

PENINGKATAN DAYA SAING DAERAH MELALUI UPAYA PENGEMBANGAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN PEJABAT PUBLIK DAERAH

Oleh : Rahmat, S.Pd, MA

Abstract

The role of leaders in improving local government competitiveness is apparently significant and determinant. The focus, therefore, is to find ways of improving leaders' capacity in creating and designing policies that support and develop local competitiveness power among communities. This article discusses the leaders' competence development strategies that are closely linked with the efforts to improve local competitiveness. The essay begins with a case of Indramayu regent who has been – to certain extent – succesful in improving Indramayu's competitiveness among other regencies in Wes Java. The discussion is then focused on the concept of competitiveness and is closed with several strategies to improve leaders' competence.

The great man always acts like a thunder. He storm the skies, while others are waiting to be stormed. (Thomas Carlyle, 1963)

A. PENDAHULUAN

Bukan Yance namanya kalau tidak memiliki terobosan.... Umpatan yang sebenarnya pujian itu disampaikan untuk menandai kepemimpinan H. Irianto Mahfud Sidik Syafiuddin yang akrab dipanggil Yance. Terobosan menjadi kata kunci kepemimpinannya sebagai Bupati Indramayu – sebuah Kabupaten terluas di Jawa Barat Timur dan Pantura. Pada awalnya berbagai kebijakan dan terobosan itu menjadi kontroversi, namun setelah berlalunya waktu terobosan itu baru dirasakan manfaatnya oleh masyarakat luas.

Sebagai bupati, Yance membawa tanah Dermayu memulai babak sejarah baru, yaitu Indramayu kontemporer yang dicapai melalui perubahan “revolusioner”, secara fisik dan psikis. Secara fisik wajah Indramayu berubah drastis. Paling mencolok di Kota Indramayu, dimana infrastruktur fisik yang tadinya sangat tertinggal berubah sedemikian rupa menjadi maju dan modern. Indramayu yang dulu gelap, sepi dan nyaris tanpa denyut berubah menjadi terang, ramai dan penuh dinamika. Dalam aspek pembangunan sumber daya manusia, kemajuan terlihat dari

meningkatnya Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indramayu yang sekarang tidak kalah dibanding kabupaten lainnya. Keberhasilan lainnya adalah memperkuat struktur APBD Indramayu menjadi Rp 850 milyar pada tahun 2006. Padahal pada tahun pertama sebagai bupati, Yance hanya menerima APBD sebesar Rp 3 milyar. Pada tahun ini dia sedang mempromosikan Investment Indramayu Year (IIY) untu menarik penanaman modal bail dalam maupun luar negeri di Indramayu. Selain itu, Indramayu juga mendirikan Pelayanan Perijinan Terpadu (PPT) yang mampu melayani 43 jenis perijinan.

Melihat kepemimpinanya, Bupati Yance nampaknya layak disebut sebagai icon pimpinan daerah. Bagaimanapun otonomi daerah akan sukses bila pimpinan daerahnya seorang local genius yang memiliki kombinasi keberanian, loyalitas, komitmen, integritas, dan kecerdasan (Pikiran Rakyat, 7 Otober 2006)

Adalah hal yang jelas bahwa pemimpin memiliki peran yang amat strategis untuk memajukan daerahnya. Seperti diilustrasikan dalam kasus Indramayu di atas, seorang pemimpin bisa membawa perubahan dan perbedaan dalam pembangunan di daerahnya. Tulisan ini tidak dimaksudkan untuk membahas bagaimana tipikal kepemimpinan Bupati Yance dalam meningkatkan daya saing daerahnya, tetapi lebih pada menganalisis bagaimana peran yang harus dimainkan oleh seorang pemimpin daerah agar daerahnya memiliki daya saing (competitiveness) yang tinggi, yang salah satunya belajar pada kasus Bupati Indramayu tersebut. Seperti kata Thomas Carlyle (1963),

pemimpin besar adalah mereka yang melakukan perubahan-perubahan mendasar pada lingkungannya, pada saat mana pemimpin dan manusia lainnya hanya bisa menunggu. Pemimpin besar adalah mereka yang “storm the skies”, yang melakukan “revolusi” pada lingkungannya, yang mengubah sistem menjadi lebih baik, bukan mereka yang manut dan menunggu perintah, yang tidak mau melakukan perubahan dengan alasan sulit mengubah sistem yang ada.

Dalam kasus Indramayu di atas, kita melihat suatu keberhasilan seorang pemimpin par excellence untuk membawa daerahnya menjadi daerah yang memiliki daya saing yang kompetitif dibanding daerah lainya yang terlihat dari indikator peningkatan sarana infrastruktur, perbaikan kesejahteraan rakyat, dinamisnya kehidupan sosial dan budaya, serta kemajuan skor IPM-nya. Dengan kata lain, peran pemimpin (baca: bupati) amat sangat menentukan kemajuan daerahnya.

Dalam konteks birokrasi pemerintah, para pemimpin dan pejabat-pejabat publik di daerah seharusnya memiliki pemikiran visioner atau bahkan revolusioner, berwawasan luas, dan memiliki kapabilitas yang tinggi untuk mensejahterakan rakyatnya. Mereka dituntut untuk memiliki kompetensi yang tinggi sehingga dalam membangun dan mengelola daerahnya mereka mampu menjadi lokomotif perubahan daerahnya menjadi lebih baik, lebih makmur, dan lebih demokratis.

Pemerintah melalui Badan Kepegawaian Negara sebenarnya telah mencoba melakukan standarisasi para pemimpin di daerah dengan mengeluarkan kebijakan standar

kompetensi pejabat struktural dari eselon IV sampai dengan eselon I. Standar kompetensi ini dimaksudkan untuk menjamin bahwa pegawai negeri sipil (PNS) yang akan menduduki jabatan struktural benar-benar memiliki kompetensi yang cocok dengan jabatan yang didudukinya. Dengan kata lain, kebijakan ini mencoba menjadi semacam "penyaring" para pejabat eselon IV sampai eselon I agar PNS yang terpilih adalah mereka yang mampu menjadi motivator, pendorong dan inisiator program-program di organisasinya.

Sebagaimana diketahui bahwa konsep kepemimpinan di organisasi publik merupakan topik yang paling banyak diminati dan tak habis-habisnya dibahas dalam ilmu perilaku organisasi (misalnya lihat, Bennis, 1994; dan Burns, 1978). Debat mengenai kepemimpinan ini sudah terjadi selama bertahun-tahun dan masalah utamanya berkisar pada pemikiran apakah kepemimpinan ini lebih merupakan sifat bawaan (talent) ataukah sesuatu yang dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan? Perdebatan sebenarnya hanya menghabiskan energi karena masalah kepemimpinan sebenarnya di organisasi publik (birokrasi) sekarang ini adalah adanya tantangan nyata di depan mata berupa persaingan global yang makin mencekik. Dengan demikian, pertanyaan paling relevan adalah bagaimana mengembangkan kompetensi kepemimpinan pejabat publik yang mampu mengayomi tuntutan dan tantangan di era globalisasi sekarang ini.

Tulisan ini akan mencoba menjelaskan konsep pengembangan kompetensi kepemimpinan (leadership competence development) dihubungkan

dengan kemampuan pejabat publik untuk meningkatkan daya saing daerahnya di era global ini. Tulisan ini akan dimulai dengan membahas latar belakang persaingan berupa tantangan globalisasi, standar kompetensi kepemimpinan, serta upaya-upaya yang harus dilakukan untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan pejabat publik agar mereka mampu meningkatkan daya saing daerahnya.

B. GLOBALISASI DAN DAYA SAING

Globalisasi adalah fenomena yang ditandai dengan makin dekatnya jarak psikologis antar satu bangsa dengan yang lainnya sehingga sekat-sekat yang tadinya menjadi jurang pemisah perlahan-lahan hancur dan dunia menjadi satu kesatuan (borderless world). Salah satu pilar penting globalisasi adalah kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang sangat cepat yang mendorong munculnya jenis ekonomi dan masyarakat baru yaitu masyarakat informasi (information society). Kemajuan teknologi ini memberikan dorongan untuk peningkatan produktifitas, efisiensi, dan daya saing yang tinggi. Untuk mendapatkan manfaat sebesar-besarnya bagi negara dari fenomena globalisasi ini, strategi dan kebijakan jangka panjang harus diambil dalam rangka menyiapkan sumber daya manusia berkualitas dan infrastruktur, serta teknologi telekomunikasi yang memadai.

Perlu dicatat bahwa fenomena globalisasi ini pada satu sisi memberikan aspek positif berupa makin cepatnya komunikasi dan transfer barang dan orang antar bangsa, namun pada sisi lain menimbulkan efek negatif yang "merusak" tatanan ekonomi, sosial maupun budaya suatu bangsa atau daerah.

Efek negatif ini sangat dirasakan oleh negara-negara yang masih berkembang yang perekonomiannya masih mengandalkan sumber daya alam dan ongkos murah SDM yang melimpah. Ekonomi era global adalah ekonomi yang bergerak menjadi ekonomi berbasis pengetahuan (knowledge economy) yang menuntut kualitas sumber daya manusia yang tinggi, persaingan, dan ekonomi berbasis jaringan kerja antar negara. Ekonomi global adalah ekonomi yang ditandai dengan pergerakan modal yang cepat yang dilakukan oleh perusahaan multi nasional (MNC) dari suatu negara ke negara lainnya. Untuk itulah maka negara-negara berkembang seperti Indonesia harus melakukan adaptasi untuk mengubah sumber daya manusianya menjadi lebih berkualitas, dan berdaya saing.

Beberapa agenda yang harus diperhatikan oleh negara kita tercantum dalam hasil konferensi PBB tahun 2000, yang menggariskan bahwa birokrasi pemerintah dalam menghadapi globalisasi memfokuskan pada peningkatan:

- Sumber daya aparatur pemerintah harus dikembangkan dan diberdayakan secara lebih sistematis dan berkesinambungan
- Pencapaian kinerja harus merupakan *a way of life* dan menjadi budaya kerja birokrasi
- Kepemimpinan yang kuat baik di legislatif maupun eksekutif harus dijalankan
- Kemitraan dengan serikat pekerja, elemen masyarakat, dan sektor-sektor lainnya harus diperkuat.

Hasil konferensi ini pada dasarnya menekankan peran strategis para pejabat

organisasi publik dalam rangka mewujudkan pelayanan yang prima kepada masyarakatnya. Untuk itulah maka, PBB merinci kompetensi kepemimpinan pejabat publik yang harus siap menghadapi globalisasi. Kompetensi ini meliputi: 1) integritas, 2) visioner, 3) kemampuan melakukan analisis kebijakan, 4) kemampuan memutuskan, 5) pemberdayaan masyarakat, 6) mengelola kinerja organisasi, 7) membangun kepercayaan, 8) akuntabilitas. (PBB:2000).

Dengan demikian, globalisasi menuntut kemampuan sumber daya manusia suatu bangsa untuk bersaing dengan bangsa lainnya agar bangsa tersebut dapat tetap survive dan memiliki peran yang diperhitungkan. Mengapa daya saing? Karena globalisasi telah menghilangkan sekat-sekat penghalang dan pelindung serta proteksi atas barang dan jasa yang dihasilkan suatu bangsa, sehingga agar tetap bertahan bangsa tersebut harus memproduksi barang dan jasa yang berkualitas tinggi dengan harga yang murah.

Kompetisi atau persaingan diartikan sebagai "the act of striving against another force for the purpose of achieving a reward or goal" (Wikipedia: 2006). Sedangkan daya saing atau competitiveness adalah kemampuan suatu perusahaan, atau bangsa untuk menjual barang dan jasa yang mampu bersaing di pasar internasional. Secara pragmatis, daya saing memiliki arti keberhasilan suatu bangsa untuk unjuk kemampuan dalam berbagai bidang (ekonomi, teknologi, militer, dan budaya) di percaturan antar bangsa yang berwujud pada kemakmuran yang tinggi dari bangsa tersebut dibanding negara lainnya.

Apabila konteks daya saing ini dikaitkan dengan pembangunan suatu daerah lokal semisal Kabupaten / Kota atau Propinsi, maka konsep daya saing daerah bisa diartikan sebagai kemampuan daerah untuk menghasilkan barang dan jasa berkualitas tinggi, menarik investasi dalam dan luar negeri, meningkatkan kemakmuran rakyatnya, serta menjadikan daerahnya sebagai rujukan bagi daerah lainnya. Berdasarkan hasil penelitian EU tentang karakteristik daerah yang memiliki daya saing tinggi (2006), ditemukan bahwa faktor-faktor yang amat berpengaruh pada peningkatan daya saing daerah adalah:

1. Kekuatan "inovasi" dalam berbagai sektor ekonomi
2. Kemampuan dan ketersediaan sumber daya manusia yang tinggi
3. Efisiensi moda transportasi dari dan ke sentra ekonomi
4. Kemampuan untuk mendesain dan mengimplementasikan strategi pembangunan jangka panjang secara konsisten.

Sedangkan daerah-daerah yang memiliki daya saing tinggi umumnya memiliki ciri sebagai berikut:

1. Kemampuan daerah untuk beradaptasi dan berinovasi dengan perubahan lingkungan strategik dengan menggabungkan antara tujuan jangka panjang dengan tuntutan pragmatis jangka pendek.
2. Kemitraan yang erat antar daerah baik antar kota- kabupaten maupun antara kabupaten dalam menunjang ketersediaan infrastruktur, dan sarana perkonomian di daerah tersebut.

3. Sumber daya manusia yang lebih terdidik dan terlatih merupakan lokomotif pendorong kemajuan ekonomi wilayah tersebut
4. Konsistensi kebijakan ekonomi nasional yang menunjang dan membantu wilayah tersebut.

Dari keempat faktor dan karakteristik daerah yang memiliki daya saing yang tinggi terlihat jelas bahwa kemampuan dan kapasitas SDM suatu daerah sangat mempengaruhi keberhasilan daerah tersebut "bersaing" dengan daerah lainnya. Dengan kata lain, kemampuan atau kompetensi para pemimpin birokrasi suatu daerah akan menentukan pencapaian keberhasilan daerah tersebut baik dalam percaturan regional, nasional maupun internasional. Bagaimana mengembangkan kompetensi pemimpin agar daerahnya mampu berdaya saing tinggi?

C. KOMPETENSI KEPEMIMPINAN

Kata kompetensi secara etimologis berasal dari dua kata Bahasa Inggris yang maknanya saling terkait, yaitu *competence* (yang berjamak *competences*) dan *competency* (menjadi *competencies*). Terjemahan kata tersebut dalam bahasa Indonesia menjadi hanya satu kata, yaitu kompetensi sehingga kadang menimbulkan kesalahpahaman (Anwaruddin: 2004).

Pengertian pertama dari kata kompetensi adalah "what people need to be able to do to perform a job well" atau kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dalam pengertian ini, kata kompetensi bisa bermakna kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau

memutuskan sesuatu hal. Sedangkan, pengertian kedua tentang kompetensi berasal dari kata *competency*, yang berarti ‘.... the dimensions of behaviour that lie behind competent performance’ atau dimensi perilaku seseorang yang menghasilkan kinerja (Oxford Learners’ Dictionary). Kompetensi semacam ini seringkali disebut kompetensi perilaku (*behavioural competencies*) karena menjelaskan perilaku orang ketika melaksanakan suatu tindakan. Misalnya, kompetensi kepemimpinan (*leadership competency*) yang perlu dimiliki seorang Kepala Kantor, yang meliputi kemampuan memotivasi, ketrampilan interpersonal, berorientasi pada output, kecakapan mempengaruhi orang lain, dan lain sebagainya. Dengan demikian, kompetensi yang dimaksud dalam artikel ini merujuk kepada kata kedua yaitu *competency*, yang menekankan dimensi perilaku seseorang.

Dalam lingkungan PNS, pengertian kompetensi dinyatakan dalam Keputusan Kepala BKN Nomor 43/Kep/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS sebagai ‘.... kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.’ Pengertian ini serupa dengan definisi kompetensi yang dirumuskan dalam PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS, yakni ‘.... karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan dan keterampilan serta sikap dan perilaku yang diperlukan agar dapat melaksanakan tugas pokok dan tanggungjawabnya secara berdayaguna dan berhasilguna.’

Kesimpulannya, konsep kompetensi dapat diartikan sebagai seluruh kemampuan (*total capability*) individu untuk melaksanakan suatu tugas atau peran sesuai dengan standar pekerjaannya. Kompetensi bukan hanya suatu keterampilan, karena kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang kesemuanya diwujudkan dalam perilaku untuk melaksanakan suatu peran atau tugas sesuai dengan standar yang diakui bersama. Dari definisi ini, kompetensi menegaskan tiga hal (Tovey & Lawlor, 2004:36), yaitu:

- Kompetensi harus didemonstrasikan dalam perilaku, bukan hanya diketahui (pengetahuan). Seseorang disebut kompeten bukan karena dia mengetahui, tetapi dia mampu melakukan suatu pekerjaan.
- Kompetensi merujuk pada kinerja individu yang memuaskan. Kompetensi tidak mengenal gradasi kompetensi, misalnya kurang kompeten, cukup kompeten, atau kompeten sekali. Konsep ini hanya mengenal **kompeten** atau **tidak kompeten**.
- Karena tidak ada gradasi, konsep kompetensi memerlukan standar yang independen dan jelas yang berfungsi sebagai alat ukur apakah seseorang kompeten atau tidak. Standar ini mesti dikeluarkan oleh lembaga yang diakui oleh berbagai industri atau organisasi yang bergerak dalam bidang tersebut.

Dengan demikian, kompetensi kepemimpinan (*leadership competence*) dapat diartikan sebagai karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (pejabat struktural) berupa pengetahuan

dan keterampilan serta sikap dan perilaku yang diperlukan agar dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dan tanggungjawabnya secara berdayaguna dan berhasilguna sesuai dengan jabatan struktural yang diembannya. Kompetensi kepemimpinan dalam birokrasi di negara kita dijelaskan dalam Keputusan Kepala Badan Kependegawaian Negara nomor 46A Tahun 2003, tanggal 21 Nopember 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil ditetapkan bahwa untuk menjamin objektivitas, keadilan, dan transparansi pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan struktural, dan guna mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta menjamin keberhasilan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan, perlu ditetapkan standar kompetensi jabatan struktural bagi pegawai negeri sipil.

Kompetensi pejabat struktural yang perlu dimiliki oleh setiap PNS yang menduduki jabatan struktural dapat dibagi ke dalam dua kategori, yaitu kompetensi umum dan kompetensi khusus. Kompetensi umum adalah kemampuan dan karakteristik berupa pengetahuan dan sikap, sedangkan kompetensi khusus berupa keahlian dan perilaku yang diperlukan pejabat struktural itu untuk melaksanakan tugas pokok dan tanggungjawabnya secara berdayaguna dan berhasilguna.

Kompetensi umum yang distandarkan pemerintah bagi jabatan struktural dibedakan antara satu level jabatan dan lainnya. Standar kompetensi umum jabatan Eselon I terdiri atas 20 butir kompetensi, Eselon II = 19 butir kompetensi, Eselon III = 15 butir kompetensi, dan Eselon IV = 13 butir

kompetensi. Berikut ini contoh kompetensi umum pejabat struktural eselon II sebagai berikut:

1. Mampu mengaktualisasikan nilai-nilai kejuangan dan pandangan hidup bangsa menjadi sikap dan perilaku dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan
2. Mampu memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya
3. Mampu menetapkan program-program pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
4. Mampu memahami dan menjelaskan keragaman dan sosial budaya lingkungan dalam rangka peningkatan citra dan kinerja organisasi
5. Mampu mengaktualisasikan kode etik PNS dalam meningkatkan profesionalisme, moralitas dan etos kerja
6. Mampu melakukan manajemen perubahan dalam rangka penyesuaian terhadap perkembangan zaman
7. Mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris dengan baik
8. Mampu melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi
9. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait baik di dalam negeri maupun di luar negeri untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya

10. Mampu melakukan analisis resiko dalam rangka existensi unit organisasi
11. Mampu merencanakan/mengatur sumberdaya-sumberdaya yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas organisasi
12. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya
13. Mampu menumbuh-kembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai dalam rangka optimalisasi kinerja unit organisasinya
14. Mampu membentuk suasana kerja yang baik di unit organisasinya
15. Mampu menetapkan program-program yang tepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia
16. Mampu menetapkan program-program pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya
17. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya
18. Mampu melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi dibawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.
19. Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan-pengembangan kebijakan kepada pejabat di atasnya

Apabila kita mencermati standar kompetensi kepemimpinan diatas, kita bisa menilai bahwa standar tersebut sangatlah umum dan luas, dan sulit untuk mengukurnya. Standar kompetensi ini memerlukan alat ukur yang lebih

operasional yang mampu diterapkan pada para pejabat struktural yang akan menduduki eselon tertentu sehingga dapat diketahui apakah calon pejabat itu kompeten atau tidak.

Dalam konteks peningkatan daya saing daerah, kompetensi yang harus ada pada para pemimpin di daerah dengan merujuk pada faktor dan karakteristik daya saing daerah di Inggris (2001) adalah:

Kompetensi inovasi untuk menciptakan produk layanan publik yang baru atau kegiatan pemberdayaan ekonomi.

Tantangan terbesar seorang pemimpin di daerah untuk meningkatkan daya saing ekonomi adalah melakukan inovasi-inovasi terhadap sistem yang sedang berjalan tanpa harus menyimpang. Di era otnomi, pemimpin di daerah memiliki otoritas yang besar melakukan inovasi pelayan publik seperti yang dilakukan Bupati Yance di Indramayu dengan membentuk Kantor pelayanan perijinan terpadu.

Kompetensi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan stratejik dengan menciptakan harmonisasi antara tujuan jangka panjang dengan tuntutan pragmatis jangka pendek.

Kompetensi ini merujuk pada kemampuan pemimpin untuk mengarahkan berbagai program jangka pendek yang sekarang dilakukan untuk mengarah pada tujuan jangka panjang pembangunan suatu daerah. Tuntutan pragmatis jangka pendek harus diarahkan pada pencapaian tujuan jangka panjang. Dalam kasus Indramayu, Bupati

D. UPAYA PENGEMBANGAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN

Sergiovani (1994) melihat bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang memadukan antara hati, pikiran, dan tindakan (*heart, head, and hand*). Bagan berikut menjelaskan keterkaitan ketiga aspek di atas (h. 8):

The diagram illustrates the cognitive-behavioral model with three main components in a row: **Hati** (Heart), **Pikiran** (Thought), and **Tindakan** (Action). Arrows point from **Hati** to **Pikiran**, and from **Pikiran** to **Tindakan**. Below these components, a horizontal line with three upward-pointing arrows indicates a feedback loop from the actions back to the heart and thought processes.

<u>Hati</u>	<u>Pikiran</u>	<u>Tindakan</u>
Apa yang saya yakini dan percayai	Mindset tentang pandangan dunia	Keputusan, ucapan, dan perilaku

Mengapa harus memadukan ketiga aspek tersebut? Menurut Sergiovani, seorang pemimpin yang berhasil berbeda dengan seorang manajer yang efektif. Manajer yang efektif (effective managers) adalah mereka yang “doing things right”, sedangkan pemimpin (leaders) adalah mereka yang “doing the right things”. Artinya, pemimpin adalah mereka yang bukan hanya mengandalkan rasionalitas, otoritas formal, dan hirarki organisasi, tetapi juga mereka yang menekankan hubungan emosional, nilai, dan otoritas moral diantara pemimpin dan pengikutnya. Keputusan yang diambil oleh pemimpin merupakan refleksi atas

Kompetensi melakukan jejaring kerja dan kemitraan adalah kompetensi esensial dalam rangka membangun daerahnya memiliki daya saing yang tinggi. Jejaring kerja dapat dilakukan

isi dan kecenderungan pikiran dan hati mereka.

Dalam proses pengembangan kepemimpinan di daerah, ketiga aspek tersebut perlu diperhatikan. Proses pengembangan kepemimpinan bukan hanya mengubah keterampilan dan pengetahuan para pejabat publik, tetapi juga menyangkut perubahan mindset, dan paradigma berpikir serta nilai-nilai yang dianut pemimpin tersebut. Dengan kata lain, pengembangan kompetensi kepemimpinan memerlukan perubahan pada hati serta pikiran para pemimpin dan pejabat publik di daerah.

Dengan memperhatikan hal tersebut, maka upaya-upaya pengembangan kepemimpinan yang dapat dilakukan adalah:

1 Pengembangan kepemimpinan melalui diklat.

Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (diklatpim) yang dbanyak dilakukan sekarang ini bisa menjadi titik awal pengembangan kualitas pemimpin daerah, asalkan proses pembelajaran dalam diklatpim tersebut benar-benar menyentuh aspek hati, pikiran dan tindakan para pejabat publik tersebut. Kita melihat bahwa kebanyakan diklatpim sekarang ini banyak yang jatuh pada rutinitas dan proses untuk mendapatkan sertifikat semata. Tujuan Diklatpim yang ideal akhirnya sulit tercapai oleh seluruh peserta.

Oleh karena itu, diperlukan reformasi sistem dan proses pembelajaran diklatpim yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh para pejabat publik di daerah. Banyak daerah yang sekarang ini

mencoba untuk menyusun program diklat kepemimpinan yang bersifat tailor-made, sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Diklat-diklat semacam ini akan jauh lebih efektif daripada diklatpim yang dilaksanakan dalam waktu yang lama dengan kurikulum yang diturunkan dari pemerintah pusat.

2 Pengembangan kepemimpinan melalui jejaring kerja & benchmarking

Pemimpin juga bisa dikembangkan dengan melakukan jejaring kerja dan upaya benchmarking dengan pemimpin-pemimpin yang telah berhasil memajukan dan meningkatkan daya saing di daerahnya. Benchmarking adalah upaya yang wajar dan amat alamiah dilakukan oleh setiap orang yang memiliki komitmen untuk melakukan upaya yang lebih baik di masa datang. Upaya ini dilakukan dengan belajar kepada mereka yang sudah “berhasil” dalam memimpin daerahnya.

Ingatkah kita pada sejarah kepemimpinan Perdana Menteri Tony Blair dari Inggris dan mantan Presiden Amerika Serikat Bill Clinton? Tony Blair dianggap berhasil menjadi perdana menteri karena dia “belajar” pada Bill Clinton dan bisa dikatakan mengadopsi strategi dan teknik kepemimpinan yang hampir mirip dengan Bill Clinton. Inilah salah satu bentuk benchmarking Tony Blair kepada Bill Clinton.

3 Pengembangan kepemimpinan melalui praktek refleksi terhadap best practice.

Refleksi adalah kegiatan untuk menganalisis perilaku, keputusan, atau produk dengan memfokuskan pada proses

bagaimana mencapai hal tersebut (York-Barr, 2001). Para pemimpin di daerah memerlukan kompetensi untuk melakukan refleksi baik atas kegagalan maupun atas keberhasilan kepemimpinannya. York-Barr (2001) menggarisbawahi pentingnya melakukan refleksi atas keberhasilan (*reflect on action*) yang telah dicapai. Salah satu tujuan utama refleksi ini adalah untuk menganalisis proses *best practice* tersebut sehingga diketahui bagaimana seharusnya perilaku pemimpin untuk mencapai keberhasilan tersebut.

Schon (1987) menekankan pentingnya dua proses yang harus dilakukan manajer / pemimpin agar mereka profesional dalam mengambil kebijakan dan mengimpelementasikannya yaitu *reflection-in-action* (refleksi pada saat aksi), dan *reflection-on-action* (refleksi atas aksi). Yang pertama merujuk pada proses refleksi dan berpikir tentang perilaku kita pada saat perilaku itu sedang berlangsung agar dapat dilakukan penyesuaian pada saat tersebut. Yang kedua menjelaskan proses untuk melakukan review atas perilaku yang telah dilakukan, menganalisis kelebihan dan kekurangannya sehingga bisa dilakukan perbaikan pada perilaku mendatang.

Dengan demikian, refleksi atas *best practice* kepemimpinan adalah dengan mendokumentasikan proses kegiatan dan perilaku pemimpin ketika mereka mencapai suatu keberhasilan. Dokumentasi ini akan sangat berharga karena pemimpin lain dapat belajar dari apa yang telah dilakukan oleh pemimpin yang berhasil tersebut.

E. PENUTUP

Upaya pengembangan kepemimpinan dalam rangka meningkatkan daya saing daerah merupakan upaya yang tak berakhir (*never-ending process*). Para pemimpin tidak pernah tahu pada titik manakah mereka dapat dikatakan berhasil memimpin dan meningkatkan daya saing daerahnya. Kita hanya bisa melihat indikator-indikator yang menunjukkan bahwa daya saing suatu daerah telah meningkat. Namun, apabila seorang pemimpin telah berpuas diri dengan keberhasilannya, maka pada saat sama dia akan mulai tertinggal dengan daerah lain. Dengan kata lain, seorang pemimpin tidak boleh berpuas diri (*being complacent*) atas apa yang mereka telah raih dalam meningkatkan daya saing daerahnya.

Seperti dikemukakan di awal, keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah khususnya dalam rangka meningkatkan daya saing daerah memerlukan kepemimpinan yang bercirikan *local genius*, yaitu pemimpin yang benar-benar paham bagaimana mengambil kebijakan yang tepat untuk mendorong peningkatan daya saing daerah melalui pemberdayaan masyarakat secara efektif. Kita berharap akan makin banyak muncul *local genius* yang membawa daerahnya lebih makmur, adil, dan sejahtera. Semoga.

REFERENSI

Bennis, W (1994) Why leaders can't lead: the unconscious conspiracy continues. San Fransisco: Jossey-Bass

Burns, J.M (1978) *Leadership*. New York: HarperCollins

Carlyle, T (1963) *On heroes, hero-worship and the heroic in history*. London: OUP

Pikiran Rakyat, 7 Otober 2006, Kepemimpinan Bupati Indramayu

Keputusan Kepala BKN nomor 46A Tahun 2003, tanggal 21 Nopember 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi

Schon, D A (1987) The reflective practitioner.how professional think in action. New York: Basic books

Sergiovani, T. J (1994) Moral Leadership:getting into the heart of school improvement. San Fransisco: Jossey-Bass

York-Barr, J, et al (2001) *Replective practice to improve schools*. San Fransisco: Corwin Press

Competitiveness dapat diakses dalam website Wikipedia <http://www.wikipedia.com>