



KEPEMIMPINAN ORGANISASI PUBLIK

Dr. Tris Dina Susanti, S.Sos., M.Si



KEPEMIMPINAN ORGANISASI PUBLIK

Dr. Tris Dina Susanti, S.Sos., M.Si.



KEPEMIMPINAN ORGANISASI PUBLIK

Penulis:

Dr. Tris Dina Susanti, S.Sos., M.Si.

Editor:

Atef Fahrudin, S.I.Kom., M.I.Kom.

Adi Junadi, S.I.Kom., M.I.Kom.

Layouter :

Tim Kreatif PRCI

Cover:

Rusli

Cetakan Pertama : Mei 2024

Hak Cipta 2024, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151

Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2024 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2024

; 15,5 x 23 cm

ISBN : 978-623-448-873-9

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang

Hak Cipta Pasal 72

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku referensi "**Kepemimpinan Organisasi Publik**" ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik.

Buku referensi ini disusun sebagai salah satu upaya untuk membekali mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Majalengka dengan pemahaman yang komprehensif mengenai konsep dan praktik kepemimpinan di sektor publik. Pemimpin organisasi publik memainkan peranan kunci dalam mengelola organisasi pemerintah, menyusun dan mengimplementasikan kebijakan, serta memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Kami mengucapkan terima kasih kepada civitas akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Majalengka yang telah memberikan dukungan dan masukan dalam penyusunan buku referensi ini. Kontribusi dan kerja sama yang baik sangat membantu kami dalam menghasilkan buku referensi yang diharapkan dapat bermanfaat bagi mahasiswa.

Kami berharap buku referensi ini dapat menjadi sumber belajar yang bermanfaat bagi mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Majalengka, serta mendukung upaya pengembangan sumber daya manusia di sektor publik. Kritik dan saran dari pembaca sangat kami harapkan demi penyempurnaan buku ini di masa mendatang.

Majalengka, 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	1
DAFTAR ISI.....	2
BAB 1 Konsep Dasar Kepemimpinan	4
1.1 Definisi Kepemimpinan	4
1.2 Teori-Teori Kepemimpinan.....	7
1.3 Gaya Kepemimpinan.....	11
BAB 2 Kepemimpinan dalam Organisasi Publik.....	16
2.1 Karakteristik Organisasi Publik.....	16
2.2 Peran Pemimpin dalam Organisasi Publik.....	19
2.3 Tantangan Kepemimpinan di Sektor Publik.....	23
BAB 3 Etika Kepemimpinan Publik.....	27
3.1 Prinsip-Prinsip Etika Kepemimpinan.....	27
3.2 Integritas dan Akuntabilitas Pemimpin Publik.....	31
3.3 Dilema Etis dalam Kepemimpinan Publik.....	34
BAB 4 Pengambilan Keputusan Strategis	40
4.1 Proses Pengambilan Keputusan	40
4.2 Analisis Kebijakan Publik	44
4.3 Implementasi Keputusan Strategis	49
BAB 5 Komunikasi Efektif Pemimpin Publik	54
5.1 Teknik Komunikasi Interpersonal	54
5.2 Komunikasi dengan Pemangku Kepentingan	58
BAB 6 Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik	67
6.1 Rekrutmen dan Seleksi Pegawai Negeri.....	67

6.2 Pengembangan Kapasitas Pegawai	71
6.3 Motivasi dan Kepuasan Kerja Pegawai Publik.....	76
BAB 7 Kepemimpinan Perubahan di Organisasi Publik.....	81
7.1 Manajemen Perubahan Organisasi.....	81
7.2 Kepemimpinan Inovatif.....	86
7.3 Resistensi terhadap Perubahan	90
BAB 8 Kepemimpinan Kolaboratif	95
8.1 Kemitraan Pemerintah-Swasta	95
8.2 Jejaring Organisasi Publik	99
8.3 Kepemimpinan dalam Tim Lintas Organisasi	103
BAB 9 Kepemimpinan Situasional.....	107
9.1 Analisis Konteks Organisasi Publik.....	107
9.2 Penyesuaian Gaya Kepemimpinan.....	111
9.3 Kepemimpinan Adaptif.....	115
BAB 10 Pengembangan Kepemimpinan Publik.....	120
10.1 Pelatihan dan Pengembangan Kepemimpinan	120
10.2 Coaching dan Mentoring Pemimpin Publik.....	125
10.3 Evaluasi dan Umpan Balik Kepemimpinan	129
Daftar Pustaka:	135
Biodata Penulis.....	138

BAB 1

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN



Gambar 1 Ilustrasi Kepemimpinan

1.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang paling banyak dipelajari dan didiskusikan dalam bidang manajemen dan organisasi. Definisi kepemimpinan telah banyak dikemukakan oleh para ahli, namun hingga saat ini belum ada konsensus tunggal mengenai definisi yang paling tepat (Northouse, 2016). Hal ini disebabkan oleh kompleksitas dan multidimensi dari fenomena kepemimpinan itu sendiri.

Secara umum, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai "proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama" (Yukl, 2013). Definisi ini menekankan pada aspek mempengaruhi dan mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi atau menggerakkan

orang-orang yang dipimpinnya untuk mengarahkan perilaku mereka pada pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017).

Selain itu, Stogdill (1950) mendefinisikan kepemimpinan sebagai "proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan bersama" (Northouse, 2016). Definisi ini menekankan pada aspek mempengaruhi aktivitas kelompok dan pencapaian tujuan bersama. Pemimpin harus mampu menggerakkan anggota kelompoknya untuk bekerja sama dan mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Definisi lain dikemukakan oleh Chemers (1997), yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai "proses sosial di mana satu individu mempengaruhi orang lain untuk mengadopsi dan mencapai tujuan, arahan, dan strategi yang ditentukan" (Yukl, 2013). Definisi ini menekankan pada aspek proses sosial, mempengaruhi, dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Sementara itu, Barker (1997) mendefinisikan kepemimpinan sebagai "kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi di mana mereka menjadi anggotanya" (Northouse, 2016). Definisi ini lebih menekankan pada aspek kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain berkontribusi bagi organisasi.

Sementara itu, Bass (1990) mendefinisikan kepemimpinan sebagai "interaksi antara dua atau lebih anggota suatu kelompok yang sering melibatkan penstrukturan atau restrukturisasi situasi dan persepsi serta harapan anggota" (Yukl, 2013). Definisi ini menekankan pada aspek interaksi antar anggota kelompok dan penstrukturan atau restrukturisasi situasi, persepsi, serta harapan anggota.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu proses di mana seorang individu mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Proses kepemimpinan ini melibatkan interaksi antara pemimpin dan pengikut, dengan pemimpin memainkan peran kunci dalam memotivasi, memfasilitasi, dan memberdayakan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi (Northouse, 2016).

Selain itu, kepemimpinan juga dapat dipandang sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi (Northouse, 2016). Dalam konteks organisasi publik, kemampuan ini sangat penting, mengingat kompleksitas dan tantangan yang dihadapi oleh pemimpin dalam mengelola organisasi-organisasi publik.

Kepemimpinan dalam organisasi publik memiliki karakteristik yang khas, di mana pemimpin harus mampu mengelola berbagai kepentingan, tuntutan, dan harapan dari

berbagai pemangku kepentingan, seperti masyarakat, politisi, birokrat, dan sebagainya (Bryson & Crosby, 1992). Selain itu, pemimpin organisasi publik juga harus mampu mengelola sumber daya yang terbatas, menjaga akuntabilitas dan transparansi, serta memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Dengan demikian, definisi kepemimpinan dalam konteks organisasi publik dapat dikemukakan sebagai "proses mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi publik, dengan mempertimbangkan kompleksitas dan tantangan yang dihadapi, serta memenuhi harapan dan tuntutan dari berbagai pemangku kepentingan" (Bryson & Crosby, 1992).

Definisi ini menekankan pada aspek proses, mempengaruhi, pencapaian tujuan bersama, kompleksitas, dan pemenuhan harapan pemangku kepentingan dalam konteks organisasi publik. Dengan definisi ini, diharapkan mahasiswa dapat memahami konsep kepemimpinan yang lebih komprehensif dan relevan dengan praktik kepemimpinan di sektor publik.

1.2 Teori-Teori Kepemimpinan

Dalam memahami konsep kepemimpinan, berbagai teori telah dikembangkan oleh para ahli untuk menjelaskan fenomena kepemimpinan. Teori-teori kepemimpinan tersebut

dapat dikelompokkan ke dalam beberapa pendekatan utama, yaitu:

1. Pendekatan Sifat (*Trait Approach*)

Teori kepemimpinan dengan pendekatan sifat berasumsi bahwa pemimpin memiliki karakteristik, sifat, atau ciri-ciri tertentu yang membedakannya dari pengikut (Northouse, 2016). Pendekatan ini berusaha mengidentifikasi karakteristik-karakteristik kepribadian, sosial, fisik, dan intelektual yang membuat seseorang menjadi pemimpin yang efektif. Teori-teori yang termasuk dalam pendekatan sifat antara lain teori sifat kepemimpinan (*trait theory*) dan teori besar orang (*great man theory*).

Menurut teori sifat kepemimpinan, pemimpin yang efektif memiliki sifat-sifat seperti kepercayaan diri, daya tarik, integritas, kecerdasan, dan inisiatif (Judge et al., 2002). Sedangkan teori besar orang meyakini bahwa pemimpin besar lahir, bukan dibuat, dan mereka memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang luar biasa (Northouse, 2016). Meskipun pendekatan sifat memberikan wawasan penting, kritik yang sering diajukan adalah bahwa teori ini tidak dapat menjelaskan bagaimana sifat-sifat kepemimpinan dapat dikembangkan dan bagaimana konteks mempengaruhi efektivitas kepemimpinan.

2. Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*)

Berbeda dengan pendekatan sifat, pendekatan perilaku berfokus pada tindakan atau perilaku pemimpin, bukan pada karakteristik kepribadian (Yukl, 2013). Teori-teori dalam pendekatan perilaku berusaha mengidentifikasi perilaku spesifik yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif. Beberapa teori dalam pendekatan perilaku antara lain teori grid managerial (*managerial grid theory*) dan teori kepemimpinan Ohio State.

Teori grid managerial mengidentifikasi dua dimensi utama perilaku kepemimpinan, yaitu orientasi pada tugas (*concern for production*) dan orientasi pada orang (*concern for people*) (Northouse, 2016). Sedangkan teori kepemimpinan Ohio State menemukan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu perilaku yang berorientasi pada struktur (*initiating structure*) dan perilaku yang berorientasi pada hubungan (*consideration*) (Yukl, 2013). Pendekatan perilaku memberikan pemahaman yang lebih baik tentang apa yang pemimpin lakukan, tetapi masih belum cukup untuk menjelaskan konteks dan situasi yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan.

3. Pendekatan Kontinjensi (*Contingency Approach*)

Teori kepemimpinan dengan pendekatan kontinjensi berasumsi bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan karakteristik situasi tertentu (Northouse, 2016). Teori-teori dalam pendekatan ini mencoba mengidentifikasi variabel-variabel

situasional yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Beberapa teori yang termasuk dalam pendekatan kontinjensi antara lain teori kepemimpinan situasional (*situational leadership theory*) dan model kepemimpinan Fiedler (*Fiedler's contingency model*).

Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1969) menyatakan bahwa pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya (direktif atau suportif) berdasarkan kesiapan pengikut (Northouse, 2016). Sedangkan model kepemimpinan Fiedler (1967) menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada kecocokan antara gaya kepemimpinan pemimpin (berorientasi tugas atau hubungan) dan derajat kendali situasi (Yukl, 2013). Pendekatan kontinjensi membantu memahami bahwa konteks situasional memainkan peran penting dalam efektivitas kepemimpinan.

4. Pendekatan Baru (*New Approach*)

Dalam perkembangan terakhir, muncul teori-teori kepemimpinan baru yang berusaha menjelaskan fenomena kepemimpinan dari perspektif yang lebih modern. Beberapa contoh teori dalam pendekatan baru antara lain teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership theory*) dan teori kepemimpinan otentik (*authentic leadership theory*).

Teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Burns (1978) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass (1985) menekankan pada kemampuan pemimpin untuk mentransformasi dan memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi (Yukl, 2013). Pemimpin transformasional diharapkan dapat menginspirasi, merangsang intelektual, dan mempertimbangkan individu pengikutnya.

Sementara itu, teori kepemimpinan otentik yang dikembangkan oleh Luthans dan Avolio (2003) menekankan pada pemimpin yang bertindak berdasarkan nilai-nilai moral dan mempromosikan transparansi, kepercayaan, dan keterbukaan dalam hubungan dengan pengikut (Northouse, 2016). Pemimpin otentik diyakini dapat membangun organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

Teori-teori dalam pendekatan baru ini berusaha menangkap dinamika kepemimpinan yang lebih kompleks dan relevan dengan konteks organisasi saat ini, seperti kebutuhan akan pemimpin yang dapat menginspirasi, memberdayakan, dan membangun hubungan yang kuat dengan pengikut.

1.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam

mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan mencerminkan bagaimana seorang pemimpin berinteraksi dengan pengikutnya, membuat keputusan, dan mengelola organisasi (Northouse, 2016).

Berbagai jenis gaya kepemimpinan telah diidentifikasi oleh para ahli, di antaranya:

- 1. Gaya Kepemimpinan Otokratis (*Autocratic Leadership*)**

Gaya kepemimpinan otokratis menempatkan pemimpin sebagai pemegang otoritas dan pengambil keputusan mutlak. Pemimpin dengan gaya ini cenderung mengendalikan dan mengawasi pengikutnya secara ketat, kurang memberikan kebebasan, dan jarang melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan (Robbins & Judge, 2017). Pemimpin otokratis biasanya memiliki keyakinan bahwa mereka lebih mampu dan lebih berwenang daripada pengikutnya.

Meskipun gaya kepemimpinan otokratis dapat efektif dalam situasi darurat atau saat memerlukan keputusan cepat, gaya ini sering kali menimbulkan resistensi dan rasa tidak puas di antara pengikut (Yukl, 2013). Selain itu, gaya ini juga dapat menghambat kreativitas, inisiatif, dan keterlibatan pengikut dalam organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Gaya kepemimpinan demokratis menempatkan pemimpin sebagai koordinator dan fasilitator dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya ini cenderung melibatkan pengikut, mendorong partisipasi, dan mempertimbangkan masukan dari bawahan (Northouse, 2016). Pemimpin demokratis percaya bahwa pengikut memiliki kemampuan dan berhak untuk dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan demokratis umumnya mendorong komitmen dan motivasi pengikut, serta meningkatkan kepuasan kerja. Namun, gaya ini juga dapat memperlambat proses pengambilan keputusan, terutama dalam situasi yang membutuhkan respons cepat (Robbins & Judge, 2017).

3. Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire (*Laissez-Faire Leadership*)

Gaya kepemimpinan laissez-faire menempatkan pemimpin sebagai pengamat pasif yang memberikan kebebasan penuh kepada pengikut untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas-tugas. Pemimpin dengan gaya ini cenderung tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan menghindari tanggung jawab (Yukl, 2013).

Gaya kepemimpinan laissez-faire dapat efektif jika pengikut memiliki kompetensi dan motivasi yang tinggi, serta tidak membutuhkan banyak pengawasan dan pengarahan. Namun, gaya ini juga dapat menyebabkan kurangnya koordinasi, rendahnya kinerja, dan kurangnya pencapaian tujuan organisasi (Northouse, 2016).

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Gaya kepemimpinan transformasional menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan yang menginspirasi dan memberdayakan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin dengan gaya ini cenderung memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi, serta mengembangkan kapasitas pengikut (Bass & Riggio, 2006).

Komponen utama gaya kepemimpinan transformasional meliputi: pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*) (Yukl, 2013). Gaya ini dianggap efektif dalam mendorong perubahan organisasi dan meningkatkan kinerja yang luar biasa.

5. Gaya Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)

Gaya kepemimpinan transaksional menempatkan pemimpin sebagai administrator yang berfokus pada pertukaran dan kontrak dengan pengikut. Pemimpin dengan gaya ini cenderung memotivasi pengikut melalui imbalan dan sanksi, serta menekankan pada pencapaian tujuan dan kepatuhan terhadap prosedur (Northouse, 2016).

Komponen utama gaya kepemimpinan transaksional meliputi: penghargaan kontingen (*contingent reward*) dan manajemen-dengan-pengecualian (*management-by-exception*) (Yukl, 2013). Gaya ini dianggap efektif dalam situasi yang stabil dan membutuhkan koordinasi tugas-tugas rutin.

Pemahaman tentang berbagai gaya kepemimpinan ini penting bagi mahasiswa untuk dapat menilai dan menerapkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan konteks organisasi publik. Pemimpin organisasi publik harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan situasi, kebutuhan pengikut, dan tujuan organisasi yang ingin dicapai.

BAB 2

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI PUBLIK



Gambar 2 Ilustrasi Kepemimpinan Organisasi Publik

2.1 Karakteristik Organisasi Publik

Organisasi publik memiliki karakteristik yang berbeda dari organisasi swasta. Perbedaan-perbedaan ini memengaruhi bagaimana kepemimpinan dijalankan dalam konteks organisasi publik. Beberapa karakteristik utama organisasi publik antara lain:

1. Kepemilikan dan Tujuan

Organisasi publik pada umumnya dimiliki dan dioperasikan oleh pemerintah, baik di tingkat nasional, regional, maupun lokal. Tujuan utama organisasi publik adalah untuk melayani kepentingan publik dan memberikan manfaat bagi masyarakat, bukan mencari keuntungan (profit) seperti halnya organisasi swasta (Rainey, 2014). Tujuan organisasi

publik juga lebih kompleks dan multi-dimensional, seringkali melibatkan isu-isu sosial, ekonomi, dan politik.

2. Sumber Pendanaan

Sumber pendanaan utama organisasi publik berasal dari anggaran pemerintah, yang berasal dari pajak dan pendapatan lainnya, bukan dari penjualan produk atau jasa seperti organisasi swasta (Bryson, 2018). Ketergantungan pada sumber pendanaan publik ini membuat organisasi publik harus mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran secara transparan dan akuntabel.

3. Lingkungan Eksternal yang Dinamis

Organisasi publik beroperasi dalam lingkungan eksternal yang sangat dinamis, di mana mereka harus berhadapan dengan berbagai pemangku kepentingan, seperti politisi, kelompok kepentingan, media, dan masyarakat umum (Rainey, 2014). Pemangku kepentingan ini seringkali memiliki kepentingan dan tuntutan yang berbeda-beda terhadap organisasi publik, sehingga menambah kompleksitas yang harus dihadapi oleh pemimpin.

4. Sistem Pengawasan dan Akuntabilitas

Organisasi publik berada di bawah pengawasan yang ketat dari badan-badan pengawas, baik internal maupun eksternal, seperti badan legislatif, auditor, dan masyarakat. Mereka harus

mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan akuntabel (Bryson, 2018). Hal ini berbeda dengan organisasi swasta yang memiliki lebih banyak keleluasaan dalam pengambilan keputusan.

5. Orientasi pada Layanan Publik

Organisasi publik memiliki orientasi utama pada pemberian layanan publik yang berkualitas dan adil bagi masyarakat. Fokus mereka bukan pada pencapaian laba, tetapi pada pemenuhan kebutuhan dan kepentingan publik (Rainey, 2014). Pemimpin organisasi publik harus mampu mengelola sumber daya terbatas untuk memberikan layanan publik yang efektif dan efisien.

6. Kompleksitas Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dalam organisasi publik cenderung lebih kompleks dan rumit dibandingkan dengan organisasi swasta. Proses pengambilan keputusan seringkali harus mempertimbangkan berbagai kepentingan pemangku kepentingan, aturan dan prosedur birokrasi, serta dampak sosial, ekonomi, dan politik yang lebih luas (Bryson, 2018). Hal ini dapat memperlambat dan mempersulit proses pengambilan keputusan.

7. Budaya Organisasi yang Khas

Organisasi publik umumnya memiliki budaya organisasi yang lebih birokratis, hierarkis, dan berorientasi pada aturan dibandingkan dengan organisasi swasta. Terdapat banyak peraturan, prosedur, dan standar operasi yang harus dipatuhi oleh pegawai (Rainey, 2014). Budaya organisasi publik juga seringkali dicirikan oleh kurangnya fleksibilitas dan inovasi. Karakteristik-karakteristik organisasi publik ini menimbulkan tantangan tersendiri bagi kepemimpinan. Pemimpin organisasi publik harus mampu beradaptasi dan mengelola kompleksitas, keterbatasan sumber daya, dan tekanan dari berbagai pemangku kepentingan. Mereka dituntut untuk memiliki kemampuan strategis, komunikatif, dan kolaboratif yang kuat dalam menjalankan kepemimpinannya.

Pemahaman mendalam tentang karakteristik organisasi publik ini penting bagi mahasiswa agar dapat mempersiapkan diri menjadi pemimpin yang efektif di sektor publik. Dengan mengetahui kekhasan organisasi publik, mahasiswa dapat mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang sesuai dan relevan dengan konteks organisasi tempat mereka bekerja kelak.

2.2 Peran Pemimpin dalam Organisasi Publik

Dalam konteks organisasi publik, pemimpin memiliki peran yang sangat penting dan kompleks. Berbeda dengan organisasi swasta, pemimpin di sektor publik dihadapkan pada

tantangan-tantangan khusus yang membutuhkan kompetensi dan pendekatan kepemimpinan yang berbeda. Beberapa peran utama pemimpin dalam organisasi publik antara lain:

1. Peran Strategis

Sebagai pemimpin organisasi publik, salah satu peran utama adalah menetapkan arah strategis organisasi dan menerjemahkannya ke dalam rencana, kebijakan, dan program yang dapat diimplementasikan (Bryson, 2018). Pemimpin harus mampu menganalisis lingkungan eksternal, mengidentifikasi isu-isu strategis, dan merumuskan visi, misi, serta tujuan organisasi yang dapat memberikan manfaat bagi masyarakat. Kemampuan strategis ini sangat penting untuk menghadapi kompleksitas dan dinamika yang tinggi di sektor publik.

2. Peran Representasional

Pemimpin organisasi publik juga berperan sebagai representasi resmi organisasi di hadapan pemangku kepentingan eksternal, seperti politisi, media, kelompok kepentingan, dan masyarakat umum (Rainey, 2014). Dalam peran ini, pemimpin harus mampu menjadi juru bicara yang efektif, mempromosikan citra organisasi yang positif, serta mengelola hubungan dan ekspektasi dari berbagai pemangku kepentingan. Keterampilan komunikasi dan negosiasi yang kuat sangat diperlukan dalam menjalankan peran representasional.

3. Peran Pengambil Keputusan

Sebagai pengambil keputusan utama, pemimpin organisasi publik harus mampu membuat keputusan yang strategis, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan (Bryson, 2018). Proses pengambilan keputusan di sektor publik seringkali melibatkan pertimbangan atas berbagai kepentingan, peraturan, dan dampak sosial-politik yang kompleks. Pemimpin harus mengelola dinamika ini dengan bijaksana dan transparan, serta memastikan keputusan yang dibuat memberikan manfaat terbaik bagi masyarakat.

4. Peran Manajerial

Selain peran strategis, pemimpin organisasi publik juga harus menjalankan fungsi-fungsi manajerial dasar, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (Rainey, 2014). Dalam konteks organisasi publik, peran manajerial ini mencakup pengelolaan sumber daya manusia, anggaran, sarana prasarana, dan sistem informasi. Pemimpin harus mampu mengelola kompleksitas dan keterbatasan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif.

5. Peran Kepemimpinan

Sebagai pemimpin, salah satu peran utama adalah mempengaruhi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (Bryson, 2018). Pemimpin

harus mampu menciptakan visi yang inspiratif, membangun tim yang solid, dan mengembangkan kapasitas pegawai. Dalam konteks organisasi publik, pemimpin juga harus dapat membangun komitmen dan loyalitas pegawai terhadap pelayanan publik yang prima.

6. Peran Inovatif

Organisasi publik sering kali dipandang sebagai institusi yang kaku, birokratis, dan kurang inovatif. Namun, dalam era yang semakin kompetitif dan dinamis, pemimpin organisasi publik dituntut untuk dapat berinovasi dan mengembangkan solusi-solusi kreatif dalam mengatasi masalah publik (Rainey, 2014). Pemimpin harus mampu mendorong budaya inovasi, eksperimentasi, dan pembelajaran di dalam organisasi.

7. Peran Etis

Sebagai pemimpin di sektor publik, integritas dan akuntabilitas menjadi sangat penting. Pemimpin harus menunjukkan keteladanan dalam berperilaku etis, mematuhi aturan dan prosedur, serta mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada publik (Bryson, 2018). Pemimpin juga harus mampu mengelola dilema etis yang sering terjadi di organisasi publik, seperti benturan kepentingan, penyalahgunaan wewenang, dan korupsi.

Berbagai peran pemimpin dalam organisasi publik sebagaimana disebutkan di atas menuntut kompetensi

kepemimpinan yang khas. Pemimpin organisasi publik harus memiliki kemampuan strategis, komunikatif, kolaboratif, inovatif, dan beretika tinggi. Mereka juga harus dapat beradaptasi dengan kompleksitas, keterbatasan sumber daya, dan tekanan dari berbagai pemangku kepentingan.

Pemahaman yang mendalam mengenai peran-peran kepemimpinan dalam konteks organisasi publik akan membantu mahasiswa untuk mempersiapkan diri menjadi pemimpin yang efektif di sektor publik. Dengan pengetahuan ini, mahasiswa dapat mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang sesuai dan dapat diterapkan dalam praktik nyata.

2.3 Tantangan Kepemimpinan di Sektor Publik

Pemimpin di organisasi publik dihadapkan pada berbagai tantangan yang unik dan kompleks. Karakteristik organisasi publik yang berbeda dengan sektor swasta menyebabkan pemimpin harus menghadapi tantangan-tantangan khusus dalam menjalankan kepemimpinannya. Beberapa tantangan utama yang dihadapi pemimpin di sektor publik antara lain:

1. Kompleksitas Tujuan dan Kepentingan Pemangku Kepentingan

Organisasi publik memiliki tujuan yang kompleks dan multi-dimensional, tidak hanya terkait dengan pencapaian kinerja, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial, politik, dan ekonomi yang lebih luas (Rainey, 2014). Selain itu,

pemimpin harus mengelola berbagai kepentingan dan tuntutan yang datang dari berbagai pemangku kepentingan, seperti politisi, birokrat, kelompok kepentingan, dan masyarakat. Memenuhi harapan yang berbeda-beda dari pemangku kepentingan ini merupakan tantangan yang sulit bagi pemimpin.

2. Keterbatasan Sumber Daya

Organisasi publik umumnya memiliki keterbatasan sumber daya, baik anggaran, tenaga kerja, maupun sarana prasarana, jika dibandingkan dengan organisasi swasta (Bryson, 2018). Pemimpin di sektor publik harus dapat mengelola keterbatasan ini secara efisien dan efektif agar dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Mereka dituntut untuk dapat berinovasi dan menciptakan solusi-solusi kreatif dalam menghadapi keterbatasan sumber daya.

3. Kompleksitas Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan di organisasi publik cenderung lebih kompleks dan dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti peraturan, prosedur, politik, dan tuntutan pemangku kepentingan (Rainey, 2014). Pemimpin harus mampu mengelola dinamika ini, membuat keputusan yang adil, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan, serta memastikan keputusan tersebut memberikan manfaat optimal bagi masyarakat.

4. Akuntabilitas dan Transparansi

Organisasi publik berada di bawah pengawasan yang ketat dari berbagai pihak, baik internal maupun eksternal, sehingga pemimpin harus mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan (Bryson, 2018). Tuntutan akan akuntabilitas dan transparansi ini dapat menambah kompleksitas tugas pemimpin, terutama dalam mengelola informasi, membangun kepercayaan publik, dan mengatasi potensi konflik kepentingan.

5. Budaya Birokrasi yang Kaku

Organisasi publik umumnya memiliki budaya organisasi yang lebih birokratis, hierarkis, dan berorientasi pada aturan dibandingkan dengan organisasi swasta (Rainey, 2014). Pemimpin di sektor publik harus mampu beradaptasi dengan budaya ini, sekaligus berusaha untuk mengembangkan budaya yang lebih adaptif, inovatif, dan berpusat pada pelayanan publik.

6. Tekanan Politik dan Publik

Pemimpin organisasi publik seringkali menghadapi tekanan politik dari pihak berwenang, seperti pemerintah dan parlemen, serta tuntutan publik akan kinerja dan pertanggungjawaban (Bryson, 2018). Pemimpin harus mampu mengelola konflik kepentingan dan tekanan ini dengan

bijaksana, serta menjaga independensi dan integritas organisasi.

7. Resistensi Terhadap Perubahan

Budaya birokrasi yang kaku dan berorientasi pada aturan di organisasi publik seringkali menjadi penghambat bagi upaya perubahan dan inovasi (Rainey, 2014). Pemimpin harus dapat mengelola resistensi terhadap perubahan ini, membangun komitmen pegawai, dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi transformasi organisasi.

Tantangan-tantangan tersebut di atas menuntut pemimpin organisasi publik untuk memiliki kompetensi kepemimpinan yang unik dan kompleks. Mereka harus mampu berpikir strategis, bernegosiasi dengan berbagai pemangku kepentingan, membuat keputusan yang adil dan bertanggung jawab, serta memimpin perubahan dan inovasi dalam organisasi.

Pemahaman mendalam mengenai tantangan kepemimpinan di sektor publik akan membantu mahasiswa mempersiapkan diri untuk menjadi pemimpin yang efektif di organisasi pemerintah dan organisasi publik lainnya. Dengan mengetahui berbagai hambatan dan kendala yang harus dihadapi, mahasiswa dapat mengembangkan strategi kepemimpinan yang tepat dan relevan dengan konteks organisasi publik.

BAB 3

ETIKA KEPEMIMPINAN PUBLIK



Gambar 3 Ilustrasi Etika Pemimpin

3.1 Prinsip-Prinsip Etika Kepemimpinan

Etika kepemimpinan menjadi isu penting dalam konteks organisasi publik, karena pemimpin di sektor publik tidak hanya bertanggung jawab kepada organisasi, tetapi juga kepada masyarakat luas. Pemimpin organisasi publik diharapkan dapat menjadi teladan dan memegang teguh prinsip-prinsip etika dalam menjalankan kepemimpinannya. Bebersar prinsip-prinsip etika kepemimpinan yang penting antara lain:

1. Integritas

Integritas merupakan prinsip etika yang mendasar bagi seorang pemimpin. Pemimpin harus memiliki komitmen yang kuat untuk bertindak dengan jujur, transparan, dan dapat