

Membangun Kepemimpinan Kuat dan Tangguh Pada Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Melalui Pendidikan dan Pelatihan

Edwin Wakak Megow¹, R. Widodo Triputro², Ardian Infantono³

¹²Prodi Magister Ilmu Pemerintahan, STPMD "APMD", Yogyakarta

³Prodi Teknik Aeronautika Pertahanan, Akademi Angkatan Udara, Yogyakarta

Koresponden: kordostur@aau.ac.id

Abstract

In the case of the economic recession of Covid-19 Pandemic nowadays, strong and resilient leadership in the dynamics of advances in Science Technology and Science (IPTEKS) and technology is always expected by the community, especially to support the goal of increasing the quality of national development in the area of Information and Communication (ICT) today. Leadership Resources of local government apparatus in Indonesia need to be developed using education and training methods. This research uses the descriptive-analytic method and implemented a literature study. The implementation of leadership tasks in the regions in the future is faced with several main issues that influence each other, namely science and technology as a concept of developing development forces faced with the dynamics of national, regional, and global. Theories that are considered relevant to be applied in the development of Regional Leaders Others are Behavioral Theory and Participative Theory. The research results discuss the Regional Heads and the Competencies of Leadership and Educational Personnel of the Institute for Regional Leadership Development. The Ki Hadjar Dewantara Leadership Trilogy, which has been implemented nationally until now, can be used as a permanent leadership development method in the regions. This research recommends a leadership development approach through three aspects, namely, the Aspects of Regional Leadership Development, Aspects of Increasing the Competence of Educational Personnel of the Leadership Training Institute, and the Aspects of Facilities. and Infrastructure.

Keyword: leadership; regional government; leadership trilogy; behavioral theory and participative theory; education and training

Chronicle of Article: Received (06,05,2021); Revised (15,05,2021); and Published (31,05,2021).

© 2021 Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Sosial

How to cite this article : Megow, EW., Triputro, R.W., & Infantono, A (2021) 'Membangun Kepemimpinan Kuat dan Tangguh Pada Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Melalui Pendidikan dan Pelatihan'. *JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS, DAN SOSIAL*, 1(3), pp. 219–229. Available at: <https://embiss.com/index.php/embiss/index>

PENDAHULUAN

Ada banyak isu utama yang merupakan tantangan tugas pemerintahan daerah di Indonesia masa depan bila sewaktu-waktu terjadi resesi ekonomi. Pertama, pesatnya kemajuan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Sains (IPTEKS) yang menjadi pangkal perubahan fundamental di bidang doktrin dan konsep organisasi pemerintahan daerah, serta karakter dan pelaksanaan program pemerintahan daerah. Kedua, implementasi konsep pengembangan kemampuan

pemerintahan daerah yang efektif dihadapkan dengan dinamika nasional, regional, maupun global saat ini. Ketiga, potensi kendala terhadap negara bangsa (*nation state*) yang saat ini dan di era mendatang sangat potensial terjadi khususnya pandemi *Corona Virus Disease* 2019 (Covid-19) yang melanda di berbagai negara termasuk Indonesia. Berbagai isu tersebut tentu menempatkan jajaran pemerintahan daerah pada tantangan tugas yang kian berat dan rumit. Karenanya menjadi keniscayaan untuk mengawaki organisasi Pemerintahan Daerah oleh personel yang kompeten.

Menurut Dwiyanto dalam Satrya, dkk. (Satriya, 2013, hlm. 167) kinerja aparatur pemerintahan kecamatan kurang optimalnya sebagai suatu fenomena yang menjadi sorotan, terdapat banyak daerah menyatakan bahwa kemampuan SDM aparaturnya masih perlu ditingkatkan. Kinerja aparatur pemerintahan kecamatan kurang optimal melayani publik dan menyelenggarakan administrasi pemerintahan sehingga mengakibatkan masyarakat kurang puas terhadap pelaksanaan kinerja pemerintah.

Menurut Samin dalam Rohayatin (<https://transformatif.ub.ac.id>, diunduh tanggal 29 Januari 2021), reformasi birokrasi merupakan perubahan besar dalam paradigma tata kelola pemerintahan yang mengarah pada organisasi (kelembagaan) tatalaksana, Sumber Daya Manusia (SDM), pelayanan, dan akuntabilitas. Reformasi birokrasi menurut Thoha adalah gerakan untuk mengubah bentuk dan perilaku suatu tatanan, karena tatanan tersebut tidak lagi disukai atau tidak sesuai dengan kebutuhan zaman baik karena tidak efisien, tidak bersih atau tidak demokratis (Thoha, 2000). Sistem pemerintahan yang transparansi serta tata kelola pemerintahan yang baik adalah harapan semua orang yang menginginkan dari lahirnya sebuah negara demokrasi. Tercapainya *Good Governance* dan *Clean Government* dalam sistem penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab, sejalan dengan semangat prinsip demokrasi dan pasar yang efektif dan efisien, akan menghindari dari terjadinya kesalahan alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun secara administratif menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal dan *political framework* bagi tumbuhnya aktifitas usaha. Hal ini bagi pemerintah maupun swasta di Indonesia ialah merupakan suatu terobosan mutakhir dalam menciptakan kredibilitas publik dan untuk melahirkan bentuk manajerial yang handal.

Kader pemimpin Pemerintahan Daerah masa depan dituntut memiliki cukup bekal untuk mampu mengasah diri dalam menjawab tantangan tugas di atas. Oleh karenanya menjadi keharusan bagi institusi-institusi yang terkait dengan pemerintahan Daerah sebagai lembaga yang mampu mengedukasi untuk membangun kepemimpinan (*leadership*) para didikannya, sebagai dasar pengembangan diri calon pemimpin Daerah itu sendiri. Satu hal yang merupakan prioritas adalah membekali para pemimpin pemerintahan daerah dengan pengetahuan (*knowledge*) tentang teori kepemimpinan yang relevan beserta aplikasinya, yang di dalamnya mencakup isu IPTEKS, implementasi konsep pengembangan kemampuan pemerintahan daerah dihadapkan dinamika kendala, dan potensi kendala baik dalam skala global maupun skala regional. Proyeksinya adalah agar Pemimpin Daerah pada saatnya nanti dapat menjadi pemimpin visioner yang memiliki kemampuan mengantisipasi dinamika dan kompleksitas tantangan pelaksanaan tugas Pemerintahan Daerah masa depan. Dengan kata lain, uraian tersebut dapat kita maknai bahwa penyelenggaraan pendidikan Pemerintahan Daerah harus berorientasi pada kepentingan piramida organisasi, penguasaan IPTEKS, serta kepentingan strategis, baik skala nasional, regional, maupun global, tanpa meninggalkan kompetensi penguasaan *skill*.

Peninjauan terhadap aspek kepemimpinan di Pemerintahan Daerah sebagai bagian dari sistem pemerintahan nasional merupakan momentum yang sangat tepat bagi institusi tersebut untuk meningkatkan eksistensi dan perannya. Hal ini tentu memiliki konsekuensi agar seluruh komponen pendidikan yang terkait dengan pemerintahan daerah khususnya tenaga pendidik serta peserta didik dituntut meningkatkan peran dan kontribusinya. Pemanfaatan secara optimal momentum ini akan menjadikan eksistensi lembaga-lembaga pendidikan tinggi pencetak kader

pemimpin Pemerintahan Daerah akan semakin diperhitungkan. Dengan demikian, pencapaian status Daerah Kuat dan Tangguh yang menjadi visi sekaligus misi Pemerintahan Daerah juga lebih potensial untuk dapat segera direalisasikan dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah.

LITERATURE REVIUW

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan salah satu objek lama yang tetap menarik untuk diperbincangkan. Karenanya begitu banyak teori ataupun aplikasi tentang kepemimpinan dapat kita temukan. Kartono misalnya menguraikan bahwa satu hal yang tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan adalah kemampuan yang dapat diartikan sebagai segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan atau ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi kemampuan orang-orang yang dipimpinnya (Kartono, 2010). Kepemimpinan tidak terlepas dari cara berfikir, berperasaan, bertindak, bersikap, dan berperilaku dalam kerja pimpinan di sebuah organisasi dengan bawahan atau dengan orang lain.

Secara spesifik Awang Anwarudin dalam Seri Change Leadership untuk Perubahan Indonesia : Teori-Teori Kepemimpinan (*Leadership Theories*), menguraikan tentang Delapan Mazhab Teori Kepemimpinan meliputi *The Great Man Theory*, *Trait Theory*, *Contingency Theory*, *Situational Theory*, *Behavioral Theory*, *Participative Theory*, *Transactional Theory*, dan *Transformational Theory* (Anwarudin, 2013). Beberapa teori yang dipandang relevan dalam pembangunan kepemimpinan Pemimpin Daerah dalam proses pembelajaran antara lain dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Behavioral Theory*. *Behavioral Theory* (Conger & Kanungo, 1987) memegang prinsip bahwa seorang pemimpin besar dapat dibentuk, tidak selalu dilahirkan atau karena dimitoskan. Setiap individu dapat memiliki jiwa kepemimpinan melalui cara pembelajaran, observasi, dan pengalaman. Penerapan teori ini dalam proses pembelajaran Pemimpin Daerah akan dapat menumbuhkembangkan kepercayaan diri seorang Kepala Daerah bahwa mereka dapat menjadi pemimpin Pemerintahan Daerah yang memiliki kemampuan mengembangkan diri dalam mengantisipasi pelaksanaan tugas masa depan dengan berbagai kompleksitas tantangan yang dihadapi. Bila hal ini dapat tertanam, maka Pemimpin Daerah diharapkan akan termotivasi untuk meningkatkan kompetensi diri melalui cara pembelajaran, observasi, dan pengalaman khususnya terhadap berbagai hal yang dipandang mendukung terlebih menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas.
2. *Participative Theory*. *Participative Theory* (Somech, 2003) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang ideal adalah mendorong partisipasi dan kontribusi anggota kelompok. Anggota kelompok akan merasa lebih memiliki dan berkomitmen pada proses pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan organisasi. Karenanya pemimpin harus terbuka terhadap masukan anggota kelompok. Penerapan teori kepemimpinan partisipatif dalam proses pembelajaran Pemimpin Daerah diharapkan akan menumbuh-kembangkan keberanian untuk berkreasi dan mengemukakan pendapat. Lebih lanjut Pemimpin Daerah diharapkan akan tertantang untuk meningkatkan dan mengembangkan wawasan sehingga pendapat yang mereka kemukakan semakin argumentatif dan relevan.

Kepala Daerah adalah kader pemimpin Pemerintahan Daerah di masa depan dengan intensitas dan kompleksitas tantangan tugas yang terus meningkat secara dinamis. Oleh karenanya kombinasi antara kompetensi pada disiplin keilmuan masing-masing serta

pengetahuan tentang beberapa isu utama dan pengetahuan tentang teori kepemimpinan dan aplikasinya di atas akan meningkatkan kontribusi dan peran tenaga pendidik secara signifikan bagi pembangunan postur kepemimpinan Kepala Daerah guna menjawab tantangan pelaksanaan tugas Pemerintahan Daerah di masa depan.

Sesuai ajaran Ki Hadjar Dewantara, kepemimpinan mengandung sifat-sifat positif bagi seorang pemimpin. Teori ini mendasari teori kepemimpinan Pancasila yang disebut “Trilogi Kepemimpinan” yaitu : “*Ing Ngarsa Sung Tulada, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani*” (Wijayanti, 2019). Dari teori ini terkandung nilai-nilai filsafat luhur yang mendasari nilai-nilai kepemimpinan nasional sebagai berikut:

1. *Ing Ngarsa Sung Tulada*, yaitu bagaimana menjadi teladan bagi anak buah sesuai norma-norma kehidupan. Sebagai pemimpin yang memiliki anak buah dalam mengemban tugas, seorang pemimpin bukan hanya dapat memerintah tetapi yang utama adalah mampu menjadi contoh bagi anak buah maupun lingkungan. Salah satu filosofi kepemimpinan adalah *the best leader is by example*.
2. *Ing Madya Mangun Karsa*, yaitu pentingnya bersama di tengah anak buah menumbuhkembangkan bakat dan kemampuan anak buah yang sejalan dengan kebijakan komando atas. Tugas anak buah tidak semata menjadi tugas tanggung jawab mereka. Pemimpin harus menumbuhkan semangat, etos kerja, dan dedikasi anak buah yang dipimpinnya.
3. *Tut Wuri Handayani*, yaitu upaya mendorong anak buah secara berkelanjutan memelihara dan mengarahkan cita-cita, kemauan, dan tekad anak buah untuk mencapai tujuan. Bila contoh dan semangat telah diberikan, maka pemimpin tinggal memberikan dorongan, memonitor, dan mengontrol perkembangan satuan yang dipimpinnya dan memberikan arahan seperlunya bila telah terjadi penyimpangan.

Teori lainnya adalah kepemimpinan yang dapat dimaknai sebagai suatu seni dan kecakapan dalam mempengaruhi dan membimbing bawahan (orang-orang yang dipimpin) agar timbul kemauan, kepercayaan, dan ketaatan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas yang dipikulkan kepadanya, dengan menggunakan alat dan waktu, tetapi mengandung keserasian antara tujuan kelompok atau kesatuan dengan kebutuhan-kebutuhan atau tujuan-tujuan perorangan (Narsa, 2012)

METODE PENELITIAN

Makalah ini berujud studi literatur dengan metode kualitatif deskriptif analitik yang merupakan rangkaian kegiatan pengumpulan data melalui membaca dan merekam, serta mengelola bahan penelitian (Prabawati dkk., 2018). Studi literatur dilakukan dengan penelusuran pustaka buku, artikel, jurnal nasional dan internasional serta internet. Pustaka yang dimaksud disesuaikan dengan relevansi dengan konsep membangun kepemimpinan kuat dan tangguh pada pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah melalui pendidikan dan pelatihan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepala Daerah dan Kompetensi Kepemimpinan.

Pelaksanaan tugas kepemimpinan di daerah pada masa depan dihadapkan pada beberapa isu utama yang saling mempengaruhi yaitu IPTEKS sebagai konsep pengembangan kekuatan

pembangunan yang dihadapkan dengan dinamika nasional, regional, maupun global. Pada sisi lain, pesatnya kemajuan IPTEKS telah mengakibatkan terjadinya berbagai perubahan fundamental di bidang doktrin serta konsep penyelenggaraan kepemimpinan di daerah. Pada akhirnya, IPTEKS akan turut mengubah karakter pemimpin.

Pada aspek teknologi, kepemimpinan daerah dapat menerapkan beberapa aplikasi yang semakin mengandalkan tingkat presisi yang sangat tinggi. Kepemimpinan daerah masa depan perlu mempertimbangkan Komando, Pengendalian, Komunikasi, Pemanfaatan TIK, Penguasaan pengetahuan Kewilayahan, dan Pendeteksian Dini terhadap berbagai situasi, dan Tanggap Bencana.

Dalam perspektif nasional, potensi konflik baik dalam skala global maupun regional tentu telah meningkatkan intensitas dan kompleksitas potensi kendala yang mempengaruhi kondisi daerah. Kondisi ini tentu akan sangat berpengaruh terhadap konsep pengembangan kemampuan dan kekuatan aparatur Pemerintahan Daerah.

Kemajuan yang sangat pesat dalam bidang teknologi komunikasi, komputer, teknologi informasi, serta teknik dan elektronika yang digunakan pada sistem dalam dunia pemerintahan daerah memiliki proyeksi untuk meraih keunggulan di bidang informasi khususnya intelijen serta keunggulan dalam manajemen pemerintahan yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan keunggulan daya kepemimpinan di daerah. Tentu hal tersebut membawa perubahan pada aspek strategi, taktik, maupun teknik pemerintahan daerah yang diterapkan.

Konsekuensi logis dari berbagai permasalahan di atas adalah mengawaki organisasi Pemerintahan Daerah dengan personel terlebih aparatur daerah yang kompeten, serta memiliki kesadaran terhadap berbagai permasalahan di atas. Oleh karenanya seluruh Aparatur Pemerintahan Daerah idealnya memiliki cukup pemahaman tentang berbagai permasalahan di atas. Hal ini penting guna mewujudkan kesamaan visi, misi, dan proyeksi Pemerintahan Daerah dalam menjawab tantangan tugas masa depan. Kepala Daerah selaku kader utama pemimpin Pemerintahan Daerah pada gilirannya mereka tentu memiliki peran sentral. Postur kepemimpinan mereka pada masa depan akan sangat menentukan "hitam-putih" serta maju-mundurnya organisasi Pemerintahan Daerah. Karenanya penguasaan sains dan teknologi yang terkait pemerintahan daerah tentu merupakan keniscayaan. Demikian juga bekal pengetahuan dasar yang potensial dikembangkan tentang berbagai permasalahan di atas juga tidak seharusnya diabaikan. Jenjang pendidikan pengembangan kepemimpinan seperti Lemhanas maupun diklat-diklat kepemimpinan perlu disiapkan dan dikembangkan agar Sumber Daya Aparatur Daerah mendapatkan bekal materi tersebut. Hal ini perlu kita sadari, bahwa selama ini jenjang pendidikan kepemimpinan yang berkesinambungan belum tentu diikuti oleh semua sumber daya aparatur daerah.

Berangkat dari pemikiran Kepala Daerah adalah kader utama pemimpin Pemerintahan Daerah, kiranya kita sepakat sejak dini mereka dikenalkan materi kepemimpinan komprehensif (*comprehensive leadership*). Narsa menyimpulkan bahwa terdapat karakteristik yang tegas untuk membedakan antara manajemen dan kepemimpinan, yang didalamnya terkait antara manajer dan leader (Narsa, 2012). Manajemen berhubungan dengan fungsi melakukan sesuatu dengan benar berdasarkan kaidah transaksional. Adapun kepemimpinan berperan sebagai panggilan dan kualitas diri yang berkenaan dengan mengerjakan sesuatu yang benar berdasarkan kaidah transformasional. Namun kiranya lebih bijak bila dipilah dan dipilih materi kepemimpinan yang relevan, baik pada ranah teori maupun aplikasi. Tolok ukur fundamental dari

kepemimpinan ialah integritas (*integrity*) yang sejak awal harus sudah menjadi lembaga-lembaga diklat kepemimpinan. Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara (Marliani & Djadjuli, 2019) yakni *Ing Ngarsa Sung Tulada, Ing Madya Mangun Karsa, dan Tut Wuri Handayani* yang diterapkan di TNI, juga perlu benar-benar diterapkan dalam pembangunan kepemimpinan daerah. Hal ini sangat penting karena sejak awal akan memberikan ajaran kepada kita tentang urgensi integritas bagi seorang pemimpin. Urgensi integritas dalam kepemimpinan juga secara eksplisit disampaikan oleh Eisenhower sebagai berikut : “*The supreme quality for leadership is unquestionably integrity. Without it, no real success is possible, no matter whether it is on a section gang, a football field, in an army, or in an office*” (Peng & Wei, 2020).

Selain *Integrity Leadership Theory*, teori kepemimpinan yang relevan dengan situasi pemerintahan daerah ialah *Behavioral Theory*. Pemahaman tentang *Behavioral Theory* akan mampu menumbuhkembangkan rasa percaya diri (*self-confident*) bagi seorang Pemimpin Daerah, bahwa mereka semua akan mampu menjadi pemimpin Pemerintahan Daerah yang memiliki kapasitas mengembangkan diri dalam mengantisipasi pelaksanaan tugas masa depan dengan kompleksitas tantangan yang dihadapi. Proyeksi lebih lanjut adalah Pemimpin Daerah dapat menularkan pengetahuan tersebut kepada sesama rekan dan juniornya. Pada akhirnya seluruh Pemimpin Daerah diharapkan termotivasi guna meningkatkan kompetensi melalui cara pembelajaran, observasi, dan pengalaman.

Teori kepemimpinan lainnya yang dapat dijadikan acuan bagi pengembangan kepemimpinan daerah adalah *Participative Theory* dari Robert House. Pengetahuan Pemimpin Daerah tentang *Participative Theory* akan dapat menumbuhkembangkan keberanian Pemimpin Daerah untuk berinisiasi, berinovasi, dan menyampaikan pendapat. Mereka diharapkan kian tertantang untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan sehingga pendapat dan karya yang mereka kemukakan semakin argumentatif dan relevan. Kondisi ini akan lebih mendorong terjadinya pergeseran kultur ke arah keterbukaan (inklusifitas) tanpa mengabaikan karakteristik dan kultur pemerintahan daerah khususnya hierarki dan loyalitas.

Satu hal yang tak dapat dipisahkan dari kepemimpinan ialah kemampuan yang dapat diartikan sebagai segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan atau ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi kemampuan orang-orang yang dipimpinnya (Kartono, 2010) sebagaimana diuraikan Kartono, maka Pemimpin Daerah selain memiliki cukup pengetahuan tentang kepemimpinan baik dalam ranah teori maupun aplikasinya, Pemimpin Daerah mutlak memiliki cukup pengetahuan tentang permasalahan-permasalahan baik yang sering terjadi maupun prediksi yang akan terjadi dihadapkan dengan dinamika kendala, dan potensi konflik sebagaimana telah terurai pada bagian terdahulu. Hal tersebut sangat penting untuk mendorong proyeksi pemahaman pemimpin Pemerintahan Daerah sebagai kader utama pemimpin Pemerintahan Daerah dalam menjawab tantangan tugas masa depan.

Tenaga Kependidikan Lemdiklat dalam Pembangunan Kepemimpinan Pemimpin Daerah.

Peran sentral tenaga pendidik lembaga pendidikan dan latihan (lemdiklat) kepemimpinan (Gapendik – dosen, pelatih, dan pengasuh) dalam proses internalisasi dan pembangunan postur kepemimpinan Kepala Daerah. Gapendik merupakan *raw models* bagi Pemimpin Daerah dalam rangka menumbuhkembangkan postur kepemimpinan mereka. Artinya postur kepemimpinan Tenaga Kependidikan menjadi teladan bagi Pemimpin Daerah dalam menumbuhkembangkan postur kepemimpinan mereka (Leroy dkk., 2012). Oleh karena itu, menjadi keniscayaan bagi

Gapendik ataupun instruktur-instruktur Diklat kepemimpinan untuk selalu menampilkan postur kepemimpinan yang relevan bahkan ideal serta mengarah pada penumbuhkembangan postur kepemimpinan Pemimpin Daerah yang dipandang ideal namun realistis dan adaptif. Seluruh Gapendik tentu telah berupaya maksimal untuk menampilkan postur kepemimpinan dimaksud guna lebih mengoptimalkan kontribusi positif dalam penumbuhkembangan postur kepemimpinan Pemerintahan Daerah.

Berbagai upaya di atas tentu harus terus ditingkatkan. *Expert* pada bidang keahlian masing-masing tentu menjadi prasyarat, namun menjadi keharusan bagi Gapendik untuk terus meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan dasar yang diperlukan aparatur. Ini sangat penting guna lebih memaksimalkan kontribusi Gapendik sesuai konteks masing-masing untuk turut berpartisipasi membangun dan mengembangkan postur kepemimpinan Kepala Daerah. Hal lain yang perlu lebih ditingkatkan dan dikembangkan adalah pengetahuan Gapendik tentang materi kepemimpinan. Tidak harus menjadi *expert*, namun upaya meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan dan kemampuan Tenaga Kependidikan tentang teori kepemimpinan dan aplikasinya perlu terus diupayakan guna penyelarasan dengan konteks pembelajaran Pemimpin Daerah. Upaya yang sejauh ini telah dilakukan Lembaga-lembaga pendidikan seperti Akademi Angkatan Udara, STPMD "APMD" Yogyakarta, STPDN, dll melalui penyelenggaraan pendidikan ataupun kursus-kursus seyogyanya diperkaya dengan upaya-upaya peningkatan dan pengembangan secara mandiri.

Secara umum kemampuan atau kompetensi para pejabat dan pegawai sudah cukup memadai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, meskipun sebagian kecil pegawai perlu terus meningkatkan kompetensinya. Kondisi tersebut sejak awal terdukung oleh proses rekrutmen CPNS yang didasarkan pada kualifikasi dan kompetensi sesuai persyaratan dalam setiap formasi jabatan. Program dan kegiatan Diklat direncanakan dan ditetapkan dalam dokumen BKPP berupa Rencana Program dan Kegiatan Diklat. Rencana tersebut disesuaikan dengan analisis kebutuhan diklat (AKD) yang dibutuhkan pegawai dan perangkat daerah. Namun AKD tersebut belum analisis berdasarkan kesenjangan antara kompetensi yang ada dengan standar kompetensi yang dibutuhkan (standar jabatan) sebagaimana termuat dalam dokumen analisis jabatan (Anjab). Calon peserta Diklat diusulkan oleh perangkat daerah kepada Sekda Daerah melalui BKPP untuk di *cross check* dengan data kepegawaian, tema Diklat dan persyaratan yang ditentukan penyelenggara. Selanjutnya disampaikan kepada Sekda untuk ditetapkan sebagai peserta Diklat. Pegawai yang ditugaskan mayoritas memenuhi tugas dan sebagian kecil tidak bersedia/batal karena alasan yang dapat dipertanggung-jawabkan. Namun dalam pengusulan calon peserta dari perangkat daerah masih terindikasi adanya unsur like and dislike dan kecenderungan pegawai yang sama. Frekuensi pelaksanaan Diklat tiap tahun tidak sama karena disesuaikan dengan kebutuhan perangkat daerah dan ketersediaan anggaran dalam APBD Pemkab/Pemkot.

Secara umum pelaksanaan Diklat tiap tahun sudah mendekati target kegiatan dan anggaran yang ditetapkan, kecuali pada tahun 2020 tidak sesuai target karena adanya pandemi Covid-19. Jenis/jenjang Diklat yang selama ini dilaksanakan meliputi Diklat dasar (prajabatan) untuk CPNS, Diklat teknis-fungsional untuk para pejabat fungsional, Diklat teknis yang diikuti staf atau pejabat struktural, dan Diklat kepemimpinan untuk para pejabat/calon pejabat struktural. Untuk pelaksanaan Diklat ada yang dilaksanakan secara mandiri oleh Pemerintah Daerah (baik pemkab/pemkot maupun pemprov) terutama berupa Diklat teknis. Adapun Diklat lainnya

diselenggarakan pihak lain (lembaga Diklat milik pemerintah pusat, DIY, dan swasta) yang berwenang, melalui skema kerjasama. Kerjasama tersebut dilakukan karena keterbatasan sarana-prasarana dan anggaran serta keterbatasan wewenang penyelenggaraan. Proses pelaksanaan Diklat pada umumnya berjalan sesuai standar Diklat yang telah ditentukan, dengan metode pelatihan seperti ceramah, diskusi, praktik langsung, dan praktik/kunjungan lapangan. Untuk mendukung pelaksanaan Diklat, BKPP membentuk tim monitoring lapangan. Beberapa hambatan/kelemahan kadang terjadi berupa kendala teknis, daya serap peserta, dan beberapa peserta kurang disiplin.

Konsep Pengembangan Kemampuan Pemerintahan Daerah

Dalam perspektif terkini, Paper ini juga mencetuskan konsep pembangunan kemampuan pemerintahan daerah sebagai teori yang menguraikan tentang peran pimpinan Pemerintahan Daerah masa depan (*future leadership*). Teori ini menjelaskan bahwa kemajuan masa depan tidak dapat dipisahkan dari perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Pesatnya kemajuan IPTEKS merupakan penyebab terjadinya berbagai perubahan mendasar di bidang doktrin dan konsep organisasi Pemerintahan Daerah. Pada akhirnya, Konsep Pengembangan Kemampuan Pemerintahan Daerah akan mengubah karakter dan pelaksanaan dalam setiap tantangan tugasnya.

Pengetahuan tentang Konsep pengembangan kemampuan pemerintahan daerah masa depan bagi para pemimpin daerah sebagai bentuk antisipasi terhadap tantangan tugas masa depan menjadi demikian urgen. Kekurangan atau minimnya pengetahuan tentang permasalahan tersebut akan sangat berpengaruh terhadap terjadinya keterlambatan dan ataupun keterbatasan dalam pembangunan daerah dan serta laju kegiatan organisasi pemerintahan daerah. Hal ini tentu akan memiliki dampak lebih lanjut berupa kegagalan pelaksanaan berbagai program kegiatan daerah.

Era globalisasi yang dipacu dengan perkembangan IT menjadikan dunia semakin “tidak terbatas” (Ohmae, 1995). Kecenderungan lingkungan strategis bidang pemerintahan daerah kian dinamis serta tetap menunjukkan ketidakpastian. Oleh karenanya mutlak bagi setiap negara bangsa mampu melakukan langkah antisipatif agar dinamika kecenderungan lingkungan strategis tersebut tidak tumbuh dan berkembang menjadi kendala yang serius di tingkat nasional yang akan turut mempengaruhi laju pembangunan di daerah, terlebih dalam menghadapi resesi ekonomi pada masa Pandemi Covid-19 ini.

Pakar Ilmu Politik Internasional dari Columbia University Amerika Serikat, Prof. Kenneth N. Waltz menyatakan, pada hakekatnya di antara negara kawan ataupun negara lawan akan selalu bereaksi apabila salah satu dari mereka memiliki kekuatan yang mengungguli dan potensial menjadi kendala bagi yang lain melalui upaya penyeimbangan (Waltz, 2000). Konsep ini selanjutnya melahirkan suatu tesis yang sangat fenomenal yaitu *balance of power* yang menjadi dasar pengembangan kekuatan pemerintahan daerah berbagai negara di dunia. Dalam konteks keseimbangan, tesis ini memandang bahwa negara yang lebih kuat memiliki kecenderungan untuk mengancam ataupun melakukan intervensi ke negara yang lebih lemah. Oleh karenanya keseimbangan kekuatan antara berbagai negara justru cenderung akan dapat mencegah terjadinya konflik (Hayati & Yani, 2007). Pertimbangan lain yang relevan untuk dikemukakan adalah suatu adagium yang sudah sangat familiar dalam dunia pemerintahan daerah yaitu *si vis pacem para bellum* (siapa ingin damai harus bersiap untuk perang). Dapat dikatakan kedua konsep tersebut secara akumulatif menjadi dasar pengembangan kekuatan pemerintahan daerah

berbagai negara di dunia. Hal ini menuntut kesiapan kepemimpinan pemerintahan daerah yang kuat dan tangguh untuk memastikan suatu daerah bertahan dalam stabilitas nasional. Persoalannya adalah seberapa mampu kepemimpinan yang diterapkan untuk mengorganisir seluruh aparatur daerah ini mampu mengadaptasi dinamika perkembangan dan ketidakpastian kendala yang terjadi.

Rekomendasi Penelitian

Dalam konteks pembangunan kepemimpinan Kepala Daerah direkomendasikan beberapa langkah sebagai berikut (Gambar 1) :



Gambar 1. Rekomendasi pembangunan kepemimpinan Kepala Daerah

1. Aspek Pembangunan Kepemimpinan Pemimpin Daerah. Pada Materi Kepemimpinan, kepemimpinan baik pada ranah teori maupun praktek merupakan materi kurikuler bagi Pemimpin Daerah. Peran Lembaga-lembaga Musyawarah Pemimpin Daerah sebagai wadah berlatih kepemimpinan bagi Pemimpin Daerah perlu terus ditingkatkan dan diberdayakan. Untuk itu, evaluasi secara berlanjut terkait relevansi kurikulum kepemimpinan dengan dinamika kebutuhan perlu terus dilakukan. Beberapa teori kepemimpinan seperti telah terurai pada tulisan ini, kiranya layak dipertimbangkan sebagai alternatif pengembangan. Pada bidang Potensi Kendala, selama Pendidikan di lembaga-lembaga pendidikan atau diklat kepemimpinan, potensi kendala yang merupakan tantangan tugas Pemerintahan Daerah masa depan yang diberikan kepada Pemimpin Daerah sangat minim. Oleh karenanya pemberian secara kurikuler sesuai tingkatan tersebut guna membangun visi dan persepsi sehubungan tantangan tugas Pemerintahan Daerah masa depan perlu mendapatkan prioritas.
2. Aspek Peningkatan Kompetensi Tenaga Kependidikan. Pada bidang kepemimpinan, dalam seluruh jenjang pendidikan pembentukan dan pendidikan pertama aparatur, kepemimpinan merupakan materi kurikuler. Oleh karenanya evaluasi berlanjut sehubungan relevansi kurikulum kepemimpinan perlu terus dilakukan. Namun demikian, upaya pengembangan secara mandiri oleh setiap aparatur juga tidak boleh diabaikan. Untuk itu, diperlukan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan. Di bidang Ipteks

dan Potensi Kendala, pengetahuan tentang IPTEKS dan potensi kendala kian menjadi tuntutan bagi segenap aparatur Pemerintahan Daerah. Oleh karenanya diperlukan upaya pengembangan dengan menjadikan materi tersebut sebagai program kurikuler pada seluruh pendidikan kepemimpinan sesuai tingkatannya. Hal tersebut diperlukan guna membangun visi dan persepsi terkait tantangan tugas Pemerintahan Daerah masa depan. Untuk itu, diperlukan pelatihan Ipteks yang berkesinambungan. Dan pada bidang standarisasi pengetahuan, urgensi kedua hal di atas memiliki konsekuensi berupa standarisasi pengetahuan bagi seluruh aparatur Pemerintahan Daerah. Untuk itu diperlukan kebijakan untuk melanjutkan/ataupun menerapkan kebijakan menjadikan kedua hal di atas sebagai prasyarat promosi jabatan aparatur khususnya Tenaga Kependidikan sesuai leveleringnya. Diperlukan pendidikan yang mengarah pada pengetahuan.

3. Aspek Sarana dan Prasarana. Langkah di atas tentu memerlukan pendukung berupa kemudahan dan kecepatan akses referensi, dan oleh karenanya media akses referensi menjadi hal yang vital. Untuk itu peningkatan pemberdayaan perpustakaan serta kemudahan dan kecepatan akses internet bagi Pemimpin Daerah dan Tenaga Kependidikan Lemdiklat kepemimpinan merupakan prioritas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Mengantisipasi apabila terjadi resesi ekonomi pada masa pandemi Covid-19 saat ini, kemajuan IPTEKS dan potensi kendala merupakan visi, persepsi, dan proyeksi dalam pelaksanaan tugas aparatur pemerintahan daerah. Oleh karenanya, pengetahuan tersebut mutlak bagi seluruh kader-kader Pemerintahan Daerah.

Pembangunan postur kepemimpinan bagi sumber daya aparatur pemerintahan daerah dalam jangka pendek, akan lebih mendorong penumbuhkembangan kultur kehidupan mereka ke arah yang lebih positif seperti meningkatkan kompetensi, manusia pembelajar, dan budaya keterbukaan (inklusifisme). Dari sana budaya tersebut akan lebih mendorong tumbuh kembang sikap saling hormat dan menghargai, baik dalam interaksi antara sesama Pemimpin Daerah maupun dalam konteks relasi senior dan junior tanpa abai terhadap kultur pemerintahan daerah seperti hierarki dan loyalitas untuk mewujudkan Daerah Kuat dan Tangguh yang menjadi visi sekaligus misi Pemerintahan Daerah.

Dalam jangka panjang, pembangunan postur kepemimpinan Kepala Daerah akan dapat mengantarkan para Pemimpin Daerah menjadi pemimpin yang mampu menjawab dinamika tantangan tugas masa depan dengan berbagai kompleksitas tantangan yang dihadapi.

Penyelenggaraan diklat bagi aparatur Pemerintahan Daerah harus berorientasi pada kepentingan piramida organisasi, penguasaan IPTEKS, serta kepentingan strategis, baik skala nasional, regional, maupun global, tanpa meninggalkan kompetensi penguasaan *skill*. Partisipasi aktif dan kontribusi Tenaga Kependidikan di Lemdiklat yang fokus pada kepemimpinan dalam proses pembangunan postur kepemimpinan Kepala Daerah merupakan keharusan. Karenanya peningkatan kesadaran Tenaga Kependidikan terhadap urgensi kepemimpinan juga merupakan keniscayaan.

Untuk mendatang, saran penelitian yang disampaikan yakni perlu adanya penelitian lanjutan agar manfaat atas hasil pelaksanaan Diklat yang selama ini telah dilakukan sulit dikaitkan dengan kemungkinan ada atau tidak adanya peningkatan baik kompetensi para pegawai dalam

pelaksanaan tugas dan fungsinya maupun kinerja perangkat daerah dalam pelayanan publik. Manfaat diklat tidak diukur secara normatif-administratif dalam bentuk dokumen seperti sertifikat, piagam, atau sejenisnya saja, namun bahwa konsekuensi saat proses promosi bagi pegawai tentu agar tidak diukur secara normatif-administratif, namun harus menyertakan kompetensi riil sebagai ukuran. Diperlukan umpan balik atau *feedback* tentang perumusan kebijakan dan perencanaan Diklat pada tahun-tahun mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwarudin, A. (2013). *Teori-Teori Kepemimpinan (Leadership Theories)*. Lembaga Adminitrasi Negara.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings on JSTOR. *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647.
- Hayati, S., & Yani, A. (2007). *Geografi Politik*. Refika Aditama.
- Kartono, K. (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264.
- Marliani, L., & Djadjuli, R. D. (2019). MENAKAR TRILOGI KEPEMIMPINAN KI HAJAR DEWANTARA DI ERA GLOBALISASI. *Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(2), 74–80. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v10i2.1654>
- Narsa, I. M. (2012). KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN: Transformasional versus Transaksional. *JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN*, 14(2), 102–108.
- Ohmae, K. (1995). *The End of the Nation-State: The Rise of Regional Economies*. Simon and Schuster Inc.
- Peng, H., & Wei, F. (2020). How and When Does Leader Behavioral Integrity Influence Employee Voice? The Roles of Team Independence Climate and Corporate Ethical Values. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 505–521. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04114-x>
- Prabawati, I., Meirinawati, & Oktariyanda., T. A. (2018). Competency-Based Training Model For Human Resource Management And Development In Public Sector. *IOP Conference*. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/953/1/012157>
- Satriya, D. B. (2013). Pengembangan Sumber Daya Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja (Studi di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik*, 1(4), 166-174–174.
- Somech, A. (2003). Relationships of Participative Leadership with Relational Demography Variables: A Multi-Level Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1003–1018.
- Thoha, M. (2000). Reformasi Birokrasi Publik Pasca Orde Baru. Perubahan Tanpa Grand Design. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 5(3).
- Waltz, K. N. (2000). *Globalization and American Power* (hlm. 55–56). Spring.
- Wijayanti, W. (2019). Implementasi Trilogi Kepemimpinan (Ki Hadjar Dewantara) di Madrasah Tsanawiyah. *Media Manajemen Pendidikan*, 2(2). <http://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/mmp>