

Peran Kepemimpinan Melayani dalam Proses Perolehan Predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) Rutan Klas IIB Purworejo – Jawa Tengah

Aditya Bayu Krisna
Politeknik Ilmu Permasayarakatan

Abstract

This research aims to examine the role of the servant leadership style and also the obstacles that may exist in the process of getting the WBBM predicate at Rutan Klas IIB Purworejo. The data were collected through the interview and observation. The interview subjects were Head of the prison and three employees. The data were analyzed using inductive analysis method, a method to make a general conclusion based on existing data. The results of the study indicate that the servant leadership style has a big role for the development of the integrity zone and can make Rutan Purworejo easier to get WBBM predicate after successfully gaining WBK predicate. The servant leadership style has a role through role optimization of the Prison leader as a leader, motivator and role model for the employees to develop a professional, integrity, and accountable culture. In addition, there are obstacles such as awkward communication between superiors and subordinates, there are employees who need special support to increase their motivation and work commitment, optimizing the use of equipment to support digitalization, and a relaxed working culture that should be changed.

Keywords: *Servant leadership style, integrity zone, prison*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran gaya kepemimpinan melayani dalam proses perolehan predikan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) Rutan Klas IIB Purworejo beserta hambatan yang dialami dalam pembangunan zona integritas WBK dan WBBM. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara dan observasi. Subjek wawancara adalah satu orang pelaksana jabatan struktural dan tiga orang pegawai Rutan. Data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data induktif, yaitu penarikan kesimpulan berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan dalam penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melayani memiliki peran besar dalam pembangunan zona integritas dan dapat membuat Rutan Purworejo lebih mudah untuk meraih predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) setelah sebelumnya berhasil mendapat predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Gaya kepemimpinan melayani memiliki peran melalui pengoptimalan peran pemimpin Rutan sebagai pemimpin, pendorong, penggerak, dan teladan bagi pegawainya dalam membangun budaya kerja baru yang profesional, berintegritas, dan akuntabel. Di samping itu, ada hambatan yang ditemui, yaitu seperti masih ada kecanggungan komunikasi antara atasan dan bawahan, masih adanya pegawai yang memerlukan motivasi khusus untuk meningkatkan motivasi dan komitmen kerja, optimalisasi penggunaan peralatan untuk mendukung digitalisasi dalam bekerja, dan budaya kerja santai yang harus diubah menjadi lebih baik.

Kata kunci: *Kepemimpinan Melayani, Zona Integritas, Rutan*

1. Pendahuluan

Reformasi birokrasi merupakan salah satu langkah awal untuk mendukung pemerintah dalam melakukan penataan proses penyelenggaraan organisasi yang baik, efektif, dan efisien, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional.

Namun, dalam pelaksanaannya ada banyak kendala yang dihadapi, salah satunya adalah Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) yang sering terjadi karena kurangnya pengawasan terhadap organisasi. Guna menghilangkan penyimpangan tersebut, maka langkah strategis yang bisa ditempuh adalah dengan melakukan pembangunan zona integritas dengan menetapkan satuan kerja berpredikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Penetapan tersebut dimaksudkan sebagai kompetisi bagi setiap organisasi untuk menjadi area percontohan bagi organisasi lain. Pembangunan zona integritas juga sebagai momentum untuk melakukan perubahan secara menyeluruh khususnya di Masyarakat.

Salah satu bentuk reformasi birokrasi dalam organisasi adalah dengan melakukan perubahan budaya kerja, misalnya pada gaya kepemimpinan. Keberadaan pemimpin dengan gaya kepemimpinannya sangat mempengaruhi berjalannya suatu organisasi. Menurut Aprilana *et al.*, (2017), kepemimpinan merupakan salah satu komponen terpenting dalam menjalankan roda organisasi. Kualitas dan integritas setiap anggota organisasi tentu dipengaruhi oleh pemimpinnya. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dapat memberikan pertumbuhan positif bagi organisasi. Terkait hal tersebut, *servant leadership* (kepemimpinan melayani) dapat menjadi alternatif gaya kepemimpinan dalam organisasi.

Keberhasilan *servant leadership* dalam sebuah organisasi telah banyak diteliti sebelumnya. Salah satunya penelitian oleh Dandi (2020) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk menggambarkan hubungan penerapan *servant leadership* dengan kualitas pelayanan publik. Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa *servant leadership style* berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, *servant leadership* dinilai dapat memiliki peran yang besar dalam pembangunan zona integritas melalui tercapainya predikat Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM) dalam sebuah organisasi. Integritas yang dimiliki setiap anggota organisasi penting bagi kemajuan organisasi.

Yasonna H. Laoly dalam pencaanangan Pembangunan Zona Integritas Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM) UPT Masyarakat (6/3/2019) mengatakan

“Saya tegaskan kepada jajaran bahwa kita perlu reform dan komitmen, Masyarakat menanggapinya dengan menjadikan hal ini sebuah momentum untuk melakukan perubahan secara menyeluruh”

Rutan Purworejo, Jawa Tengah saat ini sudah mendapatkan predikat Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) dan edang dalam proses untuk mendapatkan predikat Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM). Terkait birokrasi ini, maka diperlukan sosok pemimpin yang dapat melayani anggotanya guna tercapainya predikat Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM) tersebut. Sedangkan saat ini, setelah mendapat predikat Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK), tingkat kepemimpinan Rutan Purworejo berganti dan tentu gaya kepemimpinannya berbeda. Mengingat bahwa kepemimpinan melayani memiliki peran yang besar untuk mencapai predikat Wilayah

Bebas Dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM), serta predikat Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) yang telah dimiliki Rutan Purworejo, maka menurut penulis, kepemimpinan melayani dalam sebuah organisasi bisa diterapkan di Rutan Purworejo agar bisa lebih mudah meraih predikat Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM). Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti akan mengkaji peran gaya kepemimpinan melayani dalam proses pembangunan zona integritas melalui perolehan predikat Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM), serta hambatan dalam pembangunan zona integritas dalam penelitian berjudul “Peran Kepemimpinan Melayani dalam Proses Perolehan Predikat Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM) Rutan Klas IIB Purworejo”.

2. Landasan Teori

2.1 Teori *Servant Leadership*

Konsep *Servant Leadership* pertama kali ada pada bidang manajemen dan sastra diperkenalkan oleh Robert K. Merton (Greenleaf, 1977). Menurut Robbins & Judge (2017) mendefinisikan *Servant Leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan adanya minat kepemimpinan yang melampaui serta lebih perhatian kepada pengikutnya untuk membantu para pengikutnya agar lebih tumbuh dan berkembang dalam organisasi. Greenleaf, R. K., & Spears L. C (2002), menggambarkan *servant leadership* sebagai kepemimpinan yang melayani utamanya dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan atmosfer *dignity* (martabat) dan *respect* (hormat), membangun komunitas dan kerja tim, dan mendengarkan rekan dan karyawan. Penting untuk dicatat bahwa dari perspektif praktis, pemimpin yang melayani bukan hanya berusaha untuk meningkatkan produktivitas dan keuntungan organisasi mereka, tetapi juga memanfaatkan orientasi layanan untuk memotivasi orang lain dan mencapai tujuan mereka (Eva et al., 2019). Tujuan penerapan *servant leadership* yaitu tidak hanya untuk mencapai tujuan suatu organisasi, namun juga mempunyai fokus utama tentang tanggung jawab moral dalam melayani kepada para bawahan pada saat memimpin suatu organisasi. Gaya kepemimpinan *servant leadership* bertujuan untuk menekankan adanya peningkatan terhadap pelayanan kepada orang lain, menciptakan rasa kekeluargaan serta peningkatan rasa berbagi yang tinggi dalam suatu organisasi (Tran & Spears, 2020).

Berbagai studi tentang *servant leadership* memberikan dampak yang berkesinambungan dalam organisasi. *Servant leadership* membangun rasa percaya, adil, kerjasama, dan budaya saling menolong yang pada akhirnya meningkatkan efektifitas individu dan organisasi yang lebih tinggi. Spears (2004) menjelaskan bahwa terdapat aspek-aspek yang harus dilakukan sebagai pemimpin melayani, diantaranya adalah sebagai berikut.

1. *Listening*. Pemimpin harus bertemu dengan anggotanya secara berkala dan mendengarkan aspirasi anggota kelompoknya untuk kemudian menyerapnya dan menjadikannya sebagai bahan refleksi diri dan evaluasi kinerja.

2. *Empathy*. Pemimpin harus bisa memahami kondisi yang sedang dirasakan orang lain.
3. *Healing*. Pemimpin harus bisa menyelesaikan permasalahan emosional yang dialami oleh diri sendiri dan orang lain.
4. *Awareness*. Pemimpin harus peka menangkap hal-hal penting yang muncul di sekitar lingkungannya.
5. *Persuasion*. Pemimpin harus bisa membuat anggotanya percaya dengan kepemimpinannya dan percaya dengan keputusan yang diambil.
6. *Conceptualization*. Pemimpin harus mampu menggabungkan antara konsep dan aplikasi praktis dengan baik.
7. *Foresight*. Pemimpin harus bisa mengambil pelajaran dari masa lalu dan masa kini untuk dijadikan evaluasi dan langkah antisipasi dalam menghadapi masa depan.
8. *Stewardship*. Pemimpin harus menumbuhkan rasa saling percaya dalam tim yang dilandasi etika.
9. *Commitment to the growth of people*. Pemimpin harus mampu melihat potensi positif setiap anggotanya untuk dikembangkan lebih lanjut sehingga semua orang dapat berkontribusi maksimal dalam mencapai tujuan tim.
10. *Building community*. Pemimpin harus mampu membangun kebersamaan antar anggota melalui berbagai komunitas internal dan juga menjalin hubungan baik dengan pihak-pihak di luar organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mendukung komunitas yang sejalan dengan kepentingan mereka.

Menurut Laub dalam (Lantu *et al.*, 2007) organisasi yang sehat mempunyai beberapa indikator karakteristik *Servant Leadership* dalam memimpin organisasi ,yaitu antara lain:

1. *Values People*

Seorang pemimpin yang melayani (*servant leadership*) dalam suatu organisasi akan menghargai orang lain atau bawahannya dengan cara mengedepankan kepentingan orang lain diatas kepentingan pribadinya, mempercayai para bawahannya, serta mau menerima orang lain.

2. *Develops People*

Servant leaders mengembangkan orang lain dalam organisasi yang dipimpinya yaitu dengan cara memberikan kesempatan pada para pengikutnya untuk tumbuh dan belajar, memberikan contoh perilaku yang sesuai di organisasi serta memberikan dorongan kepada para pengikutnya guna membangun orang lain di organisasi yang dipimpinya.

3. *Builds Community*

Seorang pemimpin yang melayani dalam suatu organisasi tentu saja akan membangun komunitas dalam organisasinya dengan cara menciptakan hubungan personal yang kuat, menciptakan Kerjasama yang kolaboratif dalam organisasi serta selalu menghargai adanya keberagaman yang ada di organisasi.

4. *Display Authenticity*

Servant Leaders dalam suatu organisasi akan menunjukkan kebenarannya dengan cara bersikap tanggungjawab dan terbuka kepada para pengikutnya, mau belajar dengan

orang lain/pengikutnya serta selalu menjaga kepercayaan dan integritas dari para pengikutnya.

5. *Provides Leadership*

Kepemimpinan dengan gaya melayani, tentu saja akan menghasilkan suatu hal yang memikirkan ke depan terhadap organisasi yang dipimpinya, selalu mempunyai inisiatif baru serta selalu menjelaskan tujuan dari organisasi yang dipimpinya.

6. *Share Leadership*

Seorang pemimpin servant leadership dalam memimpin suatu organisasi akan selalu berbagi dalam segala hal baik itu yang meliputi visi dan misi organisasi, kekuatan dan cara melepaskan control serta selalu berbagi terkait status sosialnya dan mau mempromosikan karyawan yang ada di organisasinya.

3. Metode

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif dilakukan dengan cara mencari, mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data hasil penelitian. Metode penelitian kualitatif disebut metode artistic karena proses penelitian bersifat seni serta disebut juga sebagai metode interpretatif karena hasil data penelitian lebih relevan daripada data lapangan (Sugiyono, 2013). Selain itu, metode kualitatif atau metode penelitian naturalistik adalah penelitian yang dilakukan berdasarkan kondisi alam tanpa perencanaan terlebih dahulu. Penelitian kualitatif bersifat fenomenologis, dan peneliti berfokus pada seluruh pengalaman manusia, tersusun dari nuansa pengalaman, mengeksplorasi pengetahuan baru dan memahami masalah dan peristiwa. Penelitian kualitatif digunakan untuk memahami interaksi sosial, misalnya melalui wawancara mendalam, sehingga ditemukan pola yang jelas. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini berupa teknik observasi lapangan, wawancara, studi pustaka, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian yang menjadi informan peneliti tetapkan sesuai dengan pembagian informan menurut Bagong (Suyanto 2005:172), yaitu informan kunci, informan utama, dan informan tambahan. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Ka. Rutan Purworejo beserta Kasubsinya, sedangkan informan utamanya adalah 3 pegawai dari masing-masing seksi yang ada.

Data hasil observasi lapangan, wawancara, studi pustaka, dan studi dokumentasi dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data induktif. Teknik analisis data induktif adalah penarikan kesimpulan dari fakta ditemukan dalam penelitian yang kemudian ditarik kesimpulan secara umum. Menurut Sugiyono (2010), teknik analisis data merupakan proses mencari data, menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun ke dalam pola memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang mudah dipahami. Setelah pengumpulan data, analisis data dimulai dengan mereduksi data, yaitu memilih dan merangkum data-data yang penting dan diperlukan dalam penelitian. Selanjutnya, rangkuman data tersebut

disajikan dalam bentuk deskripsi atau narasi. Tahap terakhir analisis data dalam penelitian ini adalah menarik kesimpulan berdasarkan data yang disajikan guna menjawab permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini.

4. Hasil Analisis dan Pembahasan

4.1 Hasil Analisis

Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi dan wawancara. Observasi dilakukan pada 6 aspek, dengan hasil sebagai berikut.

1. Kebutuhan pegawai dalam melaksanakan tugas

Kebutuhan pegawai dalam melaksanakan tugasnya ditinjau dari lima hal. Pertama, ditinjau dari jenis pekerjaannya terdapat pegawai yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan segala jenis pekerjaan. Kedua, ditinjau dari sifat pekerjaan, terdapat pegawai yang memiliki pekerjaan yang harus dikerjakan di luar jam kerja. Ketiga, ditinjau dari analisis beban kerja, terdapat pegawai yang kelebihan beban kerja. Keempat, ditinjau dari prinsip pelaksanaan pekerjaan bahwa pegawai memiliki tugas masing-masing dan harus dikerjakan masing-masing, yang tidak dapat diambil alih oleh pegawai pada bidang lain. Kelima, ditinjau dari peralatan yang tersedia bahwa peralatan yang ada sudah cukup memadai. Kebutuhan yang diperlukan pegawai di Rutan Purworejo sebagian besar sudah terpenuhi, mulai dari peralatan kantor, fasilitas olahraga, dan fasilitas teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan. Terkait pembangunan zona integritas, pemenuhan kebutuhan pegawai terutama dalam pelaksanaan pelayanan publik sangat penting. Dalam hal ini Rutan Purworejo masih memerlukan peningkatan terkait pemenuhan kebutuhan pegawai oleh pimpinan. Kebutuhan tersebut salah satunya adalah dengan selalu menanyakan kendala atau pun bagaimana proses pelaksanaan pelayanan publik.

2. Sarana prasarana kantor

Motivasi pegawai dalam bekerja dipengaruhi oleh sarana dan prasarana yang tersedia. Demi mencapai tujuannya, suatu kantor harus mampu menyediakan sarana dan prasarana yang aman serta nyaman digunakan sesuai dengan kebutuhan karyawan guna menunjang keberhasilan dalam bekerja. Sarana dan prasarana merupakan peralatan dan perlengkapan kantor yang dapat membantu karyawan bekerja demi mencapai tujuan kantor. Peralatan yang diperkirakan akan tersedia dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas pokok akan mempengaruhi jumlah dan mutu pegawai yang diperlukan. Pada umumnya semakin tinggi mutu peralatan kerja dan semakin memadai jumlahnya, maka akan semakin berkurang jumlah pegawai yang diperlukan. Mengenai sarana dan prasarana yang ada di Rutan Purworejo untuk saat ini cukup memadai, namun dengan seiring perkembangan zaman perlu ditambah sarana prasarana yang dapat mendukung era digitalisasi sehingga proses pelayanan publik dengan zona integritas bisa terwujud.

3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan atasan dan bawahan perlu lebih diperhatikan agar tidak ada hambatan komunikasi dari bawahan ke atasan atau tidak ada sekat dan batasan antara atasan

dan bawahan, sehingga komunikasi bisa berjalan lebih efektif. Hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan dapat menyebabkan pegawai merasa senang atau tidak senang dalam bekerja, untuk itulah dalam organisasi selalu dilakukan perencanaan pengelolaan sumber daya manusia untuk mendapatkan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. Salah satu sasaran pengelolaan sumber daya manusia pada fungsi manajemen organisasi adalah menyangkut kepemimpinan. Hubungan atasan dan bawahan yang ada di Rutan Purworejo untuk komunikasinya sudah cukup bagus, namun di saat-saat tertentu, masih ada kecanggungan saat bercerita ataupun berkomunikasi dengan atasan secara langsung yang disebabkan oleh kondisi pemimpin yang karakternya pendiam.

4. Motivasi pemimpin dan pegawai

Agar pegawai bekerja dengan baik maka pegawai diberi dorongan kerja sehingga muncul motivasi untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan. Adanya pemahaman tentang motivasi yang diberikan pemimpin kepada pegawai, maka dapat mendorong pegawai untuk lebih maksimal dalam bekerja. Melalui pemberian motivasi, maka kebutuhan psikis bawahan dapat terpenuhi karena bawahan merasa diperhatikan dan memperoleh dorongan dari pimpinan sehingga mereka mampu mengerjakan semua pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan, tanpa merasa bahwa pekerjaan tersebut menjadi beban baginya sehingga produktifitas kerja yang diharapkan dapat terwujud. Pemimpin di Rutan Purworejo selalu memberikan dorongan dan motivasi setiap apel pagi kepada seluruh pegawai Rutan Purworejo guna terus melaksanakan tugas sesuai dengan SOPnya dan selalu menjaga integritasnya. Untuk beberapa pegawai perlu adanya motivasi lebih lanjut terkait pelaksanaan tugas karena ada berapa pegawai yang memerlukan perhatian lebih dari pimpinan guna terwujudnya zona integritas ini.

5. Budaya dan kebiasaan yang dilakukan pemimpin dalam organisasi

Seorang pemimpin dalam organisasi memiliki salah satu tugas dan tanggung jawab dasar dan besar adalah "membentuk, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi". Pemimpinlah yang bertanggungjawab terhadap budaya organisasi yang dipimpinnya. Itu sebabnya, setiap pemimpin memiliki gaya yang berbeda dalam berbudaya organisasi, karena pemimpin itu representasi atau perwakilan dan cerminan keseluruhan organisasi yang dipimpinnya. Terkait budaya dan kebiasaan organisasi yaitu karena Rutan Purworejo berada di pulau Jawa khususnya dimana karakter orangnya yang santai maka budaya-budaya ini perlu dibaurkan dengan budaya-budaya organisasi lain guna terwujudnya zona integritas.

6. Komitmen setiap pegawai

Komitmen pegawai merupakan kondisi di mana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Mengingat betapa pentingnya suatu komitmen dalam berorganisasi, maka tidaklah berlebihan jika komitmen tersebut harus dibangun, dipelihara, dan ditingkatkan oleh masing-masing individu pegawai. Berbicara tentang komitmen di mana setiap pegawai mempunyai komitmen masing-masing dalam setiap pekerjaannya, komitmen pegawai Rutan Purworejo sudah cukup

baik dalam setiap tugas yang mereka laksanakan, namun terkadang masih ada beberapa pegawai yang luntur dengan komitmen yang sudah dibangun sehingga perlu adanya dukungan dari pemimpin organisasi.

Pengambilan data dengan wawancara menghasilkan data sebagai berikut:

1. Wawancara dengan pejabat struktural

Sebagai pemimpin yang mengisi jabatan struktural, pimpinan berkomitmen untuk menjadi pemimpin yang tegas, memimpin dengan memberikan contoh, membangun hubungan baik dengan seluruh pegawai, memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawai dalam berbagai aspek, harus terbuka dengan kritik dan saran, termasuk dari jajaran pegawai lainnya. Sebagai contoh atau teladan yang baik bagi bawahan, menjadi langkah utama untuk membuat bawahan percaya dengan kepemimpinan yang dipegang. Kepercayaan yang terbentuk akan membuat semuanya menjadi lebih mudah diterima. Pimpinan memberikan motivasi agar terus bekerja maksimal dan memberikan pelayanan terbaik dalam setiap apel pagi dan dalam berbagai kesempatan lain. Jika ada permasalahan terkait pegawai, misalnya jika ada pelanggaran maka harus diberi peringatan bahkan sanksi sesuai tingkat pelanggarannya, kemudian ada pegawai dengan kinerja buruk maka harus dibina dan diberi motivasi agar kinerjanya dapat meningkat lagi. Karena pimpinan tidak hanya sekedar memimpin tapi juga harus solutif dalam menyelesaikan masalah di lingkup kerja yang dipimpinnya. Selanjutnya, untuk mencapai tujuan lembaga, pimpinan senantiasa mengingatkan dan menyelaraskan visi misi lembaga dengan pegawai, sehingga kesamaan visi misi tersebut akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik. Selanjutnya, untuk mendapatkan predikat Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM), langkah-langkah yang dilakukan adalah dengan lebih dulu mengkomunikasikan pembangunan zona integritas di lingkungan kerja Rutan Purworejo dan membudayakan bekerja secara profesional, berintegritas, dan akuntabel bagi seluruh pegawai Rutan, memperhatikan dan meninjau kinerja pegawai, memastikan ketersediaan kebutuhan pegawai, menjadikan pegawai sebagai aset penting lembaga yang harus sangat diperhatikan kondisi dan kebutuhannya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

2. Wawancara dengan pegawai Rutan

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai Rutan, diketahui bahwa sarana, peralatan, dan perlengkapan kantor yang dibutuhkan untuk menunjang kinerja sudah cukup memadai. Untuk mewujudkan zona integritas, pimpinan selalu mengingatkan dan memberi motivasi, misalnya saat apel pagi, untuk bekerja dengan baik dan terus meningkatkan kinerja, memberikan pelayanan terbaik, dan menjaga integritas. Dengan gaya kepemimpinan yang sekarang, pegawai merasa cukup puas, karena pimpinan berusaha membangun hubungan baik dengan bawahan dengan cara seperti menunjukkan sikap ramah dan membaaur, memperhatikan pemenuhan kebutuhan pegawai yang berkaitan dengan pelaksanaan kerja, bisa membantu menyelesaikan masalah yang memang memerlukan campur tangan pimpinan, misalnya dengan mengedepankan mufakat untuk menyelesaikan permasalahan pegawai, cepat tanggap

terhadap keluhan, membantu pegawai yang mengalami kesulitan, dan terbuka dengan hal-hal terkait organisasi. Kekurangan dalam kepemimpinan saat ini mungkin adalah masih kurang dalam memberikan sarana untuk digitalisasi guna meningkatkan efektivitas kinerja dan pelayanan di Rutan. Selain itu, karakter pimpinan yang cenderung pendiam agak menyulitkan dalam membangun komunikasi yang memberikan kesan dekat/akrab dan nyaman.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, Kepala Rutan Klas IIB Purworejo memiliki gaya kepemimpinan yang mengarah pada *servant leadership style* atau gaya kepemimpinan melayani yang mana tindakan yang dilakukan pimpinan memenuhi berbagai aspek yang harus dilakukan sebagai pemimpin yang melayani berdasarkan teori dari Spears.

Kepala Rutan telah memenuhi aspek (1) *building community* dengan cara senantiasa mengingatkan dan menyelaraskan visi misi lembaga kepada para pegawai serta membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan pegawai Rutan termasuk mengomunikasikan pembangunan zona integritas. Komunikasi dan hubungan yang baik akan melancarkan berbagai hal dan berdampak positif, misalnya saja masukan, saran, dan motivasi dari kepala Rutan kepada seluruh pegawainya akan lebih didengar dan dijalankan tanpa beban. Pada akhirnya hal tersebut akan meumbuhkan rasa percaya pegawai terhadap pimpinan. Tindakan-tindakan tersebut secara langsung maupun tidak langsung akan mengarahkan pada aspek (2) *persuasion* dan (3) *stewardship*, yang mana pemimpin berhasil membuat pegawai Rutan percaya dengan kepemimpinannya. Aspek (4) *listening*, (5) *empathy*, (6) *healing*, dan (7) *awareness* juga telah dipenuhi dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawai untuk menunjang kinerja pegawai, terbuka dengan kritik dan saran, serta peka dan bisa membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja Rutan Klas IIB Purworejo dengan memberikan penyelesaian yang solutif. Untuk bisa memenuhi kebutuhan yang dapat menunjang kinerja pegawai rutan, kepala Rutan harus peka dengan kondisi di lingkungan kerjanya, kondisi kerja dan pembagian beban kerja, serta kekurangan-kekurangan apa yang memerlukan penanganan secepatnya. Dengan demikian, secara tidak langsung kepala Rutan juga melaksanakan aspek (8) *commitment to the growth of people*, karena dengan memenuhi kebutuhan pegawai, berarti pimpinan mendorong perkembangan pegawainya agar bekerja lebih baik dan bisa memberikan pelayanan terbaik. Selain itu, aspek ini juga dipenuhi dengan cara memberikan motivasi yang rutin diberikan saat apel pagi. Seiring berjalannya waktu, sebagai pemimpin, kepala Rutan akan menjalankan aspek (9) *foresight* berkaitan dengan evaluasi kerja yang harus dilakukan pimpinan di keseluruhan lingkungan kerja Rutan Purworejo. Dalam melaksanakan tugasnya, pimpinan sudah tentu akan memenuhi aspek (10) *conceptualization* di mana konsep yang dimiliki dan diyakininya akan dipraktikkan secara nyata.

Berdasarkan penjelasan menurut 10 karakteristik pemimpin yang mempunyai jiwa *servant leadership* menurut Spears, maka Kepala Rutan Kelas IIB Purworejo sudah

menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robert K. Merton dimana *servant leadership* adalah sebuah gaya kepemimpinan dengan dominan utama dengan adanya minat kepemimpinan yang melampaui serta lebih perhatian kepada pengikutnya untuk membantu para pengikutnya agar lebih tumbuh dan berkembang dalam organisasi. Terpenuhinya aspek-aspek kepemimpinan melayani oleh kepala Rutan akan sangat berdampak positif bagi peningkatan efisiensi, efektifitas, dan produktivitas pegawai serta berdampak pada peningkatan pelayanan publik. Selain itu, tindakan melayani dan mengutamakan kepentingan bawahan juga bisa berdampak positif bagi Rutan Klas IIB Purworejo dalam melaksanakan pembangunan zona integritas dengan memperoleh predikat Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM) setelah sebelumnya berhasil mendapatkan predikat Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK).

Dalam proses meraih predikat Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM) untuk pembangunan zona integritas, tentunya terdapat berbagai hambatan yang terjadi di Rutan Klas IIB Purworejo. Hambatan-hambatan yang masih ditemui yaitu, pertama, masih diperlukannya peningkatan terkait pemenuhan kebutuhan pegawai oleh pimpinan. Pimpinan harus lebih memperhatikan pembagian tugas kerja secara proporsional sehingga setiap pegawai memiliki beban kerja yang sama (tidak ada lagi pegawai dengan beban kerja berlebih), meminimalisir kelebihan beban kerja yang mengharuskan pegawai bekerja di luar jam kerjanya, memastikan tidak ada pegawai yang kesulitan menyelesaikan tugasnya, apabila ada maka harus dicari solusi yang tepat, dan tidak adanya pengalihan tugas antar pegawai. Kedua, diperlukannya optimalisasi pengadaan sarana prasarana yang dapat mendukung era digitalisasi untuk mendukung proses pelayanan publik dan mewujudkan zona integritas. Ketiga, kondisi pemimpin dengan karakternya yang cenderung pendiam seringkali masih menimbulkan kecanggungan dalam komunikasi antara atasan dan bawahan. Keempat, masih terdapat beberapa pegawai yang memerlukan motivasi lebih lanjut terkait pelaksanaan tugas. Hal ini dapat terjadi karena ada berapa pegawai yang memerlukan perhatian lebih dari pimpinan. Selain itu, terkadang masih ada beberapa pegawai yang komitmennya sudah mulai memudar, sehingga dalam kondisi demikian diperlukan peran pemimpin Rutan untuk memberikan dukungan lebih. Harapannya komitmen yang sudah dibangun dapat kembali kuat lagi. Kelima, budaya kerja yang masih santai karena terbawa budaya setempat. Budaya kerja yang santai akan cenderung menurunkan produktivitas hingga memperlambat kinerja dan proses pelayanan publik.

Secara keseluruhan, hambatan-hambatan ini dapat diatasi dimulai dari pimpinan Rutan yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan melayani. Pimpinan Rutan memiliki peran sebagai penggerak dan pendorong pemecahan masalah dan hambatan-hambatan yang dihadapi di Rutan yang dipimpinnya. Pemimpin tidak hanya memberikan arahan, motivasi, dan dorongan untuk terus meningkatkan kinerja dan pelayanan publik, tetapi juga berlaku sebagai model dengan memberikan contoh dan teladan dengan cara mendahulukan kepentingan pegawai (melayani pegawai), memberikan layanan publik dengan sebaik mungkin, memberikan motivasi, menjaga komitmen, bersikap

profesional, berintegritas, dan akuntabel. Dengan demikian bawahan akan meniru sikap baik pimpinan dan segan untuk melakukan hal berlawanan dengan sikap yang ditunjukkan oleh pimpinan. Hal-hal tersebut tentunya akan dapat berjalan dengan baik apabila terdapat kerja sama dan sinergi antara atasan dengan semua pegawai Rutan. Hal yang terpenting adalah pemimpin harus mengkomunikasikan pembangunan zona integritas kepada bawahannya, sehingga sikap-sikap yang ditunjukkan tidak hanya berlaku saat dilakukan audit, tetapi diterapkan sebagai bagian dari budaya kerja dalam Rutan Purworejo.

5. Simpulan, Keterbatasan, dan Saran

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, kepala Rutan memiliki peran yang sangat penting bagi terwujudnya zona integritas. Dengan kondisi Rutan Purworejo saat ini yang sedang dalam proses untuk memperoleh predikat Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM), pemimpin Rutan Purworejo dapat menerapkan gaya kepemimpinan melayani sebagai alternatif dalam memimpin Rutan dan untuk mencapai tujuan dalam pembangunan zona integritas. Secara keseluruhan, pimpinan sudah memenuhi kebutuhan pegawai dalam melaksanakan tugas, memenuhi kebutuhan sarana prasarana kantor sebagai bentuk motivasi kerja bagi pegawai, menjalin hubungan yang baik sebagai atasan dan bawahan, tugas untuk memberikan motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja dan menjaga komitmen dalam memberikan layanan publik juga telah terlaksana dengan baik.

Pemimpin Rutan sebagai penggerak Rutan Purworejo sangat dianjurkan untuk menyosialisasikan pembangunan zona integritas di lingkungan kerja Rutan Klas IIB Purworejo dan mulai membangun budaya kerja profesional, berintegritas, dan akuntabel yang dapat menyukseskan pelaksanaan tersebut. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan melayani, hal ini sangat mungkin dilakukan dan sangat mungkin berperan besar dalam meraih predikat Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM) sehingga dapat menyukseskan pembangunan zona integritas. Dalam melaksanakan pembangunan zona integritas di Rutan Klas IIB Purworejo, terdapat beberapa hambatan yang ditemui, yaitu perlunya peningkatan kebutuhan pegawai oleh pemimpin, masalah motivasi dan komitmen yang menurun dan perlu dorongan dari pemimpin, masalah sarana dan prasarana, kecanggungan dalam komunikasi, dan budaya kerja yang santai. Hambatan-hambatan tersebut dapat diatasi dengan menggunakan gaya kepemimpinan melayani, dengan menjadi pemimpin yang memberikan contoh atau teladan untuk membentuk budaya kerja untuk menyukseskan pembangunan zona integritas khususnya di Rutan Klas IIB Purworejo.

Referensi

Aprilana, E. R., Kristiawan M., & Hafulyon. (2017). Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Pembelajaran Efektif di Madrasah Ibtidaiyyah Rahmah El Yunusiyah Diniyyah Puteri Padang Panjang. *Elementary: Islamic Teacher Journal*, 4(1).

- Astohar. (2012). Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership) sebagai Gaya Kepemimpinan untuk Kemajuan Organisasi STIE Totalwin Semarang. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi Terapan*.
- Bagong, Suyanto. (2005). *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Kencana Prenanda Media Group.
- Bragger, J. D., Alonso, N. A., D'Ambrosio, K., & William N. (2020). Developing Leaders to Serve and Servant to Lead. *Human Development Resource Development*, 20 (1), 9-45.
- Dandi, Ilham M. (2020). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership) terhadap Kualitas Pelayanan Publik. *Universitas Brawijaya*.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. V., Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Greenleaf, R.K.1977. Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness. Mahwah, NJ: Paulist Press
- Greenleaf, R. K., & Spears L. C. (2002). “*Servant Leadership*”: *A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- James, S., & Khasumba, F. (2021). An Analysis of Servant Leadership in Africa Using a Single Case of the Late President Dr. John Pombe Joseph Magufuli in Tanzania. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 7(6), 69-80.
- Lantu, D. , Pesiwariisa, E., & Rumahorbo, A. (2007). *Servant Leadership :The Ultimate Calling to Fulfill your Life’s Greatness*. Gradien Mediatama.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior, Edition 17, Global edition*. Pearson.
- Sendjaya, Sen & Sarros, James C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9 (2).
- Spears, Larry C. (2004). Practicing Servant Leadership. *Leader to Leader*. 34 (Fall 2004), 7-11.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R &D*. Bandung: Alfabeta
- Tran, D. Q., & Spears, L. C. (2020). Servant-Leadership and Community: Humanistic Perspectives from Pope John XXIII and Robert K. Greenleaf. *Humanistic Management Journal*, 5(1), 117–131.

Penulis Korespondensi

Aditya Bayu Krisna dapat dihubungi melalui: adityabayu826@gmail.com