

Efektivitas Gaya Kepemimpinan Lurah Dalam Pelayanan Publik Pada Kantor Kelurahan Rawa Makmur Kecamatan Palaran Kota Samarinda

Maradona Abdullah¹, Aji Ratna Kusuma², Bambang Irawan³

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah : 1) Untuk menganalisis efektivitas gaya kepemimpinan Lurah dalam pelayanan publik pada Kantor Kelurahan Rawa Makmur Kecamatan Palaran Kota Samarinda, 2) Untuk menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat efektivitas gaya kepemimpinan Lurah dalam pelayanan publik pada Kantor Kelurahan Rawa Makmur Kecamatan Palaran Kota Samarinda. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisa data yang dipergunakan adalah model interaktif. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan developer yang diterapkan oleh Lurah dalam pelayanan publik pada Kantor Kelurahan Rawa Makmur Kecamatan Palaran Kota Samarinda belum efektif, sebab gaya kepemimpinan developer yang diterapkan Lurah Rawa Makmur masih dihiasi gaya compromiser atau pencinta kompromi di dalam proses pengambilan keputusan, dimana Lurah seringkali mengandalkan atau sangat bergantung pada pemberian ide, pendapat dan masukan dari anggota organisasi yang mempengaruhi peran pemimpin dalam pembuatan keputusan bagi pelaksanaan kegiatan organisasi, mengutamakan jalinan hubungan kerja yang akrab dan harmonis dengan sesama anggota organisasi, namun cenderung mengabaikan ketegasan dalam penerapan aturan-aturan kedisiplinan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Kata Kunci : Efektifitas, Gaya Kepemimpinan , Pelayanan Publik

Pendahuluan

Tidak ada suatu organisasi yang dapat tumbuh dan berkembang tanpa adanya keberhasilan dari unsur manusia dengan kemampuan manajerial dan moralitas kerja yang memadai. Manusia selalu berperan aktif dan berada pada posisi dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia merupakan perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Dengan kata lain, sumberdaya manusia merupakan unsur terpenting disamping unsur yang lainnya bagi kelancaran kegiatan organisasi (Siagian, 1994 : 25).

Pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan, sebagaimana tertuang dalam Pasal 3 Ayat

¹ Alumni Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Unmul Samarinda

² Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Unmul Samarinda

³ Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Unmul Samarinda

1 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Hal ini merupakan suatu landasan hukum bagi pegawai negeri untuk mengatur negara menuju kepada administrasi yang baik, dimana kualitas pegawai negeri dan mutu aparatur organisasi sangat menentukan pencapaian tujuan negara. Dengan demikian, kedudukan pegawai negeri sangat penting dan menentukan atas keberhasilan atau ketidakberhasilan misi dari pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan publik.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara melalui Keputusan Nomor 63 Tahun 2003 mengatur tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan, sebagai bentuk pengaturan akan penyelenggaraan pelayanan publik sebagaimana yang dicita-citakan oleh pemerintah dalam rangka memenuhi kebutuhan rakyat. Keputusan tersebut menjabarkan bahwa pelayanan publik pada hakekatnya adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat. Maka dari itu penyelenggaraan pelayanan publik tidak dapat diabaikan atau disepelekan.

Penerapan gaya kepemimpinan tertentu tidak semata dapat dengan mudah dan cepat untuk diterima dan dipatuhi oleh anggota organisasi, mengingat tidak hanya dari segi kuantitas tetapi juga kualitas masing-masing individu di dalam organisasi cenderung beranekaragam. Maka dari itu, pengadopsian gaya kepemimpinan oleh seorang pemimpin perlu sejumlah pertimbangan dan pentahapan yang tidak sederhana. Kadangkala, lingkungan kerja yang telah tercipta sedemikian rupa dan telah dihiasi oleh gaya kepemimpinan yang mampu diterima dengan baik oleh anggota organisasi namun kemudian harus mengalami perubahan seiring dengan pergantian kepemimpinan, justru dapat pula membawa perubahan terhadap pelaksanaan aktivitas organisasi. Sebagaimana konsepsi perubahan organisasi, perubahan yang terjadi tidak selalu bersifat negatif atau membawa kemunduran, tetapi dapat pula bernilai positif atau membawa kemajuan yang lebih berarti.

Demikian pula halnya dengan kondisi yang terjadi pada Kantor Kelurahan Rawa Makmur Kecamatan Palaran Kota Samarinda. Pada organisasi pemerintahan tersebut terdapat ketimpangan antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang telah terjadi, terkait dengan gaya kepemimpinan yang teramati oleh penulis, dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan aktivitas organisasinya.

Penerapan gaya kepemimpinan pada Kantor Kelurahan Rawa Makmur Kecamatan Palaran Kota Samarinda selama ini dapat penulis katakan belum mampu mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi oleh para pegawai secara optimal, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pemimpin seringkali menerapkan ikatan rasa kekeluargaan yang erat dengan anggota organisasi sehingga pengawasan kurang diterapkan dengan tegas, padahal seringkali pegawai tidak memanfaatkan waktu kerja secara maksimal yang mengakibatkan masih terdapat pekerjaan yang menumpuk atau terbengkalai.

2. Pemimpin kurang mampu mengorganisir pelaksanaan pelayanan publik oleh pegawai dengan baik, dimana terdapat ketidakjelasan *job description* bagi masing-masing pegawai sehingga seringkali pelaksanaan pekerjaan dikerjakan beramai-ramai.
3. Pemimpin kadang kala terlalu percaya terhadap kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga terkadang lalai untuk memberikan arahan dan bimbingan kerja.

Berdasarkan masalah tersebut di atas, maka penulis pun tertarik untuk menganalisis lebih mendalam efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pada Kantor Kelurahan Rawa Makmur Kecamatan Palaran Kota Samarinda dalam kaitannya dengan pelaksanaan pelayanan publik pada organisasi pemerintahan terendah tersebut, yang penulis yakini dapat dilakukan melalui sebuah penelitian lapangan.

Kerangka Dasar Teori

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan penting dalam kepengurusan suatu organisasi. Kepemimpinan akan selalu menyangkut empat komponen, yaitu *influence* yang ada pada diri si pemimpin (*leader*), *influence* yang ada pada diri bawahan (*follower*), cara atau teknik mempengaruhi (*influence the behaviour*) dan situasi (*situation or environment*). Keempat komponen ini akan menentukan bagaimana kesuksesan dan keefektifan seorang pemimpin, karena dapat terjadi dimana seorang pemimpin sukses, namun belum tentu efektif. Konsep 'kepemimpinan' pada dasarnya berasal dari kata 'pimpin', yang artinya bimbing atau tuntun. Kata 'pimpin' kemudian melahirkan kata 'memimpin' yang berarti membimbing atau menuntun. Kemudian kata benda 'pemimpin' adalah orang yang berfungsi memimpin atau membimbing atau menuntun (Pasolong, 2007 : 107). Fairchild (dalam Pasolong, 2007 : 109) menyatakan pemimpin dalam arti yang luas adalah seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisasikan atau mengontrol usaha oranglain atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Sejalan dengan pendapat tersebut, Raven dalam Wirjana (2006 : 4) mengatakan bahwa pemimpin adalah seorang yang menduduki suatu posisi di kelompok, mempengaruhi orang-orang dalam kelompok itu sesuai dengan ekspektasi peran dan posisi tersebut, dan mengkoordinasi serta mengarahkan kelompok untuk mempertahankan diri serta mencapai tujuan.

Teori dan Macam-Macam Kepemimpinan

Teori-teori kepemimpinan pada umumnya berusaha menerangkan faktor-faktor yang memungkinkan munculnya kepemimpinan dan sifat dari kepemimpinan. Teori kepemimpinan merupakan generalisasi dari perilaku pemimpin dan konsep kepemimpinannya dengan menitikberatkan pada latar belakang historis, sebab musabab munculnya kepemimpinan, sifat-sifat utama pemimpin.

Siagian (dalam Sedarmayanti, 2007 : 250) mengutarakan tentang teori dasar munculnya kepemimpinan yang dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :

1. Teori genetis, bahwa kepemimpinan dibawa sejak manusia lahir ke dunia.
2. Teori sosial, bahwa seorang pemimpin akan dapat menjadi pemimpin karena diciptakan oleh masyarakat.
3. Teori ekologis, bahwa calon pemimpin sedikit banyak telah membawa bakat sejak lahir, tetapi bakat saja belum cukup dijadikan modal memimpin. Karena itu bakat harus dilengkapi dengan pendidikan dan pengalaman hidup sehingga ia berhasil menjadi pemimpin.

Terdapat berbagai macam kepemimpinan, antara lain menurut Sopiah (2008 : 121-122) :

- 1) Kepemimpinan Transaksional
- 2) Kepemimpinan Kharismatik
- 3) Kepemimpinan Visioner
- 4) Kepemimpinan Tim

Pengertian Efektifitas Kepemimpinan

efektivitas kepemimpinan dapat dipandang sebagai ukuran sampai sejauhmana seorang pemimpin dapat melaksanakan seluruh pekerjaannya dalam memimpin organisasi mencapai sasaran atau tujuannya. Efektivitas merupakan suatu kegiatan atau tugas pokok yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara memaksimalkan tujuan agar sasaran yang dicapai dapat dinilai tepat dan positif. suatu kepemimpinan dapat dikatakan efektif apabila seorang pemimpin dapat melaksanakan fungsi-fungsinya secara baik dalam rangka mencapai sasaran atau tujuan organisasinya.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Kepemimpinan

Sopiah (2008 : 116) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan mencakup kepribadian, pengalaman masa lampau dan harapan dari pimpinan tersebut, harapan dan perilaku atasan, karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, persyaratan tugas, kultur, kebijaksanaan organisasi dan harapan serta perilaku rekan. Pada gilirannya faktor-faktor ini juga mempengaruhi pemimpin. Proses pengaruh tersebut bersifat timbal balik antara pemimpin dan anggota kelompok, saling mempengaruhi hingga mempengaruhi efektivitas kelompok secara keseluruhan. Nilai, latar belakang dan pengalaman pemimpin mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan seseorang. Sering pemimpin yang telah berhasil melaksanakan supervisi kecil, misalnya atau yang menghargai kebutuhan pemenuhan diri bawahan mungkin memilih gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai / karyawan. Seorang pemimpin yang tidak mempercayai bawahan atau benar-benar ingin mengelola semua aktivitas kerja secara langsung mungkin memilih gaya kepemimpinan yang otoriter. Pada umumnya pemimpin mengembangkan gaya kepemimpinan yang paling menyenangkan bagi dirinya.

Kenyataan bahwa kepribadian atau pengalaman masa lampau seorang pemimpin membantu membentuk gaya kepemimpinannya tidaklah berarti bahwa gaya tersebut tidak dapat diubah. Pemimpin belajar bahwa gaya tertentu memberikan hasil yang lebih baik bagi mereka daripada gaya lainnya. Jikalau suatu gaya ternyata tidak cocok, mereka dapat mengubahnya. Akan tetapi perlu diingat bahwa pemimpin yang mencoba memilih gaya yang sangat tidak sesuai dengan kepribadian dasarnya maka mustahil untuk menggunakan gaya tersebut secara efektif.

Harapan seorang pemimpin juga merupakan faktor yang berpengaruh. Telah diperlihatkan karena berbagai alasan, situasi cenderung berkembang ke arah yang kita inginkan. Harapan pemimpin mengenai gaya yang diperlukan agar bawahannya bekerja secara efektif mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinannya (Sopiah, 2008 : 118).

Dimensi Penilaian Efektifitas Gaya Kepemimpinan

Efektivitas gaya kepemimpinan dapat dianalisis lebih jauh dengan menggunakan teori William J. Reddin (dalam Thoha, 2004 : 56) mengenai tiga dimensi dalam menilai efektivitas gaya kepemimpinan. Efektivitas gaya kepemimpinan dasar selalu bergantung atas dua hal yaitu hubungan pimpinan dengan tugas dan hubungan pimpinan dengan pegawai / hubungan kerja, sebagaimana fokus penelitian ini. Reddin menghasilkan suatu model gaya kepemimpinan yang cocok dan mempunyai pengaruh terhadap lingkungannya. Dengan melihat pada tiga dimensi dalam model Reddin, maka dapat diketahui empat jenis gaya kepemimpinan yang efektif dan empat gaya kepemimpinan yang tidak efektif.

Berikut uraian tentang empat gaya kepemimpinan yang efektif itu :

- 1) Gaya kepemimpinan eksekutif
- 2) Gaya kepemimpinan pencinta pengembangan (*developer*)
- 3) Gaya kepemimpinan otokratis yang baik (*benevolent autocrat*)
- 4) Gaya kepemimpinan birokrat.

Sedangkan empat gaya kepemimpinan yang tidak efektif sesuai model Reddin tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Gaya kepemimpinan pencinta kompromi (*compromiser*)
- 2) Gaya kepemimpinan misionaris
- 3) Gaya kepemimpinan otokrat
- 4) Gaya kepemimpinan lari dari tugas (*deserter*)

Pengertian Pelayanan Publik

Ratminto dan Winarsih (2009 : 5) mendefinisikan pelayanan publik sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggungjawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan BUMN atau BUMD, dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Analisis Data

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah model Milles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2011 : 334) menyatakan bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel.

Milles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2011 : 334) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing / verification*.

Pembahasan

Efektifitas Gaya Kepemimpinan Lurah Dalam Pelayanan Publik

Berdasarkan hasil penelitian, penulis mencoba menganalisis efektivitas gaya kepemimpinan Lurah Rawa Makmur dalam menyelenggarakan pelayanan publik dengan mencermati beberapa faktor sebagaimana konsepsi yang dikemukakan oleh Stoner (dalam Sopiah, 2008 : 117), yakni dari kepribadian, pengalaman masa lampau, persyaratan tugas, kultur dan kebijaksanaan organisasi, serta dari harapan dan perilaku bawahan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian Lurah Rawa Makmur sebagai seorang pemimpin adalah baik. Sebab Lurah Rawa Makmur memiliki kepribadian yang ramah, tenang, percaya diri, bersahaja, tidak diskriminatif, mementingkan kepentingan umum dibandingkan kepentingan pribadinya, dan melibatkan bawahan di dalam pengambilan keputusan, sehingga para pegawainya merasa nyaman ketika bekerja bersama-sama dengannya. Namun demikian, perilaku suka bebas merokok dan lambat dalam mengambil keputusan sebelum memperoleh saran dan masukan dari bawahan, menunjukkan ketegasan diri dan kepedulian terhadap kesehatan lingkungan yang ia miliki masih bernilai kurang.

Dilihat dari pengalaman masa lalunya, Lurah Rawa Makmur memiliki pengalaman kerja yang bernilai baik pada tempat-tempat kerja sebelumnya, dan tidak pernah melakukan sesuatu yang merugikan organisasi tempat kerjanya dahulu. Lurah Rawa Makmur pun telah memenuhi sejumlah persyaratan untuk dapat menjabat jabatan yang ia emban pada saat ini.

Berkaitan dengan kultur dan kebijaksanaan organisasi, Lurah Rawa Makmur telah mampu menanamkan budaya kekeluargaan, rasa kebersamaan dan semangat gotong-royong yang kuat dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan organisasi. Namun yang paling menonjol, nilai-nilai budaya organisasi tersebut diterapkan Lurah Rawa Makmur dalam proses

perumusan dan implementasi kebijakan. Lurah Rawa Makmur juga menciptakan kultur organisasi berupa tauladan untuk berperilaku baik dalam memotivasi pegawainya untuk melaksanakan pekerjaan dengan sebaik mungkin, adanya kemampuan menjalin hubungan kekeluargaan terhadap para pegawai secara akrab dalam lingkungan kerja, selalu mengutamakan pentingnya kerjasama dalam pelaksanaan tugas. Disamping itu, dalam mengatasi konflik yang terjadi di dalam lingkungan kerja, Lurah Rawa Makmur menggunakan metode musyawarah secara kekeluargaan, yang menjadikan terciptanya harmonisasi dalam hubungan kerja pada organisasi yang ia pimpin.

Secara konseptual, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai organisasi sebagaimana yang telah diterapkan Lurah Rawa Makmur tersebut memang sesungguhnya lebih menekankan pada perilaku memotivasi pegawai daripada mengendalikan pegawai. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai memperlihatkan adanya jalinan hubungan yang bersahabat, saling percaya dan saling menghargai, yang kesemuanya merujuk kepada penciptaan kepuasan kerja secara psikologis yang kemudian akan mampu membawa organisasi pada pencapaian tujuan secara baik. Gaya kepemimpinan yang maksimal dalam orientasi hubungan kerja disebut dalam teori Reddin sebagai gaya kepemimpinan pencinta pengembangan atau *developer*.

Sejumlah harapan dan perilaku bawahan terhadap Lurah Rawa Makmur antara lain bahwa Lurah Rawa Makmur telah dianggap mengetahui dan memahami secara baik segala harapan dan keinginan pegawainya, sebab seringkali bekerja secara bersama-sama dan telah mampu menjalin hubungan kerja yang akrab satu sama lain. Menyikapi sejumlah harapan dan keinginan bawahannya, Lurah Rawa Makmur telah berupaya meningkatkan komunikasi yang lebih baik daripada di masa sebelumnya, adanya upaya untuk memperjuangkan hak-hak pegawai secara seimbang sesuai pemenuhan kewajibannya, serta adanya penyampaian usulan kepada Pemerintah Kota Samarinda untuk penyediaan fasilitas kerja dan pemenuhan kesejahteraan yang lebih baik bagi para pegawainya.

Dengan sejumlah perilaku yang demikian dalam melaksanakan kepemimpinannya di Kantor Kelurahan Rawa Makmur, Lurah Rawa Makmur dapat disimpulkan telah menerapkan penciptaan lingkungan kerja psikis yang mampu mendorong semangat kerja pegawai, menekankan pentingnya kerjasama yang baik dan hubungan kerja yang berlandaskan atas rasa kekeluargaan yang erat serta senantiasa menciptakan upaya-upaya keseimbangan perolehan hak pegawai dengan pemenuhan kewajiban yang telah dilakukan pegawai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Lurah Rawa Makmur memiliki sejumlah persyaratan untuk dapat menjabat sebagai seorang pemimpin, memiliki pengalaman masa lalu yang bernilai baik, memiliki kemampuan menghimpun harapan dan perilaku bawahan, memiliki kemampuan menanamkan nilai-nilai budaya yang baik dan kuat pada

anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan, serta memiliki sejumlah kepribadian unggul dalam memimpin. Namun pada sisi lain, masih terdapat kelemahan pada gaya kepemimpinan Lurah Rawa Makmur yang tampak dari masih adanya kepribadian yang kurang peduli atas kesehatan lingkungan kerja dan ketidaktegasan dalam pengambilan keputusan akibat terlalu bergantung pada saran dan masukan anggota organisasi. Dengan kata lain, Lurah Rawa Makmur dalam pengambilan keputusan, cenderung menerapkan gaya kepemimpinan *compromiser*, yang banyak bergantung atas pendapat bawahan, sedang pendapatnya sendiri tidak mampu ia putuskan secara tegas dan jelas, sehingga lebih sering ikut arus dalam merumuskan kebijakan-kebijakan organisasi. Gaya kepemimpinan yang demikian mengkhawatirkan sebab ketegasan tindakan pemimpin longgar dan pelaksanaan fungsi pengambilan keputusan pun menjadi lemah.

Efektivitas gaya kepemimpinan dapat dianalisis lebih jauh dengan menggunakan teori William J. Reddin (dalam Thoha, 2004 : 56) mengenai tiga dimensi dalam menilai efektivitas gaya kepemimpinan. Efektivitas gaya kepemimpinan dasar selalu bergantung atas dua hal yaitu hubungan pimpinan dengan tugas dan hubungan pimpinan dengan pegawai / hubungan kerja, sebagaimana fokus penelitian ini. Reddin menghasilkan suatu model gaya kepemimpinan yang cocok dan mempunyai pengaruh terhadap lingkungannya. Dengan melihat pada tiga dimensi dalam model Reddin, maka dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan Lurah Rawa Makmur apabila dilihat dari orientasinya yang lebih menekankan pada hubungan kerja pegawai di dalam organisasi daripada pada pelaksanaan tugas, maka termasuk dalam gaya kepemimpinan pencinta pengembangan atau *developer*. Sebab berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Lurah Rawa Makmur suka memotivasi pegawainya untuk melaksanakan pekerjaan dengan sebaik mungkin, mampu menjalin hubungan kekeluargaan terhadap para pegawai secara akrab dalam lingkungan kerja, selalu mengutamakan pentingnya kerjasama dalam pelaksanaan tugas, serta sering berupaya untuk memperjuangkan hak-hak pegawai secara seimbang sesuai pemenuhan kewajibannya. Disamping itu, Lurah Rawa Makmur menggunakan metode musyawarah secara kekeluargaan dalam mengatasi konflik yang terjadi di dalam lingkungan kerja, yang menjadikan terciptanya harmonisasi dalam hubungan kerja pada organisasi yang ia pimpin.

Namun, di dalam pengambilan keputusan Lurah memiliki ketidaktegasan dan ketergantungan yang tinggi kepada bawahan. Ia sangat mengandalkan pemikiran, ide, masukan, saran dan pertimbangan dari bawahannya. Gaya kepemimpinan semacam itu termasuk dalam gaya kepemimpinan yang tidak efektif, yang di dalam teori Reddin disebut dengan gaya kepemimpinan *compromiser*. Dengan demikian, maka Lurah Rawa Makmur menerapkan gaya kepemimpinan *developer* namun dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan *compromiser*, sehingga belum efektif dalam pelaksanaan pelayanan publik.

Faktor Pendukung dan Penghambat Efektifitas Gaya Kepemimpinan dalam Pelayanan Publik

Adapun berdasarkan hasil penelitian, faktor pendukung efektivitas gaya kepemimpinan Lurah Rawa Makmur dalam pelayanan publik antara lain meliputi hal-hal berikut :

1. Kepribadian

Menganalisis kepribadian Lurah Rawa Makmur, memang terdapat sejumlah kepribadian yang mendukung gaya kepemimpinannya, seperti sejumlah sikap yang berorientasi pada hubungan kerja diantaranya memiliki toleransi yang tinggi, empati yang baik dengan sesama, sikap tidak diskriminatif, ramah dan terbuka dalam berkomunikasi. Namun sesungguhnya efektivitas suatu gaya kepemimpinan juga memerlukan keseimbangan antara sikap-sikap yang berlandaskan orientasi kepemimpinan pada hubungan kerja dan orientasi kepemimpinan pada tugas. Sikap hati-hati dalam mengambil keputusan mempengaruhi kekurangefektifan gaya kepemimpinan Lurah Rawa Makmur. Demikian pula dengan sikap kurang peduli terhadap kesehatan lingkungan kerja seperti merokok di sembarang tempat juga kurang mencerminkan fungsi pemberian panutan yang baik kepada anggota organisasi, sehingga perlu dibenahi demi kepentingan bersama.

2. Kemampuan

Seorang pemimpin selain perlu memiliki sejumlah kepribadian positif, tentu harus memiliki kemampuan yang mampu menunjang kegiatan organisasi yang dilakukan. Salah satu kemampuan yang dimaksud misalnya kemampuan pemimpin dalam memecahkan masalah organisasi yang dihadapinya atau dalam membantu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi anggota organisasi atau oranglain terkait dengan organisasi, memang merupakan kecerdasan atau intelegensi yang cukup tinggi. Pada Kantor Kelurahan Rawa Makmur, pimpinan dianggap oleh anggota organisasi memiliki kemampuan yang baik dalam memimpin organisasi.

3. Cara / Metode Komunikasi

Proses kepemimpinan memerlukan komunikasi yang efektif antara anggota-anggota organisasi. Komunikasi merupakan satu-satunya alat untuk mentransfer ide-ide tentang tujuan-tujuan organisasi, sumbangsih dari anggota-anggota kelompok dan motivasi para anggota tersebut. Lurah Rawa Makmur dengan gaya kepemimpinannya yang berorientasi pada pegawai organisasi menganggap bahwa komunikasi merupakan suatu alat untuk menghimpun berbagai pendapat dan harapan anggota organisasi dalam pembuatan keputusan, pelaksanaan kegiatan dan menjalin hubungan kerjasama yang baik. Komunikasi membantunya memahami pegawainya sebagai anggota organisasi sekaligus membantunya menemukan langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk menciptakan motivasi kerja yang baik bagi anggota organisasinya. Lurah Rawa Makmur dengan gaya kepemimpinannya itu menganggap bahwa usaha kooperatif merupakan alat terbaik untuk menghasilkan kinerja

terbaik dan hal tersebut memerlukan masukan atau *input* berupa ide-ide, pemikiran dan *goodwill* dari setiap anggota kelompok.

4. Kedisiplinan

Disiplin kerja merupakan kondisi organisasi atau iklim kerja yang sangat penting dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi. Tanpa disiplin kerja akan sulit mewujudkan efektivitas dan efisiensi kerja, sehingga akan sulit pula dalam mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi sangat membutuhkan dan hanya dapat diwujudkan dalam kondisi disiplin kerja yang tinggi. Untuk itu maka pemimpin sangat perlu menegakkan dan memelihara disiplin kerja yang bersifat fleksibel dan dinamis dalam arti mampu bersikap dan berperilaku bijaksana dan konsekuen dalam memberikan sanksi pada setiap pelanggaran terhadap peraturan-peraturan organisasi.

Adapun berdasarkan hasil penelitian, faktor penghambat efektivitas gaya kepemimpinan Lurah Rawa Makmur dalam pelayanan publik antara lain meliputi hal-hal berikut :

1. Masih minimnya fasilitas kantor yang tersedia

Fasilitas kerja merupakan prasarana untuk melaksanakan kegiatan organisasi secara baik. Apabila fasilitas kerja masih terbatas, tentu saja pelaksanaan kegiatan menjadi terhambat. Terlebih di masa kini, ketergantungan manusia akan berbagai peralatan teknologi informasi seperti komputer, printer, telepon, dan sebagainya menjadi suatu yang penting dalam optimalisasi kegiatan penyelenggaraan pelayanan publik. Untuk dapat melakukan peningkatan pelayanan publik, maka tentu tidak hanya memerlukan modal SDM, namun juga harus ditunjang dengan ketersediaan berbagai perlengkapan atau fasilitas kerja secara baik, sesuai dengan beban dan tanggungjawab instansi penyelenggara pelayanan publik, termasuk aparaturnya Pemerintah Kelurahan Rawa Makmur. Uraian mengenai prinsip tersebut yaitu tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai, termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika, merupakan hal penting di dalam penyelenggaraan pelayanan publik, termasuk penyelenggaraan pelayanan oleh Lurah di Kelurahan Rawa Makmur Kecamatan Palaran.

2. Karakter sosial masyarakat yang masih cenderung menolak perubahan lingkungan usaha

Lurah Rawa Makmur memiliki sejumlah program-program kegiatan mengenai pembangunan di bidang usaha masyarakat. Namun karakter sosial masyarakat Kelurahan Rawa Makmur yang belum mampu menerima perubahan terkait dengan pengembangan sektor usaha pada lingkungan yang ada menjadikan pelaksanaan program-program kegiatan tersebut terhambat. Untuk itu diperlukan proses komunikasi yang intensif dari pihak Pemerintah Kelurahan Rawa Makmur kepada masyarakat secara lebih baik, agar berbagai informasi dan maksud dari kebijakan

tersebut mampu tersampaikan dan mampu dipahami oleh masyarakat dengan baik. Perubahan merupakan suatu langkah upaya penciptaan kondisi yang lebih baik daripada kondisi yang sebelumnya. Oleh karena itu perubahan tentu saja memberi makna terjadinya perubahan dalam rutinitas atau keadaan yang telah terlaksana selama ini, sehingga kemudian mental masyarakat untuk dapat menerima dan menjalani hal tersebut bukan menjadi sesuatu yang mudah. Dengan demikian, pelaksanaan fungsi komunikasi dan koordinasi oleh Lurah selaku pimpinan wilayah Kelurahan, merupakan fungsi penting yang sebisa mungkin tidak diabaikan di dalam kepemimpinan yang diterapkan, agar tujuan program yang telah dirumuskan dapat dicapai secara efektif.

3. Masih adanya staf yang memiliki kinerja yang belum optimal
Masih kurangnya ketegasan pimpinan pada Kantor Kelurahan Rawa Makmur dalam mengatasi kinerja anggota organisasi yang belum optimal menjadikan pegawai tidak memperoleh 'pelajaran' kedisiplinan secara optimal. Padahal penerapan *punishment* yang tegas dalam suatu organisasi, menjadikan para pegawai akan senantiasa memiliki keinginan dan kesadaran untuk dapat melakukan perilaku-perilaku yang bernilai positif ketimbang negatif bagi organisasi yang tertuang di dalam kinerjanya. Kondisi iklim kerja akan lebih positif bagi kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi apabila melalui pembinaan terhadap anggota organisasi, pemimpin dapat mencegah terjadinya pelanggaran peraturan (disiplin preventif), daripada berusaha memberikan hukuman atau sanksi terhadap setiap pelanggaran (disiplin kuratif). Dengan kata lain, dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi akan lebih baik dukungannya apabila pemimpin mampu mencegah terjadinya pelanggaran disiplin daripada harus menjatuhkan hukuman atau sanksi pada para anggota organisasi. Sebab kedisiplinan merupakan salah satu aspek yang terkandung di dalam kinerja pegawai, sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (dalam Mangkunegara, 2005 : 18).

Kesimpulan

Penulis menarik kesimpulan sebagai berikut, pertama adalah Efektifitas Gaya Kepemimpinan Lurah dalam pelayanan publik pada Kantor Kelurahan Rawa Makmur Kecamatan Palaran Kota Samarinda masih belum efektif, sebab gaya kepemimpinan *developer* yang diterapkan Lurah Rawa Makmur masih dihiasi gaya *compromiser* atau pencinta kompromi di dalam proses pengambilan keputusan, dimana Lurah seringkali mengandalkan atau sangat bergantung pada pemberian ide, pendapat dan masukan dari anggota organisasi yang mempengaruhi peran pemimpin dalam pembuatan keputusan bagi pelaksanaan kegiatan organisasi, mengutamakan jalinan hubungan kerja yang akrab dan harmonis dengan sesama anggota organisasi, namun cenderung mengabaikan ketegasan dalam penerapan aturan-aturan kedisiplinan dalam pelaksanaan pekerjaan. Kedua, faktor-faktor yang mendukung efektivitas gaya kepemimpinan dalam pelayanan publik pada

Kantor Kelurahan Rawa Makmur Kecamatan Palaran Kota Samarinda antara lain meliputi : 1) Kepribadian, 2) Kemampuan, 3) Cara atau metode komunikasi, dan 4) kedisiplinan. Sedangkan faktor-faktor yang menghambat efektivitas gaya kepemimpinan dalam pelayanan publik pada Kantor Kelurahan Rawa Makmur Kecamatan Palaran Kota Samarinda antara lain meliputi : 1) masih minimnya fasilitas kerja yang tersedia, 2) karakter sosial masyarakat yang masih cenderung menolak perubahan lingkungan usaha, 3) masih adanya staf yang memiliki kinerja yang belum optimal

Saran-Saran

Berkaitan dengan kesimpulan penelitian, berikut beberapa saran penulis ajukan yaitu, pertama hendaknya Lurah Rawa Makmur dalam menerapkan gaya kepemimpinan perlu menggunakan gaya kepemimpinan *kharismatik* sehingga dapat membangun kepercayaan diri yang lebih besar dalam melaksanakan peran pengambilan keputusan dalam organisasi agar meminimalisir perilaku yang sangat bergantung pada ide, pendapat dan masukan dari anggota organisasi pada proses pengambilan keputusan, sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat lebih efektif sebab tidak lagi menerapkan gaya kepemimpinan *compromiser* dalam pengambilan keputusan. Selanjutnya Lurah Rawa Makmur perlu lebih tegas dalam melaksanakan peran pengawasan agar dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai dalam rangka meminimalisir kinerja pegawai yang masih belum optimal hingga kini akibat toleransi yang cukup besar dari Lurah Rawa Makmur sendiri selaku pimpinan.

Daftar Pustaka

- Anonim. *Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan*. Jakarta.
- Anonim. *Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian*, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Cetakan Kesatu. Alfabeta. Bandung.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. 2009. *Manajemen Pelayanan : Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Cetakan Keenam. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Refika Aditama. Bandung.
- Siagian, Sondang P. 1994. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Edisi Pertama. Penerbit Andi. Yogyakarta.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Cetakan Kesatu. Alfabeta. Bandung.

Thoha, Miftah. 2004. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Cetakan Kesepuluh. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.