UNIVERSITAS INDONESIA

STRATEGI KEPEMIMPINAN BUPATI BM PASCAPEMEKARAN WILAYAH

TESIS

VIRA AGUSTINA

0706190761

PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
JAKARTA
JUNI 2009

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

UNIVERSITAS INDONESIA

STRATEGI KEPEMIMPINAN BUPATI BM PASCAPEMEKARAN WILAYAH

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

VIRA AGUSTINA

0706190761

PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
PEMINATAN KAJIAN STRATEJIK PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN
JAKARTA
JUNI 2009

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama	**: Vira Agustina**
NPM	**: 076190761**
Tanda Tangan	**:**
Tanggal	**:25 Juni 2009**

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Vira Agustina
NPM : 0706190761
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional Kekhususan Kajian Stratejik Pengembangan Kepemimpinan
Judul Tesis : Strategi Kepemimpinan Bupati BM Pascapemekaran Wilayah

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : DR. Wilman Dahlan ( )

Ketua Sidang : DR. Chandra Wijaya, M. Si. ( )

Penguji : DR. H. M. Budi Setiawan, M. Eng. ( )

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 25 Juni 2009

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, Tuhan semesta alam yang telah memberi amanah luar biasa ini sehingga peneliti dapat menempuh pendidikan di Program Pengkajian Ketahanan Nasional, Konsentrasi Kajian Stratejik Pengembangan Kepemimpinan Universitas Indonesia selama dua tahun ini tanpa suatu kendala yang berarti. Pada bagian ini, peneliti hendak menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya pada pihak-pihak berikut:

1. Bapak Dr. Wilman Dahlan, Dr. Chandra Wijaya, dan Prof. Enoch Markum atas kesabaran dan segala masukannya selama proses bimbingan dan penulisan tesis ini.
2. Bapak Adhyaksa Dault, M. Si., Menteri Negara Pemuda dan Olahraga beserta seluruh jajaran Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI, khususnya Bapak Erlangga Masdiana dan Bapak Agus Komaruddin, yang telah mensponsori dan mendukung studi peneliti di Universitas Indonesia hingga rampungnya tugas akhir ini.
3. Seluruh rakyat Indonesia yang telah memberikan sumbangsihnya melalui APBN untuk mendanai studi peneliti. Moga amanah besar dari segenap bangsa dapat dipertanggungjawabkan oleh peneliti dan ilmu ini bermanfaat bagi kemajuan peradaban bangsa.
4. Rekan-rekan di IYMC khususnya Bang Matnur, Kak Alfa, mbak Ifo, dan The Gita atas kesempatan dan dukungannya sehingga penulis dapat mengecap pendidikan ini.
5. Seluruh dosen sejak masa matrikulasi hingga semester akhir. Terima kasih atas segala ilmu dan pengetahuan yang telah dibagi dan diajarkan kepada penulis sehingga mampu menempuh pendidikan ini dengan baik.
6. Bapak Dr. Muhammad Budi Setiawan, M. Eng., selaku penguji, Ibu Amy, dan Bapak Thamrin yang telah memberi berbagai masukkan dan semangat sejak awal penelitian.
7. Rekan-rekan, Saudara, dan Sahabatku di angkatan II Kepemimpinan UI yang telah dengan rela menemani suka, duka, canda, tawa, bahkan air mata selama

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

menempuh pendidikan yang sungguh tidak mudah. Terima kasih atas do'a cinta, dan dukungan tulus dari kalian. Terutama *geng* Psiko – Yosep, Izul, dan Pak Budiyanto. Begitu pula dengan rekan-rekan di Angkatan I dan III yang selalu menyemangati.

8. Papa dan Mama yang tak pernah lelah memberi dukungan dan setia menunggu Penulis yang harus pulang larut malam karena kuliah. Serta adik-adik tercinta, Linda dan Budi yang selalu menyemangati Penulis. Terima kasih atas bantuan kalian selama penelitian hingga saat penulisan tesis.
9. Keluarga Besar di Aceh Tengah, Nenek tercinta, Makwo Nur, Bule Titi, Bule Diah, Pakde Siarno, Om Anto, Om Tion, Pakcik Lana, Mas Een, Dek Endang, serta seluruh kerabat yang telah memberi dukungan penuh selama penelitian.
10. Seluruh informan yang telah membantu penelitian ini, khususnya jajaran Pemerintah Kabupaten BM.
11. Sahabat-sahabat terbaik: Alia, Ani, Odie, Yanti, Soffa, Anggra, Ika, the Soul Sisters, Komunitas Nuun, IYMC, BEM UI 2003-2006, SM FIB UI. Terima kasih atas semangat dan persahabatan tulus yang selama ini terajut dengan indah.
12. Mas afiq, Mbak Prapti, Mbak Puni, The Gita, Pak Abu, dan para OB gedung Pascasarjana yang telah mendukung proses belajar selama dua tahun ini.
13. Bintang dan rembulan yang telah mengajarkan penulis arti hidup dan makna bersyukur. Untuknya yang selalu hadir saat jatuh, membantu untuk bangkit dan menemukan lagi makna sejati dari kebahagiaan. Terima kasih atas do'a, cinta, dan dukungan yang telah diberikan.
14. Semua pihak yang mungkin luput dari tulisan ini namun penulis yakin apapun yang telah mereka berikan sangat berarti bagi kesuskesan ini.

Semoga setiap tinta yang tergores di atas lembaran kertas ini dapat bermanfaat.

Cijantung, 25 Juni 2009

Vira Agustina

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

ABSTRAK

Nama : Vira Agustina
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Judul : Strategi Kepemimpinan Bupati BM Pascapemekaran Wilayah

Pemekaran wilayah yang marak terjadi dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir sebagai bagian dari realisasi otonomi daerah telah membawa sejumlah perubahan. Perubahan tersebut selalu menghadirkan ketidakpastian dan beragam problematika lainnya yang harus segera diselesaikan. Untuk itulah, peran strategis kepemimpinan khususnya para Kepala Daerah atau Bupati/Walikota dalam membuat dan mengimplementasikan strategi kepemimpinan yang tepat akan sangat diuji. Melalui riset ini, peneliti menganalisis strategi kepemimpinan Bupati BM sebagai sebuah contoh kasus untuk melihat urgensi permasalahan ini.

Berdasarkan hasil analisis data dan informasi yang diperoleh melalui penelitian kualitatif dengan menggunakan tiga teori yakni *Enhancing Adaptability* oleh Parry (1999), *the Process of Great Leadership* oleh Kouzes dan Posner (2004), serta *Strategic Change Leadership* oleh Graetz (2000), diperoleh kesimpulan bahwa strategi kepemimpinan Bupati BM saat ini tidak tepat sehingga belum mampu mengantarkan Kabupaten BM keluar dari kondisi yang tidak pasti dan menjadi otonom.

Kata Kunci : Strategi Kepemimpinan, Kepemimpinan Perubahan, Pemekaran Wilayah

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

ABSTRACT

Name : Vira Agustina
Study Program : National Resilience Studies
Title : The Leadership Strategy of BM Regent after the Regional Division

The regional division which happened within this ten years as an effort to realize the autonomy of the local government has brought some changes. These changes usually create an uncertainty and other problems which have to be solved soon. Therefore, the role of the leadership strategy especially of the Governor or Regent in making and implementing an appropriate strategy will be challenged. In this research, the researcher analyses the leadership strategy of the Regent of BM Regency as an example to see the urgency of this problem.

Based on the result of the analyses on the data and information gathered by using qualitative method with three theories which are Enhancing Adaptability by Parry (1999), the Process of Great Leadership by Kouzes and Posner (2004), and Strategic Change Leadership by Graetz (2000), it is concluded that the strategy used by the recent Regent is not appropriate. Therefore, the local government has neither brought the Regency of BM out of the uncertainty nor become an autonomous region.

Key Words : Leadership Strategy, Change Leadership, Regional Division

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
LEMBAR PENGESAHAN ii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS iii
KATA PENGANTAR iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH vi
ABSTRAK vii
ABSTRACT viii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR TABEL x
DAFTAR GAMBAR xii
DAFTAR LAMPIRAN xiii

1. PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Batasan Masalah 5
1.3. Perumusan Masalah 5
1.4. Tujuan Penelitian 6
1.5. Manfaat Penelitian 6
1.6. Signifikansi Penelitian 7

2. TEORI PENUNJANG 9
2.1. Definisi Strategi 9
2.2. Definisi Kepemimpinan 10
2.3. Definisi Strategi Kepemimpinan 10
2.4. *Enhancing Adaptability* 11
2.5. *The Process of Great Leadership* 13

3. METODE PENELITIAN 19
3.1. Desain Penelitian 19
3.2. Lokasi Penelitian 21
3.3. Narasumber/Informan 21
3.4. Validitas Data 22
3.5. Instrumen Penelitian 23

4. ANALISIS STRATEGI KEPEMIMPINAN BUPATI 24
4.1. Gambaran Umum Kabupaten BM 24
4.2. Kondisi Kabupaten BM Pascapemekaran Wilayah 26
4.3. Strategi Kepemimpinan Bupati BM 38

5. KESIMPULAN DAN SARAN 58
5.1. Kesimpulan 58
5.2. Saran 60

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

DAFTAR PUSTAKA 61
LAMPIRAN .....
Lampiran 1. Pedoman Wawancara 62
Lampiran 2. Transkrip Jawaban Informan 66

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1: Lima Praktik Kepemimpinan Teladan dan Komitmen..... 14
Tabel 4.1: Jenis Bahan Tambang Kabupaten BM..... 31
Tabel 4.2: Pertumbuhan Sektoral Kabupaten BM..... 33

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1. Model Teori *Enhancing Adaptability*..... 11
Gambar 4.1. Peta Wilayah Administrasi Kabupaten BM..... 25

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1 Pedoman Wawancara Mendalam.....62
Lampiran 2 HasilWawancara Mendalam.....66

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

BAB 1
PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang

Sejak digulirkannya otonomi daerah yang dituangkan dalam UU No. 5 tahun 1999, dinamika pemerintahan di daerah semakin terasa dengan beragam problematika dan fenomena yang mengiringinya. Salah satu fenomena yang cukup menarik beberapa tahun belakangan ini adalah pemekaran wilayah yang terjadi mulai dari level provinsi hingga kota atau kabupaten. Pemekaran wilayah, atau dalam istilah di PP Nomor 129 tahun 2000 pemekaran daerah adalah pemecahan Daerah Propinsi, Daerah Kabupaten, dan Daerah Kota menjadi lebih dari satu daerah. Definisi yang hampir serupa juga ditemukan dalam PP No. 78 tahun 2007, dimana pemekaran daerah adalah pemecahan Propinsi atau Kabupaten/Kota menjadi dua daerah atau lebih.

Mulai tahun 1999 hingga 2009, selain jumlah Provinsi yang menjadi 33 Provinsi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Menteri Dalam Negeri RI, Mardiyanto, bahwa jumlah Kabupaten/Kota di Indonesia per tanggal 23 Juni 2009 telah mencapai 491 Kabupaten/Kota (www.jurnalnasional.com).

Adapun tujuan dari pemekaran wilayah telah diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 129 tahun 2000 pasal 2, yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui:

a. peningkatan pelayanan kepada masyarakat;
b. percepatan pertumbuhan kehidupan demokrasi;
c. percepatan pelaksanaan pembangunan perekonomian daerah;
d. percepatan pengelolaan potensi daerah;
e. peningkatan keamanan dan ketertiban;
f. peningkatan hubungan yang serasi antara Pusat dan Daerah.

Daerah yang akan dimekarkan harus memenuhi sejumlah persyaratan yang juga telah diatur dalam Peraturan Pemerintah yang sama dan mencakup beberapa aspek. Pertama, dari segi kemampuan ekonomi yaitu hasil kegiatan usaha perekonomian yang berlangsung di suatu Daerah Propinsi, Kabupaten/Kota yang diukur dari produk domestik regional bruto (PDRB) dan penerimaan daerah.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Kedua, potensi daerah yaitu tersedianya sumberdaya yang dapat dimanfaatkan dan memberikan sumbangan terhadap penerimaan daerah dan kesejahteraan masyarakat. Ketiga, dari aspek sosial budaya yang berupa struktur sosial dan pola budaya masyarakat, dalam hal ini terkait dengan ketersediaan fasilitas-fasilitas yang menunjang kegiatan masyarakat. Keempat, dari sisi sosial politik yakni kondisi sosial politik masyarakat dilihat dari partisipasi politik mereka dan kondisi organisasi masyarakat di wilayah setempat. Kelima, jumlah penduduk. Keenam, luas daerah.

Selain itu, ada beberapa pertimbangan lain yang juga mempengaruhi proses pemekaran wilayah, yaitu:

1. Keamanan dan ketertiban;
2. Ketersediaan sarana dan prasarana pemerintahan;
3. Rentang kendali;
4. Bagi Propinsi yang akan dimekarkan minimal memiliki 3 (tiga) Kabupaten/Kota.
5. Bagi Kabupaten yang ingin dimekarkan memiliki sekurang-kurangnya 3 (tiga) Kecamatan.

Namun, pemekaran wilayah tidak selalu berjalan dengan baik dan lancar, khususnya bagi daerah yang baru terbentuk. Karena pada dasarnya setiap perubahan akan membawa konsekuensi berupa ketidakpastian dan gangguan atau hambatan seperti yang dikemukakan oleh Parry (1999). Melalui penelusuran dokumen dan artikel terkait, ada beberapa fakta yang selama ini menjadi sorotan khalayak terkait dengan pemekaran wilayah. Pertama adalah anggapan bahwa selama ini pemekaran wilayah hanya membebani APBN sebagaimana yang dikemukakan Zuhro bahwa 86% dari APBD Kabupaten/Kota dan 53% APBD Propinsi ditanggung oleh pemerintah pusat dan 53% dari anggaran tersebut diprioritaskan untuk belanja pegawai dan biaya operasional lain sehingga hanya sekitar 21% nya saja yang digunakan untuk pembangunan (www.depdagri.go.id). Kedua, pemekaran wilayah justru meningkatkan korupsi dan inefisiensi. Hal ini ditunjukkan oleh hasil survey terhadap 1815 rumah tangga di delapan propinsi hasil pemekaran wilayah ternyata lebih dari 36% nya mengaku harus membayar uang sogokan untuk mendapatkan pelayanan. Ketiga, berdasarkan hasil evaluasi

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

pelayanan. Ketiga, berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan Departemen Dalam Negeri terhadap 148 daerah otonom baru dan 101 daerah induk yang dibentuk antara tahun 1999 hingga 2004, dari sisi angka kemiskinan ditemukan kenyataan bahwa daerah otonom baru rata-rata memiliki 20% penduduk miskin. Rata-rata penduduk miskin di daerah otonom 17,91% di tahun 2003 namun meningkat menjadi 18,01% di tahun 2004 (www.sinarharapan.co.id).

Berbagai anggapan dan fakta yang terpapar di atas tentunya merupakan sebuah tantangan bagi para pemimpin wilayah-wilayah yang dimekarkan untuk menunjukkan kemampuannya membawa daerah yang dipimpinnya agar dapat otonom secara penuh dan dapat mencapai target yang ditetapkan sebagai tujuan pemekaran wilayah sebagaimana yang telah diatur dalam PP No. 129 tahun 2000 pasal 2 tersebut. Untuk itulah diperlukan strategi kepemimpinan yang tepat agar dapat beradaptasi dengan perubahan dan segala konsekuensinya. Strategi kepemimpinan menurut Mintzberg (1988) adalah perspektif yang mencakup berbagai cara memandang dunia dan dikembangkan melalui pengalaman. Sedangkan menurut Lewis et al (1993) sebagai berikut, "*leadership strategies are abstractions that exist only in the minds of leaders*" - abstraksi-abstraksi yang hanya ada dalam pikiran para pemimpin.

Menurut Parry (1999), beberapa strategi kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam mengakomodasi perubahan dalam mengakomodasi perubahan, dalam hal ini adalah perubahan yang muncul pasca pemekaran wilayah, adalah:

1. *Uncertainty resolution* – mengatasi ketidakpastian
2. *Resource provision* – pemerataan atau pembagian sumber daya
3. *Range of experiences* – memperkaya pengalaman
4. *Communicate a message* – menyampaikan pesan/komunikasi yang efektif
5. *Complementarity of values* – Komplementaritas nilai

Namun, strategi kepemimpinan akan berjalan dengan efektif bila ditunjang dengan praktik kepemimpinan yang tepat pula. Terkait dengan praktik kepemimpinan untuk menghadapi perubahan, ada beberapa teori kepemimpinan yang dapat dijadikan dasar dalam analisis ini. Pertama, teori praktik kepemimpinan hebat – *the Process of Great Leadership* oleh Kouzes dan Posner (2004) yang mencakup lima hal, yaitu:

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

1. *Model the way* – mencontohkan cara
2. *Inspire a shared vision* – Menginspirasikan visi bersama
3. *Challenge the process* – Menantang proses
4. *Enable others to act* – Memungkinkan orang lain bertindak
5. *Encourage the heart* – Menyemangati jiwa

Dalam penelitian yang lain mengenai kepemimpinan perubahan, Graetz (2000) mengemukakan bahwa strategi kepemimpinan perubahan meliputi dua peranan yaitu instrumental (*know how to*) dan kharismatik (*strong interpersonal skill*). Lebih lanjut, ia juga menyampaikan dimensi-dimensi utama dari dua peran tersebut yang diturunkan ke dalam lima praktik nyata sebagaimana yang dilakukan oleh ketiga perusahaan multinasional yaitu: *creating a vision and setting the direction* – menciptakan visi dan membuat arahan untuk mencapainya; *creating a capacity for change* – membuat kapasitas untuk berubah; *leadership commitment* – Komitmen kepemimpinan; *communicating the message* – menyampaikan pesan atau gagasan; serta *reinforcing and institutionalising the new behaviours* – memperkuat dan menginstitusionalisasikan sikap yang baru.

1. 2. Batasan Masalah

Nanggroe Aceh Darussalam sebagai bagian dari Republik Indonesia juga tak luput dari fenomena pemekaran wilayah sebagaimana yang dialami di berbagai pelosok daerah lainnya. Setidaknya hingga tahun 2007 telah muncul tiga kabupaten dan satu kota baru, yakni Kabupaten BM, Kabupaten B, Kabupaten PJ, dan Kota S.

Wilayah-wilayah baru hasil pemekaran wilayah itupun memiliki problematika yang serupa dengan beragam permasalahan yang telah dipaparkan di bagian sebelumnya. Masalah perekonomian yang belum otonom, kemiskinan, kurangnya sarana dan prasarana pemerintahan maupun umum, hingga yang paling khas adalah masalah belum stabilnya keamanan pascaperjanjian helsinki. Maka sebagaimana yang telah disinggung pada pemaparan tersebut, pemimpin yakni Bupati, terutama strategi kepemimpinan yang dipraktikkannya adalah salah satu unsur penting dalam

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

menghadapi dan mengakomodasi perubahan yang terjadi. Berdasarkan alasan aksesibilitas data, maka dalam penelitian ini peneliti memfokuskan analisis terhadap strategi kepemimpinan Bupati BM.

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Strategi kepemimpinan seperti apa yang diterapkan oleh Bupati BM saat ini?
2. Strategi kepemimpinan apa yang sesuai bagi Bupati BM untuk mengakomodasi perubahan dan segala konsekuensinya pascapemekaran wilayah ini?

1. 4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang diajukan di bagian sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui strategi kepemimpinan yang dipraktikkan oleh Bupati BM saat ini dalam upaya mengakomodasi perubahan pasca pemekaran wilayah.
2. Merumuskan strategi kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan oleh Bupati BM demi mengakomodasi perubahan dan segala konsekuensi yang muncul pasca pemekaran wilayah.

1. 5. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung kepada pihak-pihak berikut:

1. Civitas Akademika

   Penelitian ini akan menambah wacana serta sudut pandang baru dalam menganalisis kepemimpinan khususnya dalam kasus pemekaran wilayah agar juga turut memperhatikan masalah strategi kepemimpinan, bukan sekadar fokus pada gaya kepemimpinan semata. Selain itu, mengingat isu pemekaran wilayah nampaknya masih akan terus bergulir di

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Indonesia, maka studi mengenai hal ini dapat terus dikembangkan lebih lanjut lagi.

2. Pemerintah

Bagi pemerintah, baik di level pusat maupun daerah, hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu rekomendasi akademis bagi para aparatur daerah, umumnya, dan para pemimpin, khususnya, mengenai strategi kepemimpinan yang sesuai untuk mengakomodasi perubahan di tataran pemerintahan seperti pemekaran wilayah.

Sedangkan bagi pemerintah Kabupaten BM, maupun pemerintah daerah Nanggroe Aceh Darussalam, riset ini dapat menjadi salah satu masukkan dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kualitas strategi kepemimpinan yang dipraktikkan di daerah-daerah, baik yang sudah ada maupun yang akan dimekarkan.

3. Lembaga Swadaya Masyarakat dan Organisasi Kepemudaan

Melalui penelitian ini, diharapkan LSM/OKP yang bergerak di daerah hasil pemekaran wilayah seperti Kabupaten BM mendapatkan pengetahuan atau masukkan dan wacana untuk kemudian dapat dijadikan pertimbangan maupun diaplikasikan dalam berbagai program yang direncanakan dan dijalankan, khususnya dalam program pengembangan kepemimpinan. Sehingga para peserta program bukan hanya mengetahui berbagai macam gaya kepemimpinan tetapi juga mendapat pengetahuan mengenai strategi kepemimpinan terutama dalam menghadapi perubahan.

1. 6. Signifikansi Penelitian

Ada dua alasan utama mengapa peneliti memutuskan untuk mengangkat tema ini sebagai bahan untuk diteliti dalam tesis ini. Pertama adalah alasan praktis di mana pemekaran wilayah saat ini sudah menjadi fenomena nyata yang terus bergulir selama beberapa tahun terakhir. Maka pembahasan mengenai sisi lain pemekaran wilayah, yakni strategi kepemimpinan dalam mengakomodasi perubahan tentunya akan sangat menarik dan bermanfaat. Bahkan penelitian ini dapat diaplikasikan dalam berbagai konteks perubahan lainnya, karena pada dasarnya kepemimpinan adalah sebuah proses sosial yang terus berjalan dan

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

pastinya akan menghadapi perubahan yang terus-menerus pula dalam berbagai skala atau ukuran.

Alasan kedua merupakan alasan teoritis. Berdasarkan penelusuran terhadap penelitian terdahulu di dalam lingkup civitas akademika Universitas Indonesia mengenai kepemimpinan daerah, sejauh ini belum ada penelitian yang secara spesifik membahas strategi kepemimpinan untuk mengakomodasi perubahan di pemerintah lokal. Sejauh ini, dari berbagai penelitian yang ditelusuri, baik berupa tesis maupun disertasi, umumnya lebih banyak menyoroti gaya atau model kepemimpinan, bahkan kalaupun terkait dengan perubahan, belum menyentuh strategi kepemimpinan secara spesifik.

Penelitian ini sendiri dalam beberapa bagian dibuat berdasarkan penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Parry dari Center for Leadership, Victoria University of Wellington, Selandia Baru yaitu *Enhancing adaptability: leadership strategies to accomodate change in local government settings* yang diterbitkan dalam Journal of Organizational Change Management Volume 12 No.2 tahun 1999 dengan beberapa modifikasi. Namun berbeda dengan Parry yang meneliti organisasi pemerintahan lokal yang mengalami proses penyatuan, penelitian ini justru melihat strategi kepemimpinan pada wilayah yang dimekarkan atau dipisahkan dari daerah induknya.

Berdasarkan dua alasan tersebut, signifikansi penelitian ini dapat terlihat cukup jelas. Riset ini akan memberi masukkan dan sudut pandang lain mengenai pengkajian kepemimpinan, khususnya secara akademis. Lebih dari sekadar penjabaran teoritis mengenai gaya atau model kepemimpinan, di tataran praktispun penelitian ini dapat menjadi acuan atau masukkan yang dapat diaplikasikan dalam pemerintahan yang ada di level pusat maupun daerah, terutama pada wilayah-wilayah yang memiliki karakteristik serupa.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

BAB 2
TINJAUAN PUSTAKA

Dalam riset ini, peneliti akan menggunakan beberapa teori yang akan menjadi pisau analisis bagi penelitian. Pertama, teori *enhancing adaptability* – peningkatan adaptabilitas oleh Parry (1999) untuk menjelaskan strategi kepemimpinan. Kedua, teori *the Process of Great Leadership* oleh Kouzes dan Posner (2004) untuk mempertajam analisis terhadap kepemimpinan Bupati. Sedangkan teori yang digunakan untuk menganalisis kepemimpinan perubahan-*leadership change*, peneliti akan menggunakan dua teori yang diambil dari dua jurnal berbeda yaitu *Strategic Change Leadership* oleh Graetz (2000).

Melalui teori-teori atau konsep-konsep tersebut, peneliti akan menelaah strategi kepemimpinan Bupati Bener Meriah pasca-pemekaran wilayah, terutama dalam konteks untuk mencapai tujuan-tujuan pemekaran wilayah sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 129 tahun 2000 pasal 2, yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui:

a. peningkatan pelayanan kepada masyarakat;
b. percepatan pertumbuhan kehidupan demokrasi;
c. percepatan pelaksanaan pembangunan perekonomian daerah;
d. percepatan pengelolaan potensi daerah;
e. peningkatan keamanan dan ketertiban;
f. peningkatan hubungan yang serasi antara Pusat dan Daerah.

Namun sebelum penjelasan yang lebih rinci mengenai teori-teori atau konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini, terlebih dahulu peneliti akan menguraikan definisi dari beberapa istilah yang digunakan dalam penelitian ini.

2. 1. Definisi Strategi

Kata strategi yang diserap dari kata *strategy* dalam bahasa Inggris secara etimologi berasal dari bahasa Yunani yaitu stratēgia-strategos (jamak) yang berarti seni dalam melaksanakan perencanaan. Berdasarkan kamus *on line* merriam-webster, *strategy* didefinisikan sebagai *the art of devising or employing plans toward a goal* (www.merriam-webster.com) – seni mengembangkan atau

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

menerapkan rencana-rencana untuk mencapai tujuan. Sementara dalam wikipedia, strategi didefinisikan sebagai berikut," ... *strategy is concerned with how different engagements are linked"* (wikipedia.org) – strategi difokuskan pada bagaimana berbagai aktivitas atau kegiatan dikaitkan.

2. 2. Definisi Kepemimpinan

Ada beragam definisi bagi kepemimpinan, salah satunya dikemukakan Parry dalam laporan penelitiannya. Menurut Parry (1998) kepemimpinan adalah *a process of social influence* – suatu proses pengaruh sosial. Sedangkan menurut Ratzburg, yang juga dikutip dalam tulisan Parry (1999), kepemimpinan adalah *ability to influence individuals or groups toward the achievement of goals*- kemampuan untuk mempengaruhi orang atau kelompok menuju pencapaian tujuan. Terkait dengan perubahan, definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Bass (1985) serta Tichy dan Devanna (1986) nampaknya sangat sesuai dengan konteks ini. Menurut mereka kepemimpinan adalah *tranforming followers, creating visions of the goals that may be attained, and articulating for the followers the way to attain those goals* – mengubah para pengikut, menciptakan visi atas tujuan-tujuan yang mungkin dicapai, dan menyampaikan pada pengikut cara untuk mencapainya.

2. 3. Definisi Strategi Kepemimpinan

Strategi kepemimpinan didefinisikan Lewis, Morkel, dan Hubbard (1993) sebagai berikut, *"leadership strategies are abstractions that exist only in the minds of leaders*" - abstraksi-abstraksi yang hanya ada dalam pikiran para pemimpin. Sementara menurut Mintzberg dan Jorgenson (1987) strategi kepemimpinan merupakan perspektif-perspektif dalam pikiran pemimpin yang menurut mereka dapat muncul melalui serangkaian proses yang bertahap, secara kolektif, maupun spontan, bahkan tidak direncanakan secara konvesional.

2.4. *Enhancing Adaptability*

Teori atau konsep *enhancing adaptability* ini merupakan hasil dari penelitian dengan menggunakan metode *grounded theory* oleh Parry di tahun

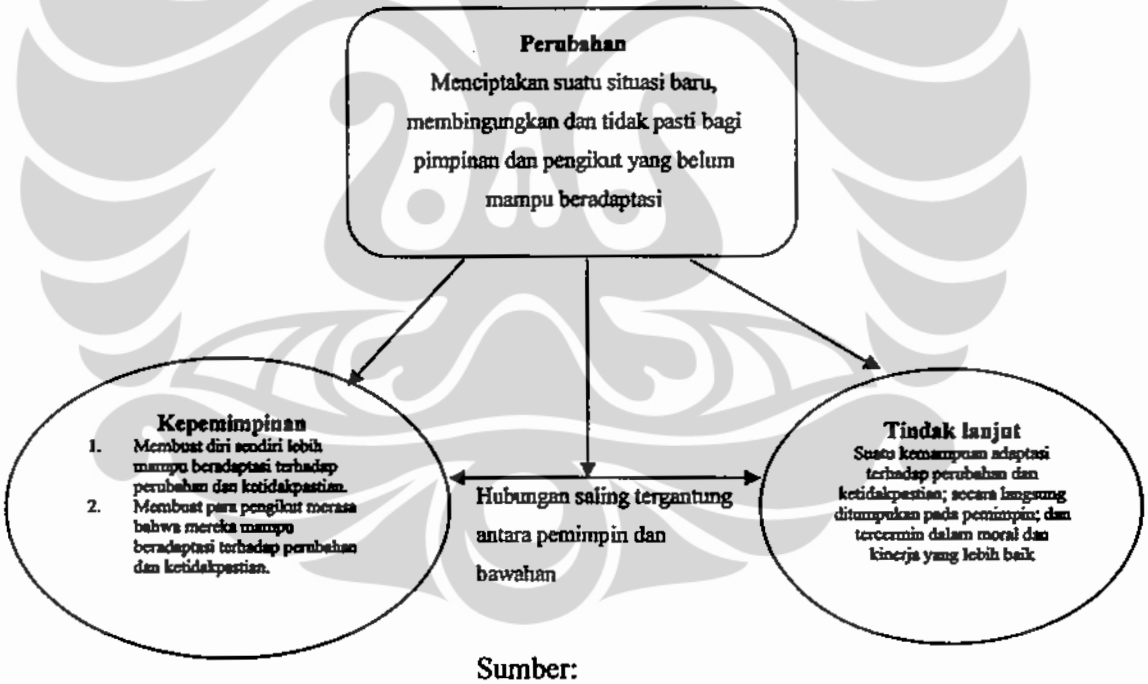
Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

1999 terhadap tiga institusi pemerintahan lokal di Selandia Baru yang mengalami perubahan akibat proses penyatuan. Proses penyatuan ini membawa perubahan yang sangat signifikan dalam organisasi-organisasi tersebut, dan setiap perubahan tentunya akan membawa konsekuensi berupa ketidakpastian.

Dari hasil penelitiannya, ditemukan bahwa peningkatan adaptabilitas adalah cara untuk mengakomodasi perubahan di level pemerintahan lokal. *Enhancing adaptability* atau peningkatan adaptabilitas sendiri didefinisikan Parry (1999) sebagai berikut, "*Enhancing adaptability is a basic social process that subsumes the social process of resolving uncertainty*" (peningkatan adaptabilitas adalah sebuah proses sosial dasar yang melibatkan proses sosial untuk mengatasi ketidakpastian). Berikut pada gambar 1 digambarkan model teori *Enhancing adaptability* yang dikemukakan Parry (1999):

Gambar 2.1.

Model Teori *Enhancing Adaptability*



Sumber:

Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 No.2, 1999, hal. 144

Berdasarkan model tersebut terlihat bahwa dalam upaya peningkatan adaptabilitas ini ada dua hal yang dihadapi oleh pemimpin, yaitu kemampuan sang

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

pemimpin untuk meningkatkan kemampuan dirinya dan sekaligus meningkatkan kemampuan personal para pengikutnya untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Terkait dengan tantangan pertama yaitu pengembangan kemampuan pemimpin menghadapi perubahan, Parry (1999) menyampaikan catatanya mengenai adaptabilitas pemimpin sebagai berikut:

> *"Leaders who are adaptable to the uncertainty of change have a clear perception of the leadership role they play in the organization. This adaptability leads to enhanced manifestations of leadership and enables leaders to enhance the adaptability of follower to change...."*

Dengan demikian sang pemimpin haruslah terlebih dahulu mengetahui fungsi dan perannya dalam institusi tersebut secara jelas sebelum menghadapi tantangan yang kedua yaitu meningkatkan adaptabilitas para pengikutnya. Cara pemimpin untuk meningkatkan kemampuan adaptasinya juga beragam dan sangat bergantung pada diri si pemimpin itu sendiri. Berdasarkan temuannya di lapangan Parry menemukan kenyataan bahwa beberapa pemimpin memiliki adaptabilitas baik karena pengalaman yang terus dikembangkan, beberapa karena karakteristik personalnya.

Sedangkan untuk meningkatkan kemampuan para pengikut untuk mengakomodasi perubahan, menurut Parry (1999) ada beberapa strategi yang dapat diaplikasikan oleh pemimpin, yaitu:

a. *Uncertainty resolution* – Mengatasi ketidakpastian

   Dalam strategi ini, salah satu cara yang ditempuh para pemimpin untuk mengurangi ketidakpastian dalam masyarakat adalah membekali pengikutnya dengan berbagai program pelatihan atau kursus yang bertujuan meningkatkan kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan baru. Dengan pembekalan ini, para pengikut diharapkan akan memiliki kepercayaan diri yang lebih baik.

b. *Resource provision* -- Pembagian sumber daya

   Dalam upaya meningkatkan kemampuan adaptasi para pengikut, pemimpin hendaknya memberikan ruang yang lebih luas bagi bawahannya untuk menunjukkan performa terbaiknya. Mereka juga lebih dilibatkan secara aktif dalam proses menghadapi perubahan yang terjadi. Satu hal yang penting adalah adanya komitmen dari pimpinan tertinggi untuk melakukannya. Hal ini juga dapat membantu mengurangi ketidakpastian pada bawahan.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

c. *Range of Experiences* – Keberagaman pengalaman

Para pengikut atau bawahan harus diperkaya dengan beragam pengalaman yang akan membantu meningkatkan kemampuan adaptasi mereka, terutama pengalaman formal. Pengalaman ini dapat diperoleh melalui berbagai pelatihan khususnya yang terkait dengan kemampuan kepemimpinan seperti pengambilan keputusan dan keahlian dalam komunikasi.

d. *Communicate a message* – Menyampaikan pesan

Dalam mengatasi situasi yang penuh ketidakpastian, maka komunikasi yang efektif adalah hal yang sangat penting. Hal penting yang juga harus diperhatikan menurut Parry (1999) adalah sumber informasi juga sama pentingnya dengan isi pesan yang disampaikan.

e. *Complemetarity of values* – Komplementaritas nilai

Berdasarkan penelitian Parry tersebut, ditemukan bahwa komplementaritas nilai antara pemimpin dan pengikut atau bawahannya sangat penting dalam masa-masa perubahan. Pemimpin harus mengetahui nilai-nilai yang dimiliki para pengikutnya agar setiap keputusan terutama yang terkait dengan seleksi dan pelatihan.

2. 5. The Process of Great Leadership

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Parry sebagaimana yang diuraikan, peneliti merasa perlu memakai Teori *The Process of Great Leadership* untuk memperkaya analisis terhadap pemimpin, dalam hal ini terhadap Bupati BM. Teori ini sendiri merupakan hasil dari riset panjang yang dilakoni oleh Kouzes dan Posner selama tiga dekade terhadap sikap maupun praktik-praktik kepemimpinan yang dicontohkan oleh banyak pemimpin terkemuka dunia, mulai dari kalangan pengusaha hingga negarawan yang dianggap cukup sukses dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Dari penelitiannya tersebut, mereka menyimpulkan setidaknya ada **lima praktik yang menjadi ciri khas dari pemimpin yang hebat**, yaitu:

1. *Model the way* – Mencontohkan cara
2. *Inspire a shared vision* – Menginspirasikan visi bersama
3. *Challenge the process* – Menantang proses

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

4. *Enable others to act* – Memungkinkan orang lain bertindak
5. *Encourage the heart* – Menyemangati jiwa

Dari kelima praktik tersebut, Kouzes dan Posner menyimpulkan **10 komitmen kepemimpinan** yang harus dipegang sebagai bentuk pengejawantahan kelima praktik tadi, yakni:

Tabel 2.1.

Lima Praktek Kepemimpinan Teladan dan Komitmen

PRAKTIK KEPEMIMPINAN	KOMITMEN
Mencontohkan caranya (*Modelling the way*)	1. Temukan suara hati anda dengan memperjelas nilai-nilai pribadi anda 2. Beri contoh dengan menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai bersama
Menginspirasikan visi bersama (*inspiring a share vision*)	3. Lihat masa depan dengan membayangkan peluang-peluang yang menggairahkan dan luhur 4. Kumpulkan orang ke dalam visi bersama dengan memperlihatkan aspirasi bersama
Menantang proses (*challenging the process*)	5. Cari peluang malalui pencarian cara-cara inovatif untuk berubah, tumbuh dan menjadi lebih baik 6. Lakukan eksperiman dan ambil resiko dengan terus menerus menghasilkan kemenangan-kemenangan kecil dan belajar dari kesalahan
Memungkinkan orang lain bertindak (*enabling others to act*)	7. Pupuk kolaborasi dengan mempromosikan tujuan bersama dan membangun kepercayaan 8. Perkuat orang lain dengan membagi

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

	kekuasaan dan keleluasaan
Menyemangati jiwa (*encouraging the heart*)	9. Akui kontribusi dengan menunjukkan penghargaan bagi pencapaian individu 10. Rayakan nilai-nilai dan kemenangan dengan menyemangati komunitas

Sumber: Kouzes dan Posner (2004)

2. 6. Strategic Change Leadership

Dalam laporan hasil penelitiannya terhadap tiga perusahaan multinasional yang mampu melewati masa-masa perubahan besar dalam usahanya, Graetz menyimpulkan bahwa *change leadership* – kepemimpinan perubahan meliputi dua peranan yaitu instrumental dan kharismatik. Dengan kata lain, seorang pemimpin bukan hanya tahu tentang bagaimana melakukan sesuatu (*know how to*), tetapi juga memiliki kemampuan interpersonal yang kuat (*strong interpersonal skills*) seperti memberikan gambaran atau arahan, menguatkan, dan menyemangati para pengikutnya.

Dimensi-dimensi utama dari peran kepemimpinan instrumental dan karismatik menurut Graetz adalah mencakup beberapa hal yang ia rangkum berdasarkan pendapat beberapa ahli dalam masalah kepemimpinan dan organisasi (2000), yaitu:

1. *Challenging the status quo and creating a readiness for change* – Menantang status quo dan menciptakan kesiapan untuk berubah.
2. *Inspiring a shared vision and personally communicating the future direction with clear and honest answers to the what, why, and how questions* – Menginspirasikan sebuah visi bersama dan secara personal mengkomunikasikan arahan mengenai masa yang akan datang dengan jelas dan jujur terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai apa, mengapa, dan bagaimana.
3. *Creating additional sponsors at different levels of the organization, involving as many people as possible to build commitment* – Menciptakan dukungan-

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

dukungan tambahan pada berbagai tingkatan dalam organisasi, melibatkan sebanyak mungkin orang demi membangun komitmen.

4. *Enabling others to act: by energising, empowering, building teams, providing tangible support with appropriate resources, and putting in place the appropriate systems and structures* – memungkinkan orang lain bertindak: dengan menyemangati, memberdayakan, membangun tim, menyediakan bantuan yang nyata dengan sumber-sumber yang tepat, an meletakkan dengan tepat seluruh sistem dan struktur.
5. *Symbolic and substantive actions: using rewards and recognition to gain support; recognising short-term gains or success stories to emphasise recognition of the new behaviours; and taking decisive action in identifying and addressing resistance* – Tindakan-tindakan simbolik dan substantif: menggunakan hadiah dan apresiasi untuk memperoleh dukungan; menghargai pencapaian dalam waktu singkat atau kisah sukses untuk memperkuat penghargaan akan sikap atau kebiasaan yang baru; dan membuat tindakan penting dalam mengidentifikasi dan mengatasi penolakan.
6. *Modelling the way: enacting the new behaviours in deeds as well as in words; personally demonstrating senior management involvement and commitment* – mencontohkan cara: mempraktikkan sikap baru dalam tindakan sebagaimana yaang diucapkan; secara personal menunjukkan keterlibatan dan komitmen dari para pemangku jabatan tertinggi.
7. *With the help of key stakeholders, communicating the message repeatedly up, down and across the organisation to ensure the momentum and enthusiasm for change is not diminished over time* – dengan bantuan pemangku kepentingan utama, mengkomunikasikan pesan secara berulang ke atas, bawah, dan pihak lain yang sejajar dalam organisasi untuk memastikan bahwa momentum dan antusiasme terhadap perubahan tidak berkurang seiring berjalannya waktu. Menurut Graetz komunikasi yang paling efektif adalah model *walk the talk* yakni pemimpin mempraktikkan apa yang disampaikan pada para bawahannya.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

BAB 3
METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif. Ada beberapa hal yang membuat peneliti mengambil keputusan untuk menggunakan metode kualitatif pada tesis ini, yaitu:

- Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Parry dibangun melalui *grounded theory* yang banyak menggunakan metode kualitatif dalam analisisnya. Lebih lanjut, Parry (1999) juga menyarankan agar studi ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif karena akan membantu peneliti dalam menganalisis proses kepemimpinan dalam konteks perubahan ini.
- Metode Penelitian Kualitatif adalah teknik yang cocok untuk meneliti suatu fenomena sosial, terutama yang terkait dengan konsep mengenai individu (dalam hal ini Bupati) karena mengharuskan si peneliti untuk terjun langsung ke dalam lapangan penelitian. Hal ini sejalan dengan yang dinyatakan Creswell (2003):

  > *"Qualitative research takes place in the natural setting... This enables the researcher to develop a level of detail about the individual or place and to be highly involved in actual experiences of the participant..."*

- Dalam metode ini salah satu teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dengan *key informant*, sehingga eksplorasi dapat dilakukan lebih mendalam dan berkembang, tidak seperti pertanyaan dalam kuesioner yang cenderung terbatas dan sulit untuk dieksplorasi lebih jauh.
- Melalui teknik ini kemampuan analisis peneliti juga akan secara otomatis teruji, karena mekanisme penilaian yang lebih subjektif. Sekaligus suatu tantangan, mengingat sepanjang proses penelitian sangat mungkin terjadi pembaharuan-pembaharuan serta perbaikan selama di lapangan.
- Karena keterlibatan secara langsung dalam pengumpulan data di lapangan hingga proses analisis dan penilaian, maka peneliti berharap hasil penelitian ini dapat lebih dipertanggungjawabkan dan mampu memberikan kesempatan untuk memahami secara total permasalahan yang tengah diteliti .

Berdasarkan tujuan penelitiannya, penelitian ini bersifat eksplanatif yang bertujuan untuk menjelaskan mengapa hal-hal atau fenomena-fenomena baru dalam kepemimpinan bupati di daerah konflik dan hasil pemekaran wilayah terjadi. Sebagaimana yang dikemukakan Neuman (2000), melalui penelitian eksplanatif, penelitian ini dibangun untuk mengidentifikasi alasan atau sebab suatu hal terjadi, dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan Bupati BM. Sedangkan berdasarkan manfaatnya, penelitian ini merupakan penelitian terapan, secara spesifik mengambil bentuk *evaluation research* (Neuman,2000). Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dimanfatkan serta menjadi bahan pertimbangan dan memberi masukan bagi pemerintahan Kabupaten BM, khususnya dalam kaitannya dengan strategi kepemimpinan Bupati untuk mengakomodasi perubahan di pemerintahan lokal agar pemerintahan ini dapat lebih baik lagi di masa yang akan datang.

3. 1. Desain Penelitian

- **Observasi langsung**

Dalam memperdalam pengetahuan mengenai masyarakat Kabupaten BM dan secara spesifik mempelajari strategi kepemimpinan yang lebih komprehensif, peneliti melakukan observasi langsung di wilayah tersebut. Observasi ini sendiri dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama yaitu observasi awal yang sudah dilakukan oleh penulis pada tanggal 06 hingga 08 Juli 2008 lalu. Adapun tujuan observasi awal ini adalah untuk mengamati dan mengenali medan penelitian, karena metode kualitatif mengharuskan peneliti untuk terjun langsung ke lapangan penelitian. Selain itu dalam kesempatan yang sama, peneliti juga mulai membuka hubungan dengan beberapa orang yang berpotensi menjadi *key informant* dalam penelitian ini sekaligus untuk menggali informasi awalan sebagai gambaran kondisi terkini di Kabupaten BM. Menurut peneliti, melakukan observasi awal sangat penting, terutama dalam menjalin hubungan dengan calon informan, karena keakraban yang terjalin diharapkan akan mempermudah si peneliti dalam menggali informasi yang lebih lengkap dari narasumbernya.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Sedangkan tahap kedua dari observasi dilakukan bersamaan dengan waktu turun lapangan. Observasi kedua ini dilakukan selama tiga pekan. Dalam kesempatan ini, peneliti menggali lebih dalam lagi informasi yang dibutuhkan dari para informan yang dituju.

- **Wawancara mendalam**

Terkait dengan tujuan penelitian, maka wawancara mendalam adalah hal mutlak yang harus dilakukan dalam penelitian ini. Sebagaimana yang disampaikan Parry (1998) bahwa pengumpulan data mengenai proses sosial kepemimpinan paling baik diperoleh melalui interview. Wawancara ini bukan hanya dilakukan terhadap jajaran birokrat di wilayah tersebut, tetapi juga dengan tokoh masyarakat dan pihak-pihak yang terkait secara langsung dengan kepemimpinan Bupati tersebut, khususnya dalam wacana strategi kepemimpinan Bupati sebagai upaya mengakomodasi perubahan di tataran pemerintahan lokal.

Mengingat pentingnya wawancara ini, maka proses pencarian dan penentuan informan yang tepat juga harus diperhatikan. Karena waktu dan sumber daya untuk melakukan penelitian ini sangat terbatas, maka sangat tidak mungkin bila peneliti harus mewawancarai banyak informan. Mengenai informan yang menjadi narasumber bagi penelitian ini akan dibahas lebih lanjut dalam bab ini.

- **Penelusuran dokumen**

Untuk menunjang penelitian, maka penelusuran dokumen-dokumen penting yang terkait dengan kepemimpinan di Kabupaten BM akan sangat berarti. Selain itu melaui dokumen-dokumen tersebut objektivitas peneliti akan lebih terjaga, khususnya dokumen-dokumen yang bisa mendukung proses triangulasi data. Untuk memperolehnya, maka upaya menjalin hubungan baik dengan para informan dan instansi yang berhubungan dengan penelitian ini adalah suatu hal yang wajib dilakukan.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

- **Tinjauan Pustaka**

Metode ini tidak bisa terlupakan dalam hampir semua penelitian, termasuk penelitian ini. Bagi penelitian dengan metode kualitatif, penggalian informasi yang terangkum dalam berbagai buku, jurnal, maupun referensi lain yang terkait dengan penelitian akan mempermudah dan memperkaya analisis yang dihasilkan melalui penelitian ini. Selain itu, dengan memperkaya diri dengan beragam wacana dalam referensi, maka subjektivitas peneliti akan lebih terjaga.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten BM, Aceh Tengah, Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam.

3.3. Narasumber/Informan

Pada laporan hasil penelitiannya, Parry (1999) memberi penekanan pada pentingnya memilih informan yang tepat dalam penelitian ini. Sebelum menentukan informan yang dituju, terlebih dahulu ditentukan sampel yang akan diteliti. Dalam hal ini, peneliti membatasi penelitian ini hanya di wilayah Kabupaten BM, Aceh Tengah, Nanggroe Aceh Darussalam.

Mengingat penelitian ini merupakan sebuah studi yang dibuat berdasarkan penelitian yang telah dilakukan Parry, maka dalam riset ini peneliti menggunakan teknik pemilihan sampling untuk menentukan informan dengan cara yang digunakan Parry pada penelitian terdahulu. Peneliti akan lebih memfokuskan diri pada narasumber yang terlibat langsung dalam lingkaran inti pemerintahan daerah yang terbagi atas tiga level atau tingkatan, yaitu *senior, middle management,* dan *operational level.*

Selain target utama informan yang telah dipaparkan tersebut, peneliti juga mencoba menggunakan teknik *snowball* dalam menjaring informan kompeten lain yang mungkin terlewat dalam daftar ini namun mampu memberikan informasi yang signifikan bagi penelitian sekaligus sebagai upaya antisipasi bila informan utama tidak dapat diwawancarai. Dalam penjelasan mengenai *sampling strategy* yang disampaikan Parry (1999), disampaikan bahwa persyaratan utama bagi informan dalam penelitian ini adalah mereka yang melihat dan merasakan secara

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

langsung kepemimpinan dalam kehidupannya sehari-hari. Alasan yang dikemukakan oleh Parry adalah karena kepemimpinan adalah sebuah efek dari persepsi, motivasi, keyakinan, dan penghargaan para pengikut, maka mereka adalah sumber data terbaik.

Adapun informan dalam penelitian ini adalah:

No.	Nama Informan	Jabatan/Instansi
1.	IMS	Sekretaris Daerah
2.	A	Ketua DPRD Tk. II
3.	J	Kepala Dikmen Dispora
4.	Z	Wakapolres
5.	DH	Kapolsek
6.	M	Kepala Kecamatan
7.	N	Mantan Wakapolres, Kepala TUD
8.	M	Tokoh mayarakat
9.	M	Anggota KIP
10.	WN	Anggota KIP
11.	Y	Anggota KIP

3.4. Validitas Data

Untuk menjamin validitas data-data yang diperoleh, maka ada beberapa hal yang dilakukan oleh peneliti. Pertama menerapkan sistem triangulasi dan *member-checking* seperti yang dikemukakan Creswell (200). Triangulasi adalah upaya untuk menguji validitas data dengan membandingkan informasi yang diterima dari para informan dengan data atau dokumen-dokumen lain yang terkait. Sedangkan *member-checking* dilakukan dengan menanyakan informasi yang diperoleh dari satu narasumber kepada narasumber yang lain serta membuat daftar pertanyaan utama yang ditanyakan kepada seluruh narasumber, sehingga terlihat jelas persamaan atau perbedaan dari data yang diperoleh. Kedua, melalui data-data sekunder yang terkait, khususnya dari instansi resmi seperti BPSD, media massa baik cetak maupun elektronik.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

3.5. Instrumen Penelitian

Sebagaimana penelitian kualitatif lainnya, maka instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara yang berisi daftar pertanyaan utama yang akan diajukan kepada seluruh informan. Pedoman wawancara tersebut

Sebagai tambahan, pertanyaan ini hanya bersifat sebagai *guidance* atau pedoman semata, kalimat atau bentuk pertanyaan akan disesuaikan bahkan mungkin ditambah atau dikurangi sesuai dengan kapasitas informasi serta fungsi atau peranan yang mereka miliki.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

BAB 4
ANALISIS STRATEGI KEPEMIMPINAN BUPATI

4. 1. Gambaran Umum Kabupaten BM

Kabupaten BM dimekarkan pada tanggal 18 Desember 2003 berdasarkan UU Nomor 41 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten BM di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam. Namun, pemerintahan di BM sendiri baru dimulai pada Januari 2004. Sebelum pemekaran wilayah, Kabupaten yang beribukota di Simpang Tiga Redelong ini merupakan bagian dari Kabupaten Aceh Tengah yang beribu kota di Takengon.

Secara geografis, Kabupaten BM terletak di 4°33'50" - 4°54'50" LU dan 96°40'75"- 97°17'50" BT dengan ketinggian rata-rata 100-2.500 meter di atas permukaan laut. Adapun batas wilayah Kabupaten yang memiliki semboyan Musara Pakat ini adalah sebagai berikut:

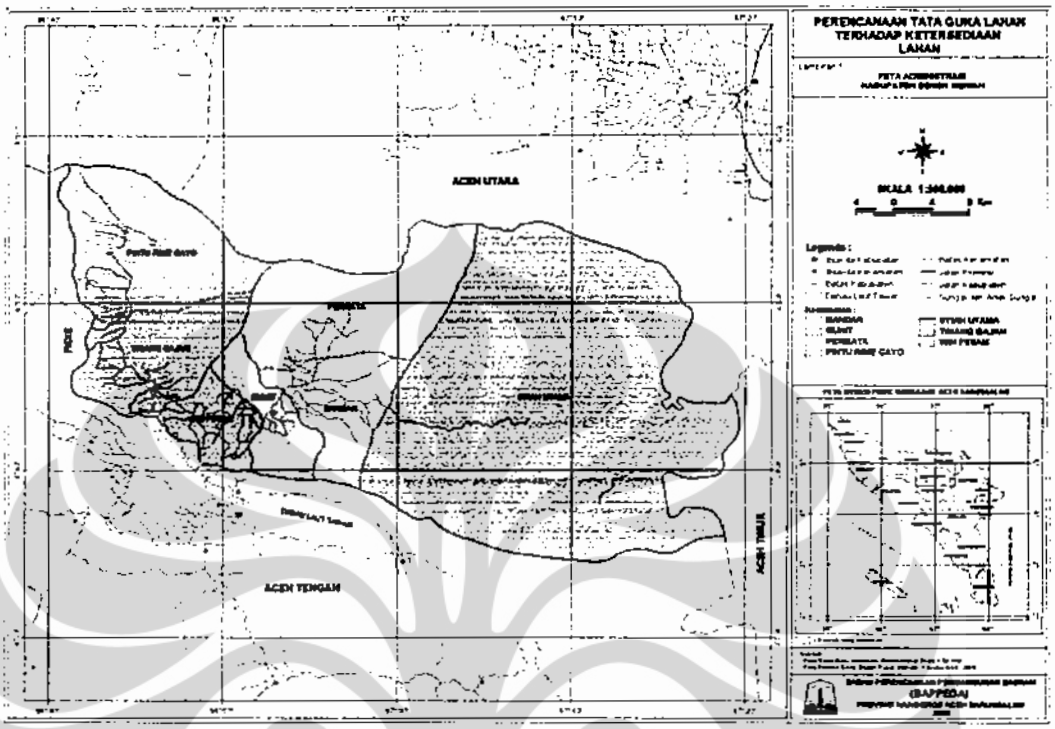
Utara : Kabupaten Aceh Utara dan Kabupaten Bireuen
Selatan : Kabupaten Aceh Tengah
Timur : Kabupaten Aceh Timur
Barat : Kabupaten Aceh Tengah

Berdasarkan data dari Dinas Kependudukan Kabupaten BM, secara administratif Kabupaten ini memiliki wilayah seluas 1.888,7 km² dengan ibu kota di Simpang Tiga Redelong yang terdiri atas 7 (tujuh) Kecamatan yakni: B (95,44 km²), Bd (129, 64 km²), TG (165, 31 km²), SU(1.025, 85 km²), WP (43, 48 km²), P (193,50 km²), dan PRG (235, 48 km²). Rencananya dalam waktu dekat akan dimekarkan juga tiga Kecamatan baru yang saat ini sudah selesai dipersiapkan yaitu Kecamatan Atu Mesjid di Keca,matan SU, Kecamatan Bener Selan di Kecamatan Bd, serta Kecamatan RR di wilayah Reronga. Hingga 2009, Kabupaten BM memiliki 232 desa definitif di mana 117 di antaranya merupakan desa baru hasil pemekaran wilayah.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Gambar 4.1.

Peta Wilayah Administrasi Kabupaten BM



Sumber:

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten BM

Sementara secara demografis, hingga April 2007, jumlah penduduk Kabupaten BM sebanyak 124.776 jiwa yang terkonsentrasi di dua kecamatan yaitu Bd dan TG, sedangkan wilayah SUmerupakan Kecamatan dengan jumlah penduduk terkecil di Kabupaten ini meskipun secara geografis merupakan wilayah terluas. Hal ini dikarenakan hingga saat ini, Kecamatan SUsecara umum masih dapat dikategorikan sebagai wilayah yang terisolir sebab akses transportasi dari dan menuju kawasan ini masih sangat buruk bahkan di musim penghujan daerah ini sangat sulit untuk dicapai. Terkait dengan penduduk, mayoritas penduduk yang bermukim di wilayah ini mayoritas berasal dari suku Gayo. Di samping itu, di wilayah yang sama juga hidup berdampingan suku-suku lain seperti Aceh, Jawa, Minang, dan lain lain, sehingga bisa dikatakan wilayah ini merupakan *salad bowl* di dataran tinggi Gayo.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Secara ekonomi, Kabupaten BM memiliki beragam potensi alam dan pariwisata yang bila dikelola dan dimanfaatkan secara maksimal dapat membantu meningkatkan pendapatan daerah tersebut. Kabupaten ini merupakan penghasil kopi gayo terbesar yang menyumbangkan 70% dari produksi kopi yang dipasarkan dari daratan Aceh Tengah ke daerah lain hingga menjadi komoditi ekspor ke mancanegara terutama negara-negara di Eropa. Hingga saat ini Kabupaten BM merupakan penghasil kopi terbesar di Sumatera bahkan di Indonesia (www.aped-project.org). Kawasan ini juga memiliki potensi panas bumi (*geothermal*) yang besar karena terdapat salah satu gunung berapi aktif di NAD yaitu Burni Telong. Sementara dalam hal pariwisata daerah ini juga memiliki beberapa objek pariwisata yang belum dikelola secara baik dan profesional, seperti mata air panas di Simpang Balik, atau Monumen Radio RR yang sarat akan sejarah nasional.

4. 2. Kondisi Kabupaten BM Pascapemekaran Wilayah

Sebagaimana yang telah diatur dalam pasal 2 Peraturan Pemerintah No. 129 tahun 2000, pemekaran wilayah memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan masyarakat, percepatan pertumbuhan kehidupan demokrasi, percepatan pelaksanaan pembangunan perekonomian daerah, percepatan pengelolaan potensi daerah, peningkatan keamanan dan ketertiban,dan peningkatan hubungan yang serasi antara Pusat dan Daerah. Dalam sub bab ini, peneliti akan membahas secara spesifik kondisi terkini di wilayah Kabupaten BM melalui keenam aspek tersebut.

a. Pelayanan terhadap Masyarakat

Perubahan yang paling signifikan yang dialami masyarakat di Kabupaten BM pascapemekaran wilayah adalah semakin dekatnya pusat pelayanan bagi mereka. Saat masih bersama Kabupaten Aceh Tengah, masyarakat harus menempuh perjalanan jauh yang menghabiskan biaya dan memakan waktu yang cukup lama untuk mencapai Takengon. Sebagai contoh mereka yang tinggal di daerah Blang Rakal harus menempuh sekitar 80 km untuk sampai ke pusat kota, sedangkan saat ini hanya berjarak sekitar 24 km dari ibukota Kabupaten BM di

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Simpang Tiga Redelong. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh para informan yang berhasil diwawancarai. Seluruh informan menyatakan bahwa manfaat yang sangat terasa setelah terbentuknya Kabupaten ini adalah makin terjangkaunya pusat pelayanan oleh masyarakat. Berikut kutipan wawancara dengan salah seorang kepala Kecamatan yang diwawancarai seputar masalah ini:

> *"lebih gampang sekarang. Kalau dulu lama, ongkosnya lebih banyak, kita harus ke Takengon dulu. Seperti keuchik mengurus KTP, sampai di Takengon tidak langsung tuntas...dari segi pelayanan, pemekaran wilayah BM sangat menguntungkan karena salah satu tujuannya adalah meningkatkan pelayanan (M)*

Sebagai bagian dari upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi pelayanan publik ini, Pemerintah Daerah Kabupaten BM membuat kompleks pemerintahan dan menempatkan hampir seluruh dinas dan lembaga penting di dalam satu kompleks termasuk kantor DPRD Kabupaten serta menyediakan Kantor Pelayanan Satu Atap (KPSA) yang berada di dalam kompleks kantor Bupati di Simpang Tiga Redelong. Begitu pula dengan penempatan beberapa kantor instansi yang terkait dengan keamanan dan ketertiban seperti Polres, Kejaksaan (belum beroperasi), dan Pengadilan Negeri (belum mulai dibangun dan masih dalam tahap rencana) yang ditempatkan di daerah Pante Raya.

Kebijakan lainnya yang dilaksanakan demi meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat oleh Pemerintah Daerah Kabupaten BM yaitu pemberian bantuan kendaraan roda dua kepada para *keuchik* – kepala kampung, khususnya bagi mereka yang berada di wilayah-wilayah yang memang jauh dari pusat pemerintahan. Dengan bantuan tersebut, pemerintah setempat berharap agar permasalahan aksesibilitas menuju pusat pelayanan dapat teratasi karena letak kompleks perkantoran Pemerintah Daerah BM memang cukup jauh dari jalan utama Provinsi.

Namun dalam kenyataan, rencana untuk memberikan pelayanan publik yang efektif dan efisien tersebut masih jauh dari harapan. Hal ini salah satu penyebabnya adalah tingkat kedisiplinan para Pegawai Negeri Sipil yang berdinas di berbagai instansi yang ada di Kabupaten BM secara umum masih minim. Berdasarkan hasil observasi dan pengalaman peneliti selama berada di lingkungan

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

kantor Bupati maupun dinas-dinas terkait, umumnya para pegawai baru hadir sekitar pukul 09.30 atau 10.00 WIB dan meninggalkan kantor sekitar pukul 11.30 atau 12.00 WIB, meskipun dalam peraturan yang ada, jam kerja pegawai adalah pukul 08.00 hingga 14.00 WIB dan berlaku hari Senin sampai Sabtu. Tentu saja dalam rentang waktu kehadiran yang sesingkat itu, ada banyak urusan yang tidak terselesaikan terutama bagi mereka yang datang dari wilayah yang jauh dari kompleks perkantoran Pemda seperti Rakal atau Samar Kilang. Kondisi ini juga yang didapati oleh Bupati BM, TA, saat melakukan inspeksi mendadak (sidak) di komplek perkantoran Pemda pada tanggal 23 Mei 2009 yang lalu. Dalam pemeriksaan, sebagaimana yang dilansir oleh salah satu media cetak lokal, hanya dua instansi yang tingkat kehadirannya 80% yakni Dinas Pendidikan dan Pemuda & Olahraga (Dikpora) dan Kantor Pelayanan Satu Atap, bahkan ada dinas yang tingkat kehadirannya di bawah 50% (serambinews.com).

Menurut salah seorang pejabat di lingkungan Pemda Kabupaten BM kondisi ini terjadi karena mayoritas pegawai Pemda berdomisili di Takengon, Aceh Tengah, sehingga waktu tempuh yang diperlukan untuk mencapai kantor cukup banyak. Hal lain yang juga memicu kondisi ini adalah kebijakan pengurangan jatah konsumsi bagi pegawai sebagai bagian dari penghematan demi menekan defisit anggaran, sehingga banyak dari mereka yang meninggalkan kantor lebih cepat. Terkait dengan permasalahan yang pertama, Pemerintah Daerah Kabupaten BM telah merencanakan pembangunan perumahan bagi pegawai daerah, sehingga alasan klasik keterlambatan akibat jarak dan waktu tempuh dapat terpecahkan.

Terlepas dari alasan yang dikemukakan Pemda BM, berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti dan diperkuat oleh hasil wawancara dengan ketua DPRD Kabupaten BM, masalah penataan kepegawaian sejauh ini masih belum maksimal, sejauh ini baru sekitar 50%. Inilah salah satu permasalahan utama yang perlu diperhatikan dengan serius sehingga anggaran belanja pegawai, yang menurut Laporan Target dan Realisasi Belanja APDB mencapai jumlah 123.045.007.963 Rupiah pada tahun 2007 dapat membawa manfaat secara maksimal bagi Pemda dan masyarakat Kabupaten BM.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

b. Kehidupan Demokrasi

Salah satu parameter keberhasilan dari pemekaran wilayah terhadap suatu daerah baru adalah tingkat perkembangan demokrasi dan demokratisasi, dalam hal ini di Kabupaten BM, pascapemekaran wilayah. Ada beberapa hal yang umumnya dijadikan indikator dalam penilaian aspek ini. Indikator pertama adalah tingkat partisipasi masyarakat khusunya yang memiliki hak memilih dan dipilih dalam pesta demokrasi, baik dalam tataran lokal yaitu Pilkada maupun di level nasional seperti Pemilu. Dalam pelaksanaan Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada) yang digelar di Kabupaten BM pada tahun 2006 yang lalu partisipasi masyarakat baik sebagai pemilih maupun peserta sangat tinggi, setidaknya ada empat pasang Calon Bupati dan Wakil Bupati yang ikut bertarung dalam event tersebut. Pada tataran pelaksanaan, Pilkada pertama ini juga berjalan aman dan lancar bahkan sebagaimana yang dikemukakan oleh Ketua DPRD Kabupaten BM, A dalam wawancara, Komisi Independen Pemilihan (KIP) BM memperoleh penghargaan sebagai salah satu Pilkada terbaik dari Pemerintah Pusat. Dari Pilkada inilah kemudian terbentuk pemerintahan definitif pertama Kabupaten BM yang dipimpin oleh TA dan Sirwandi Laut Tawar sebagai Bupati dan Wakil Bupati.

Selain Pilkada, pada tahun 2009 ini, seperti yang juga dialami oleh seluruh masyarakat Indonesia, Pemilihan Umum juga digelar di Kabupaten BM. Sama seperti saat pelaksanaan Pilkada, dalam Pemilu Legislatif yang diselenggarakan pada 9 April 2009 lalu partisipasi masyarakat BM juga cukup tinggi. Dari segi peserta, menurut anggota KIP Kabupaten BM, M jumlah calon anggota legislatif yang lolos verifikasi sebanyak 495 orang dari 500 orang yang mendaftarkan diri. Sementara angka golongan putih atau Golput yang ada dalam Pemilu legislatif di Kabupaten BM sekitar 13.000 dari 86.015 orang yang terdaftar di dalam Daftar Pemilih Tetap (DPT).

Akan tetapi berbeda dengan pelaksanaan Pilkada, dalam Pemilu legislatif terdahulu yang nyaris tanpa pertentangan mengenai hasil akhirnya, kali ini terjadi permasalahan dan persengketaan antara Panwaslu, calon legislatif, dan partai politik dengan KIP karena terdapat indikasi penggelembungan suara salah satu Partai Politik peserta Pemilu, bahkan saat ini KIP Kabupaten BM telah digugat ke

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Mahkamah Konstitusi terkait dugaan kecurangan oleh salah satu Parpol yang kehilangan kursi akibat praktik penggelembungan suara tersebut (inilah.com).

Di luar dari permasalahan seputar DPT dan dugaan penggelembungan suara dalam Pemilu legislatif 9 April 2009 yang lalu, sisi lain dari kehidupan demokrasi masyarakat BM pascapemekaran wilayah melalui aktivitas kelompok dalam berbagai macam organisasi kemasyarakatan (ormas) juga makin semarak, khususnya yang terkait dengan masalah sosial dan budaya yang memang juga tengah jadi fokus pemerintah daerah. Hal ini ditandaskan oleh Kepala Kecamatan TG, M, yang menyatakan bahwa sejak pemekaran kegiatan kelompok kemasyarakatan lebih aktif daripada saat masih bergabung dengan Aceh Tengah serta berakhirnya masa konflik. Upaya untuk pembinaan kelompok masyarakat dalam rangka meningkatkan pembangunan desa di Kabupaten BM sejauh ini ditumpukan pada aktivitas Tim Penggerak PKK di desa dan kecamatan. Dengan dukungan dana operasional dari APBD Kabupaten sebanyak Rp 103. 940.000 di tahun 2007, secara rutin diadakan kegiatan pembinaan TP PKK di hari Jum'at dan secara berkala dimonitor oleh TP PKK Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam setiap tanggal 20 Desember.

c. Pembangunan Perekonomian dan Pengelolaan Potensi Daerah

Sebagaimana yang telah disinggung pada bagian awal dari bab ini, Kabupaten BM memiliki beragam potensi perekonomian yang bila dikelola baik akan menjadi sumber pemasukkan bagi daerah. Hal ini juga yang disadari oleh para pembuat kebijakan di Kabupaten ini, sehingga prioritas pembangunan perekonomian berada di level teratas. Berdasarkan data yang terangkum di dalam Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Bupati BM tahun 2007, Kabupaten ini memiliki beberapa potensi yang tengah dikembangkan dalam upaya meningkatkan PAD (Pendapatan Asli Daerah). Pertama, potensi pertambangan yang sejauh ini belum tergarap secara maksimal. Kawasan ini sebenarnya memiliki kandungan bumi yang kaya dan beragam, bahkan sudah tercatat dalam hasil survey yang dilakukan oleh pemerintah kolonial Belanda pada tahun 1924 sebagaimana yang ditampilkan dalam tabel berikut:

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Tabel 4.1.

Jenis Bahan Tambang Kabupaten BM

No.	Kecamatan	Jenis Bahan Tambang
1.	Bd, Syiah Utama, P	Minyak bumi, Pirit (Fe), Batu Kwarsa, Emas, dan Mika
2.	B	Minyak bumi, Belerang, Mika
3.	TG	Minyak bumi, Pirit, Mika

Sumber: Bagian Perekonomian Setdakab BM

Potensi penggerak perekonomian Kabupaten BM selanjutnya adalah sektor perkebunan. Komoditi utama sekaligus andalan dari kawasan ini adalah kopi. Dengan luas areal perkebunan sebesar 36.226,85 hektar, total produksi 997.819,20 ton di tahun 2003, sangat terlihat signifikansi kopi bagi perekonomian masyarakat BM, terlebih lagi sebagian besar penduduk di wilayah ini mengandalkan perkebunan hingga indutri hilir kopi sebagai mata pencaharian utama. Selain kopi, produk perkebunan unggulan lainnya adalah kemiri, tembakau, kakao, dan jagung. Komoditi yang disebut terakhir, saat ini tengah coba dikembangkan secara intensif oleh Pemda terutama di wilayah PRG bekerja sama dengan Departemen Sosial dan salah satu perusahaan swasta nasional yang memberikan bantuan dengan tujuan meningkatkan taraf hidup sekaligus memberdayakan masyarakat di Kabupaten BM.

Selain perkebunan, karena kelebihan topografi alam dan jenis tanah yang baik, Kabupaten BM juga memiliki kesempatan untuk mengembangkan sektor pertanian. Wilayah ini merupakan lumbung padi bagi Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam bahkan termasuk daerah sasaran untuk program Peningkatan Produktivitas Beras Nasional (litbang.deptan.go.id). Potensi agribisnis dan agrowisata juga sangat besar di daerah ini. Namun sejauh ini masih belum tergarap dengan baik dan secara umum pola pengelolaan tanah dan pertanian yang diterapkan masih bersifat tradisional. Di siniłah seharusnya Pemerintah Daerah melalui dinas terkait mengambil peranannya untuk memfasilitasi dan meningkatkan kesadaran masyarakat agar tergerak untuk mengelola potensi besar tadi demi meningkatkan taraf hidup mereka.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Sektor lain yang juga berkontribusi bagi perekonomian BM adalah perikanan, peternakan, dan kehutanan yang sejauh ini belum tergarap secara maksimal. Meskipun kontribusinya terhadap PAD Kabupaten BM tidak sebesar bidang lain, namun sector-sektor tersebut juga harus diperhatikan, khususnya masalah kehutanan mengingat dahulu kawasan ini juga terkenal sebagai lumbung *illegal logging* – pembalakan liar. Luas hutan di Kabupaten ini mencapai 89.898 Hektar dan 44.047 hektar di antaranya adalah kawasan hutan lindung.

Potensi unggulan lain yang dimiliki oleh Kabupaten BM adalah beberapa objek wisata yang sarat akan nilai ekonomi, edukasi, dan sejarah namun masih sangat minim perhatian serta miskin pengelolaan. Menurut data yang dipaparkan Dinas Perhubungan, Pariwisata, dan Kebudayaan Kabupaten BM dalam LKJP Bupati tahun 2007, setidaknya terdapat lima objek wisata andalan yaitu kolam pemandian air panas di Simpang Balik, air terjun Tensaran di Blang lorong, air panas Lut Atas di P. Gegere, Makam Datu Beru di Tunyang, dan Monumen RRI RR.

Hingga tahun 2007 atau 4 tahun setelah dimekarkan, pertumbuhan ekonomi di BM terus menunjukkan peningkatan walau dengan pergerakkan yang cukup kecil tiap tahunnya. Dalam tabel berikut kita dapat melihat laju pertumbuhan perekonomian secara sektoral di Kabupaten BM.

Tabel 4.2.
Pertumbuhan Sektoral Kabupaten BM
Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, 2002-2005 (dalam persen)

Sektor	BM				Nanggroe Aceh Darussalam			
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
Primer								
1. Pertanian	0.81	1.10	2.05	0.85	2.13	3.27	6.04	-8.88
2. Pertambangan dan Penggalian	1.58	1.18	2.46	6.68	3.65	3.99	2.33	1.60
Sekunder								
1. Industri pengolahan	3.41	4.92	4.37	5.04	61.64	1.58	-37.32	4.50
2. Listrik dan air minum	1.61	3.91	3.78	2.47	-3.16	16.98	19.53	-1.83
3. Bangunan konstruksi	4.61	5.13	5.30	7.79	13.28	0.95	0.92	-23.96

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Tersier								
1. Perdagangan, Hotel & Restoran	5.39 2.74	4.80 5.74	5.63 4.65	5.07 6.27	2.18 4.17	2.46 3.87	-2.68 3.67	12.23 45.32
2. Pengangkutan dan komunikasi	5.59	6.75	6.16	6.66	23.95	30.99	19.45	6.34
3. Keuangan, Penyewaan dan Jasa Perusahaan	1.92	2.87	6.34	5.72	5.95	6.31	20.14	-0.65
4. Jasa-jasa								
PDRB	1.72	2.21	3.15	2.56	7.96	3.70	1.72	1.21

Sumber: Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Bupati BM TA 2007

Sebagai Daerah Otonomi Fiskal (DOF), parameter lain yang dapat digunakan untuk melihat pertumbuhan perekonomian Kabupaten BM dan tingkat ketergantungannya terhadap pemerintah pusat berdasarkan besarnya persentase sumbangan Pendapatan Asli Daerah (PAD) terhadap total pendapatan daerah (APBD). Pada tahun 2007, PAD Kabupaten BM mencapai Rp 5.732.086.658 atau meningkat 22.20% dari PAD 2006 sebesar Rp 4.690.740.900. Namun PAD ini baru berkontribusi sebesar 1.87% dari total pendapatan keseluruhan yang berjumlah Rp 306.432.484.420. Sementara jumlah pendapatan yang diberikan oleh Pemerintah Pusat di tahun anggaran yang sama sejumlah Rp 251.786.275.856, Selain itu, pendapatan yang diterima dari Pemerintah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam sebesar Rp. 48.828.700.707. Pada sisi kredit, total pengeluaran dalam APBD Kabupaten BM pada tahun 2007 adalah Rp 335.078.543.81, sehingga defisit yang ditanggung adalah Rp 28.646.059.391.

Berdasarkan data-data yang dipaparkan dalam penjelasan tersebut, terlihat bahwa pembangunan perekonomian yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten BM sejauh ini belum mampu, secara signifikan, untuk lebih otonom dari sisi fiskal untuk memenuhi pengeluaran dan belanja daerah. Selain itu, secara implisit, angka-angka tersebut juga menyiratkan bahwa pembangunan di sektor-sektor perekonomian yang potensial belum dilakukan secara maksimal.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

d. Kondisi Keamanan dan Ketertiban

Kondisi keamanan dan ketertiban di Kabupaten BM pascapemekaran wilayah selalu menjadi topik yang diperhatikan baik oleh Pemerintah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam maupun Pemerintah Pusat. Hal ini dikarenakan wilayah ini pada masa konflik bersenjata dahulu merupakan salah satu sarang GAM dan pusat perseteruan yang memakan banyak korban harta, benda, dan jiwa, bahkan meninggalkan bekas trauma yang sukar hilang dari benak penduduk setempat. Namun, berdasarkan hasil penelusuran data dan wawancara yang dilakukan selama penelitian ini, ditemukan fakta baru bahwa secara umum kondisi keamanan dan ketertiban di Kabupaten ini sudah jauh lebih aman dan kondusif.

Dari data yang diperoleh melalui Polisi Resort BM, sejak tahun 2006 hingga 2008 kasus kriminalitas yang terjadi umumnya terkait dengan sengketa tanah mengingat sebagian besar wilayah Kabupaten BM merupakan daerah pertanian dan perkebunan. Selain itu, kasus-kasus kriminal lainnya juga masih kerap terjadi namun jumlahnya tidak terlalu signifikan. Meskipun begitu, beberapa kali juga masih terjadi teror di beberapa wilayah seperti pelemparan granat ke rumah salah seorang calon legislatif di Kecamatan B atau pembakaran rumah salah seorang caleg dari Partai Aceh yang terjadi di Kecamatan TG. Tetapi kasus-kasus tersebut, menurut Kapolsek TG, masih bersifat insidental dan tidak terlalu menggangu keamanan dan ketertiban masyarakat yang berdomisili di daerah tersebut.

Salah satu kunci utama yang membantu terciptanya kondisi kemananan yang kondusif adalah peran serta masyarakat BM yang secara aktif ikut ambil bagian dalam menjaga keamanan. Pemberdayaan masyarakat ini sangat membantu kinerja aparat kepolisian karena jumlah personilnya yang sangat minim bila dibandingkan dengan luas wilayah dan jumlah penduduk di Kabupaten BM. Total jumlah polisi yang bertugas di wilayah BM adalah 428 orang, ini sudah mencakup 7 Kepolisian Sektor dan Kepolisian Resort, bahkan diperlukan 50 personil lagi untuk sesuai dengan standardisasi Kepolisian.

Hal yang cukup istimewa terkait dengan pemberdayaan masyarakat untuk menjaga keamanan dan ketertiban di wilayah Kabupaten BM adalah pelaksanaan strategi Perpolisian Masyarakat (Polmas) yang diintegrasikan dengan suatu sistem

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

kemasyarakatan bernama *Sarakopat*. Strategi Polmas merupakan salah satu *grand* strategi yang dimiliki POLRI dan dituangkan dalam peraturan Kapolri No. 2 tahun 2008. Perpolisian masyarakat, sebagaimana definisi yang dikemukakan dalam peraturan tersebut, adalah pemberdayaan segenap komponen dan segala sumber daya yang dapat dilibatkan dalam pelaksanaan tugas atau fungsi kepolisian guna mendukung penyelenggaraan fungsi kepolisian agar mendapatkan hasil yang lebih optimal. Melalui Polmas inilah, kepolisian akan terbantu dalam pelaksanaan tugas, khususnya dalam menyelesaikan permasalahan kecil atau tindak pidana yang hukumannya di bawah lima tahun. Idealnya, strategi Polmas ini dilakukan dengan menempatkan satu orang anggota polisi di setiap kampung/desa, namun karena keterbatasan personil, sejauh ini hal tersebut tidak dapat dilakukan.

Sementara *sarakopat* adalah sebuah institusi sosial dalam masyarakat di lingkungan *gampong* atau pedesaan yang terdiri atas perangkat desa seperti kepala desa, para tokoh adat, tokoh masyarakat, dan tokoh yang ahli dalam bidang-bidang tertentu dalam masyarakat. Dalam tataran nasional, konsep sarakopat ini mirip dengan LKMD yang juga bertugas mengawasi APBG (Anggaran Pendapatan dan Belanja Gampong). Bekerja sama dengan Polmas, sarakopat secara aktif melakukan pertemuan-pertemuan yang bertujuan mengidentifikasi permasalahan atau kondisi-kondisi yang potensial bagi terciptanya konflik sekaligus membuat peraturan desa yang biasa disebut sebagai *resam* sebagaimana yang diatur dalam Qanun No.11. *Resam* sendiri boleh dibuat selama tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang lebih tinggi. Penerapan konsep kearifan lokal tersebut, sejauh ini sangat efektif dalam menjaga keamanan dan ketertiban di Kabupaten BM.

Selain strategi atau kebijakan yang telah diuraikan tersebut, hal lain yang juga menunjang terciptanya keamanan dan ketertiban di Kabupaten BM adalah tingkat keaktifan dan partispasi masyarakat dalam melaporkan kejadian atau hal-hal yang mencurigakan di lingkungannya secara langsung ke nomor-nomor telepon seluler yang disediakan pihak Kepolisian Sektor maupun Kepolisian Resort, sehingga permasalahan yang timbul dapat segera teratasi. Hal inidikemukakan baik oleh Wakapolres maupun Kepala Polsek TG. Kegiatan lain

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

yang juga membantu kinerja aparat adalah jaga malam atau siskamling di wilayah ini juga berjalan secara optimal.

Di luar dari keadaan yang positif tersebut, masih banyak pula hambatan-hambatan yang dihadapi oleh aparat keamanan di Kabupaten ini dalam kaitannya dengan upaya menjaga kemananan dan ketertiban. Selain permasalahan jumlah personil yang minim sebagaimana yang telah sempat di singgung dalam penjelasan sebelumnya, keterbatasan pada sarana komunikasi menjadi kendala yang cukup signifikan bagi intansi seperti Polres maupun Polsek. Sejauh ini akses internet belum tersedia serta aliran listrik yang sering mati sehingga menyulitkan proses pengiriman data dari dan ke luar Kabupaten BM, terlebih lagi apabila terjadi kasus atau permasalahan yang memerlukan koordinasi dengan instansi yang lebih tinggi.

e. Hubungan Antara Pemerintah Kabupaten dengan Pemerintah Provinsi dan Pusat

Parameter ke enam yang juga turut dinilai dalam evaluasi terhadap tingkat keberhasilan suatu Kabupaten/Kota hasil pemekaran wilayah adalah pola hubungan antara Pemerintah Kabupaten dengan Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Pusat. Berdasarkan hasil wawancara mendalam terhadap pihak Pemda yang diwakili oleh Sekretaris Daerah dan salah seorang Kepala Kecamatan, maupun Ketua DPRD setempat, diperoleh keterangan bahwa hubungan antara Pemkab BM dengan Pemprov NAD maupun Pusat selama ini terjalin dengan cukup baik. Hal ini juga dikukuhkan dalam LKPJ Bupati BM tahun anggaran 2007. Dalam laporan tersebut dikemukakan bahwa setiap bulan diadakan pertemuan rutin yang secara intensif membahas masalah pemerintahan umum di tingkat kecamatan kampung, antisipasi bencana dan illegal logging serta masalah pembangunan lainnya.

Akan tetapi masyarakat BM sendiri memiliki penilaian yang berbeda dengan apa yang telah disampaikan jajaran birokrat daerah tersebut. Sejauh ini yang mereka rasakan justru sikap saling lempar tanggung jawab di antara Pemerintah Kabupaten dengan Pemerintah Provinsi khususnya terkait dengan pembangungan infrastruktur yang penting dan vital bagi masyarakat seperti jalan

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

raya. Menurut Pemkab BM, ruas-ruas jalan yang rusak merupakan jalan provinsi sehingga pihak yang harus bertanggung jawab atas pemeliharaan, perbaikan, dan pembangunannya adalah Pemerintah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam.

Konflik mengenai siapa pihak yang paling bertanggung jawab atas pembangunan dan perbaikan jalan raya yang kondisinya sudah sangat memprihatinkan tersebut sangat terasa. Masyarakat BM, khususnya yang berdomisili di daerah Pondok Baru, kecamatan Bd, maupun mereka yang tinggal di Samar Kilang, Kecamatan Syiah Utama, sudah sering menyampaikan aspirasi mereka agar perbaikan jalan itu segera direalisasikan. Dalam wawancara yang dilakukan, pihak Pemerintah Kabupaten juga menyatakan jawaban yang sama saat disinggung mengenai masalah ini. Menurut Pemerintah Kabupaten, mereka telah berkali-kali mengajukan usulan pembangunan ini namun sejauh ini belum ada realisasi dari pihak Pemerintah Provinsi. Menurut salah seorang tokoh masyarakat yang diwawancarai dalam penelitian ini, kondisi yang terjadi di Kabupaten BM saat ini adalah sebuah akibat dari ketidakharmonisan hubungan antara Bupati BM selaku pimpinan pemerintah Kabupaten dengan Gubernur NAD yang memimpin saat ini. Ketegangan di tataran politik inilah yang turut berimbas pada kondisi wilayah BM saat ini.

Problematika lain yang juga seringkali diangkat dalam evaluasi hubungan antara Pemerintah Kabupaten dengan Pemerintah Provinsi adalah masalah tapal batas wilayah. Meskipun terlihat sederhana, ternyata permasalahan mengenai batas wilayah ini dapat memicu konflik horizontal yang cukup serius di masyarakat. Selain itu status mereka yang hidup di wilayah perbatasanpun menjadi tidak jelas, dan kondisi ini menjadi lebih parah lagi karena sebagian besar dari penduduk tersebut berasal dari kelompok ekonomi menengah ke bawah dan terisolir. Salah satu kasus yang sempat mencuat ke media massa seputar masalah ini adalah peristiwa demonstrasi yang dilakukan oleh ratusan orang dari Desa Senie Antara dan Rikie Musara, Kecamatan P di kantor Bupati Aceh Utara. Mereka menyampaikan keinginannya untuk bergabung dengan Kabupaten Aceh Utara karena mereka merasa selama ini tidak dipedulikan oleh pemerintah Kabupaten BM. Bahkan saat para pemimpin di kedua desa tersebut mencoba mengklarifikasi status wilayah dan diri mereka ke pihak pemerintah Kabupaten

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

BM, pihak Pemda justru menyatakan tidak tahu akan hal tersebut (miftahuda.wordpress.com).

4.3. Strategi Kepemimpinan Bupati BM

Sebagai pimpinan tertinggi dalam lembaga eksekutif yang juga bertanggung jawab atas jalannya roda pemerintahan kabupaten, sosok Bupati tentulah sangat besar pengaruhnya. Terkait dengan hal tersebut, maka akan sangat relevan bila pembahasan mengenai praktik dan strategi kepemimpinan yang sudah diterapkan beliau selama memerintah sekaligus mengevaluasi hasilnya. Dalam pembahasan mengenai srategi kepemimpinan Bupati BM ini, peneliti akan memfokuskan pada sejauh mana pencapaian terhadap tujuan pemekaran wilayah sesuai PP No. 129 tahun 2000 pasal 2, serta bagaimana beliau meningkatkan kemampuan aparatur daerah agar mampu menyesuaikan diri dengan kondisi yang muncul pascapemekaran wilayah. Terkait dalam pembahasan tersebut, dalam subbab ini peneliti akan menelaah praktik kepemimpinan melalui konsep *The Process of Great Leadership* oleh Kouzes dan Posner (2004); serta strategi kepemimpinan Bupati BM melalui indikator-indikator yang dikemukakan dalam teori *Enhancing Adaptability* oleh Parry (1999) dan *Strategic Change Leadership* oleh Graetz (2000).

4.3.1. Profil Kepemimpinan di Kabupaten BM

Sejak berdiri pada tanggal 07 Januari 2004, Kabupaten BM telah dipimpinoleh tiga orang Pejabat Bupati dan satu Bupati definitif yang dipilih langsung oleh masyarakat BM dalam Pilkada. Pejabat Bupati pertama adalah Husni Baharintop, S. H., M. M., M. Hum., yang menjabat selama 1 tahun yaitu tahun 2004-2005. Pada periode pertama inilah dibentuknya DPRD, Kepolisian Resort non-definitif, dan kelengkapan administratif lainnya namun sebagian besar pelayanan masih dipusatkan di Kabupaten induk, yaitu Kabupaten Aceh Tengah. Pemerintahan selanjutnya dipimpin oleh Pejabat Bupati ke dua yaitu Drs. H.M. Saat Isra antara tahun 2005-2006. Pada masa kepemimpinan beliaulah fondasi dasar pemerintahan daerah beserta kelengkapannya mulai direalisasikan dan membuat *site plan* – perencanaan tata ruang kota, termasuk di antaranya adalah

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

perencanaan mengenai pembangunan kompleks perkantoran Pemerintahan Daerah terpadu di daerah Simpang Tiga Redelong yang saat ini ditempati.

Pada tahun 2006 diangkat kembali Pejabat Bupati ke tiga yakni Ruslan Abdul Gani yang juga bertugas selama satu tahun. Di masa inilah ide-ide yang tertuang dalam perencanaan tata ruang kota direalisasikan dengan bantuan BRR-NAD dan lembaga-lembaga donor yang memang banyak terdapat di NAD pascaperistiwa tsunami 2006. Kompleks perkantoran Pemda dan kantor DPRD dibangun, begitu pula dengan kompleks militer, Kepolisian Resort, Kompleks Sekolah Unggulan, serta lapangan pacuan kuda Sengeda, salah satu olah raga khas masyarakat gayo, yang didirikan di kawasan Pante Raya. Pada tahun 2006 ini pula diadakan Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada) Langsung pertama yang kemudian menghasilkan pemerintahan definitif di bawah kepemimpinan pasangan TA dan SLT, dan dilantik oleh drh. Irwandi Yusuf, M. Sc. selaku Gubernur Nanggroe Aceh Darussalam pada tanggal 02 Maret 2007. Sebelum menjabat Bupati BM, TA adalah ketua DPRD Kabupaten BM.

4.3.2. Praktik Kepemimpinan Bupati BM Periode 2007-2012

Dalam penelitian terdahulu yang telah dilakoni oleh Parry (1999) terhadap tiga institusi pemerintahan lokal yang mengalami proses penyatuan, ditemukan bahwa peranan pemimpin sangat signifikan dalam masa-masa yang serba tidak pasti yang ditimbulkan oleh perubahan tersebut. Maka, dua aspek yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin dalam menghadapi kondisi ini adalah praktik kepemimpinan serta strategi kepemimpinan yang cocok, sesuai, dan berterima bagi para pengikutnya sehingga mampu mencapai tujuan-tujuan yang hendak dicapai.

Dalam kaitannya dengan aspek pertama yaitu praktik kepemimpinan, Kouzes dan Posner (2004) telah memformulasikan karakteristik yang seharusnya dimiliki oleh para pemimpin agar berhasil dalam menjalankan fungsi dan peranannya. Pada penelitian yang dilakukan terhadap Bupati BM inipun, peneliti menggunakan kelima aspek yang dikemukakan tersebut untuk menganalisis praktik kepemimpinan yang ditampilkan oleh beliau.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

1. *Model the way* – Mencontohkan Cara

Pada karakteristik yang pertama ini, seorang pemimpin seharusnya memiliki integritas yang tinggi dan mampu menjadi teladan bagi para pengikutnya. Dalam hal ini, Bupati BM semestinya mampu memberi contoh bagi para pengikutnya, baik aparatur pemerintahan di lingkungan Pemda Kabupaten BM maupun masyarakat yang dipimpinnya secara umum. Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang dilakukan, diperoleh hasil yang bertolak belakang antara persepsi masyarakat dengan persepsi aparatur pemerintahan mengenai hal ini. Bagi masyarakat, Bupati BM dianggap sebagai sosok pemimpin yang kurang dari segi integritas dan tidak dekat dengan masyarakatnya.

> *"Kepemimpinan tidak konsekuen dengan masyarakat karena pemimpin tidak transparan terhadap masyarakat, kurang dari segi kinerja, pembangunan, tidak dekat dengan orang susah, justru yang menonjol ke-isme-an-nya..."(M)*

Sementara, bagi para pengikutnya di lingkaran dalam pemerintahan, Bupati justru dipandang sebagai seorang pemimpin yang dekat dengan masyarakatnya sekaligus teladan bagi mereka.

> *"Bupati yang kita kenal adalah sosok pemimpin yang bergaul dengan seluruh lapisan masyarakat dari orang biasa sampai pejabat pemerintah, dari anak-anak sampai orang tua, beliau sangat akrab dengan semua masyarakat, sampai kalau mobil beliau lewat di jalan orang-orang sudah tahu kalau yang lewat tersebut adalah bapak Bupatinya. Beliau sosok pemimpin yang peduli terhadap bawahannya dan disegani oleh atasannya." (I)*

2. *Inspire a shared vision* –Menginspirasikan visi bersama

Seorang pemimpin haruslah visioner dalam menjalankan peran dan fungsinya. Sebagai pemegang komando tertinggi dalam ranah eksekutif di Kabupaten BM, Bupati haruslah memiliki visi dan misi yang jelas dan terarah sebagai pedoman bagi para pengikutnya, khususnya sebagai bagian dari upaya mencapai tujuan-tujuan yang ingin dicapai pascapemekaran wilayah. Namun, visi dan misi tersebut tidaklah berarti apabila tidak

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

mampu disampaikan dan diimplementasikan secara nyata melalui kebjakan-kebijakan daerah.

Dari hasil analisis terhadap hasil interview yang dilakukan, dalam karakteristik kedua inipun nampak sebuah kontradiksi antara apa yang disampaikan oleh pejabat di lingkungan Pemerintah Kabupaten dengan masyarakat. Berikut pernyataan salah seorang informan ketika ditanyakan mengenai salah satu kelebihan Bupati BM, TA:

> *"Kelebihan Bupati saat ini ada pada visi dan misi serta cara kerja yang lebih baik untuk memajukan pembangunan di wilayah kita dan melaksanakan semua program yang telah dirancang..."(I)*
>
> *"Setiap kesempatan, beliau menyampaikan visi misi agar tidak keluar dari tujuan yang telah digariskan..."(M)*

Kontras dengan pandangan yang mengemukakan betapa visionernya Bupati BM tersebut, bagi masyarakat yang diwakili salah seorang tokohnya justru melihat bahwa sebenarnya tidak ada hal baru yang dibawa oleh kepala daerahnya itu.

> *"... selama dia memimpin selama lebih dari satu tahun, belum ada pembangunan yang dia lakukan, belum ada yang dia perbuat, kalaupun ada, hal itu adalah kelanjutan dari pejabat Bupati yang sebelumnya, baik pembangunan kantor-kantor lembaga dan lainnya..." (M)*

3. *Challenge the process* – Menantang Proses

Sebagai seorang pemimpin yang tengah menempuh berbagai penyesuaian dan dinamika perubahan maka ia harus mampu keluar dari zona nyamannya dan mengambil inisiatif berupa inovasi atau strategi tertentu yang mampu mempercepat pencapaian dari target yang telah ditentukan. Walaupun begitu, dalam menantang proses ini, sang pemimpin juga sepatutnya memperhitungkan berbagai akkibat atau dampak yang ditimbulkan oleh kebijakan yang dibuatnya tersebut.

Bagi Bupati BM yang memimpin dalam periode ini, salah satu upaya yang ia lakukan dan cukup ekstrem bagi sebuah pemerintahan yang

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

masih belia dan banyak memiliki permasalahan internal adalah kebijakan investasi untuk memajukan perekonomian dalam jangka pendek.

> *"Beliau mempersiapkan rancangan pelaksanaan pemerintahan yang dibagi menjadi dua, yaitu untuk tahapan jangka pendek Bupati berusaha meningkatkan pendapatan daerah dengan cara menarik minat investor untuk menanamkan modalnya di sini, sehingga dapat membantu pemerintah dalam membangun wilayah kita ini..." (I)*

Hal ini menjadi kontroversial bagi Bupati BM karena secara kesiapan wilayah, aparatur pemerintahan, hingga kondisi masyarakat sebenarnya belum lagi mampu dan layak untuk menunjang terlaksananya kebijakan tersebut, bahkan dari segi pembangunan perekonomian sendiri juga belum lagi nampak kemajuan berarti. Sehingga, bagi masyarakat kebijakan Bupati yang mengakibatkan minimnya intensitas kehadiran Bupati di kantor maupun wilayahnya tersebut adalah perbuatan boros tanpa hasil yang jelas bagi peningkatan kualitas daerah.

> *"sampai saat ini pengelolaan yang berupa hasil perkebunan masyarakat masih belum terkelola dengan baik, dari segi pengelolaan secara koperasi ataupun individual masih terdapat masalah..."(A)*
>
> *"...Dia (Bupati) sering kali pergi ke luar daerah tetapi tidak ada hasil yang dibawa ke daerah."(M)*

4. *Enable others to act* – Memungkinkan orang lain bertindak

Dalam praktik kepemimpinan ini, seorang pemimpin hendaknya mampu menunjukkan kepercayaannya terhadap orang-orang yang dipimpinnya yaitu dengan cara mendelegasikan tugas dan tanggung jawab pada para pengikutnya. Dengan cara tersebut, maka para pengikutnya akan merasa tertantang untuk menjawab kepercayaan yang diberikan tersebut. Terkait dengan problematika yang telah dikemukakan pada poin ke tiga mengenai anggapan terhadap sikap dan kebijakan Bupati BM yang sering melakukan "safari" ke berbagai daerah hingga luar negeri, ada satu

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

pernyataan dari salah seorang pejabat di lingkungan pemerintahan yang cukup merepresentasikan praktik kepemimpinan ini.

> *"Bupati itu tidak pernah meninggalkan kantor Bupati ini. Meskipun secara fisik beliau tidak ada, namun fungsi dan peranannya dapat diambil alih oleh Wakil Bupati, Sekda, maupun para asisten bupati. Jadi tidak benar kalau Bupati itu tidak ada karena perannya bisa digantikan..."(I)*

5. *Encourage the heart* – Menyemangati Jiwa

Selain empat praktik yang telah dipaparkan sebelumnya, praktik kepemimpinan lain yang juga tak kalah penting adalah kemampuan pemimpin menggugah semangat para pengikutnya untuk memberikan performa terbaik dari dirinya. Salah seorang informan yang juga berada di jajaran pemerintahan mengemukakan salah satu contoh dari sikap Bupati dalam menyemangati para bawahannya.

> *"Pada tahun 2006 saat musim penghujan di Bulan September, para Camat dilarang meninggalkan wilayahnya karena rawan bencana dan Bupati tidak mau mendengar laporan selain dari para kepala kecamatan."(M)*

Memang secara sepintas sikap Bupati tersebut lebih mirip sebuah ancaman dibandingkan suatu semangat. Namun, menurut informan tersebut justru sikap Bupati yang seperti inilah yang kerap membuat para Camat menjadi semangat dan merasa lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

4.3.3. Strategi Kepemimpinan Bupati BM Periode 2007-2012

Sebagai fokus utama dalam penelitian ini, maka pembahasan mengenai strategi kepemimpin adalah pokok bahasan inti yang sangat penting untuk dibahas dalam bagian ini. Tidaklah mudah untuk seorang peneliti untuk mengetahui strategi kepemimpinan seseorang karena pada dasarnya, sebagaimana yang didefinisikan oleh Lewis (1998) strategi kepemimpinan merupakan sebuah abstraksi-abstraksi yang hanya ada dalam pikiran para pemimpin. Oleh karena

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

itulah, maka dalam menganalisisnya, peneliti menggunakan dua teori yang masing-masing memiliki indikator yang lebih nyata dan jelas untuk dinilai.

4.3.3.1. Enhancing Adaptability – Ken W. Parry

Setiap perubahan tentunya membawa kondisi yang tidak pasti bagi setiap orang yang ada dan terlibat di dalamnya. Hal tersebut juga berlaku dalam proses pemekaran wilayah sebagaimana yang terjadi pada Kabupaten BM setelah berpisah dengan Kabupaten Aceh Tengah. Pada masa-masa transisi inilah peran pemimpin dalam merumuskan strategi kepemimpinan yang tepat menjadi sangat signifikan. Salah satu poin yang seharusnya menjadi prioritas dalam menghadapi situasi yang serba tidak pasti ini menurut Parry (1999) berdasarkan hasil penelitiannya adalah dengan membangun dan meningkatkan adaptabilitas baik pemimpin maupun pengikutnya agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Oleh karena itulah, dalam pembahasan hasil penelitian ini, peneliti terlebih dahulu menganalisis sejauh mana strategi Bupati BM dalam meningkatkan kapabilitas adaptasi melalui indikator-indikator yang dikemukakan Parry.

1. *Uncertainty resolution* – Mengatasi ketidakpastian

   Langkah pertama yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya meningkatkan kemampuan beradaptasi adalah dengan mengatasi ketidakpastian yang muncul pascaperubahan. Salah satu cara utama yang dapat diaplikasikan oleh pemimpin adalah melalui pembekalan-pembekalan atau pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman para pengikutnya. Dalam wawancara mendalam yang dilakukan terhadap beberapa informan, diperoleh informasi bahwa Bupati BM memiliki kebijakan untuk meningkatkan kualitas SDM aparat pemerintahan serta perencanaan pembangunan SDM untuk masa depan pemerintahan.

   > *"Kita melakukan pelatihan-pelatihan baik yang bersifat internal maupun eksternal, maksudnya kita mengadakan pelatihan bagi pegawai dan aparat-aparat kita dan juga memberikan pelatihan kepada masyarakat apa yang sebenarnya dilakukan oleh aparatur Negara di wilayah ini. Selain itu juga terdapat program*

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

melanjutkan pendidikan aparatur kita dan pegawai sampai jenjang yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pemerintahan. Selain itu kita juga melaksanakan program pembinaan putra dan putrid daerah, yaitu kita memberikan bea siswa kepada siswa yang berprestasi dan disekolahkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, yang nantinya mereka bisa memberikan dan mengaplikasikan ilmu yang mereka dapatkan untuk kemajuan daerah kita."(I)

Namun, menurut salah seorang pejabat di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten BM, perencanaan tersebut masih minim dalam tataran pelaksanaan dan terbatas pada sekelompok orang tertentu saja.

"Kami sudah mengajukan beberapa kali usulan untuk pengiriman SDM agar dapat disekolahkan ke jenjang S1 atau S2. Namun sejauh ini belum ada realisasinya, justru yang dapat orang-orang yang dekat dengan Bupati itu saja."(J)

Selain itu, dalam salah satu wawancara mengenai ada atau tidaknya pelatihan yang disediakan oleh Pemerintah Kabupaten menurut informan lainnya yang juga masuk dalam struktur pemerintahan daerah, pelatihan atau pendidikan yang mereka peroleh selama ini baru sebatas pembekalan kedinasan yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi atau Pusat. Ia mengatakan, *"pelatihan atau pembekalan yang diberikan tergantung tugas, tetapi biasanya dilatih di Pusat..."(M)*

Apabila kita kaji lebih lanjut dalam Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Bupati BM tahun anggaran 2007, terlihat bahwa meski peningkatan kualitas SDM masuk dalam rencana pembangunan lima tahunan, namun hal ini masih belum masuk dalam prioritas utama yang dilaksanakan pemerintah Kabupaten. Bahkan dalam laporan target dan realisasi belanja APBD, sama sekali tidak tercantum biaya untuk pengembangan SDM, kalaupun ada yang menyangkut pegawai, hal tersebut hanya sebatas pembayaran gaji mereka.

2. *Resource provision* – Pembagian sumber daya

Setelah mengatasi ketidakpastian yang muncul sebagai akibat dari perubahan, hal selanjutnya yang juga perlu diatur dan dilaksanakan adalah pembagian sumber daya. Prioritas utama untuk ini, menurut Parry, adalah penguatan

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

struktur pemerintahan. Bagi Kabupaten BM sendiri, hingga saat ini permasalahan tersebut masih merupakan kendala yang belum sepenuhnya terselesaikan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari A, salah seorang pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten BM, sejauh ini penataan kepegawaian baru mencapai 50%. Hal tersebut dikarenakan masih minimnya kualitas dan kuantitas SDM untuk mengisi posisi-posisi yang ada dalam pemerintahan.

Contoh lain yang juga menunjukkan betapa masih terbatasnya upaya pemerataan sumber daya adalah maih sering terjadinya *overlapping* peran dan tugas dari para asisten Bupati. Seluruh asisten Bupati yang menjabat saat ini, juga merangkap tugas sebagai kepala dinas. Dampak langsung dari kondisi ini adalah tidak maksimalnya performa mereka selaku pimpinan dalam melaksanakan tugasnya. Bahkan salah seorang asisten sempat menceritakan betapa repot dalam menjalankan tugas-tugasnya karena harus bolak-balik ke dua kantor dalam satu hari dan mengerjakan banyak tugas.

3. *Range of experiences* – Beragam pengalaman

   Unsur lain yang juga berperan dalam meningkatkan kemampuan adaptasi untuk mengakomodasi beragam perubahan yang terjadi adalah dengan memperkaya diri dengan beragam pengalaman. Cara yang dapat ditempuh dapat beragam, namun yang lazimnya dilakukan adalah melalui kegiatan studi banding dengan daerah lain yang sudah terlebih dahulu mengalami proses yang tengah dijalani. Metode inilah yang digunakan oleh Pemerintah Kabupaten BM sebagai bagian dari upaya mencari model dan masukkan untuk perencanaan penataan wilayah dan pemerintahannya.

   > *"...Bupati dan DPRD sering melakukan kunjungan dinas ke daerah lain...misi khusus yakni memperkenalkan kabupaten kepada pihak luar agar mau menanamkan modalnya di kabupaten ini...dan hasil dari studi banding dengan daerah lain memberikan masukan kepada kita selaku pemerintah tingkat kabupaten untuk melaksanakan pemerintahan secara lebih baik lagi dan memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat."(A)*

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Namun upaya mencari pengalaman melalui kunjungan ke berbagai daerah tersebut akan menjadi kurang berfaedah apabila hasil yang dibawa hanya sekadar dalam tataran permukaan yaitu dengan mencontoh model semata seperti pembangunan kompleks perkantoran ataupun pendirian Kantor Pelayanan Satu Atap tanpa juga ikut mempelajari dan melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kapabilitas diri. Dalam observasi yang dilakukan selama penelitian terlihat bahwa secara kualitas pelayanan ataupun profesionalisme SDM-nya, Kabupaten ini masih perlu banyak pembenahan diri.

4. *Communicate a message* – Menyampaikan pesan

   Komunikasi dalam berbagai sisi kehidupan adalah hal penting yang tidak dapat ditanggalkan, khususnya dalam menghadapi sebuah perubahan. Parry (1999) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif antara pimpinan dengan para pengikut adalah hal yang mutlak diperlukan dalam upaya mengatasi beragam persoalan yang muncul akibat perubahan yang terjadi. Hal penting lain yang juga harus diperhatikan selain pesan adalah sumber informasi tersebut. Untuk itulah diperlukan sistem koordinasi yang baik. Dalam pandangan aparat pemerintahan Kabupaten BM, sejauh ini mereka menganggap Bupati cukup komunikatif baik terhadap para bawahan atau masyarakatnya.

   > *"Bupati kita berperan aktif dalam menjalin kerja sama atau hubungan dengan aparatur pemerintahan di sini, beliau selalu menjalin komunikasi dengan semua aparatur pemerintahan dan beliau juga sangat pandai dalam bersosialisasi dengan berbagai pihak."(I)*

   Apabila komunikasi terjalin dengan baik terhadap berbagai pihak sebagaimana yang dikemukakan informan tersebut, dalam kurun waktu dua tahun pemerintahan Bupati saat ini atau lima tahun pascapemekaran seharusnya sudah terbangun kedekatan antara Bupati selaku pimpinan dengan para bawahannya dan masyarakat yang dipimipinnya. Namun menurut salah seorang tokoh masyarakat yang diwawancarai ternyata dalam pandangan masyarakat justru Bupati terkesan tidak terbuka dan tidak dekat

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

dengan masyarakatnya, *"...pemimpin tidak transparan terhadap masyarakat...tidak dekat dengan orang susah...." (M).* Kebuntuan komunikasi ini juga terlihat dalam beberapa kasus yang terjadi di BM seperti yang menimpa ratusan KK di dua desa yang meminta klarifikasi terhadap permasalahan tapal batas wilayah yang sudah berlarut-larut, justru tidak ada pihak pemerintahan yang dapat memberikan jawaban malah justru menyatakan ketidaktahuannya akan permasalahan tersebut.

5. *Complementarity of values* – Komplementaritas nilai

   Hal terakhir yang juga menjadi poin penting dalam strategi kepemimpinan untuk meningkatkan adaptabilitas adalah kemampuan pimpinan dalam menyesuaikan dan menyelaraskan nilai-nilai yang dimilikinya dengan nilai-nilai yang dipegang oleh para pengikutnya. Seorang pemimpin harus peka terhadap prinsip yang digunakan oleh mereka agar mampu merumuskan kebijakan yang tidak saling bertentangan.

   Terkait dengan hal tersebut, dalam pengamatan selama observasi, nampaknya ada sebuah kesenjangan pemikiran antara Bupati dengan para bawahan dan masyarakatnya. Contoh kesenjangan pemikiran antara Bupati dan para bawahannya terlihat dalam konsep mengenai eksistensi pimpinan. Bagi Bupati, fungsi dan peranannya tidak akan pernah berkurang karena dapat diambil alih oleh aparatur pemerintahan yang lain sehingga pemerintahan dapat berjalan dengan baik. Namun bagi sebagian besar aparatur pemerintahan yang ada, ketidakhadiran pimpinan justru melemahkan semangat dan disiplin kerja mereka. Maka tidaklah mengherankan apabila pimpinan tidak ada, para pegawai di lingkungan pemerintahan tersebut justru memilih meninggalkan pekerjaan dan pulang cepat atau bahkan tidak hadir sama sekali.

   Hal lain yang ditemukan dalam penelitian ini dan juga menunjukkan kesalahan dalam penyesuaian nilai antara Bupati dengan masyarakat adalah sudut pandang terhadap ruang kantor sebagai ranah publik yang formal. Bagi masyarakat BM, kantor Bupati atau instansi kedinasan lainnya diperlakukan sama seperti rumah, sehingga dalam mengurus berbagai kepentingan yang bersifat kedinasan atau formal dilakukan selayaknya bertamu ke rumah para

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

pimpinan tersebut. Dalam sudut pandang Bupati hal tersebut dianggap sebagai cara mendekatkan diri dengan masyarakat, namun dalam sisi berbeda pembudayaan ini juga secara tidak langsung mengajarkan masyarakat budaya tidak disiplin karena mereka enggan menunggu dan tidak tertib administrasi.

4.3.3.2. Strategic Change Leadership

Dalam menganalisis strategi kepemimpinan Bupati BM, peneliti juga memakai konsep *strategic change leadership* oleh Graetz (2000) yang secara spesifik melihat dimensi-dimensi utama dari kepemimpinan untuk menghadapi perubahan. Sebagaimana yang dikemukakan Parry dalam teorinya, Graetz juga mengafirmasi pendapat yang menyatakan bahwa peran pemimpin sangat signifikan dalam mengakomodasi perubahan dengan segala konsekuensi yang muncul bersamanya.

1. *Creating a vision and setting the direction* – Menciptakan visi dan membuat arahan untuk mencapainya.

   Dimensi pertama dalam teori ini adalah menciptakan visi dan menbuat arahan untuk mencapainya. Dalam hal ini, Bupati BM, Ir. H. Tagore Abubakar merupakan pemimpin pertama yang sudah menetapkan visi dan misi bagi kabupaten tersebut. Sebagai Bupati definitif pertama, beliau mencanangkan visi BM, yaitu **Terwujudnya Masyarakat BM Sejahtera, Aman, Damai, dan Religius**. Demi mewujudkannya, beliau menurunkan visi tersebut dalam misi-misi yang mencakup:

   - Mewujudkan pemerintah yang bersih;
   - Meningkatkan kesejahteraan masyarakat;
   - Pemeliharaan keamanan yang kondusif;
   - Pemeliharaan kedamaian masyarakat; dan
   - Meningkatkan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa dan pengelolaan sarana dan prasarana agar pendidikan, agama serta peningkatan peran serta ulama dalam pembinaan masyarakat.

   Memang secara formal Bupati BM saat ini telah memenuhi persyaratan pertama ini. Hal ini pula yang dianggap sebagai salah satu perbedaan

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

mendasar pemerintahan beliau dari para pejabat bupati terdahulu sebagaimana yang disampaikan oleh salah seorang pejabat di lingkungan pemerintah kabupaten berikut:

> *"Pada bupati-bupati terdahulu masih belum terlihat visi dan misi mereka dalam membangun kabupaten ini, karena mereka merupakan bupati yang hanya dipilih atau ditunjuk untuk mengisi jabatan sebelum diadakannya Pilkada atau pemilihan Bupati... Kelebihan Bupati saat ini ada pada visi dan misi serta cara kerja yang lebih baik untuk memajukan pembangunan di wilayah kita dan melaksanakan semua program yang telah dirancang."(I)*

Namun, seperti yang dikemukakan Graetz dalam penelitiannya tersebut, visi dan misi yang dimaksud dalam dimensi ini bukan sekadar di atas kertas, tetapi benar-benar menjadi suatu acuan yang direalisasikan. Berdasarkan hasil observasi dan penelusuran dokumen yang dilakukan, ternyata selama hampir tiga tahun pemerintahan berjalan, pencapaian terhadap visi dan misi tersebut masih sangat minim. Sebagian besar proyek atau program yang ada sebenarnya hanya melanjutkan dari pemerintahan transisi terdahulu dan sebagian besar didanai oleh lembaga-lembaga donor. Sementara program yang telah direncanakan dalam RPJM Kabupaten belum sepenuhnya terealisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Bupati dalam LKPJ 2007. Hal ini pula yang menimbulkan kekecewaan bagi masyarakat seperti yang diungkapkan salah seorang tokoh masyarakat berikut:

> *"...dalam hal pembangunan, selama dia memimpin belum ada pembangunan yang ia perbuat, kalaupun ada hal itu adalah kelanjutan dari PJ Bupati yang sebelumnya, baik pembangunan kantor-kantor lembaga dan lainnya."(M)*

2. *Creating a capacity for change* – membuat kapasitas untuk berubah.

   Berbeda dengan paradigma yang dibangun Graetz maupun Parry mengenai upaya membangun kapasitas untuk berubah yang lebih bersifat internal, yakni membangun SDM yang tangguh dan handal dalam menangani beragam problematika pascaperubahan, Bupati

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

BM justru melihat bahwa pembangunan di sektor ekonomi adalah cara utama untuk meningkatkan kemampuan daerah setelah proses pemekaran wilayah. Hal ini pula yang dikemukakan oleh sebagian besar informan dalam penelitian ini ketika ditanyakan mengenai strategi utama Bupati BM pascapemekaran wilayah. Sebagaimana yang sempat dibahas dalam analisis di bagian sebelumnya, bahkan dalam Laporan Keterangan Pertanggungjawban (LKPJ) Bupati tahun 2007 tidak ada disebutkan secara spesifik program untuk peningkatan kapasitas Kabupaten BM, khususnya SDM. Porsi penjelasan program unggulan lebih banyak dititikberatkan pada hal-hal yang terkait dengan pengembangan di bidang ekonomi.

3. *Leadership commitment* – Komitmen kepemimpinan.

   Bagi para aparat yang ada di lingkaran dalam organisasi pemerintahan, Bupati BM dianggap memiliki komitmen kepemimpinan yang baik untuk mengembangkan daerah yang dipimpinnya. Selain kegiatan kunjungan kerja yang sering dilakukan, hal lain yang dikemukakan oleh para informan mengenai komitmen ini adalah antusiasme Bupati dalam mewujudkan gagasannya.

   > *"...mungkin hanya dia Bupati yang langsung ke lapangan hingga terjatuh dari kereta (motor), sehingga diundang oleh pemerintah Korea. Itu antusiasnya dia untuk membangun PLTA Peusangan II."(M)*

   Namun bagi masyarakat, komitmen Bupati sejauh ini masih dipertanyakan karena beragam permasalahan yang kerap kali dikeluhkan oleh penduduknya justru belum juga diselesaikan. Salah satunya adalah pembangunan sarana dan prasarana, khususnya jalan, yang sebetulnya dibutuhkan mereka terutama di tempat-tempat yang masih terisolir. Di sinilah terlihat ada *gap* atau kesenjangan antara harapan dan realita yang dimiliki masyarakat dengan apa yang ada di benak pemimpin mereka. Tentu saja kondisi ini berimplikasi pada penilaian terhadap komitmen kepemimpinan Bupati itu sendiri. Bahkan pada wawancara mendalam yang dilakukan terhadap tokoh

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

masyarakat, salah seorang dari informan member pernyataan yang cukup keras saat ditanya mengenai pendapatnya mengenai komitmen kepemimpinan sang Bupati.

> *"...jangan hanya datang saat ambil gaji saja sehingga kas daerah sering kosong. Dia (Bupati) sering kali pergi ke luar daerah tetapi tidak ada hasil yang dibawa ke daerah..."(M)*

4. *Communicating the message* – menyampaikan pesan atau gagasan.

Dalam strategi kepemimpinan perubahan yang dikemukakan Graetz, unsur komunikasi juga merupakan hal yang penting untuk dibangun secara efektif. Namun komunikasi ini bukan hanya sekadar yang bersifat formalitas dalam pergaulan sehari-hari antara atasan dengan bawahan ataupun antara pemimpin dengan pengikut, tetapi juga mencakup seberapa efektif proses penyampaian ide, gagasan, dan yang terutama kritik di antara pihak-pihak yang ada dalam institusi tersebut. Pada pola kepemimpinan yang diterapkan Bupati BM, komunikasi antara atasan dan bawahan selama ini dapat berjalan dengan baik. Hal ini dikemukakan oleh para informan yang berada di lingkungan pemerintah Kabupaten BM.

> *"Bapak Bupati sangat terbuka terhadap kritik...saat terjadi masalah atau isu yang beredar seperti yang pernah saya alami, maka Bupati akan melakukan kroscek terlebih dahulu."(M)*

> *"pak Bupati terbuka dalam menanggapi kritikan atau masukkan yang ditujukan untuk beliau. Beliau tidak merasa bahwa dirinya adalah pejabat tertinggi di wilayahnya, beliau mensejajarkan dirinya dengan semua lapisan masyarakat." (I)*

Namun bagi masyarakat, Bupati justru dinilai tidak cukup komunikatif dan terbuka terhadap kritik atau saran yang mereka sampaikan karena setelah tidak ada tindak lanjut atas masukkan tersebut.

> *"Kepemimpinan tidak tepat! Karena sudah tidak bisa dikritisi*

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

lagi dan fatal dari segala hal." (M)

5. *Reinforcing and institutionalising the new behaviours* – memperkuat dan menginstitusionalisasikan sikap yang baru.

   Sebagai pemimpin dalam menghadapi perubahan dan penyesuaian, maka upaya-upaya untuk menegakkan dan menanamkan budaya-budaya positif yang menunjang pencapaian tujuan yang telah digariskan adalah sebuah tantangan tersendiri. Begitu pula yang dihadapi Bupati BM ketika mendapati kenyataan bahwa para pegawai di lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam inspeksi mendadaknya. Dalam berita yang dilansir oleh serambinews.com pada tanggal 24 Mei 2009 lalu, Bupati menyampaikan kegusarannya tersebut, *"pegawainya saja banyak yang tidak hadir bagaimana pelayanan kepada masyarakat mau bagus."* Maka selaku pemimpin yang harus mampu menananamkan nilai-nilai kedisiplinan terhadap para bawahannya tersebut, Bupati akhirnya memberikan sanksi tegas sebagaimana pernyataannya di bagian akhir berita tersebut, *"Kita akan tindak para pegawai yang tidak masuk kantor, sebelum yang besangkutan membuat pernyataan, maka ia kita izinkan masuk kantor, jangan hanya pandai menuntut hak saja."*

4.3.3. Analisis terhadap Strategi Kepemimpinan Bupati BM

Visi, misi, rencana, maupun strategi yang telah dibuat dengan sangat baik oleh pemerintahan daerah Kabupaten BM tersebut dalam tataran kenyataan maupun realisasi masih sangatlah jauh dari yang diangankan. Hingga enam tahun pascapemekaran wilayah, perubahan yang signifikan sejauh ini belumlah dirasakan oleh masyarakat BM, setidaknya hal ini ditemukan oleh peneliti selama tahap observasi dan wawancara terhadap tokoh masyarakat setempat. Ada beberapa hal yang menjadi indikator ketidakefektifan dari strategi kepemimpinan yang diterapkan Bupati BM.

Pertama, pembangunan yang terasa sangat lambat khususnya pada infrastruktur penting dan menunjang bagi kehidupan masyarakat BM. Tanpa

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

menafikkan proses pembangunan yang sudah, sedang, dan akan berjalan di wilayah ini, secara umum respon akan pemenuhan kebutuhan masyarakat masih dirasa lambat. Salah satu contohnya adalah dalam pembangunan dan perbaikan fasilitas jalan raya yang sangat vital dalam arus keluar masuk barang dan jasa dari ke Kabupaten BM. Rusaknya sebagian besar jalan utama serta jalan penghubung ke daerah terpencil telah ikut serta menambah beban penderitaan masyarakat di Kabupaten BM. Akibat akses jalan yang buruk, harga barang yang harus dibayarkan oleh masyarakat akan menjadi sangat mahal, seperti di kawasan Samar Kilang di mana harga bensin mencapai Rp 10.000 per liter atau harga minyak goreng yang menyentuh Rp 15.000 per kilogram. Keberadaan daerah yang masih terisolir seperti Kecamatan SUjuga seharusnya menjadi perhatian pemerintah kabupaten karena selama ini deficit anggaran selalu dijadikan alibi atas keadaan tersebut.

Indikator kedua adalah kondisi sumber daya manusia (SDM) yang masih belum memadai secara kuantitas, kualitas dan kapabilitas kerja. Kondisi ini adalah hal yang cukup terlihat di Kabupaten BM dan juga diakui oleh seluruh informan yang diwawancarai dalam penelitian ini. Keberadaan SDM yang baik, handal, disiplin, dan professional adalah hal penting yang harus dimiliki setiap instansi demi menunjang keberlangsungan pemerintahan atau instansi, khususnya dalam hal ini adalah Kabupaten BM. Oleh karena itulah, dalam laporan hasil penelitiannya, Parry (1999) menyatakan bahwa dalam upaya meningkatkan adaptabilitas terhadap perubahan maka titik tekan utama pemimpin adalah pembentukan dan penyiapan SDM sehingga mereka mampu mengatasi hambatan dan permasalahan yang muncul pascaperubahan.

Salah satu kondisi nyata yang juga sangat jelas terlihat di Kabupaten BM dalam kaitannya dengan masalah kualitas SDM adalah terjadinya *overlapping* fungsi dan tugas seluruh asisten Bupati (Asisten I, II,dan III) yang juga merangkap jabatan sebagai kepala dinas. Hal ini, baik langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh pada kualitas performa pekerjaan yang mereka berikan, terlebih lagi posisi mereka cukup penting dan signifikan bagi jalannya roda pemerintahan daerah tesebut. Memang terdapat beberapa dinas yang secara umum telah dapat segera menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

pascapemekaran wilayah, namun, sebagaimana yang dikemukakan salah seorang informan yang bertugas di salah satu kantor dinas, hal tersebut dikarenakan secara pengalaman aparat yang ada di instansi tersebut telah berpengalaman dan sudah ada sebelum pemekaran terjadi. Namun ada juga beberapa instansi yang memiliki SDM yang tidak memiliki pengetahuan atau pengalaman yang dibutuhkan sehingga kinerjanya juga menjadi tidak maksimal. Terkait dengan indikator kedua tersebut, sejauh ini belum ada upaya atau strategi khusus yang sudah direalisasikan Bupati demi meningkatkan kualitas SDM aparat pemerintahan di berbagai jenjang selain melalui pendidikan kedinasan atau pelatihan dari pemerintah daerah atau pusat.

Ketiga, strategi Bupati yang lebih banyak melakukan kunjungan-kunjungan ke berbagai daerah bahkan luar negeri demi mengundang kehadiran investor untuk menanamkan modalnya di daerah BM. Melihat dari pertumbuhan perekonomian daerah sebagai indikator utama keberhasilan strategi ini, nampaknya kebijakan ini perlu dievaluasi dan dipertimbangkan lagi sehingga langkah yang diambil benar-benar efektif dan tepat guna bagi kehidupan dan kemajuan Kabupaten BM. Secara umum pertumbuhan yang diharapkan terasa sangat lambat dan tidak signifikan bagi kemajuan daerah ini.

Hal lain yang juga perlu dilihat dari strategi kepemimpinan Bupati BM saat ini, TA, adalah komitmen untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dan transparan. Bagi masyarakat di daerah tersebut komitmen ini masih perlu diuji lagi realisasinya mengingat selama ini pengaruh Bupati sangat kuat dalam menentukan dan menunjuk pejabat yang mengisi pos-pos strategis dalam pemerintahan dari level teratas hingga ke kepala-kepala gampong. Selain itu, terkait dengan permasalahan transparansi, Bupati BM juga diharapkan agar lebih terbuka lagi mengenai apa yang tengah beliau kerjakan terhadap masyarakat selaku konstituen yang telah memberikan kepercayaannya. Karena dalam beberapa kesempatan, beberapa warga masyarakat di wilayah ini menyatakan ketidaktahuannya akan apa yang tengah diupayakan Bupati dalam berbagai tugas luar yang cukup membuatnya sering absen dari kantor maupun daerah BM.

Poin terakhir yang penting untuk dicermati dari strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh Bupati BM saat ini adalah permasalahan dalam komunikasi.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Berbeda dengan pola komunikasi yang diterapkannya kepada pejabat pemerintahan yang cenderung aman dan lancar, hal tersebut tidak atau kurang terlihat dengan masyarakat BM secara umum. Akibatnya muncul ketidakpercayaan hingga ketidakpuasan atas kinerja kepemimpinan beliau. Masalah komunikasi adalah hal yang harus dibangun dan dikembangkan dengan baik dalam menghadapi kondisi baru yang muncul setelah sebuah perubahan seperti halnya pascapemekaran wilayah.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

BAB 5
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan dalam bab 4 berdasarkan indikator-indikator yang dikemukakan oleh Parry dan Graetz dalam teori *Enhancing Adaptability* dan *Strategic Change Leadership*, ada beberapa kesimpulan yang dapat kita ambil. Pertama, strategi kepemimpinan Bupati BM periode 2007-2012 dalam mengakomodasi perubahan pascapemekaran wilayah adalah sebagai berikut:

- Peningkatan pertumbuhan ekonomi sebagai poros utama untuk mengatasi beragam permasalahan yang muncul pascapemekaran wilayah seperti kemiskinan dan pengangguran serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat BM. Upaya Bupati dalam mempercepat pertmbuhan perekonomian ini adalah melalui investasi baik dari dalam maupun luar negeri yang mengakibatkan tingginya intensitas dinas luar Bupati.
- Merancang pola-pola pembangunan yang secara umum cenderung bersifat *top-down* – dari atas ke bawah. Hal ini terlihat dari berbagai program yang diberikan kepada masyarakat yang umumnya menurut Bupati ditujukan untuk memberdayakan masyarakat, khususnya di bidang ekonomi.

Namun, dalam kenyataan di lapangan, berdasarkan hasil analisis terhadap data yang diperoleh dengan menggunakan kedua teori tersebut, realisasi strategi ini tidak berjalan dengan maksimal bahkan dapat dikatakan tidak tepat karena kesiapan masyarakat, aparat pemerintah, SDM yang ada, serta sarana dan prasarana masih sangat kurang bahkan pengembangan, perbaikan, dan peningkatan mutu, yang menjadi hal penting dalam kedua konsep yang digunakan, nampaknya belum menjadi perhatian utama dalam pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten BM. Kondisi ini makin diperburuk oleh kurang efektifnya komunikasi antara Bupati dan jajarannya dengan masyarakat BM secara umum sehingga kebijakan yang diambil seringkali tidak

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

menggambarkan aspirasi masyarakat. Dampak paling buruk dari kondisi ini adalah menurunnya kepercayaan dan timbulnya kekecewaan masyarakat secara khusus terhadap Bupati dan aparat pemerintahan.

Dari segi praktik kepemimpinan, terdapat dua penilaian yang sangat bertolak belakang antara masyarakat dan aparat pemerintahan terhadap Bupati BM. Bagi aparat di lingkungan pemerintahan Kabupaten BM, sosok TA adalah pemimpin yang merakyat, kebapakan dan mengayomi bahkan tidak menyukai hal-hal yang bersifat protokoler, mampu menjadi contoh atau teladan bagi bawahan, cepat tanggap terhadap permasalahan yang terjadi di wilayahnya. Sementara dalam sudut pandang masyarakat yang dipimpinnya, berdasarkan praktik kepemimpinan yang diterapkannya mereka menggambarkan Bupati sebagai sosok yang tidak dekat dan kurang transparan terhadap masyarakatnya, tidak konsisten antara apa yang diucapkan atau dijanjikan dengan apa yang direalisasikan, serta sarat dengan kepentingan sehingga aroma korupsi, kolusi, nepotisme atau penyelewengan wewenang sangat terasa dalam masyarakat.

Sebagai kesimpulan dari berbagai data dan opini yang telah terpapar dalam tulisan ini, ada tiga strategi kepemimpinan yang seharusnya diterapkan Bupati BM dalam mengakomodasi perubahan-perubahan yang terjadi pascapemekaran wilayah, yaitu:

1. Meningkatkan kemampuan adaptasi atau adaptabilitas para pengikutnya, dalam hal ini adalah aparat pemerintahan dan masyarakat, khususnya melalui pengembangan dan peningkatan mutu sumber daya manusia, pembangunan infrastruktur yang memadai guna mendukung aktivitas masyarakat, serta kaderisasi kepemimpinan yang baik dan terencana sebagai bekal bagi keberlangsungan Kabupaten BM.
2. Menciptakan dan menjaga pola komunikasi yang baik dan efektif dengan masyarakat sehingga pemerintah lebih terbuka, transparan, dan sensitif akan kebutuhan para pengikutnya di satu sisi serta menimbulkan kepercayaan dari masyarakat di sisi lainnya.
3. Menata ulang kembali prioritas dalam menentukan target yang ingin dicapai. Hal ini menjadi signifikan karena akan terkait langsung dengan strategi yang digunakan dalam merealisasikannya. Sebagai contoh dalam hal

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

merasionalisasikan kembali kegiatan kunjungan-kunjungan dinas sehingga lebih efektif, efisien, dan membawa dampak positif bagi masyarakat.

5.2. Saran

Sebagai penutup dari laporan hasil penelitian, ada beberapa saran yang disampaikan peneliti terkait dengan pembahasan ini, yakni:

5.2.1. Saran untuk Bupati dan Pemerintah Kabupaten BM

1. Bagi Bupati BM, hendaknya strategi kepemimpinan yang digunakan selama ini dievaluasi kembali dan membuka diri terhadap berbagai masukkan, termasuk saran-saran mengenai strategi yang sesuai sebagaimana yang dikemukakan dalam hasil penelitian ini.
2. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terlihat signifikansi pemilihan strategi kepemimpinan yang tepat khususnya dalam mengakomodasi perubahan dan kondisi lain yang muncul pascapemekaran wilayah. Hal ini seharusnya menjadi masukkan yang berharga bagi berbagai kalangan yang terkait secara langsung yaitu pimpinan maupun aparatur pemerintahan lainnya baik pusat maupun daerah, terutama yang mengalami proses yang sama. Sementara bagi organisasi kemasyarakatan atau kepemudaan yang memfokuskan dirinya pada pembinaan dan kaderisasi kepemimpinan, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai wacana penting yang patut diikutsertakan sebagai input dalam program yang dirancang atau dilaksanakan.

5.2.2. Saran untuk Penelitian Lanjutan

1. Mengingat penelitian yang memfokuskan diri pada strategi kepemimpinan untuk mengakomodasi perubahan masih sangat minim, maka diperlukan penelitian-penelitian lain yang serupa dengan menggunakan metode *grounded theory* atau *mixed-method* untuk mengembangkan dan memperkaya lagi hasil penelitian yang telah ada sebelumnya.
2. Selain penelitian yang memfokuskan pada strategi kepemimpinan yang dipraktikkan oleh pemimpin seperti Bupati, maka akan menarik pula apabila diadakan sebuah penelitian yang justru melihat peran serta masyarakat atau para pengikut dalam mempengaruhi, mendukung, atau bahkan mengoreksi

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

strategi kepemimpinan yang dipilih oleh pemimpin mereka. Salah satu contoh konsep yang dapat digunakan adalah *Leader-Member Exchange* (LMX).

5.3. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian yang dilakukan ini terdapat beberapa keterbatasan yang tidak dapat dihindari. Pertama, dari segi informan yang semula dalam perencanaan mencapai sekitar 17 orang yang mewakili berbagai instansi, lembaga, maupun masyarakat BM namun dalam realisasi di lapangan peneliti hanya dapat menemui dan mewawancarai 11 orang saja dan proses wawancarapun hanya berlangsung satu kali karena keterbatasan waktu untuk merampungkan penelitian ini. Namun, hal tersebut tidak berdampak terlalu serius pada kualitas dan kuantitas data serta informasi yang diperoleh untuk menjawab permasalahan penelitian yang diajukan dalam tesis ini.

Kedua, dari segi minimnya ketersediaan penelitian-penelitian terdahulu yang mengangkat atau membahas topik ini. Di lingkup civitas akademika Universitas Indonesia sendiri sejauh penelusuran yang telah dilakukan, belum ada yang menyentuh permasalahan ini secara khusus. Akibatnya, pengembangan yang dilakukan serta teori atau konsep yang digunakan lebih merupakan sebuah bentuk adaptasi dari penelitian yang memiliki kemiripan atau substansi yang sama.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

DAFTAR REFERENSI

Buku

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. NewYork: Free Press

Creswell, John. W. (2003). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2nd ed). California: Sage Publications, Inc.

Hughes, Richard L., Ginnet, Robert C., & Curphy, Gordon J. *Leadership Enhancing the Lessons of Experience* (5th ed). New York: McGraw-Hill.

Kouzes, J.M. & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Fransisco: Jossey Bass.

Kouzes, J.M. & Posner, B. Z. (2004). *Leadership Challenge: Tantangan Kepemimpinan* (Revyani Sjahrial, Penerjemah).Jakarta:Penerbit Erlangga.

Lewis, G., Morkel, A., & Hubbard, G. (1993). *Australian Strategic Management: Concept, Context, and Cases*. New Jersey: Prentince-Hall.

Mintzberg, H. (1988), "Opening up the definition of strategy", in Quinn, B., Mintzberg, H & James, R (Eds). *The Strategy Process: Concepts, Context, and Cases*. New Jersey: Prentince-Hall.

Neuman, W. Lawrence. (2000). *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches* (4th ed). Allyn & Bacon.

Parry, K.W. (1996), *"Leadership research: themes, implications, and a new leadership challenge", in Parry, K.W. (Ed.), Leadership Research and Practice: Emerging Themes and NewChallenges*. Melbourne: Pitman Publishing.

Terry, Robert W. (1993). *Authentic Leadership Courage in Action*. San Fransisco: Jossey Bass.

Jurnal

Graetz, Fiona (2000). Strategic Change Leadership, *Management Decision* 38/8, 550-562.

Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Bupati Bener Meriah Tahun Anggaran 2007.

Mintzberg, H. & Jorgenson, J. (1987). Emergent Strategy for Public Policy. *Canadian Public Administration*, Vol. 30 No.2, 214-229.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Parry, K. W. (1998). "Grounded theory and social process: a new direction for leadership research". *Leadership Quartely*, Vol. 9 No. 1, Spring, 85-105.

Parry, K.W. (1999). Enhancing Adaptability: leadership strategies to accommodate change in local government settings. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No.2, 134-156.

Publikasi Elektronik

Humas PemKab Aceh Tengah. Batas Wilayah Bener Meriah-Biruen Tak Jelas, Warga Pantan Lah Bingung. 11 Desember 2007. http://www.nad.go.id/index.php?option=isi&task=view&id=3131&itemid=2

http://id.wikipedia.org/wiki/Kabupaten_Bener_Meriah

http://www.aped-project.org/forumkopi/penghasil.php

Kurniawan, Haryanto. Pemekaran Wilayah Jangan Jadi Ajang Cari Kedudukan. 6 Februari 2009. Newsokezone.com/index.php/ReadStory/2009/02/06/1/190210/pemekaran-jangan-jadi-ajang-cari-kedudukan.

Mendagri Resmikan Tujuh Daerah Otonom Baru. 23 Juni 2009. www.jurnalnasional.com

Mustain. Bangsa Ini Tidak Pernah Mau Belajar dari Kegagalan Pemekaran Wilayah. 6 Februari 2009. http://puspen-depdagri.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=275:80-pemekaran-wilayah-gagal&catid=61=aktual-media-cetak&itemid=76

Nisam Antara. Suku Gayo Pilih Keluar dari ALA. 12 Juni 2008. http://miftahuda.wordpress.com/2008/06/12/suku-gayo-pilih-keluar-dari-ala

Pemekaran Wilayah Distop Sementara. http://www.inilah.com/berita/politik/2008/01/25/9106/pemekaran-wilayah-distop-sementara

Tagukawi, Daniel Duka. Pemekaran Wilayah antara Kepentingan Elite dan Publik. http://www.sinarharapan.co.id/berita/0707/23/nas05.html

Peraturan Perundangan

UU No. 41 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten BM di Provinsi NAD
UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
UU No. 11 Tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh
PP No.129 Tahun 2000 tentang Persyaratan Pembentukan dan Kriteria Pemekaran, Penghapusan, dan Penggabungan Daerah
PP No.78 tahun 2007 tentang Tata Cara Pembentukan, Penghapusan, dan Penggabungan Daerah
Peraturan Kapolri No.7 tahun 2008 tentang Pedoman Dasar Strategi dan Implementasi Pemolisian Masyarakat dalam Penyelenggaraan Tugas POLRI

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

LAMPIRAN 1
PEDOMAN WAWANCARA

Kondisi pasca pemekaran wilayah di Kabupaten BM

1. Bagaimana kondisi pemerintahan dan masyarakat Kabupaten BM pasca pemekaran wilayah?
2. Perubahan-perubahan apa yang terjadi di Kabupaten ini sejak pemekaran?
3. Menurut Anda, apakah kondisi BM saat ini lebih baik dari sebelumnya (saat masih menjadi bagian dari Kabupaten Aceh Tengah)? Mengapa?
4. Apakah pembangunan di Kabupaten BM sejak pemekaran tahun 2004 silam hingga hari ini sudah optimal? (sarana dan prasarana bagi pemerintahan dan masyarakat umum terpenuhi).

Kepemimpinan Bupati BM dalam mengakomodasi perubahan

1. Praktik Kepemimpinan
    - Apakah selama ini Bupati menunjukkan sikap dan perilaku yang menjadi contoh atau teladan bagi para bawahan dan masyarakatnya?
    - Apakah Bupati pernah menyampaikan visi atau ide maupun gagasannya terhadap BM?
    - Bagaimana cara beliau menyampaikan visi atau ide tersebut?
    - Apakah beliau juga menyampaikan cara-cara untuk mewujudkan visi atau ide tersebut?
    - Bagaimana sikap Bupati dalam menghadapi perubahan dan permasalahan yang terjadi selama ini?
    - Bagaimana cara beliau menyelesaikan permasalahan yang muncul?

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

- Apakah selama ini pola komunikasi antara Bupati dengan jajaran pimpinan daerah yang lain dan para bawahan serta masyarakat umum?
- Apakah Bupati BM aktif dalam Muspida?
- Bagaimana cara beliau menjalin hubungan baik dengan aparat pemerintah, tokoh masyarakat, maupun warga BM?
- Bagaimana reaksi Bupati terhadap masukkan maupun kritik yang disampaikan kepada beliau?

2. Strategi Kepemimpinan Bupati BM saat ini

- Program apa yang dibuat atau dicanangkan oleh Bupati untuk meningkatkan kemampuan aparat pemerintahannya dalam mewujudkan otonomi daerah?
- Program apa yang dibuat atau dicanangkan oleh Bupati untuk meningkatkan kemampuan masyarakat Kabupaten BM dalam rangka memberdayakan dan meningkatkan kesejahteraan mereka?
- Apakah Bupati pernah melakukan pelatihan ataupun pembekalan untuk mendukung aparat pemerintahan dan jajarannya untuk menghadapi perubahan pasca pemekaran wilayah? (Bentuk aktivitas atau programnya seperti apa?).
- Adakah gagasan atau ide yang pernah dikemukakan oleh Bupati terkait dengan upaya mengakomodasi perubahan pasca pemekaran wilayah?
- Apakah Bupati juga melibatkan para pemangku kepentingan dalam menyelesaikan beragam permasalahan yang muncul pasca pemekaran wilayah? (Bentuk pelibatannya seperti apa?).

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

- Sejauh mana pelibatan masyarakat dalam mengatasi segala permasalahan atau kendala yang muncul pasca pemekaran wilayah?

Strategi kepemimpinan Bupati BM untuk mencapai tujuan pemekaran wilayah.

- Bagaimana penilaian dan evaluasi Anda atas kepemimpinan Bupati BM sejauh ini?

- Hal apa yang harus diperbaiki dari kepemimpinan Bupati?

Program atau strategi apa yang sebaiknya diterapkan oleh Bupati BM agar pemerintahan yang otonom dan independen dapat terwujud?

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

LAMPIRAN 2
TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

1. Z - Wakapolres BM

Bagaimana Kondisi keamanan dan ketertiban masyarakat pasca pemekaran wilayah?

Secara umum sangat mengharapkan dan membutuhkan keamanan dari rasa ketakutan, khawatir dan gangguan dalam melaksanakan kegiatan dan selama saya bertugas masih dalam kondisi yang cukup aman terkendali karena juga dibantu dengan peran serta masyarakat yang membantu dalam menjaga kaeamanan dan ketertiban.

Perhatian bupati terhadap segi keamanan dan ketertiban ?

Sangat perhatian karena menyangkut keamanan dan ketertiban di wilayahnya, dan sering berhubungan dan berkoordinasi dengan kapolres untuk memantau dan memikirkan bagaimana menjaga keamanan dan ketertiban di wilayahnya, untuk menjamin lancarnya pembangunan di wilayah ini.

Dari polres dan Pemda apakah terdapat program kerjasama yang melibatkan masyarakat?

Walaupun tidak secara langsung namun ada program yang di jalankan seperti adanya Polmas yakni membentuk atau menjadikan masyarakat sebagai polisi yang membantu tugas dari kepolisian dalam menangani masalah yang terjadi dalam lingkungan mereka yang sekiranya dapat dipecahkan bersama dan dibantu noleh tokoh adat setempat. Dan polmas ini ditempatkan di tiap-tiap kampung.

Masalah yang sering terjadi dalam proses menjaga keamanan dan ketertiban seperti apa?

Kasus yang terjadi menurut data yang ada dan relatif sering ditangani oleh kepolisian adalah masalah atau kasus pencurian dan masalah sengketa tanah karena kondisi wilayah yang sebagian besar lahan pertanian, selain itu kasus yang lumayan sering ditangani oleh polres adalah narkoba jenis ganja.

Laporan kasus yang masuk apakah dilaporkan setiap hari ke pusat?

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Laporan dilaporkan setiap hari 1x 24 jam ke polda dan direkapitulasi dan kemudian dilaporkan atau dikirim ke pusat. Terdapat kendala dalam penyampaian informasi yang sifatnya langsung dan cepat karena belum tersedianya fasilitas komunikasi yang berupa internet, masih mengandalkan faksimili.

Untuk wilayah yang agak jauh dari polres seperti Syah Utama, bagaimana cara polres berkoordinasi, apakah hanya mengandalkan polmas yang ada?

Agak sulit, karena selain jarak wilayah tersebut, fasilitas lainnya seperti radio untuk laporan dari polsek ke polres jauh dari wilayah tersebut, biasanya memakan waktu hamper satu minggu untuk laporan sampai di polres. Dan apabila membutuhkan bantuan, yang sifatnya darurat, masyarakatlah yang turun dan mendatangi kantor polres.

Kondisi masayarakat sejauh ini apakah masih terjadi konflik seperti saat dulu?

Sejauh ini tidak ada lagi kejadian seperti tersebut.

Kondisi keamanan pra dan pasca pemilu bagaimana di wilayah ini?

Keamanan terjaga dan terkendali, dan juga bias dikatakan bahawa proses pengamanan selama pemilu berhasil dan lancara tanpa gangguan apapun.

Untuk masalah pertanian atau perkebunan, apakah masih terjadi kasus *illegal loging*?

Selama saya bertugas baru satu kali terjadi dan bias diselesaikan, dan yang lainnya hanya kasus sengketa kayu antara individu.

Apakah ada masalah dalam penyelesaian perkara atau kasus yang masuk dari polres ke pengadilan?

Masalah yang dihadapi adalah dari segi jarak yang jauh dari kantor polres ke pengadilan yang juga memakan waktu untuk menyelesaikan berkas-berkas yang akan diberikan kepada pengadilan.

Kendala lainnya yang terjadi pada polres?

Karena baru Januari 2009 kantor polres ditempati, maka sarana dan prasarana yang seharusnya tersedia belum semuanya ada, dan untuk anggota, kebanyakan masih berdomisili di daerah takengon yang cukup jauh dari kantor

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

polres jadi agak menyulitkan ketika harus melakukan gerak cepat, selain itu untuk asrama anggota baru tersedia 10 rumah dinas, yang berarti hanya dapat menampung atau diisi oleh 10 kepala keluarga anggota.Juga masalah atau kendala yang dihadapi oleh polres ini adalah segi komunikasi, terbatasnya sarana dan prasarana komunikasi.

Jumlah anggota yang bertugas di polres ini berapa keseluruhannya?

428 polisi yang bertugas, ditambah 5, itu sudah mencakup polsek, dan masih kurang sekitar 50 orang lagi untuk mencapai standarisasi jumlah anggota.Di sini ada 7 polsek yang sudah bertipe B2, yang secara standar beranggotakan 30 orang.

Harapan bapak sebagai orang yang lebih sering terjun ke lapangan kepada pemda atau bupati setempat apa?

Harapan saya kepada pemda setempat antara lain untuk membantu dalam segi sarana transportasi & komunikasi yang sesuai untuk anggota bertugas dan biaya APBN juga dibantu disamping anggaran yang ada dari polri untuk melengkapi sarana dan prasarana penunjang lainnya.

Dari segi kepemimpinan, harapan yang bapak terhadap kepemimpinan di wilayah ini apa?

Perhatian dan kerjasama dari pihak pemerintah setempat dengan anggota kami, dan saling membantu antar satu pihak dengan pihak lainnya, dan tidak saling melempar tanggung jawab.

2. A – DPRD BM

Kondisi kepemimpinan pada kabupaten BM pasca pemekaran wilayah seperti apa?

Kondisinya baik, setelah pemekaran pada tahun 2003, awal pemekaran kita masih belum mempunyai beberapa instansi seperti DPRD, pada saat itu kepemimpinan wilayah sebelum terbentuknya DPRD masih dijalankan oleh bupati dengan membentuk bagian untuk penanganan pemerintahan, pada 2004 bulan agustus, DPRD terbentuk dengan lembaga kepolisian tingkat resort(polres)non depenitif. Proses pembangunan kabupaten BM baru terlaksana setelah satu tahun terbentuk pasca kepemimpinan bupati pertama,

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

karena minim struktur organisasi yang ditinggalkan oleh bupati pertama, pembanguna BM dapat mulai berlangsung pada akhir tahun 2006, setelah dibentuknya pondasi struktur pembangunan wilayah yang berupa set plain. Program yang dilaksanakan dalam pembangunan kabupaten BM tersusun dalam *super sub*, dengan dua tujuan pokok, yakni pembangunan infra struktur pemerintahan yakni gedung Bupati dan gedung DPRD, selain pembangunan infrastruktur lainnya seperti rumah sakit, gedung perkantoran, sarana olahraga (lapangan Pacuan kuda), sekolah dan lainnya, yang juga mendapat bantuan dar BRR. Semua instansi pemerintahan di letakkan atau berada di satu komplek yang bertujuan agar mudah dalam berkoordinasi dalam menjalankan kegiatan pemerintahan. Perkembangan pembangunan yang cukup signifikan terjadi pada masa pemerintahan atau kepemimpinan pak Abdul Gani, yakni dengan dibangunnya sarana penunjang pelaksanaan pemerintahan daerah.Selain itu juga terjadi pemekaran desa dari 105 menjadi 117.dan dari 117 dikembangkan lagi menjadi 232 kampung defenitif. Dan untuk desa yang dimekarkan diberikan bantuan operasional berupa kendaraan roda dua(motor). Terdapat juga rumah dinas untuk bupati, dan pimpinan pemerintahan.Dan pada tahun yang sama (2006) berlangsung juga Pilkada dengan 4 calon kandidat, yang berlangsung lancer dan mendapatkan predikat Pilkada terbaik dari pemerintah tingkat pusat. Dan hasil pilkada tersebut adalah bapak Tagor terpilih sebagai bupati dari pemilihan secara demokratis. Dari segi pembangunan yang dilakukan adalah pembenahan dan juga pembangunan akses jalan ke desa dan kampung yang menjadi sentra produksi di wilayah ini. Selain itu juga dibentuk pengamanan di tiap desa dengan membentuk polsek dan Dandim, untuk menjaga keadaan uyang saat itu masih agak rawan terjadi konflik.

Bagaimana segi pelayanan kepada masyarakat?

Saat ini untuk pelayanan kepada masyarakat yang bersifat tidak terlalu rumit, seperti pengurusan pajak atau lainnya, diserahkan pada pemerintah tingkat kecamatan untuk memudahkan masyarakat agar tidak terlalu jauh mengurus ke kantor pemerintah.

Perekonomian pasca pemekaran bagaimana?

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

DPRD: Pemerintah memberikan bantuan kepada masyarakat seperti pemberian bantuan bibit kopi kepada para petani kopi di daerah ini, bantuan bibit jagung, dan bantuan yang berupa modal kepada petani dan masyarakat.

Bagaimana pengelolaan pemerintah terhadap hasil ekonomi daerah?

Sampai saat ini pengelolaan yang berupa hasil perkebunan masyarakat masih belum terkelola dengan baik, dari segi pengelolaan secara koperasi ataupun individual masih terdapat masalah pengelolaan. Selain itu masalah yang terjadi adalah pemilikan hak paten untuk hasil perkebunan rakyat, dan saat ini pemerintah sedang mengusahakan agar mendapatkan hak paten terhadap hasil perkebunan rakyat di wilayah ini. Dan untuk kedepannya pemerintah sedang mengupayakan perkebunan coklat, dengan system transmigrasi local yakni pemindahan penduduk yang kurang mampu untuk mengurus atau diberikan modal menjalankan perkebunan ini.

Dengan potensi daerah yang dimiliki lainnya seperti apa?

Belum ada penanganan untuk hal ini karena masih memfokuskan terhadap pengembangan potensi yang sedang dijalankan.

Seberapa penting peran pemerintah wilayah dan bupati dalam pemekaran wilayah yang terjadi?

Sangat penting, karena melalui bupati dan DPRD kita bisa memperkenalkan kabupaten ini ke luar daerah yang juga memberikan efek terhadap pembangunan di kabupaten ini, karena dengan bupati dan DPRD sering melakukan kunjungan dinas ke daerah lain maka ada misi khusus yakni memperkenalkan kabupaten tersebut kepada pihak luar untuk mau menanamkan modalnya di kabupaten ini, yang juga akan berdampak terhadap berkembangnya potensi wilayah ini. Mulai dari segi ekonomi dan lainnya. Dan hasil dari studi banding dengan daerah lain memberikan masukan kepada kita selaku pemerintah tingkat kabupaten, untuk melaksanakan pemerintahan secara lebih baik lagi dan memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Contoh yang sudah kami laksanakan setelah studi banding adalah system pelayanan satu atap yang telah dilakukan dan kami rasa berhasil karena masyarakat tidak bingung dalam mengurus surat atau izin-izin untuk usaha

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

ataupun lainnya. Selain itu peletakkan lokasi gedung pemerintahan yang dibangun satu komplek ini merupakan hasil dari studi banding kita juga, yang bertujuan untuk memperrmudah kita berkoordinasi dalam pembangunan dan pelaksanaan pemerintahan di wilayah kita.

Dalam menyikapi permasalahan pemerintahan yang terjadi di wilayah ini pasca pemekaran bagaimana?

Karena kurangnya tenaga ahli dalam pemerintahan di wilayah ini, maka yang kami lakukan untuk menghadapinya yakni dengan system tumpang tindih yaitu kita rangkap jabatan kepada orang kita yang sekiranya cukup memiliki kompetensi dalam bidang tersebut.

Dari segi komunikasi, bagimana cara DPRD dan bupati dalam berdialog atau komunikasi dengan rakyat apabila terjadi permasalahan?

Untuk menghapi masalah yang berkaitan langsung dengan masyarakat,misalnya demonstrasi, kita biasanya berdialog dan meminta penjelasan maksud dari demo tersebut, setelah mengetahui maksud dan tujuan dari demo tersebut, maka kami diskusikan untuk mencari jalan keluar dari masalah tersebut. Dan biasanya kita pecahkan bersama dengan utusan demonstran agar mencapai kesepakatan yang tidak merugikan bagi siapapun.

Apakah bupati mengajukan usulan yang berupa rancangan khusus kepada DPRD yang bertujuan meningkatkan kinerja pemerintahan dan kemajuan wilayah?

Ya, bupati selalu mengajukan usulan-usulan tersebut kepada kami dan kami akan mempelajarinya dan memutuskan apakah dapat dilaksanakan atau tidak. Contoh usulan yang telah direalisasikan antara lain pengadaan angkutan khusus karyawan pemerintah, dan program pengembangan hasil pertanian dan perkebunan rakyat. Hamper sebagian besar usulan pembangunan wilayah kita ini, sekitar 75% adalah usulan dari bupati dan sisanya adalah dari kita.

Apakah terjadi atau ada kendala selama jalannya pemerintahan di wilayah ini dari sektor-sektor tertentu?

Setiap sektor yang kita tangani ada permasalahan yang kita hadapi, baik kecil ataupun besar, oleh karena itu kerjasama yang baik antar semua pihak sangat kami butuhkan demi lancarnya proses pemerintahan ini.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Harapan bapak dari pemekaran yang terjadi di wilayah ini apa ?

Kepemimpinan yang akan datang ataupun yang sedang berjalan dapat berjalan lancar, dan jalannya pemerintahan baik dari tingkat desa sampai dengan kabupaten aman terkendali dan tidak terjadi hambatan-hambatan yang mengganggu.

Sejauh pemekaran wilayah yang terjadi, bagaimana pendapat bapak terhadap pemekaran yang terjadi saat ini?

saat ini sudah sekitar 40% untuk pengembangan dan 70% untuk infrastruktur. Untuk penataan kepegawaian baru mencapai 50%. Karena dari segi SDM yang masih belum mencukupi.

Adakah langkah atau cara yang dilakukan untuk mengatasi hal tersebut, terutama di bidang pengembangan SDM untuk tenaga pemerintahan?

Ada, kita menyekolahkan orang-orang yang bekerja di pemerintahan dari jenjang S1, dokter spesialis dan lainnya untuk mengisi bidang pemerintahn tersebut. Dan perekrutan siswa berprestasi untuk disekolahkan dan siap dipekerjakan di pemerintahan.

Pemekaran wilayah ini sangat berperan dalam memajukan semua sektor kehidupan di wilayah ini, dan sudah terbukti dari data yang ada.

3. M, WN, Y – Anggota KIP (Komisi Independen Pemilihan) BM

Bagaimana kondisi demokrasi di kabupaten BM pasca pemekaran wilayah?

Kehidupan demokrasi pasca pemekaran wilayah, saya rasa cukup baik. Masyarakat lebih aktif dalam kegiatan demokrasi, seperti pemilu pikada hamper semua masyarakat memberikan suaranya, begitu juga saat pemilu legislatif kemarin, warga masyarakat sangat aktif untuk memberikan suaranya di tiap-tiap TPS. Dan masyarakat sudah semakin cerdas dalam memilih, itu terlihat dari beragamnya pilihan yang dipilih oleh masyarakat disini. Selain itu semanagt dan sifat patriotisme disini dapat dikatakan cukup kental, masyarakat condong memilih wakilnya yang berasal dari wilayahnya.

Untuk Golput, apabila dipersentase kira-kira seberapa banyak pak?

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Untuk masalah golput yang terjadi selama pilkada ataupun pemilu legislatif, lebih kepada mereka yang tidak tercantum namanya dan mereka yang sudah lanjut usia sehingga agak kesulitan saat harus memberikan suaranya.

Untuk peserta pemilu legislatif disini ada berapa orang?

Untuk pemilu legislative jumlah peserta 495 orang, dari sekitar 500 orang yang terdaftar.Dan dari jumlah tersebut sekitar 60% peserta adalah orang-orang yang cukup kompeten untuk menjadi anggota legislative. Untuk masalah *gender* masih ditemukan, mereka rata-rata agak kurang yakin untuk maju, dan merasa kurang percaya diri. Mungkin dari 100 orang wanita yang ada hanya 30% yang mungkin berani untuk maju, padahal dari segi usia, dan kemampuan untuk berpolitik mereka jauh lebih baik dari kami atau yang lebih "senior" dari mereka. Dan untuk paratai local masalah yang ada yakni dari tingkat atau jenjang pendidikan para caleg, mereka bermasalah dengan ijazah.

Kondisi pemilih saat ini bagaimana?

Baik, dan tidak terjadi kerusuhan ataupun kekacauan saat pemilu berlangsung, semua berperan aktif dalam mensukseskan jalannya pemilu.

Apakah ada permasalahan seputar pemilu?

Ada tapi tidak terlalu mengganggu jalannya pemilu kemarin, hanya terjadi gesekan atau konflik yang kecil,seperti kalah tipis suara yang diperoleh antar satu calon dengan calon lainnya, dan itu dapat diselesaikan setelah kami memberikan pengertian kepada mereka, jadi menurut saya pemilu kemarin berlangsung baik.

Dari KIP sendiri apakah melakukan pendidikan politik kepada masyarakat umum?

Ya, ada. Kami memberikan penjelasan tata cara memilih dan informasi seputar pemilu ke seluruh golongan masyarakat, dari pemilih pemula sampai pemilih yang sudah sering ikut dalam pemilu.

Dari bupati BM apakah memberikan perhatiannya terhadap kehidupan politik dan demokrasi?

Kalau dari bupati langsung tidak ada, tapi melalui pemda kita bersama-sama mensosialisasikan kepada para tetua atau kepala kampung dan tokoh adat

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

setempat untuk nantinya disampaikan kepada warganya cara dan peraturan tentang pemilu ini.

Apakah ada bentuk perhatian dari bupati terhadap KIP yang bersifat langsung?

kami rasa masih agak kurang, ini bisa dilihat dari anggaran yang kami dapat untuk sosialisasi yang agak minim dari bupati ataupun pemda.

apakah terjadi penggelembungan suara paeda pemilu kemarin di wilayah ini?

tidak, karena antara jumlah pemilih dengan suara yang masuk berbeda, dari sekitar 86000 pemilih aktif, terdapat kurang lebih 10000 orang yang tidak menggunakan hak pilihnya, jadi sangat tidak mungkin untuk kami dapatkan permasalahan penggelembungan suara tersebut.

Dari segi pendidikan politik masyarakat di kabupaten BM ini seperti apa menurut pandangan KIP?

Apabila kita ambil skor dari 1 sampai 10 maka masyarakat disini masuk dalam kriteria dengan skor 7, yang berarti masyarakat sudah cukup pandai untuk memilih siapa yang memang bisa meneruskan aspirasi mereka dan paham tentang keadaan wilayah yang diwakilinya.

Dari KIP apakah ada harapan dari bupati atau pemda setempat kepada lembaga ini?

Dari kami kepada pemda mungkin untuk kedepannya agar lebih baik dalam koordinasi tentang segala hal yang terkait dalam kehidupan politik masyarakat, dan yang mengisi ataupun untuk yang mengisi lembaga ini kami harapkan adalah generasi muda yang lebih mempunyai visi dan misi yang jauh lebih baik dari yang terdahulu, dan untuk partai politik kami mengharapkan peran aktif mereka dalam sosialisasi kepada masyarakat.

4. M – Kepala Kecamatan X

Kondisi Masyarakat BM sebelum pemekaran wilayah (saat masih bersama Aceh Tengah) terkait dengan pelayanan masyarakat?

Lebih gampang sekarang. Kalau dulu lama ongkos lebih banyak, kita harus ke Takengon dulu seperti ngurus KTP, sampai Takengon tidak tuntas. Dari segi

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

pelayanan, pemekaran wilayah BM sangat menguntungkan karena salah satu tujuannya adalah meningkatkan pelayanan.

Dari segi organisasi kemasyarakatan? Apa masyarakat lebih aktif lagi?

Seperti yang kamu bayangkan, dulu kan di Takengon masyarakat lebih aktif lagi karena sekarang lebih dekat, ibaratnya di rumah sendiri jadi lebih mudah

Dari segi pembangunan perekonomian daerah?

Jelas, dana DAU sekarang tidak lagi dibagi dua dengan Aceh Tengah. Tapi gaji pegawai tetap karena ada ketentuannya, segi pembangunan perekonomian meningkat.

Dari segi kesejahteraan masyarakat juga meningkat? Karena jarak dengan pemerintahan lebih dekat?

Makanya kita minta ALA, itu yang mau dikejar. Jadi dulu provinsi itu tidak lagi ke Banda Aceh. Lebih mendekatkan pelayanan, birokrasi lebih dipersempit. Bukan karena kekuasaan, itu terlalu sempit picik. Padahal untuk mempermudah pelayanan..

Terkait soal kepemimpinan Bupati?

Pemimpin yang merakyat dan tidak ada masyarakat yang ingin bertemu dengannya yang tidak dilayani. Bahkan sebelum pulang dia selalu bertanya pada ajudannya, siapa lagi yang ingin bertemu dengannya.

Pak Tagor sering menjadi contoh?

Pak Tagor adalah seorang guru yang tidak pernah menepuk dada dan mengatakan inilah saya dan contohlah saya, justru dari perbuatannya itulah menjadi teladan dan cara kita menilainya.

Bupati sering menyampaikan visi dan misi?

Setiap kesempatan, beliau menyampaikan visi agar tidak keluar dari tujuan yang telah digariskan.

Kalau punya gagasan cara menyampaikan gagasan? Apa sebatas dalam frum atau secara personal juga?

Tergantung pada kebutuhan artinya apa yang ingin dibangun seperti yang sekarang digagas ke Korea untuk proyek PLTA.Mungkin hanya ia Bupati yang langsung ke lapangan terjatuh dari kereta (motor), seingga diundang oleh Pemerintah Korea. Itu antusiasnya dia untuk membangun PLTA Peusangan II.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Kalau ada masalah dan Bapak menyampaikan kepada Bupati bagaimana reaksinya?

Bupati sangat cepat tanggap terhadap laporan permasalahan yang disampaikan seperti bencana alam- longsor.Sebelum matahari terbit sudah diselesaikan. Seperti yang terjadi pada tahun 2006 saat musim penghujan di Bulan September, para Camat dilarang meninggalkan wilayahnya karena rawan bencana dan Bupati tidak mau mendengar laporan selain dari para kepala kecamatan. Saat itu terjadi beberapa jembatan yang rusak akibat longsor, konsultan dikirim untuk membuat konstruksi dan menyuruh pembangunan harus ditangani dahulu dan menggunakan sumber daya yang ada agar masyarakat tidak terganggu aktivitas kehidupannya.

Menurut pengalaman Pak Bupati terbuka terhadap kritik an saran dari masyarakat/bawahan?

Sangat terbuka, contohnya dalam waktu dekat saya akan segera mutasi ke Kabupaten dan dari jauh-jauh hari beliau sudah mempersiapkan Pak Sekcam untuk menggantikan saya. Saat terjadi masalah dan isu yang beredar maka Bupati akan melakukan kroscek.

Ada program2 khusus untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat?

Ada, program penanaman jagung di tanah terlantar, bibit dan pupuk dikasih. Alhamdulillah bisa terbantu masyarakat. Namun ada permasalahan hama babi. Sudah diturunkan TNI-POLRI untuk membantu memberantas, dan sudah dilakukan di Pintu Rime Gayo dan Permata.

Kalau untuk kesehatan atau kesejahteraan sosial masyarakat?

Puskesmas,bidan desa, dan tidak ada laporan penyakit menular. PNPM juga berjalan. Tidak ada program khusus dari masyarakat yang dibuat berdasarkan musrembang Tk. II karena keterbatasan anggaran.

Ada pembekalan khusus dari daerah atau Bupati untuk camat terkait pemekaran wilayah?

Tergantung tugas, biasanya dilatih di Pusat

Penilaian terhadap Bupati, Apa hal positif yang bisa kita contoh dari beliau?

Cepat tanggap dan tidak membedakan suku karena di BM seperti Indonesia mini dan dia juga tidak mengkaji mereka yang dulu tidak memilihnya

Apa yang harus diperbaiki atau ditambah?

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Beliau bisa jadi Gubernur bukan hanya Bupati

Apa yang diperlukan masyarakat agar hidupnya lebih baik lagi?

Sarana hubungan ke kampung harus diperbaiki, bencana alam harus segera ditangani.

Strategi kepemimpinan yang sebaiknya diterapkan di BM?

Sama seperti yang saat ini yang digunakan oleh Bupati BM, tidak terlampau protokoler, dekat dengan rakyat, cepat tanggap terhadap kebutuhan masyarakat, pemimpin yang melayani.

Kondisi kemanan dan ketertiban bagaimana?

Lebih baik sekarang dari keamanan dan ketertiban di masa konflik yang lalu

5. DH - Kapolsek X

Kondisi keamanan di Kabupaten BM khususnya di Timang Gajah setelah pemekaran wilayah?

Sejauh ini aman-aman saja

Kalau Bupati sendiri terhadap Kapolsek apakah ada pendekatan, pengarahan, atau program khusus untuk peningkatan kondisi keamanan?

Tidak ada yang langsung ke Kapolsek

Permasalahan kemanan dan ketertiban yang sering terjadi di Timang Gajah?

Penganiayaan,

Untuk pengadilan sendiri masih di Takengon?

Iya, termasuk Kejaksaan

Masalah kriminalitas masih kasus umum ya?? Tidak ada konflik?

Tidak ada, aman-aman saja, tidak ada yang menonjol

Kalau sebelum Bapak bertugas di sini sendiri, bagaimana kondisi keamanan di Timang Gajah (sepengetahuan Bapak)?

Secara umum masih wajar, masih ada kasus kriminalitas tapi masih biasa

Apakah ada program khusus untuk meningkatkan keamananan?

Ada, pemberdayaan pos kamling, patroli malam

Kendala di lapangan ?

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Kendala tidak berarti, juga menyebarkan no HP ke gampong2 sehingga kalau terjadi apa-apa bisa segera melapor, tidak terlambat ditanganinya karena akan sulit mencari pelakunya

Jadi lebih mengutamakan sikap pro aktif dari masyarakat ya?

Iya untuk menjaga lingkungannya sendiri

Sepengetahuan Bapak, apakah Bupati juga *concern* pada masalah peningkatan keamanan dan ketertiban ini?

Belum ada itu,karena lain link-nya...nanti coba tanya pada Kapolres

Apa mungkin Bapak Bupati pernah kasih arahan kepada Polsek?

Langsung ke Kapolres, atau langsung saat kunjungan MUSPIDA ke daerah-daerah, tapi kalo ke gampong itu tugas polsek, kalau masalah keamanan biasanya yang menyampaikan Kapolres tai kalo masalah pemerintahan baru Bupati.

Jadi Pak Bupati rajin juga untuk mengajak masyarakat untuk meningkatkan keamanan dan ketertiban ?

Ada juga, tapi yang biasanya banyak bicara pak Kapolres, karena keamanan kan masalah kita ya

Berapa tahun Bapak sudah bertugas di sini?

1 tahun

Bagaimana kondisi umum keamanan dan ketertiban di wilayah Polsek lain di Kabupaten BM berdasarkan informasi yang Bapak peroleh?

Masih kondusif

Ada pertemuan berkala dengan Polsek lainnya?

Ada, pertemuan bulanan, analisa dan gelar operasional untuk membicarakan apa kendala dan permasalahan yang sedang dihadapi

Dipimpin langsung oleh Kapolres?

Iya

Pendapat Bapak mengenai Bupati sebagai bagian dari warga masyarakat?

Kebapakan, sa ngat dekat dengan masyarakat

Dekat bagaimana maksudnya?

Namanya juga rakyat dia, kan harus dekat

Bagaimana komunikasi Bupati dengan masyarakat seperti saat kunjungan kerja ke kecamatan?

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Sangat bagus, apa yang dibutuhkan dia bantu

Menurut Bapak untuk keamanan dan ketertiban di wilayah Timang Gajah ini apa yang harus ditingkatkan lagi?

Lebih jemput bola, patroli, sambang desa, dan pengarahan, serta memberdayakan masyarakat agar lebih peduli pada keamanan dan ketertiban (siskamling). Seperti jaga malam bergantian karena tidak mungkin berharap pada aparat yang terbatas padahal jumlah desa yang ada 40.

Patroli rutin tiap hari ada?

Ada dan dengan jam yang disesuaikan setiap harinya

Sejauh ini masyarakat cukup pro aktif terhadap kepolisian dalam melaporkan apabila ada masalah atau hal-hal yang mencurigakan?

Iya, masyarakat pro aktif, khususnya karena setiap keuchik telah diberikan nomor-nomor HP yang bisa dihubungi bila ada masalah yang harus dilaporkan

Kasus yang sering terjadi?

Penganiayaan, pencurian

Tapi sekarang sudah makin berkurang. Dampak pemberdayaan sangat terlihat seperti siskamling sehingga makin terbatas kesempatan untuk masyarakat melakukan kejahatan. Sebab walaupun ada niat namun kejahatan tidak akan terjadi bila tidak ada kesempatan.

Kalau dari peran kepolisian yang harus ditingkatkan lagi?

Patroli dan sambang desa yang rutin

(tambahan dari N – Kepala TUD, Polsek X)

Untuk Kamtibmas dalam kepolisian sendiri ada strategi baru yakni Polmas (Perpolisian Masyarakat). Dalam pemecahan masalah melibatkan masyarakat. Pranata sosial yang ada di desa – sara kopat, jadi tokoh2 masyarakat beserta petugas polmas mengidentifikasi akar masalah yang maish bisa diselesaikan dan bukan kasus berat yang harus menempuh jalur hukum, setelah itu baru dibuat resam – peraturan desa yang diatur dalam Qanun no. 11. Peraturan Desa ini boleh dibuat asalkan tidak bertentangan dengan peraturan yang lebih tinggi dan semestinya disahkan oleh Bupati, namun sejauh ini belum ada yang disahkan oleh Bupati.

Jadi semacam kearifan lokal?

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

Iya. Jadi tugas sara kopat itu sama seperti LKMD dan berfungsi juga mengawasi APBG (Anggaran Pendapatan dan Belanja Gampong).

Sejauh ini tidak ada permasalahan yang berarti?

Tidak masih kondusif

Ada peristiwa pelemparan granat terhadap caleg seperti yang terjadi di Kecamatan Bukit?

Bersifat insidetil, Ada sebelum pemilu yang menimpa caleg dari PA (Partai Aceh)

Penanganan bagaimana?

Langsung dari polisi, olah TKP, dst

Tidak mengganggu kegiatan masyarakat?

Tidak, aktivitas tetap berjalan, kegiatan malam juga tetap ramai

Kalau tingkat kordinasi dengan kecamatan tidak masalah

Jumlah personil di Polsek ini berapa?

30 orang untuk mengawasi 40 gampong karena itu strategi polmas 1 desa 1 aparat masih belum mampu. Padahal penting karena seringkali permasalahan yang kecil seperti pembuangan sampah, air dapat memicu konflik. Di situlah peran sara kopat untuk memecahkan masalah itu bukan penyelesaian karen ada juga peradilan kampung yang sudah diatur di Qanun namun belum berjalan. Dengan kata lain penanganan masalah yang bersifat sosial, mengatur ketentuan dalam kehidupan bermasyarakat.

6. M – Tokoh Masyarakat

Kepemimpinan Bupati yang ada saat ini seperti apa?

Kepemimpinan tidak konsekuen dengan masyarakat karena pemimpin tidak transparan terhadap masyarakat, kinerja, pembangunan, tidak dekat dengan orang susah, yang lebih menonjol justru ke-isme-annya, padahal harusnya tidak boleh ada "isme" maka dari itu masyarakat BM sudah kecewa. Seorang pemimpin bila sudah ada "isme" nya maka tidak akan berjalan kepemimpinannya, baik dalam pembangunan, politik, keamanan sudah tidak lagi menyatu. Masalah perkembangan kabupaten baru, Kabupaten BM ini dikatakan terisolir tapi tidak tetapi juga dikatakan tidak tapi terisolir. Padahal Kabupaten harusnya menyatu dan sejalan dengan Naggroe Aceh Darussalam (pemerintah Provinsi). Kesalahan

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

ini adalah kesalahan Bupati sehingga Kabupaten BM didiskreditkan. Salah satu contohnya adalah masalah tapal batas wilayah yang masih bermasalah. Ini menunjukkan tidak ada kerja sama dengan Gubernur. Apakah ini karena masalah ALA?

Mengenai aspirasi masyarakat Gayo, BM, Aceh Tengah Gayo Alas, dan Singkil yang menginginkan ALA adalah harga mati. Hal ini didasarkan pada sejarah sejak awal bukan karena perjuangan Tagore atau KP3 ALA. Kemerdekaan Indonesia pertama kali bendera Merah Putih di NAD di Radio Rimba Raya (BM) lalu disampaikan ke seluruh Indonesia namun justru masyarakat Gayo dikucilkan di segala hal. Sejak tahun 1960-an sudah meminta ALA dimekarkan.

Pemekaran Wilayah BM ini sudah tepat?

Pemekaran ini sudah tepat. Seperti daerah lain, untuk menambah income, mempercepat pembangunan, meningkatkan SDM masyarakat BM (pendidikan, kepegawaian), keterwakilan di DPRD, pegawai. Cuman kepemimpinan tidak tepat! Karena sudah tidak bisa dikritisi lagi dan sudah fatal dari segala hal. Contohnya dalam hal pembangunan, selama dia memimpin selama lebih dari 1 tahun, belum ada pembangunan yang dia lakukan, belum ada yang ia perbuat, kalaupun ada hal itu adalah kelanjutan dari PJ Bupati yang sebelumnya, baik pembangunan kantor-kantor lembaga dan lainnya. Yang lebih fatal adalah dalam hal pertanian, bibit jagung diberikan tetapi seperti rokok hanya diberi bungkus tapi tanpa isi dan korek sehingga bagaimana menyalakannya.Inilah kejadian jagung yang terjadi di BM. Bahkan ada dana 1M (Milyar) yang diberikan Depsos namun tidak jelas kemana. Pengelolaannyapun tidak ada, cangkul, pupuk tidak ada, tidak mungkin hanya bibit yang diberikan. Maka Bupati saat ini sudah tidak tepat.

Menurut Bapak dengan permasalahan BM yang sangat kompleks bagaimana pemerintahan berjalan?

Kalau masalah SDM tidak bermasalah, sudah ada dan siap tetapi pelaksanaannya tergantung pada kepemimpinan. SDM sudah mampu tetapi tidak berbuat karena pencekalan dari pimpinan baik eksekutif, legislatif, dan yudikatif. Masih ada pembelengguan. Sebagai contoh di legislatif ketua dan ketua komisi semuanya orang dia (Tagore), masalah anggaranpun di-acc dahulu oleh dia (Tagore), dari

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009

sisi eksekutif (pemerintahan) seperti Eselon I, II dan III sudah dia pegang. Mana mungkin bisa berbuat? Makanya saya bilang sudah tidk konsekuen. Termasuk ini mencakup ke desa-desa. Mayoritas keuchik juga dia. Maka ke-isme-annya sudah mengakar bukan hanya akar serabut yang bisa kita congkel tetapi akar tunggang yang sangat kuat dan sulit kita cabut.

Harapan terhadap kepemimpinan sendiri, dalam hal ini sebaiknya pemimpin untuk BM seperti apa?

Pertama jangan ada "isme", memperjuangkan kelahiran BM bukan karena satu orang. Kedua jangan lain di ucapan dan di perbuatan. Jangan hanya datang saat ambil gaji saja sehingga kas daerah sering kosong. Dia (Tagore) sering kali pergi ke luar daerah tetapi tidak ada hasil yang dibawa ke daerah.

Strategi kepemimpinan..., Vira Agustina, Pascasarjana UI, 2009