



MATERI MINGGU BELAJAR #7

# KEPEMIMPINAN DI SEKTOR PUBLIK

**Wawan Rusiawan**  
**Kepala Biro SDM dan Organisasi**

Jakarta, 21 Juli 2024





# OUTLINE

---

**01** Pemimpin & Kepemimpinan di Sektor Publik

**02** Ranah Kebijakan & Kepemimpinan di Sektor Publik

**03** Kompetensi Kepemimpinan di Sektor Publik





# I. Pemimpin & Kepemimpinan di Sektor Publik



How to Practice

Servant Leadership

DISCOVER THE STRESSORS IN EMPLOYEES' LIVES

UNDERSTAND EMPLOYEES AS INDIVIDUALS, NOT JUST AS WORKERS

SHOW APPRECIATION FOR EMPLOYEES

UNDERSTAND MOMENTS THAT MATTER IN EMPLOYEES' LIVES

REMOVE EMPLOYEES' OBSTACLES

BY JACOB MORGAN

THEFUTUREORGANIZATION.COM





# 1.1 PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN (1)



Pemimpin atau "**LEADER**" mempunyai tugas untuk me-**LEAD** anggotanya.

- **LOYALTY**, seorang pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan.
- **EDUCATE**, seorang pemimpin mampu untuk mengedukasi rekan-rekannya dan mewariskan tacit knowledge pada rekan-rekannya.
- **ADVICE**, memberikan saran dan nasehat dari permasalahan yang ada.
- **DISCIPLINE**, memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya.

## KRITERIA LEADERSHIP

1. Pengaruh (influence)
2. Kekuasaan (power)
3. Wewenang (authority)
4. Pengikut (follower)

## 1.2 PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN (2)



### PEMIMPIN

- ❖ Pemimpin dapat dimaknai secara sederhana sebagai seseorang **yang diikuti dan mengelola orang lain** atau sekelompok orang (Astroth et al., 2011; Guah, 2021; Kellerman, 2016; Mohan & Okereke, 2022).
- ❖ Menurut Abraham (2016), Pemimpin adalah orang yang **mampu mempengaruhi sekelompok orang** menuju pencapaian suatu tujuan.
- ❖ Pemimpin juga adalah seorang yang handal dan jeli dalam **memastikan personilnya memiliki dukungan dan fasilitas** yang memadai untuk mencapai **tujuan** tersebut. Pemimpin juga harus mampu **membimbing, mengarahkan, menginspirasi dan memotivasi orang-orang yang dipimpinnya, serta memberikan keteladanan yang layak**, ibarat seorang guru (Vidyasagar & Hatti, 2018; Zebua & Suhardini, 2021; Zebua & Sunarti, 2020).

**PEMIMPIN** dapat diartikan sebagai seseorang yang memiliki kemampuan :

1. Membimbing dan mengayomi orang lain atau sekelompok orang
2. Melihat sesuatu lebih baik dari saat ini
3. Mampu membawa orang lain untuk maju dengan visi yang lebih baik
4. Handal dalam membuat rencana terhadap visi tersebut
5. Bisa bekerja membuat visi itu menjadi kenyataan dengan tetap mengutamakan kepentingan orang-orang yang dipimpinnya.



## 1.3 PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN (3)

**“PEMIMPIN lebih terfokus pada individu, sedangkan KEPEMIMPINAN lebih kearah kegiatan dari individu itu sendiri atau cara individu itu”**

- ❑ **Kepemimpinan publik** sebagai proses atau **cara para pemimpin publik** dalam **membimbing, mengelola, dan mengayomi personilnya** dalam mencapai tujuan untuk **kepentingan umum**.
- ❑ Kemampuan dalam **memahami cara mengelola** personil dan **memenuhi kebutuhan publik** yang lahir pada era milenial dan digital, sampai kepada **kemampuan untuk beradaptasi** dengan segala kondisi yang dihasilkan dari berbagai perkembangan yang ada.
- ❑ **Kemampuan** yang dikembangkan tersebut juga membutuhkan **karakter** yang mendukung dalam pengembangan dan implementasinya.
- ❑ **Karakter dan kemampuan/kompetensi** tersebut merupakan satu kesatuan yang menjadi karakteristik bagi pemimpin.
- ❑ Kepemimpinan publik di masa saat ini dan masa mendatang harus mampu beradaptasi dan terus belajar untuk meningkatkan dan memperbaharui **karakter dan kemampuannya** (Guah, 2021; Vasisht, 2019).

Karakter-karakter Pemimpin antara lain:

1. Karakter **senantiasa belajar** dan mau **memperbaiki atau memperbaharui diri** (Guah, 2021; Vasisht, 2019).
2. Karakter **adil dan bijaksana**, sehingga antara pemikiran, perasaan, perbuatan sejalan dan realistis, serta **menerima aspirasi** (Books, 2016)
3. Karakter **jujur** (Guah, 2021)
4. Karakter **Amanah** (Newman, 2018; Vasisht, 2019)
5. Karakter **respek dan kasih sayang** (Newman, 2018).
6. Karakter **sederhana dan rendah hati** (Guah, 2021; Vasisht, 2019).
7. Karakter **berani dan berintegritas** (Newman, 2018).



# 1.4 PENGERTIAN KEPEMIMPINAN SEKTOR PUBLIK

## KONSEP KEPEMIMPINAN DARI BEBERAPA PERSPEKTIF :

- 01 KEPEMIMPINAN SEBAGAI SUATU PROSES
- 02 KEPEMIMPINAN YANG MEMPUNYAI PENGARUH
- 03 KEPEMIMPINAN TERJADI DALAM KELOMPOK
- 04 KEPEMIMPINAN MELIBATKAN TUJUAN BERSAMA



Definisi Kepemimpinan menurut Northouse (2013;5) :

*“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”. Defining leadership as a process means that it is not a trait or characteristic that resides in the leader, but rather a transactional event that occurs between the leader and the followers. Process implies that a leader affects and is affected by followers. It emphasizes that leadership is not a linear, one-way event, but rather an interactive event. When leadership is defined in this manner, it becomes available to everyone. It is not restricted to the formally designated leader in a group”.*

**KEPEMIMPINAN adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.** Mendefinisikan **kepemimpinan** sebagai **suatu proses** berarti bukanlah suatu **sifat atau karakteristik** yang berada di **pemimpin**, melainkan peristiwa **transaksional yang terjadi antara pemimpin dan pengikut**. Proses ini menyiratkan bahwa pemimpin **mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikutnya**. Ini menekankan bahwa kepemimpinan **bukanlah linear, satu arah**, melainkan sebuah acara **interaktif**. Kepemimpinan mempunyai **pengaruh**, hal ini berkaitan dengan bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Sebab **pengaruh adalah sine qua non dengan kepemimpinan, tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak ada**.



# 1.5 ERA TEORI DAN RISET PUBLIC SECTOR LEADERSHIP

ERA	MAJOR TIME FRAME	MAJOR CHARACTERISTICS/EXAMPLES OF PROPONENTS
1. GREAT MAN	Pra-1900 menjadi populer dalam biografi	<div><div></div>Penekanan pada munculnya tokoh besar seperti <b>Napoleon, George Washington</b>, atau <b>Martin Luther</b>, yang memiliki substansial mempengaruhi masyarakat.</div> <div><div></div>Era dipengaruhi oleh <b>gagasan perubahan sosial yang rasional</b> oleh individu unik, berbakat dan berwawasan.</div>

Sumber : Wart, Montgomery. 2003





## II. Ranah Kebijakan & Kepemimpinan di Sektor Publik



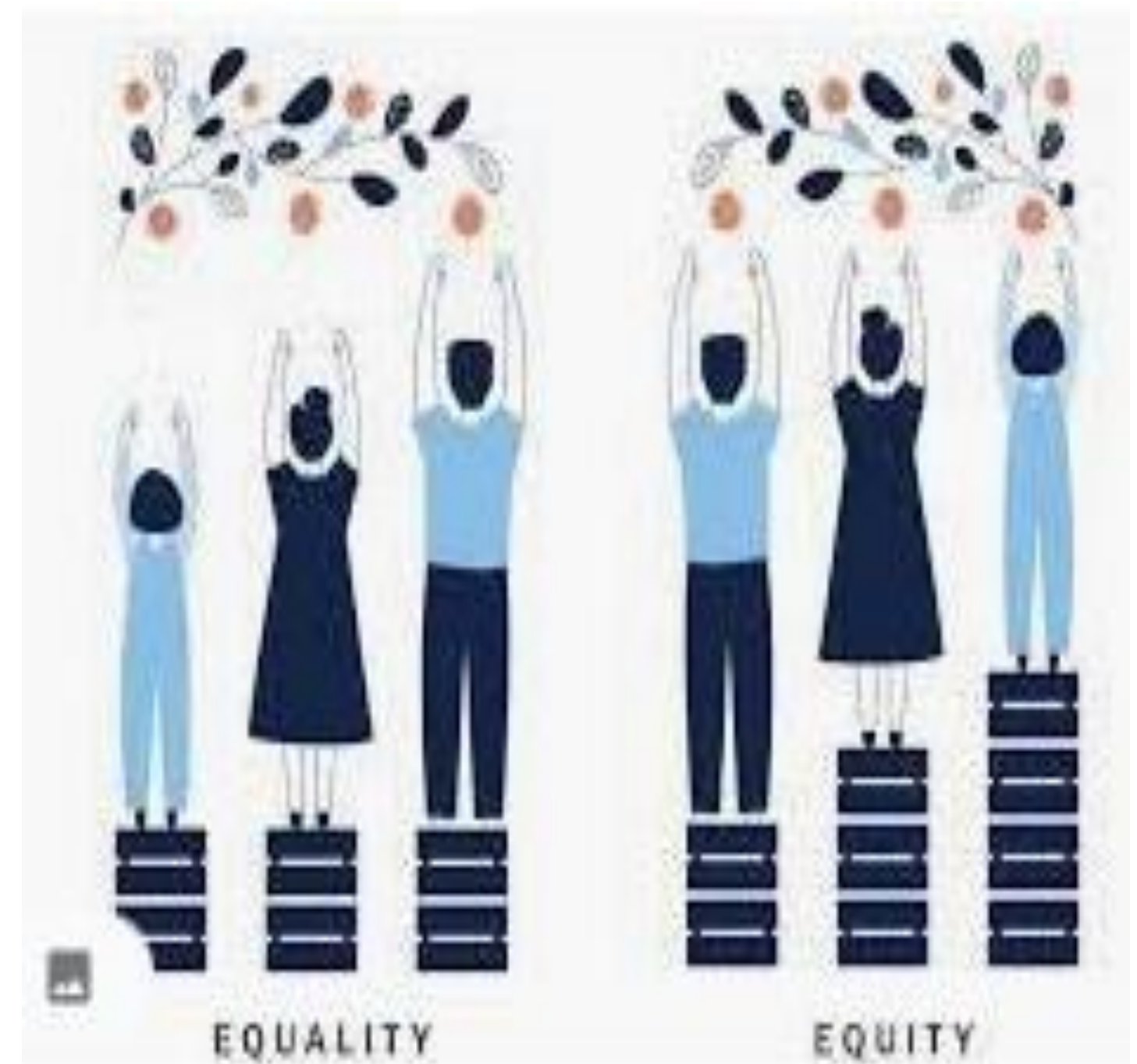
## 2.1. ILUSTRASI TRICKLE DOWN EFFECTS VS PEMERATAAN (KESEMPATAN) UNTUK TUMBUH BERSAMA

***Trickle Down*** hanya Teori saja,  
Prakteknya ***Trickle Up***

Untuk Mencapai Keadilan Sosial Harus Ada  
Kesempatan dan Pemihakan untuk yang Lemah

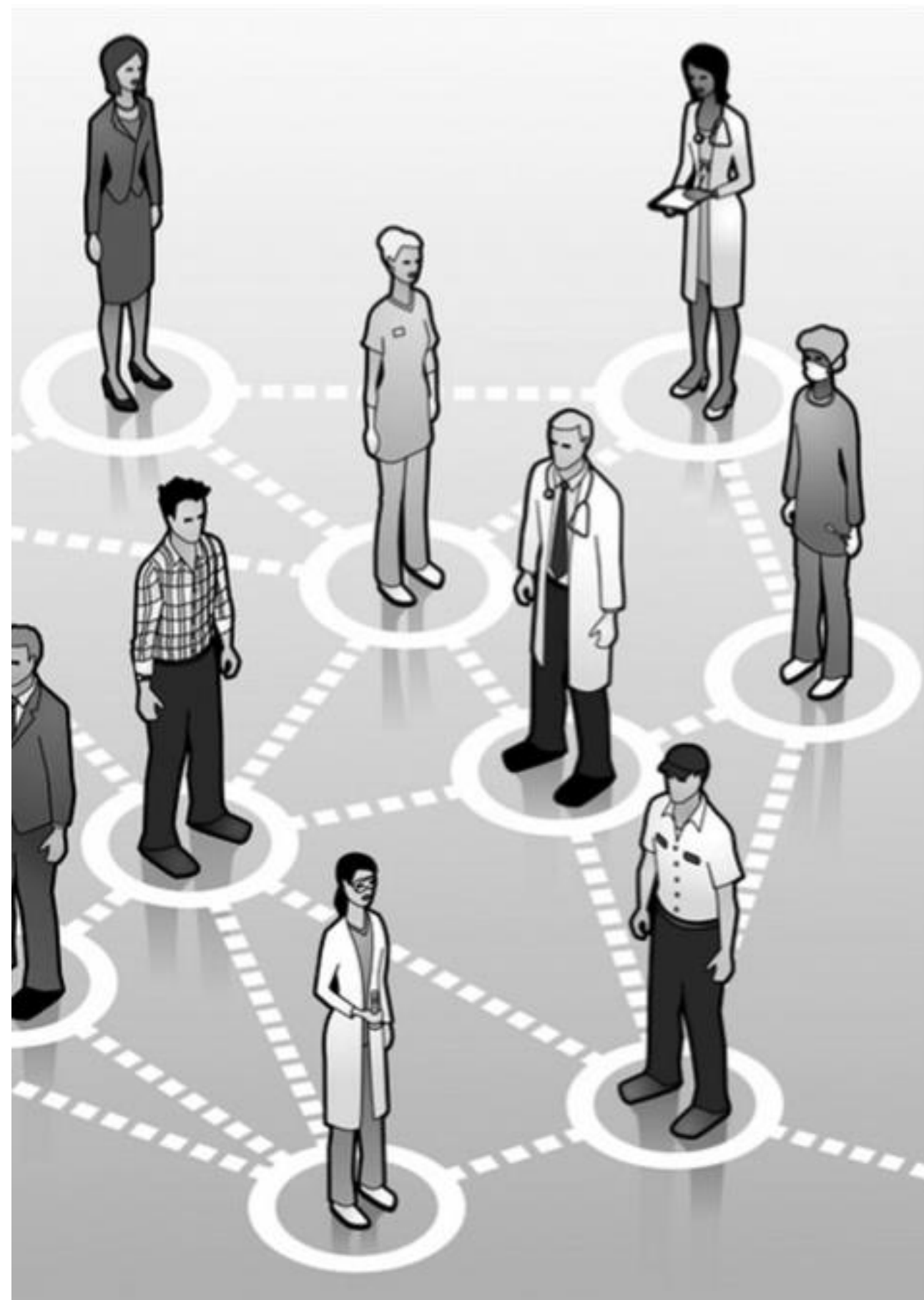


**VS**



Sumber : Materi Lukita DT, BAPPENAS, 2024





# “ISU FUNDAMENTAL PROGRAM PEMBANGUNAN”

*(Leverage, Critical Mass, Pareto, Strategic)*

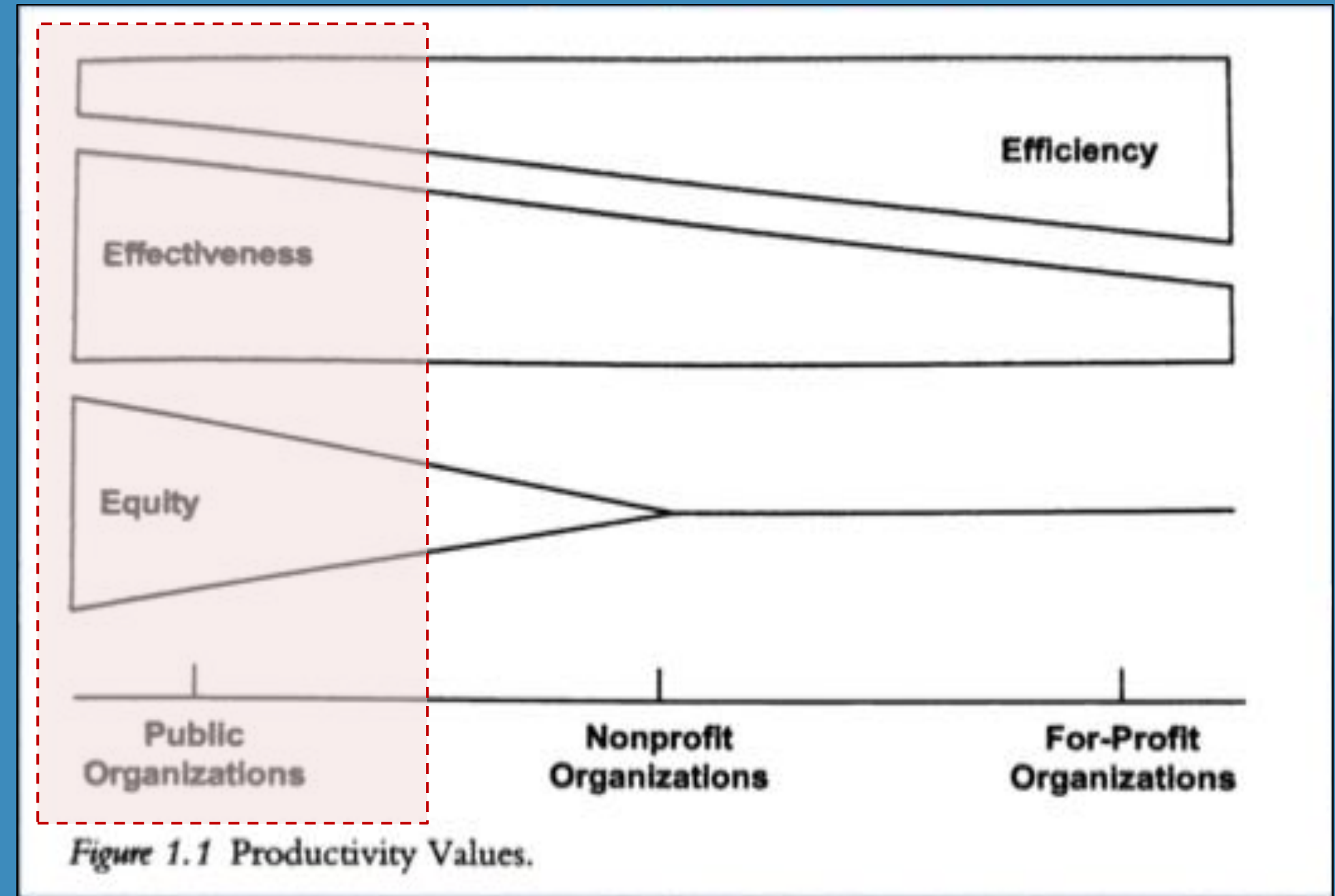
‘joined-up government’

‘holistic government’

“the whole of government”



## 2.3 NILAI PRODUKTIVITAS BERBASIS TIPOLOGI ORGANISASI





## 2.4. THE FIVE Cs FRAMEWORK

### Elements Of A Successful Government Transformation



The Five Cs Framework

1

**Committed leadership:** Leading with empathy, humility, and adaptability

2

**Clear purpose and priorities:** Shared definition of success and making change meaningful to the people delivering it

3

**Compelling communication:** Harnessing digital tools to engage and listen

4

**Capability for change:** Building adaptive, digitally enabled talent

5

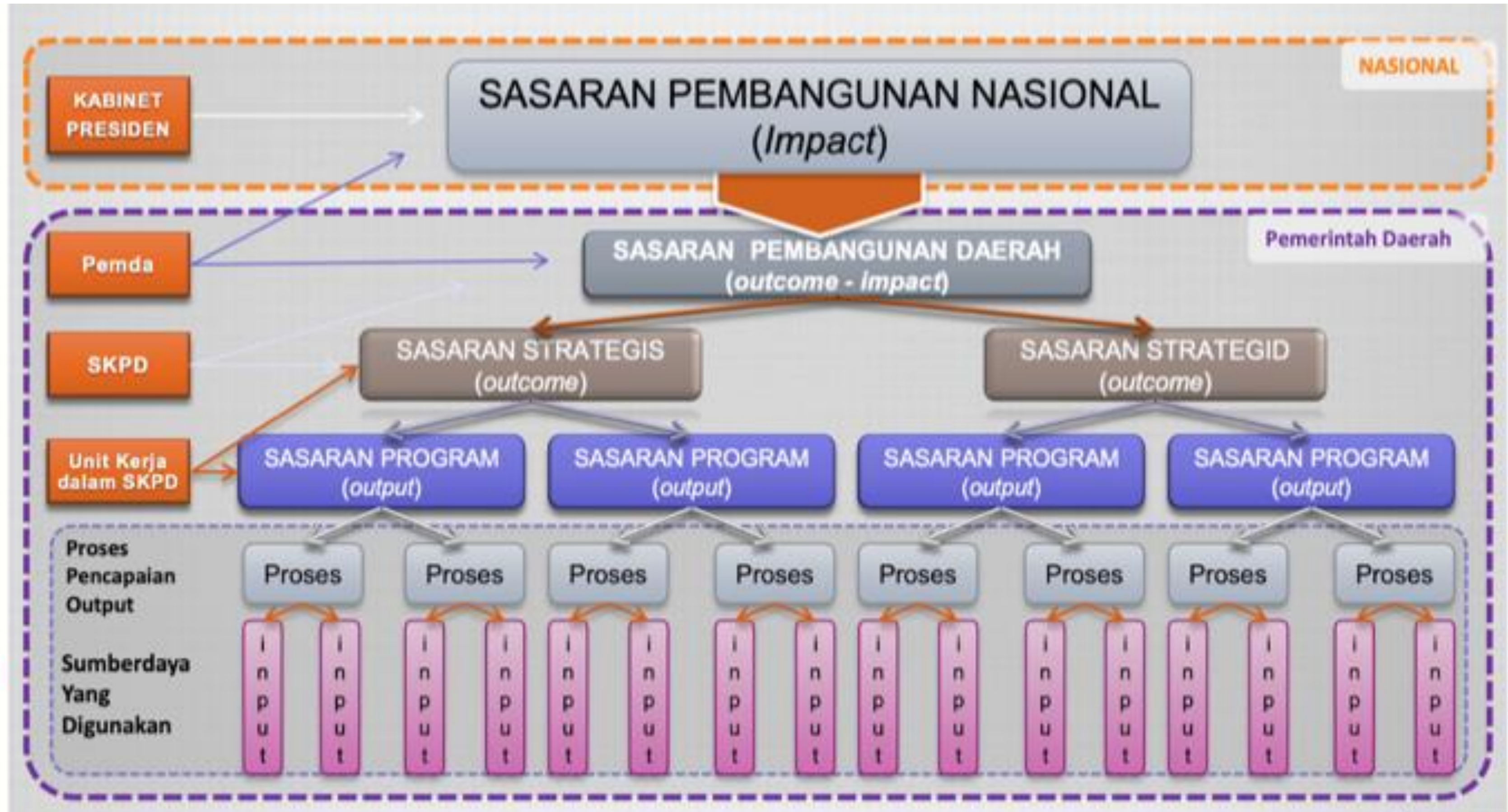
**Cadence and coordination in delivery:** Agility in transformation

Source: McKinsey, 2022

Bahan Paparan Setiawan W. Pemprov Jabar



## 2.5 KEPEMIMPINAN YANG MEMAHAMI SINERGITAS PUSAT-PROVINSI-KAB/KOTA





# 2.6 POLICY COORDINATION SCALE

## 1. BRAUN'S GUTTMAN SCALE OF COORDINATION



Sumber : Bianchi & Peters (2020)

## 2. METCALFE'S POLICY COORDINATION SCALE

9.	Government strategy
8.	Establishing central priorities
7.	Setting limits on ministerial action
6.	Arbitration of policy differences
5.	Search for agreement among ministers
4.	Avoiding divergences among ministers
3.	Consultation with other ministers (feedback)
2.	Communication with other ministers (information exchange)
1.	Independent decision making by ministers

Sumber : Based on Metcalf (2004)

## 3. BRIASSOULIS'S DIMENSION OF POLICY INTEGRATION

Institutional criteria

Legislative criteria

Administrative criteria

Financial measures

Market measures

Technical measures

Communication measures

Hybrid measures



## 2.7 PRIORITAS UTAMA DI TEMPAT KERJA BAGI GEN-Z





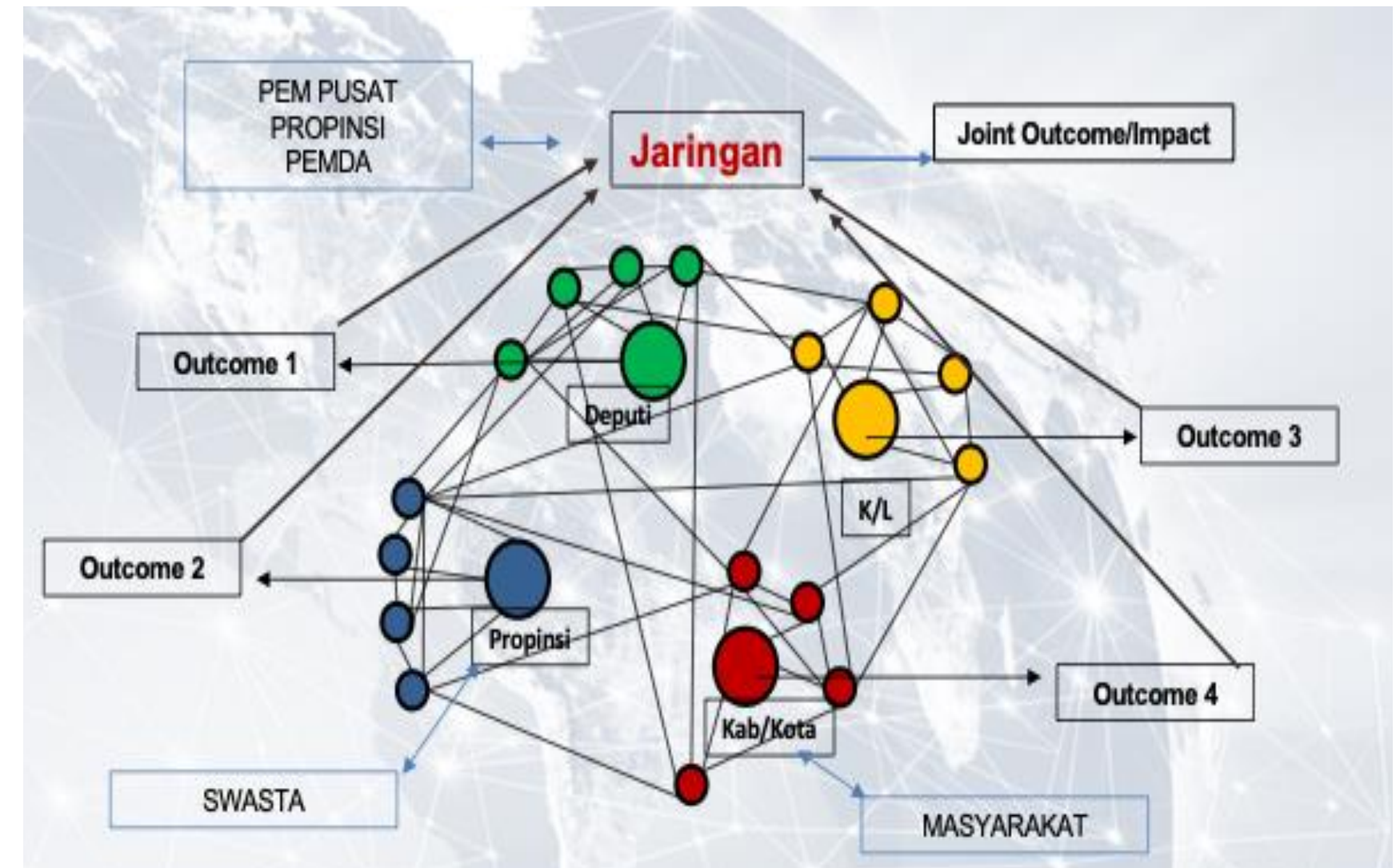
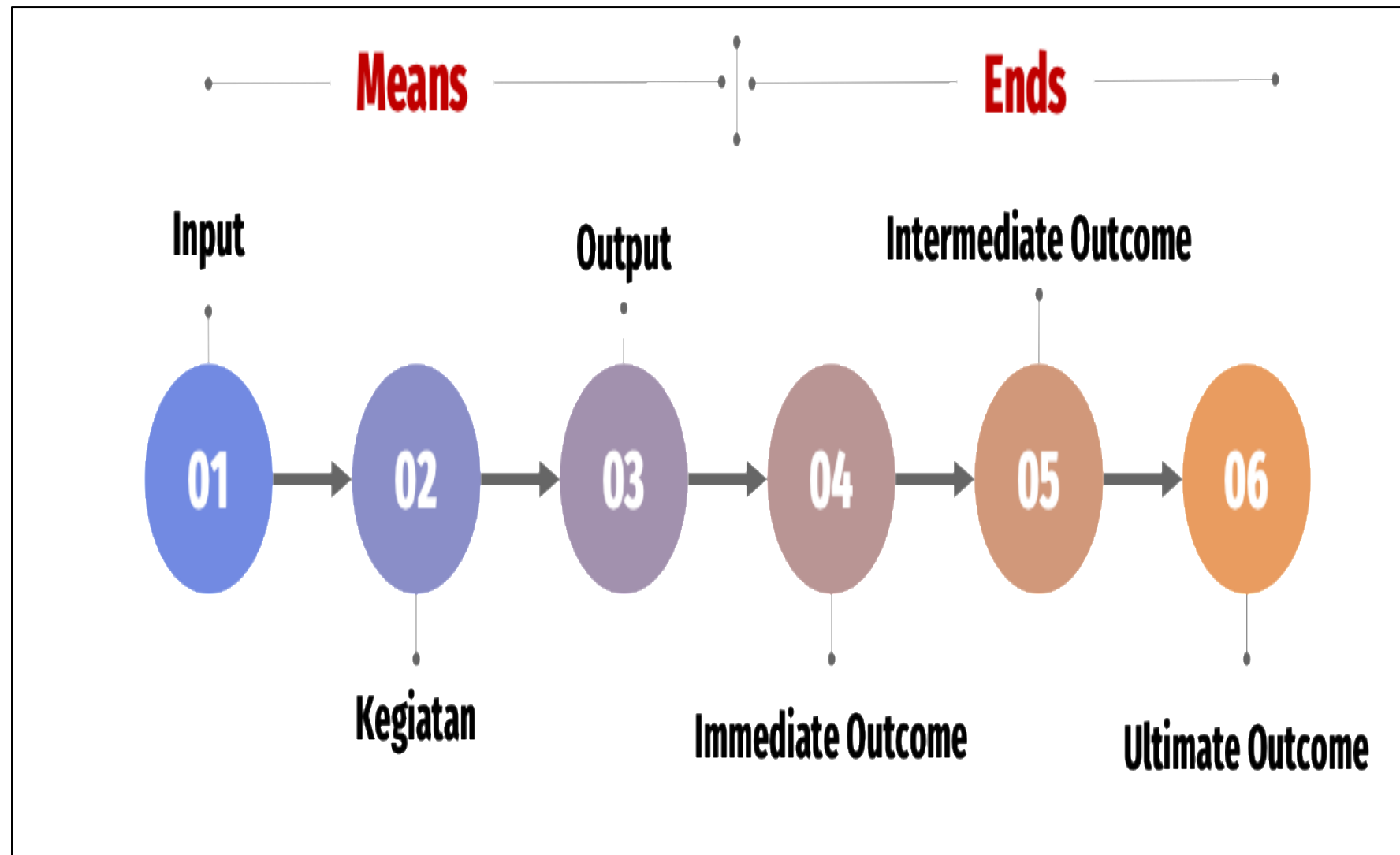


### **III.**

## **Kompetensi Kepemimpinan Di Sektor Publik**



## 3.1 POLA PROGRAM LOGIC VS JEJARING PEMBANGUNAN PAREKRAF



- ❑ Variabel Yang Menyebabkan Outcome Tidak Hanya Dari Satu Input
- ❑ Outcome biasanya terjadi dari beberapa outcome yang lebih rendah, output, proses kegiatan dan input



## 3.2 SEBAGAI REGULATOR PENGEMBANGAN PAREKRAF

- Undang undang No 10/2009 tentang Kepariwisataaan
- PP 50/2011 : Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataaan Nasional 2010-2025



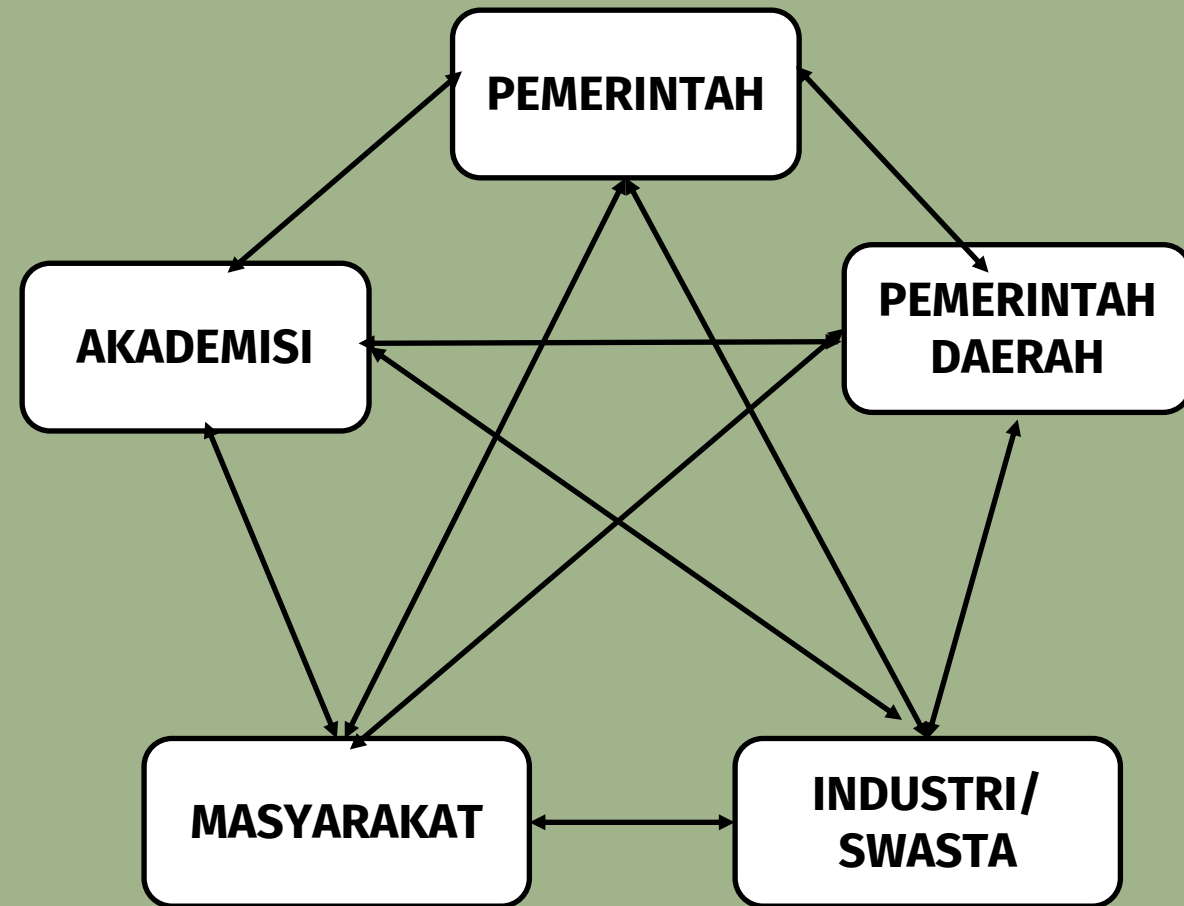
- Undang undang No 24/2019 tentang Ekonomi Kreatif
- Perpres 142/2018 : Rencana Induk Pengembangan Ekonomi Kreatif Nasional 2018-2025





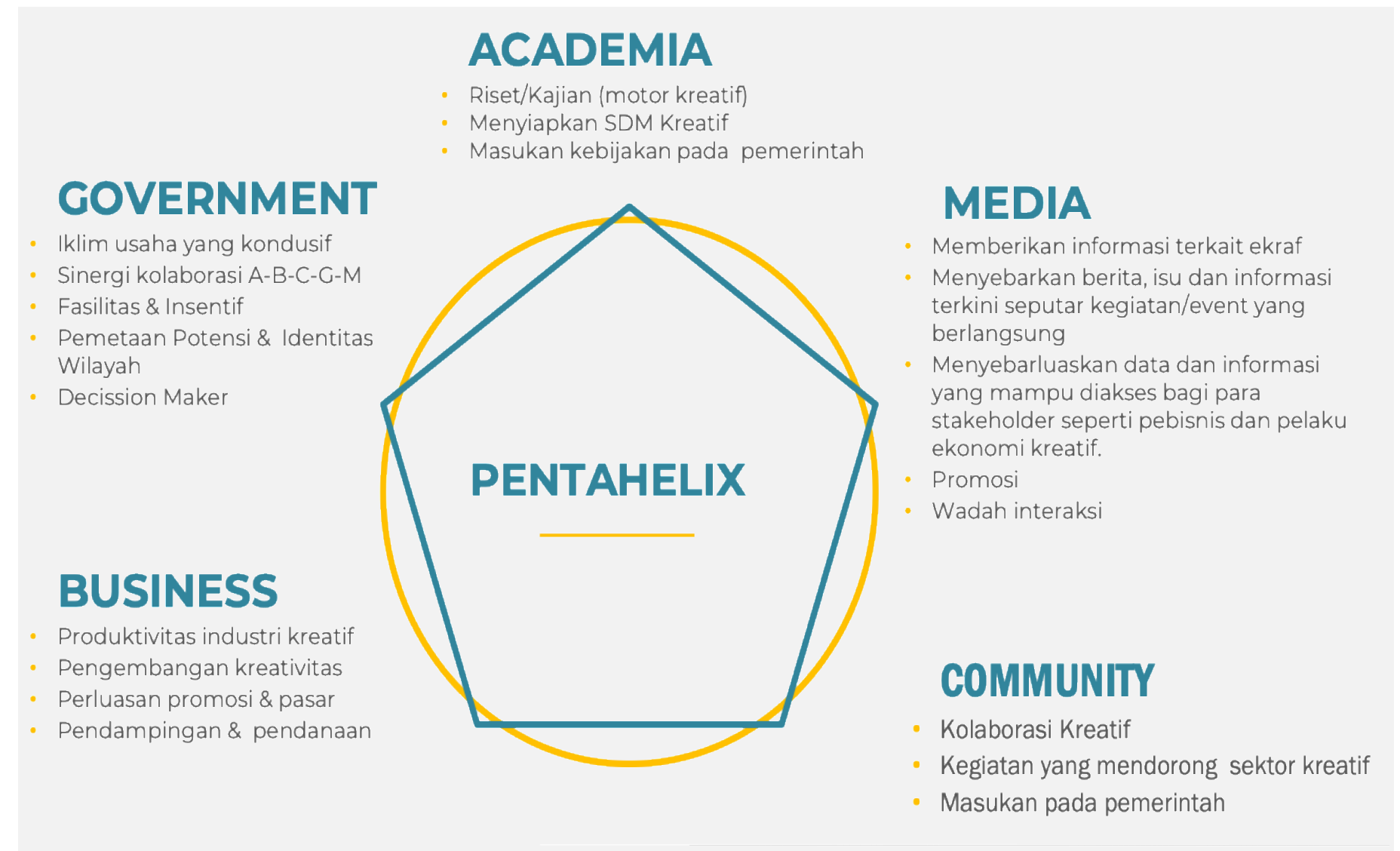
### 3.3 MENGORKESTRASI STAKEHOLDER PENTAHHELIX PAREKRAF

#### PARIWISATA



- ❑ Kelembagaan Kepariwisataan merupakan pemangku kepentingan yang terlibat dalam penyelenggaraan Kepariwisataan
- ❑ Keberhasilan pembangunan dan penyelenggaraan Kepariwisataan tidak dapat dilepaskan dari peran aktif pihak-pihak yang disebut *pentahelix*.
- ❑ Pemerintah dan Pemerintah Daerah melakukan pembinaan terhadap unsur lain dalam penyelenggaraan kelembagaan Kepariwisataan.

#### EKONOMI KREATIF



**“KEPEMIMPINAN YANG MENGORKESTRASI”**

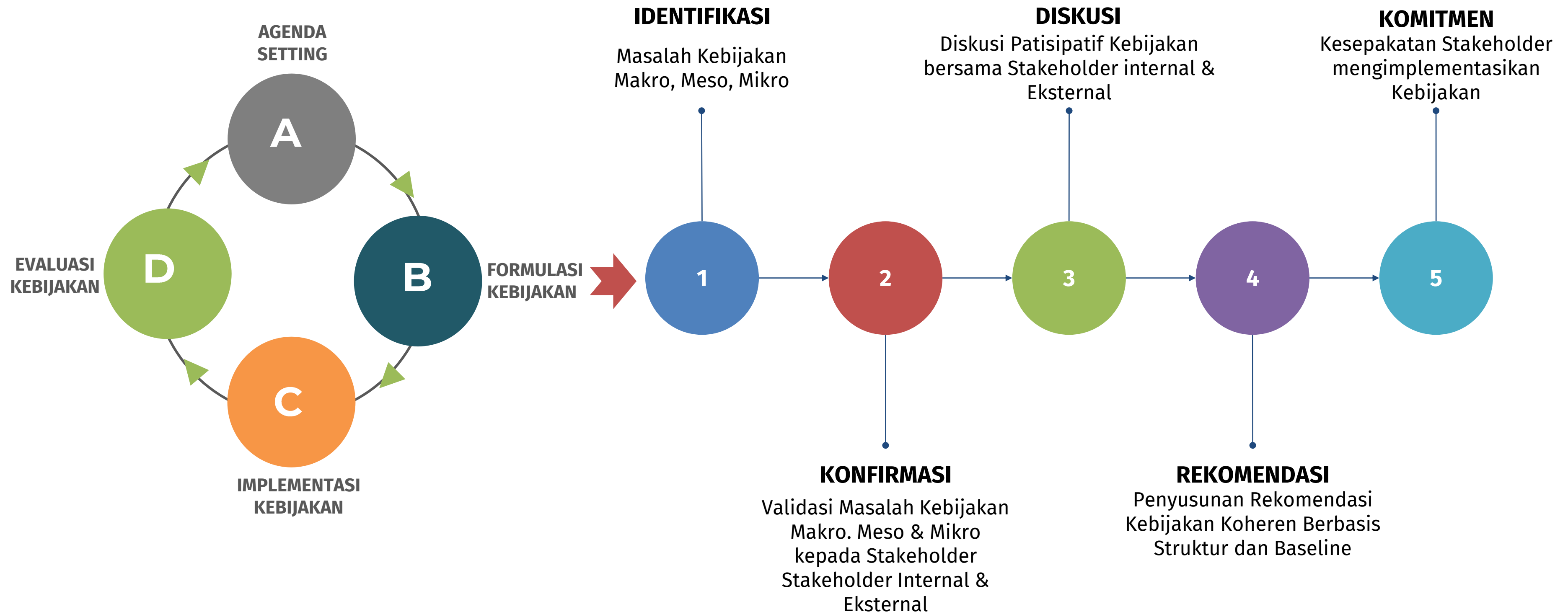


### 3.4 SEBAGAI KONSOLIDATOR PROGRAM PEMBANGUNAN





## 3.5 SEBAGAI FORMULATOR KEBIJAKAN





# 3.6 TIPOLOGI KEPEMIMPINAN SEKTOR PUBLIK



## Democratic Leader

- 1. Kepemimpinan yang mengedepankan partisipasi aktif dari yang dipimpin dalam proses pengambilan keputusan (Benincasa, 2012; indeed editorial team, 2022).
- 2. diberikannya peluang untuk memberi opini dan masukan dalam kelompoknya (Agustia & Pandin, 2020).
- 3. memungkinkan adanya aktivitas rewarding (pemberian hadiah) yang berbasis pada aktivitas kompetitif (indeed editorial team, 2022)
- 4. Disukai Gen Y & Z



## Coach-Style Leader

- 1. Kepemimpinan yang cenderung berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia untuk masa depan
- 2. Menyadari kelemahan dirinya, sekaligus menyadari potensi yang dimiliki anggota timnya.
- 3. cenderung berusaha membangun partnership dan kolaborasi dengan anggota kelompoknya (Indeed editorial team, 2022; Purnama, 2009).
- 4. Disukai Gen Y & Z



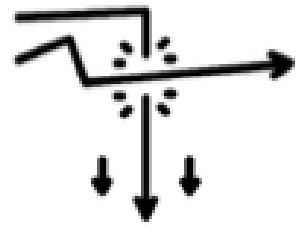
## Servant Leader

- 1. Kepemimpinan yang cenderung memfasilitasi lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan dan mendorong pertumbuhan dan perkembangan para pegawainya
- 2. Membangun empati kepada para pegawainya, berkomunikasi dengan baik serta dapat menjadi pendengar yang baik (Indeed Editorial team, 2022;
- 3. menyukai adanya pengakuan (recognition) dan adanya umpan balik yang jelas (assertive feedback) dari kinerja yang dilakukannya (Ryan, 2017; Murray, 2013)
- 4. Disukai Gen Y



## Transactional Leader

- 1. Kepemimpinan berdasarkan adanya transaksi sehingga memungkinkan adanya penawaran reward dan penalty terkait dengan instruksi pekerjaan yang diberikan dapat menilai sebuah perintah dan struktur serta dapat menetapkan standar atas kinerja yang diinginkan.
- 2. Bertanggung jawab untuk mendorong orang-orang dibawahnya untuk dapat memiliki motivasi diri dalam mencapai target tertentu (Lestari, 2021)
- 3. Memberikan umpan balik yang konstruktif (constructive feedback) atas kinerja yang dilakukan pegawainya (Indeed editorial team, 2022).
- 4. Disukai Gen Y dan Z



## Transformational Leader

- 1. memiliki kemampuan mengidentifikasi perubahan yang diperlukan dan menyusun visi yang dapat membuka peluang atau jalur terhadap perubahan tersebut
- 2. mampu untuk melihat kebutuhan, sehingga berusaha untuk memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan pegawainya
- 3. Menurut Lentz (2012), mampu melihat potensi orang-orang sekitarnya dan memberikan kesempatan berkembang. (Lentz 2012)
- 4. mampu menembus dan menantang batasan, serta memiliki wawasan berbagai disiplin ilmu, ide, dan pendekatan (Marshall & Broome, 2016; Newman, 2018).
- 5. Kemampuan adaptasi dan selalu belajar ,
- 6. Disukai Generasi Y dan Z, dan berbagai generasi.

# 3.7 TUNTUTAN KAPASITAS KEPEMIMPINAN DI SEKTOR PUBLIK





# 3.8 SEBAGAI PENGAMBIL KEPUTUSAN

- 01 **TEORI RATIONAL DECISION MAKING:** Pengambilan keputusan yang efektif terjadi ketika pemimpin menggunakan **informasi yang tersedia** untuk **mengevaluasi semua opsi** dan memilih **solusi yang paling rasional dan logis**.
- 02 **TEORI BOUNDED RATIONALITY:** Pemimpin tidak selalu memiliki akses ke semua informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang benar. Oleh karena itu, keputusan seringkali dibuat berdasarkan **informasi yang terbatas dan keterbatasan waktu dan sumber daya**.
- 03 **TEORI INCREMENTAL DECISION MAKING:** Keputusan diambil secara **bertahap** melalui serangkaian **tindakan kecil**. Keputusan yang dibuat tidak selalu rasional dan logis, tetapi lebih **bersifat adaptif dan reaktif** terhadap situasi yang ada.
- 04 **TEORI INTUITIVE DECISION MAKING:** Pemimpin seringkali menggunakan **intuisi atau naluri** mereka dalam mengambil keputusan. Keputusan dibuat berdasarkan **pengalaman dan pengetahuan yang telah terakumulasi**, dan diambil dengan **cepat dan tanpa pemikiran yang panjang**.
- 05 **TEORI POLIHEURISTIC DECISION MAKING:** Pengambilan keputusan dilakukan dengan mempertimbangkan **berbagai faktor dan kriteria yang penting**, dan bukan hanya fokus pada satu faktor saja. Pemimpin mengambil keputusan dengan **mengidentifikasi alternatif** yang **memenuhi** sejumlah **kriteria** yang ditetapkan, dan **memilih alternatif** yang paling sesuai.



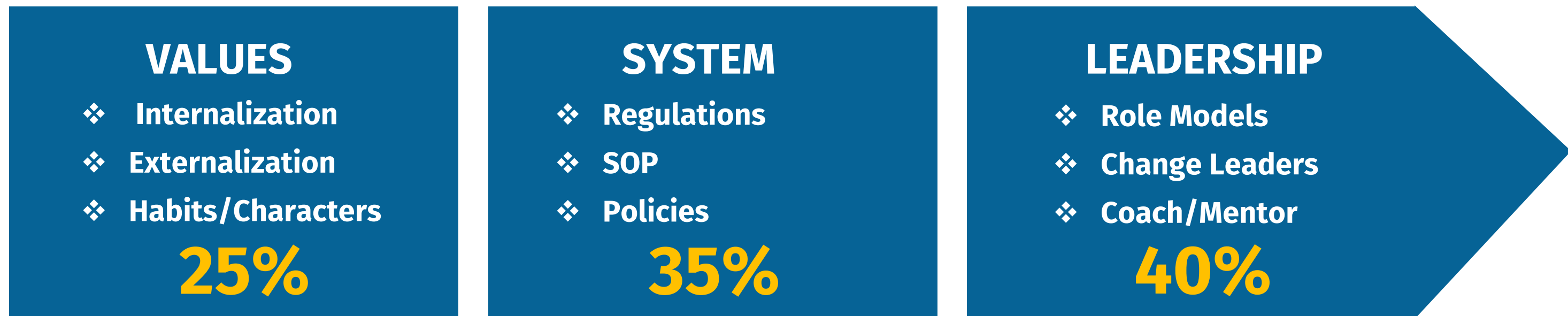
Pemimpin dapat memilih teori pengambilan keputusan yang paling sesuai berdasarkan

1. **Siituasi yang dihadapi,**
2. **Sumber daya yang tersedia**
3. **Ketersediaan informasi. Namun,**
4. **Nilai-nilai dan prinsip etika**
5. **Dampak pengambilan keputusan**

Kemampuan dan strategi pengambilan keputusan yang dapat membantu pemimpin di era Society 5.0 :

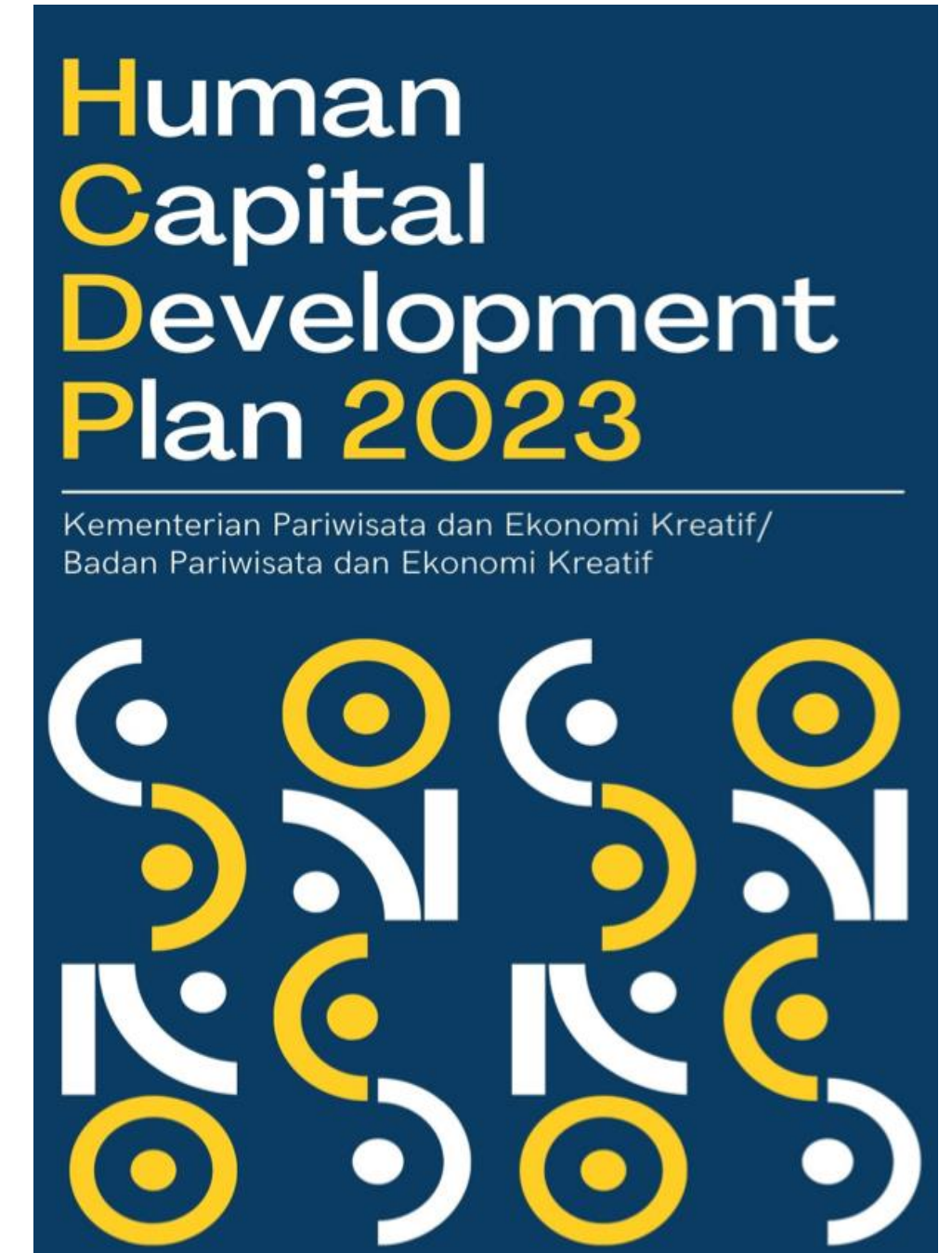
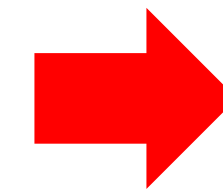
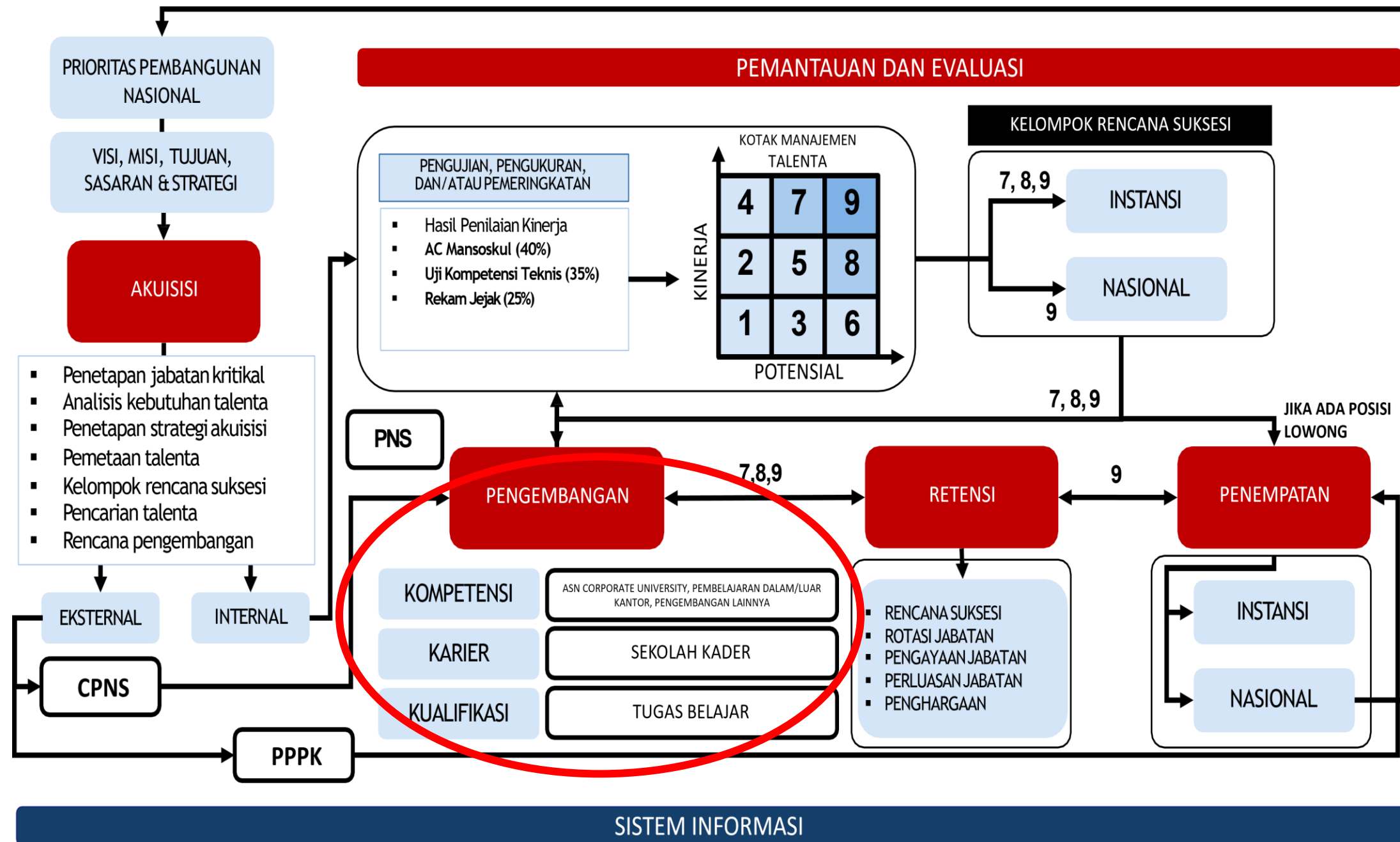
1. **Menguasai teknologi dan informasi**
2. **Menganalisis data dan informasi**
3. **Menggunakan artificial intelligence (AI)**
4. **Membangun tim yang kuat**
5. **Mengembangkan kemampuan adaptasi**
6. **Mengembangkan kemampuan kolaborasi**
7. **Menetapkan tujuan yang jelas**

### VALUES-SYSTEMS-LEADERSHIP (VSL) CONCEPT





### 3.10 LEADERSHIP & HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT PLAN (HCDP)



**Human Capital Development Plan (HCDP)** merupakan dokumen rencana pengembangan SDM yang memuat **pemetaan kompetensi SDM, analisis kesenjangan kompetensi, dan Identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi**. Selain itu dalam HCDP disampaikan pula rumusan strategi, desain, mekanisme, dan rencana kerja pengembangan dalam jangka waktu tertentu.

## 3.11 TREN & TANTANGAN KEPEMIMPINAN MASA DEPAN

Digitalisasi

Pergeseran Nilai

Kecepatan Perubahan

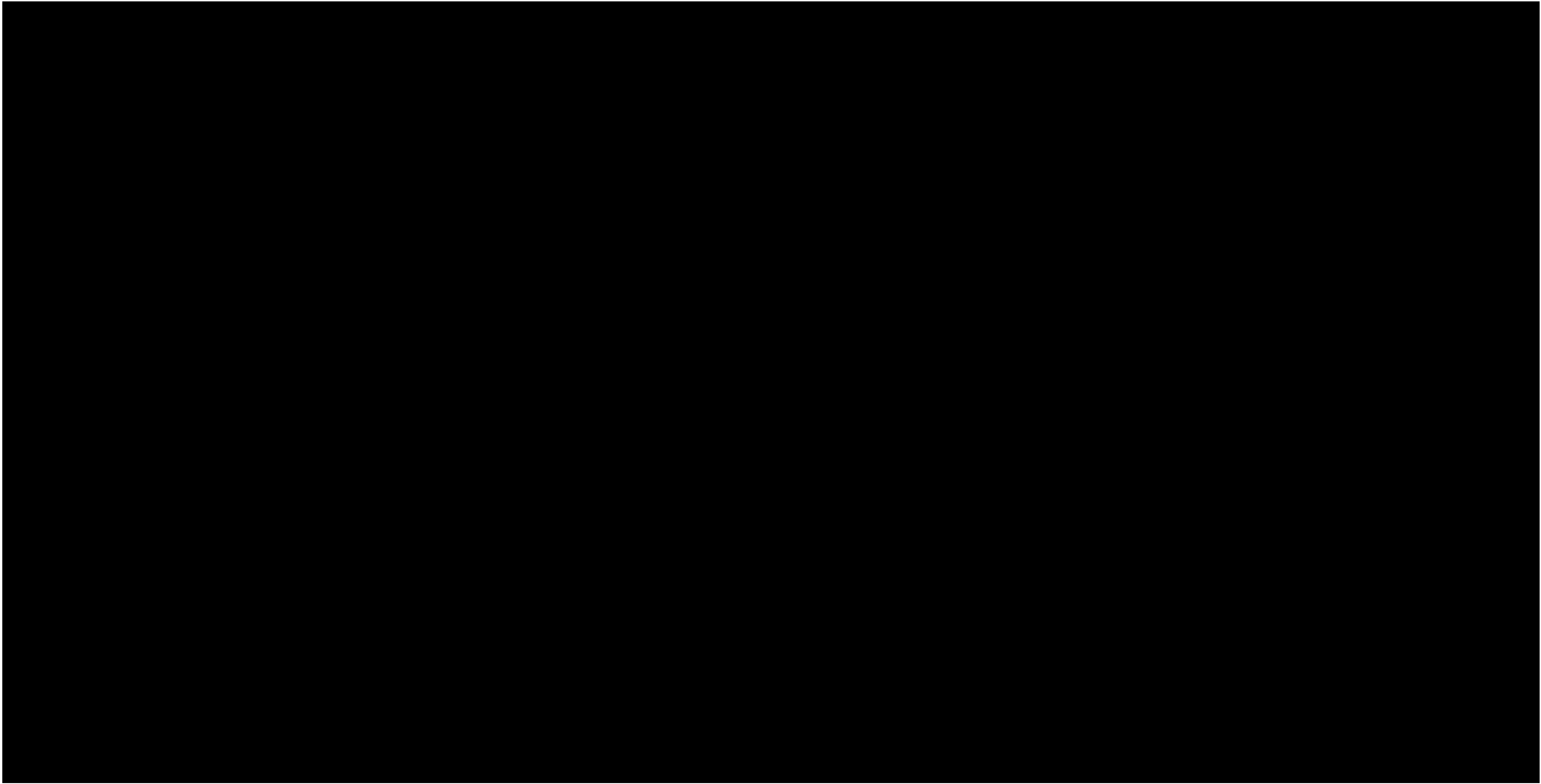
Morality, Ethics, &  
Transparency

Globalisasi

Beberapa tren yang menjadi tantangan dan tuntutan bagi kepemimpinan masa depan, diantaranya:

1. Perkembangan teknologi digital yang pesat dan menyentuh berbagai sektor kehidupan (Clarke, 2022; Guah, 2021; Vasisht, 2019).
2. Pergeseran nilai-nilai sosial dan esensi/makna hidup, serta tujuan hidup (Clarke, 2022).
3. Perubahan yang selalu terjadi kapan saja dan secara cepat dalam berbagai hal (Books, 2016).
4. Semakin meningkatnya prinsip moralitas, etika, dan transparansi (Klann, 2007; Newman, 2018).
5. Globalisasi yang membuat dunia menjadi saling terhubung dan terintegrasi dengan mudah.







# Terima Kasih



## 2.7 POLA PROGRAM LOGIC VS JEJARING PEMBANGUNAN PAREKRAF

Pemimpin dapat memilih teori pengambilan keputusan yang paling sesuai berdasarkan

1. Situasi yang dihadapi,
2. Sumber daya yang tersedia
3. Ketersediaan informasi. Namun,
4. Nilai-nilai dan prinsip etika
5. Dampak pengambilan keputusan

Kemampuan dan strategi pengambilan keputusan yang dapat membantu pemimpin di era Society 5.0 :

1. Menguasai teknologi dan informasi
2. Menganalisis data dan informasi
3. Menggunakan artificial intelligence (AI)
4. Membangun tim yang kuat
5. Mengembangkan kemampuan adaptasi
6. Mengembangkan kemampuan kolaborasi
7. Menetapkan tujuan yang jelas

Measuring Coordination and Coherence: Assessing Performance Across the Public Sector  
Carmine Bianchi and B.G. Peters