejabat Pengawas dan/atau subkoordinator ataupun sebutan lain merupakan jabatan teknis yang harus melaksanakan tugas operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi dalam pelayanan langsung kepada masyarakat dan pelanggan lainnya. Pejabat pengawas harus turun langsung ke lapangan dan menjalin komunikasi dengan baik dengan sasaran langsung program kegiatan yang dilaksanakan. Oleh sebab itu dibutuhkan kepemimpinan yang sesuai dengan tugas fungsinya yaitu memberikan pelayanan yang baik dan dengan hati.

Kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) berkelas dunia merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa. Para pemimpin-pelayan (*Servant Leader*) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya. Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandangya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual. Pada tataran pejabat pengawas (eselon 4) yang langsung berhadapan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan harus mampu memberikan pelayanan prima sehingga dapat menjamin kepuasan pelanggan.

Menjadi pemimpin “zaman *now*” sangat berbeda dengan memimpin pada era tahun 1970-2000 an. Seorang pemimpin tidak hanya menggunakan otoritas (*power*) yang dimiliki, tetapi juga menggunakan pengaruh untuk menggerakkan orang lain. Dalam menjalankan perannya,

seorang pemimpin akan berhadapan dengan segala macam karakter, perilaku dan tingkat kematangan kepribadian bawahannya.

B. Deskripsi Singkat

Mata pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan menerapkan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dengan menunjukkan sikap mau mendengarkan, berempati, terbuka, dan memiliki komitmen tinggi untuk mempengaruhi/mengajak orang lain untuk memberikan pelayanan publik yang paripurna dalam pelaksanaan pekerjaan.

Materi ini disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, tanya jawab dan diskusi, dan praktik terutama dalam penyusunan berbagai rancangan kerjasama sebagai bagian dari bentuk jejaring kerja. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya memahami, mereview, merancang Kepemimpinan dalam Menjalankan Pekerjaan, serta praktek menjalankan amanah Kepemimpinan Pelayan).

C. Manfaat Bahan Ajar Bagi Peserta

Pengetahuan yang ada dalam bahan ajar ini diharapkan dapat disebarluaskan (diseminasikan) kepada peserta lainnya lingkup aparatur pemerintah dan pemerintah daerah. Kepemimpinan dalam Menjalankan Pekerjaan akan mendukung kemampuan atau kompetensi *smart governance* bagi para pejabat pengawas dan/atau subkoordinator dalam memimpin, melakukan sub koordinasi setiap pekerjaan yang diembannya, diharapkan akan tumbuh dengan baik adanya *smart governance*, hal ini tentunya akan paralel dengan upaya menjadikan bangsa Indonesia sebagai bangsa yang kuat, kokoh, dan dinamis. Dalam kerangka ini, maka materi bahan ajar ini dikembangkan dan

diintegrasikan ke dalam judul: **KEPEMIMPINAN DALAM MELAKSANAKAN PEKERJAAN.**

Manfaat utama dari bahan ajar ini adalah sebagai bahan referensi pejabat pengawas dan/atau subkoordinator dalam mengelola pekerjaan dengan semangat kepemimpinan pelayan. Pada akhirnya diharapkan agar para peserta pelatihan terutama pejabat pengawas dan/atau subkoordinator yang mempelajari bahan ajar ini mampu memformulasi konsep, kebijakan dan strategi dirinya untuk terus berkomitmen mengembangkan profesi dan integritas dirinya yang tentunya harus selaras dengan tujuan organisasi atau institusinya.

D. Tujuan Pembelajaran

1. Kompetensi Dasar

Setelah mengikuti pembelajaran, peserta dalam hal ini para pejabat pengawas dan/atau subkoordinator diharapkan mampu membangun kepemimpinan pelayan yang diindikasikan dengan kemampuan sebagai berikut:

- a. membangun karakter dan sikap perilaku kepemimpinan melaksanakan tugas yang berintegritas, menjunjung tinggi etika birokrasi, dan bertanggung jawab dalam pengendalian pelayanan publik di unit organisasinya sebagai bentuk perilaku kepemimpinan pelayan yang berkelas dunia,
- b. mampu menerapkan pedoman nilai-nilai perilaku ASN *core value* Berorientasi Melayani yang merupakan salah satu *core value* **Ber-AKHLAK** (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmoni, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) yang berkontribusi dalam mendukung tujuan organisasi.

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu menerapkan kepemimpinan pelayanan berkelas dunia dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai pemimpin pengawas sehingga mampu menghasilkan pelayanan publik yang optimal.

Indikator Hasil Belajar Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:

- a. menjelaskan pendekatan kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan Berkelas Dunia;
- b. menjelaskan konsep dasar kepemimpinan pelayanan dalam pelaksanaan pekerjaan;
- c. menerapkan kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan untuk memberikan pelayanan publik yang prima yang berpedoman perilaku nilai dasar Berorientasi Pelayanan yang merupakan salah satu core value ASN BerAKHLAK, dan
- d. menyusun kegiatan strategis dalam memberikan pelayanan publik yang prima.

E. Materi Pokok Dan Sub-Materi Pokok

Untuk mencapai kompetensi dasar yang dituju, isi materi bahan ajar ini diuraikan ke dalam beberapa Bab dan Sub Bab pembahasan yang satu dengan lainnya saling terkait dan mendukung. Penguraian ke dalam beberapa pokok bahasan tersebut merupakan langkah-langkah ilmiah dan bagian dari proses pengkajian yang dilakukan secara bertahap (gradual) sehingga dapat lebih membantu dalam proses belajar-mengajar.

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

Materi Pokok Materi pokok untuk mata pelatihan ini terdiri atas:

- a. Pendekatan Kepemimpinan dalam Pelaksanaan Pekerjaan Berkelas Dunia;
- b. Konsep Dasar Kepemimpinan Pelayanan dalam Pelaksanaan Pekerjaan;
- c. Praktik baik kepemimpinan Pelayanan berdasarkan Pedoman Perilaku Berorientasi Pelayanan nilai dasar yang merupakan salah satu *core value* ASN Ber AKHLAK;
- d. Menyusun kegiatan strategis dalam memberikan pelayanan publik yang prima.

F. Petunjuk Belajar

Supaya dapat memahami seluruh isi bahan ajar ini dengan baik, peserta pelatihan *smart governance* Pelatihan Kepemimpinan Pengawas diharapkan dapat membacanya secara bertahap. Hal tersebut untuk mengurangi kesenjangan terhadap substansi dalam bahan ajar ini. Peserta pelatihan disarankan melakukan curah pendapat dengan sesama peserta diklat karena metode pembelajaran tersebut dapat mempercepat pemahaman tentang isi bahan ajar. Waktu Alokasi waktu untuk mata pelatihan ini adalah 9 (sembilan) JP.

BAB II

KONSEP KEPEMIMPINAN PELAYAN

A. Pengertian Kepemimpinan Melayani Berkelas Dunia

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020 – 2024 mengamanatkan bahwasannya Reformasi Birokrasi merupakan sebuah kebutuhan yang perlu dipenuhi dalam rangka memastikan terciptanya perbaikan tata kelola pemerintahan. Tata kelola pemerintahan yang baik adalah prasyarat utama pembangunan nasional. Kualitas tata kelola pemerintahan akan sangat mempengaruhi pelaksanaan program-program pembangunan nasional.

Semakin baik tata kelola pemerintahan suatu negara, semakin cepat pula perputaran roda pembangunan nasional. Dalam rangka memastikan pengelolaan Reformasi Birokrasi yang efektif, pemerintah perlu untuk menetapkan perencanaan dan tata kelola Reformasi Birokrasi dalam sebuah dokumen perencanaan yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pihak dan stakeholder yang berkepentingan. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 yang terbagi dalam tiga periode Road Map Reformasi Birokrasi Nasional, yaitu Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024.

Saat ini Reformasi Birokrasi telah masuk kepada periode ketiga atau terakhir dari *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional. Pada tahap akhir ini, Reformasi Birokrasi diharapkan menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia (*world class bureaucracy*) yang dicirikan dengan beberapa hal, yaitu pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata

kelola yang semakin efektif dan efisien. Periodisasi perjalanan Reformasi Birokrasi di Indonesia tidak terlepas dari pengaruh perkembangan paradigma ilmu administrasi dan tata kelola pemerintahan yang berkembang di dunia.

Upaya perbaikan tata kelola pemerintah dilakukan dengan mencari paradigma terbaik yang dapat dipraktikkan di lapangan. Secara umum, Indonesia mengarah pada praktik paradigma *New Public Management*, yang ditunjukkan dengan upaya menciptakan efektivitas, efisiensi, dan pemerintahan yang berorientasi pada hasil, serta *New Public Service (Governance)* yang ditunjukkan dengan keterlibatan aktor lain di luar pemerintah dalam kedudukan yang sama, seperti masyarakat sipil, dunia usaha, dan media massa. Meskipun demikian, pada beberapa kondisi Indonesia masih menerapkan beberapa praktik birokrasi weberian, khususnya dalam mengelola pelayanan yang bersifat strategis dan terkait dengan kedaulatan negara. Oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa saat ini di Indonesia, ketiga paradigma berjalan secara paralel dan digunakan secara kontekstual sesuai dengan kebutuhan dan kecocokannya.

Tentunya, apapun paradigma yang digunakan, hasil yang ingin diwujudkan adalah birokrasi yang berkelas dunia. *Road Map* ini disusun untuk membantu menjabarkan visi misi dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Presiden dan Wakil Presiden terpilih tentang Reformasi Birokrasi, melanjutan dari *Grand Design* dan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 sehingga dapat menjadi acuan bagi kementerian/lembaga/pemerintah daerah dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi pada masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah.

Sebagaimana diketahui bahwa dalam RPJMN 2019-2024 Reformasi Birokrasi menjadi program pengarusutamaan bagi seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Hasil yang diharapkan dari Reformasi Birokrasi adalah terciptanya pemerintahan bersih, akuntabel, dan kapabel, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktek Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN) sebagaimana tercermin dalam tiga sasaran hasil utama program Reformasi Birokrasi. Hal ini jelas sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Presiden Joko Widodo bahwa kecepatan melayani serta birokrasi akuntabel, efektif dan efisien menjadi kunci bagi terwujudnya Reformasi Birokrasi.

Reformasi Birokrasi juga mendorong setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah agar manfaat keberadaannya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Di tengah tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, Reformasi Birokrasi mendesak kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perubahan *mindset* dan *culture set* harus terus didorong agar birokrasi mampu menunjukkan performa/kinerjanya. Tidak hanya itu, dalam berbagai kesempatan, Presiden Joko Widodo juga kerap menekankan birokrasi juga harus lebih lincah, sederhana, adaptif dan inovatif, serta mampu bekerja secara efektif dan efisien. Berbagai arahan Presiden tersebut menunjukkan bahwa Reformasi Birokrasi harus dibangun secara sistematis dan berkelanjutan. Reformasi Birokrasi harus disadari dan dibangun bersama oleh seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah di Indonesia, tanpa kecuali dalam mewujudkan Visi Indonesia Maju. Dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 ini, asas yang akan dikedepankan adalah Fokus dan Prioritas.

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

Reformasi Birokrasi akan dilakukan secara fokus pada akar masalah tata kelola pemerintahan. Prioritas berarti setiap instansi akan memilih prioritas perbaikan tata kelola pemerintahan sesuai dengan karakteristik sumber daya dan tantangan yang dihadapi. Selain itu, guna meningkatkan kualitas *Road Map* ini dibandingkan dengan *Road Map* sebelumnya, terdapat setidaknya tiga hal yang diperbaharui.

Pertama, *Road Map* ini lebih menekankan hal-hal yang bersifat implementatif dibandingkan dengan formalitas. Penyusunan strategi diarahkan untuk menjawab permasalahan yang sebenarnya terjadi di lapangan.

Kedua, program dan kegiatan didesain agar dapat diimplementasikan sampai dengan unit kerja kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Hal ini dilakukan agar reformasi birokrasi berjalan sampai dengan tingkatan paling terendah dari kementerian/lembaga/pemerintah daerah.

Ketiga, analisis dilakukan secara lebih holistik, komprehensif, dan antisipatif sehingga didapatkan potret kemajuan, tantangan, dan permasalahan Reformasi Birokrasi yang lebih utuh.

Hal ini ditunjukkan dengan adanya pembahasan tentang “Evaluasi atas Capaian Reformasi Birokrasi 5 Tahun Terakhir” serta “Analisis atas Lingkungan Strategis”. Kedua pembahasan tersebut menjadi dasar bagi penetapan Sasaran Reformasi Birokrasi, upaya yang perlu dilakukan, serta manajemen atau pengelolaan Reformasi Birokrasi. Area Reformasi Birokrasi dan filosofi dibalik desain Reformasi Birokrasi tersebut dapat dievaluasi melalui umpan-balik hasil pelaksanaan Reformasi Birokrasi itu sendiri. Dalam hal ini terdapat delapan area perubahan dalam Reformasi Birokrasi yang menjadi fokus pembangunan antara lain sebagai berikut:



Gambar 1 Area Perubahan

Kesiapan birokrasi dan ekspektasi masyarakat pada birokrasi berkelas dunia tahun 2024 yakni masyarakat sebagai berikut:

- Diperlakukan secara sopan dan dihargai
- Mendapatkan akses pelayanan yang lebih mudah
- Dilayani secara cepat
- Pelayanan yang tepat waktu , efisien , dan akurat
- Komunikasi yang mudah dipahami
- Pelayanan yang murah
- Menjadi rekan pemerintah untuk membantu meningkatkan pengalaman pelayanan
- Transparansi yang lebih baik

Karakteristik ASN Berkelas Dunia menurut Agus Dwiyanto (2015):

- Profesional
- Integritas
- Orientasi Kepublikan
- Budaya Pelayanan yang tinggi

- Memiliki Wawasan Global

Selanjutnya Sunil Thawani (2019) Kepemimpinan yang mendorong Pelayanan Berkelas Dunia:

- Kemampuan untuk “mendengarkan”, membantu, peduli
- Meningkatkan Rencana Jangka Panjang
- Menambah wawasan dan masukan berharga dari perusahaan swasta terkemuka
- Menciptakan fleksibilitas dalam memanfaatkan Sumberdaya yang ada
- Melatih karyawan untuk lebih menguasai bagaimana memberikan pelayanan yang berkualitas
- Menghindarkan pegawai dari ketakutan untuk berinovasi
- Menjauhkan tindakan yang tidak efisien.

PHILIP KOTLER (2010) menegaskan bahwasannya tidak cukup untuk sekedar memuaskan konsumen, tetapi buatlah mereka bersuka ria, dan untuk menjadi pribadi yang **HIGH PERFORM** seseorang harus melakukan pekerjaan dengan Jelas, Bersemangat, Bermanfaat dan Penuh Keteguhan.

Berdasarkan pengertian dan indikator implementasi bagi pejabat pengawas/subkoordinator yang berkelas dunia sebagai berikut:

1. Antusias Terhadap Inovasi, Wawasan, dan Masukan
2. Menunjukkan Kepekaan dan Kepedulian
3. Bekerja Secara Cepat dan Efisien
4. Mengambil Peran Secara Jelas dan Profesional
5. Sebagai Teladan Dalam Perubahan

B. Landasan Pelayanan Publik

Pengertian Pelayanan Publik Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengamanatkan bahwa tujuan didirikan Negara Republik Indonesia, antara lain adalah untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Amanat tersebut mengandung makna negara berkewajiban memenuhi kebutuhan setiap warga negara melalui suatu sistem pemerintahan yang mendukung terciptanya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga negara atas barang publik, jasa publik, dan pelayanan administratif, sebagaimana tercantum dalam Penjelasan atas Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Pelayanan publik yang prima dan memenuhi harapan masyarakat merupakan muara dari Reformasi Birokrasi, sebagaimana tertulis dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, yang menyatakan bahwa visi Reformasi Birokrasi adalah pemerintahan berkelas dunia yang ditandai dengan pelayanan publik yang berkualitas.

Sebelum melangkah lebih jauh, kita perlu memahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan pelayanan publik. Dalam *Oxford Learner's Dictionary*, kata pelayanan (*service*) diartikan sebagai “*a system that provides something that the public needs, organized by the government or a private company* (sistem yang menyediakan sesuatu yang dibutuhkan publik, yang diselenggarakan oleh pemerintah atau perusahaan swasta)”. Selain itu, Hardiyansyah (2011:11) mendefinisikan pelayanan adalah aktivitas yang diberikan untuk membantu, menyiapkan, dan mengurus. Baik itu berupa barang atau jasa dari satu pihak kepada pihak yang lain.

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

Istilah lain yang sejenis dengan pelayanan itu adalah pengabdian dan pengayoman. Sementara itu, frasa pelayanan publik (*public service*) dalam kamus tersebut memiliki arti “*a service such as education or transport that a government or an official organization provides for people in general in a particular society* (layanan seperti pendidikan atau transportasi yang disediakan oleh pemerintah atau organisasi resmi untuk orang-orang pada umumnya dalam masyarakat tertentu)”.

Definisi pelayanan publik sebagaimana tercantum dalam UU Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Terdapat tiga unsur penting dalam pelayanan publik khususnya dalam konteks ASN, yaitu 1) penyelenggara pelayanan publik yaitu ASN/Birokrasi, 2) penerima layanan yaitu masyarakat, stakeholders, atau sektor privat, dan 3) kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan. Pelayanan publik yang prima sudah tidak bisa ditawarkan lagi ketika lembaga pemerintah ingin meningkatkan kepercayaan publik, karena dapat menimbulkan kepuasan bagi pihak-pihak yang dilayani.

Selanjutnya dalam Pasal 10 UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pegawai ASN berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, serta sebagai perekat dan pemersatu bangsa. Untuk menjalankan fungsi tersebut, pegawai ASN bertugas untuk:

- a. melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan;

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

- b. memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan
- c. mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam rangka penguatan budaya kerja sebagai salah satu strategi transformasi pengelolaan ASN menuju pemerintahan berkelas dunia (*World Class Government*).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mengamanatkan agar semua penyelenggara pelayanan publik dapat menyediakan pelayanan yang berkualitas bagi pengguna layanan atau yang disebut dengan pelayanan prima. Pelayanan prima memberikan jaminan atas terpenuhinya kepuasan dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan. Pelayanan prima tersebut harus dimiliki oleh semua instansi pemerintah, mulai dari Kementerian/Lembaga, Provinsi hingga Kabupaten/Kota. Salah satu bukti terjadinya peningkatan kualitas pelayanan publik ditandai dengan semakin baiknya persepsi masyarakat atas penyelenggaraan pelayanan publik.

Hal ini tentunya tidak terlepas dari pelaksanaan bimbingan dan pendampingan terkait bidang pelayanan publik yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi kepada kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Selain itu, bukti terjadi peningkatan kualitas pelayanan publik tidak terlepas dari pengukuran indeks pelayanan publik sebagai alat evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan, dimana ada 6 aspek yang digunakan dalam pengukuran indeks yaitu pemenuhan Kebijakan Pelayanan (standar pelayanan, maklumat pelayanan dan survei kepuasan

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

masyarakat), peningkatan Profesionalisme SDM, peningkatan kualitas Sarana dan Prasarana, pemanfaatan Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP), pengelolaan konsultasi dan pengaduan (termasuk penerapan LAPOR!), serta penyelenggaraan inovasi dalam pelayanan publik, berlomba-lomba dipenuhi oleh unit layanan yang dievaluasi.

Definisi dari pelayanan publik sebagaimana tercantum dalam UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Agus Dwiyanto (2010:21) menawarkan alternatif definisi pelayanan publik sebagai semua jenis pelayanan untuk menyediakan barang/jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat yang memenuhi kriteria yaitu merupakan jenis barang atau jasa yang memiliki eksternalitas tinggi dan sangat diperlukan masyarakat serta penyediaannya terkait dengan upaya mewujudkan tujuan bersama yang tercantum dalam konstitusi maupun dokumen perencanaan pemerintah, baik dalam rangka memenuhi hak dan kebutuhan dasar warga, mencapai tujuan strategis pemerintah, dan memenuhi komitmen dunia internasional.

Dalam penjelasan lebih lanjut, Dwiyanto (2010:22) mengatakan bahwa dari segi mekanisme penyediaannya, pelayanan publik tersebut tidak harus dilakukan oleh pemerintah sendiri, akan tetapi dapat dilakukan oleh sektor swasta (mekanisme pasar). Adapun penyelenggara pelayanan publik menurut UU Pelayanan Publik adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Dalam batasan pengertian tersebut, jelas bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah salah satu dari penyelenggara pelayanan publik, yang kemudian dikuatkan kembali dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN), yang menyatakan bahwa salah satu fungsi ASN adalah sebagai pelayan publik. Asas penyelenggaraan pelayanan publik seperti yang tercantum dalam Pasal 4 UU Pelayanan Publik, yaitu:

- a. kepentingan umum;
- b. kepastian hukum;
- c. kesamaan hak;
- d. keseimbangan hak dan kewajiban;
- e. keprofesionalan;
- f. partisipatif;
- g. persamaan perlakuan/tidak diskriminatif;
- h. keterbukaan;
- i. akuntabilitas;
- j. fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan;
- k. ketepatan waktu; dan
- l. kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

Pelayanan publik yang baik juga didasarkan pada prinsip-prinsip yang digunakan untuk merespons berbagai kebutuhan dalam penyelenggaraan pelayanan publik di lingkungan birokrasi. Berbagai literatur administrasi publik menyebut bahwa prinsip pelayanan publik yang baik adalah:

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

a. Partisipatif

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang dibutuhkan masyarakat, pemerintah perlu melibatkan masyarakat dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasilnya.

b. Transparan

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik harus menyediakan akses bagi warga negara untuk mengetahui segala hal yang terkait dengan pelayanan publik yang diselenggarakan tersebut, seperti persyaratan, prosedur, biaya, dan sejenisnya. Masyarakat juga harus diberi akses yang sebesar-besarnya untuk mempertanyakan dan menyampaikan pengaduan apabila mereka merasa tidak puas dengan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah.

c. Responsif

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, pemerintah wajib mendengar dan memenuhi tuntutan kebutuhan warga negaranya. Tidak hanya terkait dengan bentuk dan jenis pelayanan publik yang mereka butuhkan, akan tetapi juga terkait dengan mekanisme penyelenggaraan layanan, jam pelayanan, prosedur, dan biaya penyelenggaraan pelayanan. Birokrasi wajib mendengarkan aspirasi dan keinginan masyarakat yang menduduki posisi sebagai klien.

d. Tidak diskriminatif.

Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah tidak boleh dibedakan antara satu warga negara dengan warga negara yang lain atas dasar perbedaan identitas warga negara, seperti status sosial, pandangan politik, agama, profesi, jenis kelamin atau orientasi seksual, difabel, dan sejenisnya.

e. Mudah dan Murah

Penyelenggaraan pelayanan publik di mana masyarakat harus memenuhi berbagai persyaratan dan membayar biaya untuk memperoleh layanan yang mereka butuhkan, harus diterapkan prinsip mudah, artinya berbagai persyaratan yang dibutuhkan tersebut masuk akal dan mudah untuk dipenuhi. Murah dalam arti biaya yang dibutuhkan oleh masyarakat untuk mendapatkan layanan tersebut terjangkau oleh seluruh warga negara. Hal ini perlu ditekankan karena pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah tidak dimaksudkan untuk mencari keuntungan melainkan untuk memenuhi mandat konstitusi.

f. Efektif dan Efisien

Penyelenggaraan pelayanan publik harus mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang hendak dicapainya (untuk melaksanakan mandat konstitusi dan mencapai tujuan-tujuan strategis negara dalam jangka panjang) dan cara mewujudkan tujuan tersebut dilakukan dengan prosedur yang sederhana, tenaga kerja yang sedikit, dan biaya yang murah.

g. Aksesibel

Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah harus dapat dijangkau oleh warga negara yang membutuhkan dalam arti fisik (dekat, terjangkau dengan kendaraan publik, mudah dilihat, gampang ditemukan, dan lain-lain) dan dapat dijangkau dalam arti non-fisik yang terkait dengan biaya dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh masyarakat untuk mendapatkan layanan tersebut.

h. Akuntabel

Penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan dengan menggunakan fasilitas dan sumber daya manusia yang dibiayai oleh warga negara melalui pajak yang mereka bayar. Oleh karena itu, semua bentuk penyelenggaraan pelayanan publik harus dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka kepada masyarakat. Pertanggungjawaban di sini tidak hanya secara formal kepada atasan (pejabat atau unit organisasi yang lebih tinggi secara vertikal), akan tetapi yang lebih penting harus dipertanggungjawabkan secara terbuka kepada masyarakat luas melalui media publik baik cetak maupun elektronik. Mekanisme pertanggungjawaban yang demikian sering disebut sebagai *social accountability*.

i. Berkeadilan

Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah memiliki berbagai tujuan. Salah satu tujuan yang penting adalah melindungi warga negara dari praktik buruk yang dilakukan oleh warga negara yang lain. Oleh karena itu, penyelenggaraan pelayanan publik harus dapat dijadikan sebagai alat melindungi kelompok rentan dan mampu menghadirkan rasa keadilan bagi kelompok lemah ketika berhadapan dengan kelompok yang kuat.

Dari penjelasan di atas, kita dapat mengetahui bahwa terdapat tiga unsur penting dalam pelayanan publik khususnya dalam konteks ASN, yaitu:

- 1) penyelenggara pelayanan publik yaitu ASN/Birokrasi,
- 2) penerima layanan yaitu masyarakat, stakeholders, atau sektor privat,
- 3) kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan.

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

Pelayanan publik yang berkualitas harus berorientasi kepada pemenuhan kepuasan pengguna layanan. Apabila dikaitkan dengan tugas ASN dalam melayani masyarakat, pelayanan yang berorientasi pada *customer satisfaction* adalah wujud pelayanan yang terbaik kepada masyarakat atau dikenal dengan sebutan pelayanan prima. Pelayanan prima didasarkan pada implementasi standar pelayanan yang dimiliki oleh penyelenggara. Budaya pelayanan oleh ASN akan sangat menentukan kualitas pemberian layanan kepada masyarakat. Menurut Djameluddin Ancok dkk. (2014), budaya pelayanan yang baik juga tentu akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi dengan mekanisme sebagai berikut:

- a. Budaya pelayanan akan berjalan dengan baik apabila terbangun kerja tim di dalam internal organisasi. Melalui kerja sama yang baik, pekerjaan dalam memberikan pelayanan dapat diselesaikan dengan hasil terbaik bagi pengguna layanan. Fokus utama untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat harus menjadi prinsip utama ASN dalam bekerja.
- b. Faktor lain adalah pemahaman tentang pelayanan prima. Budaya berorientasi pada pelayanan prima harus menjadi dasar ASN dalam penyediaan pelayanan. Pelayanan Prima adalah memberikan pelayanan sesuai atau melebihi harapan pengguna layanan. Berdasarkan pengertian tersebut, dalam memberikan pelayanan prima terdapat beberapa tingkatan yaitu: (1) memenuhi kebutuhan dasar pengguna, (2) memenuhi harapan pengguna, dan (3) melebihi harapan pengguna, mengerjakan apa yang lebih dari yang diharapkan.
- c. Pemberian pelayanan yang prima akan berimplikasi pada kemajuan organisasi, apabila pelayanan yang diberikan prima (baik), maka

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

organisasi akan menjadi semakin maju. Implikasi kemajuan organisasi akan berdampak antara lain: (1) makin besar pajak yang dibayarkan pada negara, (2) makin bagus kesejahteraan bagi pegawai, dan (3) makin besar fasilitas yang diberikan pada pegawai.

Selanjutnya terdapat enam elemen untuk menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas yaitu:

- a. Komitmen pimpinan yang merupakan kunci untuk membangun pelayanan yang berkualitas;
- b. Penyediaan layanan sesuai dengan sasaran dan kebutuhan masyarakat;
- c. Penerapan dan penyesuaian Standar Pelayanan di dalam penyelenggaraan pelayanan publik;
- d. Memberikan perlindungan bagi internal pegawai, serta menindaklanjuti pengaduan masyarakat;
- e. Pengembangan kompetensi SDM, jaminan keamanan dan keselamatan kerja, fleksibilitas kerja, penyediaan infrastruktur teknologi informasi dan sarana prasarana; dan
- f. Secara berkala melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja penyelenggara pelayanan publik.

Kementerian PANRB telah melahirkan beberapa produk kebijakan pelayanan publik sebagai wujud pelaksanaan amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, diantaranya adalah:

- a. Penerapan Standar Pelayanan dan Maklumat Pelayanan;
- b. Tindak lanjut dan upaya perbaikan melalui kegiatan Survei Kepuasan Masyarakat;
- c. Profesionalisme SDM;

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

- d. Pengembangan Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP) untuk memberikan akses yang seluas-luasnya kepada masyarakat;
- e. Mendorong integrasi layanan publik dalam satu gedung melalui Mal Pelayanan Publik;
- f. Merealisasikan kebijakan “*no wrong door policy*” melalui Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N-LAPOR!);
- g. Penilaian kinerja unit penyelenggara pelayanan publik melalui Evaluasi Pelayanan Publik sehingga diperoleh gambaran tentang kondisi kinerja penyelenggaraan pelayanan publik untuk kemudian dilakukan perbaikan;
- h. Kegiatan dialog, diskusi pertukaran opini secara partisipatif antara penyelenggara layanan publik dengan masyarakat untuk membahas rancangan kebijakan, penerapan kebijakan, dampak kebijakan, ataupun permasalahan terkait pelayanan publik melalui kegiatan Forum Konsultasi Publik; dan
- i. Terobosan perbaikan pelayanan publik melalui Inovasi Pelayanan Publik.

Budaya pelayanan prima menjadi modal utama dalam memberikan kepuasan pelanggan. Pemberian kepuasan kepada pelanggan menjadi salah satu kewajiban dan tanggung jawab organisasi penyedia pelayanan. Melalui pemberian pelayanan yang baik, pelanggan atau pengguna layanan kita akan secara sukarela menginformasikan kepada pihak lain akan kualitas pelayanan yang diterima, hal ini secara langsung akan mempromosikan kinerja organisasi penyedia pelayanan publik.

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

Penilaian positif dari pelanggan menjadi semakin penting mengingat saat ini pelanggan turut menjadi penilai utama organisasi penyedia pelayanan publik. Keberhasilan pelayanan publik akan bermuara pada kepercayaan masyarakat sebagai subjek pelayanan publik.

Peningkatan kualitas pelayanan publik adalah suatu proses yang secara terus-menerus guna mewujudkan konsep *good governance* yang menjadi dambaan masyarakat sebagai pemegang hak utama atas pelayanan publik. Penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan prima sudah tidak bisa ditawarkan lagi ketika lembaga pemerintah ingin meningkatkan kepercayaan publik. Apabila setiap lembaga pemerintah dapat memberikan layanan prima kepada masyarakat maka akan menimbulkan kepuasan bagi pihak pihak yang dilayani.

Sebagaimana diamanatkan dalam UUD 1945 dan peraturan perundang-undangan terkait lainnya, bahwa layanan untuk kepentingan publik menjadi tanggung jawab pemerintah. Ditambah lagi, masyarakat semakin menyadari haknya dan semakin kritis untuk mendapatkan layanan terbaik dari aparat pemerintah.

C. Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*)

Di lingkungan pemerintahan hingga saat ini birokrasi masih memegang peran yang sangat penting bahkan sangat menentukan. Di tengah kondisi seperti ini dibutuhkan pemimpin perubahan yang mampu memberikan pelayanan publik secara profesional. Hal ini tidak mudah untuk dilaksanakan. Butuh berbagai pemikiran dan perubahan *mindset* bagaimana menjadi pelayan yang baik bagi masyarakat. Joseph C. Rost berpendapat bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang saling

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata dan mencerminkan tujuan yang sama.

Secara umum kepemimpinan adalah suatu kewenangan yang disertai kemampuan seseorang dalam memberikan pelayanan untuk menggerakkan orang-orang yang berada di bawah koordinasinya dalam usaha mencapai tujuan. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan dalam penyelenggaraan suatu kegiatan organisasi agar kegiatan tersebut dapat terselenggara dengan efisien dan efektif serta bermanfaat. Untuk itu diperlukan pengaturan mengenai tugas, cara kerja dan hubungan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain agar terjadi ketertiban dalam kegiatan organisasi.

Menurut Martin M. Brodwell, dalam bukunya *Supervisor dan Masalahnya*, pada dasarnya setiap pemimpin (Manajer) apakah dia seorang pemimpin tingkat atas (*to management*), pemimpin tingkat menengah (*middle management*), atau pemimpin tingkat bawah (*lower management*), wajib melaksanakan empat fungsi yaitu, merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengawasi.

Ke-empat fungsi diatas dapat diuraikan yaitu:

- a) Perencanaan: suatu hal terpenting dari seluruh kegiatan. Perencanaan merupakan sarana bagi pemimpin untuk menentukan ke arah mana gerak organisasinya akan dibawa, sulit diharapkan hasil yang baik jika perencanaan kurang baik, sekalipun pelaksanaannya dilakukan secara ketat.
- b) Pengorganisasian: adalah istilah yang mempunyai arti yang luas karena mempunyai dua hal yaitu: struktur organisasi sebagai wadah melaksanakan kegiatan dan penempatan tenaga kerja dalam organisasi.

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

- c) Memimpin adalah kemampuan seseorang untuk mengilhami bawahan agar dapat bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, pemimpin akan sukses jika: pemimpin mempunyai kemampuan untuk memahami dan menghargai pendapat orang lain; pemimpin harus peka terhadap masalah orang lain; pemimpin harus tanggap terhadap apa yang dikatakan bawahan dan harus mempunyai kemampuan analisis yang tinggi; pemimpin harus mengetahui kelebihan atau kelemahan dan kesalahannya serta harus bersedia menerima tanggung jawabnya.
- d) Mengawasi fungsi ini adalah suatu yang cukup menentukan, karena dengan mengawasi akan menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan yang direncanakan.

Pada dasarnya pemimpin mengawasi tiga hal, yaitu uang, bahan, dan tenaga kerja. Langkah-langkah yang dilakukan dalam mengawasi adalah menentukan standar, dan pengambilan tindakan kebijakan jika diperlukan.

Berkaitan dengan peran pejabat pengawas, *servant leadership* lebih tepat untuk dipahami dan dipraktikkan dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk itu secara konseptual, beberapa teori mengemukakan beberapa pengertian dan definisi tentang “*Servant Leadership*”, sebagaimana pendapat beberapa sumber buku sebagai berikut:

- Menurut Sendjaya dan Sarros (2002:57), *Servant Leadership* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. *Servant Leader* memiliki komitmen untuk melayani orang lain.

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

- Menurut Spears (2002:255), pemimpin yang melayani (*Servant Leadership*) adalah seorang pemimpin yang **mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan.** Selanjutnya secara radar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain.
- Menurut Trompenaars dan Voerman (2010:3), *Servant Leadership* adalah gaya manajemen dalam hal **memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan.** Seorang *Servant Leader* adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif.
- Menurut Poli (2011), *Servant Leadership* adalah **proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin** dimana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin.
- Menurut Vondey (2010), *Servant Leadership* merupakan seorang pemimpin yang **sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya**, karena itu ia mendahulukan hal-hal tersebut daripada pencapaian ambisi pribadi (*personal ambitious*) dan kesukaannya semata.

Konsep *Servant Leadership* muncul dari pemahaman bahwa seorang pemimpin yang baik adalah mereka yang bisa melayani orang-orang yang dipimpinnya. Oleh sebab itu nilai-nilai *servant leadership* harus ada dalam

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

diri seorang pemimpin pada level eselon IV, Subkoordinator ataupun sebutan lain.

Dari beberapa pengertian di atas maka terdapat sepuluh karakteristik *Servant Leadership* Spears, 2002:27-29, yaitu sebagai berikut:

1. **Mendengarkan (*Listening*)**. *Servant-leader* mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.
2. **Empati (*Empathy*)**. Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.
3. **Penyembuhan (*Healing*)**. *Servant-leader* mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.
4. **Kesadaran (*Awareness*)**. Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.
5. **Persuasi (*Persuasion*)**. Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan *servant leadership*.
6. **Konseptualisasi (*Conceptualization*)**. Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

7. **Kejelian (*Foresight*)**. Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.
8. **Keterbukaan (*Stewardship*)**. Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.
9. **Komitmen untuk Pertumbuhan (*Commitment to the Growth of People*)**. Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi
10. **Membangun Komunitas (*Building Community*)**. Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

Beberapa Dimensi *Servant Leadership*

Menurut Barbuto & Wheeler (2006), dimensi *Servant Leadership* adalah sebagai berikut:

1. ***Altruistic calling***, yaitu hasrat yang kuat untuk membuat perubahan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingan sendiri dan juga akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
2. ***Emotional healing***, yaitu komitmen seorang pemimpin untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat karyawannya.
3. ***Wisdom***, yaitu pemimpin yang mudah untuk memahami suatu situasi dan dampak dari situasi tersebut.
4. ***Persuasive mapping***, yaitu sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi yang akan terjadi dan membujuk seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

5. **Organizational stewardship**, yaitu sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya.
6. **Humility**, yaitu kerendahan hati pemimpin.
7. **Vision**, yaitu sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan perusahaan.
8. **Service**, yaitu sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

Adapun Ciri-ciri *Servant Leadership*

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*), dapat diketahui melalui ciri-ciri sebagai berikut:

a. Mendengarkan

Pemimpin pelayan berusaha mengenali dan memahami dengan jelas kehendak kelompok. Mereka berusaha mendengarkan secara tanggap apa yang dikatakan (dan tidak dikatakan). Mendengarkan dan memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran.

b. Menerima orang lain dan Empati

Pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui sebagai suatu individu yang istimewa dan unik. Setiap individu tidak ingin kehadirannya dalam suatu organisasi/perusahaan ditolak oleh orang lain yang berada di sekitar dirinya. Pemimpin pelayan yang paling sukses adalah mereka yang mampu menjadi seorang pendengar yang penuh dengan empati.

c. Kemampuan meramalkan

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

Kemampuan untuk memperhitungkan kondisi yang sudah terjadi atau meramalkan kemungkinan hasil suatu situasi sulit didefinisikan, tetapi mudah dikenali. Kemampuan meramalkan adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan bisa memahami pelajaran dari masa lalu, realita masa sekarang dan kemungkinan konsekuensi sebuah keputusan untuk masa depan. Hal ini menanamkan inti permasalahan sampai jauh ke dalam pikiran intuitif.

d. Membangun kekuatan Persuasif

Ciri khas kepemimpinan pelayan lainnya adalah mengandalkan kemampuan meyakinkan orang lain, bukannya wewenang karena kedudukan dalam membuat keputusan di dalam organisasi. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan kepatuhan.

e. Konseptualisasi

Pemimpin pelayan berusaha memelihara kemampuan mereka untuk memiliki impian besar. Kemampuan untuk melihat kepada suatu masalah (atau sebuah organisasi) dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa orang harus berpikir melampaui realita dari hari ke hari.

f. Kemampuan Menyembuhkan

Belajar menyembuhkan merupakan daya yang kuat untuk perubahan dan integrasi. Salah satu kekuatan besar kepemimpinan pelayan adalah kemampuan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain.

g. Kemampuan Melayani

Kemampuan melayani (*stewardship*) adalah memegang sesuatu dengan kepercayaan orang lain. Kepemimpinan pelayan memiliki komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini tentunya

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

menekankan adanya keterbukaan dan kejujuran, bukan pengendalian atau pengawasan.

h. Memiliki Komitmen pada Pertumbuhan Manusia

Pemimpin pelayan sangat berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi, profesional dan spiritual setiap individu di dalam organisasi. Dalam praktiknya dengan cara melakukan pengembangan pribadi dan profesional, menaruh perhatian pribadi pada gagasan dan saran karyawan atau anggota, memberikan dorongan kepada keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan, toleran terhadap kesalahan dan sebagainya.

i. Membangun komunitas/masyarakat di tempat kerja

Membangun komunitas ini mencakup membangun komunitas yang baik antar karyawan, antar pimpinan dan bawahan dan membangun komunitas masyarakat dan pelanggan. Lingkungan kerja yang kondusif secara internal dan eksternal diharapkan akan meningkatkan performa organisasi secara maksimal. Kemampuan pemimpin pelayan dalam menciptakan suasana rasa saling percaya akan membentuk kerja sama yang cerdas dalam suatu tim kerja.

Selanjutnya Untuk mengaktualisasikan pendekatan kepemimpinan yang melayani dalam pekerjaan maka langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

1. Mengidentifikasi pelanggan dan *stakeholder* dalam pelayanan publik.

No	Unit Pemberi Layanan	Pelanggan/ stakeholder Internal	Pelanggan/ stakeholder Eksternal	Layanan Yang Dibutuhkan

2. Menginventarisir isu-isu strategis dan penyebab masalah untuk dicarikan solusi dengan pendekatan kepemimpinan yang melayani.

No.	Isu-isu strategis dalam Pelayanan publik	Penyebab masalah	Alternatif solusi

(Ket. Diskusikan isian tabel tersebut)

BAB III
KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PELAYANAN *CORE VALUE*
BerAKHLAK

Agenda Pembelajaran materi ini membekali peserta dengan kemampuan memahami pedoman dan menerapkan perilaku *core value* ASN BerAKHLAK, kemampuan untuk menerapkan pedoman perilaku *core value* BerAKHLAK dalam melaksanakan pekerjaan. Setelah mempelajari Materi Pokok ini, peserta mampu memahami dan menjelaskan panduan perilaku (kode etik) nilai Berorientasi Pelayanan yang merupakan *core value* ASN BerAKHLAK, serta memberikan contoh perilaku spesifik yang kontekstual dengan jabatan dan/atau organisasinya sesuai dengan tugas/pekerjaannya masing-masing.

A. Kepemimpinan Berorientasi Pelayanan *Core Value* BerAKHLAK

Nilai dasar Berorientasi Pelayanan dalam *Core Values* ASN Berdasarkan Surat Edaran (SE) Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tanggal 26 Agustus 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara, disebutkan bahwa dalam rangka penguatan budaya kerja sebagai salah satu strategi transformasi pengelolaan ASN menuju pemerintahan berkelas dunia (*World Class Government*), Pemerintah telah meluncurkan *Core Values* (Nilai-Nilai Dasar) ASN BerAKHLAK dan *Employer Branding* (Bangga Melayani Bangsa). Pada tanggal 27 Juli 2021, Presiden Joko Widodo meluncurkan *Core Values* dan ***Employer Branding* ASN** tersebut, yang bertepatan dengan Hari Jadi Kementerian PANRB ke-62. *Core Values* ASN yang diluncurkan yaitu ASN BerAKHLAK yang merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif,

Kolaboratif. *Core Values* tersebut seharusnya dapat dipahami, dimaknai dan diterapkan sepenuhnya oleh seluruh ASN serta dapat diimplementasikan dalam pelaksanaan tugas dan kehidupan sehari-hari.

Oleh karena tugas pelayanan publik yang sangat erat kaitannya dengan pegawai ASN, sangatlah penting untuk memastikan bahwa ASN mengedepankan nilai Berorientasi Pelayanan dalam pelaksanaan tugasnya, dimaknai bahwa setiap ASN harus berkomitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat.

Secara lebih operasional, Berorientasi Pelayanan dapat dijabarkan dengan beberapa kriteria, yakni:

- a. ASN harus memiliki kode etik (*code of ethics*) untuk menjabarkan pedoman perilaku sesuai dengan tujuan yang terkandung dari masing-masing nilai. Kode etik juga terkadang dibuat untuk mengatur hal-hal apa saja yang secara etis boleh dan tidak boleh dilakukan, misalnya yang terkait dengan konflik kepentingan. Dalam menyelenggarakan pelayanan publik jika terjadi konflik kepentingan maka aparatur ASN harus mengutamakan kepentingan publik dari pada kepentingan dirinya sendiri.
- b. Untuk mendetailkan kode etik tersebut, dapat dibentuk sebuah kode perilaku (*code of conducts*) yang berisi contoh perilaku spesifik yang wajib dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai ASN sebagai interpretasi dari kode etik tersebut. Contoh perilaku spesifik dapat juga berupa bagaimana penerapan *Standard Operational Procedure* (SOP) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- c. Pegawai ASN harus menerapkan budaya pelayanan, dan menjadikan prinsip melayani sebagai suatu kebanggaan.

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

Munculnya rasa kebanggaan dalam memberikan pelayanan akan menjadi modal dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini juga sejalan dengan *employee value proposition* atau *employer branding* ASN yakni “Bangga Melayani Bangsa”. Kebanggaan memberikan pelayanan terbaik membantu kita memberikan hasil optimal dalam melaksanakan tugas pelayanan. Prinsip melayani juga menjadi dasar dan perlu diatur dengan prosedur yang jelas.

Berorientasi Pelayanan sebagai nilai dan menjadi dasar pembentukan budaya pelayanan tentu tidak akan dengan mudah dapat dilaksanakan tanpa dilandasi oleh perubahan pola pikir ASN, didukung dengan semangat penyederhanaan birokrasi yang bermakna penyederhanaan sistem, penyederhanaan proses bisnis dan juga transformasi menuju pelayanan berbasis digital. Sikap pelayanan bagi pegawai ASN berarti pengabdian yang tulus terhadap bidang kerja dan yang paling utama adalah kebanggaan atas pekerjaan. Sikap ASN dapat menggambarkan instansi/organisasi, karena sikap pelayanan tersebut mewakili citra organisasi secara langsung maupun tidak langsung.

Oleh karena itu, budaya pelayanan dalam birokrasi pemerintahan akan sangat ditentukan oleh sikap pelayanan yang ditunjukkan oleh pegawai ASN. Pelayanan yang diberikan aparatur harus merujuk pada standar yang ditetapkan pemerintah. Standar mutu layanan pada institusi pemerintah dapat dibedakan dalam dua paradigma, yaitu:

- 1) standar berbasis peraturan perundang-undangan (*producer view*),
- 2) standar berbasis kebutuhan dan kepuasan masyarakat sebagai pelanggan (*consumer view or public view*).

Alasan lain yang mendasari pentingnya nilai Berorientasi Pelayanan bagi seorang ASN adalah untuk menghasilkan suatu paradigma

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

berpikir bahwa ASN harus seoptimal mungkin memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Sehingga diharapkan ada perubahan mindset yang mempengaruhi ASN dalam bersikap, dan menghasilkan *output/outcome* atas perubahan mindset atau paradigma dan perubahan sikap tersebut. Baik atau buruknya kualitas pelayanan publik di Indonesia secara nyata akan tercermin juga kepada hasilnya.

Sebagai contoh negatif yang sudah/sedang terjadi, misalnya dalam hal pelayanan dasar, yaitu pelayanan di bidang pendidikan oleh guru-guru yang tidak berorientasi pelayanan dan tidak memiliki kompetensi memadai, akan menghasilkan murid-murid yang kualitasnya juga kurang memadai, sehingga angkatan kerja yang dihasilkan akan sulit bersaing dengan talenta global lainnya dalam upaya untuk mengangkat kesejahteraan dirinya maupun bagi pembangunan bangsa dan negara.

Diharapkan nilai berorientasi pelayanan tersebut dapat menjadi paradigma ASN dalam melaksanakan tugas fungsi jabatannya termasuk dalam tugas pelayanan, agar mendasari bagaimana ASN bersikap dan berperilaku, yang secara langsung akan berdampak pada tujuan unit kerja pada khususnya, dan citacita organisasi pada umumnya yakni menghasilkan birokrasi yang profesional.

Dalam rangka menjabarkan dan mengoperasionalkan nilai berorientasi pelayanan tersebut. Berorientasi Melayani terdiri dari tiga kode etik, yaitu:

- 1) memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat,
- 2) ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan, dan
- 3) melakukan perbaikan tiada henti.

Core value BerAKHLAK dikontekstualkan untuk pejabat Eselon IV/pengawas/subkoordinator dapat dirumuskan sebagai berikut:

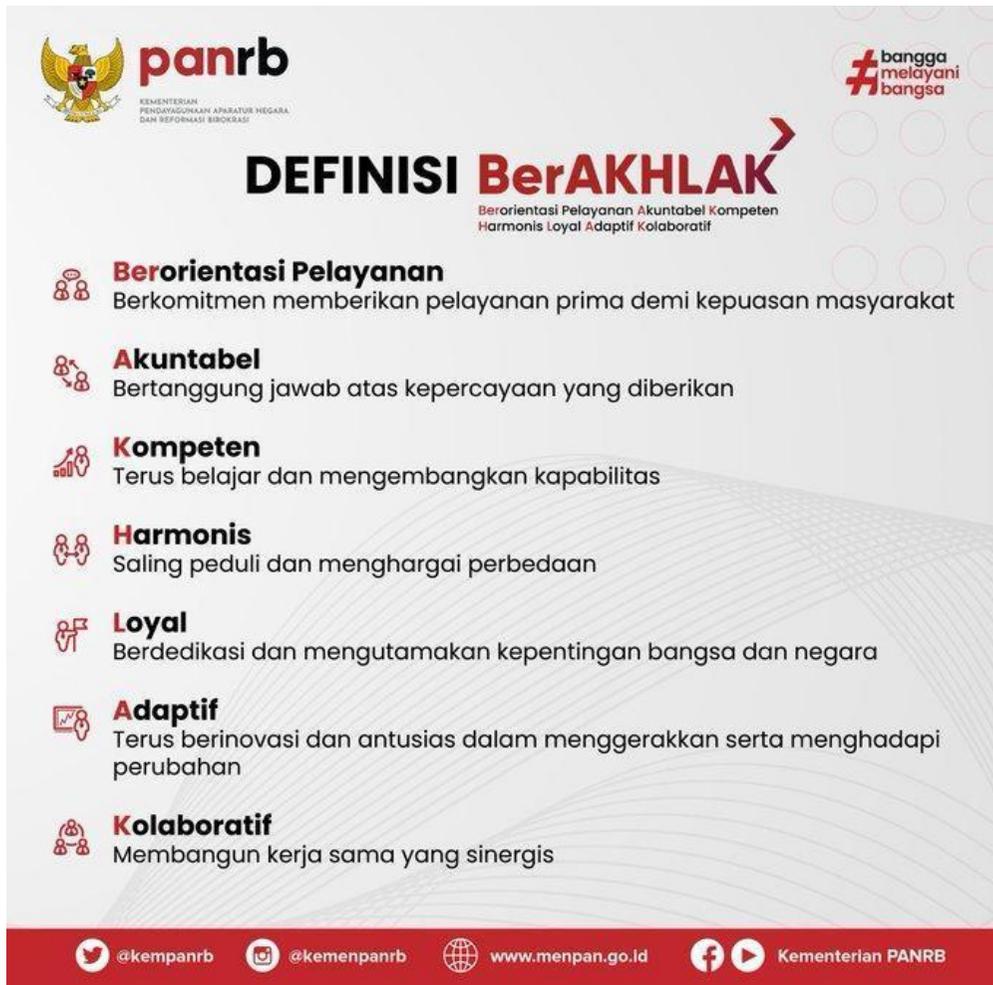
No.	Core Value BerAKHLAK	Implementasi Bagi Eselon IV/Pejabat Pengawas/Subkoordinator
1.	<p><u>Berorientasi Pelayanan</u></p> <p>1. Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat</p> <p>2. Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan.</p> <p>3. Melakukan perbaikan tiada henti</p>	<p><input type="checkbox"/> Memberikan pelayanan yang dapat memenuhi kepuasan bagi seluruh <i>stakeholder</i> secara transparan, sepenuh hati, akurat dan aman.</p>
2.	<p><u>Akuntabel</u></p> <p>1. Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi.</p> <p>2. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien.</p> <p>3. Tidak menyalahgunakan wewenang jabatan</p>	<p><input type="checkbox"/> Mampu mempertanggungjawabkan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam satu tahun anggaran sebagai tindak lanjut pelaksanaan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.</p>
3.	<p><u>Kompeten</u></p> <p>1. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab</p>	<p><input type="checkbox"/> Mampu membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan-kegiatan instansi secara efektif dan efisien serta mampu</p>

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

	<p>tantangan yang selalu berubah</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Membantu orang lain belajar 3. Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik 	<p>memimpin dan mempengaruhi bawahan dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan.</p> <p><input type="checkbox"/> Meningkatkan kompetensi dengan mengikuti diklat-diklat berbasis kompetensi</p>
<p>4.</p>	<p><u>Harmonis</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya 2. Suka menolong orang lain 3. Membangun lingkungan kerja yang kondusif 	<p><input type="checkbox"/> Menciptakan hubungan kerja yang nyaman dan aman sehingga dapat meningkatkan motivasi kinerja serta memiliki kepedulian dalam memberikan pelayanan kepada seluruh <i>stakeholder</i> tanpa membedakan SARA.</p>
<p>5.</p>	<p><u>Loyal</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memegang teguh ideologi Pancasila, UUD 1945, NKRI serta pemerintahan yang sah 2. Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi dan negara 3. Menjaga rahasia jabatan dan Negara 	<p><input type="checkbox"/> Bekerja sebaik-baiknya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku, tanpa mengharap imbalan apapun termasuk pujian dan memiliki loyalitas terhadap korps organisasinya</p>

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

<p>6.</p>	<p><u>Adaptif</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan 2. Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas 3. Bertindak proaktif 	<p><input type="checkbox"/> Mampu memanfaatkan perkembangan teknologi sehingga diharapkan dapat menciptakan nilai baru (inovasi) sesuai kompetensinya masing-masing melalui adanya teknologi.</p>
<p>7.</p>	<p><u>Kolaboratif</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi 2. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah 3. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama. 	<p><input type="checkbox"/> Membangun hubungan kerjasama internal yang produktif serta membangun kolaborasi dengan kemitraan (berbagai institusi) secara harmonis sehingga mampu menghasilkan karya-karya yang bermanfaat dan berkualitas</p>



 **panrb**
KEMENTERIAN
PENGAWAHLAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI Birokrasi

 **bangga
melayani
bangsa**

DEFINISI **BerAKHLAK**

Berorientasi Pelayanan Akuntabel Kompeten
Harmonis Loyal Adaptif Kolaboratif

-  **Berorientasi Pelayanan**
Berkomitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat
-  **Akuntabel**
Bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan
-  **Kompeten**
Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
-  **Harmonis**
Saling peduli dan menghargai perbedaan
-  **Loyal**
Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara
-  **Adaptif**
Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan
-  **Kolaboratif**
Membangun kerja sama yang sinergis

 @kempnrb  @kemenpanrb  www.menpan.go.id   Kementerian PANRB



The poster features the PANRB logo (KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI) and the slogan '#bangga melayani bangsa'. The main title 'BerAKHLAK' is prominently displayed with a red arrow pointing right. Below the title, the core values are listed: Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Kolaboratif, and Loyal. Each value is accompanied by a list of specific behavioral expectations. At the bottom, social media handles (@kempnrb, @kemenpanrb) and the website (www.menpan.go.id) are provided, along with the official logo of the Ministry of PANRB.

panrb
KEMENTERIAN
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI

#bangga
melayani
bangsa

BerAKHLAK

Berorientasi Pelayanan Akuntabel Kompeten
Harmonis Loyal Adaptif Kolaboratif

Berorientasi Pelayanan

- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat
- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan
- Melakukan perbaikan tiada henti

Akuntabel

- Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi
- Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien
- Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan

Kompeten

- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
- Membantu orang lain belajar
- Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik

Harmonis

- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya
- Suka menolong orang lain
- Membangun lingkungan kerja yang kondusif

Kolaboratif

- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
- Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
- Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

Adaptif

- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan
- Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas
- Bertindak proaktif

Loyal

- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, NKRI serta pemerintahan yang sah
- Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara
- Menjaga rahasia jabatan dan negara

@kempnrb @kemenpanrb www.menpan.go.id Kementerian PANRB

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik pemerintah wajib mendengar dan memenuhi tuntutan kebutuhan warga negaranya. Tidak hanya terkait dengan bentuk dan jenis pelayanan publik yang mereka butuhkan akan tetapi juga terkait dengan mekanisme penyelenggaraan layanan, jam pelayanan, prosedur, dan biaya penyelenggaraan pelayanan. Sebagai klien masyarakat, birokrasi wajib mendengarkan aspirasi dan keinginan masyarakat. Citra positif ASN sebagai pelayan publik terlihat dengan perilaku melayani dengan senyum, menyapa dan memberi salam,

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

serta berpenampilan rapi; melayani dengan cepat dan tepat waktu; melayani dengan memberikan kemudahan bagi Anda untuk memilih layanan yang tersedia; serta melayani dengan dengan kemampuan, keinginan dan tekad memberikan pelayanan yang prima. Pemberian layanan bermutu tidak boleh berhenti ketika kebutuhan masyarakat sudah dapat terpenuhi, melainkan harus terus ditingkatkan dan diperbaiki agar mutu layanan yang diberikan dapat melebihi harapan pengguna layanan. Layanan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan layanan hari esok akan menjadi lebih baik dari hari ini (*doing something better and better*).

Dalam rangka mencapai visi reformasi birokrasi serta memenangkan persaingan di era digital yang dinamis, diperlukan akselerasi dan upaya luar biasa (keluar dari rutinitas/ *business as usual*) agar tercipta breakthrough atau terobosan, yaitu perubahan tradisi, pola, dan cara dalam pemberian pelayanan publik. Terobosan itulah yang disebut dengan inovasi pelayanan publik. Konteks atau permasalahan publik yang dihadapi instansi pemerintah dalam memberikan layanannya menjadi akar dari lahirnya suatu inovasi pelayanan publik.

Dalam lingkungan pemerintahan banyak faktor yang mempengaruhi tumbuh dan berkembangnya inovasi pelayanan publik, diantaranya komitmen dari pimpinan, adanya budaya inovasi, dan dukungan regulasi. Adanya kolaborasi antara pemerintah, partisipasi masyarakat, dan stakeholders terkait lainnya perlu dibangun sebagai strategi untuk mendorong tumbuh dan berkembangnya inovasi.

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

Beberapa Nilai Dasar ASN yang dapat diwujudkan dengan panduan perilaku Berorientasi Pelayanan yang kedua ini diantaranya:

- 1) memelihara dan menjunjung tinggi standar etika yang luhur;
- 2) memiliki kemampuan dalam melaksanakan kebijakan dan program pemerintah; dan
- 3) memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna, dan santun.

Djamaludin Ancok dkk (2014) memberi ilustrasi bahwa perilaku yang semestinya ditampilkan untuk memberikan layanan prima adalah:

- 1) Menyapa dan memberi salam;
- 2) Ramah dan senyum manis;
- 3) Cepat dan tepat waktu;
- 4) Mendengar dengan sabar dan aktif;
- 5) Penampilan yang rapi dan bangga akan penampilan;
- 6) Terangkan apa yang Saudara lakukan;
- 7) Jangan lupa mengucapkan terima kasih;
- 8) Perlakukan teman sekerja seperti pelanggan; dan
- 9) Mengingat nama pelanggan.

Dengan penjabaran tersebut, pegawai ASN dituntut untuk memberikan pelayanan dengan ramah, ditandai senyum, menyapa dan memberi salam, serta berpenampilan rapi; cekatan ditandai dengan cepat dan tepat waktu; solutif ditandai dengan mampu memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk memilih layanan yang tersedia; dan dapat diandalkan ditandai dengan mampu, akan dan pasti menyelesaikan tugas yang mereka terima atau pelayanan yang diberikan. Untuk menghasilkan mutu dalam pelayanan publik yang bersifat jasa, sangat membutuhkan kerja sama dan partisipasi masyarakat. Oleh sebab itu, ASN

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

harus mampu memelihara komunikasi dan interaksi yang baik dengan masyarakat, bersifat kreatif, proaktif dan inovatif dalam memenuhi kebutuhan masyarakat yang berbeda beda. Tidak hanya itu saja, karena kondisi sosial ekonomi yang terus membaik, masyarakat pun terus menerus menuntut standard pelayanan yang semakin tinggi dan semakin responsif terhadap kemampuan dan kebutuhan yang beragam.

Pelayanan yang baik harus cepat, tepat, dapat diandalkan, tidak berbelit belit (bertele-tele), dan tidak ditunda-tunda. Sehingga kode etik ramah, cepat, solutif, dan dapat diandalkan sebagai penjabaran dari nilai Berorientasi Pelayanan sangat diharapkan dapat tercermin dari perilaku Saudara sebagai ASN bukan hanya yang bertanggung jawab di garis depan (*front liner*), melainkan menjadi tanggung jawab semua pegawai ASN pada setiap level organisasi.

Citra positif ASN sebagai pelayan publik terlihat dengan perilaku melayani dengan senyum, menyapa dan memberi salam, serta berpenampilan rapih; melayani dengan cepat dan tepat waktu; melayani dengan memberikan kemudahan bagi warga untuk memilih layanan yang tersedia; serta melayani dengan dengan kemampuan, keinginan dan tekad memberikan pelayanan yang prima.

c. Melakukan Perbaikan Tiada Henti

Nilai Dasar ASN yang dapat diwujudkan dengan panduan perilaku Berorientasi Pelayanan yang ketiga ini diantaranya:

- 1) mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik; dan
 - 2) mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai.
- Karakteristik dalam memberikan pelayanan prima ditunjukkan dengan upaya perbaikan secara berkelanjutan melalui berbagai cara,

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

antara lain: pendidikan, pelatihan, pengembangan ide kreatif, kolaborasi, dan benchmark.

B. Latihan Menyusun Aktualisasi Core Value BerAKHLAK kepemimpinan Pengawas/Subkoordinator dalam pelaksanaan pekerjaan.

No.	CORE VALUE BER AKHLAK	AKTUALIASI PELAKSANAAN PEKERJAAN PADA MASING-MASING PESERTA
1.	Berorientasi Pelayanan: 1. Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat 2. Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan. 3. Melakukan perbaikan tiada henti	
2.	Akuntabel 1. Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan	

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

	<p>berintegritas tinggi.</p> <p>2. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien.</p> <p>3. Tidak menyalahgunakan wewenang jabatan</p>	
3	<p>Kompeten</p> <p>1. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah</p> <p>2. Membantu orang lain belajar</p> <p>3. Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik</p>	
4	<p>Harmonis</p> <p>1. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya</p>	

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

	<ol style="list-style-type: none">2. Suka menolong orang lain3. Membangun lingkungan kerja yang kondusif	
5	<p>Loyal</p> <ol style="list-style-type: none">1. Memegang teguh ideologi Pancasila, UUD 1945, NKRI serta pemerintahan yang sah2. Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi dan negara3. Menjaga rahasia jabatan dan negara	
6	<p>Adaptif</p> <ol style="list-style-type: none">1. Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan2. Terus berinovasi dan	

	mengembangkan kreativitas 3. Bertindak proaktif	
7	Kolaboratif 1. Memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi 2. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah 3. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama	

C. PENUTUP

Kepemimpinan yang Berorientasi Pelayanan merupakan salah satu nilai yang terdapat dalam *Core Values* ASN BerAKHLAK yang dimaknai bahwa setiap ASN harus berkomitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat. Materi modul ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagaimana panduan perilaku Berorientasi

Pelayanan yang semestinya dipahami dan diimplementasikan oleh setiap ASN di instansi tempatnya bertugas, yang terdiri dari:

1. memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
2. ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan; dan
3. melakukan perbaikan tiada henti.

Oleh karena itu, peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas diharapkan dapat mempelajari setiap materi pokok dalam modul ini dengan seksama dan mengerjakan setiap latihan dan evaluasi yang diberikan. Jika terdapat hal hal yang belum dipahami dapat ditanyakan dan didiskusikan dengan sesama peserta dan pengampu Mata Pelatihan.

D. EVALUASI

Untuk membantu mengevaluasi/mengukur tingkat pemahaman terhadap Materi Pokok ini, cobalah Anda kerjakan soal-soal Pilihan Ganda di bawah ini. Pada setiap soalnya, pilihlah satu jawaban yang benar.

1. ASN sebagai profesi, salah satunya berlandaskan pada prinsip Nilai Dasar. Hal tersebut tertuang dalam:
 - a. Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2014
 - b. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014
 - c. Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2015
 - d. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2015
2. Undang-Undang yang mengatur tentang Pelayanan Publik adalah:
 - a. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2009
 - b. Undang-Undang Nomor 52 Tahun 2009
 - c. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009
 - d. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2019
3. Sebutkan yang bukan merupakan fungsi ASN:

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

- a. pelaksana kebijakan publik
 - b. pelayan publik
 - c. pengawas kegiatan publik
 - d. perekat dan pemersatu bangsa
4. Yang dimaksud dengan berorientasi pelayanan adalah
- a. Bertanggung jawab terhadap kepercayaan yang diberikan
 - b. Komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat
 - c. Saling peduli dan menghargai perbedaan
 - d. Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan
5. Secara sederhana, definisi pelayanan publik berdasarkan Agus Dwiyanto adalah
- a. Semua jenis pelayanan untuk menyediakan barang/jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat yang memenuhi kriteria yaitu merupakan jenis barang atau jasa
 - b. Pelayanan yang dirasakan melalui loket-loket pelayanan
 - c. Sumber daya air dan sumber daya mineral yang dikelola oleh Negara/pemerintah
 - d. Perintah pimpinan/atasan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat pada jam-jam pelayanan

6. Yang bukan merupakan unsur penting dalam pelayanan publik adalah
 - a. Penyelenggara
 - b. Penerima layanan
 - c. Tempat pelayanan
 - d. Kepuasan pelanggan

7. Yang bukan prinsip pelayanan publik yang baik adalah
 - a. Partisipatif dan transparan
 - b. Responsif dan tidak diskriminatif
 - c. Kompleks namun murah
 - d. Aksesibel

8. “Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah tidak boleh dibedakan antara satu warga negara dengan warga negara yang lain atas dasar perbedaan identitas warga negara, seperti status sosial, pandangan politik, agama, profesi, jenis kelamin atau orientasi seksual, difabel, dan sejenisnya” adalah prinsip dari ...
 - a. Akuntabel
 - b. Aksesibel
 - c. Berkeadilan
 - d. Tidak diskriminatif

9. “Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik harus menyediakan akses bagi warga negara untuk mengetahui segala hal yang terkait dengan pelayanan publik yang diselenggarakan tersebut, seperti persyaratan, prosedur, biaya, dan sejenisnya” adalah prinsip dari ...

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

- a. Responsif
 - b. Transparan
 - c. Efektif dan efisien
 - d. Tidak diskriminatif
10. Nilai berorientasi pelayanan dijabarkan dalam ... panduan perilaku
- a. 3
 - b. 4
 - c. 5
 - d. 6
11. Yang manakah diantara panduan perilaku berikut yang merupakan kode etik dari nilai berorientasi pelayanan?
- a. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
 - b. Membangun lingkungan kerja yang kondusif
 - c. Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat
 - d. Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik
12. Yang mana kah diantara panduan perilaku berikut yang merupakan kode etik dari nilai berorientasi pelayanan?
- a. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
 - b. Ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan
 - c. Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, setia kepada NKRI serta pemerintahan yang sah
 - d. Membangun lingkungan kerja yang kondusif

13. Yang mana kah diantara panduan perilaku berikut yang merupakan kode etik dari nilai berorientasi pelayanan?
- Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara
 - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas
 - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan
 - Melakukan perbaikan tiada henti
14. Dalam memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat, kedudukan masyarakat dalam konteks tersebut adalah sebagai ...
- masyarakat sebagai wajib pajak
 - masyarakat sebagai pengawas kinerja pemerintah
 - masyarakat sebagai elemen adanya negara
 - masyarakat sebagai penerima layanan
15. Pengertian masyarakat dalam Undang-Undang Nomor 25/2009 tentang Pelayanan Publik adalah ...
- seluruh pihak, baik warga negara maupun penduduk sebagai orang-perseorangan, kelompok, maupun badan hukum yang berkedudukan sebagai penerima manfaat pelayanan publik, baik secara langsung maupun tidak langsung
 - warga negara Indonesia sebagai orang-perseorangan, kelompok, maupun badan hukum yang berkedudukan sebagai penerima manfaat pelayanan publik, baik secara langsung maupun tidak langsung
 - seluruh pihak, baik warga negara maupun penduduk sebagai orang-perseorangan, kelompok, maupun badan hukum yang

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

- berkedudukan sebagai penerima manfaat pelayanan publik secara langsung
- d. warga negara Indonesia sebagai orang-perseorangan, kelompok, maupun badan hukum yang berkedudukan sebagai penerima manfaat pelayanan publik secara langsung
16. Beberapa perilaku pelayanan prima yang perlu dibudayakan dalam organisasi antara lain sebagai berikut, kecuali ...
- Menyapa dan memberi salam
 - Ramah
 - Cepat dan terlihat sibuk
 - Berpenampilan rapih
17. Karakteristik dalam memberikan pelayanan prima ditunjukkan dengan upaya perbaikan secara berkelanjutan melalui berbagai cara berikut ini, kecuali ...
- Pendidikan dan pelatihan
 - Standardisasi dan sertifikasi kompetensi pemberi layanan
 - Pengembangan ide kreatif
 - Kolaborasi dan benchmark
18. Seorang ASN diharapkan dapat diandalkan untuk memberikan pelayanan prima yang dicontohkan dengan ...
- Melakukan pelayanan maksimal sesuai dengan tugas fungsinya
 - Melakukan pelayanan maksimal untuk kepuasan masyarakat meskipun dengan menyerobot tugas fungsi rekan yang lain
 - Melakukan pelayanan maksimal jika diminta oleh atasan/pimpinan

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

- d. Melakukan pelayanan terbaik jika akan dilakukan evaluasi eksternal
19. Memberikan layanan melebihi harapan customer ditunjukkan dengan
- a. meningkatkan mutu layanan dan tidak boleh berhenti ketika kebutuhan customer sudah dapat terpenuhi
 - b. Selalu menanyakan dan melakukan survey kepuasan masyarakat
 - c. Mencari tahu ekspektasi customer di masa yang akan datang tentang layanan apa yang diharapkan
 - d. Menunggu perintah atasan terkait terobosan baru
20. Tujuan utama dari Nilai Dasar ASN adalah ...
- a. Menjadi dasar pembentukan peraturan internal tentang kewajiban masuk kerja
 - b. Menjadi pedoman perilaku bagi para ASN dan menciptakan budaya kerja yang mendukung tercapainya kinerja terbaik
 - c. Menjadi pertimbangan pimpinan unit kerja dalam menentukan rekanan dalam proyek strategis
 - d. Menjadi instrumen pengukuran kinerja ASN oleh masyarakat

*Modul Kepemimpinan dalam Melaksanakan Tugas
Pelatihan Kepemimpinan Pengawas*



KUNCI JAWABAN

Jawaban

1. B 6. C 2. C 7. C 3. C 8. D 4. B 9. B 5. A 10. A
11. C 12. C 13. B 14. B 15. D 16. A 17. D 18. A 19. A 20. B

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku

- Ancok, D., Hendrojuwono, W., dan Hartanto, F. D. 2014. "Mengapa Kita Perlu Memberikan Pelayanan yang Baik". Makalah dipresentasikan dalam Focus Group Discussion, LAN-RI, Jakarta, Juni.
- Barbuto, JE. dan Wheeler DW. 2006. *Scale development and construct clarification of servant leadership*. Group & Organization Management.
- Daft, Richard L., (2010) Diterjemahkan oleh Tita Maria Kanita. *New Era of Management. Era Baru Manajemen. Buku 1, Edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat
- Dwiyanto, Agus. 2010. *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gamapress. Hardiansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media. Lembaga Administrasi Negara. 2017.
- Dennis, R. 2004. *Development of the Servant Leadership Assesment instrument*. Leadership & Organization Development journal.
- Sendjaya, S. dan Sarros, J. C. 2002. *Servant leadership: Its Origin, Development and Application in Organizations*. Journal of Leadership and Organization Studies.
- Spears, Larry. 2002. *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. The Journal of Virtues & Leadership.
- Trompenaars, Fons dan Voerman, Ed. 2009. *Servant Leadership across Cultures: Harnessing the strength of the world's most powerful leadership philosophy*. New York: Infinite Ideas Limited.
- Poli, W.I.M. 2011. *Kepemimpinan Stratejik; Pelajaran dari Yunani Kuno hingga Bangladesh*. Makassar: Universitas Hasanuddin.

Vonday, M. 2010. *The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior; Person-Organization Fit, and Organizational Identification*. International Journal of Leadership Studies.

2. Dokemen-dokumen lainnya

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 91 Tahun 2021 tentang Pembinaan Inovasi Pelayanan Publik.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020- 2024

Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tanggal 26 Agustus 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara.

KepMenpan 390/2019 tentang Langkah Strategis Penyederhanaan Birokrasi

3. Media Elektronik

ASQ. (n.d.). *WHAT IS CUSTOMER SATISFACTION?* ASQ. Retrieved November 11, 2021, from <https://asq.org/qualityresources/customer-satisfaction>

Aulich, C., Batainah, H., & Wettenhall, R. (n.d.). *Autonomy and Control in Australian Agencies: Data and Preliminary Findings from a Cross-National Empirical Study, Australian Journal of Public Administration.*

Oxford Learner's Dictionaries. (n.d.). *Service_1 noun - Definition, pictures, pronunciation and usage notes | Oxford Advanced Learner's Dictionary at OxfordLearnersDictionaries.com.* Oxford Learner's Dictionaries. Retrieved Desember 20, 2021, from https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/service_1?q=service

Oxford Learner's Dictionaries. (n.d.). *Public-service noun - Definition, pictures, pronunciation and usage notes | Oxford Advanced Learner's Dictionary at OxfordLearnersDictionaries.com.* Oxford Learner's Dictionaries. Retrieved Desember 20, 2021, from <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/public-service?q=public+service>