

MEMBANGUN KOMPETENSI PEMIMPIN DALAM MENGELOLA ORGANISASI PUBLIK: STRATEGI DAN APLIKASI

Oleh :

Nurul Amaliyatul Fitriyah dan Agus Suliyadi

Abstrak

Adanya pimpinan dalam suatu organisasi tidaklah cukup untuk mengantarkan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Faktor yang lebih penting adalah kompetensi pimpinannya, lebih-lebih organisasi sektor publik. *Competency* berarti cakup, mampu. Kompetensi manage berarti kemampuan pimpinan dalam mengelola, mengatur dari merencanakan, mengkoordinasi, meaktualisasikan dan mengawasi organisasi publik. Adapun kompetensi yang harus dimiliki pimpinan publik adalah minimal tujuh kompetensi, yaitu: kompetensi manage diri sendiri, kompetensi manage komunikasi, kompetensi manage kemajemukan, kompetensi manage etika, kompetensi manage tim, kompetensi manage keragaman budaya, dan kompetensi manage perubahan.

Minimal ada empat strategi yang harus dilakukan yaitu seorang pimpinan publik harus berfikir dan bertindak generalis, terus belajar, mengedepankan cara berfikir yang integralistik, strategik dan berorientasi pada pemecahan masalah dan pimpinan publik harus sepenuhnya konsentratif. Perilaku yang harus dilakukan pimpinan publik dalam manage komunikasi adalah sebagai berikut: *pertama*, "kodenisasi dalam penyampaian pesan. *Kedua*, tepat dalam penyampaian pesan sesuai dengan pengetahuan yang mendalam tentang latar belakang, tingkat pendidikan dan kedudukan aparatur pemerintah baik dalam organisasi publik maupun di luar. *Ketiga*, menggunakan dan mengembangkan sistem komunikasi terbuka. *Keempat*, mengatur media informasi yang dibutuhkan pegawai dan *kelima*, mendorong timbulnya *feed back*.

Strategi yang mungkin bisa diterapkan pimpinan organisasi publik dalam manage kemajemukan adalah: pimpinan publik harus mampu sebagai koordinator dan integrator dari berbagai komponen organisasi sehingga dapat bergerak sebagai sebuah totalitas dan tidak membiarkan cara berfikir dan bertindak yang terkotak-kotak. Beberapa langkah yang harus dimiliki pimpinan di sektor publik dalam manage etika ini. pimpinan publik harus mengembangkan sistem yang terbuka, mengedepankan pelayanan sebagai fokus utama dalam sektor publik, akuntabel, lebih responsif dan tegas. Langkah-langkah yang harus dilakukan oleh pimpinan publik dalam manage tim minimal dua hal yaitu: menjaga kohesi antara anggota yang satu dengan yang lain dan sebagai mediator. Strategi yang harus dilakukan pemimpin organisasi publik dalam manage keragaman budaya adalah sebagai berikut: perbedaan budaya harus dilihat sebagai sebuah kekayaan yang harus dikembangkan bukan sebagai suatu ancaman. Nilai-nilai positif inilah yang akan dijadikan input dalam memajukan organisasi. Di sisi lain pemimpin organisasi publik harus mampu sebagai integrator. Sikap yang harus diaplikasikan oleh pimpinan publik dalam manage perubahan ini adalah: pemimpin publik harus mempunyai sikap adaptabilitas yang tinggi dan pimpinan publik harus fleksibel.

Pendahuluan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan tidaklah bisa dilepaskan dari kualitas pemimpinnya. Baik organisasi privat lebih organisasi publik pemimpin merupakan suatu keniscayaan. Pentingnya seorang pemimpin paling tidak karena *pertama*, sebagai penentu arah yang hendak ditempuh organisasi usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya. *Kedua*, mediator, khususnya dalam mengatasi konflik yang mungkin timbul antara individu dalam satu kelompok kerja dan antara kelompok kerja yang terdapat dalam organisasi yang dipimpinnya. *Ketika*, integrator, yang rasional dan obyektif. *Keempat*, komunikator yang efektif dan sebagai wakil dari sebuah organisasi ketika berhubungan dengan pihak luar. (Sholikin, 2013)

Adanya pimpinan dalam suatu organisasi tidaklah cukup untuk mengantarkan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Faktor yang lebih penting adalah kompetensi pimpinannya, lebih-lebih organisasi sektor publik dimana tuntutan publik semakin ketat tersebut membuat manajemen sumberdaya manusia harus dikelola dengan baik dengan memperhatikan segala kebutuhan demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Karena sektor publik tidak sederhana dan sejelas sektor privat. Sektor publik disamping lebih luas cakupannya, juga tujuan yang diemban tidak sekongkrit sektor privat. Kalau sektor privat tujuannya jelas, untuk mendapatkan keuntungan (efisiensi) yang sebesar-besarnya, sedang sektor publik disamping memandang perlunya efisiensi dan efektivitas maka juga tetap menjaga nilai-nilai kemanusiaan, seperti keadilan, kedaulatan rakyat, perlindungan hak-hak asasi manusia, dan akuntabilitas.

Nilai-nilai tersebut hampir belum dapat direalisasikan oleh organisasi publik lebih negara-negara dunia ke tiga. Persoalannya sekarang adalah mengapa nilai-nilai efisiensi, efektivitas, humanisme seperti keadilan, kedaulatan rakyat, perlindungan hak-hak asasi manusia dan akuntabilitas sulit terealisasikan? Apa sebenarnya problem organisasi publik dan apa kendala-kendalanya? Inu Kencana Syafi'i mengidentifikasi problem organisasi publik dalam enam bagian yaitu masih suburnya budaya feodalisme, instruksional, loyalitas pada atasan, disorientasi, service publik bukan publik service dan sistem rekrutmen yang tertutup.

Kalau disederhanakan sebenarnya problem organisasi publik berakar pada tiga akar masalah yaitu faktor gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan teknik kepemimpinan. *Pertama*, gaya kepemimpinan. Potret gaya kepemimpinan di negara-negara sedang berkembang masih di dominasi gaya otokratis dan birokratis dan meninggalkan gaya kepemimpinan bebas dan demokratis. Gaya kepemimpinan otokratis berimplikasi sistem instruktif dalam mengambil kebijakan, dilarangnya inisiasi dari anggota masyarakat. Pada sisi yang sama munculnya intimidasi dan paksaan dalam setiap pelaksanaan kebijakan. Gaya kepemimpinan birokratis menghadirkan tatanan organisasi yang formalitas, kaku, orientasi pada atasan, berpegang teguh pada "aturan" bukan pada misi organisasi. Jika dalam lingkup organisasi maka gaya kepemimpinan transformasional menuntut kemampuan

pemimpin untuk memotivasi bawahannya agar bawahan mampu bekerja sesuai kehendak mereka sendiri demi kemajuan organisasi. Muaranya lahirnya organisasi publik bukan mampu menyelesaikan masalah rakyat tetapi menjadi masalah itu sendiri. (Sholikin, 2013) *Kedua*, budaya kepemimpinan. Adapun budaya organisasi mempunyai fungsi antara lain: menetapkan batas dan wewenang, memberikan rasa identitas kepada anggotanya. Tentunya menciptakan budaya tersebut sangat sulit karena pemimpin di dunia ketiga adalah raja yang menganggap selalu benar yang diucapkan dan dilakukan. Oleh karena itu wajib ada bagi rakyat untuk “menyembah” dan mentaati kebijakan yang diambilnya meskipun nyata-nyata tidak masuk akal (*reasonable*), tidak rasional dan salah seperti korupsi. Pada sisi lain budaya melayani bukan pada rakyat tetapi pada penguasa serta loyalitas kepada penguasa adalah budaya yang masih melekat. (Sholikin, 2013) *Ketiga*, Teknik kepemimpinan, yang sering di praktekkan adalah bukan komunikasi dua arah, bukan persuasif, bukan motivasi dan bukan keteladanan yang baik tetapi lebih cenderung pada komunikasi searah, punishment (bukan berdasarkan pada konsekuensi) dan keteladanan yang buruk. (Sholikin, 2013) Melihat kekacauan dan carut-marut organisasi publik dalam negara sedang berkembang salah satu agenda mendesak yang harus diperjuangkan adalah organisasi publik harus memiliki pemimpin yang kompeten.

Kompetensi Pemimpin Publik

Kompetensi berasal dari bahasa Inggris “*competence*” yang berarti kecakapan, kemampuan. *Competency* berarti cakap, mampu (Echols dan Shadily, 1993: 132). Kompetensi manajemen berarti kemampuan pimpinan dalam mengelola, mengatur dari merencanakan, mengkoordinasi, meaktualisasikan dan mengawasi organisasi publik. Kompetensi bagi pimpinan publik ini dimaksudkan supaya organisasi publik dapat memecahkan masalah seperti pemborosan anggaran, arogansi, minta dilayani, senang mengatur, tidak rasional, mental ‘dapur’, dan otoriter.

Adapun kompetensi yang harus dimiliki pimpinan publik adalah minimal tujuh kompetensi, yaitu: (1) Kompetensi manajemen diri sendiri, (2) Kompetensi manajemen komunikasi, (3) Kompetensi manajemen kemajemukan, (4) Kompetensi manajemen etika, (5) Kompetensi manajemen tim, (6) Kompetensi manajemen keragaman budaya, dan (7) Kompetensi manajemen perubahan (Warella, 2005).

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tulisan ini akan dimulai dengan pembahasan satu persatu dari ketujuh kompetensi itu kemudian mencoba mengkaji konsep-konsep tersebut untuk diaplikasikan pimpinan pada sektor publik.

Kompetensi Manajemen Diri Sendiri

Kepemimpinan berkenaan mengatasi perubahan lebih menekankan pada visi kepemimpinannya. Dengan demikian, pemimpin harus memberikan inovasi dari sekedar melakukan tugas administrasi yang notabene dilakukan oleh seorang manajer

. Pimpinan publik yang memiliki kompetensi diri sendiri adalah pimpinan yang memiliki pengetahuan luas, inkuisitif, kemampuan analisis yang mendalam, daya kognitif dan penalaran di atas rata-rata. Sebuah aksioma yang diterima secara umum oleh teoritis dan praktisi adalah semakin tinggi kedudukan dalam hirarki organisasi, ia dituntut untuk mampu berfikir. Kemampuan berfikir ini tidaklah dapat dimiliki pimpinan tanpa adanya pengetahuan yang luas terutama terkait dengan disiplin pengetahuan tentang pencapaian tujuan organisasi. (Saraswati & Sholikin, n.d.)

Inkuisitif artinya rasa ingin tahu, yang merupakan sikap yang mencerminkan dua hal yaitu: *pertama*, tidak merasa puas dengan pengetahuan yang dimiliki, *kedua*, kemampuan untuk mencari dan menemukan hal-hal baru. (Solikhin, 2017) Ini merupakan cermin dari pimpinan yang ingin tumbuh dan berkembang kemampuan analisis yang dimaksudkan disini adalah cara dan kemampuan berfikir yang integralistik, strategik dan berorientasi pada pemecahan masalah.

Persoalannya sekarang adalah bagaimana menerapkan kompetensi manage diri sendiri dalam organisasi publik? Minimal ada empat strategi yang harus dilakukan, *pertama*, seorang pimpinan publik harus berfikir dan bertindak generalis. Artinya pimpinan organisasi publik dituntut memiliki kemampuan untuk melihat dan memberlakukan seluruh pegawai dan rakyat yang plural dengan persepsi dan pendekatan holistik, bukan dengan persepsi dan pendekatan inkrementalistik apalagi atomistik. (Saraswati & Sholikin, n.d.) Untuk memahami mengenai pendekatan holistik ini, pimpinan publik dituntut untuk mencari pengetahuan yang luas yakni pemahaman berbagai disiplin ilmu yang ada sangkut pautnya dengan tujuan, strategi, rencana dan kegiatan organisasi publik yang dipimpinnya.

Bukankah latar belakang pendidikan dan pengalaman seseorang pegawai cenderung terspesialisasi? Siagian (1999: 76-77) dengan tegas mengatakan pengetahuan yang spesialis itu hanya akan menjadi penghalang bagi efektifitas pemimpin publik, apabila pengetahuan tersebut berakibat pada pemberian perhatian yang tidak proporsional. Dengan kata lain pimpinan publik harus mengenali ‘hutan’ di mana dia berada, bukan mengenali ‘pohon’ yang disukainya yang ada dalam hutan itu. Misalnya seorang bupati yang berfikir generalis akan melihat pegawai dan rakyat secara keseluruhan, bukan hanya pegawai dan rakyat yang mendukung dia untuk menjadi bupati.

Kedua, terus belajar. Belajar dari pengalaman-pengalaman sendiri, pengalaman-pengalaman orang lain maupun perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terkait dengan tujuan dan strategi organisasi publik yang dipimpinnya.

Mengenai kemampuan belajar dan pengalaman, baik pengalaman sendiri maupun pengalaman dari orang lain, memiliki dua makna yang sangat penting. (1) dengan berusaha mengenali faktor-faktor penyebab keberhasilan, termasuk cara-cara dalam pemecahan masalah, menghilangkan ancaman dan gangguan serta

menghilangkan rintangan dan tetap memperhatikan dalam situasi dan kondisi yang bagaimana cara-cara yang efektif. (2) mengenali secara tepat faktor-faktor yang menghambat yang mengakibatkan keberhasilan bahkan kegagalan di masa lalu. Ini dimaksudkan faktor penghalang dapat dieliminasi atau paling tidak diminimalisasi.

Ketiga, mengedepankan cara berfikir yang integralistik, strategik dan berorientasi pada pemecahan masalah. Dalam hal ini pimpinan publik harus menumbuhkan dan memperlakukan dinas yang dipimpinnya sebagai satuan bulat meskipun di dalamnya terdapat satuan kerja yang menyelenggarakan berbagai kegiatan dengan aneka ragam spesialisasi. Untuk itu pendekatan holistik adalah jalan keluar untuk memungkinkan interaksi dan interrelasi antara satuan kerja yang dapat ditumbuhkan dan dipelihara sehingga menghasilkan hubungan yang sifatnya simbiosis mutualis. (Solikhin, 2017) Cara berfikir strategik adalah pimpinan publik harus mampu menganalisis mana prioritas program yang utama, mendesak, penting, mana program yang harus dikerjakan sendiri, mana yang harus dikerjakan orang lain dan menganalisis dampak-dampak alasannya secara mendalam. Cara berfikir yang berorientasi pada pemecahan masalah jelas menuntut publik memiliki kemampuan analitik, mulai dari identifikasi masalah, pengumpulan dan penelaahan informasi yang diperlukan, alternatif pemecahan masalah yang mungkin ditempuh, penentuan pilihan pemecahan sehingga implementasinya benar-benar membawa kepada pemecahan yang tuntas dan akuntabel.

Keempat, pimpinan publik harus sepenuhnya memusatkan kepada organisasi publik yang dipimpinnya. Ini dimaksudkan disamping optimalisasi kerja pimpinan, apabila pimpinan publik tidak terfokus pada dinas yang dipimpinnya, akan berakibat pada daya kognitif dan penalaran yang lemah. Dari banyak literatur yang ada, terutama pimpinan publik, tidaklah harus seorang yang jenius tetapi yang penting ada daya intelektualnya. Salah satu daya intelektual ini adalah daya ingat yang kuat. Daya ingat bisa kuat apabila pimpinan hanya terpaku pada satu pusat perhatian.

Kompetensi Memanage Komunikasi

Menurut Sujak (1990: 77) komunikasi diartikan sebagai transfer informasi beserta pemahamannya dari suatu pihak ke pihak lain, melalui alat-alat berupa simbol yang penuh arti. Ini berarti suatu komunikasi merupakan media tukar menukar ide, sikap, nilai-nilai, opini-opini dan fakta. Kompetensi memanage komunikasi berarti kemampuan seorang pimpinan publik dalam menyampaikan ide, sikap, nilai-nilai kepada pegawainya. Peran kompetensi komunikasi tidak boleh dianggap kecil karena paling tidak memiliki makna (1) sebagai motivasi para pegawai untuk bekerja secara tekun dan giat, (2) sebagai ekspresi emosi pimpinan, (3) sebagai penyampaian informasi, dan (4) sebagai pengendalian perilaku pegawai.

Untuk itu, perilaku yang harus dilakukan pimpinan publik dalam memanage komunikasi adalah sebagai berikut: *pertama*, hakekat komunikasi adalah

mengalihkan suatu pesan dari satu ke pihak lain. Agar pesan yang disampaikan pimpinan publik tidak mengalami distorsi maka diperlukan 'kodenisasi'. (SHOLIKIN & Abdul Gaffar Karim, 2015) Kodenisasi berarti menerjemahkan pesan yang hendak disampaikan dalam bentuk tertentu. Untuk itu pimpinan publik harus memiliki ketrampilan dan menyusun pesan sehingga jelas bagi aparatur pemerintah dan memudahkan kegiatan pemerintahan. Mc Gregor menyebutkan komunikasi juga dapat diimplementasikan melalui *reward* atas tugas tertentu karena teori X mengharuskan pemimpin menciptakan kontrol atas bawahan yang dianggap lalai mengerjakan tugas yang dibebankan.

Kedua, pimpinan publik harus memiliki sikap yang tepat dalam penyampaian pesan dan pengetahuan yang mendalam tentang latar belakang, tingkat pendidikan dan kedudukan aparatur pemerintah baik dalam organisasi publik maupun di luar.

Ketiga, pimpinan publik harus menggunakan dan mengembangkan sistem komunikasi terbuka. Artinya secara obyektif pemimpin publik disamping menyampaikan informasi kepada pegawai, pimpinan publik harus siap mendengarkan informasi (tuntutan dan keluhan) maupun kritik dari pegawai bawahannya. Ini berarti disamping pemimpin publik sebagai sender juga siap sebagai pendengar yang baik.

Keempat, pimpinan publik harus mengatur media informasi yang dibutuhkan pegawai dan *kelima*, mendorong timbulnya *feed back*.

Kompetensi Memanage Kemajemukan

Kemajemukan dalam sebuah organisasi publik adalah merupakan hal yang wajar. Yang tidak wajar adalah mereka tidak diperlakukan sama oleh pimpinan publik. Maka dalam hal ini strategi yang mungkin bisa diterapkan pimpinan organisasi publik adalah: *pertama*, pimpinan publik harus mampu sebagai koordinator dan integritas dari berbagai komponen organisasi, sehingga dapat bergerak sebagai sebuah totalitas. (Solikhin, 2016)

Oleh karena itu, pendekatan yang harus dipakai adalah pendekatan holistik dan integralistik karena pimpinan publik mau tidak mau harus menyusun organisasi sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan organisasi.

Kedua, tidak membiarkan cara berfikir dan bertindak yang terkotak-kotak. Kemajemukan harus dipahami sebagai perbedaan dalam menjalankan tugas, bukan perbedaan cara berfikir dan bertindak. Dengan bahasa lain kemajemukan merupakan kenyataan hidup. Tetapi kebersamaan harus dijamin.

Kompetensi Memanage Etika

Etika secara sederhana dapat dipahami sebagai *science of morality* atau sesuatu yang mendeskripsikan baik (Setiyono, 2005). Dalam organisasi privat lebih-lebih organisasi sektor publik mutlak etika diperlukan, karena (1) setiap profesi membutuhkan etika sebagai *standard of conduct*, (2) dapat menimbulkan *public trust*,

(3) ketiadaan etika dapat menyebabkan *weakened support for government, distrusted public officials, reduced civic engagement* (MC Carthy dalam Setiyono, 2005). Melihat hal ini, kemampuan seorang pimpinan publik dalam manage etika adalah suatu yang sangat dibutuhkan karena dengan etika keadilan yang merupakan salah satu tujuan organisasi mungkin dapat diperlihatkan kepada publik.

Untuk itu, ada beberapa langkah yang harus dimiliki pimpinan di sektor publik dalam manage etika ini. *Pertama*, pimpinan publik harus mengembangkan sistem yang terbuka (transparan). (Sholikin, 2018a) Keterbukaan merupakan kata yang mudah untuk diucapkan, tetapi sampai saat ini hampir semua pimpinan publik masih enggan bahwa 'isi dapurnya diobok-obok' oleh pegawainya, apalagi rakyat. Tetapi apabila pimpinan publik tidak transparan, yang terjadi justru tingkat kepercayaan rakyat akan menurun dan itu merugikan pemerintah.

Kedua, pimpinan publik harus mengedepankan pelayanan sebagai fokus utama dalam sektor publik. Harus dipahami bahwa sektor publik tidaklah semata-mata mengejar keuntungan seperti sektor privat, tetapi lebih mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan. Maka dari itu sikap yang seringkali cenderung mengatur dan memerintah hendaknya segera dieliminasi. Selain itu yang harus dipahami pimpinan organisasi publik sekarang ini masyarakat sudah mulai sadar dan mengerti bahwa mereka menghendaki sikap egalitarianisme, rasional dan demokrasi (Setiyono, 2004: 170).

Ketiga, pimpinan publik harus akuntabel. Akuntabilitas pimpinan publik tidak boleh hanya pada atasan (*accountability up wards*), juga pada staf (*accountability staff*) lebih diarahkan pada *accountability down wards* yaitu akuntabilitas yang diarahkan dengan proses konsultatif dan kerjasama antara wakil rakyat dengan masyarakat di tingkat lokal (Kumorotomo, 2005: 4-5). Terkait dengan ini pimpinan harus mampu memperluas alternatif penyedia pelayanan publik serta menunjang informasi atau menetapkan standar yang dapat menjamin adanya akuntabilitas yang baik dalam pelayanan publik. Juga konsep *self accountability* yang merupakan proses akuntabilitas internal yang sangat tergantung pada penghayatan mengenai nilai-nilai moral atau etika pimpinan publik dalam melaksanakan tugas pelayanan publik. Menurut Denhard (1998: 18) akuntabilitas ini harus lebih diarahkan pada pentingnya kualitas subyektif, rasa tanggung jawab dan pentingnya kontrol struktural.

Keempat, pemimpin publik harus lebih responsif. Untuk itu menurut Haylan dalam Kumorotomo (2005: 8) pemimpin publik harus membuka lebar partisipasi masyarakat dan konsultasi publik, debat publik, mentolerir dan memfasilitasi

lembaga-lembaga advokasi, sering mengadakan pertemuan-pertemuan yang bersifat publik dan memelopori kebebasan berpendapat.

Kelima, tegas. Apabila ada pejabat yang melanggar aturan dan kode etik yang telah ditetapkan, sikap ‘*ewuh pekewuh*’, sungkanisme, hendaknya dieliminasi. Pemimpin harus tegas dalam merumuskan sesuatu dan mengambil tindakan yang bersifat punitif jika setelah dipahami secara seksama membahayakan kehidupan masyarakat sebagai pemilik kedaulatan.

Kompetensi Memanage Tim

Langkah-langkah yang harus dilakukan oleh pimpinan publik minimal dua hal yaitu: *pertama*, menjaga kohesi antara anggota yang satu dengan yang lain. Atau mungkin menjaga kohesi antara masyarakat yang satu dengan kelompok masyarakat yang lain, ini dimaksudkan untuk menghindari terjadinya konflik baik pada pejabat bawahan juga masyarakat yang sangat paternalistik.

Kedua, sebagai mediator. Dalam kehidupan organisasi situasi konflik akan selalu ada untuk itu pimpinan publik harus mampu sebagai mediator. (Saraswati & Sholikin, n.d.) Sebagai mediator pemimpin publik harus memiliki keyakinan berbagai kepentingan dalam organisasi meskipun sukar pasti bisa dipertemukan. Ini mutlak diperlukan demi kekompakan tim, karena kalau dibiarkan berlarut-larut tujuan organisasi akan terhambat.

Kompetensi Memanage Keragaman Budaya

Sudah menjadi hukum alam, bahwa manusia diciptakan tidak sama. Maka pluralisme (keragaman) budaya dalam sebuah organisasi adalah sebuah kenyataan. Untuk itu, strategi yang harus dilakukan pemimpin organisasi publik adalah sebagai berikut:

Pertama, perbedaan budaya harus dilihat sebagai sebuah kekayaan yang harus dikembangkan bukan sebagai suatu ancaman. Karena setiap budaya pasti memiliki nilai-nilai positif. Nilai-nilai positif inilah yang akan dijadikan input dalam memajukan organisasi.

Kedua, sebagai integrator. Sikap mementingkan kelompok dan satuan kerja sering kali mudah timbul dalam organisasi. Ini mungkin disebabkan karena dalam

organisasi tersebut menuntut adanya spesialisasi yang berlebihan, sistem alokasi dana dan daya yang kurang atau tidak rasional dan kurangnya pendekatan pada kesisteman.

Keadaan ini seringkali biasanya terkait suasana kompetisi di kalangan kelompok kerja yang ada yang diupayakan agar satuan kerja sendiri diperlakukan “satuan kerja strategis”. Jika pimpinan publik membiarkan persepsi yang demikian berkembang, dapat dipastikan bahwa satuan anggota kerja yang bersangkutan akan berjuang supaya satuan kerja sendiri memperoleh alokasi dana, sarana dan prasarana dan tenaga yang lebih besar dibandingkan dengan satuan kerja yang lain. Upaya yang demikian konsekuensinya akan melahirkan cara berfikir dan bertindak yang terkotak-kotak.

Oleh karena itu pimpinan publik yang efektif tentunya tidak akan membiarkan cara berfikir dan bertindak yang demikian karena organisasi publik yang diterapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan, hanyalah yang bergerak sebagai satu totalitas. Meskipun tidak bisa disangkal suatu organisasi pemerintahan modern disusun dalam suatu struktur yang menggambarkan fungsi, tugas dan kegiatan yang beraneka ragam. Keragaman itu menghilangkan perlunya interaksi, interrelasi dan interpendensi yang didasarkan pada prinsip simbiosis mutualis. Ini artinya tidak ada organisasi publik yang tujuan dan sasarannya bersifat *mutually exclusive*. (Sholikin, 2018b)

Kemampuan Memanage Perubahan

Perubahan dalam segala bidang kehidupan, termasuk sektor publik adalah sebuah keniscayaan. Untuk itu sikap yang harus diaplikasikan oleh pimpinan publik dalam manage perubahan ini adalah: *pertama*, pemimpin publik harus mempunyai sikap adaptabilitas yang tinggi, sikap adaptif mungkin bisa diwujudkan dalam beberapa contoh, (1) seorang pemimpin publik tidak akan mudah melakukan generalisasi, melainkan melihat setiap perkembangan situasi sebagai suatu yang khas. (2) dalam memecahkan masalah, ia tidak akan terperangkap oleh cara pemecahan tertentu hanya karena cara tersebut pernah dipergunakan di masa lalu dan dinilai membuahkan pemecahan yang diharapkan. (3) dalam berkomunikasi dengan orang lain gaya, teknik dan bahasa yang digunakan disesuaikan dengan tingkat pengetahuan, kedewasaan, dan kondisi pihak dengan siapa pimpinan publik berkomunikasi. (4) menggunakan dan memakai sarana organisasi dengan teknologi terkini, demi menunjang efektifitas, efisiensi dan kualitas pelayanan. (Saraswati & Sholikin, n.d.)

Kedua, pimpinan publik harus fleksibel. Sikap fleksibel berarti mampu melakukan perubahan dalam cara berfikir, cara bertindak, sikap dan perilaku agar sesuai dengan tuntutan dan situasi serta kondisi tertentu yang dihadapi tanpa mengorbankan prinsip yang dianut oleh organisasi publik. Karena itu, fleksibilitas hendaknya tidak diidentikan dengan tidak ada pendirian, sifat ‘bunglon’ ‘plin-plan’ dan sifat yang sejenis yang sering kali dinilai negatif.

Agar pemimpin publik terhindar dari sikap yang kaku, maka hendaknya organisasi publik sebagaimana gagasan Osborne dan Gaebler (1996:21-27) harus digerakkan oleh misi bukan peraturan. Lanjutnya menurut Osborne dan Gaebler dalam Salam (2002:185) pemerintahan yang digerakkan oleh misi jauh lebih memperhatikan kepentingan pelaksanaan misi yang diembanya dari pada pemerintahan yang digerakkan oleh peraturan yang kaku dan mengikat (*transforming rule-driven organization*). Organisasi publik yang digerakkan oleh misi, aturan dilaksanakan secara luwes dan memberikan otonomi kepada birokrat secara proporsional, sehingga aparatur pemerintah memanfaatkan sumber daya dan lingkungan dengan seefektif dan seefisien mungkin tanpa melanggar aturan yang baku organisasi (Tankilisan, 2005: 105).

Seperti yang ditulis oleh Osborne dan Gaebler dalam Tankilisan (2005: 105) organisasi yang dijalankan berdasarkan peraturan akan tidak efektif dan kurang efisien karena kinerjanya lamban dan terkesan bertele-tele. Hal ini karena mendudukan misi organisasi sebagai tujuan menjadikan organisasi publik yang bersangkutan mengembangkan sistem anggaran dan peraturan sendiri yang memberi keleluasaan kepada anggota organisasi untuk mencapai misi tersebut.

Adanya peraturan memang suatu kenyataan yang memiliki tujuan yang baik, tetapi dalam praktiknya organisasi berjalan lamban dan kurang mampu merespon tuntutan lingkungan yang berubah dengan cepat. Alasannya adalah pemimpin publik tidak akan mampu melakukan apa yang menurut pandangannya baik, karena takut terkena sanksi jika ternyata perbuatan maupun keputusannya dianggap melanggar peraturan. Kondisi ini jika berlarut-larut akan menimbulkan sikap dan tindakan aparatur pemerintah menjadi apatis dan kehilangan inovasi dalam memberikan pelayanan publik.

Konsekuensi organisasi publik yang digerakkan oleh peraturan (meski peraturan mungkin bisa menekan penyimpangan dan korupsi) tetapi akibatnya terjadi pemborosan. Sedang menurut Osborne dan Gaebler (1996: 133-134) organisasi

publik yang digerakkan oleh misi memiliki keunggulan nyata yaitu : lebih efisien, lebih efektif, lebih inovatif, lebih fleksibel dan lebih mempunyai semangat lebih tinggi ketimbang digerakkan oleh peraturan.

Untuk itu, maka syarat yang harus disediakan oleh pimpinan publik adalah (1) menciptakan pernyataan misi yang jelas, konkrit dan terukur. (2) memecah organisasi besar menjadi kelompok-kelompok kecil dan menyatukan beberapa tim dan organisasi baru. (3) menciptakan suatu budaya organisasi dalam misi.

Akhirnya, tawaran sederhana ini tetap perlu didiskusikan lebih lanjut demi menciptakan pelayanan publik yang lebih berkualitas.

Penutup

Bukan rahasia negara ini masih sangat minim pemimpin publik yang kompeten. Mungkin krisis bangsa ini yang sampai sekarang tidak kunjung reda ini salah satu faktor yang terpenting adalah bangsa ini masih belum memiliki pemimpin publik yang kompeten. Dari tujuh kompetensi di atas yakni kompetensi manage diri sendiri, manage komunikasi, manage kemajemukan, manage etika, kompetensi manage tim, manage keragaman budaya, dan kompetensi manage perubahan belum dimiliki secara maksimal oleh putra-putra bangsa Indonesia. Lebih-lebih manage etika dan manage komunikasi masih menjadi masalah yang serius. Moral pemimpin publik masih sangat rendah dibuktikan dengan praktek korupsi yang merajalela. Pemimpin publik masih terlihat lebih mementingkan kepentingan pribadi dan golongan sehingga akar masalah seperti kemiskinan, pengangguran, konflik, kesenjangan sosial tidak mengalami perubahan kualitas hidup yang signifikan.

Persoalannya sekarang adalah bagaimana strategi menghasilkan pemimpin publik yang kompeten? Bangsa ini telah sepakat memilih dan menerapkan sistem politik demokratis. Mungkin-mungkinkah sistem politik demokratis mampu menghasilkan pemimpin publik yang kompeten? Bukankah pemimpin publik dipilih langsung oleh rakyat? Apakah ada korelasi yang signifikan antara kehendak rakyat dengan kompetensi seorang pemimpin publik? Dalam iklim demokrasi seperti sekarang bagaimana cara memilih pemimpin yang kompeten?

Ini adalah masalah yang perlu diskusi lebih lanjut, tetapi paling tidak untuk menghasilkan pemimpin publik non-politis yang kompeten di dalam birokrasi pemerintahan langkah yang mendesak yang harus dilakukan adalah reformasi sistem

rekrutmen. Sebuah sistem rekrutmen yang transparan (terbuka), mengedepankan kemampuan pemimpin yang memiliki kemampuan kognitif yang mendalam dan skill bukan karena lamanya kerja.

Pada sisi lain untuk menghasilkan pemimpin publik yang kompeten di jabatan politik, solusi yang bisa ditawarkan untuk dapat memilih pemimpin adalah rakyat minimal harus mengetahui latar belakang sosial-ekonomi, pendidikan, etika *dan track record* dalam masyarakat. Tanpa itu pemimpin publik hanya dipenuhi oleh elit ekonomi yang kompetensinya diragukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Echol, John M, dan Shadily, Hasan, 1993, *Kamus Bahasa Inggris Indonesia*, PT Gramedia Jakarta.
- Kumorotomo, Wahyudi, 2005, *Akuntabilitas Birokrasi Publik, Sketsa pada Masa Transisi*, Magister Administrasi Publik dan Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Osborne, David dan Tet Gaebler, 1996, *Reiventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*, Mewirausahakan Birokrasi (terj.) Abd Rosyid, Pustaka Binaan Pressindo, Jakarta.
- Saraswati, A., & Sholikin, A. (n.d.). Reposisi CSR (Corporate Social Responsibility) di Indonesia.
- Sholikin, A. (2013). Pemikiran Politik Negara Dan Agama “Ahmad Syafii Maarif.” UNIVERSITAS AIRLANGGA.
- Sholikin, A. (2018a). Gerakan Politik Islam di Indonesia Pasca Aksi Bela Islam Jilid I, II dan III. *MADANI Journal of Social and Political Science*, 10(1), 12–33.
- Sholikin, A. (2018b). PERBEDAAN SIKAP POLITIK ELEKTORAL MUHAMMADIYAH ANTARA PUSAT DAN DAERAH. *POLINTER*, 3(2).
- SHOLIKIN, A., & Abdul Gaffar Karim, M. A. (2015). DEVIASI SIKAP POLITIK ELEKTORAL MUHAMMADIYAH ANTARA PUSAT DAN DAERAH (Studi Kasus Sikap Politik Elite Muhammadiyah pada Pilihan Presiden 2014 dan Pilkada 2010 di Sleman dan Maros). Universitas Gadjah Mada.
- Solikhin, A. (2016). ISLAM, NEGARA, DAN PERLINDUNGAN HAK-HAK

- ISLAM MINORITAS. *Journal of Governance*, 1(1).
- Solikhin, A. (2017). Menimbang Pentingnya Desentralisasi Partai Politik di Indonesia. *Journal of Governance*, 2(1).
- Salam, Dharma Setyawan, 2002, *Manajemen Pemerintahan Indonesia*, Jambatan, Jakarta
- Setiyono, Budi, 2004, *Birokrasi dalam Perspektif Politik dan Administrasi*, Puskodak FISIP Undip, Semarang.
- Setiyono, Budi, 2005, *Accountability and Ethic Management Morallity In Public Sector*, Bahan Mata Kuliah Manajemen Publik, Magister Ilmu Politik, Undip Semarang.
- Siagian, Shondang, PS, 1999, *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, Rineka Cipta Jakarta.
- Sujak, Abu, 1990, *Kepemimpinan Manager: Eksistensinya dalam Prilaku Organisasi*, Rajawali, Jakarta.
- Syafi, Inu Kencana, 2006, *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*, PT Refika Aditama, Bandung
- Tangkilisan, Hessel Nogi S, 2005, *Manajemen Publik*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Tim Pembina Mata Kuliah Teori Organisasi, 2000, *Teori Organisasi*, Pustitabnas, Universitas Wijaya Putra, Surabaya.
- Warella, 2005, *Kompetensi Pimpinan Publik*, Bahan Mata Kuliah Manajemen Publik, Magister Ilmu Politik, Undip Semarang.