

e-JKPP

Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

ISSN : 2443-1214

Kepemimpinan Dalam Pembangunan Sektor Publik Berbasis Pengetahuan

Ida Farida

Pengaruh Implementasi Dana Pemberdayaan Masyarakat Terhadap Efektivitas Penanggulangan Kemiskinan di Kecamatan Bakauheni Kabupaten Lampung Selatan

Malik

Analisis Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Fisik Bangunan Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandar Lampung

Marbaki

Pemberdayaan Warga Negara Dalam Pelayanan Publik Manajemen Pendidikan Dasar di Kota Kendari

Rahman

Aplikasi Konsep *Reinventing Government*, *Good Governance* dan *New Public Service* Dalam Pelayanan Publik di Kabupaten Tanggamus Provinsi Lampung

Yadi Lustiadi



Vol. 2 No. 1 Juli 2016

e-JKPP

Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

Vol. 2 No. 1 Juli 2016

Pembina

Dr. Ir. M. Yusuf S. Barusman, MBA

Penanggung Jawab

Dr. Yadi Lustiadi, M.Si

Ketua Penyunting

Dr. Malik, M.Si

Penyunting Ahli

Prof. Dr. Yulianto, M.Si (FISIP-UNILA)

Dr. Supriyanto, M.Si (FISIP-UBL)

Dr. Akhmad Suharyo, M.Si (FISIP-UBL)

Dr. Nur Efendi, M.Si (FISIP-UNILA)

Dr. Jamal, M.Si (FISIP-UHO)

Penyunting Pelaksana

Dra. Azima Dimiyati, MM

Vida Yunia Cancer, S.AN

Tata Usaha

Winda, SE

Atin Inayatin, S.AP

Penerbit

Universitas Bandar Lampung

Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi

Alamat Redaksi

Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi

Kampus B Jln. Z.A. Pagar Alam No. 89 Labuhan Ratu – Bandar Lampung 35142

Telp: (0721) 789825, Fax: (0721) 770261, E-mail: Pascasarjana@ubl.ac.id

e-JKPP

Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

Vol. 2 No. 1 Juli 2016

DAFTAR ISI

Kepemimpinan Dalam Pembangunan Sektor Publik Berbasis Pengetahuan Ida Farida	1-12
Pengaruh Implementasi Dana Pemberdayaan Masyarakat Terhadap Efektivitas Penanggulangan Kemiskinan di Kecamatan Bakauheni Kabupaten Lampung Selatan Malik	13-24
Analisis Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Fisik Bangunan Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandar Lampung Marbaki	25-39
Pemberdayaan Warga Negara Dalam Pelayanan Publik Manajemen Pendidikan Dasar di Kota Kendari Rahman	40-54
Aplikasi Konsep <i>Reinventing Government, Good Governance Dan New Public Service</i> Dalam Pelayanan Publik di Kabupaten Tanggamus Provinsi Lampung Yadi Lustiadi	55-71

KEPEMIMPINAN DALAM PEMBANGUNAN SEKTOR PUBLIK BERBASIS PENGETAHUAN

OLEH :

IDA FARIDA, DOSEN FISIP-UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG

ABSTRACT

Various challenges in the era of globalization, decentralization, and knowledge-based economy, and the advancement of information technology in the 21st century requires government institutions in the developed as well as developing countries to develop models of new public sector leadership. In this case, the issues of globalization, decentralization, and advances in information technology should be a major concern for government institutions in this century. Globalization of economic and social policies have led to the importance of having new capacity in response to a variety of opportunities related to the implications of international policy issues and interests of national development. One of the essential components of these issues is leadership in knowledge based public sector.

Keywords : Kepemimpinan, Pembangunan, Sektor Publik

A. Pendahuluan

Dalam menghadapi berbagai tantangan dan menanggapi peluang pada era globalisasi, desentralisasi, dan ekonomi berbasis pengetahuan, diiringi oleh pesatnya kemajuan teknologi informasi pada abad ini, lembaga-lembaga pemerintah, baik di negara-negara maju maupun negara-negara berkembang dihadapkan pada perlunya memikirkan kembali adanya kesenjangan antara kondisi sektor-sektor publik saat ini dengan cara mencapai kepentingan dan pembangunan nasional yang diharapkan. Desentralisasi kebijakan nasional yang semakin besar dapat meningkatkan fragmentasi tanggung jawab kebijakan, yang menyebabkan tantangan dalam hal koordinasi, akuntabilitas, dan koherensi kebijakan. Perkembangan teknologi dan informasi yang pesat memberi peluang bagi pemerintah untuk mengatasi masalah-masalah terkini dengan lebih cepat, transparan dan fleksibel. Agar dapat menangani berbagai tuntutan dinamis secara efektif seperti persaingan, kebutuhan pegawai, tuntutan pasar, kemajuan teknologi informasi, dan perubahan ekonomi, diperlukan adanya

beberapa pendekatan baru terhadap kepemimpinan, yaitu kemampuan yang sesuai dalam tugas-tugas redesain, renovasi atau menemukan kembali serta menguatkan kembali pola-pola organisasi yang mapan, juga sambil memperkuat koherensi, akuntabilitas, dan koordinasi di antara berbagai kebijakan dan kepentingan tertentu.

Talisayon (2013:1) mengungkapkan bahwa dalam iklim ekonomi global saat ini, berbagai organisasi, baik sektor publik maupun bisnis, berupaya untuk lebih efisien dalam pelaksanaan proses operasinya, dan lebih efektif dalam mencapai tujuannya, melalui peningkatan produktivitas, mutu, dan praktik *knowledge-driven*. Di sisi lain, pihak masyarakat menuntut lembaga-lembaga pemerintah agar dapat menggunakan dana secara optimal, mengurangi biaya-biaya yang tidak efisien, meningkatkan proses dan dampak pembuatan keputusan, dan menemukan cara-cara baru untuk tumbuh dan berkembang dalam melaksanakan pembangunan nasional.

Pemerintah dan semua lembaga sektor publik perlu berubah, beradaptasi, dan menemukan kembali (*reinvent*) serta

meninjau kembali (*review*) tata-kelola yang sesuai dengan kondisi saat ini. Upaya reformasi struktural dan manajemen di sektor publik telah banyak diterapkan agar dapat sejalan dengan kebutuhan dan tuntutan pelayanan kepada masyarakat. Beberapa tantangan yang secara umum mempengaruhi sektor publik di seluruh dunia antara lain terkait dengan peningkatan efisiensi di seluruh lembaga publik, peningkatan akuntabilitas, pembuatan keputusan yang efektif, peningkatan kolaborasi dan kemitraan strategis dengan stakeholders, dan melestarikan pengetahuan dari generasi sebelumnya, dan meningkatkan keunggulan operasional (Sinclair, et al, 2006:7).

Sebagian besar masyarakat mengharapkan kinerja sektor publik dalam melayani setara dengan kinerja sektor privat, walaupun diakui terdapat perbedaan dan karakteristik tertentu antara sektor publik dan privat. Roste & Miles (2005:18) mengungkapkan perbedaan keduanya dalam hal prinsip-prinsip organisasi, struktur organisasi, ukuran-ukuran kinerja, hubungan dengan pengguna akhir, sistem kepegawaian, mata-rantai pasokan, sumber pengetahuan, kepemilikan, harapan kinerja pegawai dan sistem insentif. Di organisasi sektor privat, dengan adanya berbagai tingkat pengendalian, efisiensi merupakan hal yang paling penting. Efisiensi ekonomi sangat penting dalam operasi di sektor privat, yang belum tentu berlaku untuk sektor publik. Fokus dari sektor publik adalah pada keterlaksanaan proses dan ketercapaian tujuan implementasi berbagai kebijakan publik, sedangkan laba, pendapatan, dan pertumbuhan merupakan prinsip-prinsip organisasi yang dianut sektor privat. Harapan masyarakat terhadap layanan dan standar dari sektor publik dan privat ini tidak jauh berbeda. Nair (2005:6) menegaskan bahwa peningkatan layanan pemerintah dan

penyediaan informasi yang akurat merupakan tujuan dari pemerintahan. Dalam hal ini, pemerintah diharapkan untuk menjadi model efisiensi, mutu layanan, dan inovasi.

Löfgren (2012:11) melihat bahwa konsep inovasi telah menjadi agenda politik dalam 20 tahun terakhir ini, yang diikuti oleh berbagai kajian di bidang ekonomi dan bisnis. Namun, konsep inovasi ini hampir diabaikan dalam bidang ilmu administrasi publik. Di sektor privat, inovasi sebagai konsep telah hampir menjadi sinonim kewirausahaan, sedangkan sektor publik dipersepsi sebagai penghalang inovasi. Dalam bentuk-bentuk baru organisasi publik, Capam, (2009:92) menyatakan bahwa konsep-konsep seperti ‘innovation, consensus building, and risk taking’ tetap penting, baik untuk sektor privat maupun sektor publik. Dinyatakan juga bahwa manajemen pengetahuan memainkan peran penting dalam menyediakan berbagai strategi dan teknik untuk mengelola e-government agar pengetahuan-pengetahuan tersebut dapat lebih dimanfaatkan dan lebih mudah diakses oleh semua pihak.

Namun, pada kenyataannya, upaya-upaya reformasi dan manajemen baru tersebut masih menghadapi beberapa kendala, terutama dalam mengubah budaya layanan publik dan dalam menyesuaikan dengan kepentingan dan kebutuhan masyarakat. Kurangnya dedikasi aparat pemerintah dalam memahami nilai-nilai pelayanan publik dan komitmen terhadap masyarakat yang dilayani diduga masih menjadi kendala dalam menerapkan tata-kelola pemerintahan yang baik. Dalam hal ini pemimpin dan kepemimpinan merupakan komponen penting dari *good public governance*.

Konsep pemimpin dan kepemimpinan merupakan suatu konsep yang umum dan wajib dalam administrasi

pemerintah dan sektor publik. Konsep ini seringkali dibahas dalam berbagai literatur manajemen publik ataupun dalam manajemen bisnis. Isu-isu pengembangan kepemimpinan selalu muncul dalam sektor publik. Dengan adanya perubahan lingkungan, diperlukan juga pemimpin yang tepat dengan gaya kepemimpinan tertentu. Masyarakat pada saat ini telah berpikir dan bertindak global dan lokal, sehingga diperlukan adanya pemimpin-pemimpin yang lebih memperhatikan koherensi politik. Agar komunikasi antara sektor publik dan sektor privat berjalan secara efektif dan harmonis, diperlukan adanya pemimpin dan manajemen yang berkualitas.

B. Perubahan Fokus dalam Kepemimpinan

Dalam suatu ekonomi berbasis pengetahuan, pemerintah dituntut untuk meningkatkan basis pengetahuan dan aktivitasnya untuk melestarikan dan memadukan pengetahuan yang ada. Upaya ini memerlukan adanya tipe kepemimpinan yang dapat menginspirasi pihak-pihak lain untuk menciptakan dan berbagi pengetahuan. Dengan adanya lingkungan eksternal yang berubah cepat, organisasi sektor publik harus dapat beradaptasi dengan lingkungan eksternal tersebut secara berkesinambungan.

Pemimpin efektif dalam paradigma lama berfokus pada komando (*command*) dan kendali (*control*), yang di dalamnya terdapat perbedaan peran yang jelas antara pemimpin dan pengikut. Dalam hal ini, hubungan antara pemimpin dan pengikut didasarkan pada kewenangan pemimpin dan ketundukan pengikut terhadap kewenangan tersebut. Namun demikian, dalam masyarakat berbasis pengetahuan, model klasik kepemimpinan ini mulai ditinggalkan. Saat ini, pemimpin sektor publik perlu mendapatkan komitmen dari pengikutnya, tidak hanya kepatuhan

(*compliance*) saja. Dengan demikian, pemimpin saat ini perlu menemukan cara dalam menggunakan kewenangannya untuk mempengaruhi pengikut secara efektif.

Karena perampingan struktur hierarki dan perkembangan teknologi informal, lingkungan sektor publik memerlukan adanya kompetensi yang berbeda dari manajemen konvensional. Pemerintah menemukan bahwa keterampilan dan kualitas manajerial sangatlah penting, tetapi tidak cukup lagi untuk menanggapi berbagai tantangan di masa depan. Oleh karena itu, terdapat upaya untuk melakukan identifikasi ulang terhadap keterampilan dan kualitas yang diperlukan bagi para pemimpin di sektor publik. OECD (2001:14) mengungkapkan beberapa komponen kepemimpinan yang memerlukan lebih banyak penekanan, yaitu:

1. fokus pada pelaksanaan hasil
2. menarik asumsi
3. terbuka terhadap pembelajaran dari luar
4. memahami lingkungan dan dampaknya
5. berpikir dan bertindak secara strategis
6. membangun pola dan cara baru dalam bekerja
7. mengembangkan dan mengkomunikasikan visi perubahan

Lebih dari itu, dalam model kepemimpinan baru, kepemimpinan terlibat dalam semua level walaupun perannya berbeda-beda. Saat ini, dikenal adanya tiga jenis kepemimpinan dalam hierarki, yaitu: (1) *strategic leadership*, (2) *team leadership*, dan (3) *technical leadership*. *Strategic leadership* diperlukan pada level tertinggi untuk komponen-komponen seperti pemikiran strategis, keahlian politis, visi, kesadaran eksternal, keterampilan mempengaruhi atau negosiasi, dan kesadaran budaya.

Pada level menengah, terdapat *team leadership* yang memiliki keterampilan *team building* dan kompetensi interpersonal. Pada level paling bawah, pegawai memerlukan adanya *technical leadership*, yang menekankan pada keterampilan profesional dan teknis. Gagasan mengenai adanya jenis kepemimpinan di semua level ini bersifat revolusioner dan menggagas adanya redefinisi kepemimpinan sektor publik.

C. Peran Kepemimpinan Berbasis Pengetahuan

Salah satu peran penting dari pemimpin di sektor publik adalah menyelesaikan masalah dan tantangan yang dihadapi pada lingkungan tertentu. Dalam menyelesaikan masalah tersebut diperlukan adanya kemampuan beradaptasi yang dapat meningkatkan nilai-nilai sosial atau organisasi saat terjadi kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Di sektor publik, masalah tersebut adalah bagaimana negara, pemerintah, dan lembaga-lembaga publik dapat beradaptasi terhadap lingkungan yang terus berubah. Dalam hal ini, diperlukan adanya kepemimpinan publik yang dapat meningkatkan adaptasi lembaga demi kepentingan publik.

Pada intinya, kepemimpinan memainkan peran penting dalam implementasi reformasi sektor publik karena melibatkan dua aspek penting dalam reformasi, yaitu perubahan dan orang. Kepemimpinan diwujudkan dalam kaitannya dengan orang. Pemimpin yang baik dapat menginspirasi orang. Perubahan organisasi akan mengubah perilaku orang, sehingga lembaga yang menjalankan reformasi pasti memerlukan pemimpin yang dapat membantu untuk melakukan sosialisasi dan mempertahankan nilai-nilai lama maupun baru yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan di sektor publik.

Kepemimpinan juga sangat penting dalam meningkatkan kapasitas manajemen

dan kinerja organisasi. Dalam suatu lingkungan budaya organisasi tertentu, kepemimpinan sangat menentukan tingkat kapasitas manajemen, dengan menggerakkan berbagai sumber daya seperti SDM, uang, dan informasi. Selain itu, pimpinan tersebut dapat mempengaruhi berbagai sistem manajemen seperti manajemen SDM, sistem anggaran, kesepakatan kelembagaan, dan teknologi informasi. Namun demikian, peningkatan kapasitas manajemen ini tidak otomatis mengarah pada kinerja organisasi yang lebih tinggi. Koordinasi antara peran kepemimpinan sangat penting dalam mencapai sasaran kinerja. Perlu dicatat bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi proses ini secara langsung maupun tidak langsung, yang kadang-kadang dapat memperlancar atau menjadi kendala.

Dalam mengukur kinerja organisasi, fokusnya juga telah beralih dari *output* menjadi *outcome*. Hal ini sejalan dengan perubahan di dalam budaya PNS. Peran pemimpin sangat penting dalam mendukung perubahan budaya, mengkomunikasikan fokus yang lebih berpusat pada masyarakat, memotivasi pegawai, dan memfasilitasi kerja sama antar lembaga publik. Kerangka orientasi pada *outcome* ini pada umumnya dapat memberikan kebebasan dan fleksibilitas yang lebih besar bagi organisasi dalam mencapai *outcome*. Pimpinan harus mampu menggunakan fleksibilitas ini dalam memotivasi pegawai dan memberikan insentif yang tepat untuk melaksanakan misi ini.

Agar dapat melaksanakan peran tersebut, pimpinan di sektor publik harus lebih memahami posisinya dalam pembangunan sektor publik berbasis pengetahuan. Pimpinan juga harus dapat menanggapi kesenjangan antara teori-teori kepemimpinan dan pembangunan sektor publik berbasis pengetahuan. Selain itu, pimpinan harus dapat mengembangkan

suatu kerangka kerja baru untuk melihat dimensi-dimensi pembangunan sektor publik berbasis pengetahuan. Pimpinan harus dapat terlibat dalam inovasi dan penggunaan proses-proses berbasis pengetahuan, termasuk kecepatan (*pace*) dalam menciptakan dan menyebarkan pengetahuan baru, skala (*scale*) pengetahuan yang ada dan pengembangannya, dan kedalaman (*depth*) pengetahuan dibandingkan sebelumnya. Perkembangan dan penerapan inovasi baru tersebut tidak akan terlalu bergantung pada tanah, bahan baku, tenaga kerja, dan modal, tetapi akan lebih bergantung pada jejaring (*networks*).

Dalam hal ini, komunitas publik, bersama-sama dengan komunitas akademik, dapat mengakomodasi siklus penciptaan pengetahuan, eksploitasi pengetahuan, dan penyebaran pengetahuan. Proses pengembangan yang sangat linier (dengan penekanan pada kepemimpinan hierarki secara tradisional dan keterampilan manajemen proyek) akan beralih pada proses pengembangan yang lebih 'relasional', yang di dalamnya terdapat asosiasi, interaksi, dan kolaborasi antara individu, lembaga pemerintah, perusahaan swasta, dan komunitas lainnya. Proses relasional ini memang kompleks, karena melibatkan sejumlah agensi, perusahaan, dan komunitas yang beroperasi secara mandiri pada skala ruang yang berbeda, yaitu skala daerah, nasional, dan global. Penekanan pada perkembangan ilmu pengetahuan dan kemajuan teknologi informasi juga menambah kompleksitas kepemimpinan tersebut. Ini tidak berarti bahwa keterampilan-keterampilan pemimpin yang tradisional itu tidak relevan (seperti keterampilan teknis dan manajerial), tetapi selain menguasai keterampilan tersebut, pimpinan harus dapat lebih beradaptasi terhadap model kepemimpinan yang muncul saat ini, serta dapat melahirkan

dan mempertahankan bentuk-bentuk pekerjaan antar-disiplin ilmu. Dari perspektif kepemimpinan, perubahan ini melibatkan sejumlah tantangan karena adanya peran baru, disiplin baru, profesi baru, dan keterlibatan komunitas baru.

Pada dasarnya, kepemimpinan strategis dalam pembangunan berbasis pengetahuan mencakup tindakan (1) memfasilitasi berbagai disiplin dalam batas-batas lembaga, tema-tema teknologi, budaya kewilayahan, dan budaya profesi untuk meningkatkan perkembangan inovasi di sektor publik dan di sektor privat; dan (2) memastikan kesepakatan dengan komunitas-komunitas lokal secara menyeluruh sehingga komunitas tersebut dapat memberikan kontribusi dan mendapatkan manfaat dari *outcome* yang dihasilkan.

Perkembangan empiris kepemimpinan pada awalnya tidak terlepas dari pengaruh managerialisme yang melekat dalam teori-teori dan praktik kepemimpinan, terutama dalam kepemimpinan di lembaga sektor publik. Dalam perkembangannya, organisasi publik mulai melakukan pendekatan kolaboratif dan kepemimpinan transaksional. Namun pada saat ini, menurut Gibney & Murie (2008:11), berbagai teori managerialisme itu belum dapat mengakomodasi kerangka kerja untuk kompetensi pemimpin yang diperlukan, yaitu kolaborasi antar organisasi, tema-tema, kewilayahan, komunitas, dan disiplin profesional, yang semuanya itu diupayakan dalam mencapai *outcome* pembangunan sektor publik berbasis pengetahuan.

Perluasan jejaring yang berbasiskan kepercayaan (*trust*) telah menjadi cara untuk meningkatkan kerja sama dan kolaborasi. Konsep-konsep post-modern mengenai kepercayaan antara para pemimpin yang melakukan kolaborasi ini perlu dipertahankan. Hal ini berbeda

dengan kepercayaan dalam kepemimpinan transaksional atau penghormatan kepada otoritas yang dijamin oleh struktur organisasi secara hierarki. Kepercayaan yang perlu dibangun oleh pemimpin dapat dilihat sebagai hal yang inklusif, terbuka, dan adil untuk penciptaan, pengumpulan, dan penyebaran pengetahuan. Untuk alasan itu, pimpinan harus lebih terlibat dalam tanggung jawab operasional dan strategis. Ini berarti bahwa akuntabilitas juga harus menjadi bagian penting dari rutinitas kepemimpinan, yang mengedepankan profesionalisme dan struktur administratif.

Konsep dan teori dari managerialisme ini terkadang menyatakan adanya tumpang tindih antara manajemen dan kepemimpinan, walaupun sebenarnya terdapat sesuatu yang sangat berbeda. Manajemen lebih fokus pada efisiensi output dan perilaku yang berkaitan dengan pengaturan (*regulatory behavior*), sedangkan kepemimpinan lebih fokus pada katalisator perubahan dan memotivasi pengikut. Adanya istilah *managerialist* pada gaya kepemimpinan ini tidak berarti bahwa birokrasi itu kaku, tidak responsif, atau tidak akuntabel. Namun demikian, beberapa hal penting yang dapat dipelajari dari konsep managerialisme ini adalah bahwa kepemimpinan seperti itu akan dibatasi oleh hierarki, fungsi, dan ruang (kewilayahan). Kepemimpinan seperti itu tidak lagi mencukupi untuk munculnya pembangunan sektor publik berbasis pengetahuan. Kepemimpinan seperti itu juga tidak mencukupi untuk mengatasi batasan-batasan dari kepentingan di luar lembaga-lembaga publik. Untuk itu, sudah saatnya para pemimpin mengambil pendekatan *multiple-theory*.

Salah satu teori alternatif adalah bahwa pimpinan dipandang sebagai penghubung antar batasan (*boundary-spanner*), yang perannya adalah membangun hubungan dengan para

pimpinan di tempat lain. Dalam kondisi ini, pimpinan dapat mengambil peran-peran yang berbeda (*multiple roles*), seperti menjadi pemimpin rapat, penasihat, teman yang kritis, fasilitator, dan ahli keuangan). Teori lain menyatakan bahwa kepemimpinan tidak perlu menjadi peran manajer senior saja, tetapi juga menjadi peran manajemen madya, yang dikenal dengan posisi *'middle-up-down leader'* atau *'changer agent'* (Gibney & Murie, 2008:11). Pimpinan seperti itu dapat beroperasi di antara cita-cita manajer senior dan kenyataan di lapangan.

Dengan adanya teori kepemimpinan kolaboratif dan jejering post-modern, pemimpin dituntut untuk lebih adaptif secara vertikal sekaligus horizontal terhadap orang dan proses pada level-level lainnya. Agar ini berhasil, semua *stakeholder* harus memiliki pengaruh yang seimbang. Dalam hal ini, berbagai perbedaan dapat menjadi cara untuk meningkatkan praktik, yang tidak hanya menekankan pada konsensus atau pengesahan.

Berikut ini disajikan perbedaan antara kepemimpinan modern (tradisional) dan kepemimpinan post-modern (baru).

Tabel
Perbedaan antara Kepemimpinan Modern (Tradisional) dan Kepemimpinan Post-modern (baru)

Kepemimpinan 'Tradisional'	Kepemimpinan 'Baru'
Satu fungsi/satu organisasi	Lintas fungsi/lintas organisasi
Hierarkis	Kolaboratif/relasional
Linier	Gabungan/campuran
Masalah/tugas tertentu	Visi terpadu
Pimpinan membangun jejaring personal	Bersama-sama terlibat dalam jejaring yang berbeda
Terbatas oleh waktu	Leluasa menggunakan waktu

Komitmen pada satu sebab/gagasan	Holistik
Fokus pada materi	Fokus pada orang dan pengetahuan
Patriarchal/tertutup – dengan asumsi tidak ada konflik kepentingan	Terbuka/inklusif – mengakui adanya konflik yang harus diatasi
Sentralistik	Desentralistik
Fokus pada output	Fokus pada <i>outcome</i> dan dampak yang lebih luas

Diadaptasi dari William (2002) dan Stough (2003)

Stough, R. (2003:39) mengemukakan sembilan kompetensi yang perlu dimiliki pemimpin dalam pembangunan sektor publik berbasis pengetahuan.

1. **Pemikiran dan Tindakan yang Inovatif**
Pemikiran dan tindakan inovatif tersebut harus dapat menyenangkan dalam lingkungan yang berubah cepat. Pimpinan harus memiliki kemauan dan kemampuan untuk mempertimbangkan pendekatan baru dan menghitung risiko.
2. **Komunikasi Efektif**
Pimpinan secara persuasif dapat mengkomunikasikan gagasan dan solusi kepada berbagai pihak. Pimpinan harus mampu mendengar untuk memahami, mempertahankan alur informasi secara terbuka, dan secara terampil menyajikan dan memfasilitasi komunikasi tersebut.
3. **Fokus pada Pencapaian**
Pimpinan berupaya menanggapi tantangan, secara konsisten berupaya melakukan yang lebih baik dalam mewujudkan tujuan, mendorong diri sendiri dan orang lain untuk unggul, menunjukkan strategi mencapai hasil, dan sangat memotivasi-diri dalam menunjukkan sikap "saya bisa".

4. **Membangun dan Mengelola Hubungan**
Membangun dan mempertahankan hubungan kerja yang saling menghormati. Pimpinan mempengaruhi orang lain dengan menghargai apa yang bermakna bagi orang lain, dan dapat membangun kepercayaan dan kesepahaman bersama.
5. **Kolaborasi dan Team Kerja**
Pimpinan dan pengikut bekerja sama secara kooperatif, melakukan kompromi bila memungkinkan, berbagi informasi, gagasan dan pengalaman, dan berupaya membantu orang lain dan melibatkan orang lain, serta menunjukkan kasih sayang, peduli dan rasa hormat kepada orang lain.
6. **Kesadaran Organisasi/Kecerdasan Politik**
Pimpinan berupaya membangun jejaring pengaruh untuk mencapai tujuan. Pimpinan memahami budaya organisasi dan mekanisme/proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
7. **Kesadaran Diri dan Manajemen Diri**
Pimpinan dapat mengelola emosi sesuai dengan situasi. Pimpinan menggabungkan keahlian teknis dan keterampilan interpersonal untuk membangun hubungan di tempat kerja.
8. **Pemikiran Strategis**
Pimpinan memiliki pandangan yang luas mengenai berbagai masalah. Pimpinan dapat menangkap gambaran besar, memahami implikasi jangka panjang dari berbagai tindakan, menyelaraskan strategi bisnis dengan strategi organisasi.
9. **Melatih dan Mengembangkan Orang Lain**
Pimpinan dapat melatih dan memandu orang lain sekaligus meningkatkan

efektivitas individu dan kelompok. Pimpinan menjadi mentor dan menumbuhkembangkan perkembangan laporan-laporan langsung.

Namun demikian, tidak semua teori kepemimpinan baru tersebut dapat diadopsi di setiap negara, sebagaimana dikemukakan oleh Naidoo (2009:47), bahwa validitas dan penerapan dari model-model kepemimpinan Barat ke dalam organisasi sektor publik di negara-negara Afrika atau Asia masih menjadi pertanyaan, karena adanya bias budaya.

Kepemimpinan transformasional atau kharismatik di Barat mungkin tidak sepenuhnya dapat diterapkan di negara-negara lain yang pemerintahannya menekankan pada kemitraan stakeholder internal dan eksternal, kerja sama aktif di antara mereka, dengan memperhatikan dukungan dan kebutuhan tertentu. Pada intinya, seorang pemimpin di sektor publik tidak mungkin menerapkan satu pendekatan kepemimpinan yang dapat secara efektif melayani berbagai tujuan yang kompleks dalam suatu lingkungan sektor publik. Dalam hal ini diperlukan adanya transisi atau kombinasi antara model kepemimpinan tradisional dan kepemimpinan baru. Dampak dari kombinasi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan manajerial terhadap efektivitas organisasi itu akan lebih besar daripada hanya mengadopsi satu pendekatan atau model.

Dalam kepemimpinan sektor publik di Indonesia, misalnya, pimpinan harus dapat menggabungkan berbagai perspektif, pendekatan dan kepekaan terhadap budaya dan bahasa, perspektif sosial-ekonomi dan politik dengan elemen kepemimpinan strategis dan tradisional. Kepemimpinan strategis yang berbasis pengetahuan di sektor publik ini mengacu pada multi-segi dan multi-dimensi dengan karakteristik unik, dan perspektif, pendekatan, dan strategi yang beragam. Kepemimpinan ini dapat melayani

berbagai aspek budaya, gender, agama, dan suku, sosial-ekonomi dan politik. Jadi, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan strategis di sektor publik berbasis pengetahuan itu adalah gabungan antara kepemimpinan manajerial dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang lebih dikenal dengan kepemimpinan visioner atau kharismatik itu lebih berorientasi pada masa depan, dan lebih terlibat dalam pengambilan risiko. Kepemimpinan manajerial, yang juga dikenal sebagai kepemimpinan transaksional) melibatkan stabilitas dan pengaturan, dan pelestarian tatanan yang ada. Para pemimpin manajerial lebih nyaman dalam menangani aktivitas sehari-hari, yang orientasinya jangka pendek. Kepemimpinan strategis merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain secara sukarela dalam membuat keputusan sehari-hari yang meningkatkan keberlangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang. Kepemimpinan strategis ini diyakini dapat mengakomodasi pembangunan sektor publik berbasis pengetahuan.

Layanan sektor publik dapat bertahan lama secara jangka-panjang dan akan dapat mempertahankan stabilitas dalam jangka-pendek jika pemimpin menggunakan pendekatan kepemimpinan strategis. Schwella, E. (2014:18) menyatakan bahwa seorang pemimpin strategis akan meningkatkan produktivitas daripada seorang pemimpin manajerial atau transformasional saja. Pemimpin manajerial mempertahankan tatanan yang ada tetapi mungkin tidak berinvestasi pada inovasi yang akan mengubah organisasi dan meningkatkan efektivitas organisasi dalam jangka-panjang. Namun, pemimpin transformasional dapat meningkatkan keberlangsungan organisasi dalam jangka-panjang. Pimpinan tersebut dapat mengubah dan berinovasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam

jangka-panjang. Penggabungan dua jenis kepemimpinan ini dapat menciptakan kepemimpinan strategis yang akan meningkatkan efektivitas organisasi dan kinerja tinggi dalam jangka panjang, sekaligus membantu mempertahankan stabilitas jangka-pendek.

Dengan adanya kepemimpinan strategis di sektor publik berbasis pengetahuan, para pengikut diyakini akan lebih bergairah dan lebih produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai akan senang bekerja dan akan lebih kreatif dan inovatif dalam mengumpulkan, menyimpan, dan berbagi pengetahuan dengan berbagai stakeholder. Pegawai akan lebih memahami konsep pengetahuan eksplisit dan pengetahuan tacit, antara pemikiran linier dan nonlinier, dan bagaimana cara memadukannya untuk kepentingan organisasi.

Interaksi Pemimpin dan Pengikut dalam Pembangunan Sektor Publik Berbasis Pengetahuan

Organisasi modern menghadapi suatu lingkungan yang terus berubah. Agar dapat tumbuh atau sekedar bertahan, organisasi harus mengembangkan kapabilitas manajemen yang penting, salah satunya adalah manajemen pengetahuan yang efektif. Pada gilirannya, hal ini memerlukan pengembangan suatu sistem manajemen sumberdaya manusia yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mendapatkan dan menggunakan sumber-sumber pengetahuan. Perubahan dalam pola dasar lingkungan persaingan berarti bahwa beberapa dari pengetahuan yang ada mengenai manajemen sumberdaya manusia itu menjadi tidak terpakai lagi. Oleh karena itu, salah satu tugas utama pemimpin adalah mengelola SDM berbasis kompetensi yang pada gilirannya dapat meningkatkan pembangunan berbasis pengetahuan.

Untuk merancang suatu sistem MSDM yang memfasilitasi persaingan berbasis-pengetahuan yang berhasil, pertama-tama perlu untuk menentukan perilaku yang dibutuhkan dalam organisasi yang mengikuti strategi-strategi *knowledge-intensive*. Walaupun penelitian empiris diperlukan untuk membuktikan pernyataan bahwa persaingan berbasis-pengetahuan itu menuntut pegawai untuk terlibat dalam sejumlah perilaku yang aneh (*idiosyncratic*), suatu konsensus yang berkembang di lingkungan ahli manajemen bahwa ada dua kategori perilaku yang diperlukan dalam persaingan berbasis-pengetahuan: perilaku manajemen pengetahuan umum (*generic knowledge management behaviors*) dan perilaku manajemen pengetahuan khas-perusahaan (*firm-specific knowledge management behaviors*).

Pada umumnya perilaku generik yang diperlukan untuk persaingan berbasis-pengetahuan itu adalah memperoleh pengetahuan, menciptakan pengetahuan, berbagi pengetahuan, menerapkan pengetahuan, dan memperbaharui pengetahuan. Walaupun penting untuk mendukung perilaku-perilaku ini di antara pegawai yang terlibat dalam pengetahuan, pentingnya manajemen pengetahuan ini ternyata juga untuk seluruh pegawai dari organisasi yang ingin mencapai keunggulan kompetitif dalam ekonomi berbasis-pengetahuan.

Selain perilaku generik ini, beberapa perilaku yang khas-perusahaan, yang mencerminkan tujuan dan kondisi khusus juga diperlukan. Perilaku khas-industri dan khas-pasar—yang terletak di antara dua titik ekstrim dari perilaku umum dan khas-perusahaan—juga diperlukan. Namun demikian, pembahasan dalam bab ini hanya akan difokuskan pada perilaku generik yang diperlukan untuk strategi-strategi *knowledge-intensive*.

Asumsi awal adalah bahwa pengetahuan merupakan suatu atribut individu. Jika pengetahuan itu merupakan atribut individu, maka organisasi memiliki dua opsi umum untuk memperoleh pengetahuan yang diperlukan; yaitu membantu pegawai yang ada untuk mendapatkan pengetahuan yang diperlukan, atau mempekerjakan pegawai baru yang telah memiliki pengetahuan tersebut. Biasanya, organisasi memfasilitasi pemerolehan pengetahuan bagi pegawai melalui program-program pelatihan dan pengembangan. Namun, dalam beberapa hal, pegawai lama itu kekurangan latar-belakang atau kemampuan yang dibutuhkan untuk memperoleh pengetahuan yang diperlukan, atau mereka akan belajar dalam waktu yang relatif lama. Dalam kondisi seperti itu, organisasi dapat mengandalkan merger, akuisisi, aliansi strategis dan mengontrak pekerja untuk mendapatkan anggota yang memiliki pengetahuan tertentu.

Untuk persaingan berbasis-pengetahuan, pengetahuan *unik* sangatlah berharga. Dengan menerapkan pengetahuan unik mereka, organisasi mampu menawarkan produk dan layanan yang tidak dapat disamai oleh pesaing. Karena nilai dari pengetahuan unik ini, perilaku kreatif sangat dikenal sebagai hal yang penting dalam persaingan berbasis-pengetahuan yang berhasil.

Memperoleh atau menciptakan pengetahuan itu penting bagi suatu organisasi untuk bersaing secara efektif dalam ekonomi berbasis-pengetahuan, tetapi proses-proses itu tidak dapat menjamin keberhasilan. Agar organisasi dapat mendapatkan hasil optimal dari pengetahuan pegawai, pengetahuan mereka harus disebar (shared). Berbagi pengetahuan meningkatkan pembelajaran secara luas dan mengurangi kemungkinan membuang sumberdaya untuk memecahkan masalah yang sama dan

berulang. Sebaliknya, penimbunan pengetahuan dipandang sebagai perilaku yang menyimpang.

Pengetahuan yang tersedia tetapi tidak pernah diterapkan tidaklah berguna. Jika pegawai tidak menerapkan pengetahuan mereka secara tepat, investasi dalam pemerolehan dan penciptaan pengetahuan akan menghasilkan sedikit manfaat. Dalam hal bahwa penggunaan pengetahuan itu merupakan suatu perilaku yang disengaja, pegawai tidak hanya harus memiliki pengetahuan yang diperlukan tetapi juga *menyadari* bahwa mereka memiliki pengetahuan yang diperlukan, termotivasi untuk menggunakannya, dan yakin bahwa pengetahuan tersebut layak untuk digunakan. Bukti terkini dari kajian laboratorium menunjukkan bahwa orang seringkali gagal menerapkan pengetahuan mereka dalam masalah yang dihadapi. Namun hanya sedikit penelitian yang mengkaji pertanyaan mengenai cara memastikan bahwa pengetahuan yang ada dalam organisasi itu memang efektif digunakan.

Kesimpulan

Pemahaman mengenai kepemimpinan itu bersifat situasional dan merupakan fenomena dari hubungan yang multi-segi. Kepemimpinan mengambil banyak bentuk, dan pendekatan kepemimpinan itu mencerminkan era dan setting, juga lingkungan dan komponen yang ada. Dalam konteks 'era pengetahuan', kepemimpinan harus dapat memfasilitasi interaksi antara berbagai pihak agar dapat membentuk terciptanya kreativitas dan pembelajaran. Di sini, pimpinan seringkali bergerak dalam ruang antara berbagai pihak dalam menstimulasi kesatuan orang, gagasan, teknologi, dan kerja sama. Hal ini memerlukan adanya kepemimpinan berbasis pengetahuan yang ditandai oleh adanya kompleksitas dan dinamika di sektor publik.

Kepemimpinan yang efektif dalam pengembangan sektor publik berbasis pengetahuan itu hendaknya dapat dikontekstualkan dan tertanam dalam budaya dan jejaring lokal, nasional, dan global. Kerja sama dan kepercayaan antara konstelasi *triple-helix*, yaitu antara dunia bisnis, pemerintah, dan lembaga-lembaga pengetahuan hendaknya dapat besinergi dengan adanya stimulasi dari kepemimpinan sektor publik berbasis pengetahuan.

Interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam pembangunan sektor publik berbasis pengetahuan dapat dilihat dari prosesnya dalam pemerolehan pengetahuan, penciptaan pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan penerapan pengetahuan. Pimpinan harus dapat memastikan bahwa pegawai memiliki kompetensi yang diperlukan dalam menunjang berbagai aktivitas di sektor publik berbasis pengetahuan sehingga muncul perilaku manajemen berbasis pengetahuan yang efektif. Dalam hal ini pimpinan harus dapat mengelola kompetensi pegawai dalam pengetahuan eksplisit dan pengetahuan tacit. Pimpinan harus terus memotivasi pegawai untuk terlibat dalam pembangunan sektor publik berbasis pengetahuan, antara lain dengan keterlibatan dalam aktivitas sehari-hari, pengarahan diri, dan penyempurnaan desain pekerjaan dan sistem imbalan. Kemajuan teknologi dan informasi hendaknya dapat dijadikan senjata ampuh untuk melaksanakan pembangunan di sektor publik berbasis pengetahuan, bukannya menjadi senjata makan tuan.

DAFTAR PUSTAKA

- CAPAM, (2009). *Building Public Service Leadership Capacity*. Ottawa: L'Esplanade Laurier.
- Gibney, J. & Murie, A. (2008). *Toward a 'New' Strategic Leadership of Place for the Knowledge-Based Economy*. Birmingham: School of Public Policy, University of Birmingham.
- Löfgren, K. (2012). 'Review on Innovation in the Public Sector: Linking Capacity and Leadership', *The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), 11-13.
- Naidoo, G. (2009). *Developing Leadership and Adopting an African Leadership model for the Improvement of Public Services in South Africa*. Ottawa: L'Esplanade Laurier.
- Nair, P. (2005). *Knowledge Management in the Public Sector*. Singapore: E-Government in Asia, Times Publishing.
- OECD. (2001). *Public Sector Leadership for the 21st Century*. Paris: OECD Publishing.
- Roste, R. & Miles, I. (2005). *Difference between public and private sector innovation*. Oslo: Publin Report, No. D21.
- Schwella, Erwin, (2014) "Knowledge based governance, governance as learning: the leadership implications", *International Journal of Leadership in Public Services*, Vol. 10 Iss: 2, pp.84 – 90.
- Sinclair N., et al. (2006). *Stealth KM: Winning Knowledge Management Strategies for the Public Sector*. U.S.A.: Taylor and Francis.

Stough, R. (2003) Strategic Management of Places and Policy. *The Annals of Regional Science*, 37: 179-201.

Talisayon, S. (2013). *Knowledge Management for the Public Sector*.

Tokyo: Asian Productivity Organization.

Williams, P. (2002) The Competent Boundary Spanner. *Public Administration*, 80 (1): 103-124.

ISSN : 2443-1214

e-JKPP

Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

Vol. 2 No. 1 Juli 2016

Diterbitkan Oleh :
Program Pascasarjana
Magister Ilmu Administrasi
Universitas Bandar Lampung

