
Paradigma Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik

Jadi Pane¹, Jonson Rajagukguk², Artha Lumban Tobing³

¹ Dosen Universitas Prima Indonesia

²³ Dosen Prodi Administrasi Publik, Universitas HKBP Nommensen, Medan,
Indonesia

jadi.pane@gmail.com¹, jonson.rajagukguk@uhn.ac.id², artha.tobing@uhn.ac.id³

ABSTRAK : Salah satu fungsi utama dalam kepemimpinan adalah menjemput masa depan lebih awal bagi masyarakat. Kecamatan sebagai salah satu struktur organisasi dalam pemerintahan punya fungsi khusus dalam mengelola pemerintahan dan salah satu ujung tombak dalam memberikan pelayanan publik yang prima kepada semua warga di Kecamatan wilayah kerjanya. Dalam hal inilah paradigma baru kepemimpinan itu sangat penting agar pelayanan publik bisa terwujud dengan baik dan optimal. Penelitian ini mengungkap dan menganalisis bagaimana kepemimpinan dengan paradigma baru di era otonomi daerah bisa berjalan dengan baik dan optimal sehingga benar-benar hadir untuk melayani masyarakat.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, pelayanan publik*

ABSTRACT : One of the main functions of leadership is to welcome the future early for the community. The sub-district as one of the organizational structures in the government has a special function in managing the government and is one of the spearheads in providing excellent public services to all residents in the sub-district in its working area. In this case, the new paradigm of leadership is very important so that public services can be realized properly and optimally. This study reveals and analyzes how leadership with a new paradigm in the era of regional autonomy can run properly and optimally so that it is truly present to serve the community.

Keywords: *Leadership, public service*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan camat medan timur sebagai salah satu unsur pimpinan pemerintahan dikecamatan juga dianggap memiliki peran penting untuk memotivasi kerja pegawai guna meningkatkan pelayanan publik, melalui program-program yang terencana dan berkesinambungan sehingga dapat tercapai tujuan yang diinginkan khususnya dalam wilayah Kecamatan Medan Timur tersebut. Dalam memotivasi kerja pegawai pada kantor kecamatan adalah menjadi sebuah keseharusan yang dilaksanakan Camat berada di daerah Kecamatan mempunyai peran besar yang telah dilimpahkan untuk dapat meningkatkan kerja pegawainya guna mewujudkan pembangunan daerah yang baik daerah kecamatan maupun daerah kabupaten pada umumnya.

Adapun Gaya kepemimpinan camat tersebut yaitu demokratis, otoriter, dan karismatik. Yang artinya ialah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan

cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

2. Gaya kepemimpinan otoriter adalah segala keputusan dan kebijakan yang diambil oleh dirinya sendiri secara penuh.
3. Gaya kepemimpinan karismatik adalah mampu menarik orang, mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat, biasanya pemimpin dengan gaya kepribadian ini visionaris.

Pimpinan menetapkan dirinya sebagai pengontrol, pengatur dan pengawasan dari organisasi tersebut dengan tidak menghalangi hak-hak bawahannya untuk berpendapat. Dia juga berfungsi sebagai penghubung antar departemen dalam suatu organisasi.

Dalam hal ini pemimpin lebih terarah menggunakan teori situasional dan tipe kepemimpinan yang demokratis, hal ini terlihat jelas pada saat proses pengambilan keputusan, pendelegasian wewenang, pengawasan kerja dan komunikasi yang selalu berkoordinasi dengan pengawainya. Penilaian pada pegawai kecamatan tersebut mengarah pada kualitas, kuantitas dan ketetapan waktu pegawai dalam menyelesaikan tugasnya dengan menggunakan gaya kepemimpinan situasional, karena dalam proses penilaian, pemimpin lebih mengutamakan tanggung jawab sebagai wujud kepercayaan kepada pengawainya. Selain itu juga pemimpin camat selalu memberikan motivasi guna mengatasi masalah baik dari dalam maupun dari luar yang dapat menimbulkan akibat buruk pada kinerja pegawai.

Pelayanan publik adalah segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat di Daerah dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik adalah Undang-undang yang mengatur tentang prinsip-prinsip pemerintahan yang baik yang merupakan efektivitas fungsi-fungsi pemerintahan itu sendiri.

Tugas dan fungsi pemerintah daerah adalah memberikan pelayanan secara prima kepada masyarakat. Tolak ukur dari pelayanan prima diantaranya yaitu transparan, cepat, tepat, mudah, murah, profesional, jujur, adil dan merata serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana pelaksanaan pelayanan publik di kecamatan medan timur, faktor apa saja yang menghambat pelayanan publik pada kantor kecamatan medan timur, dan bagaimana solusi untuk mengatasi hambatan pelaksanaan pelayanan publik.

Pelayanan publik dapat di kategorikan efektif apabila masyarakat mendapatkan kemudahan pelayanan dengan prosedur yang singkat, biaya murah, cepat, tepat, dan memuaskan. Standar pelayanan meliputi dasar hukum, persyaratan, sistem, mekanisme, prosedur, jangka waktu penyelesaian, biaya, produk pelayanan, sarana, dan prasarana (fasilitas), kompetensi pelaksanaan, pengawasan internal, penanganan pengaduan, saran atau masukan, jumlah pelaksana, serta jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan.

Seperti yang kita ketahui untuk mendapatkan pelayanan yang baik kepada masyarakat harus didukung oleh pegawai-pegawai yang handal dan mampu memahami serta dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan bidang dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Jadi, dalam pelayanan publik, rasa puas masyarakat terpenuhi apabila yang diberikan pemerintah kepada mereka sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Ketika masyarakat hendak melakukan pembuatan E-KTP, KK, atau lain sebagainya, yang mereka terima adalah pembuatannya dikerjakan berlarut-larut.

Konsep kepemimpinan menunjukkan satu sama lain memberikan batasan yang berbeda meski demikian akan bermuara pada tujuan organisasi. Terry (dalam Winardi, 1990 : 98) mengemukakan, bahwa kepemimpinan suatu aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Sedangkan Siagian (2001 : 24) mengatakan, bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga mampu memberikan sumbangsih nyata dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan sebuah organisasi merupakan motivasi eksternal yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perorangan ataupun tujuan organisasi. Berbedanya kepemimpinan dalam suatu organisasi akan mampu memberikan pengaruh yang berbeda pula pada presentasi individu dan perilaku kelompok.

Salah satu kepemimpinan disektor publik ada di tingkat pemerintahan kecamatan yaitu kepemimpinan camat. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan, disebutkan bahwa kecamatan adalah sebuah perangkat daerah kabupaten/kota sekaligus penyelenggara pemerintahan umum. Selain itu kedudukan Camat di atur pula pada pasal 1 keputusan Mendagri No. 4 tahun 2000 yang menyebutkan bahwa kecamatan adalah wilayah kerja camat sebagai perangkat daerah kabupaten dan daerah kota. Dengan dasar Undang-undang dan Keputusan Mendagri tersebut menunjukkan kedudukan dan peran camat selaku kepala kecamatan di tingkat kecamatan.

Pada umumnya kepemimpinan merupakan tindakan untuk mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi untuk mengikuti tindakan-tindakannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Peran seorang pemimpin menentukan maju atau tidaknya sebuah organisasi sehingga dalam organisasi harus memiliki seorang pemimpin yang mampu untuk membawa suatu perubahan kearah yang lebih baik dalam organisasi yang dipimpinnya, istilah atasan dan bawahan seringkali mendorong timbulnya loyartitas yang berlebihan.

Kecamatan adalah wilayah kerja Camat sebagai perangkat daerah kabupaten/kota di bawah Kecamatan berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Melalui Sekretaris Daerah. Kecamatan mempunyai tugas dan fungsi melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Camat serta melaksanakan tugas pemerintahan lainnya sesuai ketentuan perundangan yang berlaku. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 tentang Kecamatan ayat 15 pasal 2, dikatakan Camat melaksanakan kewenangan Pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati/Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi

daerah. Salah satu aspeknya adalah Koordinasi, pada Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah mengatakan Bupati/walikota dalam melaksanakan urusan pemerintahan umum sebagaimana dimaksud pada ayat (2) pada tingkat kecamatan melimpahkan pelaksanaannya kepada Camat. Salah satu tugas Camat adalah menyelenggaraan urusan pemerintahan umum mengoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan yang dilakukan oleh Perangkat Daerah di Kecamatan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara. Dalam kepemimpinan ini terdapat hubungan antar manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Menurut Rivai, kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Sedangkan Menurut Hasibuan “kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi”. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain agar mau berperan serta dalam rangka memenuhi tujuan yang telah ditetapkan bersama. Dimana definisi kepemimpinan akhirnya dikategorikan menjadi tiga elemen yakni :

1. Kepemimpinan merupakan proses
2. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (hubungan) antara pemimpin dan bawahan
3. Kepemimpinan merupakan ajakan kepada orang lain

Dari berbagai pengertian diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa secara umum pengertian pemimpin adalah suatu kewenangan yang disertai kemampuan seseorang dalam memberikan pelayanan untuk menggerakkan orang-orang yang berada dibawah koordinasinya dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan suatu organisasi.

METODE PENELITIAN

Secara umum bentuk penelitian ada (2) yaitu kuantitatif dan kualitatif merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori (theories) tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Oleh karena itu metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Kualitatif diartikan sebagai pendekatan yang menghasilkan data, tulisan dan tingkah laku yang dapat diamati. Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan atau melukiskan apa yang sedang diteliti dan berusaha memberikan gambaran yang jelas dan mendalam tentang apa yang sedang diteliti yang menjadi pokok permasalahan.

PEMBAHASAN

Fungsi Kepemimpinan

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Nawawi, fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan/kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam, bukan berada diluar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian didalam situasi sosial kelompok atau organisasi.

Kelompok yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam bukan berada diluar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam intraksi antara individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi karena fungsi kepemimpinan sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi, tanpa ada penjabaran yang jelas tentang fungsi pemimpin mustahil pembagian kerja dalam organisasi dapat berjalan dengan baik.

Sondang P. Siagian dalam bukunya Teori dan Praktek Kepemimpinan mengatakan beberapa fungsi kepemimpinan sebagai berikut :

1. Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi.
3. Pimpinan selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik.
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Fungsi kepemimpinan menurut Rivai, bahwa kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan berada di luar situasi itu.

Menurut Hadari Nawawi, secara operasional dapat dikatakan dengan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu,

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Pada tahap pertama

dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi itu dapat dilakukannya secara terbatas hanya dengan orang tertentu saja, yang dinilainya mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan.

3. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan dan sesama orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diatas, diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Aktivitas atau kegiatan kepemimpinan yang bersifat integral tersebut dalam hal pelaksanaannya akan berlangsung sebagai berikut :

- a. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja yang menjadi keputusan yang kongkrit untuk dilaksanakan sesuai dengan prioritasnya masing-masing keputusan-keputusan itu harus jelas hubungannya dengan tujuan kelompok/organisasi
- b. Pemimpin harus mampu menterjemahkan keputusan-keputusan menjadi intruksi yang jelas, sesuai dengan kemampuan anggota yang melaksanakan. Setiap anggota harus mengetahui dari siapa intruksi diterima dan pada siapa dipertanggung jawabkan
- c. Pemimpin harus berusaha untuk mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat baik secara perorangan maupun kelompok kecil. Pemimpin harus mampu menghargai gagasan, pendapat, saran, kritik anggotanya sebagai wujud dari partisipasinya. Usaha mengembangkan partisipasi anggota tidak sekedar ikut aktif dalam melaksanakan perintah, tetapi juga dalam memberikan informasi dan masukan untuk dijadikan bahan pertimbangan bagi pemimpin dalam membuat dan memperbaiki keputusan-keputusan
- d. Mengembangkan kerjasama yang harmonis, sehingga setiap anggota mengerjakan apa yang harus dikerjakannya, dan bekerja sama dalam

mengerjakan sesuatu yang memerlukan kebersamaan. Pemimpin harus mampu memberikan pangakuan dan penghargaan terhadap kemampuan, prestasi atau kelebihan yang dimiliki setiap anggota kelompok/organisasinya

- e. Pemimpin harus membantu dalam mengembangkan kemampuan memecahkan masalah dan mengambil keputusan sesuai dengan batas tanggung jawab masing-masing. Setiap anggota harus didorong agar tumbuh menjadi orang yang mampu menyelesaikan masalah-masalahnya, dengan menghindari ketergantungan yang berlebihan dari pemimpin atau orang lain. Setiap anggota harus dibina agar tidak menjadi orang yang selalu menunggu perintah. Namun diharapkan setiap anggota/bawahan adalah orang yang inisiatif artinya mampu bekerja dengan sendirinya karena kesadaran bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab.

Pada sektor publik, Nilai (*value*) diasosiasikan dengan proses penciptaan produk dan jasa (*output*) yang diikuti dampak (*outcome*) pada sosial ekonomi masyarakat pada umumnya (Pollitt dan Bouckaert, 1999). *Value* dapat pula diartikan sebagai nilai sosial dan norma, yang pada umumnya tertuang didalam konstitusi atau statements/ Pernyataan kebijakan anggaran tahunan, yang akan memberikan manfaat panduan didalam menjalankan amanat dimana *value* itu sendiri inheren didalamnya. Norma sosial tidak tertulis yang banyak dipahami dan diketahui oleh umum seharusnya dipakai sebagai pertimbangan. Di negara industri, *mission* dan *value* organisasi sektor publik dinyatakan dalam kerangka kerja kebijakan jangka menengah. Sebagai contoh, negara New Zealand sudah menjadi persyaratan resmi bahwa pernyataan kebijakan "*policy statement*". *Value* pada organisasi sektor publik di negara sedang berkembang jarang sekali dinyatakan secara umum. Hal ini dikarenakan orientasi pemerintahan masih pada sistem "komando dan kontrol" ketimbang berorientasi sebagai pelayanan publik (Anwar Shah, 1997). *Value* merupakan titik landasan untuk pergerakan organisasi sektor publik di masyarakat, dengan pernyataan *value* maka secara langsung akan 2 **Bouckaert, Geert and Balk, Walter** (Winter 1991). Public Productivity Measurement: Diseses and memposisikan institusi dalam persepsi publik. Disamping bahwa *value* merupakan kristalisasi atas suara publik "*public voice*" yang diharapkan atas kinerja organisasi sektor publik. Nilai bukanlah hasil sebuah momentum atau hasil dari ketentuan pemerintah. Tetapi nilai tergantung wacana perpaduan antara nilai yang berkembang di publik dan kemampuan organisasi mendayagunakan nilai yang ada dimasyarakat.

Nilai merupakan prinsip atau keyakinan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karenanya perumusan nilai organisasi memiliki makna strategis yang akan berpengaruh terhadap perumusan tujuan dan sasaran organisasi jangka panjang. Nilai dilahirkan dari komitmen moral yang dilahirkan dari satu kontrak sosial antara publik dan instansi pemerintah. Pada pendekatan ini maka *Value* atau Nilai merupakan determinasi dari sebuah "kewenangan" "*authorising environment*" seperti institusi yang mendapatkan kewenangan dari organisasi publik untuk menjalankan fungsi dan menjalankan hal-hal penting dalam konteks anggaran. Kewenangan lingkungan berasal dari banyak pihak jaringan stakeholder dimana sering kali terjadi konflik kepentingan (*interst*) antar

stakeholder, diantaranya pembayar pajak yang menginginkan penurunan tarif pajak sedangkan disisi lain para warga yang disatuni negara (*welfare recipients*) menginginkan peningkatan subsidi, Value, Mission, Goal Authorizing Environment Operational Capacity Outputs, results, outcomes kedua kelompok tersebut mencoba terus mempengaruhi melalui apa yang seharusnya dilakukan oleh UU , agar memiliki nilai bagi kepentingan kelompok, melalui proses yang demokratis. Prioritas para politikus tentunya akan dipengaruhi secara langsung oleh siklus suara pemilihnya (*electoral cycle*), namun demikian prioritas tersebut akan mendapat tantangan dan proses ujian oleh berbagai macam kepentingan kelompok pada proses politik dan hal tersebut memungkinkan akan mengalihkan prioritas tersebut pada area yang menguntungkan semua pihak atau kelompok tersebut (Pollitt dan Bouckaert, 1999). Karenanya para politikus cenderung untuk memaksimalkan pengaruhnya terhadap berbagai kepentingan kelompok secara simultan, melalui isu-isu yang bersifat umum dan atau tidak fokus, serta ambisius (Stewart, 1996). Hal ini merupakan tantangan ajek atau konstan bagi arah strategi dan altar (*setting*) atau penentuan prioritas dari organsiasi sektor publik. Namun demikian, bagi organisasi sektor publik, untuk menghasilkan *output* atau hasil tidak cukup hanya memiliki nilai (*value*)(berkolaborasi dengan misi dan tujuan). Tetapi diperlukan persenyawaan antara wilayah kewenangan (*authorizing environment*), wilayah kapasitas operasional (*operasional capacity*) dan wilayah nilai (*Value, Mission, Goal*)(Anwar Shah, 1997). Harmonisasi ketiga wilayah merupakan tantangan yang akan menentukan kualitas reformasi organisasi sektor publik. Penguatan wilayah tersebut akan semakin memperkuat hasil yang akan dihantarkan ke publik.

Dalam kerangka ini, maka tidak maksimalnya *output/ outcomes/result* yang diterima atau dirasakan oleh publik berakar dari tidak cukup tajamnya kolaborasi antara *value, mission, dan goal* dalam satu wilayah, diikuti oleh tidak maksimalnya *operasional capabilitas* disebabkan oleh penyakit korupsi atau KKN. Ini merupakan fenomena yang banyak ditemukan dalam organisasi yang memang tidak menempatkan kerangka fikir strategi (*strategic thinking*) dalam manajemen atau dengan kata lain tidak menempatkan kerangka waktu jangka panjang didalam mendesain Manajemen dan organisasinya. Terlalu berorientasi pada kepentingan jangka pendek, yang sering dicerminkan dalam “perencanaan tahunan”, merupakan satu mekanisme yang semakin menyuburkan penyakit “rabun jauh” bagi organisasi sektor publik. Hal tersebut memiliki perbedaan dengan organisasi sektor bisnis, dimana organsiasi sektor bisnis pada umumnya memiliki eksistensi dalam konteks pemberian *return on investement* (ROI) yang lebih baik dibandingkan dengan resiko yang invastasi tersebut. Hal ini dicerminkan dari aktifitas yang dilakukannya, sehingga aktifitas itu sendiri memiliki makna yang sederhana yaitu proses pemberian *return* yang maksimal terhadap investasi yang diukur dari nilai ekonomik nyata (*tangible economic value*). Nilai pada perusahaan tercerminkan dalam ukuran *Shareholder Value Growth*, yaitu mengukur sampai sejauhmana mana pertumbuhan nilai atas modal yang ditanamnya. Konsumen yang diposisikan sebagai pihak yang berkepentingan pada perusahaan (*company stakeholder*) tetap diberikan nilai yang terus-menerus diukur melalui *Market Value Added*. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap

kegiatan organisasi, yang memakan dan menghabiskan sumberdaya, harus memiliki nilai tambah (*value added*) terhadap tujuan perusahaan. Kemampuan untuk *me-maintain value added* ini merupakan jaminan ketahanan hidup organisasi sektor bisnis untuk jangka panjang. Meskipun hal tersebut mencerminkan kesederhanaan dan konsistensi tujuan, organisasi sektor bisnis masih dihadapkan pada tantangan strategis oleh perubahan yang semakin cepat, meminimalkan tekanan kompleksitas pasar, dan meningkatnya adaptabilitas dalam konteks pencapaian *return* yang maksimal (Mintzberg, 1990). Meskipun terdapat perbedaan dalam konsep nilai, hal ini (nilai) diperlukan oleh organisasi sektor publik didalam mempertimbangan kompleksitas lingkungan *stakeholder*. Kedua organisasi publik dan bisnis harus mampu mendemonstrasikan kemampuannya dalam menciptakan nilai terhadap lingkungan yang memberikan kewenangan (*Authorizing Environment*) atau Badan Komisaris (*Board*). Untuk organisasi sektor publik berupa *Public Value Growth*, dan untuk Badan Komisaris berupa *Shareholder Value Growth*. Juga, kedua organisasi harus beroperasi dalam lingkungan dinamis yang akan menjadi batas atau membatasi kemampuan organisasi untuk melakukan aktifitasnya secara konsisten pada skala prioritas strategi dan karenanya kedua organisasi tersebut membutuhkan suatu implementasi manajemen strategi yang memiliki pendekatan dengan kadar adaptabilitas tinggi.

Alokasi Sumberdaya

Sumberdaya yang dimiliki sektor publik termasuk sumberdaya *tangible* seperti uang (sering kali dialokasikan melalui proses anggaran institusi), dan sumberdaya *intangible* seperti *public power* diantaranya *law enforcement*, system perpajakan, proteksi lingkungan dan lain sebagainya. Alford (2000) melihat hal ini sebagai salah satu faktor pembeda antara sektor publik dan bisnis, dan implikasi dari penggunaan *public power* sebagai sumberdaya terlihat pada tingkat biaya atau tingkat tabungan potensial yang diperoleh akibat penggunaan yang sesuai atau tidak sesuai (pemborosan) sumberdaya tersebut (Moore, 1995), dan oleh karenanya hal tersebut menambah kompleks Manajemen Strategi pada sektor publik. Ketepatan penggunaan *public power* merupakan factor penting didalam membangun efektifitas alokasi sumberdaya yang ada. Namun demikian organisasi sektor bisnis pun pada posisi monopoli atau oligopoli juga membutuhkan kehati-hatian didalam penggunaan dan kemungkinan kesalahan dalam penggunaan *power/kekuatan* posisi mereka yang akan berakibat pada eksistensi strategi – hal ini pernah terjadi pada kasus Microsoft dimana ketidakpercayaan publik terhadap Microsoft berakibat pada percobaan pemaksaan diberlakukannya restrukturisasi organisasi Microsoft. Perlunya penggunaan *public power* secara efektif karena organisasi sektor publik (bahkan sektor bisnis) dihadapkan pada kondisi semakin langka dan mahal nya sumberdaya. Guna menompong skenario strategi, menempatkan sumberdaya sebagai salah satu persoalan strategis bagi organisasi sektor publik. Perlunya mencari sumber daya yang cukup dan sesuai dengan kebutuhan sama pentingnya dengan bagaimana mengalokasikan sumberdaya tersebut secara efisien, efektif, dan memiliki daya guna. Tujuan dasar dari sistem manajemen sumberdaya, dimana anggaran sebagai satu-satunya komponen, adalah: 1. *Aggregate fiscal discipline*. Untuk mendesain dan menjaga disiplin fiskal

keseluruhan (*aggregate fiscal diciplin*), diantaranya untuk memastikan pemerintah tidak membelanjakan, secara keseluruhan, melebihi dari ketentuan, adalah merupakan satu kontrol terhadap anggaran.

Efektifitas keseluruhan anggaran merupakan kedisiplinan keseluruhan system. Kontrol secara total merupakan tujuan dari semua sistem anggaran. 2. *Allocation Efficiency*. Untuk mengalokasikan sumberdaya sesuai dengan prioritas pemerintah (diantarnya membelanjakan atas pertimbangan paling penting secara politik – efisiensi alokasi/*allocation efficiency*). Alokasi secara efisiensi merupakan kapasitas dalam mewujudkan prioritas melalui anggaran, yaitu (1) mendistribusikan sumberdaya atas dasar prioritas pemerintah dan afektifitas program, (2) mengalihkan sumberdaya dari prioritas lama ke prioritas baru atau dari yang wilayah tidak produktif ke wilayah lebih produktif sesuai dengan tujuan pemerintah. 3. Mendorong efisiensi didalam penggunaan sumberdaya anggaran didalam menjalankan program dan pemberian pelayanan (efisiensi operasional/*operational efficiency*) (OECD, 1999) Sebagaimana diagram *Basic Objective of PEM and Budget Management* tergambarkan posisi strategi Alokasi Sumberdaya (*Resources Allocation*) dalam konteks *public expenditure management* dan *buget mnagement*.

Manajemen Pelayanan Publik

Peran manajemen publik dalam masyarakat meliputi hal sebagai berikut: pertama, manajemen publik berperan menjamin pemerataan distribusipendapatan nasional kepada kelompok masyarakat miskin secara berkeadilan,. Kedua, manajemen publik berperan melindungi hak – hak pribadi masyarakat atas pemilikan kekayaan,serta menjaminkebebasan bagi masyarakat untuk melaksanakan tanggung jawab atas diri mereka sendiri dalam bidang kesehatan, pendidikan, dan pelayanan bagi masyarakat kelompok lanjut usia. Ketiga , manajemen publik berperan melestarikan nilai –nilai tradisi masyarakat yang sangat bervariasi itu dari satu generasi kegenerasi berikutnya, serta memberikan jaminan dan dukungan sumber – sumber sehingga nilai – nilai tersebut mampu tumbuh dan berkembang sesuai dengan perubahan zaman, serta dapat terus hidup bersama secara damai, serasi, dan selaras dengan budaya lain dilingkungannya.

Premis tersebut cukup relevan dengan kondisi perkembangan paradigma pembangunan di negara-negara duni aketiga, tidak terkecuali Indonesia. Konsepsi pembangunan yang diyakini adalah bahwa untuk mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat, maka pertumbuhan ekonomi harus cukup tinggi, dan untuk itu maka yang perlu dilakukan adalah melakukan industrialisasi yang ramah lingkungan. Meskipun demikian, kecenderungan yang jelas adalah bahwa pemerintahan nasional suatu bangsa terutama negara berkembang dalam era globalisasi ini tidak akan pernah terhindarkan dari kondisi ketergantungannya kepada negara-negara lain, ataupun institusi global lainnya yang berkepentingan terhadap keseimbangan dan ketahanan sistem ekonomi global.

Dalam konteks saling ketergantungan internasional ini dengan sendirinya pemerintahan wilayah di dalam suatu negara baik tingkat provinsi, maupun kabupaten dan kota madya juga memiliki peluang membangun hubungan ekonomi langsung dengan perekonomian global. Hubungan ekonomi langsung antara wilayah dalam suatu negara dengan perekonomian global tersebut

mendorong terwujudnya peningkatan motivasi untuk meningkatkan daya saing, terutama pada urusan yang menjadi yuridiksi pemerinath wilayah. Urusan-urusan yang menjadi yuridiksi pemerintah daerah dalam penciptaan day saing tersebut antara lain adalah urusan dalam bidang infrastruktur wilayah, seperti pendidikan, kesehatan, perkebunan dan sebagainya kecuali pertahanan, ekonomi moneter dan hubungan luar negeri. Sesuai dengan jiwa UU Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Filosofi undang-undang ini mengandung desentralisasi yang optimal yang mengarah kepada pemberdayaan daerah serta partisipasi masyarakat dan pemerintahan yang minimal oleh pust semakin menurun.

Jika beranjak dari pengalaman gagalnya pendekatan pertumbuhan ekonomi melalui proses industrialisasi dalam proses pembangunan di negara-negara berkembang beberapa dekade lalu, maka kemudian dilakukan berbagai perbaikan dalm pemikiran dn strategi pembangunan, sehingga diperoleh pola pemikiran dan strategi yang sesuai dengan kondisi masyarakat yang dihadapi. Salah satu pemikiran strategi pembangunan yang relevan dengan kondisi dewasa ini paling tidak selama dekade 1990-an adalah konsep pembangunan sumber daya manusia sebagai ujung tombak dalam pelayanan kepada publik maupun privat. Pada hakekatnya pembangunan SDM ini mencakup dua aspek, yaitu: aspek pembangunan kapabilitas manusia baik daris egi peningkatanekonomi maupun peningkatan kemampuan intelektual dalam pelayanan yang baik kepada masyarakat. Kedua, dari sudut aspek penggunaan transparansi dalam pelayanan yang terbuka buka berbelit-belit.

Jika mengaitkan pendapat *Al Gore (1993,1995)* , orientasi manajemen publik adalah *creativity government that works better and cost less*” Untuk mewujudkan hal tersebut menurut *Osborne dan Gaebler (1991)* pelayanan manajemen publik perlu didukung birokrasi yang memiliki semangat kewirausahaan, agar dapat melihat peluang kemudian mengubahnya menjadi kenyataan yang pada gilirannya administrasi publik bukan lagi menjadi beban pemerintah , melainkan mampu membiayai diri sendiri. Hal ini diakibatkan semakin sedikitnya/terbatasnya anggaran negara. Karena itu, manajemen publi perlu didukung oleh pemerintahan yang tangguh, kuat, gesit dan lincah, transparan dan akuntabel. Administrasi publik sebagai administrasi pembangunan khususnya di negara-negara berkembang seperti Indonesia, tampaknya masih penting diamati dan dikaitkan dengan kondisi internal dan eksternal yang selalu berubah-ubah, sebagai upaya penyesuaian terhadap perubahan dinamika masyarakat. Pelayanan publik hendaknya lebih dititik beratkan kepada kapasitas dan peran serta masyarakat ditingkatkan sebagai perwujudan UU otonomi daerah. Sektor pelayanan swsta perlu diadopsi sebagai sarana benchmark. Tetapi agar pelayanan semakin gesit dapat ditempuh dengan privatisasi. Menurut *Savas (1987)*, privatisasi adalah pengurangan peran pemerintah atau peningkatan sektor privat (swasta), baik dalam aktivitas maupun dalam pemilikan asset. Contoh paling konkrit seperti privatisasi PT. Indosat kepada pengusaha Singapura. Tujuan privatisasi ini adalah menciptakan pemerintahan yang lebih gesit, efisien dan efektif dalam pembiayaan dan oprasionalnya, dan pemerintahan tidak banyak

mengatur (*less government*) yang memainkan peran lebih kecil seperti pada sektor privat. Keunggulan sistem ini lembaga publik lebih berkreasi dalam pemenuhan kebutuhan barang publik (*public goods*).

KESIMPULAN

Improvisasi kepemimpinan atau manajemen dalam bidang sektor publik sangat dibutuhkan sebagai salah satu upaya memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat di era otonomi daerah, khususnya di kecamatan. Dengan adanya improvisasi kepemimpinan dalam bidang sektor publik maka indeks kepuasan masyarakat akan semakin meningkat. Komitmen pada pelayanan adalah variabel yang sangat menentukan kualitas pelayanan kepada masyarakat di era otonomi daerah saat ini. Sangat diharapkan inovasi kepemimpinan agar kedepan Camat bisa lebih optimal dalam pelayanannya kepada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Boekitwetan, P. (1997) Pemahaman rekam medik rumah sakit. *Majalah Ilmiah FK Universitas Trisakti* Volume 16, No. 1, 1675-1685.
- Denison, D.R. (1996) What is the difference between organizational culture and organizational climate ? *Academy of Management Review*, July. \ Frost, P.J., et.al. (1985) *Organizational Culture*. Sage Publication, Inc., London.
- Gibson & Ivancevich & Donnely. (1996) *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Penerjemah Adiarni, N. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Edisi Ketiga, Jakarta: PT Raja Grafindo Prasada, 2001.
- Hatch, M.J. (1997) *Organization Theory : Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, Oxford.
- Hickson, D.J. (ed.) (1997) *Exploring Management Across the World : Selected Readings*. Penguin Books, London.
- Hofstede, G. (1980) Motivation, leadership, and organization : do American theories apply abroad ? *Organizational Dynamics* Summer.
- Hofstede, G. (1983) The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies* Fall.
- Hofstede, G. (1984) Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management* January.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press. 2005.
- Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta :PT.Raja Grafindo. 2005.
-, Bachtiar, Boy. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta; PT Raja Grafindo Persada, 2013.
- Siagian, P. Sondang. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta :Rineka Cipta. 1999.
- Sinambela, L.P. *Reformasi pelayanan publik*. Cetakan Ketujuh, Jakarta: Bumi Akasara.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2010.

