

**MODUL**  
**KEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN VISIONER**  
**(UNTUK TINGKAT UTAMA)**

DISUSUN OLEH :  
PROF. DR. SADU WASISTIONO, MS (DOSEN IPDN)  
UNTUK  
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
KEMENTERIAN DALAM NEGERI  
2010

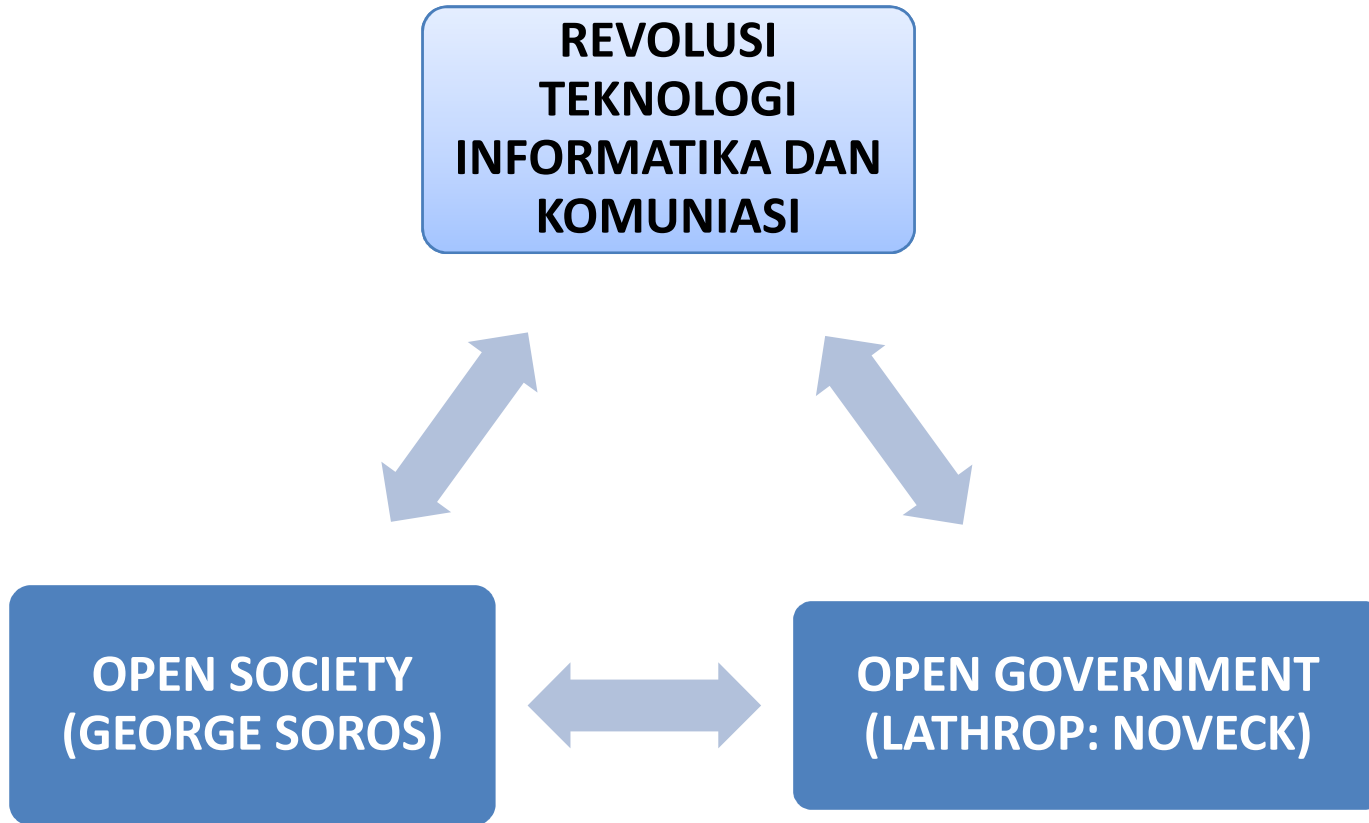
## A. PENDAHULUAN

- Pada awal lahirnya peradaban , manusia merupakan mahluk pemburu yang solitair (penyendiri), yang kemudian berkembang menjadi “mahluk pembuat api” (*man as a fire making*).
- Dalam perkembangan selanjutnya , manusia kemudian menjadi mahluk sosial (*homo socius*) yang lebih lanjut berkembang menjadi manusia modern yang dikategorikan sebagai mahluk organisasi (HOMO ORGANISMUS).
- Ukuran modernitas manusia modern adalah keterlibatannya dalam organisasi. Semakin modern seseorang, dia akan semakin banyak terlibat dalam berbagai bentuk organisasi. Terlebih lagi pada era revolusi informatika dan komunikasi seperti saat ini.
- Pada masyarakat modern seperti sekarang ini, keanggotaan dalam suatu organisasi sudah bersifat lintas negara, sehingga mengarah sebagai warga dunia (*world citizen*), yang terikat pada kewarganegaraan dunia (*world citizenship*), melalui jaringan internet (netcitizen).

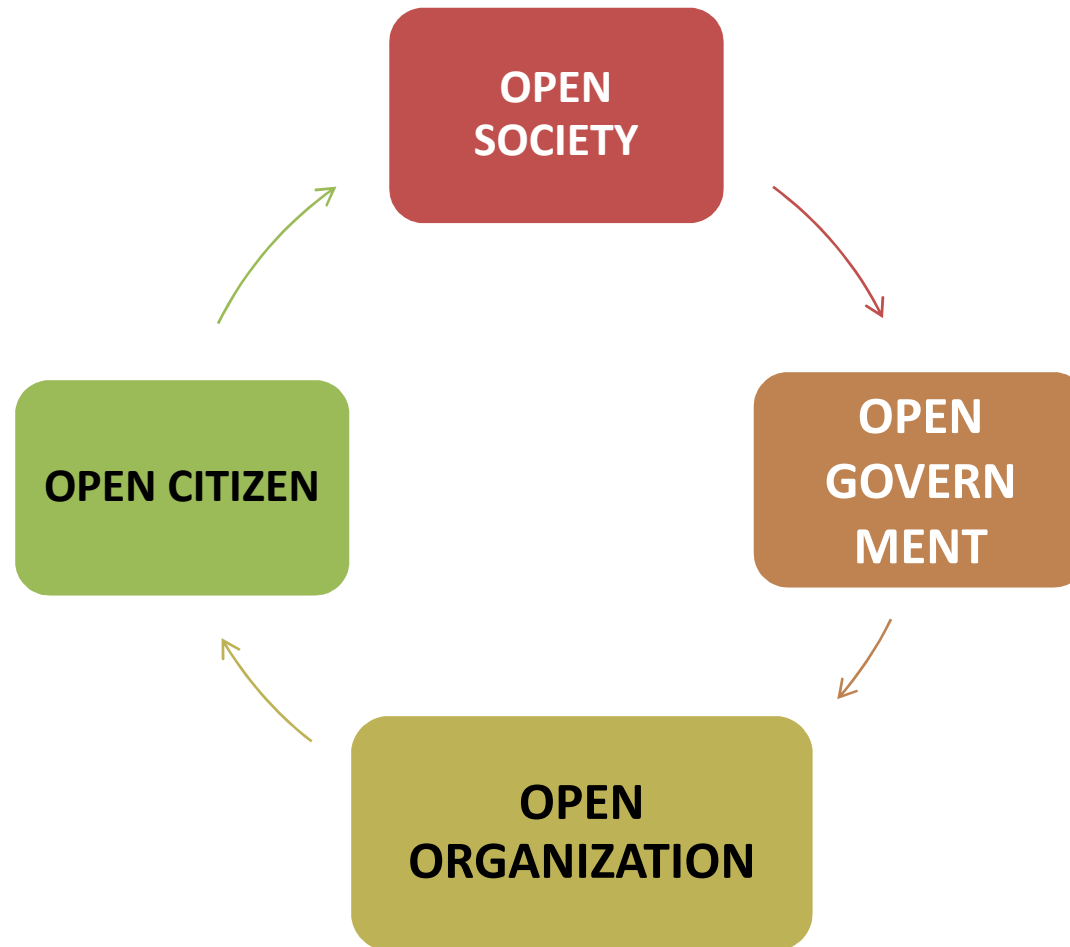
- Secara naluriah, pada setiap kelompok akan selalu ada pemimpinnya, yang muncul secara alamiah maupun melalui proses pengisian yang modelnya disepakati bersama oleh para anggota kelompok.
- Pada kelompok yang dibentuk secara sengaja dalam bentuk organisasi, dapat dibedakan antara organisasi yang berorientasi pada pemimpin (*leader orientation*), dan organisasi yang berorientasi pada sistem (*system orientation*).
- Pada organisasi berorientasi pada pemimpin, pemimpin memegang peran utama dalam kelompoknya. Pada masa lalu, raja, kepala desa, kepala suku merupakan PRIMUS INTERPARES ( yang terutama dari yang utama), karena dia memegang semua posisi penting dalam masyarakat, yakni sebagai kepala pemerintahan, hakim perdamaian, ketua adat dlsb.
- Seiring dengan semakin luasnya pergaulan antar kelompok, terjadi proses pemencaran fungsi-fungsi, yang kemudian ditangani oleh beberapa orang. (lihat teori Fred W. Riggs tentang hal ini ataupun sejarah perkembangan pembagian kekuasaan yang semula absolut di tangan satu orang menjadi terbagi tiga – esekutif, legislatif dan yudikatif, seperti pandangan Trias Politica- nya Montesqieu).

- Pada masyarakat modern, organisasinya cenderung berorientasi pada sistem. Sistem dalam suatu organisasi disusun sedemikian rupa sehingga orang yang berada didalamnya dapat bekerja berdasarkan nilai-nilai yang disepakati. Mereka yang tidak sepakat dengan sistem akan terpentol ke luar atau berupaya mengubah sistem. Masyarakat modern mengarah pada terbentuknya *“Open social system”*.
- Pada organisasi modern peran pemimpin menjadi semakin terbatas, dia lebih diposisikan sebagai “dirigen” yang bekerja dengan orang-orang profesional. Setiap anggota organisasi sudah tahu apa yang akan dikerjakan berdasarkan sistem yang sudah dipahaminya. Anggota organisasi lebih banyak diawasi oleh dirinya sendiri, bukan diawasi atau dimata-matai oleh atasannya.
- Gejala kepemimpinan muncul dalam kelompok.
- Kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, agar mau melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin secara sukarela.

# DAMPAK REVOLUSI TEKNOLOGI INFORMATIKA DAN KOMUNIKASI



# SIKLUS “OPEN SOCIAL SYSTEM”



## Open Society

- **George Soros (2000) dalam bukunya berjudul “ *Open Society – Reforming Global Capitalism*”, mengemukakan perlunya dibangun sistem masyarakat kapitalis yang lebih terbuka. Pemikirannya dilatarbelakangi oleh adanya krisis keuangan global pada tahun 1997-1999.**
- **Melalui sistem masyarakat terbuka perlu disusun arsitektur keuangan global serta arsitektur politik global yang baru.**
- **Soros menyarankan adanya aliansi sistem masyarakat terbuka yang terdiri dari berbagai komponen antara lain komponen kerjasama pertahanan antar negara seperti NATO, komponen perdagangan yang diwadahi dalam WTO dibawah koordinasi oleh PBB untuk membangun masyarakat yang lebih egalitarian, menghargai hak asasi manusia serta memperhatikan kelestarian lingkungan.**

## Open Government

- Revolusi teknologi informatika dan komunikasi telah mendorong lahirnya pemerintahan yang terbuka (*Open Government*) dengan ciri utama penggunaan teknologi informatika dan komunikasi untuk menjalankan sebagian kegiatan pemerintahan, sehingga terbangun *electronic-government. (e-govt)*.
- Nixon et al dalam bukunya “Understanding E-Government in Europe-Issues and Challenges (2010) mengemukakan berkembangnya “ The Fifth Estate”, yakni kekuatan masyarakat yang berbasis pada IT, di luar press sebagai Fourth Estate, dan Parlemen sebagai Third Estate.
- Buku lain tulisan DANIEL LATHROP & LAUREL RUMA (AUTHOR), berjudul “ Open Government : Collaboration, Transparency, and Participation in Practice”, O’ Relly Media Inc. USA, (2010), mengemukakan karakteristik “open government” antara lain sangat intensif menggunakan teknologi informatika (e-govt), memberi perhatian pada kepentingan publik, transparan dalam merencanakan dan menggunakan dana publik, serta transparan dalam proses perumusan kebijakan publik yang ditujukan untuk kepentingan publik.



- \* **BETH SIMONE NOVECK (author), 2009 dalam bukunya berjudul “*WIKI GOVERNMENT : How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful*”, menggunakan istilah Wiki Government untuk menggambarkan karakteristik keterbukaan pemerintah seperti terbukanya kamus digital “Wikipedia”.**
  
- **Douglas Holmes, dalam bukunya yang diterbitkan Tahun 1960 kemudian diperbaharui lagi tahun 2001 yang berjudul “*E-Gov – eBusiness Strategies for Government*”, telah memperkirakan berkembangnya smart communities akibat adanya teknologi informatika dan komunikasi, yang kemudian akan menciptakan model demokrasi baru yang dinamakan “*cyberdemocracy*”.**

## Open Organization

- Organisasi sebagai wadah dan sistem kerjasama antarmanusia mempunyai hubungan timbal balik dengan lingkungannya.
- Organisasi pemerintah yang terbuka (*open organization*) merupakan salah satu prasyarat untuk menjadi “*High Performance Government Organizations*”, sebagaimana dikemukakan Mark. G. Popovich (1998) (editor), dalam bukunya berjudul : “ *Creating High Performance Government Organizations*” (John Wiley & Sons, Inc, USA).
- Karakteristik “ High Performance Organizations” yaitu sbb:
  - *are clear on their mission;*
  - *define outcomes an focus on results;*
  - *empower employees;*
  - *motivate and inspire people to succed;*
  - *are flexible and adjust nimbly to new conditions;*
  - *are competitive in terms of performance;*
  - *restructure work processes to meet customer needs.*
  - *maintain communication with stakeholders.* (Popovich, 1998 : 16).

## DESIGN COMPONENTS OF HIGH PERFORMANCE ORGANIZATIONS

Design components	Traditional Organizations	High Performance Organizations
<b>People</b>	Narrow expertise Rugged individuals	Multiskilled Team Players
<b>Decisions Systems</b>	Centralized Closed	Dispersed OPEN
<b>Human Resource Systems</b>	Standarized selections Routine training Job-based pay Narrow, repetitive jobs	Realistic job interview Continuous training Performance-based pay Enriched jobs
<b>Structure</b>	Tall, rigid hierarchies Functional departments	Self-regulating teams Flat, flexible hierarchies Self-contained business
<b>Values and Culture</b>	Promote compliance Routine behaviors	Promote involvement Innovation, and cooperatives

Source : Popovich, 1998, p 22, citation from Resnick-West, 1994, p 34.

# Open Citizen

- **ANDREW KAKABADSE, NADA KAKABADSE, KALU KALU (EDITORS), 2009,** dalam bukunya **“CITIZENSHIP : A REALITY FAR FROM IDEAL”**, menggambarkan adanya **CITIZENSHIP CONCEPTS** yang mencakup :
  - 1) *Political Citizenship***
  - 2) *Civil Citizenship***
  - 3) *Social Citizenship***
  - 4) *Economic Citizenship***
  - 5) *World Citizenship***
  - 6) *Virtual Citizenship***
- \* Melalui konsep kewarganegaraan (***citizenship concept***) dibangun masyarakat yang terbuka dan yang memiliki kesadaran akan hak dan kewajibannya sebagai warganegara secara seimbang.

## MUNCULNYA PEMIMPIN

- Secara teoretis, munculnya seorang pemimpin, dapat dibedakan menjadi tiga macam yakni :
  - a. Teori Genetis, yang berpandangan bahwa seorang pemimpin muncul karena dilahirkan oleh kelompok tertentu, dan sejak lahir sudah membawa talenta sebagai seorang pemimpin. (*Leader is born not made*).
  - b. Teori Sosial, yang berpandangan bahwa seorang pemimpin muncul karena disiapkan oleh masyarakat. (*Leader is made not born*).
  - c. Teori Eklektik, yang berpandangan bahwa seorang pemimpin muncul karena sudah memiliki bakat-bakat kepemimpinan yang dibawanya sejak lahir dan kemudian berkembang karena secara sosiologis diberi kesempatan oleh masyarakatnya. Teori eklektik sebenarnya perpaduan antara teori genetis dengan teori sosial.

## **B. KEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN**

- **Di kalangan pemerintahan, ada dua jenis kepemimpinan yang perlu dijalankan secara bersama-sama yakni :**
  - a. Kepemimpinan Organisasional;**
  - b. Kepemimpinan Sosial**

### **Ad.a. Kepemimpinan organisasional**

- Kepemimpinan ini muncul karena pimpinan pemerintah daerah maupun SKPD didalamnya memimpin sebuah unit organisasi.
- Pengikutnya merupakan bawahan yang patuh karena adanya ikatan norma-norma organisasi formal.
- Dalam menjalankan kepemimpinannya, pimpinan organisasi formal biasanya menggunakan berbagai fasilitas manajerial seperti kewenangan, anggaran, personil dan logistik.
- Teori yang digunakan untuk menganalisis berasal dari ilmu manajemen dan administrasi publik.

## Ad.b. Kepemimpinan Sosial

- Timbul karena seseorang memimpin masyarakat luas yang tidak dalam kedudukan sebagai bawahan. Pengikut berposisi sebagai pendukung yang terikat pada kharisma seseorang
  - Pada kepemimpinan sosial, kapasitas & kualitas pribadi si pemimpin yang mampu menggerakkan pengikutnya. Naik atau turunnya dukungan akan bergerak sangat cepat, tergantung pada konsistensi perilaku pemimpin bersangkutan. Contoh : Kasus Aa Gym.
  - Dimensi sosial & politik lebih dominan dari pada dimensi administratif;
  - Teori yang digunakan untuk menganalisis gejala kepemimpinan sosial berasal dari Sosiologi, yang menekankan pada kharisma, gezag, serta sumber-sumber otoritasnya.
- 
- Kepala Daerah termasuk pimpinan SKPD seharusnya mempunyai kedua bentuk kepemimpinan organisasional maupun kepemimpinan sosial karena pengikutnya memang berasal dari dua kelompok yang berbeda.

## **PERTIMBANGAN DALAM MEMILIH PEMIMPIN PEMERINTAHAN**

✓ Ada tiga variabel yang digunakan untuk memilih Pimpinan Pemerintahan sehingga mampu menjalankan kepemimpinan dengan baik, yakni :

1. Kapabilitas
2. Akseptabilitas
3. Kompatibilitas

### ad. 1. Kapabilitas

Adalah gambaran kemampuan diri si pemimpin baik intelektual maupun moral, yang dapat dilihat dari catatan jejak (*track record*) pendidikannya maupun jejak sikap dan perilakunya selama ini.

- ⊙ Pemimpin yang baik tidak akan muncul secara tiba-tiba, tetapi melalui proses perjalanan yang panjang.



ad. 2. Akseptabilitas

Adalah gambaran tingkat penerimaan pengikut terhadap kehadiran pemimpin, yang terlihat dari dukungan waktu pemilihan (untuk pejabat yang dipilih) serta dukungan program-program yang ditawarkan (untuk pejabat yang diangkat).

ad. 3. Kompatibilitas

Adalah gambaran kemampuan pemimpin pemerintahan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan yang datang dari sistem pemerintah tingkat atasnya dan kemampuan mengakomodasikan tuntutan dari subsistem pemerintah tingkat bawahnya maupun dari para pengikutnya.

⊙ Derajat urgensi ketiga aspek tsb sangat tergantung pada tingkatan dari wilayah pengaruh dari pimpinan pemerintahan.

⇒ Urutan pentingnya Aspek Kepemimpinan dikaitkan dengan Tingkatan pada Posisi Pemerintahan

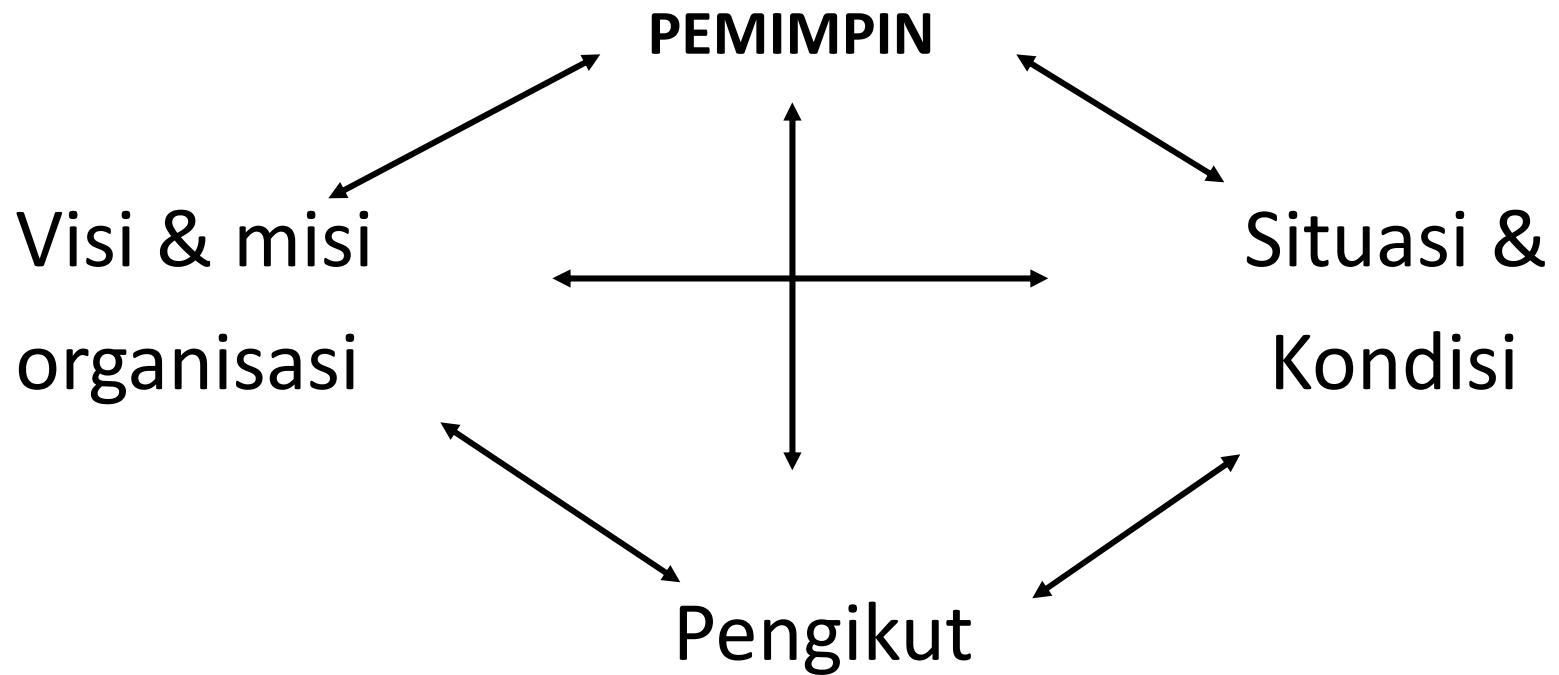
<b>NO</b>	<b>Tingkatan Posisi Pemerintahan</b>	<b>Urutan Derajat Urgensi Aspek Kepemimpinan</b>
<b>1.</b>	<b>Presiden</b>	<b>1. Kapabilitas 2. Akseptabilitas 3. Kompatibilitas</b>
<b>2.</b>	<b>Kepala Daerah Propinsi</b>	<b>1. Kompatibilitas 2. Kapabilitas 3. Akseptabilitas</b>
<b>3.</b>	<b>Kepala Daerah K/K</b>	<b>1. Akseptabilitas 2. Kapabilitas 3. Kompatibilitas</b>
<b>4.</b>	<b>Kepala Desa</b>	<b>1. Akseptabilitas 2. Kompatibilitas 3. Kapabilitas</b>

## **C. EMPAT VARIABEL KEPEMIMPINAN VISIONER**

**Ada empat variabel yang mempengaruhi kepemimpinan visioner dalam pemerintahan yakni :**

- 1. Pemimpin**
- 2. Pengikut**
- 3. Situasi dan kondisi**
- 4. Visi dan misi yang diembannya**

## Keterkaitan Antar Variabel Kepemimpinan



## C.1. Variabel Pemimpinan

- **Pemimpin pemerintahan adalah orang yang tugas utamanya memimpin pengikut, baik sebagai bawahan maupun sebagai pendukung, melalui berbagai keputusan yang diambilnya.**

**PEMIMPIN = Fungsi dari (BAKAT, KEMAMPUAN, KESEMPATAN)**

- \* **Bakat dapat dilihat melalui psikotest**
- \* **Kemampuan dapat dikembangkan melalui pendidikan dan atau pelatihan**
- \* **Kesempatan diberikan dan diperoleh melalui perjuangan baik secara sosiologis maupun secara politis. Pada saat sekarang kesempatan secara politis terbuka lebar. Seseorang dapat melakukan mobilitas vertikal secara cepat.**

**Contoh: Walikota Cilegon yang semula adalah Kepala Desa, atau Wakil Bupati Subang yang semula adalah ajudan Bupati periode sebelumnya.**

## **Delapan Perbedaan Pemimpin dengan Manajer**

- **Manajer mengadiministrasikan, pemimpin melakukan inovasi-inovasi.**
- **Manajer tiruan, pemimpin adalah asli.**
- **Manajer memelihara, pemimpin mengembangkan.**
- **Manajer memfokuskan pada sistem dan struktur, pemimpin memfokuskan pada orang.**
- **Manajer menitikberatkan pada pengendalian, pemimpin mendasarkan pada rasa percaya.**
- **Manajer memiliki pandangan jangka pendek, pemimpin memiliki pandangan jangka panjang**
- **Manajer menanyakan “mengapa” dan “bagaimana”, sedangkan pemimpin menanyakan “apa” dan “mengapa”.**
- **Manajer memiliki pandangan pada garis dasar, pemimpin memiliki pandangan pada horison. (Bennis & Townsend, 1995).**

## **EMPAT HAL PENTING MENGENAI PEMIMPIN**

- 1. Bahwa definisi satu-satunya tentang seorang pemimpin adalah orang yang mempunyai pengikut.**
- 2. Bahwa seorang pemimpin efektif bukanlah orang yang dicintai atau dikagumi, tetapi ia adalah orang yang menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal yang besar.**
- 3. Bahwa pemimpin itu nyata. Mereka adalah orang-orang yang nyata memberikan teladan.**
- 4. Bahwa kepemimpinan bukanlah jabatan, hak istimewa, gelar atau uang. Kepemimpinan adalah tanggung jawab. ( Sumber : Peter F. Drucker, 1997).**

- **Inti kepemimpinan adalah pengambilan keputusan. Sedangkan inti pengambilan keputusan adalah keberanian mengambil resiko, karena setiap keputusan yang diambil ataupun tidak diambil tetap ada risikonya.**
- **Kesalahan pengambilan keputusan yang salah pada dunia usaha paling jauh akan membuat perusahaan bangkrut, sedangkan pengambilan keputusan yang salah pada pemerintahan akan berdampak sangat luas – dari mulai konflik pada skala kecil sampai perang, yang pada ujungnya dapat membuat sebuah negara mengalami kemunduran atau bahkan kebangkrutan.**
- **Pengambilan keputusan di bidang pemerintahan harus dilakukan “dengan kepala dingin”, dengan memperhatikan lingkungan internal dan eksternal secara komprehensif dan berkesinambungan.**



# TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- Ada perbedaan antara pengambilan keputusan (*decision making*) dengan pembuatan kebijakan (*policy making*).
- Pengambilan keputusan melibatkan pemilihan berbagai alternatif diantara berbagai alternatif yg relevan.
- Pembuatan kebijakan pd umumnya melibatkan sebuah pola tindakan, aktivitas yang panjang dan berbagai keputusan, mengenai hal-hal rutin maupun yang tidak rutin.
- Pengambilan keputusan merupakan dasar bagi pembuatan kebijakan.

(Sumber diambil dr : James E. Anderson, Public Policy-Making, 1978).

- **Teori Rasional-komprehensif ( *The Rational- Comprehensive Theory* ) , dengan elemen-elemen sbb:**

- 1) **Pembuat keputusan dihadapkan pada masalah yang telah ada yang dapat dipisahkan dari masalah lainnya, atau setidaknya-tidaknya dpt dibandingkan diantara keduanya.**
- 2) **Tujuan, nilai-nilai, atau sasaran yang memandu pembuat keputusan ditetapkan secara jelas dan dibuat peringkat menurut tingkat pentingnya.**
- 3) **Berbagai alternatif yang berkaitan dengan masalah telah diuji.**
- 4) **Konsekuensi (biaya dan manfaat) yang akan mengikuti setiap alternatif yang akan diambil sudah dikaji.**
- 5) **Setiap alternatif dan setiap konsekuensi ikutan dapat dibandingkan dgn alternatif lainnya.**
- 6) **Pembuat keputusan akan memilih berbagai alternatif dan konsekuensi yang mengikutinya, yang akan memaksimalkan tujuan, nilai-nilai atau sasaran.**

- **Teori Inkremental (Incremental Theory)**

- 1) Tujuan dan sasaran selektif dan analisis empiris tindakan diperlukan untuk memadukannya satu dgn yg lain;
- 2) Pembuat keputusan memberi perhatian hanya pada beberapa alternatif yang erat dengan masalah, yang akan berbeda dengan kebijakan yang sudah ada;
- 3) Untuk setiap alternatif, hanya ada beberapa konsekuensi penting yang dievaluasi;
- 4) ) Masalah dihadapkan pd pembuat keputusan. Pandangan inkrementalis memungkinkan tdk menghitung penyesuaian alat-tujuan dan tujuan-alat yg membuat masalah menjadi lebih terkelola.
- 5) Tidak ada keputusan tunggal atau pemecahan masalah yang sepenuhnya benar. Pengujian keputusan yang baik dapat menghasilkan kesimpulan setuju atau tidak setuju dengan alternatif yang akan diambil.
- 6) Pengambilan keputusan yang inkremental merupakan cara perbaikan yg penting utk mengurangi ketidaksempurnaan.

## **Teori Perpaduan (Mixed Scanning)**

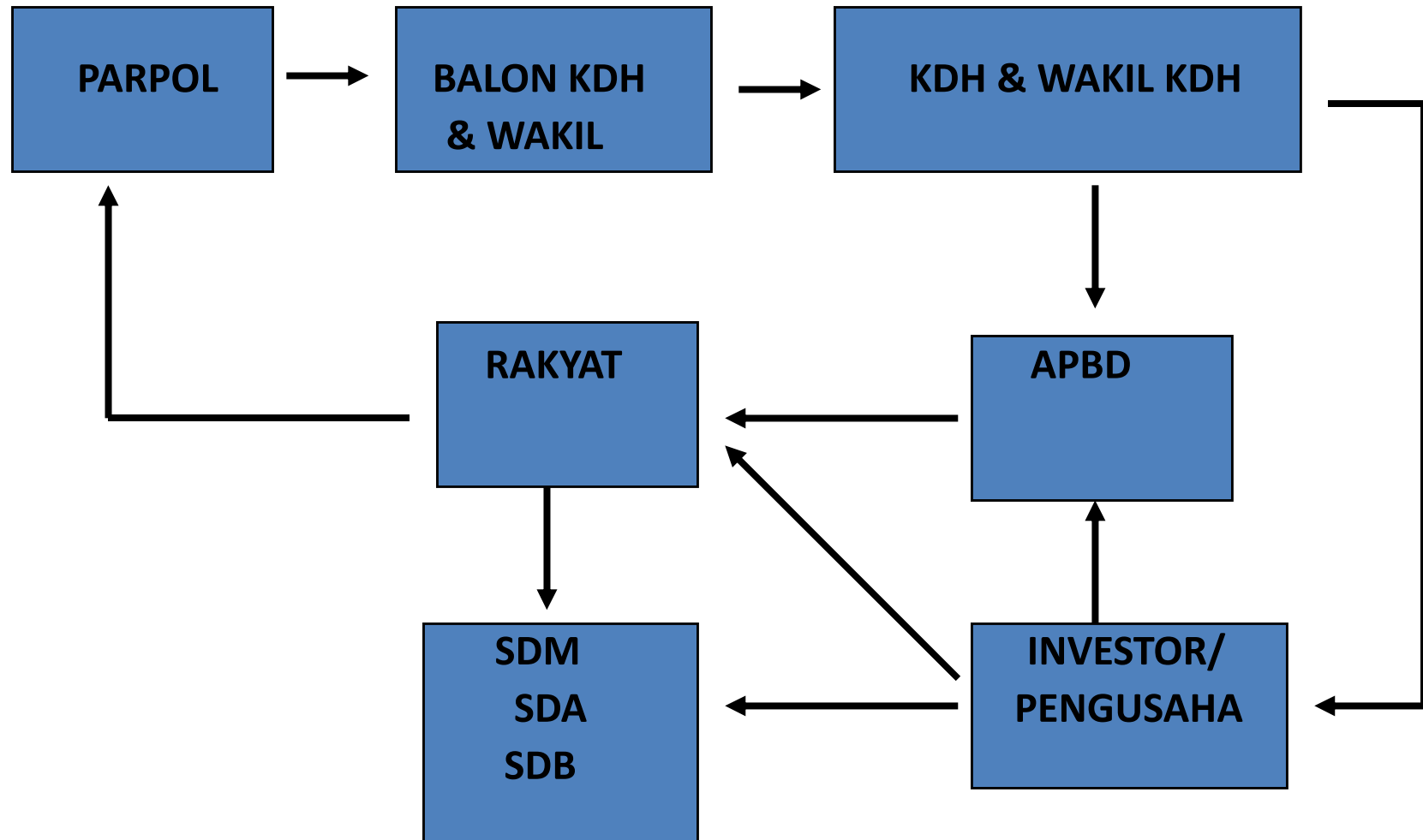
- 1) Pandangan perpaduan memungkinkan pembuat keputusan untuk menggunakan baik Teori Rasional Komprehensif maupun Teori Inkremental pada situasi yang berbeda.**
- 2) Kemampuan terbesar dari pembuat keputusan didayagunakan untuk melaksanakan keputusannya. Semakin banyak melakukan pelarikan terhadap berbagai alternatif, semakin baik keputusan diambil.**
- 3) Pandangan perpaduan merupakan pendekatan kompromi antara kelompok inkrementalis dengan kelompok rasionalis.**

## **ENAM LANGKAH BERTAHAP DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

- 1. Kelompokkan masalahnya.**
- 2. Tetapkan masalahnya.**
- 3. Buat spesifikasi jawaban terhadap masalah.**
- 4. Putuskan apakah yang “benar”, daripada yang dapat diterima, berkaitan dengan batas-batas kondisi.**
- 5. Kaitkan keputusan dengan tindakan yang nyata.**
- 6. Uji validitas dan keefektifan keputusan dihadapkan pada kejadian aktual.**

(Sumber : Peter F. Drucker, *The Effective Decision*, Harvard Business Review on Decision Making, 2001 : 2-3).

# LINGKARAN SETAN (*VICIOUS CIRCLE*) PEMERASAN DALAM PILKADA



## **DAMPAK HASIL PILKADA TERHADAP KEMAJUAN DAERAH**

- **Banyak sekali faktor yang menentukan kemajuan suatu daerah, ada faktor internal yakni faktor yang berada di bawah kendali manajemen. Adapula faktor eksternal, yakni faktor yang berada diluar kendali manajemen.**
- **Berkaitan dengan Pilkada, ada tiga faktor penting yang berdampak langsung terhadap kemajuan daerah, yakni :**
  - a. Kapabilitas Kepala Daerah terpilih;**
  - b. Dukungan partai politik yang tercermin melalui anggotanya di DPRD;**
  - c. “Profesionalitas” birokrasi pemerintahan daerah.**

**PETA PRAKIRAAN HASIL PILKADA TERHADAP KEMAJUAN DAERAH**  
 (Berdasarkan Perpaduan antara Faktor Kapabilitas Kepemimpinan dengan Dukungan Politik dari Parpol Melalui DPRD)

D  
U  
K  
U  
N  
G  
A  
N  
G  
  
P  
A  
R  
P  
O  
L

TINGGI

SEDANG

RENDAH

<b>Kemajuan Daerah sangat tergantung pada Parpol pendukung</b>	<b>Tingkat kemajuan daerah moderat, apabila didukung birokrasi profesional</b>	<b>Tingkat kemajuan daerah akan tinggi</b>
<b>Tergantung Dinamika DPRD, Apabila DPRDnya <i>High Profile</i>, daerah berpeluang untuk maju</b>	<b>Tingkat kemajuan daerah moderat, meskipun cenderung lambat</b>	<b>Tingkat kemajuan daerah tinggi apabila DPRD justru bersifat "Low Profile"</b>
<b>Daerah akan cenderung mengalami kemandegan, bahkan kemunduran</b>	<b>Tingkat kemajuan daerah lambat, sehingga memerlukan konsultasi pihak luar</b>	<b>Cenderung banyak konflik politik, membuat kemajuan daerah menjadi lambat</b>

RENDAH

SEDANG

TINGGI

**KAPABILITAS KEPEMIMPINAN**



**PETA PRAKIRAAN HASIL PILKADA TERHADAP KEMAJUAN DAERAH**  
 (Berdasarkan Perpaduan antara Faktor Kapabilitas Kepemimpinan dengan  
 “Profesionalitas” Birokrasi)

P  
R  
O  
F  
E  
S  
I  
O  
N  
A  
L  
I  
T  
A  
S

B  
I  
R  
O  
K  
R  
A  
S  
I

TINGGI

SEDANG

RENDAH

<b>Kemajuan Daerah tergantung pada ketulusan birokrasi, atau Justru terjadi biopatologi</b>	<b>Tingkat kemajuan daerah moderat sampai tinggi apabila dilakukan banyak pendelegasian kew.</b>	<b>Tingkat kemajuan daerah akan tinggi</b>
<b>Untuk mencapai kemajuan, diperlukan banyak supervisi dari Pem tingkat atasnya dan bantuan pihak luar</b>	<b>Tingkat kemajuan daerah moderat, meskipun cenderung lambat</b>	<b>Tingkat kemajuan daerah dari moderat ke arah tinggi apabila ada cetak biru yang jelas</b>
<b>Daerah akan cenderung mengalami kemandegan, bahkan kemunduran</b>	<b>Tingkat kemajuan daerah lambat, shg memerlukan Konsultansi pihak luar</b>	<b>Cenderung menggunakan gaya otoriter untuk membuat daerah maju</b>

RENDAH

SEDANG

TINGGI

**KAPABILITAS KEPEMIMPINAN**

- **Parpol mempunyai peran penting di dalam seleksi awal bakal calon kepala daerah dan wakil kepala daerah. Oleh karena itu, Parpol harus ikut bertanggungjawab apabila bakal calon tersebut ternyata tidak membawa kemajuan berarti bagi daerah otonom bersangkutan.**
- **Mengingat bahwa desentralisasi pada empat dimensi (politik, administrasi, fiskal, dan ekonomi) bersifat komprehensif dan berkelanjutan, diperlukan langkah-langkah perubahan strategis lainnya untuk membangun daerah, antara lain membangun birokrasi yang profesional dan DPRD yang berwawasan kenegarawanan.**
- **Tidak kalah pentingnya adalah membangun masyarakat pembelajaran yang senantiasa mau belajar pada setiap langkah kegiatan untuk kemajuan masa mendatang.**

## C.2. VARIABEL PENGIKUT

- Sesuai dengan jenis kepemimpinan dalam bidang pemerintahan, ada dua jenis pengikut yakni : pengikut dalam konteks organisasi administratif, dan pengikut dalam konteks organisasi sosial.
- Pengikut dalam konteks organisasi administratif terdiri para PNS, yang bekerja dengan imbalan penghasilan dari negara, mereka dikategorikan sebagai bawaham (*subordinate*). Dalam organisasi administratif, ikatan-ikatan norma berjalan sangat ketat. Loyalitasnya seringkali bersifat semu karena terikat pada kepentingan yang melekat.
- Pengikut pada organisasi sosial dikategorikan sebagai pendukung (*supporter*), dengan ikatan yang lebih longgar. Para pendukung organisasi seperti ini dapat dengan mudah ke luar dan mencari sumber kharisma yang baru, apabila tidak dapat dipuaskan oleh kepemimpinan yang ada. Loyalitasnya pada pemimpin bersifat hitam-putih, dalam arti apabila loyal akan sangat loyal bahkan bersedia mengorbankan nyawa untuk mempertahankannya.

## **KARAKTERISTIK PENGIKUT UNTUK ORGANISASI ADMINISTRATIF**

- **Menurut Hersey & Blanchard (1990 : 183) tingkat kematangan pengikut dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) macam yakni :**

**M1 : Rendah, Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin.**

**M2 : Rendah ke sedang, tidak mampu tetapi mau atau yakin.**

**M3 : Sedang ke tinggi, mampu tetapi tidak mau atau tidak yakin.**

**M4 : Tinggi, mampu/kompeten dan mau/yakin.**

**Gaya Kepemimpinan yang digunakan sesuai kematangan Pengikut :**

**M1 → G1 ( Gaya Memberitahukan).**

**M2 → G2 ( Gaya Menjajakan).**

**M3 → G3 ( Gaya Mengikutsertakan).**

**M4 → G4 ( Gaya Mendelegasikan).**

## **KARAKTERISTIK PENGIKUT PADA ORGANISASI SOSIAL**

- **Dilihat dari karakteristiknya, pengikut sebagai pendukung seorang pemimpin organisasi sosial dapat dibedakan menjadi dua macam yakni :**
  - a. kelompok loyalis, yakni kelompok yang “sudah terbeli hatinya” sehingga akan tetap loyal pada si pemimpin apapun yang terjadi. Kelompok ini seringkali tidak lagi menggunakan pertimbangan rasional, tetapi lebih pada pertimbangan emosional.**
  - b. kelompok pengayun, yakni kelompok yang menjadi pendukung karena ikut-ikutan ataupun karena ada kepentingan tertentu yang diharapkan dapat dipenuhi oleh si pemimpin. Apabila keinginannya sudah terpenuhi ataupun muncul pemimpin baru dengan kharisma yang berbeda, kelompok ini akan dengan mudah memindahkan dukungannya.**

- **Sama seperti di dunia bisnis yang manajernya mengharapkan loyalitas pelanggannya agar keuntungannya dapat terjamin, maka di dunia sosial dan politik para pemimpinnya juga mengharapkan adanya loyalitas dari para pendukungnya.**
- **Dengan dukungan dari para loyalis, kedudukan pemimpin akan aman dari kompetisi dengan pemimpin lain yang selalu ingin menggantikannya.**
- **Kompetisi akan selalu ada dalam setiap lingkaran kelompok. Orang-orang yang berada di luar lingkaran elit akan berusaha masuk ke dalam lingkaran, yang secara bertahap akan berusaha masuk ke dalam inti elit, untuk menggantikan elit yang sudah ada. Para pemimpin pada dasarnya adalah para elit.**

## **EMPAT KARAKTERISTIK ORGANISASI PEMBELAJARAN**

- 1. Membagikan informasi secara terbuka.**
- 2. Tekankan pembelajaran dan investasikan masa depannya.**
- 3. Jangan menghukum kesalahan atau kegagalan.**
- 4. Harapkan orang untuk terus belajar.**

**(Sumber : Jeffrey A. Krames; “Jack Welch Lexicon of Leadership”  
2002).**



## **C.3. VARIABEL SITUASI DAN KONDISI**

- **Dalam konteks organisasi administratif, situasi dan kondisi dapat dibedakan menjadi dua macam yakni situasi dan kondisi internal serta situasi dan kondisi eksternal.**
- **SIKON INTERNAL adalah situasi dan kondisi di dalam organisasi yang mempengaruhi kinerja pencapaian tujuan organisasi dan berada di bawah kendali manajemen. Sikon internal ini antara lain berbentuk jumlah pegawai, berbagai peraturan yang dibuat oleh manajemen, anggaran yang dikelola manajemen, jumlah logistik dan lain sebagainya.**
- **SIKON EKSTERNAL adalah situasi dan kondisi di luar organisasi yang mempengaruhi kinerja pencapaian tujuan organisasi tetapi berada di luar kendali manajemen. Bentuknya dapat berupa kebijakan dari suprasistem, ideologi, politik, ekonomi dan sosial budaya, pertahanan, dan agama.**

- Pada organisasi sosial, lingkungan internal maupun eksternalnya bersifat lebih cair sehingga sulit diprediksi secara tepat. Untuk dapat memahaminya, pemimpin perlu sering melakukan pendekatan informal ataupun memasang jejaring untuk menangkap “berita dibalik berita” maupun “informasi dibalik informasi”.
- Pada era digital seperti sekarang ini, ada 5 (lima) “estate”, yakni “sebuah entitas yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi masyarakat luas”. Kelima estate tersebut yaitu :
  - 1<sup>st</sup> estate : EXECUTIVE
  - 2<sup>nd</sup> estate : JUDICATIVE
  - 3<sup>rd</sup> estate : LEGISLATIVE
  - 4<sup>th</sup> estate : PRESS
  - 5<sup>th</sup> estate : NETCITIZEN → CYBERDEMOCRACY.
- \* Pemimpin pemerintahan perlu memperhatikan kelima estate tersebut, karena masing-masing mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi keputusan yang akan diambil oleh pejabat pemerintah.

**Bagi pemerintahan, variabel situasi dan kondisi yang dominan meliputi : IPOLEKSOSBUDAGHANKAM.**

- \* Ideologi. Pertarungan ideologi kapitalisme-liberalisme versus sosialisme- komunisme nampaknya sudah berakhir dengan bubarnya Uni Sovyet dan bergesernya ideologi China dari sosialisme menuju “*market socialism*”. Menurut tesisnya Samuel P. Huntington, dalam buku “*Clash of Civilization*”, akan terjadi perebutan hegemoni ideologi antara kapitalisme dengan Islam sebagai ideologi.**
- \* Politik. Reformasi telah mengembalikan peran partai politik sebagai pengelola negara. Pada saat sekarang “politik telah menjadi panglima”, sehingga semua keputusan bernuansa politik. Telah terjadi pula politisasi birokrasi yang bertentangan dengan prinsip “*Public Service Neutrality*”.**

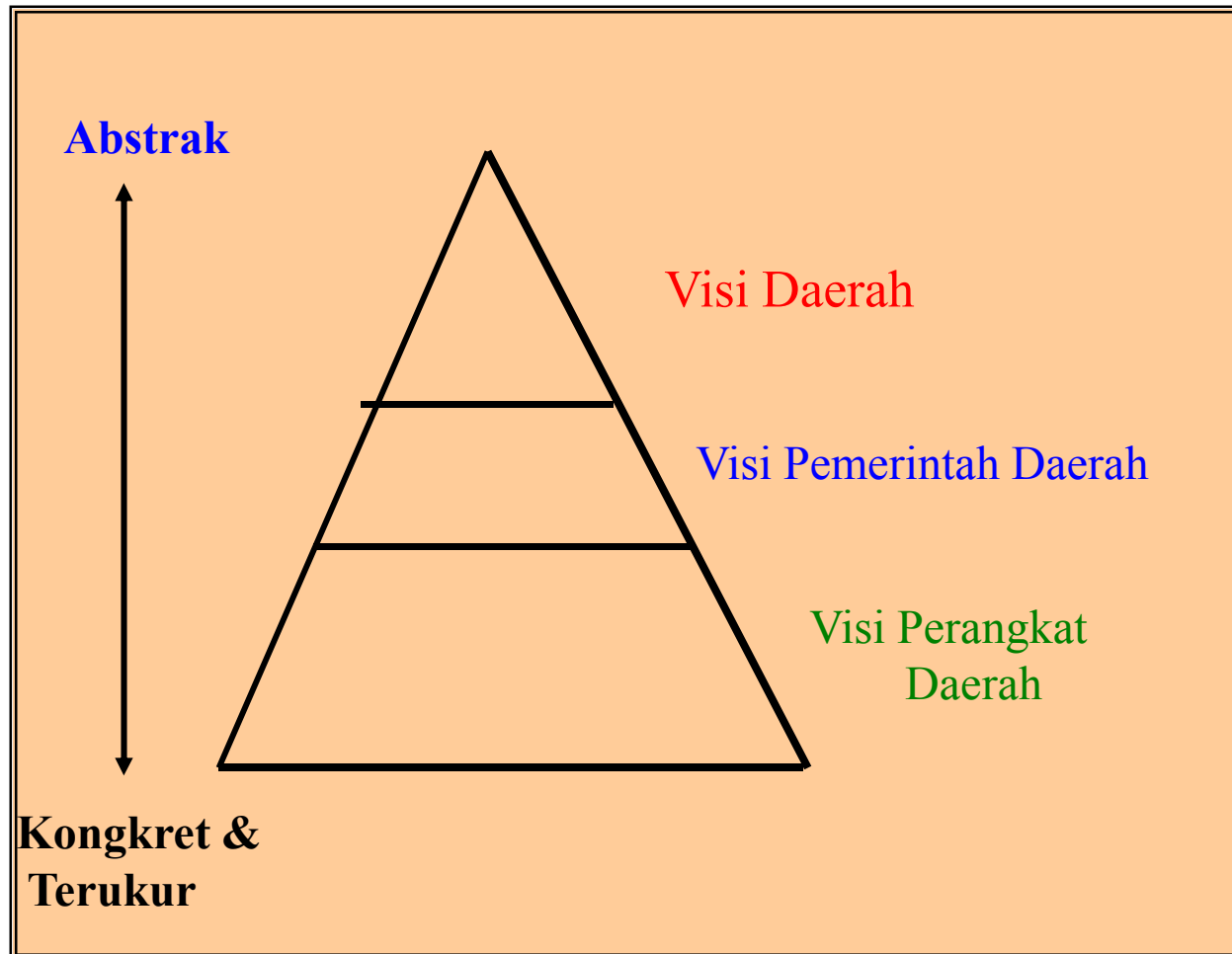
- \* Ekonomi. Kecenderungan pengaturan ekonomi baru yang berbasis pada ideologi “market socialism” yang dipelopori oleh China dan India. China telah menjadi negara dengan cadangan devisa terbesar di dunia (Tahun 2009 : US \$ 1.500 milyar, pertengahan tahun 2010 : US\$ 2.450 milyar) mengalahkan AS. Pada Tahun 2009, China telah menggeser posisi Jerman sebagai negara pengekspor terbesar dunia.**
- \* Sosial dan budaya. Kesenjangan sosial menjadi isu sentral dalam kehidupan masyarakat Indonesia, karena pudarnya implementasi ideologi negara. Ada kebangkitan kebudayaan daerah yang memperkaya kebudayaan nasional. Hak karya intelektual bangsa maupun paten dari inovasi anak bangsa sebagai produk dari kebudayaan perlu memperoleh perhatian agar tidak dicuri oleh bangsa lain. (Kasus ukiran bali yang dipatentkan oleh orang asing, Reyog, batik, berbagai jenis makanan dlsb). Pemimpin pemerintahan perlu peka terhadap isu sosial dan budaya.**
- \* Agama. Kerukunan antar ummat beragama menjadi isu strategis yang perlu memperoleh perhatian, karena potensial menjadi sumber awal terjadinya konflik sosial. Pemimpin pemerintahan perlu peka terhadap isu yang berkaitan dengan agama, karena seringkali ditanggapi dengan emosional.**

- \* **Pertahanan.** Pergeseran peta geopolitik dan kemajuan teknologi informatika dan telekomunikasi memerlukan perhatian yang serius bagi seluruh komponen bangsa. Isyu pertahanan negara bukan hanya tanggung jawab TNI saja melainkan tanggung jawab seluruh komponen bangsa. Semua pemimpin pemerintahan pada setiap jenjang perlu memberikan perhatian dan dukungan terhadap ketangguhan pertahanan bangsa dan negara.
- \* **Keamanan.** Pergeseran kejahatan dari “*blue collar crime*” ke “*white collar crime*”, perlu menjadi perhatian para pemimpin pemerintahan, terutama adanya gerakan masyarakat dunia untuk memberantas korupsi. UNCAC (*United Nation Convention Against Corruption*) telah mendefinisikan korupsi sebagai “*extra ordinary crime*” and “*crime againsts humanity*”.

## **C.4. VARIABEL VISI DAN MISI ORGANISASI**

- **Menghadapi perubahan situasi dan kondisi internal maupun eksternal organisasi yang serba tidak menentu (*unpredictable*) , diperlukan pemimpin organisasi yang mempunyai visi ke masa depan dengan model kepemimpinan yang visioner.**
- **Visi pimpinan organisasi tsb kemudian dikemas menjadi visi organisasi yang dipimpinya, karena utk mencapainya diperlukan dukungan dari seluruh anggota organisasi maupun para pemangku kepentingan.**
- **Pemimpin organisasi yang visioner HARUS berani menawarkan visi yang menantang, dan kemudian secara konsisten melaksanakan visi tersebut.**
- **Pemimpin perlu menjaga agar antara visi, misi, program prioritas, tujuan, dan kegiatan terdapat kaitan yang erat, bersinambungan, serta saling memperkuat.**
- **Visi besar dan jangka panjang biasanya tidak selesai dalam satu periode kepemimpinan. Oleh karena itu, seorang pemimpin akan menyiapkan generasi penerus yang handal yang mampu melanjutkan upaya pencapaian visi dan misinya.**

# Tingkatan dan Sifat **Visi di Daerah**

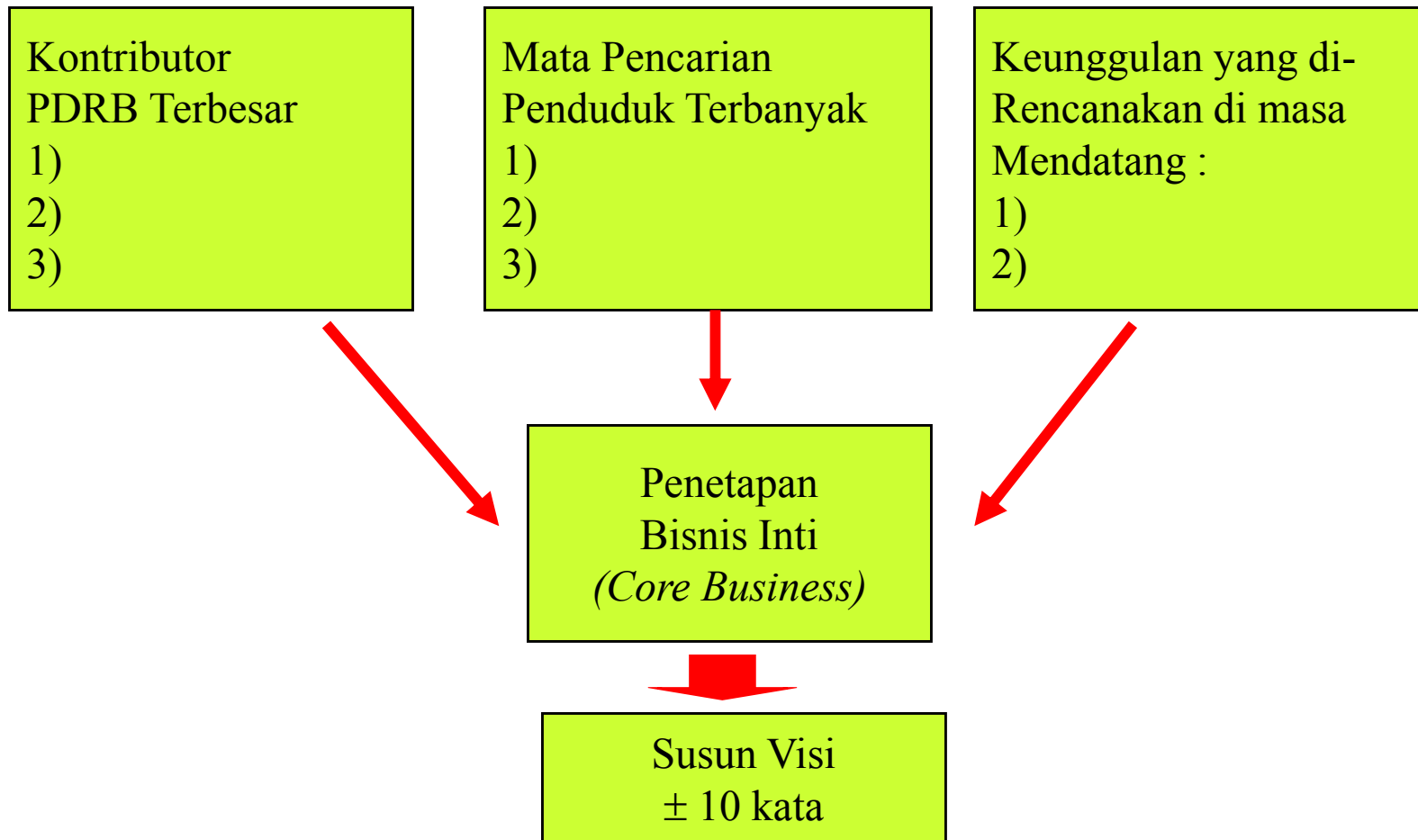


## Ciri Visi yang Baik :

- Spesifik (*specific*);
- Sederhana (*simple*);
- Terikat Waktu (*time-bound*);
- Mungkin untuk dicapai (*achievable*);
- Terukur (*measurable*). → ada KPI (*Key Performance Indicators*) untuk organisasi dan atau individu anggota organisasi.

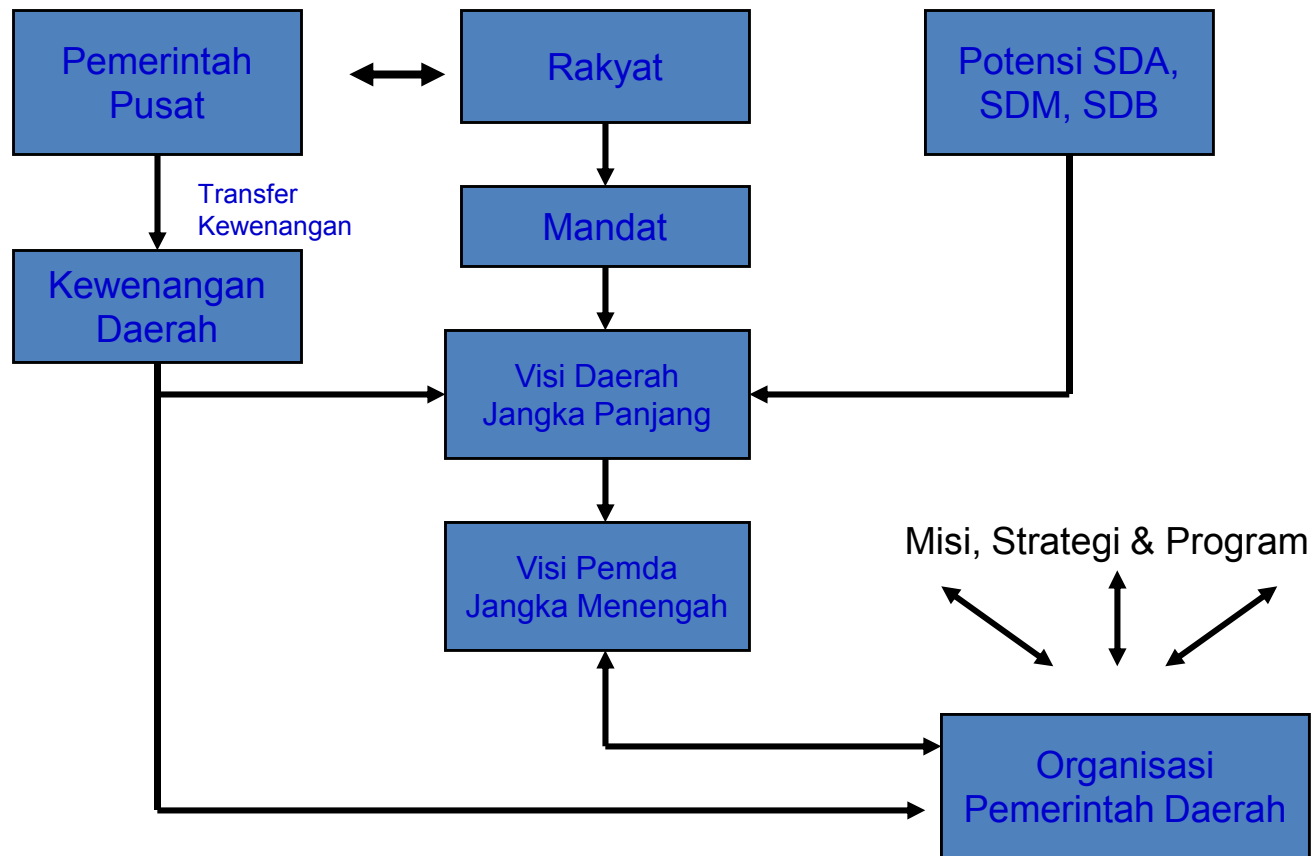


## Faktor-faktor Yang Perlu Diperhatikan Dalam Menyusun Visi Daerah



---

## Model Penyusunan Organisasi Pemerintah Daerah Berdasarkan Visi, Misi dan Kewenangan Daerah

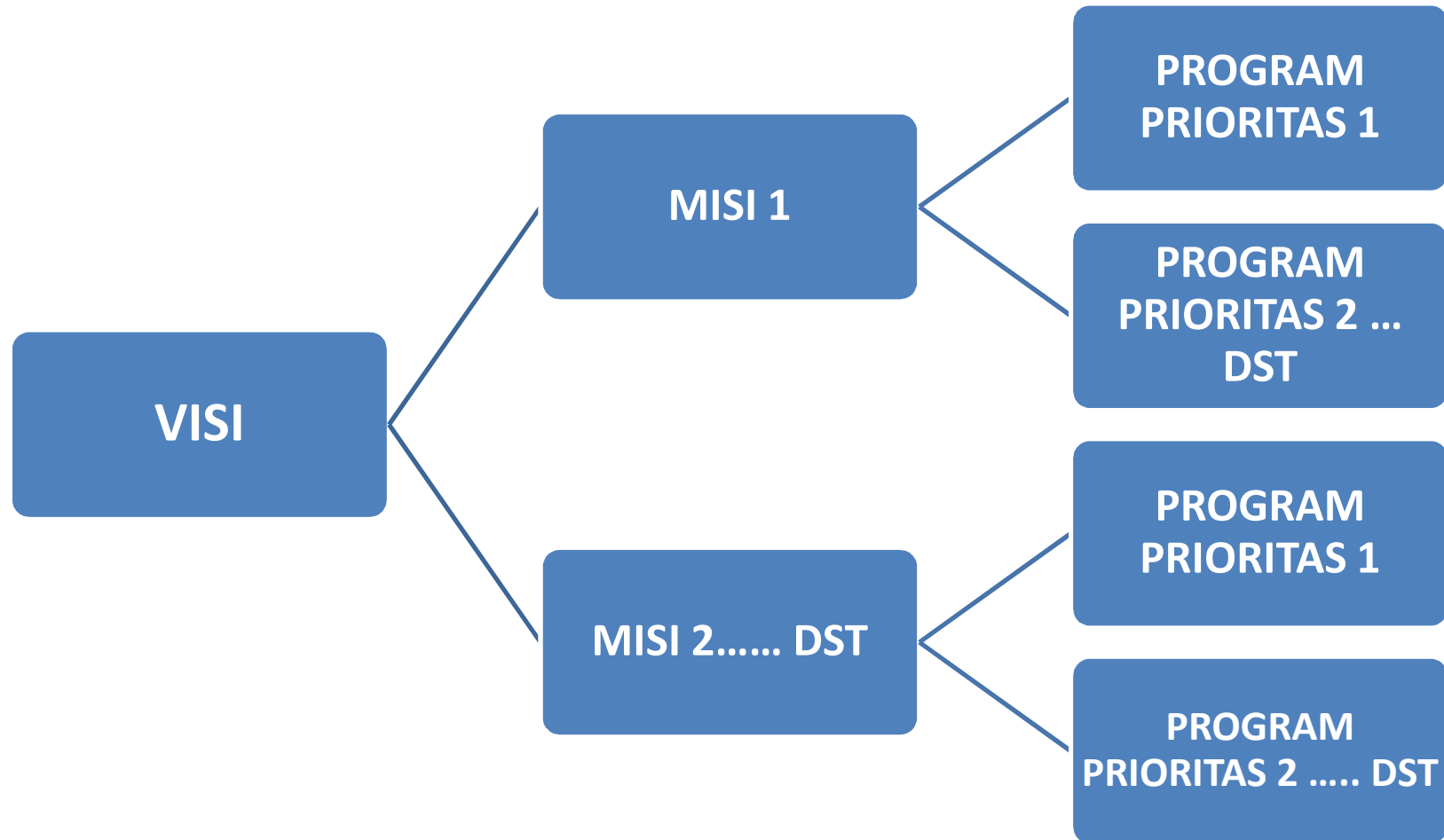


Sumber : Sadu Wasistiono

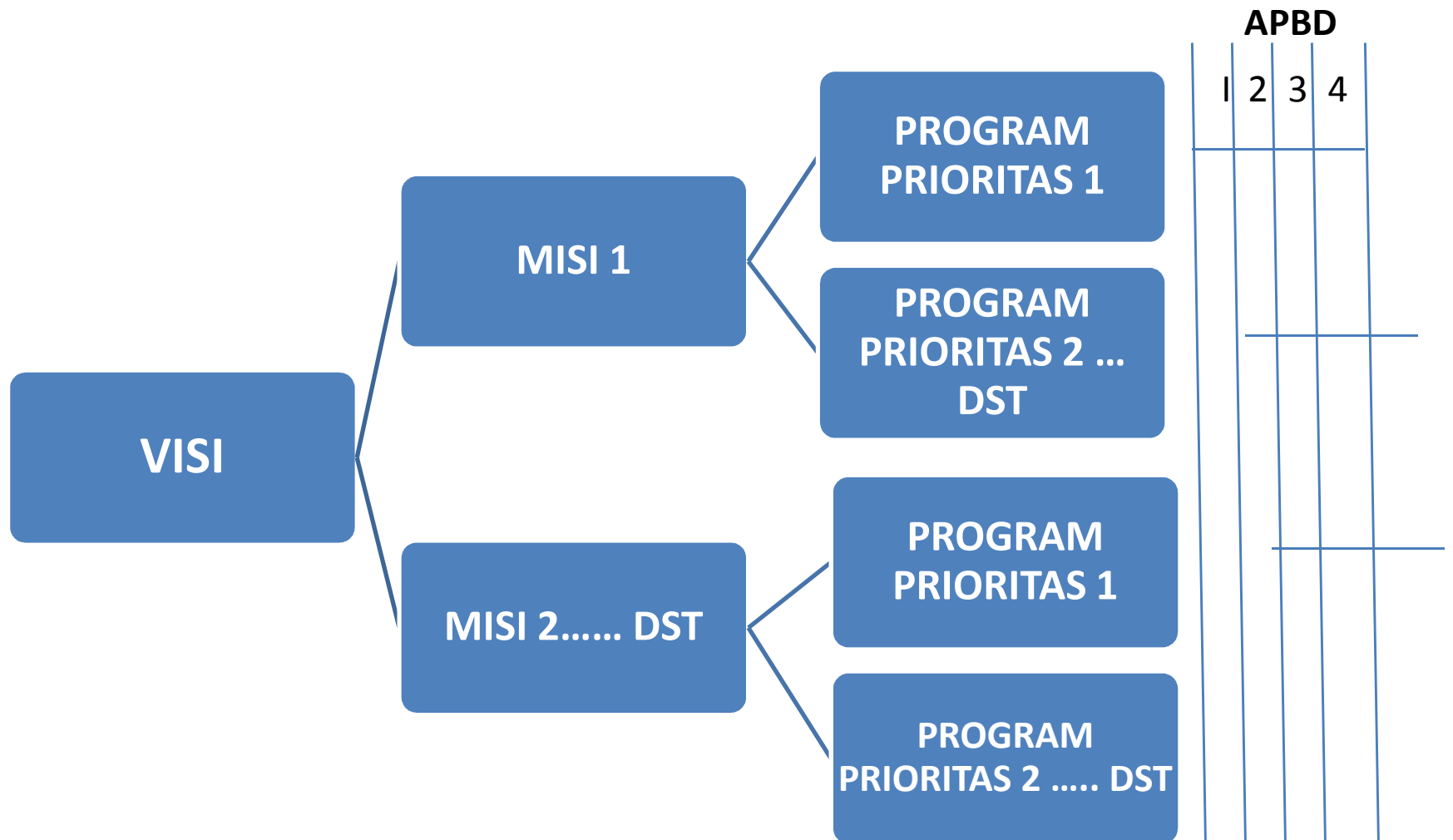
# Kaitan antara Perencanaan & Penganggaran Daerah



# KAITAN ANTARA VISI, MISI, DAN PROGRAM PRIORITAS



# KAITAN ANTARA VISI, MISI, DAN PROGRAM PRIORITAS SERTA PENGALOKASIKAN ANGGARAN SETIAP TAHUNNYA



# BIDANG INTI DAN BIDANG PENDUKUNG DALAM RKPd TAHUNAN

