

KEPEMIMPINAN DAN PELAYANAN DALAM ORGANISASI PUBLIK

Laksmi Fitriani

STIA LAN Bandung, Jalan Cimandiri 34-38 Bandung, Telepon: 022-4220921
e-mail: fietpoed@yahoo.com

Leadership and Services within Public Organizations

Public service has always been an actual topic among citizens. It is sensible because, on one hand, citizens seem to be inescapable from public services; on the other hand, public services have yet to meet citizens' needs.

There are several factors causing unsatisfactory public service delivery. Those include low welfare and poor work discipline among public service workers. Another influential factor is leadership. It is believed that good leadership escorts the public organizations to good management of resources, which eventually leads to good public services.

Key words: leadership, service, transformational.

A. PENDAHULUAN

Peter F. Drucker bukunya *Manage the Future* menyatakan: "*Leadership is a means*". Dari pernyataan tersebut tersirat bahwa kepemimpinan merupakan suatu sarana atau media untuk mencapai tujuan yang diinginkan, yang tentu dalam konotasi positif, yaitu untuk kesejahteraan banyak orang. Dengan kata lain, pemimpin adalah suatu amanah, bukan suatu kekuasaan, apalagi sebagai raja. Jadi jika seorang pemimpin menganggap dirinya adalah raja, maka lambat laun akan ditinggalkan pengikutnya. Terlebih jika seorang menganggap bahwa posisinya adalah jabatan yang harus dimanfaatkan seoptimal mungkin, pemimpin seperti ini pasti tidak akan disukai pengikutnya.

Hal tersebut tentu sudah dipahami oleh banyak orang. Setiap orang mendambakan untuk mempunyai pemimpin yang kompeten, arif, dan mengedepankan kepentingan banyak pihak. Namun demikian, dalam tataran empirik, masih banyak pemimpin pada institusi publik yang mempunyai kualitas jauh dari yang diharapkan. Masih cukup banyak pemimpin yang bervisi feodal yang lebih menekankan pada kekuasaan formal.

Salah satu pihak yang mensinyalir hal tersebut adalah Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada saat menutup Diklat Kepemimpinan Tingkat I Angkatan XII tahun 2007. Menurutnya, kepemimpinan birokrasi yang bersifat feodal masih terjadi di beberapa instansi pemerintah. Hal senada dikemukakan oleh Ginanjar Kartasasmita (Basuki, 2007: 4) bahwa tantangan besar yang dihadapi administrasi publik di hampir semua negara adalah prevalensi dari patologi birokrasi, yaitu kecenderungan mengutamakan kepentingan sendiri (*self-serving*), mempertahankan *status quo* dan resisten terhadap perubahan, cenderung terpusat (*centralized*), dan dengan kewenangannya yang besar seringkali memanfaatkan kewenangan itu untuk kepentingan sendiri. Kemudian Basuki (2007: 4) menyatakan sembilan patologi birokrasi yaitu (1) kekurangmampuan pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat; (2) orientasi kekuasaan dan bukan pada pelayanan; (3) rendahnya profesionalisme birokrasi pemerintah; (4) primordialisme, kronisme, dan nepotisme; (5) sikap mengabaikan norma-norma moral dan etika; (6) tidak taat azas; (7) perilaku disfungsi para birokrasi; dan (8) budaya organisasi yang tidak

kondusif dalam penciptaan, penumbuhan, dan pemeliharaan etos kerja yang tercermin dalam loyalitas kepada negara, disiplin kerja, kepatuhan, dan ketekunan; serta (9) inkonsistensi kebijakan yang berdampak pada menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat dan dunia usaha terhadap pemerintah.

Sinyalemen-sinyalemen tersebut tentu merupakan hal yang memprihatinkan. Para pemimpin institusi publik yang seharusnya menjadi lokomotif bagi para bawahannya untuk memberikan pelayanan terbaik, justru berperan menjadi raja yang harus dilayani. Di sisi lain, masyarakat berada dalam posisi yang lebih lemah, seolah-olah menjadi abdi dalem yang harus menjadi pelayan. Mengingat pola paternalistik yang masih kuat, jika hal tersebut memang terjadi, maka tentu para bawahan pun cenderung akan mengikuti perilaku atasannya. Sebagai akibatnya pelayanan kepada masyarakat tidak akan optimal. Hal ini tentu menyimpang dari esensi keberadaan aparatur pemerintah yang seharusnya menjadi pemberi layanan terbaik kepada masyarakat.

Kondisi tidak optimalnya pelayanan kepada masyarakat, hingga saat ini pun masih nampak. Sebetulnya hal ini sangat disadari oleh Pemerintah, bahkan pelayanan publik pun sampai dirasakan perlu untuk diundangkan. Sebagai wakil pemerintah, Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) akan menerbitkan buku dan piringan bergambar (VCD) tentang panduan pelayanan publik. Buku dan VCD itu, menurut Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara disusun dari rangkuman keberhasilan sejumlah daerah yang dianggap berhasil memberikan pelayanan publik yang prima.

Namun demikian, sekalipun pemerintah sudah berupaya memperendah tingkat pelayanan yang buruk, hal tersebut tetap berulang. Hal ini tentu disebabkan oleh banyak faktor. Salah satu faktor yang dianggap signifikan adalah kurangnya pemimpin institusi publik yang mempunyai kapabilitas yang diharapkan. Kapabilitas yang dimaksud di sini tidak hanya kapabilitas intelektual, akan tetapi juga sikap, moral, dan etika.

B. PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

Dalam suatu organisasi pemimpin mempunyai peran yang besar dan strategis. Tujuan suatu organisasi akan tercapai hanya apabila pemimpinnya mempunyai kompetensi yang memadai untuk mengelola berbagai sumber daya yang ada. Dengan kata lain, kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh keberadaan seorang pemimpin yang handal. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian B. Guy Peters (Basuki, 2007: 5) yang menunjukkan bahwa reformasi dan peningkatan kinerja organisasi memiliki korelasi yang signifikan dengan kepemimpinan dan kompetensi pemimpin organisasi pemerintah dan dunia usaha.

Banyak makna dan/atau definisi mengenai kepemimpinan. Kartini Kartono menyatakan sebagai berikut: "Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinya untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran tertentu". Sedangkan menurut Panji Anogara: "Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama". Kemudian John Age Alle mengatakan: "Pemimpin ialah pemandu, penunjuk, penuntun, dan komandan". Sementara itu, Bennis (Basuki, 2007: 19), menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki integritas, dimana integritas sendiri berkaitan dengan tiga hal, yaitu pengenalan diri, ketulusan, dan kedewasaan. Adapun peran pemimpin menurut Henry Mintzberg adalah: (1) peran hubungan antar perorangan, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang dicontoh, pembangun tim, pelatih, direktur, mentor konsultasi; (2) peran informal sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara; dan (3) peran pembuat keputusan, berfungsi sebagai

pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator. Dari berbagai pengertian tersebut, dapat dilihat betapa pentingnya keberadaan seorang pemimpin yang kompeten dalam mengarahkan organisasi yang dipimpinnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Zwell (2000) bahwa salah satu tonggak keberhasilan organisasi adalah kompetensi yang dimiliki oleh pemimpin organisasi.

Seperti halnya makna pemimpin, makna kepemimpinan pun beragam. Menurut George R. Terry: "Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar merasa suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok". Kemudian Ordway Tead menyatakan bahwa kepemimpinan adalah: "Kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan". Sementara itu, definisi yang dikemukakan oleh Warren Bennis adalah sebagai berikut: "Kepemimpinan adalah proses dengan mana seorang agen menyebabkan bawahannya bertingkah laku menurut cara tertentu". Sedangkan menurut Lembaga Administrasi Negara: "Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang atau orang-orang lain melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh kesadaran, dengan pengertian, senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan". Dari beragam pendapat tersebut dapat ditarik beberapa sebagai berikut: (1) kepemimpinan melibatkan dua pihak yaitu pihak yang berusaha mempengaruhi dan pihak yang dipengaruhi; (2) pemimpin berusaha mempengaruhi pihak lain untuk berperilaku sesuai dengan yang diharapkan dan mengerahkan potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang ditentukan; (3) pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu meyakinkan mereka apa yang diharapkan pemimpin ditujukan untuk kepentingan bersama dan bahwa pihak yang dipengaruhi mempunyai kontribusi besar dalam mencapai kepentingan bersama tersebut.

C. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Kepemimpinan transformasional, yang merupakan hasil kajian James McGregor Burns adalah salah satu pola kepemimpinan yang cukup ramai dibicarakan dalam beberapa waktu terakhir. Kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh Burns (1975) dalam bukunya yang berjudul *Leadership*. Dalam karyanya tersebut, Burns mengategorikan kepemimpinan menjadi dua kategori: transaksional dan transformasional.

Kepemimpinan transaksional merupakan pola kepemimpinan yang lebih menekankan adanya transaksi antara pemimpin dengan yang dipimpinnya. Motivasi yang digunakan oleh pemimpin dalam pola ini adalah melalui penghargaan dan sanksi. Dengan kata lain, seorang bawahan akan menerima penghargaan jika dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang ditentukan sebelumnya. Sebaliknya, yang bersangkutan akan terkena sanksi apabila tidak dapat menyelesaikan pekerjaan seperti yang seharusnya.

Sedangkan kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada upaya membangun komitmen diantara para anggota organisasi dan memberikan kepercayaan pada anggota organisasi untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Selain itu, kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada pemenuhan kebutuhan anggota organisasi dan secara bersama-sama berupaya mencapai tujuan yang ditentukan. Dalam hal ini, pemimpin transformasional memerankan dirinya sebagai model bagi bawahannya. Hal ini sejalan dengan pemikiran Bryman (Stewart and McGoldrick, 1996:15) sebagai berikut: "*The transforming leader seeks to engage the follower as a whole person, and not simply as an individual with a restricted range of basic needs. Transforming leadership addresses the higher order needs of followers and looks to the full range of motives that make them. Both leaders and followers are changed in pursuit of goals which express aspirations in which they can identify themselves*".

Pakar lain yang kemudian melanjutkan kajian mengenai kedua pola kepemimpinan tersebut adalah Bass. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan oleh Bass (Basuki, 2007: 25) sebagai berikut: "Kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi". Dengan demikian, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun sebuah kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional menurut Bass (nn-1:tt) adalah: (1) kesadaran akan pentingnya tugas-tugas yang diberikan akan meningkatkan motivasi pegawai, dan (2) fokus pada kelompok kerja atau organisasi akan menghasilkan produktivitas kerja yang lebih baik. Dari dua asumsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran yang lebih tinggi untuk kepentingan organisasi, bukan kepentingan pribadi.

Kemudian Bass (nn-1:tt dan Wirawan, 2002: 49) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dibangun di atas suatu fondasi yang terdiri dari empat komponen sebagai berikut: (1) *idealized influence*; (2) *inspirational motivation*; (3) *intellectual stimulation*; dan (4) *individualized consideration*.

Idealized influence berarti bahwa pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Pemimpin dengan karakter seperti ini memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengidentifikasi diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang memomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke arah tujuan bersama. Dalam hal ini pemimpin bertindak sebagai *role model* atau panutan. Ia menunjukkan keteguhan hati, ketetapan dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab sepenuhnya untuk tindakannya dan menunjukkan percaya diri yang tinggi terhadap visi. Pemimpin siap untuk mengorbankan diri, prestasi, penghargaan, dan kehormatan kepada para pengikut.

Inspirational motivation berarti bahwa pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal pemberian gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasme dan optimisme dikobarkan sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu direalisasikan melalui komitmen yang tinggi. Dengan kata lain, pemimpin menciptakan gambaran jelas mengenai keadaan masa yang akan datang secara optimis dan dapat dicapai dan mendorong pengikut untuk meningkatkan harapan dan mengikat diri kepada visi

Intellectual stimulation berarti pemimpin bertindak dengan cara mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya, bawahan merasa bahwa pimpinan menerima dan

mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Dengan kata lain, pemimpin menstimulasi bawahan agar kreatif dan inovatif. Pemimpin mendorong para pengikutnya untuk memakai imajinasi mereka dan menantang untuk melakukan sesuatu yang diterima oleh sistem sosial.

Individualized consideration berarti pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, mereka merasa diperhatikan dan diperlakukan secara manusiawi oleh atasannya. Dengan pola ini pemimpin mengembangkan orang dengan menciptakan lingkungan dan cuaca pendukung.

Disamping keempat aspek tersebut, Bass menekankan perlunya tiga aspek moral sebagai berikut: (1) *the moral character of the leader*; (2) *the ethical values embedded in the leader's vision, articulation, and program (which followers either embrace or reject)*; dan (3) *the morality of the processes of social ethical choice and action that leaders and followers engage in and collectively pursue*. Dari pernyataan Bass tersebut, terlihat betapa pentingnya aspek moral dalam suatu kepemimpinan. Seorang pemimpin harus memiliki moral yang baik dan karakter yang kuat untuk dapat mempengaruhi pihak yang dipimpinnya. Kemudian, nilai-nilai etika yang dimiliki oleh seorang pemimpin harus terlihat dalam visi yang dibangun serta dalam implementasi dan program-program yang direncanakan. Selain itu, nilai-nilai moral ini terwujud dalam etika sosial yang disepakati bersama dalam rangka mencapai tujuan bersama.

D. PELAYANAN DAN PELAYANAN PUBLIK

Pelayanan merupakan suatu bentuk produk dari suatu organisasi yang tidak dapat dilihat, akan tetapi dapat dirasakan. Pelayanan merupakan sesuatu yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara pihak yang memberikan layanan dengan pihak pemberi layanan. Hal ini sejalan dengan pendapat Gronroos (Ratminto dan Winarsih, 2005) sebagai berikut: "Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat kasat mata yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan".

Dari pernyataan tersebut tersirat bahwa setiap pelayanan yang diberikan harus memberikan kepuasan pada pihak yang menerima layanan. Hal ini sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Davidow dan Uttal (1989:19) sebagai berikut: "...whatever enhances customer satisfaction". Dengan kata lain, pelayanan yang tidak memberikan kepuasan tidak dapat dikategorikan sebagai suatu pelayanan.

Dalam kaitannya dengan pelayanan publik, Roth (1987:1) menyatakan sebagai berikut: "Any services available to the public, whether provided publicly (as is a museum) or privately (as is a restaurant meal)". Pendapat lain mengenai pelayanan publik dikemukakan oleh Lonsdale dan Enyedi (1991:3) sebagai berikut: "Something made available to the whole of population and it involves things which people can not provide for themselves, i.e. people must act collectively". Sementara itu dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 dinyatakan sebagai berikut: "Pelayanan Publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan". Dari beberapa pengertian

tersebut dapat dikatakan bahwa pelayanan publik adalah kewajiban pemerintah dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan masyarakat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dalam kaitannya dengan pelayanan publik, maka pemerintah melalui Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003, menyatakan bahwa suatu pelayanan publik harus mempunyai asas-asas sebagai berikut: (a) transparansi, artinya bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan, dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti; (b) akuntabilitas, artinya dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; (c) kondisional, artinya sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsi efisiensi dan efektivitas; (d) partisipatif, artinya mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat; (e) kesamaan hak, artinya tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi; dan (f) keseimbangan hak dan kewajiban, artinya pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing.

Asas-asas tersebut ditujukan agar masyarakat sebagai penerima jasa layanan publik memperoleh kepuasan sebagaimana yang mereka inginkan. Untuk itu pemerintah, melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep/25/M.Pan/2/2004 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat, menentukan 14 unsur/kriteria dalam rangka pengukuran kepuasan masyarakat atas layanan jasa yang diberikan. Adapun keempat belas unsur tersebut adalah sebagai berikut: (1) Prosedur Pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan; (2) Persyaratan Pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya; (3) Kejelasan Petugas Pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan, serta kewenangan dan tanggung jawabnya); (4) Kedisiplinan Petugas Pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku; (5) Tanggung Jawab Petugas Pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan; (6) Kemampuan Petugas Pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat; (7) Kecepatan Pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan; (8) Keadilan mendapatkan Pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani; (9) Kesopanan dan Keramahan Petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati; (10) Kewajaran Biaya Pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan; (11) Kepastian Biaya Pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan; (12) Kepastian Jadwal Pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan; (13) Kenyamanan Lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan; dan (14) Keamanan Pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasatenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Sementara itu, Lovelock (Zethami, Parasuraman, Beny, 1990) menyatakan pendapat yang senada, bahwa dalam kaitannya dengan kepuasan pelanggan, dalam hal ini masyarakat, terdapat beberapa indikator yang harus dipenuhi yaitu: (1) *tangibles*, yakni kualitas pelayanan berupa sarana dan prasarana yang disediakan oleh lembaga pelayanan untuk mempermudah pelayanan; (2) *reliability*, yakni kemampuan dan keandalan lembaga pelayanan untuk menyediakan produk pelayanan yang dibutuhkan masyarakat; (3) *responsiveness*, atau kecepatan dan ketepatan lembaga pelayanan dalam menanggapi keluhan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan; (4) *assurance*, yang merupakan kesanggupan lembaga pelayanan dalam meyakinkan kepercayaan masyarakat; dan (5) *empathy*, yakni kemampuan dalam memahami dan memecahkan permasalahan pelayanan dengan penuh perhatian. Dari beberapa uraian tersebut, terlihat jelas bahwa suatu pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan, dalam hal ini publik harus memenuhi kriteria-kriteria tertentu.

E. KEPEMIMPINAN DALAM PELAYANAN

Pada bagian awal telah diuraikan bahwa masih banyak pelayanan yang diberikan oleh institusi publik (baca: pemerintah) belum memberikan kepuasan kepada masyarakat selaku penerima layanan. Kondisi ini diperparah oleh tingkat kedisiplinan kerja pegawai yang relatif rendah. Sudah bukan rahasia jika banyak pegawai institusi pemerintah yang meluangkan waktu kerjanya untuk melakukan hal-hal yang tidak mengarah pada pemberian layanan yang seharusnya diberikan.

Kondisi tersebut memang sangat mungkin disebabkan oleh banyak hal. Isu yang sering mengemuka adalah kesejahteraan. Gaji seorang pegawai institusi pemerintah seringkali ditengarai sebagai faktor pemicu rendahnya kinerja pelayanan yang dihasilkan. Belum lagi masalah disproporsionalitas pekerjaan dan pendapatan, dimana pegawai yang rajin dan yang tidak tetap mendapatkan porsi penghasilan yang sama yang pada akhirnya memicu demotivasi.

Sebagian isu tersebut mungkin benar adanya. Namun demikian, menjadi pegawai institusi pemerintah adalah suatu pilihan. Dengan demikian, sebelum masuk pun setiap orang sudah sadar akan potensi penghasilannya yang relatif tidak besar, terutama jika dibandingkan dengan sektor swasta atau organisasi penghasil laba. Esensi *public servant* (pegawai negeri) adalah mengabdikan, bukan mencari kekayaan. Oleh karena itu, sifat keinginan untuk memberikan layanan terbaik harus dimiliki oleh setiap pegawai institusi pemerintah.

Jika dikaitkan dengan paparan sebelumnya, maka di sinilah pentingnya peran seorang pemimpin untuk dapat menjembatani kewajiban dan hak para pegawai. Para pemimpin di institusi publik pada umumnya dihadapkan pada para pegawai yang mempunyai mentalitas yang kurang diharapkan dalam memberikan pelayanan terbaik. Dalam kondisi seperti ini, maka seorang pemimpin harus menjadi model yang baik bagi para bawahannya. Seorang pemimpin harus mampu memotivasi bawahannya agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi yang dalam konteks lingkungan institusi pemerintah adalah memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen/masyarakat.

Untuk menjadi model bukanlah persoalan yang mudah, meskipun bukan merupakan hal yang mustahil. Yang pertama perlu dilakukan adalah adanya keinginan yang baik dari pemimpin (*goodwill*) untuk menghasilkan yang terbaik. Pemimpin yang bersangkutan harus memandang posisinya sebagai suatu profesi dengan berlandaskan pada etika profesi sebagai berikut: (1) mempunyai satu/beberapa pengetahuan, ketrampilan sosial, kemahiran teknis, dan pengalaman; (2) kompeten melakukan kewajiban dan tugas-tugas;

(3) mampu bersikap susila dan dewasa, serta memiliki tanggung jawab sosial yang tinggi; (4) memiliki kemampuan untuk mengontrol diri, baik emosi, keinginan, dan seluruh perbuatannya; (5) selalu melandaskan diri pada nilai-nilai etis (kesusilaan, kebaikan); dan (6) dikenai sanksi, ada kontrol diri dan kontrol sosial.

Kemudian, mengingat yang dihadapi dan harus dikendalikan adalah juga para bawahan dengan semangat kerja yang kurang tinggi, maka pemimpin dituntut selain mempunyai kompetensi pengetahuan dan/atau keterampilan, juga mempunyai kompetensi emosi yang matang. Pemimpin yang mempunyai kompetensi emosi yang matang mempunyai ciri sebagai berikut: (1) mempunyai kesadaran diri yang berupa kecerdasan emosi, penilaian diri yang akurat, dan kepercayaan diri; (2) mempunyai pengelolaan diri yang baik yang terdiri dari pengendalian diri, transparansi, kemampuan menyesuaikan diri, prestasi, inisiatif, dan optimisme; (3) mempunyai kesadaran sosial yang tinggi yang berupa empati, kesadaran berorganisasi, dan pelayanan; dan (3) mempunyai pengelolaan relasi yang baik yang berbentuk inspirasi, pengaruh, mengembangkan orang lain, berperan sebagai katalisator perubahan, pengelolaan konflik, dan mampu bekerja secara tim dan berkolaborasi.

Selain itu, mengingat isu yang paling santer berkembang adalah isu kesejahteraan,, maka pemimpin dituntut untuk dapat meyakinkan para bawahannya bahwa nilai-nilai dan komitmen merupakan hal yang penting dalam setiap diri individu, jadi bukan hanya berorientasi pada finansial saja. Namun di sisi lain, pemimpin yang bersangkutan juga harus mempunyai kemampuan dalam membagi potensi penghasilan tambahan secara adil. Adil di sini berarti proporsional, bukan sama rata sama besar, akan tetapi sesuai dengan beban kerja dan keterlibatan pegawai dalam suatu pekerjaan.

Dalam kaitannya dengan penyelesaian pekerjaan, maka seorang pemimpin dituntut untuk dapat memotivasi bawahannya dalam menemukan cara-cara baru dalam penyelesaian pekerjaan. Dalam tataran praktik, lebih banyak pegawai yang cenderung menggunakan cara-cara yang selama ini mereka gunakan tanpa melihat adanya kemungkinan cara kerja lain yang lebih baik. Peran pemimpin adalah untuk membangkitkan minat bawahan untuk menemukan cara lain yang lebih baik tersebut. Jika para pegawai menemukan cara yang lebih baik, maka hasil kerja mereka akan lebih baik yang berarti pelayanan kepada masyarakat akan lebih baik pula.

Seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memandang bahwa bawahan adalah *partner* dalam bekerja. Dengan kata lain, pemimpin akan menghargai bawahan dengan segala potensi dan kekurangannya dan mampu memanfaatkan potensi tersebut untuk kepentingan organisasi. Dengan cara seperti ini pemimpin menciptakan lingkungan yang kondusif dalam bekerja.

Dari uraian tersebut jelas terlihat betapa pentingnya peran seorang pemimpin dalam mengelola unit kerjanya, terutama para bawahannya agar dapat memberikan pelayanan yang optimal. Persoalan yang kemudian muncul adalah, tidak mudah menemukan pemimpin yang mempunyai karakteristik seperti yang telah disebutkan sebelumnya.

Namun demikian, hal tersebut tentunya bukan halangan untuk mendapatkan seorang pemimpin yang kompeten. Di Indonesia banyak terdapat lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan milik pemerintah yang bertugas untuk menghasilkan kader-kader pemimpin terbaik. Dengan kesungguhan dalam pengelolaan program, dan dengan keinginan yang kuat untuk meminimalisir intervensi politis, bukan tidak mungkin sosok pemimpin yang diharapkan dapat diciptakan.

F. PENUTUP

Upaya memberikan pelayanan terbaik seharusnya terpatri dengan erat dalam benak

setiap pegawai organisasi publik, baik pada tingkat bawahan maupun pada tingkat atasan. Masyarakat saat ini sangat mendambakan pelayanan prima yang diberikan instansi publik pada khususnya. Seorang pemimpin yang berhasil adalah mereka yang bisa membawa perubahan Instansinya kearah yang lebih baik. Jim Rohn seorang filsuf menuliskan seorang pemimpin harus kuat namun tidak kasar, gagah namun tidak menakutkan, penuh ide namun tidak pemalas, sederhana namun tidak kehilangan kepercayaan diri, bangga namun tidak arogan, dan berselera humor namun tidak kelihatan bodoh. Semoga para pemimpin di organisasi publik kita semakin sadar dan selalu ingin meningkatkan pelayanan kepada masyarakatnya.

REFERENSI

- Basuki J. 2007. *Tantangan Ilmu Administrasi Publik: Paradigma Baru Kepemimpinan Aparatur Negara*. Pidato Pengukuhan sebagai Guru Besar Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara. Jakarta.
- Davidow. William and Uttal, Bro. (1989). *Total Customer Service: The Ultimate Weapon*. New York: The Free Press.
- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MenPAN) nomor 81 tahun 1993 yang kemudian disempurnakan dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 63 tahun 2003 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep/25/M.Pan/2/2004 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat
- nn-1. tt. Bass' *Transformational Leadership Theory*. http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/bass_transformational.htm
- Ratminto dan Winarsih. 2005. *Manajemen Pelayanan Publik*. Yogyakarta: UGM Press.
- Roth, Gabriel. (1987). *The Private Provision of Public Services in Developing Countries*. Oxford: Oxford University Press.
- Wirawan. (2002) *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan – Pengantar untuk Praktek dan Penelitian (1)*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia dan Uhamka Press.
- Wirawan. 2002. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan – Pengantar untuk Praktek dan Penelitian – Buku 1*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia dan UHAMKA Press.
- Zeithaml, VA, A. Parasuraman, dan LL Berry . 1990. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.
- Zwell, Michael. (2000). *Creating A Culture of Competence*. Toronto: John Wiley and Sons Inc.