



Transformasi *Mind-Set* Pemimpin Daerah

Ironis! Terkuaknya praktek jual beli jabatan menjadi kado pahit di akhir 2016. KASN mensinyalir percaloan terjadi pada sedikitnya separuh dari pengangkatan 250 ribu pegawai pertahun dengan rata-rata sogokan sebesar Rp. 100 juta perorang. Sebanyak 90% dari proses pengisian 21 ribu jabatan Kepala Dinas di 34 provinsi dan 514 Kabupaten/Kota pun diduga juga diperjualbelikan dengan rata-rata sogokan sebesar Rp. 1 milyar per jabatan.

Isu terkait jual beli jabatan mengemuka ke publik setelah Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) melakukan Operasi Tangkap Tangan (OTT) dan menangkap Bupati Klaten, Sri Hartini pada akhir Desember 2016. OTT KPK terhadap Bupati Klaten tersebut dilakukan di rumah dinas Sri Hartini. KPK mengamankan uang sebesar Rp. 2 Miliar dan pecahan mata uang asing US\$ 5.700 dan SGD\$ 2.035, selain itu juga catatan penerimaan uang. KPK juga mengamankan Suramlan alias SUL, Kepala Seksi SMP Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, yang diduga berperan sebagai pemberi suap. Jual beli jabatan ini terkait promosi jabatan dalam pengisian susunan organisasi dan tata kerja organisasi perangkat daerah sebagaimana di atur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.

Fenomena jual beli jabatan tersebut telah menjadi perhatian serius presiden. Menurut Presiden, praktik jual beli jabatan yang ditengarai terjadi di sejumlah daerah tersebut menunjukkan bahwa masih ada masalah dalam pengelolaan aparatur sipil negara. “Secara khusus, saya ingin menyoroti adanya praktik jual beli jabatan. Saya ingin mengingatkan agar praktik kotor dalam pengurusan pengangkatan ASN ini betul-betul hilang dan diberantas tuntas”, tegas Presiden Jokowi saat membuka rapat terbatas tentang manajemen aparatur sipil negara di kantor Presiden Jakarta beberapa waktu yang lalu.

Hampir dua dasawarsa pembangunan birokrasi pemerintah dicanangkan oleh pemerintah. Kabinet pemerintah juga sudah silih berganti. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi juga telah berubah orang. Pembangunan aparatur telah masuk sebagai prioritas nasional, baik melalui RPJP Nasional maupun RPJM Nasional. Pertanyaannya adalah kenapa birokrasi kita masih seperti ini? Bukankah lahirnya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah menjadi semangat baru menuju profesionalisme PNS di masa depan?

Kasus OTT oleh KPK terhadap Sri Hartini adalah salah satu kasus dari banyak kasus yang menjadi perhatian sekaligus keprihatinan masyarakat banyak. Sebelumnya sejumlah modus korupsi kepala daerah juga telah dipahami masyarakat umum. Menurut KPK sejumlah Gubernur dan Bupati sejak 2013 hingga 2016 juga melakukan tindakan kotor korupsi antara lain : Gubernur Riau Rusli Zainal (2013), Gubernur Banten Ratu Atut Chosiyah (2013), Gubernur Riau Anas Maemun (2014), Walikota Palembang Roni Hertono (2014), Bupati Bogor Rachmat Yasin (2014), Bupati Karawang Ade Swara (2014), Bupati Lombok Barat Zaini Arony (2015), Gubernur Sumatera Utara Gatot Pujro Nugroho (2015), Bupati Banyuwangi Yan Anton Ferdian (2016), Bupati Subang Ojang Sohandi (2016), dan Walikota Cimahi Atty Suharti T (2016).

Modus korupsi kepala daerah tersebut antara lain : menyuap dan menerima suap pembahasan Perda, menyuap untuk pengurusan sengketa pilkada, korupsi pengadaan barang dan jasa, menerima suap terkait usulan perubahan asset, menerima suap untuk mendapatkan rekomendasi izin mengelola kawasan tertentu, menerima suap untuk pembangunan kawasan, melakukan pemerasan kepada



perusahaan yang memohon izin, korupsi dana hibah, menyuap majelis hakim dan panitera, menyuap pimpinan dan anggota DPRD, menjanjikan proyek di dinas teknis, korupsi anggaran BPJS, dan menerima suap untuk memuluskan proyek.

Jika modus itu dijadikan sebagai alasan melakukan korupsi maka niatan menjadi Gubernur ataupun Bupati/Walikota menjadi tidak mulia : memperkaya diri sendiri, keluarga dan kelompok atau tidak memperjuangkan kesejahteraan rakyat; mengembalikan modal pilkada. Naluri kekuasaan lebih dominan jika dibandingkan menjadi pelayan masyarakat dengan makin baiknya pelayanan publik, bersihnya birokrasi dan makin meningkatnya kepuasan masyarakat.

Cara berfikir jangka pendek, masih dipahami sebagai cara yang paling tepat membeli *public trust*. Pola pikir demikian cenderung menunjukkan bahwa daya kreatif (kemampuan mendorong dan melahirkan ide-ide baru) seorang pemimpin daerah sangat lemah. Karenanya jalan paling mudah adalah melakukan korupsi dengan berbagai modus di atas. Berfikir dengan jalan pintas. Revolusi mental dipandang sebagai program hayalan untuk tidak menyebut sebagai program formal 'mengelabui' rakyat. Padahal revolusi mental merupakan revolusi terhadap karakter bangsa sebagai bagian dari *carafounding father* kita untuk menempatkan Indonesia sebagai bangsa besar yang mampu bersaing di kancah persaingan global. Inilah yang semestinya mendorong pemimpin daerah untuk menjadi seorang pemimpin yang transformasional dan visioner. Seorang pemimpin yang selalu adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis.

Yakinlah bahwa soal elektabilitas adalah soal waktu. Semakin bersungguh-sungguh mengabdikan untuk kepentingan publik akan semakin membuka peluang seorang pemimpin dicintai rakyatnya. Telah banyak contoh bupati/walikota yang memilih jalan terjal ini. Sebut saja Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas. Salah satu Bupati termuda paling inovatif ini telah mendorong budaya inovasi di Kabupatennya. Salah satu inovasi terbarunya adalah "smart kampung". Smart kampung merupakan program pengembangan desa. Program ini ingin mendesain desa dengan kerangka program terintegrasi yang memadukan antara penggunaan TIK berbasis serat optic dengan kegiatan ekonomi produktif, kegiatan ekonomi kreatif, peningkatan pendidikan dan kesehatan dan upaya pengentasan kemiskinan di pedesaan.

Saat ini telah ada 41 desa/kelurahan yang telah siap disebut sebagai "smart Kampung". *Pilot project* telah dicanangkan antara lain di wilayah Purwoharjo, Pesanggrahan, Wonsorejo, Glenmore, Siliragung, Muncar dan beberapa wilayah lainnya. Salah satu bagian dari inovasi "Smart Kampung" yang telah dinikmati masyarakat di Kabupaten Banyuwangi adalah inovasi "Lahir Procot Pulang Bawa Akta". Berdasarkan catatan Bupati Banyuwangi, hingga 2015 sudah sekitar 60.000 lebih bayi mendapatkan akta kelahiran secara cepat ini. Inovasi yang dikembangkan sejak 2013 ini ditempatkan 45 Puskesmas di seluruh Kabupaten Banyuwangi, dua rumah sakit pemerintah, dan lima rumah sakit swasta yang bekerjasama dengan pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Inovasi ini ditujukan sebagai program pelayanan pembuatan akta kelahiran bagi warga dalam waktu yang super cepat. Namun, kecepatannya tergantung dari lengkap tidaknya persyaratan seperti antara lain KTP orang tua, kartu Keluarga, dan nama calon bayi.

Saat ibu melahirkan di puskesmas atau rumah sakit, akta kelahiran anak akan diproses karena tata kelola inovasi ini telah terintegrasi antara Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil dengan Puskesmas dan Rumah Sakit. Sehingga begitu anak lahir maka antara satu sampai dua hari akta sudah bisa dikirimkan ke alamat orang tua masing-masing melalui PT POS Indonesia yang telah menandatangani perjanjian kerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi.

Akta kelahiran telah menjadi isu global yang mendapat perhatian banyak pihak. Secara internasional, akta kelahiran sudah diatur dalam Konvensi Hak Anak (*Convention on the Rights*



of the Child) yang disetujui oleh Majelis Umum PBB pada 20 November 1989. Indonesia menandatangani Konvensi tersebut pada 26 Januari 1990, dan meratifikasinya melalui Keppres Nomor 36 Tahun 1990 pada 25 September 1990.

Dalam Pasal 7 Konvensi Hak Anak disebutkan, “*The child shall be registered immediately after birth and shall have the right from birth to a name, the right to acquire a nationality and as far as possible, the right to know and be cared for by his or her parents*”. Anak harus didaftarkan segera sesudah kelahiran dan harus mempunyai hak sejak lahir atas suatu nama, hak untuk memperoleh kewarganegaraan, dan sejauh mungkin hak untuk mengetahui dan dirawat oleh orang tuanya.

Di Indonesia, hal itu diatur di UU Nomor 23 Tahun 2002 tentang Perlindungan Anak. Di dalam UUD 1945, posisi anak diatur secara jelas dalam Pasal 28 B ayat 2 yang berbunyi, “Setiap anak berhak atas kelangsungan hidup, tumbuh dan berkembang, serta berhak atas perlindungan dari kekerasan dan diskriminasi”. Akta kelahiran adalah dokumen utama yang akan menggaransi tumbuh-kembangnya anak dalam menggapai masa depannya. Anak yang tak punya akta kelahiran tidak mempunyai posisi hukum, dan dalam skema kebijakan nasional tidak diakui hak dasarnya.

Bagi sebagian orang gagasan Abdullah Azwar Anas adalah gagasan sederhana, namun bagi pengguna ini gagasan besar karena manfaatnya bagi masa depan anak-anak Banyuwangi dan anak-anak Indonesia. Visi kepemimpinannya melebihi ekspektasi warganya. Pertanyaannya adalah adakah hubungan antara apa yang dilakukan oleh Abdullah Azwar Anas dengan kepuasan masyarakat dalam konteks penyelenggaraan pelayanan publik di Kabupaten Banyuwangi? Atau adakah hubungannya dengan elektabilitas atau tingkat keterpilihan Abdullah Azwar Anas dalam pilkada?

Pertanyaan ini menarik untuk dijawab sebagai bukti bahwa perubahan *mindset* pemimpin di daerah dalam pelayanan publik berpengaruh terhadap tingkat kepercayaan dirinya dalam banyak hal. Lembaga Survei Indonesia, LSI (2015) dalam kajiannya mencatat bahwa kepuasan masyarakat Banyuwangi terhadap kepemimpinan Bupati Abdullah Azwar Anas bersama Wakil Bupati Yusuf Widiatmoko selama kurun waktu hampir lima tahun mencapai 81%. Kepuasan itu mencakup beberapa bidang prioritas antara lain bidang kesehatan, pelayanan masyarakat dan bidang ekonomi dan sosial lainnya.

Wajar jika, elektabilitas Bupati yang baru mendapatkan penghargaan terbaik nasional bidang pelayanan publik ini meningkat hingga nyaris 90 persen yakni sebesar 88,81 persen. Kinerja pelayanan publik diberbagai bidang yang Abdullah lakukan telah mendapatkan perhatian khusus dari masyarakatnya (LSI, 2015).

Masih banyak lagi bupati dan walikota yang memiliki prestasi yang sama di bidang pelayanan publik lalu diganjar dengan tingkat kepuasan dalam pelayanan publiknya oleh masyarakat. Bahkan umumnya mereka mendapatkan elektabilitas yang tinggi. Beberapa Bupati yang dimaksud adalah Suyoto, Bupati Bojonegoro; Tri Rismaharini, Walikota Surabaya; Nurdin Abdullah, Bupati Bantaeng; Ridwan Kamil, Walikota Bandung dan lain sebagainya. Elektabilitas mereka di pilkada kedua selalu diatas rata-rata nasional 60 persen.

Mereka bekerja keras untuk meraih simpati masyarakat dengan bertindak sebagai pelayan masyarakat. Mereka dikritik, mereka dihujat, mereka mendapat perlakuan awal yang tidak menyenangkan ketika awal memimpin. Namun dengan komitmen dan visi kedepannya berbagai perlakuan buruk tersebut tidak dihiraukan. Karena umumnya mereka ingin menjadi pelayan masyarakat. Wajar jika dipenghujung masa jabatannya mereka sangat dicintai rakyatnya bahkan tanpa banyak mengeluarkan uang untuk kampanye pada pilkada berikutnya, dukungan masyarakat mengalir deras.



Transformasi *mindset* adalah perubahan cara pandang dalam melihat dunia, yang dengan sendirinya mempengaruhi dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan (Jakarta Consulting, 2016). Cara pandang Abdullah Azwar Anas adalah cara pandang yang sangat adaptif terhadap konteks perubahan lingkungan eksternal yang berdampak besar terhadap perubahan Banyuwangi lama ke Banyuwangi baru yang lebih prospektif dan berkemajuan.

Cara pandang yang tidak transaksional, sebagaimana diungkapkan Burns (1978) dalam Yukl (1994:350) berdasarkan penelitian deskriptifnya terhadap pemimpin-pemimpin politik dan selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasi oleh B.M. Bass (1990). Cara pandang kepemimpinan transaksional menurut Burns dalam Yukl (1998:296) mendorong masyarakat sebagai pengikutnya dengan menunjukkan pada kepentingan diri sendiri, dimana seorang pemimpin politik melakukan transaksi tukar-menukar pekerjaan, subsidi, dan kontrak-kontrak pemerintah yang menguntungkan untuk memperoleh suara dan mendapatkan bantuan untuk kampanye. Cara pandang pemimpin yang transaksional cenderung menempatkan nilai yang disampaikan sebagai janji politik (Howell dan Avolio, 1993).

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan tidak tulus. Segala sesuatunya dilakukan secara kontraktual. Unsur pimpinan politik lebih mendominasi terutama dalam penempatan program-program kerja prioritas. Padahal peran masyarakat sangat penting dalam proses memberikan solusi alternative terhadap persoalan yang dihadapinya. Mestinya pemerintah tinggal mengeksekusi apa yang dituntut masyarakat Karena tugas seorang pemimpin adalah melayani masyarakatnya. Hal ini sesuai dengan konsep yang dibangun oleh Bass (1990:338), Robbins, 2008:472; Gibson et al., 1997:84; Muenjohn, N. dan Armstrong, A., 2008) dimana kepemimpinan transaksional sebagai model kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat reward yang segera dan nyata setelah melakukan perintah-perintah pemimpin.

Tentu saja hal ini berbeda dengan cara pandang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional. Bupati Banyuwangi adalah salah satu contoh model kepemimpinan transformasional. Sebagaimana diungkapkan Burns dalam Usman (2009:333-334), dimana kepemimpinan transformasional dipandang sebagai “*a process in which leaders and followers raise to higher levels of morality and motivation*”. Gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran para pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, dan cita-cita bersama. Seorang pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi; memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *team work* yang solid; membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.

Garry Yukl (1994) menyimpulkan esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. House et al. dalam Usman (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan mereka untuk “berkinerja di atas dan melebihi panggilan tugas.” Bass (1990) selanjutnya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Dengan mengungkapkan suatu visi, pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Visi pemimpin memberikan motivasi bagi pengikut untuk bekerja keras, yakni memberikan penghargaan kepada diri sendiri.



Perubahan cara pandang atau cara berfikir pemimpin daerah dari cara pandang yang transaksional ke arah transformatif penting dilakukan. Kondisi hari ini, pemerintah daerah sebagai wakil negara bukanlah satu-satunya pilar demokrasi yang bertanggungjawab terhadap kemajuan dan kesejahteraan sebuah negeri atau daerah, apalagi ketergantungan fiskal terhadap pusat memungkinkan sebuah akan bangkrut. Sumberdaya utama suatu daerah adalah masyarakat atau *civil society*, dunia usaha dan para kelompok penekan seperti LSM, Media Massa ataupun *media social*. Mereka menjadi sumberdaya utama kita untuk pembangunan suatu daerah.

Kemampuan menyesuaikan diri terhadap konteks yang berubah seperti ini dibutuhkan perubahan *mindset* atau transformasi *mindset* sesegera mungkin. Dengan cara apa? Membangun kesadaran baru bahwa keterpilihan kita adalah anugerah yang harus disyukuri. Karena sebagai anugerah maka perlu cara baru untuk mengelola amanah yang mahal tersebut. Membangun keterlibatan masyarakat, memahami kebutuhan masyarakat, menempatkan masalah utama yang ada dimasyarakat sebagai prioritas perubahan yang kemudian melahirkan banyak terobosan baru yang kreatif dan inovatif. Apa yang dilakukan oleh Abdullah Azwar Anas, Bupati Banyuwangi, dan beberapa bupati hebat seperti Suyoto, Bupati Bojonegoro; Tri Rismaharini, Walikota Surabaya; Nurdin Abdullah, Bupati Bantaeng; Ridwan Kamil, Walikota Bandung adalah contoh penting bagaimana mereka melakukan transformasi *mindset* yang menempatkannya sebagai pelayan masyarakat, bukan sebagai pejabat yang harus dilayani, mereka lebih memilih menjadi rakyat daripada menjadi priyayi, mereka lebih memilih sebagai masyarakat dibandingkan sebagai penguasa.

Esensi reformasi birokrasi terletak pada perubahan mental aparatur dan mental para pemimpinnya. Masalah ini jauh tertinggal. Banyaknya kepala daerah yang tersangkut masalah hukum karena melakukan tindak pidana korupsi termasuk salah satunya melakukan jual beli jabatan adalah fakta yang tidak bisa disanggah. Masyarakat sangat paham perilaku pemimpinnya seperti ini. Karena itu salah satu cara gugatan masyarakat terhadap pemimpinnya adalah dengan tidak memilihnya kembali. Namun sebaliknya bagi pemimpin yang memberikan kepuasan masyarakat karena kinerja pelayanan publiknya maka mereka akan pilih kembali. Sebuah proses demokrasi yang adil.

Pada akhirnya masyarakat menjadi pilihan utama, bukan menjadi pilihan kedua, atau ketiga dan seterusnya dalam penyelenggaraan sebuah kegiatan pemerintahan. Biarkanlah rakyat sebagai warga terhormat, sedangkan kita ikhlas menjadi pelayannya. Biarkanlah kita sebagai orang biasa, namun rakyat menjadi penentu arah pembangunan yang mensejahterakan. Tindakan memperkaya diri melalui jual beli jabatan hanya akan merusak martabat kita, sebagaimana Bupati Klaten yang ditangkap KPK. Kalau sudah seperti ini, pasti kita menyalahkan diri kita. Sudah terlambat! Seorang pemimpin transformasional bisa berfikir jauh kedepan, bukan berfikir jangka pendek. Serahkan semua pengorbanan yang kita lakukan untuk rakyat kepada Allah SWT. Kelak rakyat akan tahu siapa yang layak untuk memimpin sebuah negeri. Betapa pentingnya perubahan *mindset* kepemimpinan di daerah. Hanya kesejahteraan rakyatnya yang selalu dipikirkan, bukan sebaliknya. *Wallohu a'lamu bishawab.* **Mariman Darto**



Daftar Pustaka

- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, Research, and Managerial Application*. Third Edition. New York: Free Press.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J.H. (1997). *Organisasi: Perilaku – Struktur – Proses*. Penerbit: Binarupa Aksara.
- Howell, J.M. and Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol.78.No.6: 891-902.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The Ties That Bind: The Impact of Leader– Member Exchange, Transformational And Transactional Leadership, And Distance On Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680–694.
- Muenjohn, N. dan Armstrong, A. (2008). Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership. *Contemporary Management Research*, 4 (1), 3-14.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku organisasi*. 10th Edition. Prentice Hall International Inc.
- Usman, H. (2009). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi Ketiga. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Sumber dari Internet
- DetikNews, 31 Maret 2015. LSI: Masyarakat Banyuwangi Puas terhadap Kepemimpinan Bupati Anas. <http://news.detik.com/berita/2875304/lasi-masyarakat-banyuwangi-puas-terhadap-kepemimpinan-bupati-anas>. Diunduh pada tanggal 10 Desember 2016.
- BeritaSatu. 9 Desember 2015. Pasangan Anas-Yusuf Raih 88,81 Persen di Pilkada Banyuwangi. <http://www.beritasatu.com/nasional/329422-pasangan-anasyusuf-raih-8881-persen-di-pilkada-banyuwangi.html>. Diunduh tanggal 11 Desember 2016.
- Jakarta Consulting. Transformasi Mindset. <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/business-transformation/transformasi-mindset>. Diunduh tanggal 30 Desember 2016.