

**Kepemimpinan
Kementerian:
Kunci Lompatan Kemajuan
Bangsa dan Tantangan
Multigenerasi**

Taufan Teguh Akbari, Ph.D.

Reformasi birokrasi menjadi salah satu agenda penting dalam pemerintahan saat ini dan nanti. Alasan agenda ini dikedepankan adalah agar sistem operasional negara menjadi lebih progresif, inovatif, partisipatif, dan kolaboratif. Oleh karena itu, setiap aktor memiliki peran yang vital, khususnya pemimpin di kementerian. Saya yakin setiap lompatan kemajuan bangsa ini bisa dimulai dari cara dan tata kerja yang semakin direlevan di setiap kementerian.

Peran pemimpin di kementerian penting karena kementerian merupakan pilar pelaksana visi Presiden. Artinya kinerja kementerian memegang peran penting untuk memastikan apakah visi pemerintahan saat ini tercapai atau tidak. Kementerian menjalankan fungsi eksekutif di banyak bidang-bidang yang menjadi wewenangnya. Singkatnya, kementerian yang merealisasikan visi pemerintah dengan membuat program-program yang tepat sasaran.

Setiap menteri memang memiliki tugas dan fungsi yang berbeda dengan tingkat kesulitan yang bervariasi. Akan tetapi, ada kesamaan di setiap kementerian, di mana pemimpin fokus untuk membuat dan melaksanakan kebijakan untuk rakyat Indonesia. Agar kebijakan bisa dibuat dan dilaksanakan dengan baik, reformasi birokrasi perlu dilakukan. Reformasi birokrasi dilakukan agar terciptanya tata kelola pemerintahan (*good governance*) yang baik. Tata kelola yang baik penting bagi pembangunan ekonomi dan sosial suatu negara, dan peningkatan tata kelola yang baik juga akan menciptakan masyarakat yang lebih terbuka dan demokratis (Addink, 2018). Kepemimpinan di kementerian memegang peran penting dalam memajukan bangsa Indonesia.

Kepemimpinan Kementerian: Definisi dan Karakter

Kepemimpinan kementerian merujuk pada peran dan tanggung jawab seorang individu yang memimpin atau mengelola suatu kementerian dalam pemerintahan sebuah negara. Seorang pemimpin kementerian adalah pejabat tinggi yang bertanggung jawab atas kebijakan, program, dan operasi kementerian tersebut. Kepemimpinan kementerian

melibatkan pengambilan keputusan strategis, pengelolaan sumber daya, dan penyelenggaraan tugas-tugas kementerian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemimpin kementerian biasanya adalah seorang menteri atau kepala kementerian yang ditunjuk oleh kepala pemerintahan atau parlemen. Mereka bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kebijakan pemerintah dijalankan dengan baik di dalam kementerian yang mereka pimpin, serta untuk memastikan bahwa sumber daya dan anggaran kementerian digunakan secara efisien dan sesuai dengan prioritas nasional. Kepemimpinan kementerian juga melibatkan kemampuan untuk berkolaborasi dengan pemangku kepentingan lainnya, seperti lembaga pemerintah lainnya, sektor swasta, masyarakat sipil, dan masyarakat umum, guna mencapai hasil yang optimal dalam bidang-bidang yang menjadi fokus kementerian tersebut, seperti pendidikan, kesehatan, keuangan, pertahanan, dan sebagainya.

Kepemimpinan di dalam kementerian bisa dijalankan oleh siapapun yang ada di posisi struktural selama ia punya wewenang untuk menjalankan tugas-tugas kepemimpinan. Presiden dan menteri sudah pasti menjadi aktor utama dalam kepemimpinan kementerian, begitu pula direktur jenderal, sekretaris jenderal, kepala biro, dan lain sebagainya. Sosok yang menempati jabatan tersebut bisa memimpin anggotanya sesuai tupoksi dan cakupan kewenangannya.

Setiap pemimpin di kementerian memiliki gaya kepemimpinannya sendiri yang dipengaruhi oleh pengalaman, perspektif, dan karakter. Kesemua ini memengaruhi bagaimana seseorang pemimpin. Seperti misalnya Bung Karno dan Bung Hatta memiliki gaya kepemimpinan yang sangat berbeda karena adanya variasi tentang pemikiran, pengalaman, dan juga pandangan dunia. Namun demikian, perbedaan gaya kepemimpinan inilah yang memperkaya praktik kepemimpinan di kementerian.

Apabila dilihat dari gaya kepemimpinan, penulis melihat ada dua gaya yang efektif, yaitu gaya transformatif dan *servant leadership*. Secara prinsip dan praksis, kepemimpinan transformatif telah menunjukkan dampaknya di organisasi. Riset bagaimana peran kepemimpinan dan

komunikasi transformatif di Lembaga Sensor Film (LSF) menemukan bahwa pola kepemimpinan dan komunikasi yang transformatif dan partisipatif mengakselerasi inovasi dan menciptakan budaya kerja yang inklusif (Akbari, 2023). Gaya kepemimpinan transformatif juga telah terbukti keampuhannya dalam organisasi publik. Kepemimpinan transformatif berkontribusi pada keberhasilan adopsi perubahan organisasi dalam organisasi publik (Sihite et al., 2020). Selain itu, kombinasi kepemimpinan transformasional dan kewirausahaan dapat mendorong hasil yang sukses dalam organisasi infrastruktur publik yang besar (Rao-Nicholson & Mohyuddin, 2023).

Sementara itu, kepemimpinan melayani efektif di lembaga publik menurut Tran dan Truong (2021) adalah kepemimpinan yang melayani meningkatkan motivasi para anggotanya untuk melakukan pelayanan publik. Penelitian Vuong (2023) menguatkan penelitian sebelumnya, di mana kepemimpinan yang melayani secara signifikan berpengaruh positif pada peningkatan performa kerja dan memengaruhi sikap inovatif. Di samping itu, *organizational citizenship behavior* dapat diaktifkan melalui kepemimpinan melayani. Oleh karena itu, kepemimpinan yang melayani harus dibangun tidak hanya pada manajer saat ini di semua tingkat piramida organisasi melalui pelatihan kepemimpinan dan indikator kinerja tetapi juga pada pemimpin generasi mendatang melalui perencanaan suksesi (Tuan, 2017).

Kepemimpinan kementerian perlu memiliki tiga karakter ini, yang di mana pada tahun 1983, United States Army telah mengidentifikasi tiga karakter fundamental dalam kepemimpinan (Amanchukwu et al., 2015). Karakter pertama adalah mahir secara teknis. Pemimpin harus memahami seluruh pekerjaannya dan juga anggotanya. Dalam konteks kementerian, pemimpin adalah orang yang sudah punya pengalaman berinteraksi dengan isu-isu yang ditangani oleh kementerian. Pengalaman yang dimiliki membantu menciptakan pendekatan inovatif bersama dengan anggotanya. Terlebih saat ini, tantangan-tantangan bangsa membutuhkan solusi yang *out-of-the-box*. Selain itu, kesukarelaan untuk *co-create* inovasi masih rendah, di mana menurut Deloitte 2023, masih ada 34% pemimpin yang belum siap menciptakan inovasi bersama (Durme et al., 2023). Budaya *co-create* inovasi inilah

yang saat ini diciptakan oleh banyak kementerian. Seperti misalnya Kementerian Pemuda dan Olahraga (Kemenpora) yang berkolaborasi dengan pihak Festival PestaPora menyajikan hiburan yang meraih bagi lintas generasi (Kemenpora, 2023). Ataupun Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) yang bermitra dengan Pertamina untuk menguatkan industri hotel di Jawa Barat (Dewanto, 2023).

Karakter kedua yaitu membuat keputusan yang masuk akal dan tepat waktu. Artinya, kepemimpinan kementerian menggunakan segala kemampuannya untuk menemukan solusi dari tantangan yang ada. Namun demikian, memutuskan sesuatu secara tepat waktu dan rasional bukanlah hal yang mudah. Pemimpin membutuhkan beberapa kemampuan seperti kreativitas dan adaptivitas. Dalam bisnis misalnya, 1.015 eksekutif yang di survey oleh Deloitte tahun 2023, mengakui bahwa kreativitas dalam konteks menggunakan pemikiran inovatif untuk membentuk sistem, mengubah tantangan menjadi kesempatan, dan kolaborasi antar anggota berkontribusi terhadap pertumbuhan organisasi (Singer & McCallum, 2023). Penelitian lain mengungkapkan lima pendekatan sistemik untuk menjadi pemimpin yang inovatif dan kreatif: mengembangkan norma kelompok yang tepat, merancang tim secara strategis, mengelola interaksi dengan pihak luar tim, menunjukkan dukungan sebagai pemimpin, menunjukkan dukungan organisasi, dan menggunakan manajemen kinerja secara efektif (Kremer et al., 2019).

Karakter ketiga adalah menggunakan seluruh kapabilitas yang dimiliki organisasi. Hal ini memang harus dilakukan oleh para menteri untuk meraih target-target pembangunan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang. Indonesia saat ini ada di masa pembangunan yang masif untuk kelancaran ekonomi. Seorang pemimpin harus memiliki visi dalam membangun jiwa yang merdeka, mengubah cara pandang, pikiran, sikap, dan perilaku seluruh rakyat sekaligus pemimpinya agar berorientasi pada kemajuan dan hal-hal yang modern, sehingga Indonesia menjadi bangsa yang besar dan mampu bersaing dengan bangsa-bangsa lain di dunia (Solikin et al., 2017). Oleh karena itu, pemimpin harus menemukan beragam cara untuk menginspirasi anggotanya agar bisa meraih target-target yang ditetapkan. Terlebih, menurut Boyden 2023, dua kemampuan terpenting bagi pemimpin adalah menginspirasi

tim (38%) dan mendorong perubahan (34%) (Boyden, 2023).

Dari gaya dan karakter kepemimpinan di atas, pemimpin kementerian lebih berfokus pada bagaimana dia konsisten meningkatkan kapasitas anggotanya agar bisa melayani kepentingan rakyat melalui pendekatan yang transformatif. Terlebih, kepemimpinan yang melayani memiliki hubungan langsung dan positif dengan perilaku inovatif karyawan (Iqbal et al., 2020). Kepemimpinan kementerian harus terus berinovasi dalam hal menguatkan tata kelola organisasi maupun pembuatan kebijakan. Gaya kepemimpinan (kepemimpinan direktif dan transformasional, mungkin juga CEO/kepemimpinan strategis) tampaknya lebih cocok untuk menyusun aktivitas organisasi dan mengatasi hambatan, dan oleh karena itu, mempunyai dampak positif pada implementasi dan inovasi tambahan (Kesting et al., 2016). Tidak hanya kebijakan dan kepemimpinannya yang harus inovatif dan transformatif, tetapi juga pemimpin kementerian perlu mendorong anggotanya untuk memiliki *mindset* melayani dan inovatif. Supaya selalu ada pembaharuan ide di setiap kebijakan yang mampu menyelesaikan permasalahan rakyat Indonesia.

Selanjutnya, dalam Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 mengenai *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, diharapkan dua tahun mendatang, tercipta birokrasi yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Permen PAN/RB No. 3 Tahun 2023 menjelaskan lebih jauh tentang tujuan reformasi birokrasi. Setidaknya ada dua target yang diinginkan, yaitu terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang efektif, lincah, dan kolaboratif, serta budaya birokrasi yang berAKHLAK. Pelaksanaan sistem kerja dan pengelolaan ASN diatur oleh Peraturan Menteri PANRB No. 7/2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi. Salah satu langkah yang harus diambil untuk menyederhanakan birokrasi adalah mendorong penggunaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam penyelenggaraan pemerintah.

Sistem kerja secara mendasar diubah untuk menyederhanakan birokrasi. Ini memiliki kemampuan untuk mengubah cara pemerintah beroperasi, mengubah sistem yang sebelumnya bersifat berjenjang atau hierarkis menjadi sistem yang sederhana yang mengutamakan kerja tim yang berfokus pada hasil. Dari budaya struktural menjadi budaya inovatif. Sistem kerja baru akan memungkinkan pejabat fungsional ditugaskan dengan fleksibilitas, perubahan, dan mobilitas sambil mengawasi kinerja mereka. Harapannya adalah mereka akan berkonsentrasi pada pencapaian tujuan lembaga dan para aparatur sipil negara (ASN) menjauh dari kebiasaan buruk yang dilekatkan selama ini pada kinerja mereka.

Tantangan Kepemimpinan Kementerian

Namun demikian, menciptakan birokrasi dan tata kelola yang profesional dan berAKHLAK, kepemimpinan kementerian memiliki beragam tantangan, baik teknis maupun non-teknis. Ada dua tantangan yang bisa menghambat kepemimpinan kementerian: mendesain ulang (menata-ulang) struktur birokrasi yang terlalu besar (pusat dan daerah) yang menyebabkan birokrasi anggaran yang terlalu besar dan kinerja yang lambat; dan perubahan pola pikir para birokrat yang lebih mengedepankan kepentingan publik dari pada kepentingan pribadi (pragmatis) dalam penyelenggaraan pemerintahan (Haning, 2019).

Dalam konteks perubahan pola pikir, ini bisa terlihat dari kurangnya produktivitas para aparatur sipil negara kita. Arif Fakrulloh, Ketua Umum Korps Pegawai Republik Indonesia (Korpri), menyampaikan bahwa masih ada Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tidak langsung bekerja saat sampai di kantor. Tantangan seperti ini berkaitan dengan pola pikir dan kompetensi. Terkait pola pikir, dikutip dari Tempo, tahun 2021 lalu Presiden Jokowi pernah mengungkapkan bahwa, “ASN bukan pejabat yang justru minta dilayani, yang bergaya seperti pejabat zaman kolonial dulu. Itu tidak boleh lagi, bukan zamannya lagi. Setiap ASN harus mempunyai jiwa untuk melayani, untuk membantu masyarakat” (Nurita, 2021).

Dengan sikap ASN yang telah dipaparkan oleh Korps Pegawai

Republik Indonesia (Korpri), ini berarti bahwa masih terdapat ASN yang belum mengubah pola pikirnya. Pola pikirnya masih lebih mementingkan diri sendiri dibandingkan kepentingan publik. Selain itu, menurut survei dari Badan Kepegawaian Negara tahun 2022, dari 3,98 juta PNS Indonesia (Annur, 2023), 34,57% ASN memiliki kompetensi yang rendah, sedangkan, yang masuk dalam kategori ASN berprestasi hanya berjumlah 19,82% (CNBC Indonesia, 2022). Hal tersebut menjadi tantangan, terutama bagaimana meningkatkan produktivitas ASN, sehingga semakin sedikit PNS yang memiliki kompetensi rendah. Ditambah lagi, 38,8% ASN hanya menjadi petugas administratif, yang mempersulit Indonesia untuk membuat birokrasi kelas dunia (Putri, 2022).

Sedangkan apabila kita bicara tantangan teknisnya, struktur birokrasi yang besar di pusat dan daerah menjadi tantangan tersendiri. Struktur yang besar membuat birokrasi Indonesia tidak lincah dalam menghadapi berbagai dinamika. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB), Abdullah Azwar Anas, mengamini bahwa struktur birokrasi yang gemuk membuat kementerian atau lembaga kesulitan untuk bekerja secara efektif (Nugraha & Theodora, 2023). Alhasil, struktur birokrasi yang besar menimbulkan banyak tantangan di lapangan. Salah satunya adalah tentang koordinasi kebijakan di lapangan.

Koordinasi kebijakan antar kementerian menjadi tantangan yang pelik yang sampai saat ini belum selesai. Ada banyak contoh di mana setiap kementerian mengeluarkan pernyataan dan sikap berbeda-beda. Misalnya hubungan antara naiknya harga beras dengan pembagian *rice cooker* gratis. Menteri Dalam Negeri, Tito Karnavian, menghimbau masyarakat Indonesia untuk mengurangi konsumsi beras di tengah naiknya komoditas tersebut. Akan tetapi, di sisi lain, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral membagikan *rice cooker* gratis untuk transisi energi yang lebih bersih (Muhardianto, 2023). Contoh lain adalah pelaksanaan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Menurut temuan Ombudsman, salah satu alasan mengapa penyelenggaraan PPDB kurang maksimal adalah kurang optimalnya koordinasi antara kementerian terkait: Kemendagri, Kemkominfo, Kemendikbud-ristek,

Kemensos, dan KemenPUPR (Azzahra, 2023).

Dua masalah ini bisa menjadi ilustrasi penting tentang tantangan teknis yang dihadapi kementerian. Kurangnya koordinasi dan pembiaran ego sektoral dapat memunculkan masalah-masalah yang bisa menjadi besar. Padahal, koordinasi penting agar tugas-tugas yang dibagi dapat diarahkan pada tujuan organisasi; itu akan menjadi koherensi yang jelas antara pembagian dan koordinasi (Vanagas & Stankevič, 2014). Dan biasanya masalah koordinasi muncul karena kurangnya komunikasi di setiap kementerian, sehingga menimbulkan miskomunikasi. Alhasil, dari belum optimalnya komunikasi antar lembaga menyebabkan banyak masalah muncul.

Dari segi kelembagaan, baik di bisnis, organisasi masyarakat, dan pemerintah, komunikasi memang sering menjadi tantangan tersendiri. Ada banyak dampak negatif akibat kurangnya komunikasi di antara anggota organisasi. Menurut studi dari Grammarly berkolaborasi dengan The Harris Poll di tahun 2023, kurangnya komunikasi menyebabkan menurunnya produktivitas (43%), melewati tenggat waktu (42%), dan menambah biaya (38%) (Grammarly & The Harris Poll, 2023). Sedangkan, risiko buruknya komunikasi membawa dampak yang lebih besar di dunia medis. Menurut Janagama, et al (2020), miskomunikasi saat serah terima pasien berkontribusi sekitar 80% kesalahan medis yang serius. Konsekuensinya adalah miskomunikasi memainkan peran kunci dalam kematian lima juta pasien akibat buruknya kualitas layanan kesehatan di negara berpenghasilan rendah dan menengah.

Salah satu tantangan lainnya dalam kepemimpinan di kementerian adalah memfasilitasi efektivitas dan kesuksesan komunikasi antar generasi (*multi-generation communication gap*) yang ada di lingkungan kerjanya. Apalagi jumlah ASN yang berasal dari usia produktif semakin banyak jumlahnya. Dari 4,28 juta ASN, sebanyak 356.761 merupakan pekerja berusia 21-30 tahun (Finaka, 2023). Ini perlu pendekatan "*multigenerational leadership approach*" yang wajib dimiliki setiap pimpinan di kementerian. Pemimpin di kementerian perlu mengatur bagaimana berkomunikasi dan berinteraksi dengan setiap generasi. Penyesuaian disarankan sepanjang tidak mengarah pada pilih kasih atau diskriminasi terhadap karyawan berdasarkan kelompok generasinya

(Al-Asfour & Lettau, 2014). Setiap generasi memiliki karakteristiknya sendiri, khususnya generasi saat ini. Generasi Milenial dan Gen Z memiliki perbedaan budaya kerja yang sangat kontras. Generasi saat ini mengedepankan teknologi sebagai alat utama untuk menunjang pekerjaannya sehari-hari. Selain itu, Milenial dan Gen Z juga memiliki pemikiran global dan inovatif, serta memanfaatkan *platform* digital untuk berinovasi. Ini menjadi tantangan tersendiri bagi kepemimpinan di kementerian.

Kementerian memiliki peran vital untuk mengeksekusi visi presiden dan meningkatkan sektor strategis dan esensial. Berbagai tantangan yang ada tentunya menjadi kesempatan bagi kepemimpinan kementerian untuk meningkatkan kinerja organisasi dan anggotanya, sehingga eksekusi kebijakan nasional berjalan lebih optimal.

Peran Kepemimpinan Kementerian

Ada beberapa hal yang bisa pemimpin kementerian lakukan saat ini. Pertama, kita bicara tantangan teknis. Tantangan teknis yang muncul saat ini bisa diminimalisir apabila pemimpin menumbuhkan relasi *leadership* dan *followership* yang kuat. Mengapa ini penting? Pemimpin memang memegang peranan penting dalam roda organisasi. Akan tetapi, para pemimpin menghadapi ekspektasi yang sangat besar dari para pengikutnya, yang mengamati perilaku mereka dan menilai mereka tidak hanya dari segi kompetensinya namun juga dari segi seberapa etis tindakan mereka (Gabriel, 2015). Oleh karena itu, relasi antara pemimpin dan anggota menjadi sangat vital agar organisasi bisa berjalan optimal. Kata kuncinya di sini adalah komunikasi yang lancar dan fleksibel antara pemimpin dan anggota.

Menurut studi dari Grammarly dan The Harris Poll 2023, kemampuan komunikasi yang lebih kuat membuat 62% responden merespon lebih cepat dan menciptakan persepsi yang lebih baik terhadap komunikator. Selain itu, komunikasi yang kuat menimbulkan pengalaman kerja yang positif, di mana 56% akan merasa puas dengan pekerjaannya dan meningkatkan hubungan antar kolega (Grammarly

& The Harris Poll, 2023). Dampak komunikasi sebenarnya tergantung dari gaya atau pendekatan kepemimpinan. Akan tetapi, kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap pola komunikasi yang diterapkan. Menurut Schiuma, et al (2021) kepemimpinan transformatif bertindak sebagai komunikator yang mampu menciptakan hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota. Ia memperkuat hubungan pribadi, membentuk identitas antara anggota dan organisasi, dan menginspirasi tingkat komitmen anggota.

Pola komunikasi seperti itu yang perlu dibangun antara pemimpin dan anggota: Komunikasi yang menciptakan hubungan dan komitmen. Terlebih, anggota di kementerian bekerja untuk melayani kepentingan rakyat. Dan semangat melayani tersebut yang harus terus dinyalakan oleh pemimpin. Menciptakan hubungan komunikasi yang kuat merupakan tahap awal agar koordinasi antar anggota dan lembaga bisa lancar. Pemimpin perlu menerapkan strategi komunikasi secara kontinyu terhadap pemimpin di kementerian lain. Komunikasi secara kontinyu dan efektif bisa meminimalisir adanya miskomunikasi dan membuat setiap anggota kementerian menjadi lebih aktif dan terlibat dalam pekerjaannya. Dengan demikian, apabila pola dan sistem komunikasinya dibenahi, perlahan masalah miskordinasi kebijakan akan berkurang.

Kemudian, kita bicara pada masalah non-teknis. Kompetensi SDM memang menjadi tantangan, terlebih kementerian adalah lembaga dengan sistem birokrasi yang terbentuk sedemikian rupa. Oleh karena itu, agar kementerian bisa membuat dan melaksanakan kebijakan dengan tepat, kompetensi SDM-nya harus meningkat. Pemimpin di kementerian dapat melakukan survei terkait kompetensi apa yang dibutuhkan oleh para ASN dan juga tenaga honorer. Dari survei tersebut, pemimpin bisa menentukan kemampuan apa yang ingin ditingkatkan oleh para ASN.

Setelah pemetaan melalui survei, kementerian dapat berkolaborasi dengan *learning platform* yang ada di Indonesia. Ada banyak pilihan *learning platform* sesuai kebutuhan dan situasi di setiap kementerian. Dengan beragam pilihan tersebut, seharusnya memberikan kemudahan bagi setiap pemimpin. Tidak hanya peningkatan kompetensi secara *hard skills*, *life skills* ASN juga perlu ditingkatkan. Terlebih, kondisi

dunia saat ini menuntut kerja cepat, tepat, dan fleksibel. Dan menurut survei dari PwC tahun 2023, 36% setuju bahwa kemampuan yang dibutuhkan pekerjaan saat ini akan berubah dalam lima tahun kedepan (PwC, 2023).

Di samping meningkatkan *skills*, pemimpin juga perlu membuat lingkungan kerja yang meleburkan sekat antar generasi. Pemimpin di kementerian bisa mengadopsi kerangka berpikir George Bradt dengan konsepnya yang bernama *Brave Leadership*: tidak membuat jarak lintas generasi, menjadi pendengar aktif dan memberikan *feedback*, memberikan kepercayaan untuk melakukan pekerjaan menantang, menjadikan pekerjaan yang dilakukan memiliki makna, dan menciptakan lingkungan kerja tanpa sekat birokrasi yang rumit (Dewantara, 2022). Untuk menjadi pemimpin yang berani, penting bagi kita untuk mulai bertanya pada diri sendiri: *Do the people I need to follow me want to follow me?* (Davis, 2018).

Memimpin anak muda dan membuatnya berkembang di lingkungan birokrat menjadi salah satu tugas terpenting pemimpin di kementerian. Adi Suyanto, Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN), pun menegaskan bahwa, "ASN Milenial, anak-anak muda adalah pemimpin masa kini dan masa yang akan datang!" (LAN, 2022). Hal ini bukan jargon semata, melainkan sebuah realita di lapangan yang akan kita rasakan di masa depan. Milenial dan Gen Z yang akan memimpin dan mengubah cara kerja di lingkungan pemerintahan. Oleh karena itu, kepemimpinan di kementerian harus mendorong generasi Milenial dan Z berkembang dan bisa memimpin di lingkungan birokrat.

Sebagai pilar terdepan dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat dan kekuatan Indonesia, peran kepemimpinan kementerian sangat penting untuk memastikan semua kebijakan akurat. Terlebih, semakin berkembangnya suatu negara, kebutuhan rakyat juga semakin variatif. Kepemimpinan kementerian harus terus bertransformasi, sembari konsisten melayani kepentingan rakyat. Pemimpin di kementerian harus konsisten fokus pada pengembangan manusia dan pembuatan kebijakan yang merakyat. Menjalankan agenda tersebut secara konsisten bisa membuat kinerja kementerian menjadi jauh lebih efektif. Terlebih, dengan gaya kepemimpinan transformatif dan *servant*,

saya yakin, jajaran ASN di kementerian akan lebih termotivasi untuk melayani rakyat dengan senang hati.

Kita bisa belajar dari kementerian lain, di mana kementerian tersebut telah berkontribusi banyak pada perekonomian. Di Korea Selatan ada kementerian *start-up* dan UMKM. Kementerian ini baru dibentuk pada tahun 2017 dengan tujuan mengawasi skema dukungan dana kepada *start-up* secara kontinyu untuk melanjutkan dan memperkuat momentum. Sejak saat itu, kementerian ini telah bertanggung jawab terhadap pertumbuhan investasi *start-up*. Pada tahun 2021, *start-up* di Korea Selatan mendapatkan pendanaan hingga 6,4 miliar dollar, lebih tinggi dari tahun 2020 yang sebesar 3,6 miliar dollar (Yoon, 2022). Kementerian lainnya yang juga memberikan dampak besar pada negara adalah kementerian pariwisata Saudi Arabia. Kementerian ini bahkan baru terbentuk pada tahun 2020 (Steinmetz, 2022). Namun, kementerian yang dipimpin oleh Ahmed El-Khateeb ini telah berhasil meningkatkan sektor pariwisata. Pada tahun 2022, sebanyak 93,5 juta wisatawan mendatangi tempat-tempat wisata di Arab Saudi (ITB, 2023). Pencapaian ini membuat Arab Saudi menjadi negara G20 dengan pertumbuhan tercepat di sektor pariwisata (Bloomberg, n.d.). Selain dua kementerian di Asia, kita bergeser ke Amerika Tengah, di mana kementerian lingkungan dan energi Kosta Rika sukses membuat negaranya menjadi pionir dalam ekonomi hijau. Hal ini terbukti dari data tentang penggunaan energi. Pada tahun 2022, 99,25% listrik di Kosta Rika berasal dari energi terbarukan. Pencapaian ini membuat Kosta Rika menjadi salah satu negara terdepan dalam menggunakan energi terbarukan (BNA Americas, 2022).

Tiga kasus ini membuat kita belajar bahwa kepemimpinan transformatif dan berorientasi melayani banyak orang mampu menghasilkan pencapaian yang signifikan. Kedepan, dua pendekatan kepemimpinan ini yang harus dihadirkan oleh pemimpin kementerian dalam jenjang jabatan apapun. Saya yakin, kombinasi dua pendekatan kepemimpinan ini bisa membuat kementerian melaksanakan tugasnya dengan maksimal dan rakyat akan merasakan manfaat dari kebijakan negara.

Referensi

- Addink, G. H. (2018). Good governance: Importance in practice, theories and definitions. *Halu Oleo Law Review*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.33561/holrev.v1i1.2347>
- Akbari, T. T. (2023). The role of transformational leadership and communication in building good governance in Indonesia Film Censorship Institution. *Jurnal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 8(1), 141–156. <https://doi.org/10.25008/jkiski.v8i1.231>
- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(2), 58–69.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6–14.
- Annur, C. M. (2023, May 11). Jumlah PNS di Indonesia capai 3,98 juta orang pada 2022, mayoritas bekerja di instansi daerah. *Katadata*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/05/11/jumlah-pns-di-indonesia-capai-398-juta-orang-pada-2022-mayoritas-bekerja-di-instansi-daerah>
- Azzahra, N. (2023, September 5). Berikut 5 temuan hasil pengawasan PPDB 2023 oleh Ombudsman. *Tempo.Co*. <https://tekno.tempo.co/read/1768477/berikut-5-temuan-hasil-pengawasan-ppdb-2023-oleh-ombudsman>
- Bloomberg. (n.d.). *Why Saudi Arabia's tourism sector is emerging as the destination of choice for global investors*. <https://sponsored.bloomberg.com/article/business-reporter/why-saudi-arabias-tourism-sector-is-emerging-as-the-destination-of-choice-for-global-investors>
- BNA Americas. (2022, December 22). *Costa Rica exceeds 98% renewable electricity generation for the eighth consecutive year*. <https://www.bnamericas.com/en/news/costa-rica-exceeds-98-renewable-electricity-generation-for-the-eighth-consecutive-year>
- Boyden. (2023). *Boyden Global Executive Survey 2023: Exploring*

- adaptivity through strategy and talent*. <https://www.boyden.com/media/exploring-adaptivity-through-strategy-and-talent-32873592/>
- CNBC Indonesia. (2022, July 22). BKN: Banyak PNS lulusan S1 & S2 tapi kompetensinya rendah. *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20220722180223-4-357861/bkn-banyak-pns-lulusan-s1-s2-tapi-kompetensinya-rendah>
- Davis, K. (2018). *Brave leadership: Unleash your most confident, powerful, and authentic self to get the results you need*. Greenleaf Book Group Press.
- Dewantara, A. (2022, April 5). *Kepemimpinan yang adaptif dan efektif pada Gen Y dan Z*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknlpalu/baca-artikel/14933/Kepemimpinan-yang-Adaptif-dan-Efektif-pada-Gen-Y-dan-Z.html>
- Dewanto, K. (2023, June 28). Pertamina-Kemendagri berkolaborasi perkuat industri hotel di Jabar. *Antara News*. <https://www.antaraneews.com/berita/3609831/pertamina-kemendagriberkolaborasi-perkuat-industri-hotel-di-jabar>
- Durme, Y. Van, Scoble-Williams, N., Eaton, K., Kirby, L., Griffiths, M., Poynton, S., Hatfield, S., Mallon, D., & Forsythe, J. (2023). *Leading in a boundaryless world*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/human-capital-leadership-outlook.html>
- Finaka, A. W. (2023, February). *Berapa jumlah ASN di Indonesia?* <https://indonesiabaik.id/infografis/berapa-jumlah-asn-di-indonesia>
- Gabriel, Y. (2015). The caring leader: What followers expect of their leaders and why? *Leadership*, 11(3), 316–334. <https://doi.org/10.1177/1742715014532482>
- Grammarly. (2023). *The state of business communication: The path to productivity, performance, and profit*. <https://go.grammarly.com/state-of-business-communication-report-2023>
- Haning, M. T. (2019). Reformasi birokrasi di Indonesia: Tinjauan dari perspektif administrasi publik. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 25–37. <https://doi.org/10.31947/jakpp.v4i1.5902>

- Iqbal, A., Latif, K. F., & Ahmad, M. S. (2020). Servant leadership and employee innovative behaviour: Exploring psychological pathways. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 813–827. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0474>
- ITB Berlin. (2023, April 26). *Saudi Arabia aims to be all-year-round tourism destination*. ITB. <https://news.itb.com/topics/news/saudi-arabia/>
- Kemenpora. (2023, September 24). *Kolaborasi Festival Musik Pestapora dan Kemenpora dihari kedua berlangsung meriah*. <https://www.kemenpora.go.id/detail/4262/kolaborasi-festival-musik-pestapora-dan-kemenpora-dihari-kedua-berlangsung-meriah>
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2016). The impact of leadership styles on innovation: A review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22–41. https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0004
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>
- LAN. (2022, November 5). *Kepala LAN: ASN Milenial Disiapkan Menjadi Pemimpin Masa Kini dan Masa Depan*. <https://indonesiakini.go.id/berita/9296220/kepala-lan-asn-milenial-disiapkan-menjadi-pemimpin-masa-kini-dan-masa-depan>
- Muhardianto, B. (2023, October 10). Pemerintah bagi-bagi rice cooker gratis saat gelorakan kurangi makan nasi, pakar: kurang koordinasi. *Warta Ekonomi*. <https://wartaekonomi.co.id/read516726/pemerintah-bagi-bagi-rice-cooker-gratis-saat-gelorakan-kurangi-makan-nasi-pakar-kurang-koordinasi>
- Nugraha, D. W., & Theodora, A. (2023, November 2). Luas wilayah jadi tantangan penyederhanaan birokrasi. *Kompas*. <https://www.kompas.id/baca/ekonomi/2023/11/01/luas-wilayah-jadi-tantangan-proses-penyederhanaan-birokrasi>
- Nurita, D. (2021, July 27). Jokowi ingatkan ASN untuk melayani masyarakat, bukan dilayani. *Tempo*. <https://nasional.tempo.co/read/1487822/jokowi-ingatkan-asn-untuk-melayani-masyarakat-bukan-dilayani>

- Putri, C. A. (2022, August 31). PNS RI banyak jadi admin, alasan birokrasi RI tak maju-maju! *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20220831104110-4-367998/pns-ri-banyak-jadi-admin-alasan-birokrasi-ri-tak-maju-maju>
- PwC. (2023). *PwC's global workforce hopes and fears survey 2023*. https://www.pwc.com/gx/en/about/pwc-asia-pacific/hopes-and-fears.html?gclid=CjwKCAjw5ImwBhBtEiwAFHDZxxhcP5Ns aNmzTErLxeOM66tG3lqnG02xZa0Z00Z9CzhWFD7HlpanRoC-XsQAvD_BwE
- Rao-Nicholson, R., & Mohyuddin, S. (2023). The role of transformational leadership and institutional entrepreneurship in organizational change in Indian public organizations. *Asian Business & Management*. <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00218-5>
- Sihite, O. B., Andika, C. B., & Prasetya, A. B. (2020). A literature review: Does transformational leadership impact and effective in the public bureaucratic. *International Journal of Social, Policy, and Law*, 1(1), 44–50.
- Singer, M., & McCallum, R. (2023, January 24). *Creativity as a force for growth*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2023/creativity-to-solve-marketing-challenges.html>
- Solikin, A., Fatchurahman, M., & Supardi, S. (2017). Pemimpin yang melayani dalam membangun bangsa yang mandiri. *Anterior Jurnal*, 16(2), 90–103. <https://doi.org/10.33084/anterior.v16i2.41>
- Steinmetz, J. T. (2022, May 29). Who is the Minister of Tourism in Saudi Arabia? *Eturbonews*. <https://eturbonews.com/who-is-the-minister-of-tourism-in-saudi-arabia/>
- Tuan, L. T. (2017). Knowledge sharing in public organizations: The roles of servant leadership and organizational citizenship behavior. *International Journal of Public Administration*, 40(4), 361–373. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1113550>
- Vanagas, R., & Stankevič, J. (2014). Impact of coordination for organization process. *Intelektinė Ekonomika*, 8(2), 112–125.
- Yoon, S. (2022, January 31). This is how South Korea can become a

global innovation hub. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/startups-in-south-korea-are-thriving-this-is-why/>

