



**MODUL PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS  
KEPEMIMPINAN DALAM MELAKSANAKAN  
PEKERJAAN**

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia  
Tahun 2019**

## KATA PENGANTAR

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

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

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

Modul Kepemimpinan dalam Pelaksanaan Pekerjaan ini disusun sebagai salah satu sumber bacaan yang bermanfaat untuk menambah wawasan dan dapat diterapkan di tempat kerja. Penulis menyadari bahwa modul ini masih perlu mendapat kritik dan saran agar lebih sempurna.

Jakarta, Oktober 2019

## DAFTAR ISI

### DAFTAR ISI

SAMBUTAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	vii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Deskripsi Singkat .....	4
C. Hasil Belajar.....	4
D. Indikator Hasil Belajar.....	5
E. Materi Pokok .....	5
F. Manfaat .....	6
BAB II KEPEMIMPINAN MELAYANI .....	7
A. Pengertian Kepemimpinan Yang Melayani .....	7
B. Karakteristik Kepemimpinan yang Melayani .....	11
C. Ciri-ciri dan perilaku Kepemimpinan dalam melaksanakan pekerjaan .....	16
D. Latihan .....	18
BAB III. KEPEMIMPINAN PANCASILA	
A. Pengertian Kepemimpinan Pancasila	
B. Karakteristik Kepemimpinan Pancasila	
C. Penerapan Nilai-nilai Pancasila dalam Kepemimpinan Melayani	
BAB IV. AKTUALISASI KEPEMIMPINAN MELAYANI	
A. Langkah-langkah dalam menerapkan Kepemimpinan yang melayani dan menerapkan nilai-nilai Pancasila	
B. Perencanaan penerapan Kepemimpinan yang melayani	
C. Pemantauan dan Evaluasi Kepemimpinan yang melayani dan menerapkan nilai-nilai Pancasila	
D. Latihan	
E. Rangkuman	

DAFTAR INFORMASI VISUAL  
(DAFTAR TABLE, GAMBAR, GRAFIK DLL)

**A. Daftar Tabel**

<i>No.</i>		Hal.
1.	Table 1 . Langkah-langkah menggunakan modul	
2.	<b>Tabel 2. Perilaku Pemimpin menurut level kedudukannya</b>	

## PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

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

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

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

**Tabel 1. Langkah-langkah menggunakan modul**

No.	Langkah-langkah
1.	Memahami dan menjelaskan Konsep Kepemimpinan dari berbagai sumber informasi dan referensi
2.	Memahami tugas fungsi Pejabat Pengawas dalam Pelayanan Publik
3.	Memahami Konsep Kepemimpinan Yang Melayani
4.	Mengidentifikasi masalah-masalah kepemimpinan dalam pelayanan public dan solusinya
5.	Memahami karakter dan perilaku pemimpin perubahan yang melayani dan menerapkan nilai-nilai Pancasila
6.	Menyusun rencana aktualisasi Kepemimpinan yang melayani dalam Pelaksanaan pekerjaan
7.	Merancang metode dan instrument pengukuran kepuasan pelanggan terhadap kepemimpinan yang melayani

## BAB I. PENDAHULUAN

*“What people want from leaders is a set of leadership behaviours”*

### A. LATAR BELAKANG

Secara umum istilah kepemimpinan memiliki berbagai batasan menurut para ahli. Menurut Wiles: “Kepemimpinan merupakan segenap bentuk bantuan yang dapat diberikan oleh seseorang bagi penetapan dan pencapaian tujuan kelompok. Menurut Siagian “Kepemimpin harus diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar rela mampu dan dapat mengikuti keinginan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya secara efisien, efektif dan ekonomis. Kepemimpinan yang menganut falsafah demokrasi, yaitu yang disebut model kepemimpinan berdasarkan Pancasila. Figur (sosok) seorang pemimpin pendidikan merupakan fundamen yang menjadi pokok dasar atau tumpuan berfikir semua personil dalam lembaga pendidikan yang akan mempengaruhi situasi kerja dan kualitas hasil kerja, Soekarto Indrafahrudi, dkk menjelaskan mengenai kepemimpinan yang berdasarkan Pancasila, yaitu keyakinan kaum demokrat bahwa akar yang terdalem daripada tegaknya falsafah demokrasi termasuk di dalam kehidupan pendidikan dan pengajaran terletak pada: a) Pengakuan yang mendalam tentang hak-hak asasi manusia yang berintikan pengakuan kesamaan hak dan kebebasan bagi setiap individu. b) Pengakuan yang mendalam tentang adanya perbedaan-perbedaan dan keunikan pribadi setiap individu.

Menjadi pemimpin “zaman now” sangat berbeda dengan memimpin pada era tahun 1970 - 2000 an. Seorang pemimpin tidak hanya menggunakan otoritas (power) yang dimiliki, tetapi juga menggunakan pengaruh untuk menggerakkan orang lain. Dalam menjalankan perannya, seorang pemimpin akan berhadapan dengan berbagai macam karakter, perilaku dan tingkat kematangan kepribadian bawahannya.

Pejabat Pengawas merupakan jabatan teknis yang harus melaksanakan tugas operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi dalam pelayanan langsung kepada masyarakat dan pelanggan lainnya. Pejabat pengawas harus turun langsung ke lapangan dan menjalin komunikasi dengan baik dengan sasaran langsung program kegiatan yang dilaksanakan. Oleh sebab itu dibutuhkan kepemimpinan yang sesuai dengan tugas fungsinya yaitu memberikan pelayanan yang baik dan dengan hati. Menurut Jo Owen (2018) bahwa seorang pemimpin menurut levelnya harus mempunyai perilaku berbeda agar dapat memenuhi harapan sebagai pemimpin perubahan yang baik dan berkualitas sebagai berikut:

**Tabel 2. Perilaku Pemimpin menurut level kedudukannya.**

<b>To Leaders</b>	<b>Leaders in the middle</b>	<b>Recent graduates / emerging leaders</b>
Mempunyai Visi	Mampu menggerakkan / memotivasi orang lain	Pekerja keras
Mampu menggerakkan / memotivasi orang lain	Mampu mengambil keputusan	Proaktif
Mampu mengambil keputusan	Mempunyai pengalaman mengelola	Pintar / pandai
Mampu menangani permasalahan/ krisis	Mampu mengembangkan jejaring kerja / kemitraan	Reliability
Jujur dan berintegritas	Berkemauan untuk mendelegasikan	Mempunyai ambisi

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

Sebagai bangsa Indonesia yang mempunyai pandangan hidup Pancasila, dalam memberikan pelayanan public yang baik maka nilai-nilai yang terkandung Pancasila harus diterapkan dengan sebaik-baiknya. Oleh sebab itu pejabat pengawas harus memahami bagaimana dalam menerapkan nilai-nilai Pancasila dalam pekerjaan sebagai bagian dari pengamalan kepemimpinan yang melayani.

Kepemimpinan Pancasila adalah kecakapan seseorang untuk menyelami, menghubungi, mempengaruhi, menyakinkan, serta mengajak para anggota masyarakat melalui dinamika sosialnya mau menghayati dan mengamalkan Pancasila demi terwujudnya masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Dalam upaya untuk mencapai tujuan bersama, pemimpin dan kelompok yang satu bergantung pada pemimpin dan kelompok yang lain. Seseorang tidak dapat menjadi pemimpin jika terlepas dari kelompok. Kepemimpinan merupakan suatu sikap dan aktivitas kelompok. Kepemimpinan pertama dan terutama adalah sifat manusiawi seseorang.

## **B. DESKRIPSI**

Mata Pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan melaksanakan kepemimpinan yang melayani dengan menunjukkan sikap mau mendengarkan, berempati, terbuka, dan memiliki komitmen tinggi untuk mempengaruhi/mengajak orang lain untuk memberikan pelayanan publik yang paripurna. Selain hal itu seorang pemimpin yang melayani harus mempunyai kecakapan dalam menerapkan nilai-nilai Pancasila ke dalam Kepemimpinannya. Mata Pelatihan disajikan secara interaktif melalui metoda ceramah, diskusi, studi kasus, simulasi, menonton film pendek, dan unjuk kerja. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuan peserta memahami konsepsi dan prinsip-prinsip kepemimpinan efektif serta mempraktikkan strategi kepemimpinan dalam memimpin pelaksanaan kegiatan pelayanan publik dalam simulasi kerja.

## **C. TUJUAN PEMBELAJARAN**

Tujuan pembelajaran ini adalah meningkatkan kemampuan peserta dalam menerapkan kepemimpinan yang melayani dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai karakter kepemimpinannya sehingga dapat mewujudkan pelayanan public yang prima dan berkarakter.

## **D. HASIL BELAJAR**

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

## **E. INDIKATOR HASIL BELAJAR**

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:

1. Menjelaskan pendekatan kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan;
2. Menjelaskan konsep dasar kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan;
3. Menerapkan kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan.

## **F. MATERI POKOK**

Materi pokok untuk mata Pelatihan ini adalah:

1. Konsep Dasar Kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan;
2. Pendekatan kepemimpinan melayani dalam pelaksanaan pekerjaan;
3. Penanaman nilai-nilai Pancasila dalam Kepemimpinan yang melayani;
4. Aktualisasi kepemimpinan yang melayani dan menanamkan nilai-nilai Pancasila dalam pelaksanaan pekerjaan.

## **G. WAKTU**

Alokasi waktu untuk mata Pelatihan ini adalah 9 (sembilan) JP

## **BAB II. KONSEP KEPEMIMPINAN MELAYANI**

### **A. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN**

Di lingkungan pemerintahan hingga saat ini birokrasi masih memegang peran yang sangat penting bahkan sangat menentukan. Di tengah kondisi seperti ini dibutuhkan pemimpin perubahan yang mampu memberikan pelayanan public secara professional. Hal ini tidak mudah untuk dilaksanakan butuh berbagai pemikiran dan perubahan mind set bagaimana menjadi pelayan yang baik bagi masyarakat. Joseph C. Rost berpendapat bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang saling memengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata dan mencerminkan tujuan yang sama.

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

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

Ke-empat fungsi diatas dapat diuraikan yaitu:

- a) Perencanaan: suatu hal terpenting dari seluruh kegiatan. Perencanaan merupakan sarana bagi pemimpin untuk menentukan kearah mana gerak organisasinya akan di bawa, sulit diharapkan hasil yang baik jika perencanaanya kurang baik, sekalipun pelaksanaanya dilakukan secara ketat.
- b) Pengorganisasian: adalah istilah yang mempunyai arti yang luas karena mempunyai dua hal yaitu: struktur organisasi sebagai wadah melaksanakan kegiatan dan penempatan tenaga kerja dalam organisasi.
- c) Memimpin adalah kemampuan seseorang untuk mengilhami bawahan agar dapat bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, pemimpin akan sukses jika: pemimpin mempunyai kemampuan untuk memahami dan menghargai pendapat orang lain; pemimpin harus peka terhadap masalah orang lain; pemimpin harus

tanggap terhadap apa yang dikatakan bawahan dan harus mempunyai kemampuan analisis yang tinggi; pemimpin harus mengetahui kelebihan atau kelemahan dan kesalahannya serta harus bersedia menerima tanggung jawabnya .

- d) Mengawasi: fungsi ini adalah suatu yang cukup menentukan, karena dengan mengawasi akan menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan yang direncanakan. Pada dasarnya pemimpin mengawasi tiga hal, yaitu uang, bahan, dan tenaga kerja. Langkah-langkah yang dilakukan dalam mengawasi adalah menentukan setandar, dan pengambilan tindakan kebijakan jika diperlukan.

## **B. SERVANT LEADERSHIP**

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

1. Menurut Sendjaya dan Sarros (2002:57), Servant Leadership adalah pemimpin ***yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain*** atas mereka sendiri. Servant leader memiliki komitmen untuk melayani orang lain.
2. Menurut Spears (2002:255), pemimpin yang melayani (Servant Leadership) adalah seorang pemimpin yang ***mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan***. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain.
3. Menurut Trompenaars dan Voerman (2010:3), Servant Leadership adalah gaya manajemen dalam hal ***memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan***. Seorang servant leader adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif.
4. Menurut Poli (2011), Servant Leadership adalah ***proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin*** dimana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin.
5. Menurut Vondey (2010), Servant Leadership merupakan seorang pemimpin yang ***sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta***

*komunitasnya*, karena itu ia mendahulukan hal-hal tersebut daripada pencapaian ambisi pribadi (personal ambitious) dan kesukaannya semata.

Konsep servant leadership muncul dari pemahaman bahwa seorang pemimpin yang baik adalah mereka yang bisa melayani orang-orang yang dipimpinnya. Oleh sebab itu nilai-nilai servant leadership harus ada dalam diri seorang pemimpin pada level eselon IV.

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

1. **Mendengarkan (Listening).** Servant-leader mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.
2. **Empati (Empathy).** Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.
3. **Penyembuhan (Healing).** Servant-leader mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.
4. **Kesadaran (Awareness).** Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.
5. **Persuasi (Persuasion).** Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan servant leadership.
6. **Konseptualisasi (Conceptualization).** Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.
7. **Kejelian (Foresight).** Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.
8. **Keterbukaan (Stewardship).** Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.
9. **Komitmen untuk Pertumbuhan (Commitment to the Growth of People).** Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.
10. **Membangun Komunitas (Building Community).** Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

### C. Dimensi Servant Leadership

Menurut Barbuto & Wheeler (2006), dimensi servant leadership adalah sebagai berikut:

1. **Altruistic calling**, yaitu hasrat yang kuat untuk membuat perubahan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingan sendiri dan juga akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
2. **Emotional healing**, yaitu komitmen seorang pemimpin untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat karyawannya.
3. **Wisdom**, yaitu pemimpin yang mudah untuk memahami suatu situasi dan dampak dari situasi tersebut.
4. **Persuasive mapping**, yaitu sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi yang akan terjadi dan membujuk seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
5. **Organizational stewardship**, yaitu sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya.
6. **Humility**, yaitu kerendahan hati pemimpin.
7. **Vision**, yaitu sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan perusahaan.
8. **Service**, yaitu sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

### D. Ciri-ciri Servant Leadership

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

#### *a. Mendengarkan*

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

***b. Menerima orang lain dan Empati***

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

***c. Kemampuan meramalkan***

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

***d. Membangun kekuatan Persuasif***

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

***e. Konseptualisasi***

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

***f. Kemampuan Menyembuhkan***

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

***g. Kemampuan Melayani***

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

ini tentunya menekankan adanya keterbukaan dan kejujuran, bukan pengendalian atau pengawasan.

*h. Memiliki Komitmen pada pengembangan pribadi dan profesional*

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

*i. Membangun komunitas/masyarakat di tempat kerja*

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

## **E. Keutamaan Kepemimpinan yang Melayani**

Kepemimpinan yang melayani memiliki kelebihan karena hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan pengikut (*followers*) berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin-pelayan mempunyai tanggung jawab untuk melayani kepentingan pengikut agar mereka menjadi lebih sejahtera, sebaliknya para pengikut memiliki komitmen penuh dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan keberhasilan pemimpin. Kepemimpinan yang melayani dapat diterapkan pada semua bidang profesi, organisasi, lembaga, perusahaan (bisnis) dan pemerintahan karena kepelayanan bersifat universal.

Beberapa ciri dan keutamaan kepemimpinan yang melayani yang harus melekat pada diri seorang pemimpin-pelayan adalah sebagai berikut :

1. **Memiliki Visi Pemimpin.** Visi adalah **arah** ke mana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Pemimpin ibarat seorang nakhoda yang harus menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya akan diarahkan. Visi sama pentingnya dengan navigasi dalam pelayaran. Semua awak kapal menjalankan tugasnya masing-masing, tetapi hanya nakhoda yang menentukan

arah kapal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi. Visi adalah masa depan yang realistis, dapat dipercaya dan menjembatani masa kini dengan masa depan yang lebih baik sesuai kondisi (sosial politik, ekonomi dan budaya) yang diharapkan. Visi juga mengandung harapan-harapan (atau bahkan mimpi) yang memberi semangat bagi orang-orang yang dipimpin. Ada ungkapan bahwa pemimpin adalah “pemimpi” (tanpa n) yang sanggup mewujudkan mimpinya menjadi kenyataan. Visi pemimpin-pelayan adalah memberi arah ke mana orang-orang yang dipimpin dan dilayani akan dibawa menuju keadaan yang lebih baik misalnya menyangkut : penanggulangan kemiskinan, pengangguran, perbaikan pendidikan dan rasa keadilan masyarakat. Burt Nanus dalam bukunya *Kepemimpinan Visioner* mengatakan : *Tak ada mesin penggerak organisasi yang lebih bertenaga dalam meraih keunggulan dan keberhasilan masa depan, kecuali visi yang menarik, berpengaruh, dan dapat diwujudkan, serta mendapat dukungan luas.*

## 2. **Orientasi pada Pelayanan.**

Pemimpin-pelayan berorientasi pada pelayanan, bukan untuk mencari pujian atau penghormatan diri. Sikap melayani terutama ditujukan untuk mereka yang paling membutuhkan pelayanan. Ia harus berpihak kepada mereka yang secara sosial ekonomi, pendidikan dan sosial budaya membutuhkan pelayanan lebih besar. Pelayanan sejati didorong oleh rasa cinta kasih, bukan untuk mencari popularitas atau mendapatkan pamrih tertentu. Pelayanan sejati adalah buah dari cinta kasih. Pada era otonomi daerah, setiap daerah berusaha memperjuangkan kenaikan anggaran belanja daerahnya. Namun sering timbul pertanyaan di kalangan masyarakat : Apakah dengan kenaikan anggaran belanja negara/ daerah terjadi juga perbaikan pada pelayanan masyarakat? Pemimpin-pelayan berorientasi pada pelayanan masyarakat yang paling bawah karena ia memegang mandat mayoritas rakyat yang memerlukan pelayanan. Peningkatan pada anggaran belanja harus disertai dengan perbaikan pada pelayanan masyarakat, bukan sebaliknya memberi peluang pada penyalahgunaan keuangan negara/Daerah. Penelitian baru di bidang studi kepemimpinan dan memiliki referensi penelitian yang relatif kurang untuk mendukung filosofi yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif signifikan antara gaya kepemimpinan melayani (servant leadership style) terhadap kinerja karyawan.

Perilaku pemimpin yang mampu menumbuhkan interaksi antara pemimpin dan bawahan mereka secara lebih intensif dan mungkin memiliki dampak yang lebih besar dengan mempengaruhi nilai-nilai, sikap, dan perilaku bawahan (Meglino et al, 1991; Weiss, 1978). Li (2006 dalam Indartono et al, 2010) menemukan bahwa servant leadership memiliki dampak yang signifikan pada hasil. Oleh karena itu, jasa pemimpin dapat mendukung dan menarik karyawan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. (Indartono et al, 2010). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H4 : Servant leadership style berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **BAB. III. KONSEP KEPEMIMPINAN PANCASILA**

Kepemimpinan Pancasila adalah suatu perpaduan dari kepemimpinan yang bersifat universal dengan kepemimpinan Indonesia, sehingga dalam kepemimpinan pancasila menonjolkan dua unsur, yaitu “Rasionalitas” dan “semangat kekeluargaan”.

#### **A. Konsep Kepemimpinan Pancasila**

Berdasarkan pendapat dari para ahli, ada beberapa konsep tentang Kepemimpinan Pancasila yaitu sebagai berikut:

##### **1. Ary Murty**

Kepemimpinan Pancasila adalah kepemimpinan yang berasas, berjiwa dan mengamalkan Pancasila yang merupakan perpaduan antara penguasaan nilai-nilai luhur yang berakar pada budaya Nusantara dengan penguasaan nilai-nilai kemajuan universal.

Adapun nilai-nilai budaya Nusantara meliputi hubungan antara manusia dengan Tuhan YME, keserasian hidup antara sesama manusia serta lingkungan alam, kerukunan dan mempertemukan cita-cita hidup di dunia dan akhirat. Nilai-nilai kemajuan universal meliputi pendayagunaan ilmu pengetahuan dan teknologi secara efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan kemampuan dan ketangguhan bangsa disegala aspek kehidupan.

##### **2. Wahjosumidjo**

Kepemimpinan Pancasila adalah bentuk kepemimpinan modern yang selalu berpedoman kepada nilai-nilai dan norma-norma Pancasila. Kepemimpinan Pancasila memadukan kepemimpinan yang bersifat universal dengan kepemimpinan Indonesia, sehingga dalam kepemimpinan Pancasila menonjolkan dua unsur, yaitu “Rasionalitas” dan “semangat kekeluargaan”.

Kepemimpinan Pancasila dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang dijiwai Pancasila, disemangati azas kekeluargaan, memancarkan wibawa serta menumbuhkan daya mampu untuk membawa serta masyarakat, berbangsa dan bernegara berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

#### **B. Ciri-ciri Kepemimpinan Pancasila**

Kepemimpinan Pancasila mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Mengutamakan kepentingan negara dan masyarakat.
3. Tidak memaksakan kehendak kepada orang lain.
4. Pemimpin dan yang dipimpin merupakan kesatuan organik.
5. Pemimpin tidak terpisah dari yang dipimpin.
6. Pemimpin dan yang dipimpin saling mempengaruhi.
7. Mengutamakan musyawarah dalam mengambil keputusan untuk kepentingan bersama.

8. Pemimpin dan yang dipimpin bukan unsur yang saling bertentangan, sehingga tidak terjadi dualisme.
9. Pemimpin tidak memihak pada suatu golongan yang paling kuat, tetapi juga tidak mengabaikan kepentingan seseorang sebagai pusat.
10. Eksistensi pemimpin sangat tergantung pada eksistensi yang dipimpin.
11. Musyawarah untuk mencapai mufakat diliputi oleh semangat kekeluargaan dan gotong-royong.
12. Tata hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin dilandasi oleh rasa cinta kasih sayang dan pengorbanan.
13. Dengan iktikad baik dan rasa tanggung jawab menerima dan melaksanakan hasil keputusan musyawarah. n. Suasana kehidupan yang harmonis tidak menghendaki sikap mencari menang sendiri, adu kekuatan/timbulnya kontradiksi dan pertentangan.
14. Musyawarah dilakukan dengan akal sehat sesuai nurani yang luhur.
15. Keputusan yang diambil harus dapat dipertanggungjawabkan secara moral kepada Tuhan Yang Maha Esa, menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia serta nilai-nilai kebenaran dan keadilan.

**C. Sifat-sifat kepemimpinan modern adalah sebagai berikut:**

**1. Berorientasi jauh ke depan**

Sifat Pemimpin Pancasila dalam menentukan kebijakan dan memecahkan persoalan selalu memperhitungkan kemungkinan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Visi merupakan pegangan setiap pemimpin agar bisa lebih maju. Visi yang besar dapat mempengaruhi orang lain dan bahkan memberikan nilai tambah bagi orang lain karena mempunyai magnet bagi diri sendiri untuk melayani oranglain dengan sepenuh hati.

**2. Berlandaskan pola pikir ilmiah**

Dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah, dan penentuan masalah, sangat dibutuhkan pengumpulan data dan informasi, analisis data, penarikan simpulan. Dengan demikian, dihindari pengambilan keputusan yang didasarkan pada emosi atau intuisi semata-mata ataupun situasi senang dan tidak senang. Oleh sebab itu pejabat pengawas harus mampu melakukan diagnose organisasi.

### 3. **Berpegang pada prinsip efisien dan efektif;**

Menentukan cara yang perlu diambil dalam menyelesaikan suatu kegiatan dengan waktu yang sesingkat-singkatnya, biaya, sarana dan tenaga yang minimal tetapi tercapai hasil yang maksimal. Cara ini perlu dipadukan dengan nilai atau azas Pancasila sehingga tercapai keselarasan, keserasian dan keseimbangan.

## **D. Nilai-Nilai Yang Dijadikan Sumber Pedoman Bagi Pemimpin**

Nilai Moral Pancasila sebagai sumber kepemimpinan :

1. Sila I : Iman dan taqwa - Saling menghormati - Kebebasan ibadah
2. Sila II : Hak-hak dan kewajiban Azasi - Toleransi dan kemanusiaan – Kerjasama
3. Sila III : Patriotisme, Nasionalisme - Persatuan, Kesatuan - Bhinneka Tunggal Ika
4. Sila IV : Musyawarah, Mufakat - Melaksanakan Putusan
5. Sila V : Gotong royong, kekeluargaan, damai.

## **E. Azas-Azas Kepemimpinan Pancasila**

Dalam kepemimpinan Pancasila keterpaduan pola pikir modern dengan dengan pola pikir Pancasila bertumpu pada azas-azas sebagai berikut:

### 1. Azas Kebersamaan;

Menurut azas kebersamaan, dalam Kepemimpinan Pancasila hendaknya:

- a. pemimpin dan yang dipimpin merupakan kesatuan organisasi;
- b. pemimpin tidak terpisah dengan yang dipimpin;
- c. pemimpin dan yang dipimpin saling pengaruh mempengaruhi;
- d. pemimpin dan yang dipimpin bukan unsur yang saling bertentangan sehingga tidak terjadi dualisme;
- e. masing-masing unsur yang terlibat dalam kegiatan mempunyai kewajiban hidup masing-masing dan tidak berpihak kepentingan seseorang

### 2. Azas Kekeluargaan dan Kegotong-royongan

Ciri-ciri kekeluargaan dan Kepemimpinan Pancasila, di antaranya:

- a. timbul kerjasama yang akrab;
- b. kesejahteraan dan kebahagiaan bersama yang menjadi titik tumpu;
- c. berlandaskan kasih sayang dan pengorbanan;

### 3. Azas Persatuan dan Kesatuan dalam Ke-bhinekaan;

Kita semua sadar akan kebhinekaan Bangsa Indonesia, baik dari segi suku, bangsa, adat istiadat, agama, aliran dan sebagainya. Namun keanekaragaman itu, masing-

masing diakui keberadaannya sendiri-sendiri dan ciri-ciri kepribadiannya dalam persatuan dan kesatuan.

#### 4. Azas Selaras, Serasi dan Seimbang;

Semua azas tersebut di atas harus dijiwai dan disemangati oleh azas keselarasan, keserasian dan keseimbangan, azas yang tidak mencari menangnya sendiri, adu kekuatan, atau timbul kontradiksi, konflik dan pertentangan. Adanya perbedaan keanekaragaman adalah mencerminkan kodrat alam yang masing-masing memiliki tempat. Kedudukan dan kewajiban serta fungsinya sendiri-sendiri.

Di negara Indonesia, setiap warga negara diharapkan bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang terkandung dalam Pancasila. Seorang pemimpin diharapkan menjadi contoh teladan serta panutan orang-orang yang dipimpinnya, mau tidak mau harus bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan Pancasila. Ia harus melaksanakan butir-butir yang merupakan nilai-nilai dan norma-norma Pancasila dalam kehidupan sehari-hari yang nyata. Perbuatannya tidak boleh bertentangan dengan nilai-nilai tersebut.

Nilai-nilai kepemimpinan di bumi Indonesia, asas-asas yang dirumuskan oleh Ki Hajar Dewantara, dan pada akhirnya dijadikan prinsip utama kepemimpinan Pancasila.

##### **1. Ing Ngarsa sung Tulada (di depan memberikan teladan)**

Pemimpin yang baik adalah orang yang berani berjalan di depan, untuk menjadi ujung tombak dan tameng/perisai di arena perjuangan, untuk menghadapi rintangan dan bahaya dalam merintis segala macam usaha.

##### **2. Ing Madya Mangun Karsa ( di tengah membangun motivasi dan kemauan)**

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau terjun di tengah-tengah anak buahnya, merasa senasib sepenanggungan sanggup menggugah dan membangkitkan gairah serta motivasi kerja, semangat tempur/juang, dan etik kerja yang tinggi.

##### **3. Tut Wuri Handayani**

Pada saat yang tepat pemimpin juga harus sanggup berdiri di belakang anak buahnya. Hal ini bukan berarti bahwa dengan kecut hati pemimpin”bersembunyi” di belakang pengikutnya, dan mengekor di balik kekuatan anak buahnya. Akan tetapi harus diartikan sebagai mau memberikan dorongan dan kebebasan, agar bawahannya mau berprakarsa, berani berinisiatif, dan memiliki kepercayaan diri untuk berpartisipasi dan berkarya dan tidak selalu bergantung pada perintah atasan saja.

#### **4. Takwa kepada Tuhan YME**

Pemimpin Indonesia dituntut agar memiliki keyakinan beragama, keimanan, dan ketakwaan yang teguh terhadap Tuhan yang Maha Esa. Kesadaran sedemikian menimbulkan pengertian bahwa setiap insan Indonesia mempunyai kedudukan yang sama tingginya di hadapan Tuhan. Kesadaran tersebut menginsyafkan seorang pemimpin, bahwa dirinya bukan seorang yang maha super, bukan pula sumber kewenangan yang mutlak dalam menentukan permasalahan dan kedudukan orang lain, terutama bawahan dan pengikut-pengikutnya.

#### **5. Waspada purba wisesa (waspada dan berkuasa)**

Waspada itu mempunyai ketajaman penglihatan dan juga mampu menembus penglihatan ke depan, mampu mengadakan forecasting atau meramal bagi masa mendatang, atau bersifat futuristik. Sedang "murba" atau "purba" itu artinya mampu mencipta atau mampu mengendalikan menguasai.

#### **6. Ambeg paramarta**

Ambeg itu artinya mempunyai sifat-sifat. Paramarta (sansekerta : paramartha) artinya yang benar, yang hakiki. Maka ambeg paramartha itu artinya murah, karim, dermawan, mulia, murni, baik hati. Biasanya "paramartha" selalu disertai dengan "adil" jadi ambeg adil-paramartha berarti : bersikap adil, mampu membedakan yang penting dan yang tidak penting, sehingga mendahulukan hal-hal yang perlu dan penting, dan menomorduakan peristiwa-peristiwa yang remeh dan tidak penting.

#### **7. Ambeg prasaja (bersifat sederhana)**

Ambeg prasaja pada diri pemimpin itu berarti dia bersifat sederhana, terus terang, blak-blakan, tulus, lurus, ikhlas, benar, dan toleran. Sikapnya bersahaja/tunggal, hidupnya juga tidak berlebih-lebihan, tetap sederhana, dan tidak tamak.

#### **8. Ambeg Satya (setia)**

Ambeg satya itu ialah bersifat setia, menepati janji, dan selalu memenuhi segala ucapannya.

#### **9. Gemi Nastiti ( hemat dan teliti-cermat)**

Pemimpin yang baik itu sifatnya hemat cermat, dan berhati-hati, tidak boros. Hemat karena ia mampu melaksanakan semua pekerjaan dengan efektif dan efisien. Hemat pula dalam mengelola sumber tenaga manusia, material, dan harta permodalan, dan menyingkiri semua tingkah laku yang tidak memberi manfaat.

Cermat itu dalam bahasa Jawanya ialah nastiti, yaitu meneliti dengan sangat hati-hati segala karya, perbuatan, dan peristiwa di sekitarnya. Sedang berhati-hati artinya : pemimpin itu selalu bernalar, cermat, dan teliti.

#### **10. Blaka (terbuka, jujur, lurus)**

Pimpinan yang baik harus bersikap terbuka, komunikatif. Dia bersedia memberikan kesempatan kepada bawahan dan orang lain untuk mengemukakan sugesti usul, pendapat, kritik yang konstruktif, dan koreksi

#### **11. Legawa (tulus ikhlas)**

Legawa artinya rela dan tulus ikhlas, setiap saat dia bersedia untuk memberikan pengorbanan. Sifat orangnya ialah pemurah (murah hati), karim, dan dermawan.

Dihubungkan dengan kepemimpinan yang melayani, nilai-nilai Pancasila dapat diterapkan sebagai perwujudan nyata dari kepemimpinan yang baik pada level operasional untuk memberikan pelayanan public yang nyata.

## **BAB IV. AKTUALISASI KEPEMIMPINAN MELAYANI DALAM PELAKSANAAN PEKERJAAN**

Agenda Pembelajaran ini membekali peserta dengan kemampuan mendiagnosa masalah dan menemu-kenali gagasan melalui berpikir kreatif dengan memberdayakan dan membangun tim yang didukung komunikasi efektif dalam memimpin pengendalian pelayanan publik. Mata pelatihan dalam agenda ini terdiri atas Diagnosa Organisasi, Berpikir Kreatif dalam Pelayanan, membangun tim efektif, kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan, dan teknik-teknik komunikasi publik. Hal ini harus dikaitkan dengan kepemimpinan Pancasila dan Bela Negara yang menekankan kepada pemaknaan terhadap penerapan perilaku nilai-nilai kepemimpinan Pancasila.

Dengan mata pelatihan Kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan diharapkan peserta memahami dan mampu menerapkan kepemimpinan yang melayani dengan menunjukkan sikap mau mendengarkan, berempati, terbuka, dan memiliki komitmen tinggi untuk mempengaruhi dan mengajak orang lain untuk memberikan pelayanan publik yang paripurna.

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

### **1. Memahami visi-misi organisasi dan tugas fungsi pejabat pengawas:**

**Diskusikan dengan Tim efektif saudara dan pelajari dokumen Renstra / Renja Organisasi untuk memetakan Visi-Misi**

No.	Uraian Visi-Misi Organisasi	KPI eselon I	KPI Eselon II	SKP unit eselon II	SKP Unit eselon IV

### **2. Mengidentifikasi pelanggan dan stakeholders dalam pelayanan publik**

No.	Pelanggan / stakeholders	Internal	Eksternal

3. Menginventarisir isu-isu strategis dan penyebab masalah kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan untuk dicarikan solusi dengan pendekatan kepemimpinan yang melayani.

Lakukan inventarisasi isu-isu strategis kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan metode analisis yang relevan

No.	Isu-isu Strategis	Penyebab Masalah	Alternative Solusi

4. Menerapkan perilaku kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan

No.	Ciri-ciri Kepemimpinan yang melayani	Nilai-nilai Kepemimpinan Pancasila	Perilaku dalam pekerjaan

5. Memantau dan mengevaluasi penerapan kepemimpinan yang melayani

No.	Aspek	Nilai-nilai yang diterapkan	Penerapan dalam pekerjaan	Cara mengkomunikasikan nilai-nilai
1.	Pemahaman konsep			
2.	Penerapan kepemimpinan melayani dan pemimpin Pancasila			
3.	Keteladanan dalam pekerjaan sebagai pemimpin yang melayani			
4.	Penilaian terhadap penerapan nilai-nilai kepemimpinan yang melayani dan Pancasila			

**Tugas peserta :**

1. Buatlah perencanaan perubahan kepemimpinan dalam melaksanakan pekerja yang mencerminkan kepemimpinan yang melayani dan menerapkan nilai-nilai Pancasila dengan memperhatikan karakteristik Kepemimpinan Melayani dan Menerapkan Nilai-nilai Pancasila.
2. Tentukan karakteristik Kepemimpinan Melayani yang masih lemah dan rencanakan upaya untuk memperbaiki gaya kepemimpinan Saudara
3. Lakukan evaluasi dalam aktualisasi dan perbaikan perilakunya.

## Daftar Pustaka

1. Sendjaya, S. dan Sarros, J. C. 2002. *Servant leadership: Its Origin, Development and Application in Organizations*. Journal Of Leadership and Organization Studies.
2. Spears, Larry. 2002. *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. The Journal of Virtues & Leadership.
3. Trompenaars, Fons dan Voerman, Ed. 2009. *Servant Leadership Across Cultures: Harnessing the strength of the world's most powerful leadership philosophy*. New York: Infinite Ideas Limited.
4. Poli, W.I.M. 2011. *Kepemimpinan Stratejik; Pelajaran dari Yunani Kuno hingga Bangladesh*. Makassar: Universitas Hasanuddin.
5. Vondey, M. 2010. *The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification*. International Journal of Leadership Studies.
6. Barbuto, JE. dan Wheeler DW. 2006. *Scale development and construct clarification of servant leadership*. Group & Organization Management.
7. Dennis, R. 2004. *Development of the Servant Leadership Assesment Instrumen*. Leadership & Organization Development Journal.
8. Tukiran T. dan Haryono, Y.M. **Pemimpin berkarakter Pancasila**.2014. Penerbit Alfabeta Bandung.
9. Renald Kasali, 2016. **Change Leadership Non Finito**. Penerbit Mizan Media Utama, Bandung
10. Renald Kasali, 2019. **Leadership in Practice**, penerbit Balai Pustaka. Jakarta
11. Yudi Latif, 2017. **Mata Air Keteladanan. Pancasila dalam perbuatan**. Penerbit Mizan. Jakarta.