

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Kebijakan dan Teori**

##### **1. Kebijakan Peraturan**

Sesuai dengan adanya *Core Values* ASN ini sebagai sari dari nilai-nilai dasar ASN sesuai dengan Undang-Undang No.20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, dalam satu kesamaan persepsi yang lebih mudah dipahami dan diterapkan oleh seluruh ASN. Sikap dasar dari core values berAKHLAK adalah Berorientasi Pelayanan, yang menunjukkan komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat. Akuntabel artinya bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan. Kompeten artinya ASN akan terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Harmonis menunjukkan adanya saling peduli dan menghargai perbedaan. Loyal mencerminkan dedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara. Adaptif berarti sikap yang terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan. Terakhir adalah Kolaboratif, yang artinya ASN harus dapat membangun kerjasama yang sinergis. Kedepannya diharapkan mindset ASN berubah untuk memahami dan menyelaraskan perilaku sesuai dengan *Core Values* ASN yang mengacu kepada panduan perilaku yang sudah ditetapkan.

Servant leadership sangat sesuai dengan adanya *Core Values* ASN karena pendekatan ini menekankan pentingnya melayani dan memberdayakan orang lain, yang sejalan dengan komitmen untuk memberikan pelayanan prima (Berorientasi Pelayanan). Seorang pemimpin yang akuntabel akan menunjukkan tanggung jawab atas setiap tindakan dan keputusan, memastikan kepercayaan dari bawahan dan masyarakat (Akuntabel). Dengan mendorong ASN untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan mereka, pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang kompeten dan proaktif dalam menghadapi tantangan

(Kompeten). Sikap saling peduli dan menghargai dalam organisasi mencerminkan keharmonisan, yang penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan suportif (Harmonis). Loyalitas kepada negara dan dedikasi terhadap tugas mencerminkan nilai-nilai inti dari servant leadership yang selalu mengutamakan kepentingan bersama (Loyal). Pemimpin yang adaptif mampu menginspirasi dan memimpin perubahan dengan inovasi dan semangat, yang diperlukan dalam dunia kerja yang dinamis (Adaptif). Terakhir, kemampuan untuk membangun kerjasama yang sinergis dan produktif mencerminkan nilai kolaboratif, yang penting untuk keberhasilan tim dan organisasi (Kolaboratif).

Dengan mengintegrasikan *Servant leadership* ke dalam penerapan *Core Values* ASN, diharapkan seluruh ASN dapat mengembangkan sikap dan perilaku yang mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pemimpin yang melayani tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga memberdayakan dan menginspirasi pegawai untuk mencapai potensi penuh mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kepuasan masyarakat secara keseluruhan.

## **2. Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Secara umum pengertian kepemimpinan adalah suatu kekuatan yang menggerakkan perjuangan atau kegiatan yang menuju sukses. Kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Umumnya kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan. Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin. Pengertian pemimpin adalah suatu peran atau ketua dalam sistem di suatu organisasi atau kelompok. Sedangkan kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk

mempengaruhi orang-orang untuk bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengupayakan partisipasi sukarela bawahan dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Menurut Thoha (2013) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Dan satu hal yang perlu diingat bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilakunya orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Veithzal dan Deddy dalam Siswanto dan Sucipto, (2008) kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

### **3. Gaya kepemimpinan**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KKBI) gaya merupakan kesanggupan untuk berbuat dan sebagainya; kekuatan. Sedangkan kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok, yaitu pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, mengendalikan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Jadi kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, untuk mendukung pencapaian suatu organisasi dalam mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan Davis dan Newstrom (1989). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai atau sering diterapkan oleh seorang pemimpin, (Sarly, 2013).

Dalam teori *full range model of leadership* ada tiga gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional, transaksional dan laissez faire. Kepemimpinan yang efektif adalah komponen yang paling penting yang mengarah organisasi untuk hasil yang efektif (Wong, 2008).

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan menurut (Robbin & Timothy, 2015), mengidentifikasi ada beberapa jenis gaya kepemimpinan, antara lain:

a) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Teori menurut (Robbin & Timothy, 2015) mengemukakan bahwa para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

b) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Model Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam (Robbin & Timothy, 2015) mengidentifikasi bahwa para pemimpin yang

menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya.

Menurut Burns dalam (Sedarmayanti, 2013) pakar kepemimpinan kelas dunia mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional yang mampu dan melaksanakan perubahan karena kepemimpinan transformasional menyediakan visi yang jelas bagi perubahan lebih lanjut dikemukakan pemimpin mempunyai tujuan jelas yang bisa membimbing organisasi menuju arah baru, pemimpin menekankan pentingnya melihat kemungkinan baru dan mempromosikan visi di masa datang yang menggairahkan.

Dari pendapat diatas disimpulkan bahwa pemimpin yang transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Perilaku-perilaku yang dimunculkan kepemimpinan transformasional dapat ditarik beberapa karakteristik yang menjadi ciri khas kepemimpinan transformasional antara lain:

- 1) Mempunyai visi yang besar dan memercayai intuisi
- 2) Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan
- 3) Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang
- 4) Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan
- 5) Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan
- 6) Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru
- 7) Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi
- 8) Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi atau golongan

- 9) Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka menurut Karim dalam (Setiawan & Muhith, 2013)

Sejauh mana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass dalam (Sedarmayanti, 2013) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan dengan karyawan. Oleh karena itu Bass mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya yaitu dengan:

- 1) Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha
- 2) Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok
- 3) Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

c) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Para pemimpin yang membimbing dan memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan.

d) Gaya Kepemimpinan Autentik

Para pemimpin yang mengetahui siapakah mereka, mengetahui apa yang mereka yakini dan nilai, serta bertindak dengan nilai tersebut dan meyakini secara terbuka dan berterus terang. Para pengikut mereka akan mempertimbangkan mereka menjadi orang-orang yang memiliki etika. Kepemimpinan yang autentik adalah suatu cara yang menjanjikan untuk berpikir mengenai etika dan kepercayaan dalam kepemimpinan karena menitikberatkan pada aspek moral yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

e) Gaya Kepemimpinan Melayani

Suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitik beratkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang. Karakteristik dari pimpinan melayani : mendengarkan, berempati, membujuk, menerima pelayanan, dan secara aktif mengembangkan potensial dari para pengikutnya.

**4. Definisi Kepemimpinan Pelayanan (*Servant Leadership*)**

Kepemimpinan pelayan adalah sebuah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Model kepemimpinan pelayan ini esensinya adalah melayani orang lain, yaitu pelayanan kepada karyawan, pelanggan dan masyarakat, sebagai prioritas utama dan yang pertama.

Menurut Greenleaf dalam Larry C Spears (2012): *The servant-leader is servant first. It begins with the natural feeling that one wants to serve. Then conscious choice brings one to aspire to lead. The best test is: do those served grow as persons: do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants? And, what is the effect on the least privileged in society; will they benefit, or, at least, not be further deprived?*

Pemahamannya: Pemimpin pelayan adalah orang yang ingin membantu terlebih dahulu. mereka merasa bahwa melayani adalah hal yang alami. kemudian, mereka memilih untuk menjadi pemimpin secara sadar. cara terbaik untuk menguji apakah mereka adalah pemimpin yang baik ialah dengan melihat apakah orang-orang yang dilayani oleh mereka tumbuh sebagai individu: apakah mereka menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih bebas, lebih mandiri, dan lebih mungkin menjadi pelayan juga? Selain itu, kita juga harus memperhatikan bagaimana pengaruhnya terhadap orang-orang yang paling kurang beruntung di masyarakat; apakah mereka mendapatkan manfaat atau setidaknya tidak semakin terpinggirkan?)

Menurut Neuschel (2005), pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin dengan pengikut yang ia bantu untuk berkembang dalam reputasi, kemampuan, atau dalam sejumlah hal memberikan kontribusi untuk membangun pengikutnya menjadi lebih berguna. Kepemimpinan pelayanan adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati, yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani.

Menurut Jim Laub (2003), *servant leadership is an understanding and practice of leadership that place the good of those led over the self-interest of the leader. Servant leadership promotes the valuing and development of people, the building of community, the practice of authenticity, the providing of leadership for the good of those led and the sharing of power and stars for the common of each individual, the total organization and those served by the organization.*

(Kepemimpinan pelayanan adalah pemahaman dan praktik kepemimpinan yang menempatkan kebaikan mereka yang dipimpin di atas kepentingan diri pemimpin. Kepemimpinan pelayanan mempromosikan penilaian dan pengembangan orang-orang, pembangunan komunitas, praktik keaslian, memberikan kepemimpinan untuk kebaikan mereka yang dipimpin, dan berbagi kekuasaan dan bintang untuk kepentingan umum, organisasi secara keseluruhan, dan mereka yang dilayani oleh organisasi.)

Menurut Patterson (2010), *Servant leaders are those who serve with a focus on the followers, whereby the followers are the primary concern and the organizational concerns are peripheral. The servant-leader constructs are virtues, which are defined as the good moral quality in a person, or the general quality of goodness, or moral excellence.*

(Pemimpin pelayanan adalah mereka yang melayani dengan fokus pada para pengikut, di mana para pengikut menjadi perhatian utama dan kepentingan organisasi bersifat periferal. Konstruksi pemimpin-pelayanan adalah kebajikan, yang didefinisikan sebagai kualitas moral yang baik dalam seseorang, atau kualitas umum kebaikan, atau keunggulan moral).

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa servant leadership adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari hati dengan perasaan yang tulus dan jujur untuk melayani serta membuat para pengikutnya menjadi lebih berguna dan bahagia. Sehingga visi organisasi

dapat tercapai dengan baik. Selain itu kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*) adalah sebuah pendekatan kepemimpinan yang didasarkan pada pelayanan kepada orang lain sebagai prioritas utama. Pemimpin pelayan memiliki kesadaran yang mendalam akan tanggung jawab mereka untuk membantu dan melayani anggota tim atau pengikut mereka, dengan tujuan untuk memastikan pertumbuhan dan kesejahteraan mereka. Kepemimpinan pelayanan mengutamakan kebaikan mereka yang dipimpin di atas kepentingan diri sendiri, dan mempromosikan nilai-nilai seperti penghargaan terhadap individu, pembangunan komunitas, keaslian, dan berbagi kekuasaan.

#### **5. Karakteristik Kepemimpinan Pelayanan (*Servant Leadership*)**

Karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan pelayan dengan model kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Selanjutnya mereka yang memiliki kualitas kepemimpinan akan menjadi pemimpin, sebab itulah cara yang paling efektif untuk melayani. Hal ini terjadi sebagai bagian dari pemenuhan misi hidup seseorang, yaitu bagaimana memberikan sesuatu yang positif untuk dunia ini dalam upaya menciptakan dunia yang lebih baik. Sebagai konsekuensinya, kemudian ia dipilih oleh para pengikutnya dan diminta untuk memimpin mereka.

Menurut Larry C. Spears (2010), berdasarkan hasil studinya terhadap berbagai tulisan yang dihasilkan oleh Robert Greenleaf semasa hidupnya, Spears mengajukan 10 (sepuluh) karakteristik utama seorang pemimpin pelayan sebagai berikut:

- a) Mendengarkan: Secara tradisional, pemimpin dihargai karena keahlian komunikasi dan kemampuan mereka dalam pembuatan keputusan. Pemimpin pelayan harus memperkuat keahlian yang penting ini dengan menunjukkan komitmen yang mendalam dalam mendengarkan secara intensif ide-ide atau kata-kata orang lain.

Mereka berusaha mendengarkan secara tanggap apa yang dikatakan dan tidak dikatakan. Mereka mencari tahu apa yang ada dalam hati, dengan cara mendengarkan yang melampaui upaya untuk mengalahkan suara batinnya sendiri, serta berusaha memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran. Mendengarkan, dipadukan dengan perenungan yang teratur, mutlak penting bagi pertumbuhan sang pemimpin.

- b) Empati: Empati Pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui untuk jiwa dan pribadi mereka yang unik. Mereka akan menunjukkan itikad serta komitmen yang tinggi sebagai manusia seutuhnya. Pemimpin pelayan akan berhasil jika mereka mampu menjadi pendengar yang ahli dan penuh empati.
- c) Menyembuhkan: Salah satu kekuatan besar seorang pemimpin pelayan adalah kemampuannya untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Banyak individu yang patah semangat dan menderita akibat rasa sakit emosional. Mereka belajar untuk menyembuhkan dirinya sendiri, walaupun sering kali tidak mampu karena diperlukan daya yang sangat kuat untuk perubahan dan integrasi diri.
- d) Kesadaran Diri: Kesadaran membantu memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai yang bersifat universal. Dalam buku *Principle Centered Leadership*, Covey mengatakan bahwa dengan menyandarkan pada etika dan nilai-nilai universal akan memungkinkan kita untuk bisa melihat persoalan dari posisi yang lebih terintegrasi. Menurut Greenleaf (2001), bahwa pemimpin pelayan senantiasa memiliki ketenangan dalam batinnya sendiri.
- e) Persuasif: Ciri khas seorang pemimpin pelayan adalah kemampuan diri untuk mempengaruhi orang lain dengan tidak menggunakan wewenang dan kekuasaan yang berasal dari kedudukan atau otoritas formal dalam membuat keputusan di organisasi. Pemimpin pelayan

berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan adanya kepatuhan yang buta. Ini merupakan ciri pembeda antara model wewenang tradisional dan model kepemimpinan pelayan. Kepemimpinan melayani lebih efektif dalam membangun konsensus kelompok untuk memecahkan berbagai permasalahan yang timbul.

- f) **Konseptualisasi:** Kepemimpinan melayani berusaha untuk terus meningkatkan kemampuan dirinya dalam melihat suatu masalah dari perspektif yang melampaui realitas masa lalu dan saat ini. Banyak orang yang telah disibukkan oleh kebutuhan untuk meraih tujuan operasional jangka pendek. Pemimpin pelayan tidak seperti itu. Ia terus membuka dan mengembangkan wawasan serta pemikirannya hingga dapat mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan yang lebih luas. Ini berarti pemimpin pelayan harus mengusahakan keseimbangan yang rumit dan kompleks antara konseptualisasi dan fokus operasional sehari-hari.
- g) **Memiliki Visi:** Kemampuan untuk memperhitungkan sebelumnya atau meramalkan hasil satu situasi sulit untuk didefinisikan, tetapi mudah untuk dikenali. Orang mengetahui dan menyadarinya bila mereka melihatnya. Kemampuan untuk melihat masa depan (memiliki visi) adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan dapat memahami pelajaran dari masa lalu, realitas masa sekarang, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa datang.
- h) **Kemampuan Melayani:** Kepemimpinan pelayan haruslah mempunyai kemampuan untuk melayani dan terutama komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Ini juga menekankan pada pentingnya aspek keterbukaan dan mempengaruhi, bukannya pengendalian (*controlling*). Pemimpin pelayan berusaha dengan.
- i) **Komitmen pada Pertumbuhan Individu:** Pemimpin pelayan berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik melampaui

sumbangan nyata mereka sebagai pekerja. Dalam hal ini, pemimpin pelayan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pertumbuhan pribadi, profesional, dan spiritual setiap individu dalam organisasi dimana ia berada.

- j) **Membangun Komunitas:** Pemimpin pelayan berusaha untuk membangun suatu hubungan yang erat sebagaimana layaknya sebuah keluarga di antara sesama anggota yang bekerja dalam organisasi. Kepemimpinan pelayan menyatakan bahwa komunitas yang sesungguhnya (keluarga) dapat juga diciptakan di lingkungan bisnis dan lembaga lainnya.

Indikator-indikator yang dikemukakan Dennis dan Bocarnea, (2005) tentang servant leadership adalah sebagai berikut:

- a) *Love* (kasih sayang): Kasih sayang menunjukkan rasa dan sikap bahwa seorang pemimpin peduli dengan anggotanya dan seorang pemimpin menganggap anggotanya tidak hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, namun juga sebagai pelengkap antara kebutuhan dan keinginan.
- b) *Empowerment* (pemberdayaan): Pemberdayaan menekankan pada kerjasama dengan mempercayakan kekuasaan kepada bawahan atau anggotanya dan mendengarkan saran dari bawahan atau anggota tersebut.
- c) *Vision* (visi): Visi merupakan arah ataupun tujuan di masa yang akan datang dan dibawah oleh seorang pemimpin. Visi akan menjadi inspirasi dan menunjukkan hal baik untuk di masa mendatang. Visi yang baik tentu perlu diterapkan, karena hal tersebut menunjukkan apa yang akan dilakukan orang seorang pemimpin dimasa yang akan datang.

- d) *Humility* (kerendahan hati): Kerendahan hati menunjukkan sikap seorang pemimpin memiliki rasa saling menghormati dan ikut berkontribusi serta mengakui hasil kerja bawahannya.
- e) *Trust* (kepercayaan): Kepercayaan memperlihatkan seorang pemimpin dapat dipercaya anggotanya serta dapat menunjukkan kelebihan yang membuat pemimpin tersebut dapat terpilih.

Sementara itu menurut Dr. Jim Laub (2003), ada 6 (enam) hal penting yang merupakan konstruksi utama dalam menggambarkan perilaku kepemimpinan pelayan, yaitu:

- a) Menghargai orang lain (dengan cara mendengarkan secara intens, melayani kebutuhan pihak lain sebagai prioritas utama, dan mempercayai orang lain).
- b) Mengembangkan orang lain (melalui perilaku memberikan kesempatan pengikut untuk terus belajar, memberikan keteladanan, dan memberdayakan pihak lain).
- c) Membangun komunitas (yaitu dengan membangun hubungan yang kuat, berkolaborasi, serta menghargai perbedaan dan latar belakang individu).
- d) Memperlihatkan autentisitas (melalui integritas dan sistem kepercayaan, keterbukaan, dan pertanggungjawaban serta adanya keinginan untuk belajar dari orang lain).
- e) Memberikan kepemimpinan (dengan cara penggambaran masa depan, mengambil inisiatif, dan mengklasifikasikan tujuan-tujuan yang ada).
- f) Pendistribusian kekuasaan serta status kepemimpinan (melalui perilaku penciptaan visi bersama, penyebaran kekuasaan dalam pengambilan keputusan dan status untuk semua level dalam organisasi).

Menurut Kathleen Patterson (2010), dalam teori kepemimpinan terdapat 7 (tujuh) karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

- a) Cinta Agape (*Agape Love*): Karakteristik yang digambarkan oleh Patterson dimulai dengan cinta agape, atau disebut juga cinta kasih moral di mana seorang pemimpin melakukan sesuatu yang baik dengan alasan yang benar pada saat yang tepat.
- b) Rendah Hati (*Humility*): Rendah hati adalah sebuah (konsep) paradoks, sebab banyak orang yang menganggap bahwa rendah hati dapat diasosiasikan dengan perasaan rendah hati. Tetapi menurutnya, rendah hati adalah kemampuan seseorang untuk menjaga keseimbangan antara kemampuan yang dimiliki serta kesadaran bahwa apa yang telah ia capai sebagai pemimpin dapat terjadi oleh karena kemampuan yang dimiliki serta kesadaran bahwa apa yang telah ia capai sebagai pemimpin dapat terjadi oleh karena kemampuan dan sumbangsih dari para pengikutnya, bukan karena dirinya sendiri. Seorang pemimpin yang rendah hati memfokuskan semua perhatian dan pujian kepada para pengikutnya yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi. Oleh karenanya pemimpin pelayan bukanlah orang yang arogan dan egois.
- c) Altruisme (*Altruism*): suatu tindakan membantu orang lain secara tulus.
- d) Memiliki Visi (*Vision*): dalam teori kepemimpinan pelayanan adalah sebuah proses dari seorang pemimpin untuk merasakan hal-hal yang tidak diketahui oleh orang lain, serta kemampuan untuk mengetahui kelebihan-kelebihan orang lain secara unik, yang kemudian akan mempengaruhi keputusan pemimpin dan membantunya untuk mempertajam rencana-rencana organisasi demi tercapainya visi tersebut. Atau dengan kata lain, pemimpin akan membangun visi organisasi melalui visi personal para pengikutnya

secara agregasi. Keluaran atau hasil dari proses ini adalah bahwa pemimpin dapat lebih menyiapkan diri dan membangun para pengikutnya untuk mencapai visi-visi tersebut, baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi dan sosial.

- e) Rasa Percaya (*Trust*): Proses untuk membawa cita-cita dan harapan para pengikut ke dalam visi organisasi akan meningkatkan rasa percaya para pengikut kepada pemimpin pelayan. Mereka percaya bahwa pemimpinnya adalah orang yang peduli kepada mereka, dan juga mereka percaya bahwa bekerja di organisasi tersebut dengan seorang pemimpin pelayan akan mengarahkan mereka pada tercapainya visi pribadi mereka sendiri. Oleh karena itu mereka akan memberikan upaya yang lebih besar demi tercapainya visi organisasi. Dengan perilaku ini, pengikut akan memiliki kinerja yang lebih tinggi, yang kemudian mengarahkan pada meningkatnya rasa percaya diri seorang pemimpin.
- f) Memberdayakan Pihak Lain (*Empowerment*): Mempercayakan kekuatan kepada pihak lain dan kemudian menyatukannya. Oleh karenanya pemimpin pelayan akan mendengarkan dan berempati kepada para pengikutnya, membuat setiap orang merasa signifikan, penting dalam organisasi dan pekerjaannya, serta menekankan pada kerjasama tim, dan menghargai kasih serta persamaan.
- g) Melayani (*Service*): Pelayanan adalah inti dari kepemimpinan pelayan, oleh karena itu pelayanan harus menjadi fungsi utama dari kepemimpinan, bukan berdasar pada kepentingan diri tetapi lebih mengarahkan pada kepentingan orang lain. Kepemimpinan pelayan adalah sebuah tindakan atau aksi, suatu bentuk orientasi berpikir yang mengarahkan pemimpin untuk memberikan hal-hal yang diperlukan oleh para pengikut agar mereka dapat melakukan berbagai tugas yang harus dilakukan, serta tumbuh dan berkembang sebagai individu ke arah potensi yang dimilikinya.

## 6. Tugas dan Manfaat Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)

Konsep kepemimpinan pelayan adalah mengubah pendekatan kepemimpinan secara evolusioner dan pribadi. Konsep ini bukanlah suatu perbaikan secara cepat atas persoalan-persoalan yang dihadapi pemimpin kepemimpinan pelayan menggunakan pendekatan mendasar dan bersifat jangka panjang, yang pada akhirnya akan memberikan perubahan secara menyeluruh pada kehidupan personal dan profesional pegawai. Menurut Jenning dan Stahl-Wert (2003), pemimpin pelayan bertugas sebagai berikut:

- a) Melaju ke arah tujuan yang besar dengan tetap memegang teguh di hadapan tim, bisnis, atau komunitas mereka, alasan yang sedemikian besar sehingga menuntut dan memberikan motivasi pada semua orang untuk memberikan upaya mereka yang terbaik.
- b) Membalikkan piramid yang terdapat dalam pemikiran yang terdapat dalam pemikiran manajemen dalam pemikiran manajemen konvensional. Mereka memposisikan diri di bagian bawah piramid dan melepaskan energi, ketertarikan, dan bakat-bakat yang ada dalam tim, bisnis, dan komunitas mereka.
- c) Mendirikan tonggak harapan dengan cara menjadi sangat selektif dalam memilih para pemimpin tim dan dengan menerapkan standar-standar kinerja yang tinggi. Tindakan-tindakan ini membentuk suatu budaya kinerja yang membentang di dalam segenap tim, bisnis, atau komunitas.
- d) Membuka jalan dengan mengajarkan berbagai prinsip dan praktik pemimpin pelayan, serta dengan menyingkirkan rintangan yang dapat menghalangi kinerja. Tindakan ini menggandakan dampak pemimpin pelayan, dengan mendidik dan mengaktifkan kepemimpinan lapis demi lapis.

- e) Membangun kekuatan dengan mengatur masing-masing pribadi dalam tim, bisnis, dan komunitasnya untuk memberikan kontribusi terbaik di bidangnya masing-masing. Hal ini meningkatkan kinerja setiap orang dan membuat tim menjadi lebih solid karena menggabungkan kekuatan banyak orang.

## **7. Kinerja Pegawai**

### **a. Definisi**

Robins and Judge, (2016) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil yang diperoleh pegawai karena pencapaian atas pekerjaan yang sesuai dengan kriteria tertentu di dalam instansi tersebut. (Kurniawan and Siwalankerto, 2019) mendefinisikan Kinerja merupakan pencapaian hasil seseorang atau pegawai di dalam perusahaan maupun organisasi, sesuai dengan tanggungjawab dan wewenang instansi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja juga diartikan sebagai hasil kerja dari seorang pegawai yang telah tercapai, baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Dalam menjalankan tanggung jawabnya, pegawai tersebut bekerja sesuai kriteria yang diterapkan oleh instansi atau organisasi tersebut (Tampi, 2014). Menurut Mathis dan Jackson, (2008), kinerja merupakan suatu hal yang dilakukan ataupun tidak dilakukan dalam melakukan pekerjaan tersebut di dalam sebuah instansi maupun organisasi.

Dari beberapa definisi-definisi tersebut, kinerja dapat disimpulkan sebagai hasil kerja atau pencapaian yang diperoleh oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya mencakup aspek kualitas, tetapi juga kuantitas dari pekerjaan yang dilakukan. pegawai diharapkan bekerja sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi, dan kinerja dapat diamati dari apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya. Keseluruhan, kinerja mencerminkan sejauh mana

seorang pegawai telah mencapai atau melebihi harapan dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.

b. Indikator Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, kontribusi yang dapat diberikan karyawan terhadap organisasinya.

Menurut Mangkunegara (2002) indikator kinerja yaitu:

- 1) Kualitas kerja, mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomis.
- 2) Kuantitas output, mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu unit kegiatan yang menghasilkan barang dari segi jumlah. Kuantitas kerja dapat diukur melalui penambahan nilai fisik dan barang dari hasil sebelumnya.
- 3) Dapat tidaknya diandalkan, mencerminkan bagaimana seseorang itu menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan padanya dengan tingkat ketelitian, kemauan serta semangat tinggi.
- 4) Sikap kooperatif, mencerminkan sikap yang menunjukkan tinggi kerja sama di antara sesama dan sikap terhadap atasan, juga terhadap karyawan dari perusahaan lain.

Dari uraian diatas peneliti menyimpulkan bahwa kinerja karyawan mencakup apa yang mereka lakukan atau tidak lakukan yang berkontribusi pada organisasi. Kinerja pegawai tercermin dalam kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, yang dapat diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas output, keandalan, dan sikap kooperatif. Kualitas kerja mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja, kuantitas output mencerminkan peningkatan volume atau jumlah hasil kerja, keandalan

mencerminkan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian dan semangat tinggi, sedangkan sikap kooperatif mencerminkan kerja sama di antara sesama dan sikap terhadap atasan serta rekan kerja. Keseluruhan, kinerja pegawai merupakan hasil dari kombinasi faktor-faktor ini yang berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Dian Risma Puteri pada tahun 2022 melakukan sebuah penelitian yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai." Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan *Servant Leadership* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Lampung Tengah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk mengeksplorasi dan memahami dinamika serta hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menggali lebih dalam tentang berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan bagaimana gaya kepemimpinan *Servant Leadership* diterapkan dalam konteks tersebut. Hasil dari penelitian ini mengungkap beberapa temuan penting. Pertama, belum diaturnya standar kinerja secara jelas menjadi salah satu kendala utama dalam mencapai kinerja yang optimal. Kedua, meskipun sumber daya manusia sebagai pelaksana kebijakan telah melaksanakan kebijakan, implementasinya masih belum maksimal. Ketiga, terdapat kelemahan dalam pengawasan terhadap pimpinan, yang berdampak negatif pada efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kebijakan serta kinerja pegawai secara keseluruhan.

Alvin Yuwono Pala'ngan pada tahun 2021 melakukan penelitian berjudul "Pengaruh *Servant Leadership*, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru." Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Servant Leadership*, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di sekolah XYZ. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk mendalami dan memahami hubungan antara gaya kepemimpinan

*Servant Leadership*, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti dapat memperoleh wawasan mendalam mengenai bagaimana ketiga faktor tersebut saling mempengaruhi dan berkontribusi terhadap kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru. Ini berarti bahwa pemimpin di sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership* mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru-guru di sekolah tersebut. Peningkatan kepuasan kerja ini, pada gilirannya, dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja guru. Penelitian ini menekankan pentingnya gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan dan kesejahteraan bawahan, serta disiplin kerja dan kepuasan kerja sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru di lingkungan sekolah. Temuan ini dapat digunakan sebagai acuan bagi sekolah-sekolah lain dalam upaya meningkatkan kinerja dan kesejahteraan guru melalui penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif.

Nurwinten Panggebean pada tahun 2020 melakukan penelitian berjudul "Peran *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Bawahan Dalam Meningkatkan Kinerja Anak Buah Kapal (ABK) Pada Kantor Pangkalan PLP Kelas 1 Tanjung Priok." Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran kepemimpinan Kepala Pangkalan Penjagaan Laut dan Pantai Kelas 1 Tanjung Priok dalam meningkatkan kinerja Anak Buah Kapal (ABK). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk mengukur dan menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan *Servant Leadership* dan kinerja ABK. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data numerik dan melakukan analisis statistik untuk mengidentifikasi pola dan korelasi yang signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) dari Kepala Pangkalan Penjagaan Laut dan Pantai Kelas 1 Tanjung Priok masih memerlukan banyak perbaikan. Meskipun kepala pangkalan berperan sebagai pemimpin yang melayani, ada banyak aspek yang perlu dibenahi agar hubungan antara ABK dan pimpinan dapat lebih baik. Hal

ini penting untuk memastikan bahwa mereka dapat saling melengkapi dan bersinergi dalam melaksanakan tugas dan fungsi Pangkalan Penjagaan Laut dan Pantai Kelas 1 Tanjung Priok secara efektif. Penelitian ini menyoroti pentingnya pengembangan dan perbaikan dalam pendekatan servant leadership untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Dengan meningkatkan aspek-aspek tertentu dari gaya kepemimpinan ini, diharapkan kinerja ABK dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penulisan dan melihat penelitian terdahulu terdapat beberapa *novelty* dalam penelitian ini yaitu:

1. Penelitian terdahulu lebih cenderung banyak pada aspek disiplin kinerja terhadap manajemen kinerja pegawai yang umumnya saja, penelitian sebelumnya cenderung lebih pada gaya kepemimpinannya saja tidak berfokus seperti yang peneliti lakukan dengan ciri-cirinya. Meskipun studi studi tersebut memberikan pemahaman tentang kepemimpinan, namun ada kebutuhan untuk penelitian yang terperinci mengenai *servant leadership*.
2. Yang membedakan penelitian terdahulu ialah metode penelitiannya dan juga lokasi penelitiannya belum pernah digunakan dalam topik penelitian yang sama.
3. Fokus penelitian gaya kepemimpinan yang melayani yang mencirikan sebagai berikut : *Love* ( Kasih Sayang ), *Empowerment* ( Pemberdayaan ), *Vision* ( Visi ), *Humility* ( Kerendahan Hati ), *Trust* ( Kepercayaan ). yang dikemukakan oleh Dennis dan Bocarnea, (2005).

### C. Konsep Kunci

Dari berbagai teori yang dikemukakan diatas maka peneliti dalam penelitian ini akan mengambil teori yang dikemukakan oleh Dennis dan Bocarnea, (2005) yaitu peran pemimpin yang melayani (*Servant Leadership*) kepemimpinan yang melibatkan terhadap tugas kinerja pegawainya terhadap

berbagai ciri-ciri *Servant Leadership* yang dikemukakan oleh Dennis dan Bocarnea, (2005). Hal tersebut akan peneliti jelaskan sebagai berikut:

1. *Love* (kasih sayang): Kasih sayang menunjukkan rasa dan sikap bahwa seorang pemimpin peduli dengan anggotanya dan seorang pemimpin menganggap anggotanya tidak hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, namun juga sebagai pelengkap antara kebutuhan dan keinginan.
2. *Empowerment* (pemberdayaan): Pemberdayaan menekankan pada kerjasama dengan mempercayakan kekuasaan kepada bawahan atau anggotanya dan mendengarkan saran dari bawahan atau anggota tersebut.
3. *Vision* (visi): Visi merupakan arah ataupun tujuan di masa yang akan datang dan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menjadi inspirasi dan menunjukkan hal baik untuk di masa mendatang. Visi yang baik tentu perlu diterapkan, karena hal tersebut menunjukkan apa yang akan dilakukan orang seorang pemimpin dimasa yang akan datang.
4. *Humility* (kerendahan hati): Kerendahan hati menunjukkan sikap seorang pemimpin memiliki rasa saling menghormati dan ikut berkontribusi serta mengakui hasil kerja bawahannya.
5. *Trust* (kepercayaan): Kepercayaan memperlihatkan seorang pemimpin dapat dipercaya anggotanya serta dapat menunjukkan kelebihan yang membuat pemimpin tersebut dapat terpilih.

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.

#### D. Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir  
Sumber: diolah peneliti, 2024

Dalam penelitian ini, kerangka berpikir yang digunakan ialah model Kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) Menurut Dennis dan Bocarnea (2005) yang melibatkan 5 aspek yaitu *Love* (Kasih Sayang), *Empowerment* (Pemberdayaan), *Vision* (Visi), *Humility* (Kerendahan Hati), dan *Trust* (Kepercayaan). Dalam indikator kinerja Menurut Mangkunegara (2022) yang melibatkan 4 aspek yaitu Kualitas Kerja, Kuantitas Output, Dapat tidaknya diandalkan, Sikap Kooperatif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Metode kualitatif digunakan sebagai mekanisme penelitian yang memberikan hasil berupa data deskriptif (data kualitatif) berupa teks atau kata-kata yang ditulis atau berasal dari tuturan orang-orang atau hasil pengamatan perilaku individu. Pendekatan untuk menjelajahi dan mencari informasi serta memahami suatu gejala sentral. Dalam hal ini, untuk memperoleh gejala sentral, peneliti melakukan wawancara kepada partisipan dengan menanyakan pertanyaan secara general dan meluas, kemudian hasilnya dikumpulkan, dan diolah menjadi narasi dan dianalisis (Creswell 2010).

Metode kualitatif memperlakukan partisipan sebagai subjek, sehingga partisipan merasa dirinya berharga, karena ia memberikan kontribusi dan informasinya bermanfaat. Metode ini memberikan ruang sebesar-besarnya kepada partisipan sehingga ia terhindar dari pengobjektifkasan oleh peneliti, karena partisipan hanya menjawab dan memilih jawaban yang sudah tersedia. Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan studi kasus untuk memahami fenomena yang terjadi dengan mendalam dan dapat mengidentifikasi kasus tersebut.

Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk memperoleh data dan fakta yang berhubungan dengan *Servant Leadership* sehingga nanti perlu adanya analisis secara mendalam. Maka pendekatan deskriptif kualitatif studi kasus bertujuan untuk mengamati dan melakukan analisa fakta yang terjadi di lapangan dengan keterlibatan peneliti sebagai (*key instrument*) yang nantinya akan melakukan proses observasi, wawancara, dan pengumpulan aktif terkait objek yang akan diteliti.

## **B. Teknik Pengumpulan Data**

Keberhasilan dalam pengumpulan data banyak ditentukan oleh kemampuan peneliti memahami situasi yang dijadikan fokus penelitian. Untuk menentukan bentuk teknik pengumpulan data yang dibutuhkan, peneliti hendaknya mengidentifikasi pertanyaan-pertanyaan yang dirumuskan dalam fokus penelitian. Teknik pengumpulan data merupakan strategi atau cara yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian.

Menurut Sugiyono (2016), teknik pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah, sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2016) terdiri atas observasi, wawancara, angket dan dokumentasi. Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi.

### **1. Teknik Wawancara**

Wawancara adalah interaksi antara dua orang atau lebih yang bertujuan untuk bertukar informasi, mengumpulkan data dan ide melalui sesi tanya jawab, sehingga dapat menginterpretasikan makna yang sesuai dengan data yang ingin diperdalam oleh peneliti. Teknik wawancara biasanya dilakukan secara langsung atau tatap muka antara peneliti dan informan. Selain itu, wawancara juga dapat secara jarak jauh melalui panggilan telepon maupun rekaman suara yang dikirimkan. Dalam pelaksanaan wawancara hal terpenting adalah peneliti harus merekam atau mencatat informasi dari informan.

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga peneliti ingin mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dari responden.

Pengertian wawancara menurut Esterberg (2002) adalah wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topic tertentu. Dengan wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang informan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis wawancara tidak terstruktur. Hal ini dilatarbelakangi tujuan agar data atau informasi yang diperoleh lebih lengkap dan terkumpul sebanyak-banyaknya serta dalam proses wawancara membiarkan informan lebih luwes dan terbuka dalam memberikan jawaban berdasarkan pengalaman, pengetahuan, dan pandangan terkait permasalahan yang diteliti. Di dalam mendukung kelancaran proses wawancara, peneliti membutuhkan bukti telah melakukan wawancara kepada informan berupa komponen pembantu seperti alat tulis, buku catatan, rekaman, kamera serta alat-alat lainnya sehingga proses wawancara dapat optimal.

Tabel 3.1  
Key Informan

No.	Narasumber	Jabatan	Pendidikan
1	TF (Narasumber 1)	Kepala Sub bagian SDM	S1. S.kom
2	WN (Narasumber 2)	Pejabat fungsional	S2 S.M
3	HN (Narasumber 3)	Pejabat Fungsional	S1 S.E
4	KS (Narasumber 4)	Pejabat Fungsional	S1 S.Sos
5	RS (Narasumber 5)	Pejabat fungsional	S1 S,Si

*Sumber: diolah peneliti, 2024*

Informan pertama adalah Ibu Triana faradila selaku pimpinan sub pokja Sumber Daya Manusia. peneliti memilih beliau sebagai narasumber pertama adalah karena beliau merupakan atasan langsung dari Sub Pokja

Sumber Daya Manusia, dan yang kedua adalah ibu winda yaitu yang menangani bagian SDM yang ada di tim Sub Pokja Sumber Daya Manusia dan yang ketiga bapak hendro yaitu yang menangani bagian tim kerja pengembangan SDM, yang keempat Pak kasino yaitu yang menangani analisis kebijakan ahli pratama. dan yang terakhir kelima bapak ruslan yang mengelola arsip kepegawaian.

## 2. Observasi

Ialah salah satu teknik pengumpulan data yang utama dalam penelitian kualitatif artinya peneliti melakukan observasi atau pengamatan secara langsung dan mencatat setiap keadaan atau kejadian yang berhubungan dengan apa yang menjadi penelitian. Pada kegiatan ini peneliti terjun langsung ke lapangan untuk mengamati apa yang dilakukan oleh informan (narasumber).

Alasan peneliti menggunakan observasi adalah sebagai berikut: pertama, teknik pengamatan ini didasarkan atas pengalaman secara langsung. Kedua, pengamatan memungkinkan melihat dan mengamati sendiri. Ketiga, pengamatan memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proporsional maupun pengetahuan yang langsung dari data. Keempat, pengamatan untuk mengecek data bias. Kelima, pengamatan memungkinkan memahami situasi yang rumit. Keenam, apabila komunikasi tidak dimungkinkan, pengamatan menjadi alat yang sangat bermanfaat (Guba dan Lincoln, 1985)

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data berupa dokumen-dokumen yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dengan model servant leadership serta informasi lainnya seperti gambar atau foto pada saat wawancara dilakukan dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2015) dokumentasi dalam penelitian dapat digunakan sebagai pendukung

kredibilitas data yang dikumpulkan dari observasi dan wawancara yang telah dilakukan sebelumnya.

### **C. Instrumen Penelitian**

Menurut Suharsimi Arikuntoro (2010), instrumen penelitian adalah alat yang dipilih dan digunakan peneliti pada saat melakukan kegiatan pengumpulan data agar kegiatan tersebut sistematis dan mudah. Menurut Purwanto (2018), instrumen penelitian pada dasarnya adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan instrumen penelitian berupa pedoman wawancara, alat rekam, alat tulis serta dokumen literatur baik teori maupun kebijakan atau peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang melayani.

### **D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data**

Dalam Miles & Huberman (2014) bahwa dalam menganalisis data dapat menggunakan analisis interaktif. Analisis interaktif terdiri dari beberapa tahapan, antara lain:

#### **a. Pengumpulan data**

Proses pengumpulan data atau informasi melalui wawancara terhadap informan kunci yang berkaitan atau sejalan dengan penelitiandan disertai observasi langsung ke lapangan untuk menunjang penelitian yang dilakukan sehingga mendapatkan data yang diharapkan.

#### **b. Reduksi data**

Proses pemilihan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan dari lapangan yang tujuannya untuk memilih informasi mana yang dianggap sesuai atau tidak sesuai dengan masalah yang menjadi pusat penelitian.

c. Penyajian data

Sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Melalui hal tersebut, peneliti akan lebih memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.

d. Penarikan kesimpulan

Adapun proses penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan tahap akhir dan harus dilakukan secara cermat sehingga data-data dapat diuji validitasnya.

e. Pengujian Keabsahan Data

Keabsahan data adalah kegiatan untuk menjamin bahwa semua yang telah diamati dan diteliti sesuai dengan data yang sesungguhnya ada dan memang benar-benar terjadi. Pada penelitian ini uji keabsahan yang dilakukan oleh peneliti menggunakan teknik triangulasi, yaitu mengadakan perbandingan antara sumber data yang satu dengan yang lain.

Lebih spesifiknya bahwa penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik atau metode yang dikemukakan oleh Lexy Moleong (2004). Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui berbagai sumber data. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sumber data dari 4 informan dalam masing-masing jabatan kerja melalui hasil wawancara. Triangulasi metode berarti dilakukan dengan cara peneliti melakukan teknik yang berbeda-beda untuk mendapatkan data yang sama. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode wawancara dan observasi untuk mengumpulkan data dan membandingkan informasi atau data.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### A. Penyajian Data

##### 1. Hasil Pengumpulan Data

###### a. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek RI) mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang pendidikan, kebudayaan, ilmu pengetahuan, dan teknologi untuk membantu presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Kementerian ini berada dibawah pimpinan presiden secara langsung dan menjadi tanggung jawab penuh bagi presiden. Kemendikbudristek RI dipimpin oleh seorang menteri pendidikan bernama Nadiem Makarim, B.A, M.B.A yang dilantik sejak tanggal 23 oktober 2019. Berdasarkan Permendikbudristek RI No.28 tahun 2021 tentang *Organization and Working Procedure* dalam pasal 5 dijelaskan bahwa tugas dari Kemendikbudristek RI ialah melaksanakan segala urusan pemerintahan Indonesia dalam bidang *education* (pendidikan), *culture* (kebudayaan), *knowledge* (pengetahuan), dan *technology* (teknologi) untuk meringankan presiden dalam menjalankan pemerintahan Negara. Berikut ini adalah logo Kemendikbudristek RI:

###### b. Visi dan Misi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek RI)

###### 1) Visi

Menjadikan Indonesia Maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian tinggi dengan terwujudnya praktisi Pancasila berpikir kritis, kreatif, mandiri, beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, bergotong royong dan

berkebhinekaan global, serta mendukung visi misi Presiden Republik Indonesia.

## 2) Misi

Kemendikbudristek RI memiliki beberapa point misi untuk menjalankan visi yang telah diciptakan. Misi tersebut diantaranya:

- a) Menciptakan pendidikan berkualitas tinggi, relevan, merata, dan bersifat berkelanjutan yang didukung oleh infrastruktur dan teknologi.
- b) Mewujudkan pelestarian dan kemajuan budaya, serta mengembangkan bahasa dan sastra.
- c) Memaksimalkan peran serta seluruh pemangku kepentingan untuk mendukung transformasi dan reformasi pengelolaan pendidikan dan kebudayaan.
- d) Struktur Organisasi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.

Kemendikbudristek RI memiliki struktur organisasi yang telah dipimpin oleh seorang menteri yang dibantu oleh lima bidang staf ahli, diantaranya Staf Ahli Bidang Inovasi, Hubungan Kelembagaan dan Masyarakat, Regulasi, Manajemen Talenta, dan Warisan Budaya. Dalam mengoptimalkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, maka telah didukung oleh sembilan Unit Utama (Eselon I) yang terdiri atas:

- a) Setjen (Sekretariat Jenderal).
- b) Itjen (Inspektorat Jenderal).
- c) Ditjen Guru dan Tenaga Kependidikan.
- d) Ditjen PAUD Dasmen.
- e) Ditjen Pendidikan Vokasi.
- f) Ditjen Pendidikan Tinggi Ristek.
- g) Ditjen Kebudayaan.

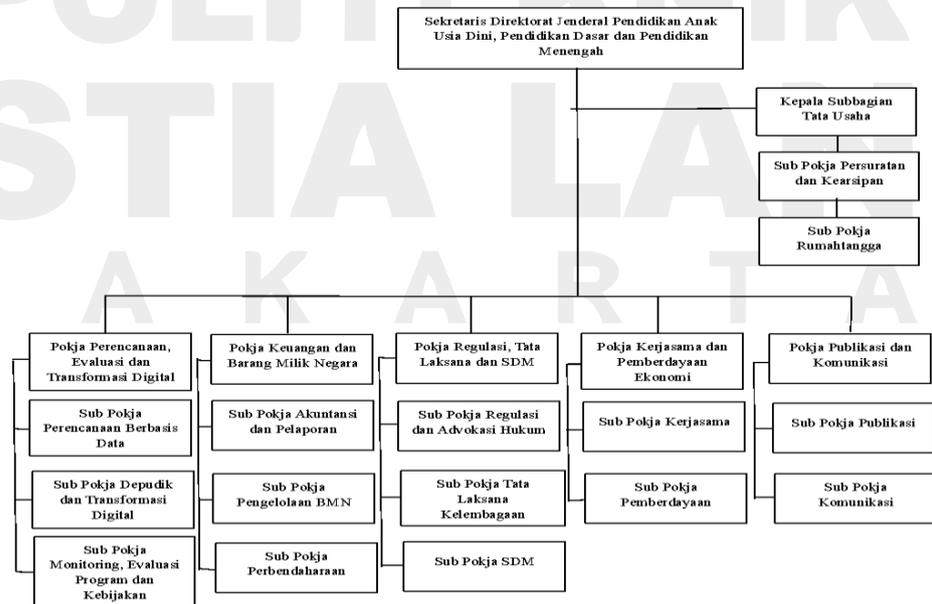
h) Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa.

i) Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan.

c. Struktur Organisasi Setditjen PAUD Dasmen Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.

Struktur organisasi Sekretariat Direktorat Jenderal PAUD Dasmen Kemendikbudristek RI terdiri dari lima Kelompok Kerja (Pokja), antara lain Pokja Perencanaan, Evaluasi, dan Transformasi Digital, Pokja Keuangan dan Barang Milik Negara (BMN), Pokja Regulasi, Tata Laksana, dan SDM, Pokja Kerjasama dan Pemberdayaan Ekosistem, serta Pokja Publikasi dan Komunikasi.

Berikut struktur organisasi dari Sekretariat Direktorat Jenderal PAUD Dasmen Kemendikbudristek RI yang dipimpin oleh Dr. Praptono, M.ed. selaku Sekretaris Direktorat Jenderal PAUD Dasmen Kemendikbudristek RI:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Setditjen PAUD Dasmen

Sumber: Sub Pokja SDM Setditjen PAUD Dasmen

Adapun penjelasan secara umum mengenai tugas pokok dan fungsi dari masing-masing Kelompok Kerja dan Sub Kelompok Kerja yang berada di Sekretariat Direktorat Jenderal PAUD Dasmem Kemendikbudristek RI:

1) Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah

Sekretariat Direktorat Jenderal PAUD Dasmem Kemendikbudristek RI memiliki tugas pelayanan administrasi dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas kepada unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal, serta melaksanakan pembinaan Jabatan Fungsional Widyaprada dan urusan ketatausahaan Ditjen.

2) Kelompok Kerja Perencanaan, Evaluasi, dan Transformasi Digital

Kelompok Kerja Perencanaan, Evaluasi, dan Transformasi Digital memiliki tupoksi sebagai berikut:

- a) Menyusun proker Pokja Perencanaan, Evaluasi, dan Transformasi Digital;
- b) Mengembangkan PDB di Lingkungan Ditjen;
- c) Menyusun Kebijakan Teknis dan Peta Jalan;
- d) Penerapan SPM;
- e) Mengelola data-data dan beberapa informasi di bidang PAUD Dasmem;
- f) Melaksanakan pemanfaatan berbagai platform digital;
- g) Memantau dan mengevaluasi rencana dan program kegiatan, serta sasaran, dan anggaran di bidang PAUD Dasmem;
- h) Menyusun laporan rencana dan program kegiatan, serta sasaran dan anggaran dalam bidang PAUD Dasmem;
- i) Menyusun laporan Setditjen dan konsep laporan Ditjen;
- j) Menyimpan dan memelihara dokumen.

Dalam Kelompok Kerja Perencanaan, Evaluasi, dan Transformasi Digital terbagi menjadi tiga Sub Kelompok Kerja, antara lain sebagai berikut:

a) Sub Pokja Perencanaan Berbasis Data (PBD)

Sub Pokja Perencanaan Berbasis Data (PBD) memiliki rincian tugas untuk melakukan pengembangan Modul dan Pedoman Implementasi PBD, melakukan peningkatan kapasitas dan pendampingan implementasi, melakukan monitoring dan evaluasi penerapan PBD dan SPM, dan sebagainya.

b) Sub Pokja Dapodik dan Transformasi Digital

Sub Pokja Dapodik dan Transformasi Digital memiliki rincian tugas untuk mengumpulkan, mengolah, serta menyajikan data-data dan beberapa informasi di bidang PAUD Dasmen, mengelola dan mengembangkan sistem informasi manajemen di bidang PAUD Dasmen, mengawal penyediaan Dapodik untuk perencanaan pendidikan, dan sebagainya.

c) Sub Pokja Monitoring dan Evaluasi Program dan Kebijakan

Sub Pokja Monitoring dan Evaluasi Program dan Kebijakan memiliki rincian tugas dan fungsi untuk memantau, mengevaluasi, serta menyusun laporan rencana. dan program kegiatan hingga sasaran dan anggaran dalam bidang PAUD Dasmen, koordinasi penyedia substansi kebijakan monitoring dan evaluasi, dan sebagainya.

3) Kelompok Kerja Keuangan dan Barang Milik Negara (BMN)  
Kelompok Kerja Keuangan dan BMN memiliki tupoksi sebagai berikut:

- a) Menyusun program Kelompok Kerja Keuangan dan BMN;
- b) Mengurus pencairan anggaran Sekretariat Direktorat jenderal;
- c) Mengurus pembayaran belanja kebutuhan pegawai, belanja aset, serta pembayaran belanja lainnya di lingkungan Setditjen;

- d) Mengurus pembukuan urusan penerimaan, penyimpanan, dan serta pertanggungjawaban keuangan di lingkungan Ditjen;
- e) Melakukan Administrasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di lingkungan Ditjen;
- f) Menyusun laporan keuangan Direktorat Jenderal PAUD Dasmem;
- g) Menyusun laporan keuangan dan BMN.

Dalam Kelompok Kerja Keuangan dan BMN terbagi menjadi tiga Sub Kelompok Kerja, antara lain:

- a) Sub Pokja Akuntansi dan Pelaporan

Sub Pokja Keuangan memiliki rincian tugas untuk berkoordinasi, merekonsiliasi laporan keuangan dan barang milik negara, menyusun laporan keuangan dalam lingkup Ditjen PAUD Dasmem Kemendikbudristek RI, serta berkoordinasi dalam pengelolaan dana hibah dan bantuan pemerintah di lingkungan Direktorat Jenderal PAUD Dasmem Kemendikbudristek RI.

- b) Sub Pokja Pengelolaan BMN

Sub Pokja BMN mempunyai rincian tugas untuk mengurus pengadaan barang dan jasa, mengurus penerimaan, penyimpanan, dan pendistribusian BMN di lingkungan Ditjen (Pendistribusian diluar Kendaraan Dinas), melakukan pengawasan dan pengendalian Barang Miliki Negara di lingkungan Ditjen, dan sebagainya.

- c) Sub Pokja Perbendaharaan

Sub Pokja Perbendaharaan memiliki rincian tugas untuk memverifikasi dan mengesahkan dokumen pencairan anggaran, mengurus transaksi belanja pegawai, belanja barang, belanja modal, dan transaksi belanja lainnya di lingkungan Setditjen, menyiapkan bahan usul pemberhentian pembayaran gaji pegawai yang pensiun ataupun meninggal dunia di lingkungan Setditjen,

serta mengurus pembukuan dan bertanggung jawab atas penerimaan dan pengeluaran keuangan di lingkungan Setditjen.

4) Kelompok Kerja Regulasi, Tata Laksana, dan SDM

Kelompok Kerja Regulasi, Tata Laksana, dan SDM memiliki tupoksi seperti:

- a) Menyusun proker Kelompok Kerja Regulasi, Tata Laksana, dan SDM
- b) Menyusun bahan kebijakan dan menelaah ketentuan- ketentuan yang sudah direncanakan, serta memfasilitasi regulasi hukum dalam lingkungan Ditjen;
- c) Melaksanakan urusan organisasi dan tata laksana di lingkungan Ditjen;
- d) Mengelola SDM di lingkungan Ditjen;
- e) Melakukan pembinaan Jabatan Fungsional Widyaprada (Jafung WP);
- f) Melaksanakan Pembinaan Reformasi Birokrasi dalam lingkup Ditjen;
- g) Berkoordinasi dalam hal menganalisis jabatan, beban kerja, dan penyusunan peta jabatan dalam lingkup Ditjen;
- h) Memfasilitasi pelaksanaan tugas teknis Direktorat Jenderal;
- i) Memantau dan mengevaluasi kinerja bidang regulasi, tata laksana, dan SDM Direktorat Jenderal.

Dalam Kelompok Kerja Regulasi, Tata Laksana, dan SDM terbagi menjadi tiga Sub Kelompok Kerja, antara lain:

a) Sub Pokja Regulasi dan Advokasi Hukum

Sub Pokja Hukum mempunyai rincian tugas untuk menelaah dan menyusun bahan ketentuan-ketentuan dalam bidang PAUD, Dikdas, Dikmen, Dikus, pendidikan keaksaraan, dan pendidikan kesetaraan, melakukan sosialisasi mengenai peraturan perundang-undangan dalam bidang PAUD, Dikdas, Dikmen, pendidikan

keaksaraan, dan pendidikan kesetaraan, serta memantau dan mengevaluasi bidang hukum di lingkungan Ditjen.

b) Sub Pokja Tata Laksana dan Kelembagaan

Sub Pokja Tata Laksana dan Kelembagaan memiliki rincian tugas untuk menganalisis peta jabatan dan beban kerja di lingkungan Ditjen, menyusun pedoman formasi Jabatan Fungsional WP, Standar Kompetensi Jabatan Pelaksana, Fungsional, dan Struktural dalam lingkup Ditjen, serta menganalisis organisasi dan usul penyempurnaan organisasi dalam lingkup Ditjen.

c) Sub Pokja SDM

Sub Pokja SDM mempunyai rincian tugas untuk menyusun bahan usulan pengadaan dan rencana pengembangan pegawai, mengurus kenaikan pangkat dan urusan mutasi lainnya, menyusun bahan penilaian dan pertimbangan pengangkatan dalam jabatan administrator, kemudian melakukan pengawasan dan pelaksanaan terhadap unit fungsional Dalam lingkup Ditjen, serta melakukan pembinaan kompetensi Jabatan Fungsional Widyapra dan Jabatan Fungsional, dan sebagainya.

5) Kelompok Kerja Kerjasama dan Pemberdayaan Ekosistem Kelompok Kerja Kerjasama dan Pemberdayaan Ekosistem memiliki tupoksi seperti:

- a) Menyusun program Kelompok Kerja Kerjasama dan Pemberdayaan;
- b) Menyusun bahan bidang kerja Kerjasama dan Pemberdayaan Ekosistem;
- c) Mempererat kerjasama bidang pendidikan;
- d) Membangun sistem informasi pemberdayaan ekosistem pendidikan;
- e) Melakukan Pembinaan Satuan Pendidikan Kerja Sama (SPK);

- f) Melakukan penyusunan bahan koordinasi, bidang pemberdayaan ekosistem;
- g) Memantau, mengevaluasi dan merefleksi bidang Kerjasama dan Pemberdayaan;
- h) Menyusun laporan perkembangan bidang kerja Kerjasama dan Pemberdayaan Ekosistem;
- i) Menyimpan dan memelihara dokumen bidang Kerjasama dan Pemberdayaan Ekosistem

Dalam Kelompok Kerja Kerjasama dan Pemberdayaan Ekosistem terbagi menjadi dua Sub Kelompok Kerja, antara lain sebagai berikut:

- a) Sub Pokja Kerjasama

Sub Pokja Kerjasama memiliki rincian tugas seperti berinovasi kerja sama untuk peningkatan mutu pendidikan, transformasi kualitas proses pembelajaran, dan kualitas layanan pendidikan, transformasi layanan perizinan siswa, Satuan Pendidikan Kerjasama (SPK), dan sistem manajemen kerja sama, melakukan pembinaan SPK, melakukan evaluasi dan refleksi hasil kerjasama, melakukan penyusunan bahan laporan perkembangan dan hasil kerjasama secara berkala, melakukan penyimpanan dan pemeliharaan dokumen kerjasama, dan sebagainya.

- b) Sub Pokja Pemberdayaan

Sub Pokja Pemberdayaan memiliki rincian tugas seperti menyusun bahan pemberdayaan ekosistem untuk mendukung kebijakan prioritas Kemendikbudristek RI, melakukan inovasi, ekstensifikasi strategi pemberdayaan ekosistem pendidikan dalam implementasi kebijakan program prioritas Kemendikbudristek RI, melakukan koordinasi, sinergisitas dan fasilitasi pemberdayaan ekosistem, melakukan, evaluasi, dan refleksi pemberdayaan ekosistem pendidikan, dan sebagainya.

6) Kelompok Kerja Publikasi dan Komunikasi

Kelompok Kerja Publikasi dan Komunikasi memiliki tupoksi sebagai berikut:

- a) Menyusun proker Kelompok Kerja Publikasi dan Komunikasi;
- b) Menyusun strategi publikasi kebijakan dan program prioritas Kemendikbudristek RI;
- c) Mengembangkan sistem publikasi dan komunikasi;
- d) Memantau dan mengevaluasi kebijakan prioritas;
- e) Menyusun laporan perkembangan hasil publikasi dan komunikasi;
- f) Menyimpan dan memelihara dokumen bidang publikasi dan komunikasi.

Dalam Kelompok Kerja Publikasi dan Komunikasi terbagi menjadi dua Sub Kelompok Kerja, antara lain sebagai berikut:

a) Sub Pokja Publikasi

Sub Pokja Publikasi mempunyai rincian tugas untuk melakukan penyusunan strategi publikasi lintas (sektor, unit kerja, pemangku kepentingan) kebijakan dan program prioritas Kemendikbudristek RI, transformasi sistem publikasi dengan memanfaatkan teknologi dan sosial media melakukan sosialisasi dan publikasi kebijakan program prioritas Kemendikbudristek RI secara inovatif, kontekstual, serta kekinian, menyediakan konten sosialisasi yang interaktif, efektif, responsif, dan edukatif

b) Sub Pokja Komunikasi

Sub Pokja Komunikasi memiliki rincian tugas untuk melakukan menyusun strategi komunikasi lintas (sektor, unit kerja, pemangku kepentingan) kebijakan dan program prioritas Kemendikbudristek RI, melakukan sosialisasi strategi komunikasi kebijakan dan program prioritas Kemendikbudristek RI, memantau secara berkala persepsi masyarakat terhadap kebijakan prioritas, dan sebagainya.

## **B. Pembahasan**

Wawancara dilakukan dengan menggunakan teknik terhadap 4 orang narasumber key informan yang dilakukan di Sub Pokja Sumber Daya Manusia,. Narasumber yang berhasil diwawancarai secara intensif adalah orang-orang yang menurut peneliti cukup tepat dan kompeten dalam menjawab pertanyaan penelitian dan dapat mewakili populasi pegawai yang ada di lingkungan Sub Pokja Sumber Daya Manusia.

Adapun nama-nama narasumber tersebut yang pertama adalah Ibu Triana Faradila Selaku pimpinan Sub Pokja Sumber Daya Manusia. Peneliti memilih beliau sebagai Narasumber pertama adalah karena beliau merupakan atasan langsung dari Sub Pokja Sumber Daya Manusia. dan kedua adalah Ibu Winda yaitu yang menangani bagian SDM yang ada di Sub Pokja Sumber Daya Manusia. dan yang ketiga yaitu Bapak Hendro yaitu yang menangani bagian tim kerja pengembangan SDM, yang keempat Pak Kasino yaitu yang menangani analisis kebijakan ahli pratama. dan yang terakhir kelima bapak Ruslan yang mengelola arsip kepegawaian.

Peneliti memilih narasumber tersebut bertugas langsung di tim kerja sub poka sumber daya manusia di bawah pimpinan Sub pokja sumber daya manusia. Wawancara dengan informan utama yaitu dengan Ibu Triana Faradila dilaksanakan pada tanggal 6 Maret 2024 pukul 14.00 WIB di Kantornya, wawancara dengan narasumber kedua yaitu dengan Ibu Winda tanggal 7 Maret 2024 pukul 11.30 WIB. yang ketiga yaitu wawancara dengan bapak Hendro tanggal 07 Maret 2024 pukul 11.30 Wib yang keempat yaitu wawancara dengan Bapak Kasino pada tanggal 08 Maret 2024 pukul 13.30 WIB di kantor. Data yang tidak terungkap melalui wawancara, dilengkapi dengan data hasil observasi langsung untuk memperkuat substansi data hasil dari wawancara dan observasi. oleh karena itu maka dilakukanlah penelusuran terhadap dokumen yang ada. Semua data hasil penelitian ini diuraikan berdasarkan fokus pertanyaan penelitian sebagai berikut:

## 1. *Love* (Kasih Sayang)

- a. Meningkatkan kualitas kerja pegawai dengan sikap yang peduli dan kasih sayang.

Kasih sayang dan perhatian dari seorang pemimpin dapat membuka jalur komunikasi yang lebih baik antara pemimpin dan bawahannya. hal Ini dapat mendorong pegawai untuk lebih terbuka tentang kebutuhan, aspirasi, dan masalah mereka, yang pada gilirannya dapat membawa pada keterlibatan yang lebih dalam, dalam pekerjaan dan organisasi. pemimpin pelayan harus memperkuat keahlian ini dengan menunjukkan komitmen yang mendalam agar dapat meningkatkan kualitas kerja.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut:

*“Mungkin aku sebagai pemimpin yang peduli dan penuh kasih sayang terhadap bawahan aku ada beberapa strategi yang dapat aku terapkan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai pertama itu membuka saluran komunikasi yang terbuka menjalin komunikasi yang terbuka dan transparan dengan pegawai dapat memberikan kesempatan kepada mereka untuk menyampaikan pendapat, ide, dan masalah yang mereka hadapi di tempat kerja. Lalu dengan memberikan dukungan kepada pegawai dalam mencapai tujuan mereka. berikan pujian atas pencapaian mereka dan apresiasi terhadap kontribusi yang mereka berikan kepada instansi. Lalu memberikan pelatihan dan pengembangan pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Ini akan membantu mereka merasa dihargai dan diakui dalam organisasi ini. Sehingga dengan menerapkan strategi ini dengan konsisten, dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, produktif, dan penuh kasih sayang, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas kerja dan kesejahteraan pegawai.”*

Menjadi pemimpin pelayan yang penuh kasih sayang yang aktif dalam meningkatkan kualitas kerja menurut pimpinan harus membuka saluran komunikasi yang terbuka kepada bawahan, memberikan dukungan kepada pegawai dalam mencapai tujuan, memberikan pelatihan dan pengembangan pegawai untuk meningkatkan

keterampilan dan pengetahuan, akan membantu mereka merasa dihargai dan diakui dalam organisasi ini. Sehingga dengan menerapkan ini dengan konsisten pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, produktif, dan penuh kasih sayang, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas kerja.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 2 dan 3 berikut pendapat informan terkait hal tersebut:

*“Menurut saya, kepemimpinan yang didasari oleh sikap peduli dan kasih sayang sangatlah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Sehingga tidak hanya fokus pada hasil kerja, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan dan perkembangan anggota timnya. Seperti yang sudah dilakukan oleh pemimpin disini yg selalu membuka komunikasi terbuka secara intens menanyakan progres pekerjaan pegawainya, dan sebagainya serta selalu memberikan kasih sayang kepada bawahan”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan mampu memberikan kasih sayang yang mampu melayani bawahan dengan bijaksana, sehingga pimpinan dan bawahan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif penuh kasih sayang.

- b. Meningkatkan kuantitas output kerja pegawai dengan sikap yang peduli dan kasih sayang.

Peningkatan kuantitas output kerja pegawai dengan sikap yang peduli dan kasih sayang" dapat menciptakan lingkungan kerja di mana pegawai merasa didukung, dihargai, dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Dengan sikap yang peduli dan kasih sayang dari pimpinan, diharapkan pegawai akan merasa lebih termotivasi untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja. peningkatan kuantitas output kerja pegawai dengan sikap yang peduli dan kasih sayang merupakan upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang

memotivasi, mendukung, dan menginspirasi pegawai untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam pekerjaan.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut:

*“Saya sangat percaya bahwa kesejahteraan dan motivasi pegawai sangatlah penting dalam meningkatkan kuantitas output kerja. Sebagai seorang pemimpin, saya selalu berusaha untuk memastikan bahwa setiap anggota tim merasa didengar, didukung, dan dihargai. Saya berusaha untuk membina hubungan yang kuat dengan setiap pegawai, mendengarkan kebutuhan mereka, dan memberikan dukungan serta arahan yang diperlukan. selain itu sebagai pemimpin saya berusaha untuk mengidentifikasi potensi masing-masing pegawai dan memberikan pelatihan atau sumber daya tambahan yang diperlukan untuk membantu mereka mencapai tujuan. saya yakin dapat bekerja sama untuk meningkatkan kuantitas output kerja secara bersama-sama, sambil memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan individu pegawai.”*

Pemimpin berpendapat bahwa ada beberapa pegawai yang terbukti handal dan umpan balik dari mereka sering digunakan untuk menyelesaikan permasalahan untuk dilakukan mencari solusi dengan cara mendengarkan secara terbuka dan berkelanjutan. sehingga pimpinan akan berusaha untuk membantu sesuai dengan koridor peraturan instansi.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 3 dan 4 berikut pendapat informan terkait hal tersebut :

*“Seorang pemimpin yang peduli dan kasih sayang terhadap anggota timnya akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih bersemangat dan produktif. Seperti yang sering dilakukan pemimpin yang kadang selalu menunjukkan perhatian kepada pegawai sini. beliau selalu mendengarkan masukan dan ide-ide kita, dan memberikan dukungan saat kami mengalami kesulitan. hal itu membuat kami semua merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan.”*

Hal ini seperti juga diungkapkan oleh informan 4 sebagai berikut:

*“Bahwa pada saat pegawai mengalami permasalahan, pimpinan cukup mendengarkan serta diam namun menganalisis dengan baik apa yang dikeluarkan oleh setiap pegawai, pemimpin memberikan alternatif atau solusi yang dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut hingga selesai. saat bersentuhan dengan masalah baik pribadi maupun dengan kerjanya pemimpin menanyakan terlebih dahulu dengan penuh kasih sayang kemudian baru memberikan tanggapan serta alternatif solusinya.”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan mampu memberikan dukungan bawahannya ketika sedang kesulitan, menunjukkan perhatian kepada pegawai dan selalu mendengarkan masukan-masukan dari para bawahannya untuk disiskusikan.

- c. Meningkatkan keterandalan pegawai dengan sikap yang peduli dan kasih sayang.

Kasih sayang dalam meningkatkan keterandalan pegawai konsep di mana seorang pimpinan atau atasan menunjukkan perhatian, kepedulian, dan empati terhadap kebutuhan, kesejahteraan, dan perkembangan profesional pegawai. Dengan pendekatan yang penuh kasih sayang, pimpinan menciptakan lingkungan kerja yang memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan, serta membangun kepercayaan dan keterandalan di antara mereka.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut:

*“Beliau mengatakan sebagai seorang pemimpin Saya sangat tertarik untuk memastikan bahwa setiap anggota tim merasa didukung dan dapat diandalkan dalam pekerjaan mereka. Saya percaya bahwa dengan menunjukkan perhatian dan kasih sayang kepada mereka, kita dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan membangun kepercayaan. serta selalu siap memberikan dukungan tambahan dan menjadi*

*contoh yang baik dalam integritas dan dedikasi, sehingga kita dapat bekerja sama dengan lebih efektif dan handal.”*

Pemimpin berpendapat bahwa pentingnya kasih sayang dan perhatian dari seorang pemimpin dalam meningkatkan keterandalan pegawai. Dengan menunjukkan perhatian dan kasih sayang kepada tim, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang membangun kepercayaan dan memotivasi anggota tim. Pemimpin juga siap memberikan dukungan tambahan dan menjadi contoh integritas dan dedikasi, sehingga anggota tim merasa didukung dan dapat diandalkan dalam pekerjaan mereka. Ini akan membantu meningkatkan efektivitas dan keterandalan tim dalam mencapai tujuan bersama.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 2 dan 3 berikut pendapat informan terkait hal tersebut:

*“Seorang pemimpin yang peduli akan kebutuhan dan perkembangan pegawainya akan membantu membangun hubungan yang kuat dan saling percaya di antara tim. Seperti yang dilakukan pimpinan beliau juga memberikan apresiasi atas kontribusi kami dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru melalui pelatihan dan kursus. Dengan begitu, kami merasa diakui dan bersemangat untuk terus meningkatkan kinerja.”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan mampu memberikan kasih sayang dalam meningkatkan keteladanan pegawai dengan memberikan kontribusi dan apresiasi yang telah dikerjakan oleh bawahannya terhadap kinerja yang baik serta selalu memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru melalui pelatihan.

- d. Meningkatkan sikap kooperatif pegawai dengan sikap yang peduli dan kasih sayang.

Kasih sayang dapat meningkatkan sikap kooperatif pegawai dengan menciptakan ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dengan bawahannya. Ketika pegawai merasa didukung dan dipedulikan oleh pimpinan maka pegawai cenderung lebih termotivasi untuk bekerja sama dengan rekan-rekan kerja. Kasih sayang juga menciptakan lingkungan kerja yang ramah dan saling menghargai, sehingga pegawai merasa nyaman untuk berbagi ide, berkolaborasi, dan mendukung satu sama lain. Dengan demikian, kasih sayang dapat membantu memperkuat sikap kooperatif pegawai dalam mencapai tujuan bersama.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut:

*“Beliau mengatakan sebagai seorang pemimpin Strategi saya dalam meningkatkan sikap kooperatif pegawai dengan sikap yang peduli dan kasih sayang dengan membangun komunikasi yang terbuka dan saling menghargai di antara anggota tim. Serta selalu berusaha untuk mendengarkan dengan seksama pendapat dan ide-ide mereka, serta memberikan pengakuan atas kontribusi yang mereka berikan.”*

Pemimpin berpendapat bahwa seorang pemimpin dalam meningkatkan sikap kooperatif pegawai ialah dengan membangun komunikasi yang terbuka dan saling menghargai di antara anggota tim. Pemimpin tersebut menyatakan pentingnya mendengarkan dengan seksama pendapat dan ide-ide pegawai serta memberikan pengakuan atas kontribusi yang mereka berikan. Dengan demikian, pemimpin tersebut menunjukkan bahwa sikap peduli, kasih sayang, dan penghargaan terhadap para bawahan yang dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kooperatif dan produktif.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin tidak sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 2 dan 3 berikut pendapat informan terkait hal tersebut:

*“Menurut saya, kepemimpinan yang memadukan sikap peduli dan kasih sayang memiliki peran penting dalam meningkatkan sikap kooperatif pegawai di organisasi. Seperti pemimpin selalu menunjukkan perhatian kepada setiap anggota timnya namun masih kadang-kadang. beliau juga jarang mengadakan pertemuan tim untuk berbagi ide dan masukan, namun ketika sedang acara yang urgent beliau secara gercep langsung mengadakan meeting dadakan dan beliau kadang selalu memberikan dukungan kepada mereka yang membutuhkan bantuan.”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan belum mampu namun berdasarkan pengamatan peneliti kenapa tidak sejalan dengan dengan apa yang disampaikan oleh pimpinan dengan bawahan dikarenakan pegawai masih ada yang malu ketika ingin berkomunikasi, menyampaikan ide-ide ataupun lainnya karena merasa canggung, namun ada beberapa pegawai yang biasa aja menyampaikan apa yang ingin disampaikan. hal ini ketika peneliti mengamati ketika sedang mengadakan meeting pemimpin selalu bersikap terbuka dan hal tersebut terbukti ketika ada seorang pegawai menemui pimpinan untuk menanyakan masalah SKP yang berkaitan dengan kinerja, dan pimpinan bersedia menyediakan waktunya dan mendengarkan secara detail mengenai permasalahan yang terjadi oleh bawahan. setelahnya pemimpin memberikan solusi untuk mengadakan workshop mengenai permasalahan yang dialami pegawai.

## 2. *Empowerment* (pemberdayaan)

- a. Meningkatkan kualitas kerja pegawai dengan sikap saling percaya kepada bawahannya.

Empowerment atau pemberdayaan proses memberikan kewenangan, tanggung jawab kepada bawahan agar merasa memiliki kontrol atas kinerjanya. Ketika pemimpin memperlihatkan sikap saling percaya kepada bawahannya, hal ini menciptakan lingkungan di mana bawahan merasa dihargai dan didukung untuk mengambil inisiatif, membuat keputusan, dan mengembangkan potensi kinerja yang lebih baik. Dengan adanya employment ini maka, bawahan merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas kerja secara keseluruhan.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut:

*“Beliau mengatakan bahwa kualitas kerja pegawai dapat ditingkatkan melalui pembangunan sikap saling percaya di antara anggota tim. Untuk mencapai hal ini, komunikasi terbuka dan jujur sangatlah penting. Saya berusaha untuk membuka jalur komunikasi yang baik dengan pegawai, mendengarkan dengan seksama masukan dan masalah yang mereka hadapi. Sehingga dengan membuka komunikasi, menunjukkan integritas, dan memberikan dukungan, saya yakin bahwa kita dapat membangun hubungan yang kuat dan saling percaya di antara anggota tim. Hal ini akan berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kualitas kerja dan pencapaian tujuan bersama.”*

Pemimpin berpendapat bahwa kualitas kerja pegawai dapat ditingkatkan melalui pembangunan sikap saling percaya di antara anggota tim. Untuk mencapai hal ini, penting untuk memiliki komunikasi yang terbuka dan jujur. Pemimpin berusaha membuka jalur komunikasi yang baik dengan pegawai, mendengarkan masukan dan masalah yang mereka hadapi dengan seksama. Dengan membuka komunikasi, menunjukkan integritas, dan memberikan dukungan, diyakini bahwa hubungan yang kuat dan saling percaya dapat dibangun di antara anggota tim. Hal ini diharapkan dapat berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kualitas kerja dan mencapai tujuan bersama.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 3 dan 4 berikut pendapat informan terkait hal tersebut:

*“Beliau mengatakan ketika seorang pemimpin mempercayai kemampuan dan integritas bawahannya, itu menciptakan lingkungan dimana pegawai merasa dihargai dan didukung untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Seperti yang dilakukan pemimpin beliau selalu memberikan kepercayaan kepada saya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan tanpa terlalu banyak campur tangan, tapi memberikan arahan yang jelas, namun memberi ruang bagi saya untuk menggunakan inisiatif saya sendiri. Hal itu membuat saya merasa dihargai dan bertanggung jawab atas pekerjaan saya, sehingga saya lebih bersemangat untuk memberikan hasil terbaik.”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan mampu memberikan Empowerment dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai dengan sikap saling percaya kepada bawahannya. komunikasi terbuka dan jujur sangatlah penting untuk memberikan kepercayaan terutama dalam hal kinerja

b. Meningkatkan kuantitas output kerja pegawai dengan sikap saling percaya kepada bawahannya.

Meningkatkan kuantitas output kerja pegawai dengan sikap saling percaya kepada bawahannya melibatkan beberapa langkah strategis. pemimpin perlu membangun hubungan yang kuat dan saling percaya dengan bawahan melalui komunikasi terbuka, mendengarkan dengan seksama, dan memberikan dukungan yang dibutuhkan. pemimpin harus memberikan otonomi dan tanggung jawab kepada bawahan, memperlihatkan keyakinan bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas dengan baik. serta memberikan umpan balik yang konstruktif dan mengakui kontribusi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. dengan memperkuat saling percaya di antara pemimpin dan

bawahan, karyawan akan merasa lebih termotivasi dan bertanggung jawab, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kuantitas output kerja.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut:

*“Beliau mengatakan membangun sikap saling percaya di antara bawahan sangat penting untuk meningkatkan kuantitas output kerja. ketika bawahan merasa didukung dan dipercayai, mereka lebih cenderung untuk bekerja dengan lebih efisien dan produktif. Selain itu saya biasanya memulai dengan membuka jalur komunikasi yang terbuka dengan bawahan saya. Saya mendengarkan dengan seksama masukan dan ide mereka, serta memberikan dukungan dan bimbingan yang mereka butuhkan. selain itu, saya selalu menjunjung tinggi integritas dan konsistensi dalam tindakan dan perkataan saya.”*

Pemimpin berpendapat bahwa pentingnya membangun sikap saling percaya di antara bawahan untuk meningkatkan kuantitas output kerja. Pemimpin tersebut menekankan bahwa ketika bawahan merasa didukung dan dipercayai, mereka cenderung bekerja lebih efisien dan produktif. Strateginya termasuk membuka jalur komunikasi yang terbuka dengan bawahan, mendengarkan masukan dan ide mereka, serta memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan. Selain itu, pemimpin tersebut menegaskan pentingnya menjunjung tinggi integritas dan konsistensi dalam tindakan dan perkataan, yang merupakan landasan bagi membangun kepercayaan yang kuat di antara tim.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 2 dan 4 berikut pendapat informan terkait hal tersebut :

*“Kepemimpinan yang membangun saling percaya sangat penting dalam meningkatkan kuantitas output kerja pegawai. Ketika seorang pemimpin dan bawahannya memiliki hubungan yang didasari oleh saling percaya, itu menciptakan lingkungan di mana komunikasi lebih lancar, kolaborasi lebih efektif, dan karyawan lebih termotivasi untuk bekerja keras. Seperti saat pemimpin memberikan kepercayaan kepada saya untuk*

*menyelesaikan proyek-proyek dengan tanggung jawab yang diberikan. Dia memberikan bimbingan dan arahan yang jelas, namun memberi kebebasan kepada saya untuk mengelola pekerjaan saya sendiri. hal itu membuat saya merasa dihargai dan bertanggung jawab atas hasil kerja saya, sehingga saya lebih termotivasi untuk menyelesaikan proyek dengan efisien.”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan mampu memberikan Empowerment dalam meningkatkan kuantitas output kerja pegawai dengan sikap saling percaya kepada bawahannya. pemimpin mampu memberikan pelayanan yang cukup kepada bawahannya dengan sikap saling terbuka antar bawahan dan pimpinan, memberikan tugas dan tanggung jawab, bimbingan, arahan yang jelas sehingga dapat meningkatkan kuantitas output kerja yang baik.

- c. Meningkatkan keterandalan pegawai dengan sikap saling percaya kepada bawahannya.

Meningkatkan keterandalan pegawai dengan membangun saling kepercayaan di antara bawahan strategi yang sangat efektif. seorang pemimpin menunjukkan kepercayaan kepada bawahannya, memberikan dorongan yang kuat bagi mereka untuk menjadi lebih andal dalam tugas dan tanggung jawabnya. Pendekatan ini melibatkan hubungan yang kuat, komunikasi terbuka, dan memberikan dukungan yang konsisten. Dengan memberikan ruang untuk ekspresi ide dan pendapat, mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan umpan balik yang konstruktif, pemimpin dapat membangun fondasi kepercayaan yang kokoh. bagi pemimpin untuk mempertahankan integritas dan konsistensi dalam tindakan mereka, sehingga memperkuat dasar kepercayaan di antara tim. sehingga pegawai merasa didukung dan dipercayai oleh pimpinan, sehingga cenderung menjadi lebih terandalan dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas kinerjanya.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut :

*“Keterandalan pegawai sangat penting dalam keberhasilan tim dan organisasi secara keseluruhan. Salah satu cara terbaik untuk meningkatkan keterandalan ini dengan membangun sikap saling percaya di antara pimpinan dan bawahan. Selain itu saya percaya bahwa komunikasi yang terbuka dan jujur merupakan kunci utama dalam membangun saling percaya. Saya selalu mengupayakan komunikasi dua arah dengan bawahan saya, mendengarkan masukan dan ide mereka dengan seksama, serta memberikan umpan balik yang jujur dan konstruktif. dan pada intinya, membangun saling percaya itu proses yang berkelanjutan serta membutuhkan komitmen dari semua pihak. Namun, dengan mengutamakan komunikasi terbuka, memberikan tanggung jawab, menjadi teladan yang baik, dan memberikan penghargaan, saya yakin kita dapat menciptakan lingkungan kerja yang kokoh dan keterandalan pegawai dapat meningkat secara signifikan,”*

Pemimpin berpendapat bahwa keterandalan pegawai sangat penting untuk kesuksesan tim dan organisasi. Untuk mencapai keterandalan tersebut, penting bagi pimpinan untuk membangun saling percaya dengan bawahannya melalui komunikasi yang terbuka dan jujur. Dengan mendengarkan dengan seksama, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menjadi teladan yang baik, serta memberikan penghargaan, maka lingkungan kerja yang kokoh dan keterandalan pegawai dapat terwujud.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 2 berikut pendapat informan terkait hal tersebut :

*“Beliau mengatakan sebagai pimpinan di sub pokja sdm beliau selalu memberikan kesempatan kepada anggota timnya untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas tugas-tugas mereka. beliau memberikan arahan yang jelas dan memberi dukungan saat diperlukan, namun juga memberikan kepercayaan kepada kami untuk melakukan pekerjaan dengan cara kami sendiri. Hal itu menciptakan rasa keterandalan di antara kami sebagai tim, dan kami merasa lebih termotivasi untuk memberikan hasil terbaik.”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan mampu memberikan keterandalan pegawai dengan sikap saling percaya kepada bawahannya. membangun saling percaya dengan bawahannya melalui komunikasi yang terbuka dan jujur. dengan mendengarkan dengan seksama, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menjadi teladan yang baik, serta memberikan penghargaan sehingga menciptakan rasa keterandalan yang baik.

- d. Meningkatkan sikap kooperatif pegawai dengan sikap saling percaya kepada bawahannya.

Meningkatkan sikap kooperatif pegawai dengan membangun saling percaya di antara pimpinan dan bawahannya merupakan langkah penting dengan komunikasi terbuka, transparansi, dan konsistensi dalam tindakan dan perkataan, pimpinan dapat membantu memperkuat hubungan dan membangun rasa saling percaya di antara pegawai. Dengan demikian, pegawai akan lebih cenderung bekerja secara kolaboratif, saling mendukung, dan membangun sinergi dalam mencapai tujuan bersama.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut :

*“Beliau mengatakan menurut saya, sikap kooperatif pegawai dapat ditingkatkan dengan membangun sikap saling percaya di antara pimpinan dan bawahan. ketika ada saling percaya, kolaborasi dan kerjasama antar pegawai menjadi lebih mudah terwujud.”*

Pemimpin berpendapat bahwa pentingnya membangun hubungan saling percaya antara pimpinan dan bawahan sebagai kunci dalam meningkatkan sikap kooperatif pegawai. Ketika ada saling percaya antara pimpinan dan bawahan, kolaborasi dan kerjasama antar pegawai menjadi lebih lancar dan efektif. Hal ini karena adanya kepercayaan

memungkinkan terbentuknya lingkungan kerja yang positif dan mendukung, di mana setiap anggota tim merasa didukung dan dihargai. Dalam lingkungan seperti ini, pegawai akan merasa lebih nyaman untuk berkontribusi, bekerja sama, dan berkolaborasi dalam mencapai tujuan bersama.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 3 dan 4 berikut pendapat informan terkait hal tersebut :

*“Beliau mengatakan seorang pemimpin dan bawahannya memiliki hubungan yang didasari oleh saling percaya, itu menciptakan lingkungan di mana kolaborasi dan kerjasama antar tim menjadi lebih efektif. Seperti pemimpin disini selalu memberikan kepercayaan kepada kami dan rekan-rekan tim untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan yang penting bagi proyek kami. beliau mendorong kami untuk berbagi ide dan memecahkan masalah bersama-sama. hal itu menciptakan rasa kebersamaan di antara kami sebagai tim, dan kami lebih bersedia untuk bekerja sama demi mencapai tujuan bersama.”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan mampu memberikan sikap kooperatif pegawai dengan sikap saling percaya kepada bawahannya. ketika ada saling percaya antara pimpinan dan bawahan, kolaborasi dan kerjasama antar pegawai menjadi lebih lancar dan efektif. Hal ini karena adanya kepercayaan memungkinkan terbentuknya lingkungan kerja yang positif dan mendukung, di mana setiap anggota tim merasa didukung dan dihargai.

## 2. Vision (Visi)

- a. Meningkatkan kualitas kerja pegawai dengan menjadi inspirasi bagi pegawai

Meningkatkan kualitas kerja pegawai dengan menjadi inspirasi bagi pegawai ialah tentang menjadi teladan yang baik dan memberikan motivasi kepada para bawahan untuk melakukan yang terbaik. sebagai

pemimpin harus menunjukkan dedikasi, integritas, dan semangat yang tinggi dalam pekerjaan. Ketika pegawai melihat pemimpin sebagai contoh yang baik, maka para bawahan cenderung terinspirasi untuk mengikuti jejak dan memberikan usaha terbaik mereka. hal ini memberikan dorongan positif, memberikan umpan balik yang membangun, dan mendukung pertumbuhan dan perkembangan secara pribadi dan profesional. Dengan menjadi sumber inspirasi bagi pegawai, maka dapat mendorong pegawai untuk mencapai potensi mereka yang penuh dan berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan tim dan organisasi secara keseluruhan.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut :

*“Beliau mengatakan salah satunya dengan berada di garis depan saat ada tantangan atau proyek yang menantang saya akan terlibat langsung dalam proyek-proyek dan tantangan, menunjukkan dedikasi dan komitmen. saya memberikan umpan balik positif, mengakui kontribusi mereka, dan menyediakan dukungan serta arahan yang sesuai dengan kebutuhan individu pegawai.”*

Pemimpin berpendapat bahwa untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai, seorang pemimpin harus terlibat langsung dalam proyek-proyek dan tantangan yang dihadapi tim. Dengan berada di garis depan, pemimpin menunjukkan dedikasi dan komitmen yang akan memotivasi pegawai untuk melakukan yang terbaik. Selain itu, pemimpin memberikan umpan balik positif kepada pegawai, mengakui kontribusi yang mereka lakukan, dan memberikan dukungan serta arahan yang sesuai dengan kebutuhan individu. Ini berarti bahwa pemimpin tidak hanya memberi perintah dari kejauhan, tetapi juga secara aktif terlibat dalam memandu dan mendukung pegawai, yang akan meningkatkan motivasi dan kinerja.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 4 berikut pendapat informan terkait hal tersebut :

*“Beliau mengatakan sebagai pimpinan sub pokja sdm beliau selalu menunjukkan semangat dan antusiasme yang tinggi dalam menjalankan proyek-proyek yang ditugaskan padanya. beliau tidak hanya fokus pada pencapaian individu, tetapi juga selalu mengajak tim untuk bekerja sama dan saling mendukung. melihat semangat dan antusiasme yang dimiliki jadi saya merasa terinspirasi untuk terlibat lebih aktif dalam proyek-proyek kami dan memberikan kontribusi yang lebih besar.”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan mampu memberikan meningkatkan kualitas kerja pegawai dengan menjadi inspirasi bagi pegawai menjadi teladan yang baik dan memberikan motivasi kepada para bawahan untuk melakukan yang terbaik. namun pimpinan belum memiliki strategi yang pas untuk mencapai tujuan kinerjanya.

- b. Meningkatkan kuantitas output kerja pegawai dengan menjadi inspirasi bagi pegawai.

Meningkatkan kuantitas output kerja pegawai dengan menjadi inspirasi bagi pegawai berarti memotivasi dan mendorong mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik dan lebih banyak. Sebagai seorang pemimpin yang menjadi inspirasi, tidak hanya memberikan instruksi atau tugas, tetapi juga menjadi contoh yang baik dalam tindakan dan sikap. seperti terlibat langsung dalam pekerjaan, menunjukkan dedikasi dan komitmen yang tinggi. Selain itu, memberikan umpan balik positif, mengakui kontribusi, dan memberikan dukungan serta bimbingan yang sesuai. Dengan menjadi sumber inspirasi bagi pegawai, pemimpin mendorong bawahan untuk bekerja dengan semangat, fokus, dan produktivitas yang lebih tinggi, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kuantitas output kerja.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut :

*“Beliau mengatakan Salah satu strategi utamanya dengan menunjukkan dedikasi saya terhadap pekerjaan. Saya selalu terlibat dalam proyek bersama mereka dan menunjukkan bahwa saya juga bekerja keras. serta memberikan motivasi melalui umpan balik positif. Saya mengakui dan menghargai kontribusi pegawai secara teratur, serta memberikan kesempatan pengembangan karir sebagai bentuk penghargaan atas kinerja mereka “*

Pemimpin berpendapat bahwasanya salah satu strategi utama yang digunakan dengan memberikan contoh langsung kepada pegawai dengan menunjukkan dedikasi terhadap pekerjaan. Pemimpin tersebut aktif terlibat dalam proyek bersama pegawai dan menunjukkan bahwa ia juga bekerja keras. Selain itu, pemimpin memberikan motivasi melalui umpan balik positif dengan mengakui dan menghargai kontribusi pegawai secara teratur. Hal ini juga termasuk memberikan kesempatan pengembangan karir sebagai bentuk penghargaan atas kinerja para bawahan. sehingga, pemimpin berusaha untuk menjadi teladan yang baik dan memberikan dukungan serta motivasi kepada pegawainya untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 2 dan 4 berikut pendapat informan terkait hal tersebut:

*“Sebagai pimpinan beliau selalu menampilkan sikap yang positif dan optimis, bahkan dalam situasi yang menantang sekalipun. Dia tidak pernah menyerah di hadapan kesulitan dan selalu mencari solusi terbaik untuk mengatasi masalah.”*

Pernyataan yang disampaikan oleh informan 4 berikut pendapat informan terkait hal tersebut:

*“Sebagai atasan beliau selalu menunjukkan dedikasi yang tinggi dan kerja keras dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dia tidak hanya berbicara tentang pentingnya produktivitas, tetapi juga menunjukkan dengan tindakan nyata.”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan mampu memberikan meningkatkan kuantitas output kerja pegawai dengan menjadi inspirasi bagi pegawai. dengan menunjukkan kerja kerasnya dalam menyelesaikan tugasnya serta memberikan motivasi melalui umpan balik positif dengan mengakui dan menghargai kontribusi pegawai secara teratur.

- c. Meningkatkan keterandalan pegawai dengan menjadi inspirasi bagi pegawai.

Meningkatkan keterandalan pegawai dengan menjadi inspirasi bagi pegawai berarti mempengaruhi dan memotivasi pegawai untuk menjadi lebih dapat diandalkan dalam pekerjaan pemimpin memberikan inspirasi kepada pegawai untuk mengikuti jejak yang sama. Pemimpin juga memberikan dukungan, umpan balik positif, dan kesempatan pengembangan karir kepada pegawai, sehingga mendorong pegawai untuk menjadi lebih andal dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Dengan ini, pemimpin tidak hanya memberikan instruksi dan arahan, tetapi juga menjadi sumber inspirasi bagi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut:

*“Beliau mengatakan bahwa menjadi inspirasi bagi pegawai adalah kunci untuk meningkatkan keterandalan mereka. Sebagai seorang pemimpin, saya selalu berusaha untuk menjadi contoh yang baik dalam kerja keras, dedikasi, dan integritas. Saya berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam setiap tugas yang saya lakukan, dan saya selalu berusaha untuk mencapai hasil yang memuaskan. Saya percaya bahwa sikap saya yang tekun dan pantang menyerah dapat menginspirasi pegawai untuk melakukan hal yang sama.”*

Pemimpin berpendapat bahwa menjadi inspirasi bagi pegawai sangat penting dalam meningkatkan keterandalan mereka. Pemimpin

bertekad untuk menjadi contoh yang baik bagi bawahannya, menunjukkan sikap kerja keras, dedikasi, dan integritas. Mereka berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam setiap tugas yang mereka lakukan, dan berusaha mencapai hasil yang memuaskan. Pemimpin meyakini bahwa sikap tekun dan ketidak pantangannya menyerah dapat menginspirasi pegawai untuk meniru perilaku yang sama, sehingga meningkatkan keterandalan mereka dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 3 dan 4 berikut pendapat informan terkait hal tersebut :

*“Sebagai atasan saya selalu menampilkan sikap yang menginspirasi dalam menjalankan tugasnya. Dia tidak hanya memberikan arahan yang jelas, tetapi juga turut terlibat secara aktif dalam pekerjaan tim.”*

Pernyataan yang disampaikan oleh informan 4 berikut pendapat informan terkait hal tersebut :

*“Beliau mengatakan sebagai pimpinan kami beliau selalu menampilkan semangat dan antusiasme yang tinggi dalam menjalankan proyek-proyek yang ditugaskan padanya. beliau tidak pernah menyerah dihadapan tantangan dan selalu mencari solusi terbaik untuk mengatasi masalah.”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan mampu memberikan meningkatkan keterandalan pegawai dengan menjadi inspirasi bagi pegawai. pemimpin bertekad untuk menjadi contoh yang baik bagi bawahannya, menunjukkan sikap kerja keras, dedikasi, dan integritas.

- d. Meningkatkan sikap kooperatif pegawai dengan menjadi inspirasi bagi pegawai

Meningkatkan sikap kooperatif pegawai dengan menjadi inspirasi bagi pegawai dengan memotivasi dan mempengaruhi pegawai untuk

bekerja sama secara lebih efektif dalam tim atau dalam lingkungan kerja. Dalam konteks ini, seorang pemimpin yang menjadi inspirasi bagi pegawai akan menunjukkan sikap kerja keras, dedikasi, integritas, dan kolaboratif yang menginspirasi pegawai lainnya untuk mengikuti contohnya. Dengan menjadi teladan yang baik dan memberikan motivasi, pemimpin dapat membantu menciptakan budaya kerja yang kooperatif di mana setiap anggota tim bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut :

*“Beliau mengatakan dengan menjadi teladan bagi pegawai. saya percaya bahwa sebagai pemimpin, saya memiliki tanggung jawab untuk menunjukkan sikap kooperatif dan dedikasi yang tinggi. dan selalu berusaha untuk memberikan contoh yang baik dalam kerja sama serta memberikan dukungan serta motivasi yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan bersama.”*

Pemimpin berpendapat bahwa sebagai pemimpin, seseorang harus menjadi teladan atau contoh yang baik bagi pegawai. Ini berarti menunjukkan sikap kooperatif, dedikasi yang tinggi, kerja sama, dukungan, dan motivasi kepada pegawai lainnya. Dengan memberikan contoh yang baik ini, pemimpin dapat menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk mengikuti jejaknya, bekerja sama dengan baik dalam tim, dan mencapai tujuan bersama secara efektif. Selain itu, pemimpin juga memiliki tanggung jawab untuk memberikan dukungan dan motivasi kepada pegawai agar mereka dapat berkembang dan mencapai potensi terbaik mereka.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 2 dan 3 berikut pendapat informan terkait hal tersebut:

*“Beliau mengatakan sebagai pimpinan beliau selalu menunjukkan semangat kerja yang tinggi dan sikap yang ramah kepada semua anggota tim. Sikapnya yang inklusif ini membuat*

*kami merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.”*

Pernyataan yang disampaikan oleh informan 3 berikut pendapat informan terkait hal tersebut:

*“Beliau mengatakan kepemimpinan yang menjadi sumber inspirasi sangat penting dalam membentuk sikap kooperatif di antara pegawai. Seorang pemimpin yang mampu menjadi teladan positif dapat memberikan dorongan kepada pegawai untuk bekerja sama secara efektif. Seperti beliau ini sebagai atasan saya selalu menampilkan sikap yang menginspirasi dalam bekerja. Dia tidak hanya memberikan arahan yang jelas, tetapi juga terlibat secara aktif dalam tim.”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan mampu memberikan sikap kooperatif pegawai dengan menjadi inspirasi bagi pegawai pemimpin menunjukkan semangat kerja yang tinggi dan sikap yang ramah kepada semua anggota tim serta memberikan dorongan kepada pegawai untuk bekerja sama secara efektif sehingga mampu melayani dengan baik.

3. *Humility* (kerendahan hati)

a. Meningkatkan kualitas kerja pegawai dengan sikap yang rendah hati.

Meningkatkan kualitas kerja pegawai dengan sikap yang rendah hati berarti menggunakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kerendahan hati sebagai landasan utama dalam berinteraksi dengan pegawai dan mempengaruhi untuk meningkatkan kualitas kerja. Sikap rendah hati membantu membangun kepercayaan antara pemimpin dan bawahan. Ketika pegawai merasa bahwa pemimpin mereka dapat diandalkan, mereka lebih cenderung untuk bekerja keras dan memberikan yang terbaik dalam kinerjanya. dengan menerapkan sikap yang rendah hati dalam kepemimpinannya pada akhirnya dapat

meningkatkan kualitas kerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut :

*“Beliau mengatakan tentu saja. Salah satu strategi ialah dengan memperlihatkan sikap yang rendah hati kepada pegawai. saya percaya bahwa sebagai pemimpin, penting untuk tetap rendah hati dan terbuka terhadap pembelajaran serta pertumbuhan. Saya selalu mengakui bahwa setiap orang memiliki keahlian dan pengetahuan yang berharga. Oleh karena itu, saya aktif mendengarkan pendapat dan masukan dari pegawai, bahkan dari mereka yang mungkin berada di bawah posisi saya. Selain itu, saya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuan serta menghargai setiap kontribusi yang diberikan oleh pegawai. serta yakin bahwa dengan sikap yang rendah hati, kita dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai.”*

Pemimpin berpendapat bahwa salah satu strategi yang digunakan oleh pemimpin dengan menunjukkan sikap yang rendah hati kepada pegawai bawah nya. mereka meyakini bahwa sebagai pemimpin, penting untuk tetap rendah hati dan terbuka terhadap pembelajaran serta pertumbuhan. serta mengakui nilai dari keahlian dan pengetahuan setiap orang, dan secara aktif mendengarkan pendapat dan masukan dari pegawai, termasuk dari para pegawainya yang mungkin berada di bawah posisi mereka. Selain itu pemimpin memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan menghargai kontribusi yang diberikan. Keyakinan bahwa dengan sikap yang rendah hati, kualitas kerja pegawai dapat ditingkatkan.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 2 dan 3 berikut pendapat informan terkait hal tersebut:

*“Beliau mengatakan pimpinan memiliki sikap yang sangat rendah hati. beliau selalu mendengarkan pendapat kami, bahkan dari level terendah di tim ini. ketika kami memiliki ide atau masalah, dia selalu merespons dengan penuh perhatian dan*

*memberikan dukungan untuk kami mencari solusi. sikapnya yang rendah hati membuat kami merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan.”*

Pernyataan yang disampaikan pemimpin tidak sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 3 berikut pendapat informan terkait hal tersebut:

*“Beliau mengatakan pimpinan memang memiliki sikap rendah hati namun beliau juga tidak selalu mendengarkan apa yang kami sampaikan hanya saja sekilas-kilas saja, beliau juga kadang merespon masalah tidak selalu ontime namu tunggu beberapa hari baru disampaikan kepada kami semua, sehingga kami pun segan untuk menanyakan. sikap yang rendah hati membuat kami dihargai namun itupun masih kadang-kadang aja ketika sedang enak ya enak.”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan belum mampu memberikan kualitas kerja pegawai dengan sikap yang rendah hati. kerenekan masih kurang mendengarkan respon pegawai secara on time sehingga pegawai merasa diabaikan, namun yang peneliti observasi beliau memang tidak langsung menjawab apa yang sedang dikeluhkan oleh pegawai, namun pemimpin itu memberikan jawaban setelah dipikir-pikir terlebih dahulu sehingga responnya sangat lambat.

- b. Meningkatkan kuantitas *output* kerja pegawai dengan sikap yang rendah hati.

Sikap yang rendah hati dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi peningkatan jumlah atau kuantitas dari hasil kerja yang dihasilkan oleh para pegawai di bawahnya. Dalam konteks ini, "output kerja" merujuk pada hasil-hasil konkret yang diproduksi atau dicapai oleh pegawai. sikap yang rendah hati dari seorang pemimpin memiliki dampak positif terhadap produktivitas pegawai. Sikap yang rendah hati menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, di mana para pegawai merasa dihargai, didengar, dan termotivasi untuk

berkontribusi secara maksimal. Seiring dengan itu, pegawai menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan merasa lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut :

*“Salah satu poin saya adalah dengan memperlihatkan sikap rendah hati kepada pegawai. sebagai pemimpin, kita tidak selalu harus menjadi pusat perhatian, tetapi seharusnya memberikan ruang bagi pegawai untuk tampil dan berkembang. Seperti yang saya sering katakan saya selalu mendorong tim saya untuk berbagi ide dan pendapat mereka. saya aktif mendengarkan setiap masukan, bahkan yang mungkin dianggap sepele, karena saya percaya bahwa setiap kontribusi memiliki nilai yang berharga. Dengan sikap yang rendah hati, saya berharap dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh dengan kolaborasi dan semangat untuk saling membantu. sehingga kuantitas output kerja akan meningkat secara alami.”*

Pemimpin berpendapat bahwa sikap rendah hati ialah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. memberikan ruang bagi pegawai untuk berkembang, mendorong mereka untuk berbagi ide dan pendapat mereka, dan aktif mendengarkan setiap masukan, bahwa setiap kontribusi memiliki nilai yang berharga. Dengan mempromosikan kolaborasi dan semangat tim, berharap dapat meningkatkan kuantitas kinerja secara alami.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 2 dan 4 berikut pendapat informan terkait hal tersebut:

*“Beliau mengatakan pemimpin yang baik memiliki peran besar dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Salah satu pendekatan yang efektif dengan menunjukkan sikap rendah hati. pemimpin yang rendah hati akan lebih terbuka terhadap ide-ide dan masukan dari timnya, sehingga dapat menginspirasi mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. seperti kepemimpinan beliau sosok yang rendah hati. dia tidak pernah ragu untuk mengakui kontribusi dan ide-ide dari setiap anggota tim, bahkan yang mungkin memiliki posisi yang lebih rendah. ketika kami mengalami kendala atau kesulitan dalam mencapai target output,*

*dia tidak segan-segan untuk bertanya kepada kami apa yang bisa dilakukannya untuk membantu kami.”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan mampu memberikan kuantitas output kerja pegawai dengan sikap yang rendah hati. karena tidak pernah ragu untuk mengakui kontribusi dan ide-ide dari setiap anggota tim, selalu peduli kepada bawahan ketika mengalami kesulitan mengenai kinerjanya.

c. Meningkatkan keterandalan pegawai dengan sikap yang rendah hati.

Meningkatkan keterandalan pegawai dengan sikap yang rendah hati merupakan strategi penting dalam kepemimpinan. dengan menunjukkan sikap rendah hati, seorang pemimpin membangun hubungan saling percaya dan menghargai antara dirinya dan para pegawai. hal ini menginspirasi pegawai untuk merasa lebih nyaman dalam memberikan masukan dan ide-ide mereka sebagai pegawai, serta merasa dihargai dalam lingkungan kerja. sehingga pegawai merasa lebih terhubung dengan visi dan tujuan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan keterandalan mereka dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab kinerjanya. dengan sikap yang rendah hati, pemimpin menciptakan fondasi yang kuat untuk pertumbuhan individu dan kesuksesan kolektif.

Dalam hal ini pemimpin menyampaikan sebagai berikut :

*“Beliau mengatakan pemimpin itu harus menunjukkan sikap rendah hati dalam interaksi sehari-hari dengan pegawainya, seperti dengan mendengarkan dengan penuh perhatian saat mereka berbicara, menghargai kontribusi mereka, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Selain itu, seorang pemimpin juga dapat mendorong budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif di mana pegawai merasa nyaman untuk berbagi ide dan mengakui kesalahan tanpa takut dihakimi. dengan demikian, keterandalan pegawai dapat ditingkatkan secara signifikan. seperti meminta bantuan atau masukan dari timnya.”*

Pemimpin berpendapat bahwa pemimpin harus mengadopsi sikap rendah hati dalam interaksi sehari-hari dengan pegawainya. hal ini termasuk tindakan seperti mendengarkan dengan penuh perhatian saat pegawai berbicara, menghargai kontribusi yang mereka berikan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Selain itu, seorang pemimpin juga harus mempromosikan budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif di mana pegawai merasa nyaman untuk berbagi ide, mengakui kesalahan, dan memberikan masukan tanpa takut dihakimi.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 3 dan 4 berikut pendapat informan terkait hal tersebut:

*“Beliau mengatakan iya sama sih pemimpin disini kadang dapat menunjukkan sikap rendah hati dalam interaksi sehari-hari dengan pegawainya, dengan mendengarkan saat sedang berbicara, menghargai kontribusi, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Selain itu, pemimpin juga dapat mendorong budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif di mana pegawai merasa nyaman untuk berbagi ide dan inovasi sehingga keteladanan dapat terjalin antara sesama tanpa adanya rasa takut.”*

d. Meningkatkan sikap kooperatif pegawai dengan sikap yang rendah hati.

Meningkatkan sikap kooperatif pegawai dengan sikap yang rendah hati strategi yang efektif dalam kepemimpinan. hal ini melibatkan pemimpin menunjukkan sikap rendah hati dalam interaksi sehari-hari dengan pegawainya, seperti mendengarkan dengan penuh perhatian saat mereka berbicara, menghargai kontribusi mereka, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. dengan sikap yang rendah hati, pemimpin menciptakan lingkungan yang mempromosikan kolaborasi dan kebersamaan. Pegawai merasa didukung dan dihargai, sehingga lebih termotivasi untuk bekerja sama dengan rekan-rekannya. sikap rendah hati juga mengurangi rasa takut atau ketidaknyamanan dalam berbagi ide atau meminta bantuan, karena pegawai merasa bahwa pemimpin mereka menghargai perspektif dan kontribusi mereka.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut :

*“Beliau mengatakan bahwa Beliau selalu berusaha untuk memperlihatkan sikap rendah hati dengan tidak mengedepankan ego dan selalu membuka diri terhadap masukan dan ide dari semua anggota tim. saya percaya bahwa setiap orang memiliki kontribusi yang berharga, dan dengan mendengarkan dengan penuh perhatian, kita dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif.”*

Pemimpin berpendapat bahwa seorang pemimpin menegaskan prinsip sikap rendah hati yang mereka terapkan dalam dinamika tim. menekankan bahwa dalam perannya, berusaha untuk tidak menonjolkan ego pribadi, tetapi memberikan ruang bagi kontribusi dari semua anggota tim. Keyakinan terletak pada nilai setiap individu dalam tim. sehingga pendekatan yang demikian, pemimpin itu menciptakan lingkungan yang kolaboratif, di mana dialog terbuka dan saling mendengarkan menjadi kunci. Sikap mendengarkan dengan penuh perhatian yang mereka terapkan menunjukkan penghargaan terhadap sudut pandang yang beragam dan membangun rasa penghargaan di antara tim. dengan begitu, pesan tersebut menyoroti komitmen seorang pemimpin untuk membentuk budaya kerja yang inklusif dan menghasilkan hasil yang lebih baik melalui kolaborasi dan kebersamaan tim.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 3 dan 4 berikut pendapat informan terkait hal tersebut:

*“Beliau mengatakan pemimpin itu harus menunjukkan sikap rendah hati dalam tindakan sehari-hari, seperti dengan mendengarkan dengan penuh perhatian saat pegawai berbicara, mengakui kontribusi setiap individu, dan menghargai ide-ide yang beragam. Selain itu, seorang pemimpin juga dapat memfasilitasi kegiatan atau proyek kolaboratif di antara pegawai untuk memperkuat kerjasama dan saling pengertian. seperti kepemimpinan beliau ini yang sangat rendah hati. ketika ada proyek tim, dia selalu memulai dengan mendengarkan pendapat semua*

*anggota tim, tanpa memandang hierarki atau pengalaman. beliau menunjukkan apresiasi yang tulus terhadap kontribusi setiap orang, bahkan yang mungkin tidak sebesar kontribusi orang lain.*

Pernyataan yang disampaikan pemimpin tidak sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 4 berikut pendapat informan terkait hal tersebut:

*“Beliau mengatakan kepemimpinan beliau ini dengan senang hati memang sangat rendah hati. ketika ada proyek tim, dia selalu memulai dengan mendengarkan pendapat semua anggota tim, namun disaat rapat sedang tanya jawab beliau kadang langsung menyekak pembicaraan ketika tidak sejalan dengan pemikirannya tanpa memandang hierarki atau pengalaman. namun kadang beliau menunjukkan apresiasi yang tulus terhadap kontribusi setiap orang ketika dapat plus namun sebaliknya apabila kurang srek ya biasa aja. sehingga kadang membuat rasa sungkan.”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan mampu memberikan sikap kooperatif pegawai dengan sikap yang rendah hati, namun terkadang pimpinan belum mampu memberikan sikap kooperatif pegawai dengan sikap yang rendah hati, sehingga dalam memberikan sikap kooperatif masih belum maksima.

#### 4. *Trust* (kepercayaan)

- a. Meningkatkan kualitas kerja pegawai dengan keterbukaan kepada sesama.

Meningkatkan kualitas kerja pegawai dengan keterbukaan kepada sesama suatu pendekatan yang efektif dalam membangun lingkungan kerja yang produktif dan inklusif. dengan mempraktikkan keterbukaan, pemimpin menciptakan atmosfer di mana pegawai merasa nyaman untuk berbagi ide, masukan, dan pemikiran tanpa takut akan penilaian atau kritik. dengan memberikan ruang bagi keterbukaan, pemimpin menginspirasi kepercayaan dan kerjasama di antara anggota tim. ketika pegawai merasa didengar dan dihargai, maka pegawai cenderung lebih

termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Selain itu, keterbukaan juga memungkinkan untuk pertukaran informasi yang lebih efektif dan pembahasan terbuka tentang masalah yang mungkin muncul.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut :

*“Beliau mengatakan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai, saya percaya bahwa keterbukaan kepada sesama sangatlah penting. Saya selalu berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, di mana setiap anggota tim merasa nyaman untuk berbagi ide, masukan, dan masalah yang mereka hadapi serta mengadakan pertemuan tim atau forum diskusi, di mana setiap anggota tim memiliki kesempatan untuk berbicara dan mendengarkan. Saya juga selalu siap mendengarkan secara pribadi jika ada masalah atau kekhawatiran yang ingin disampaikan.”*

Pemimpin berpendapat bahwa Dengan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, membuka pintu bagi kolaborasi yang efektif dan pertukaran ide yang produktif di antara anggota tim. Melalui pertemuan tim dan forum diskusi, memberikan platform bagi setiap anggota tim untuk berpartisipasi aktif, merasa didengar, dan memberikan kontribusi mereka. Selain itu, kesiapan untuk mendengarkan secara pribadi menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap kebutuhan dan kekhawatiran individu. Ini menciptakan hubungan yang lebih kuat antara pimpinan dan anggota tim, serta memungkinkan untuk penyelesaian masalah yang lebih efektif.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 2 berikut pendapat informan terkait hal tersebut :

*“Beliau mengatakan kepemimpinan yang ditandai dengan keterbukaan kepada sesama memiliki dampak yang positif dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai. Seorang pemimpin yang terbuka terhadap ide, masukan, dan umpan balik dari bawahannya cenderung menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Seperti yang dilakukan pimpinan beliau*

*yang selalu mendorong komunikasi yang terbuka di antara tim. beliau sering mengadakan sesi diskusi terbuka di mana setiap anggota tim dapat menyampaikan ide, masukan, atau bahkan kekhawatiran mereka. sikap keterbukaan beliau menciptakan lingkungan di mana kami merasa didengar dan dihargai.”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan mampu memberikan kualitas kerja pegawai dengan keterbukaan kepada sesama. pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Seperti yang dilakukan pimpinan beliau yang selalu mendorong komunikasi yang terbuka di antara tim. beliau sering mengadakan sesi diskusi terbuka di mana setiap anggota tim dapat menyampaikan ide, masukan, saran dari semua pegawai.

- b. Meningkatkan kuantitas output kerja pegawai dengan sikap keterbukaan kepada sesama.

Meningkatkan kuantitas output kerja pegawai dengan sikap keterbukaan kepada sesama suatu strategi yang kuat dalam mencapai produktivitas yang lebih tinggi dalam tim. dengan menjadi terbuka terhadap sesama, seorang pemimpin menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa nyaman untuk berbagi ide, gagasan, dan masukan mereka tanpa rasa takut atau hambatan. dalam suasana yang terbuka, komunikasi menjadi lebih lancar dan efektif, memungkinkan informasi untuk mengalir dengan lebih bebas di antara anggota tim kerja. hal ini tidak hanya memperkuat kolaborasi, tetapi juga mempercepat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. keterbukaan mempromosikan pertukaran gagasan yang lebih cepat dan lebih efisien, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kuantitas output kerja.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut:

*“Beliau mengatakan untuk meningkatkan kuantitas output kerja pegawai Salah satu strategi utama yang saya terapkan adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan transparan di antara anggota tim dengan mengadakan pertemuan tim di mana setiap anggota tim memiliki kesempatan untuk berbagi ide, masukan, dan hambatan yang mereka hadapi dalam pekerjaan mereka.”*

Pemimpin berpendapat bahwa untuk meningkatkan kuantitas output kerja pegawai ialah melalui penciptaan lingkungan kerja yang terbuka dan transparan. Dalam praktiknya, beliau mengadakan pertemuan tim di mana setiap anggota tim diberikan kesempatan untuk berpartisipasi aktif dengan berbagi ide, masukan, dan hambatan yang mereka hadapi dalam pekerjaan mereka. Melalui pendekatan ini, beliau membuka pintu bagi kolaborasi yang lebih efektif dan pertukaran ide yang produktif di antara anggota tim. Dengan memastikan bahwa setiap anggota tim merasa didengar dan dihargai, beliau menciptakan iklim di mana kreativitas dan inovasi dapat berkembang.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 3 dan 2 berikut pendapat informan terkait hal tersebut:

*“Beliau mengatakan kepemimpinan beliau dalam hal ini juga menerapkan prinsip keterbukaan dalam kepemimpinannya. beliau sering menyelenggarakan sesi brainstorming dan diskusi terbuka untuk mengumpulkan ide dan gagasan dari seluruh tim. Keterbukaan Bu Rina menciptakan suasana kerja yang terbuka dan kolaboratif, yang mendorong pegawai untuk berkontribusi secara aktif dan meningkatkan kuantitas output kerja.”*

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 2 berikut pendapat informan terkait hal tersebut :

*“Beliau mengatakan kepemimpinan yang saat ini ditandai dengan keterbukaan kepada sesama memiliki dampak yang positif dalam meningkatkan kuantitas output kerja pegawai.pemimpin yang terbuka terhadap ide, masukan, dan umpan balik dari bawahannya cenderung menciptakan*

*lingkungan kerja yang memungkinkan informasi dan gagasan beredar dengan lebih lancar. Seperti yang dilakukan beliau yang selalu memperhatikan keterbukaan dan kolaborasi di antara timnya. Dia sering mengadakan pertemuan rutin di mana setiap anggota tim dapat berbagi ide dan masukan terkait tugas mereka. Keterbukaan beliau menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa nyaman untuk berbagi dan bekerja sama, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kuantitas output kerja kami.”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan mampu memberikan kuantitas output kerja pegawai dengan sikap keterbukaan kepada sesama. sering mengadakan pertemuan rutin di mana setiap anggota tim dapat berbagi ide dan masukan terkait tugas mereka. serta sering menyelenggarakan sesi brainstorming dan diskusi terbuka untuk mengumpulkan ide dan gagasan dari seluruh tim. Keterbukaan pimpinan menciptakan suasana kerja yang terbuka dan kolaboratif, yang mendorong pegawai untuk berkontribusi secara aktif dan meningkatkan kuantitas output kerja.

c. Meningkatkan keterandalan pegawai dengan sikap keterbukaan kepada sesama.

Meningkatkan keterandalan pegawai dengan sikap keterbukaan kepada sesama ialah strategi yang kuat dalam membangun kepercayaan dan kebersamaan di antara anggota tim kerja. dengan menjadi terbuka terhadap sesama, pemimpin menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa aman untuk berbagi informasi, masukan, dan perasaan tanpa takut akan penilaian atau kritik. sikap keterbukaan memungkinkan anggota tim kerja untuk membangun hubungan yang lebih kuat satu sama lain, karena pegawai merasa didengar, dihargai, dan dipercaya. Hal ini menciptakan fondasi yang kokoh untuk kerjasama yang efektif dan koordinasi yang lebih baik dalam pekerjaannya.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut:

*“Beliau mengatakan untuk meningkatkan keterandalan pegawai saya sangat menekankan pentingnya keterbukaan di lingkungan kerja. Pertama-tama, saya selalu membuka saluran komunikasi yang terbuka di antara anggota tim. mengadakan pertemuan tim atau forum diskusi, di mana setiap anggota tim memiliki kesempatan untuk berbicara dan mendengarkan. hal ini memungkinkan mereka untuk berbagi informasi, ide, atau bahkan masalah yang mereka hadapi “*

Pemimpin berpendapat untuk meningkatkan keterandalan pegawai dengan menekankan keterbukaan di lingkungan kerja ialah langkah yang sangat tepat. dengan membuka saluran komunikasi yang terbuka di antara anggota tim, menciptakan kesempatan bagi mereka untuk merasa didengar dan dihargai. dengan mengadakan pertemuan tim atau forum diskusi, di mana setiap anggota tim diberikan kesempatan untuk berbicara dan mendengarkan, serta memastikan bahwa setiap suara didengar dan dipertimbangkan. Hal ini tidak hanya memfasilitasi pertukaran ide dan informasi yang penting, tetapi juga membangun kepercayaan di antara anggota tim. dengan menekankan keterbukaan di lingkungan kerja, pemimpin tidak hanya meningkatkan keterandalan pegawai, tetapi juga menciptakan fondasi yang kokoh untuk kerjasama yang efektif dan produktif di dalam tim.

Pernyataan yang disampaikan pemimpin sejalan dengan yang disampaikan oleh informan 2 berikut pendapat informan terkait hal tersebut:

*“Beliau mengatakan kepemimpinan yang ditandai dengan keterbukaan kepada sesama sangat penting dalam membangun keterandalan di antara pegawai. pemimpin yang transparan dan terbuka dengan timnya cenderung memperoleh kepercayaan dari anggota timnya. sebagai contoh, burina, pimpinan saya, selalu memprioritaskan komunikasi terbuka di timnya. beliau sering menyelenggarakan pertemuan secara berkala di mana kami dapat berdiskusi tentang proyek, masalah, atau perubahan yang terjadi di perusahaan. keterbukaan bu rina menciptakan*

*lingkungan di mana kami merasa nyaman untuk mengungkapkan ide, membagikan informasi, dan memecahkan masalah bersama.”*

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum mengatakan bahwa selama ini pimpinan mampu memberikan keterandalan pegawai dengan sikap keterbukaan kepada sesama dengan keterbukaan kepada sesama sehingga fapat membangun keterandalan di antara pegawai. pemimpin yang transparan dan terbuka dengan timnya cenderung memperoleh kepercayaan dari anggota timnya.

- d. Meningkatkan sikap kooperatif pegawai dengan sikap keterbukaan kepada sesama.

Meningkatkan sikap kooperatif pegawai dengan sikap keterbukaan kepada sesama ialah strategi yang efektif dalam membangun kerjasama yang kuat dan harmonis di dalam tim. dengan mempraktikkan keterbukaan, seorang pemimpin menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa nyaman untuk berbagi ide, masukan, dan pemikiran mereka secara terbuka tanpa takut akan penilaian atau kritik. sikap keterbukaan memungkinkan untuk terbentuknya hubungan yang lebih akrab dan solid di antara anggota tim. Ketika anggota tim merasa didengar, dihargai, dan dipercaya, maka lebih cenderung untuk bekerja sama secara kooperatif dan saling mendukung. serta juga lebih mungkin untuk membuka diri terhadap kolaborasi dan berbagi tanggung jawab dalam mencapai tujuan bersama.

Dalam hal ini informan 1 pemimpin menyampaikan sebagai berikut :

*“Beliau mengatakan sebagai pemimpin, saya percaya bahwa keterbukaan merupakan kunci untuk membangun sikap kooperatif di antara pegawai. strategi yang saya terapkan dalam meningkatkan sikap kooperatif pegawai dengan sikap keterbukaan kepada sesama, memastikan bahwa saluran*

*komunikasi terbuka di antara seluruh anggota tim. Ini termasuk mengadakan pertemuan rutin, forum diskusi, atau bahkan menyediakan platform komunikasi online di mana pegawai dapat dengan bebas berbagi informasi, ide, dan masalah yang mereka hadapi. Dengan menerapkan strategi ini, saya percaya bahwa kita dapat menciptakan budaya kerja yang didasarkan pada keterbukaan, kepercayaan, dan kerjasama di antara pegawai.”*

Pemimpin berpendapat bahwa keterbukaan kunci untuk membangun sikap kooperatif di antara pegawai. sebagai pemimpin, strategi yang diusulkan ialah memastikan saluran komunikasi terbuka di antara seluruh anggota tim, baik melalui pertemuan rutin, forum diskusi, atau platform komunikasi online. dengan demikian, diharapkan tercipta budaya kerja yang didasarkan pada keterbukaan, kepercayaan, dan kerjasama di antara pegawai.

Pada sub bab metode penelitian telah dijelaskan bahwa penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif merupakan Prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bodgan dan Taylor dalam Meleong, 2007). Sebagai makhluk yang terlahir sebagai makhluk sosial, manusia akan melakukan komunikasi dengan orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung. Komunikasi memiliki pengertian proses penyampaian pesan dari individu kepada individu lain dengan menggunakan berbagai macam lambang maupun simbol tertentu. Dalam proses komunikasi tersebut terdapat interaksi simbolik, dimana pikiran manusia mengartikan dan menafsirkan benda benda dan peristiwa-peristiwa yang dialaminya. Esensi interaksi simbolik adalah suatu aktivitas yang merupakan ciri khas manusia, yakni komunikasi atau pertukaran symbol yang diberi makna (Mulyana, 2001).

Berdasarkan temuan penelitian dilapangan, kepemimpinan Sub Pokja SDM sudah baik dan berjalan dengan lancar. Dari pernyataan informan, peneliti mendapatkan data bahwa kepemimpinan Sub Pokja

SDM sudah menjalankan sesuai tugas dan kewajibannya. Dan dari segi pelayanan di Sub pokja SDM juga sudah baik. Namun masih ada beberapa hal yang perlu masih diperbaiki kedepan agar para pegawai dapat meningkatkan kualitas kinerjanya.

Menurut Sudjono Anas (2009) Penelitian komparasi pada intinya adalah penelitian yang berusaha untuk menemukan persamaan dan perbedaan tentang benda, orang, prosedur kerja, ide, kritik terhadap orang atau kelompok, terhadap suatu ide atau prosedur kerja. Dapat juga digunakan untuk membandingkan kesamaan pandangan dan perubahan pandangan orang.

### **C. Sintesis Pemecah Masalah**

#### **1. *Love* (Kasih Sayang)**

Untuk meningkatkan kualitas kerja, kuantitas output, keterandalan, dan sikap kooperatif pegawai dengan sikap yang peduli dan kasih sayang, ada beberapa langkah yaitu :

- a) **Komunikasi Terbuka dan Transparan:** Pemimpin harus memastikan saluran komunikasi terbuka antara pimpinan dan pegawai. Ini mencakup dialog dua arah, transparansi dalam menyampaikan informasi, serta memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan ide, masukan, atau kekhawatiran mereka.
- b) **Pemberian Apresiasi dan Pengakuan:** Memberikan pujian dan pengakuan atas pencapaian serta kontribusi pegawai merupakan pendorong motivasi yang kuat. Ini tidak hanya memperkuat rasa dihargai, tetapi juga membangun kepercayaan dan keterlibatan.
- c) **Kesejahteraan dan Motivasi Pegawai:** Memperhatikan kesejahteraan fisik dan emosional pegawai, serta memahami apa yang memotivasi mereka secara individual, adalah langkah penting. Memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja, menyediakan lingkungan kerja yang

nyaman, dan memberikan dukungan yang diperlukan akan meningkatkan motivasi dan keterlibatan.

- d) Pengembangan Keterampilan dan Pertumbuhan: Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan keterampilan baru menunjukkan perhatian terhadap pertumbuhan mereka. Melalui pelatihan atau program pengembangan lainnya, pemimpin dapat meningkatkan keterampilan dan nilai tambah pegawai dalam organisasi.
- e) Pembangunan Budaya Salingsapa: Membangun komunikasi terbuka dan saling menghargai di antara anggota tim merupakan langkah kunci dalam meningkatkan sikap kooperatif. Ini menciptakan lingkungan di mana setiap anggota tim merasa dihargai, didengar, dan terlibat secara aktif dalam proses kerja.

## 2. *Empowerment* (Pemberdayaan)

Untuk meningkatkan kualitas kerja, kuantitas output, keterampilan, dan sikap kooperatif pegawai dengan sikap saling percaya kepada bawahannya, berikut ada beberapa langkah yaitu :

- a) Membangun Sikap Saling Percaya: Pemimpin harus menjadi teladan dalam membangun sikap saling percaya di antara anggota tim dengan menunjukkan integritas, kejujuran, dan transparansi dalam semua interaksi. Komunikasi dua arah yang terbuka juga penting untuk membangun hubungan yang didasarkan pada saling pengertian dan dukungan.
- b) Membuka Komunikasi dan Mendengarkan dengan Seksama: Memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan pimpinan dan mendengarkan dengan seksama masukan dan ide mereka. Hal ini tidak hanya memperkuat hubungan saling percaya, tetapi juga meningkatkan motivasi bawahan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar.

- c) Membangun Dasar Hubungan yang Didasarkan pada Saling Percaya: Penting bagi pemimpin untuk memulai dengan membentuk dasar hubungan yang didasarkan pada saling percaya antara pimpinan dan bawahan. Ini melibatkan menunjukkan integritas, kejujuran, dan konsistensi dalam tindakan dan keputusan sebagai pemimpin.
- d) Menciptakan Rasa Kebersamaan: Untuk meningkatkan sikap kooperatif, menciptakan rasa kebersamaan di antara tim sangat penting. Ini dapat dicapai melalui kegiatan tim dan berbagi pengalaman, keberhasilan, dan tantangan bersama.

Dengan menerapkan poin ini, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang didasarkan pada saling percaya, memotivasi bawahan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar, dan memperkuat sikap kooperatif di antara anggota tim.

### 3. *Vision* (Visi)

Untuk meningkatkan kualitas kerja, kuantitas output, keterandalan, dan sikap kooperatif pegawai dengan menjadi inspirasi bagi mereka berikut ada beberapa langkah yaitu :

- a) Memberikan Umpan Balik Positif dan Dukungan: Berikan umpan balik positif secara teratur untuk mengakui prestasi dan kontribusi pegawai, serta berikan dukungan dan arahan yang sesuai dengan kebutuhan individu. Ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga memperkuat kepercayaan diri pegawai.
- b) Memberikan Motivasi Melalui Umpan Balik Positif dan Pengembangan Karir: Umpan balik positif dan kesempatan pengembangan karir merupakan cara efektif untuk memberikan motivasi kepada pegawai dan menghargai kinerja mereka. Hal ini juga memperkuat rasa percaya diri pegawai dan memotivasi mereka untuk meningkatkan kuantitas output kerja.

- c) Menunjukkan Sikap yang Menginspirasi dan Bertanggung Jawab: Menjadi teladan bagi pegawai dengan menampilkan sikap yang menginspirasi, seperti integritas, dedikasi, dan semangat dalam menghadapi tantangan. Selain itu, bertanggung jawab dalam tugas-tugas dan menampilkan sikap yang menginspirasi dalam setiap aspek pekerjaan juga penting untuk menciptakan budaya kerja yang kooperatif.

Dengan menerapkan langkah-langkah ini, pemimpin dapat menjadi sumber inspirasi bagi pegawai, memotivasi mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik, dan membangun hubungan yang kuat serta saling percaya di antara anggota tim.

#### 4. *Humility* (kerendahan hati)

Untuk meningkatkan kualitas kerja, kuantitas output, keterandalan, dan sikap kooperatif pegawai dengan sikap yang rendah hati, berikut ada beberapa langkah yaitu:

- a) Tetap Rendah Hati dan Terbuka terhadap Pembelajaran: Tunjukkan sikap rendah hati dengan selalu terbuka untuk belajar dan berkembang, serta memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuan mereka melalui pelatihan dan mendengarkan pendapat mereka dengan seksama.
- b) Memberikan Ruang bagi Pegawai untuk Tampil dan Berkembang: Beri kesempatan kepada pegawai untuk mengambil peran yang lebih aktif dalam proyek atau tugas mereka, dan dorong tim untuk berbagi ide dan pendapat mereka secara terbuka.
- c) Mendengarkan dengan Penuh Perhatian dan Membangun Budaya Kerja yang Terbuka: Berikan perhatian penuh ketika pegawai berbicara dan bangun budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif di mana setiap anggota tim merasa nyaman untuk berbagi ide dan pemikiran mereka.

Dengan menerapkan langkah-langkah ini, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, memperkuat rasa kepemilikan dan keterlibatan pegawai, serta meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas tim secara keseluruhan.

#### 5. *Trust* (Kepercayaan)

Untuk meningkatkan kualitas kerja, kuantitas output, keterandalan, dan sikap kooperatif pegawai dengan sikap keterbukaan kepada sesama berikut ada beberapa langkah yaitu :

- a) Menciptakan Lingkungan Kerja yang Terbuka: Pastikan budaya kerja mendorong keterbukaan dan transparansi dengan membangun komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan, serta mengadakan sesi diskusi terbuka untuk memfasilitasi pertukaran ide dan pemikiran di antara anggota tim.
- b) Mengadakan Pertemuan Tim atau Forum Diskusi: Sering mengadakan pertemuan tim atau forum diskusi untuk memfasilitasi komunikasi terbuka dan memperkuat hubungan di antara anggota tim. Berikan kesempatan kepada setiap anggota tim untuk berbicara dan menyampaikan masukan, ide, atau masalah yang mereka hadapi.
- c) Menyediakan Platform Komunikasi Online: Selain pertemuan langsung, menyediakan platform komunikasi online seperti grup diskusi atau forum adalah cara efektif untuk mendorong keterbukaan dan kolaborasi di antara anggota tim. Pastikan platform tersebut didukung dengan baik dan memberikan respon yang tepat terhadap setiap kontribusi.

Dengan menerapkan langkah-langkah ini, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, membangun kepercayaan di antara anggota tim, memperkuat keterandalan, dan meningkatkan sikap kooperatif di antara mereka.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang model servant leadership dilihat dari aspek kemampuan *Love* (Kasih Sayang), *Empowerment* (Pemberdayaan), *Vision* (Visi), *Humility* (Kerendahan Hati), *Trust* (Kepercayaan) dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kasih Sayang (*Love*): Temuan penelitian menunjukkan bahwa kehadiran kasih sayang dalam kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan kualitas kerja anggota tim antara pimpinan dan bawahan. Kasih sayang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, empatik, dan peduli, yang pada gilirannya memotivasi anggota tim untuk berkontribusi dengan maksimal. dengan adanya kasih sayang dalam kepemimpinan memiliki Implikasi positif pada kualitas kerja anggota tim. Ketika pemimpin menunjukkan perhatian, empati, dan kepedulian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan anggota tim, maka pegawai cenderung merasa dihargai, didukung, dan termotivasi untuk memberikan hasil terbaik.
2. Pemberdayaan (*Empowerment*): Pemberdayaan anggota tim terbukti memiliki dampak positif pada kuantitas output. Ketika anggota tim diberi otoritas dan tanggung jawab yang tepat, mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencapai target dan mencapai hasil yang diharapkan.
3. Visi (*Vision*): Adanya visi yang jelas dan inspiratif dalam kepemimpinan terkait dengan peningkatan keterlibatan anggota tim. Visi yang kuat memberikan arah yang jelas dan tujuan yang bermakna bagi anggota tim, sehingga mereka lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pencapaian visi bersama. Adanya visi yang kuat dalam kepemimpinan berhubungan dengan peningkatan keterlibatan anggota tim antara pimpinan dan bawahan. Anggota tim yang memahami dan meresapi visi cenderung lebih

bersemangat dan berkomitmen untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan tersebut.

4. Kerendahan Hati (*Humility*): Kualitas kerendahan hati dalam kepemimpinan berdampak positif pada sikap kooperatif anggota tim. Pemimpin yang rendah hati cenderung membangun hubungan yang baik, menghargai kontribusi orang lain, dan mendorong kolaborasi dalam tim. Kualitas kerendahan hati dalam kepemimpinan memainkan peran penting dalam membangun hubungan yang baik dan produktif antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin yang rendah hati cenderung lebih terbuka terhadap Ide dan masukan dari anggota timnya. Pemimpin yang rendah hati mendorong kolaborasi, menghargai kontribusi orang lain, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung.
5. Kepercayaan (*Trust*): Kepercayaan yang terbangun antara pemimpin dan anggota tim faktor kunci dalam meningkatkan kualitas kerja dan kuantitas output. Kepercayaan menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan mendukung, di mana anggota tim merasa aman untuk berkontribusi dan bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Kepercayaan yang terbangun antara pemimpin dan anggota tim merupakan pondasi yang krusial dalam kepemimpinan *servant Leadership*. Tanpa adanya kepercayaan, hubungan antara pemimpin dan bawahan anggota tim akan rapuh, yang dapat menghambat kerja sama dan pencapaian tujuan bersama.

## B. Saran

- a. Lebih meningkatkan *servant leadership* dengan meningkatkan dimensi *love, huunility, vision, trust* dan *empowerement* terhadap kinerja pegawai. Hal ini dengan meningkatkan dimensi *love, humility, vision, trust, dan empowerment* yang baik ditemukan memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Peningkatan *love* (kasih sayang) dapat dilakukan dengan meningkatkan ketertarikan pemimpin kepada kinerja setiap pegawai.
- c. Peningkatan *humility* dapat dilakukan dengan memberikan kontrol lebih kepada pegawai dengan pemberian tanggung jawab yang lebih banyak kepada para pegawai, karena indikator ini. Selain itu pemimpin harus mempertahankan sikap untuk memberikan kesempatan kepada bawahan dalam membuat keputusan.
- d. Peningkatan *vision* dapat dilakukan dengan penerimaan visi dan tujuan pegawai ke dalam instansi. Selain itu pemimpin perusahaan harus mempertahankan sikap untuk berdiskusi mengenai arah masa depan instansi.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Creswell, John W. 2010. Yogyakarta: *Pustaka Pelajar Research Design Pendekatan Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*.
- Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009),
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, (2007) *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PTRafika Aditama, Cetakan Kedua.
- Mathis dan Jackson (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Buku Dua.
- Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Press, 2012).
- Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009).
- Thoha, Miftah. 2013. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.

### Artikel Jurnal

- Basna, F. (2016). Analisis Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*.
- Bhestari, N. (2019). *Implementasi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Iklim Kerja Unuk Meningkatkan Kinerja Karyawan D BMT Sinar Amanah Boyolangu*. IAIN Tulungagung.
- Dennis, R.S., & Bocarnea, M. (2005). Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership and Organization Development Journal*
- Fahmi. (2009). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SPBU Pandanaran Semarang. Skripsi tidak diterbitkan*. Semarang: Program Sarjana Fakultas Manajemen Universitas Gunadarma.
- Jennings, Ken & Stahl-Wert. (2003). *The Serving Leader: 5 Powerfull Actions That Will Transform Your Team, Your Business and Your Community*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Laub, Jim (2003). *Form Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model, Servant Leadership*

- Research Roundtable*, (online),  
([www.regent.edu/.../laub\\_from\\_paternalism.pdf](http://www.regent.edu/.../laub_from_paternalism.pdf), diakses 10 Januari 2024).
- Lincoln, Y.S. dan Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publication.
- Miles, M.B. Huberman, A.M, & Saldana, J. (2014) *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook. Edition 3. USA: Sage Publications*. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohindi, UI-Press.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Nanjundeswaraswamy & Swamy. 2014. *Leadership Styles. Advances in Management. Vol.7, No.2*.
- Neuschel, Robert P. (2005). *The Servant Leader: Unleashing the Power of Your People*. London: Kogan Page Limited.
- Patterson, K.A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model. Unpublished Doctoral Dissertation*, Regent University.
- Purwanto, P. (2018). *Teknik Penyusunan Instrumen Uji Validitas dan Realibilitas Penelitian Ekonomi Syariah*. Magelang: Staia Press.
- Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2008) *Human Resource Management*.
- Siswanto, dan Sucipto, Agus. 2008. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UIN Malang Press.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Spears, Larry C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristic of Effective, Caring Leaders, *The Journal of Virtues & Leadership*, (online), Vol. 1, Iss. 1, (<https://www.regent.edu/acad/global/publications/>, diakses 4 Des 2023).
- Spears, Larry C. (2012). The Spirit of Servant Leadership at Gonzana University, *The International Journal of Servant-Leadership*, (online), (<http://www.regent.edu/acad/global/publications/>, diakses 4 Des 2023).
- Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, (2016) *Organizational Behavior*.
- Tampi, B. J. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia,Tbk* (Regional Sales Manado).
- Tim Penyusun Pusat Kamus, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007).
- Tim Penyusun Pusat Kamus, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007).
- Wibowo, Muladi (2012). Manajemen Kepemimpinan Yang Melayani. *Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, (online), No.2, Th.VI,

(<http://journal.uniba.ac.id/index.php/mbs/article/download/202/20>, diakses 8 Des 2023).

Wong, Paul & Page, Don. (2003). *Servant Leadership: An Opponent-Process Model and The Revised Servant Leadership Profile*. (online), (<http://www.regent.edu/acad/sls/publications/>, diakses 31 Januari 2024).

### **Peraturan Perundang-Undangan**

Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. *Core Values ASN*.

### **Website Resmi**

Website Kementerian Pendidikan Kebudayaan Ristek dan Teknologi diakses melalui <https://pauddikdasmen.kemdikbud.go.id/struktur-organisasi> pada tanggal 2 agustus 2023 pukul 09.00 WIB.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## LAMPIRAN

### A. Pedoman Wawancara

Pedoman Wawancara Model Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership*) Dalam Mendukung Kinerja Pegawai Di Unit Sub Pokja SDM Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, Dan Pendidikan Menengah (Kemendikbudristek RI)

#### Pedoman Wawancara Pemimpin

No.	Dimensi Strategi ( <i>SERVANT LEADERSHIP</i> ) Dennis dan Bocarnea (2005)	Dimensi Indikator Kinerja (Mangkunegara, 2022)	Pertanyaan	Key Informan
1.	Love (kasih sayang)	a. Kualitas Kerja b. Kuantitas Output c. Dapat tidaknya diandalkan d. Sikap kooperatif	1. Bagaimana strategi Bapak/Ibu dalam meningkatkan <b>kualitas kerja</b> pegawai dengan sikap <b>yang peduli dan kasih sayang.</b> 2. Bagaimana perhatian Bapak/Ibu dalam meningkatkan <b>kuantitas output</b> kerja pegawai dengan sikap yang <b>peduli dan kasih sayang.</b> 3. Bagaimana ketertarikan Bapak/Ibu dalam	Kepala Bidang Sub Pokja Sumber Daya Manusia

			<p>meningkatkan <b>keterandalan</b> pegawai dengan sikap yang <b>peduli dan kasih sayang.</b></p> <p>4. Bagaimana strategi Bapak/Ibu dalam meningkatkan <b>sikap kooperatif</b> pegawai dengan sikap yang <b>peduli dan kasih sayang.</b></p>	
2.	Empowerment (pemberdayaan)	<p>a. Kualitas Kerja</p> <p>b. Kuantitas Output</p> <p>c. Dapat tidaknya diandalkan</p> <p>d. Sikap kooperatif</p>	<p>1. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu dalam meningkatkan <b>kualitas kerja</b> pegawai dengan <b>sikap saling percaya kepada bawahannya.</b> Bisa Bapak/ibu ceritakan</p> <p>2. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu dalam meningkatkan <b>kuantitas output</b> kerja pegawai dengan <b>sikap saling percaya kepada bawahannya.</b> Bisa Bapak/ibu ceritakan</p> <p>3. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu bagaimana cara dalam meningkatkan <b>keterandalan</b> pegawai dengan <b>sikap saling percaya kepada</b></p>	Kepala Bidang Sub Pokja Sumber Daya Manusia

			<p><b>bawahannya.</b> Bisa Bapak/ibu ceritakan</p> <p>4. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu dalam meningkatkan <b>sikap kooperatif</b> pegawai dengan <b>sikap saling percaya</b> <b>kepada bawahannya.</b> Bisa Bapak/ibu ceritakan</p>	
3.	Vision (visi)	<p>a. Kualitas Kerja</p> <p>b. Kuantitas Output</p> <p>c. Dapat tidaknya diandalkan</p> <p>d. Sikap kooperatif</p>	<p>1. Bisa digambarkan/ceritakan bagaimana cara Bapak/Ibu dalam meningkatkan <b>kualitas kerja</b> pegawai dengan menjadi <b>inspirasi bagi pegawai</b></p> <p>2. Bisa digambarkan bagaimana strategi Bapak/Ibu dalam meningkatkan <b>kuantitas output</b> kerja pegawai dengan menjadi <b>inspirasi bagi pegawai.</b></p> <p>3. Bisa digambarkan bagaimana Bapak/Ibu dalam meningkatkan <b>keter-andalan</b> pegawai dengan menjadi <b>inspirasi bagi pegawai.</b></p>	Kepala Bidang Sub Pokja Sumber Daya Manusia

			4. Bisa digambarkan bagaimana strategi Bapak/Ibu dalam meningkatkan <b>sikap kooperatif</b> pegawai dengan menjadi <b>inspirasi bagi pegawai</b>	
4.	Humility (kerendahan hati)	<p>a. Kualitas Kerja</p> <p>b. Kuantitas Output</p> <p>c. Dapat tidaknya diandalkan</p> <p>d. Sikap kooperatif</p>	<p>1. Bisa digambarkan bagaimana strategi Bapak/Ibu dalam meningkatkan <b>kualitas kerja</b> pegawai dengan sikap <b>yang rendah hati</b>.</p> <p>2. Bisa digambarkan bagaimana strategi Bapak/Ibu dalam meningkatkan <b>kuantitas output</b> kerja pegawai dengan sikap <b>yang rendah hati</b>.</p> <p>3. Bisa digambarkan bagaimana strategi Bapak/Ibu dalam <b>keterandalan</b> pegawai dengan sikap <b>yang rendah hati</b>.</p> <p>4. Bagaimana strategi Bapak/Ibu dalam Bisa digambarkan bagaimana cara Bapak/Ibu dalam meningkatkan <b>sikap kooperatif</b> pegawai</p>	Kepala Bidang Sub Pokja Sumber Daya Manusia