

*windu* LEMHANNAS RI  
**Merajut Nusantara**

*Enam windu*

LEMHANNAS RI Merajut Nusantara



*Enam  
windu* LEMHANNAS RI  
**Merajut Nusantara**

*"Kita tidak harus hanya mengetahui hal bedil, hanya mengetahui hal mesiu, hanya mengetahui hal susunan sesuatu angkatan. Tidak. Ini adalah harus satu pengetahuan yang multi kompleks. Satu pengetahuan multi kompleks, sebagai tadi dikatakan bahwa Geopolitik pun sebenarnya adalah kumpulan daripada pengetahuan-pengetahuan".*

*Presiden RI Ir. Soebarno, 1965*

*Enam*  
*winda* LEMHANNAS RI  
**Merajut Nusantara**

Lemhannas RI  
ENAM WINDU LEMHANNAS RI MERAJUT NUSANTARA

Penanggung Jawab  
Budi Susilo Soepandji

Pembina  
Dede Rusamsi

Pengarah  
Chandra Maran Mang'an

Redaktur  
Sahat Arifonang

Penyunting Ahli  
Estu Prabowo, Edy Soepadmo

Penyunting Pelaksana  
Bambang Iman Aryanto

Pelaksana Administrasi  
Linda Purnamasari, Gator

Design & Printing  
PT. Yellow Multi Media

Alamat  
Biro Humas Setama Lemhannas RI  
Jalan Medan Merdeka Selatan No. 10,  
Jakarta Pusat, 10110  
Telpun: (021) 3852108/09, Faks: (021) 3451926  
Website: www.lemhannas.go.id

Penerbit  
PT. Yellow Multi Media

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari Penerbit.  
Isi diluar tanggung jawab percetakan.

ISBN: 978-579-19675-2-5  
Cetakan pertama, April 2013

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002 tentang Hak Cipta  
Lingkup Hak Cipta

Pasal 2

1. Hak cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak Ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan diwujudkan secara konkret atau abstrak menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Celebrasi Putera  
Pasal 72

1. Barang siapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan/atau Pasal 50 ayat (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, akan dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).

2. Barang siapa dengan sengaja melanggar, memperkeras, memperkeras, atau membuat kepada orang lain, Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

## DAFTAR ISI

Tim Penyusun	ii
Daftar Isi	iii
Kata Pengantar	xv
Sekapur Sirih	xix
Tanhana Dharmma Mangrva	xxi
Pertahanan Nasional Dapat Berhasil Jika Berlandaskan Geopolitik <i>Cuplikan Pidato Presiden Pertama RI, Soekarno pada saat pembukaan Lemhannas RI</i>	xli
Merajut (Pemikiran) Indonesia <i>Prof. Dr. Ir. Budi Susilo Soepandji, D.E.A. Gubernur Lemhannas R.I.</i>	lxiii
Bab I Pertahanan Negara Menghadapi Lingkungan Strategis Dunia Yang Berubah Cepat <i>Prof. Ir. Purnomo Yudiantoro, MSc. MA, Ph.D. Menteri Pertahanan R.I.</i>	1

Bab II Perkembangan Dunia Terhadap Geopolitik Dan Geostrategi Indonesia Di Milenium Ketiga <i>Prof. Dr. Ermaya Suradinata, SH, MH, MM</i> <i>Rektor Universitas Presiden</i>	37	Bab VII Transformasi Struktural Dan Kultural <i>Prof. Rhenald Kasali, Ph.D</i> <i>Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia</i>	171
Bab III Perang Asimetrik Sebagai Persoalan Global <i>Prof. Dr. Muladi, SH</i> <i>Gubernur Lemhannas 2005-2011</i>	57	Bab VIII Mengembangkan Moral Dan Akuntabilitas Kepemimpinan Nasional Guna Mendukung Pembangunan Nasional <i>Prof. Dr. Ir. Iwan Nugroho MS</i> <i>Guru Besar Perencanaan Pembangunan Wilayah di Universitas</i> <i>Widyagama Malang dan Universitas Bratwijaya Malang</i>	203
Bab IV Bayang-Bayang Disintegrasi Dan Fungsi Militer Dalam Ketahanan Nasional <i>Dr. Connie Rahakundini Bakrie, M.Si</i> <i>Direktur Eksekutif Institute of Defense and Security Studies FISIP</i> <i>Universitas Indonesia</i>	89	Bab IX Lahirnya Sebuah Strategi: Dari Visi Hingga Aplikasi <i>Strategy Is Revolution. Everything Else Is Tactic</i> <i>Tim Lemhannas RI</i>	247
Bab V Jalan Seni Dan Kebhinnekaan Kita Sebagai Bangsa <i>Prof. Mudji Sutrisno, Sj.</i> <i>Budayawan</i>	125	Bab X Menjadi <i>World Class Institution</i> "Core Competence Are The <i>Soul Of The Institution</i> " <i>Tim Lemhannas RI</i>	273
Bab VI Mengembangkan Masyarakat Madani Di Era Desentralisasi <i>Dadan Umar Daihani</i> <i>Tenaga Profesional Bidang SKA Lemhannas RI, Anggota Tim Laboratorium</i> <i>Pengukuran Ketahanan Nasional Lemhannas RI, Direktur Lembaga</i> <i>Penelitian</i> <i>USAKTI</i>	137	Bab XI 48 tahun Lemhannas RI, Mendidik, Mengkaji dan Memantapkan Nilai Kebangsaan <i>Tim Lemhannas RI</i>	295

**MENGEMBANGKAN MORAL DAN AKUNTABILITAS KEPEMIMPINAN  
NASIONAL GUNA Mendukung PEMBANGUNAN NASIONAL  
(Deskripsi Indeks Kepemimpinan Nasional Indonesia, IKNI)<sup>1</sup>**

**Iwan Nugroho<sup>2</sup>**

**ABSTRAK**

Fenomena globalisasi berpengaruh kepada pergeseran atau perubahan tata nilai, sikap dan perilaku pada semua aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Perubahan yang positif dapat memantapkan nilai-nilai Pancasila sebagai falsafah hidup bangsa dan mengembangkan kehidupan nasional yang lebih berkualitas. Adapun perubahan yang negatif harus dideteksi dan diwaspadai sejak dini serta melakukan aksi pencegahan berbagai bentuk dan sifat potensi ancaman terhadap Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Pemimpin nasional merupakan penggerak dan motivator seluruh komponen bangsa untuk menjalankan kehidupan nasional. Bagi bangsa Indonesia, yang dibutuhkan adalah sistem kepemimpinan nasional yang dapat menjalankan visi pembangunan nasional dilandasi nilai-nilai falsafah Pancasila. Kepemimpinan nasional harus dapat berfungsi mengawal proses pembangunan dan hasil-hasilnya dapat dirasakan oleh warga bangsa di seluruh wilayah nusantara.

Konsepsi kepemimpinan nasional yang dikembangkan oleh Lemhannas (2009), yakni Indeks Kepemimpinan Nasional Indonesia (IKNI), sangat relevan untuk menjalankan kehidupan nasional dan menyelesaikan problem kebangsaan. IKNI memuat karakter moral dan akuntabilitas kepemimpinan, sebagai tolok ukur kepercayaan sosial (*social trust*) perihal kapabilitas dan akseptabilitas. IKNI terdiri empat kategori moral dan akuntabilitas, yakni individu, sosial, institusional dan global.

Moral dan akuntabilitas kepemimpinan nasional diimplementasikan melalui (i) pemantapan falsafah Pancasila sebagai landasan pembentukan kualitas sumberdaya manusia; (ii) mengembangkan kualitas kehidupan dalam kebhinekaan; (iii) peningkatan kualitas birokrasi dan *capacity building* di daerah; (iv) pembangunan yang mempertimbangkan aspek wilayah; (v) pengembangan sumberdaya lingkungan untuk kesejahteraan; (vi) pembangunan pendidikan dan generasi muda melalui prinsip-prinsip keteladanan, moral dan etika sesuai falsafah hidup bangsa berdasarkan Pancasila; (vii) pembangunan hukum dan aparatur untuk mengantisipasi perkembangan lingkungan strategis; dan (viii) peningkatan peran politik bebas dan aktif untuk menjalin kerjasama internasional serta menciptakan tatanan dunia baru yang damai, adil dan saling menghormati kedaulatan negara.

---

<sup>1</sup> Naskah ini telah terbit dalam Buku Lemhannas RI. 2013. **Enam Windu Lemhannas RI: Merajut Nusantara**. Hal 205-245. PT Yellow Multi Media, Jakarta. 312p. ISBN 978-979-19675-2-5

<sup>2</sup> Guru Besar dan Rektor Universitas Widyagama Malang, alumni Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) 45 Lemhannas RI Jakarta 2010. Email [iwanuwg@yahoo.com](mailto:iwanuwg@yahoo.com). Blog: [www.widyagama.ac.id/iwan-nugroho/](http://www.widyagama.ac.id/iwan-nugroho/)

## PENDAHULUAN

Fenomena globalisasi berpengaruh kepada pergeseran atau perubahan tata nilai, sikap dan perilaku pada semua aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara (Pokja Pimnas, 2010). Perubahan yang positif dapat memantapkan nilai-nilai Pancasila sebagai falsafah hidup bangsa dan mengembangkan kehidupan nasional yang lebih berkualitas. Adapun perubahan yang negatif harus dideteksi dan diwaspadai sejak dini serta melakukan aksi pencegahan berbagai bentuk dan sifat potensi ancaman terhadap NKRI (Pokja Padnas, 2010). Selain perubahan, fenomena globalisasi juga sering menghasilkan ketidakpastian yang terus diantisipasi agar tidak mengganggu kelangsungan kehidupan nasional.

Posisi dan eksistensi seorang pemimpin sangatlah penting. Pemimpin pada berbagai tingkatan, merupakan penggerak dan motivator seluruh komponen bangsa untuk menjalankan kehidupan nasional dalam rangka pencapaian tujuan nasional. Bagi bangsa Indonesia, yang dibutuhkan adalah sistem kepemimpinan nasional yang dapat menjalankan visi pembangunan nasional dilandasi paradigma nasional dengan kemampuan (i) memantapkan integrasi bangsa dan solidaritas nasional, (ii) mementingkan stabilitas nasional untuk meningkatkan rasa kebangsaan, (iii) memahami perubahan dan melaksanakan pembaharuan dalam manajemen pemerintahan dan (iv) menggunakan pendekatan politik dalam upaya pencarian solusi untuk menangani permasalahan dalam kehidupan masyarakat (Pokja Pimnas, 2010).

Kepemimpinan nasional merupakan suatu sistem yang meliputi struktur, substansi dan budaya (Pokja Pimnas, 2010). Ketiganya menyatu di dalam sistem manajemen nasional (Sismennas). Sismennas merupakan sistem manajemen pembangunan yang dilandasi kaidah manajemen universal di dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) yang dilandasi tata nilai ideologi dalam rangka mewujudkan tujuan nasional (Pokja Sismennas, 2010; Mustopadidjaja, 2004). Sismennas berfungsi memandu penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian.

Dalam beberapa waktu terakhir, kepemimpinan nasional mampu mengelola dan mengawal krisis ekonomi, suhu politik, atau perubahan lingkungan strategis regional. Strategi pembangunan *pro growth, pro jobs dan pro poor* mampu menghasilkan

pertumbuhan ekonomi disertai perbaikan distribusi pendapatan. PDB per kapita mencapai USD 3005<sup>3</sup> pada akhir 2010 (BPS, 2011), naik mendekati tiga kali dibandingkan tahun 2004, yaitu sebesar USD 1186. Keberhasilan Indonesia mendapat apresiasi dunia internasional, sehingga sejak tahun 2008, diundang (bersama Cina, India, Brazil, dan Afrika Selatan) dalam kelompok '*enhanced engagement countries*' atau forum Group-20, atau G-20, yaitu dua puluh negara yang menguasai 85 persen Produk Domestik Bruto (PDB) dunia (RPJMN 2010-2014).

Di tengah kemajuan tersebut di atas, masih ditemukan fakta kemiskinan dan kesenjangan sosial ekonomi yang mengancam persatuan dan kekuatan bangsa. Data tahun 2011 (BPS, 2012), menemukan 10,95 juta jiwa di kota dan 18,94 juta jiwa di desa masih dikategorikan miskin. Masih ada kabupaten dengan PDRB per kapita di bawah 500 dolar, di provinsi Papua, Nusa Tenggara Timur, Maluku, dan Maluku Utara (BPS, 2011). Wilayah yang tertinggal juga menunjukkan nilai indeks pembangunan manusia (IPM) yang jauh di bawah angka rata-rata nasional.

Lemahnya kinerja pembangunan ekonomi wilayah dapat berdampak kepada kerawanan sosial atau politik, dan lemahnya solidaritas sosial sebagai penopang persatuan dan kesatuan (Pokja Tannas, 2010). Rendahnya indeks kualitas manusia Indonesia secara umum menunjukkan rendahnya kemampuan kompetisi dan survival dikaitkan dengan tantangan dan dinamika global (Poespowardojo dan Hardjatno, 2010). Hal ini bermakna bahwa kepemimpinan nasional di tingkat daerah tidak berfungsi optimal untuk menjalankan penyelenggaraan pembangunan di daerah.

Kepemimpinan nasional harus dapat berfungsi mengawal proses pembangunan dan hasil-hasilnya dapat dirasakan oleh warga bangsa di seluruh wilayah nusantara. Konsep ini membutuhkan sumberdaya manusia (SDM) yang berkualitas, berkemampuan iptek dan seni yang dilandasi nilai-nilai ideologi bangsa, serta dapat berinteraksi dengan komponen bangsa lainnya dalam hidup bersama yang bermanfaat. Konsep kepemimpinan nasional yang dikembangkan oleh Lemhannas (2009), yakni Indeks Kepemimpinan Nasional Indonesia (IKNI), sangat relevan untuk menyelesaikan problem kebangsaan di atas. IKNI mencerminkan: (i) pembentukan

---

<sup>3</sup> PDB per kapita tahun 2011 mencapai 30812926.10 rupiah; atau setara 3260 dolar (dengan kurs dolar 9450 rupiah) (BPS, 2012)

karakter nasional (*national character building*) yang bertumpu pada integritas dengan moralitas dan akuntabilitas, (ii) integritas, kapabilitas dan akseptabilitas seorang kandidat pemimpin; (iii) sesuai dengan nuansa tujuan nasional (Pembukaan UUD NRI tahun 1945); (iv) memuat *intelligence quotient* (IQ), *spiritual quotient* (SQ), dan *emotional quotient* (EQ).

IKNI terdiri dari 4 (empat) kategori Cita Susila (moralitas) dan Akuntabilitas (rasa tanggung jawab) sebagai variabel kunci, yaitu: (i) moralitas dan akuntabilitas yang bersifat sipil atau individual; (ii) moralitas dan akuntabilitas yang bersifat sosial kemasyarakatan; (iii) moralitas dan akuntabilitas yang bersifat institusional atau kelembagaan; dan (iv) moralitas dan akuntabilitas yang bersifat global.

Tulisan ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengembangan konsep moral dan akuntabilitas dalam kepemimpinan nasional guna mendukung pembangunan nasional.

## LINGKUNGAN STRATEGIS

Perkembangan lingkungan strategis berjalan sangat dinamis. Kepemimpinan nasional di tingkat pusat hingga daerah dapat menunjukkan perannya dalam rangka mengembangkan kehidupan nasional yang lebih berkualitas. Kepemimpinan nasional dapat mengantisipasi lingkungan strategis dengan langkah-langkah nyata mengembangkan kehidupan yang berkualitas dalam bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

1. Globalisasi. Di dalam lingkungan globalisasi terjadi interkoneksi pengaruh dari faktor-faktor politik, teknologi, budaya dan ekonomi. Hal itu difasilitasi oleh kemajuan komunikasi dan teknologi sedemikian rupa sehingga menghasilkan *uncertainty*, *complexity* dan *competition* (Silalahi, 2010). Fenomena globalisasi membawa gerbong lain yakni, demokratisasi, hak sasi manusia (HAM), isyu lingkungan hidup serta *good governance* dengan komponen-komponen transparansi, partisipasi dan *accountability*. Globalisasi ekonomi ke depan akan semakin menguat dengan regionalisasi untuk memberdayakan sumberdaya ekonomi kawasan. Menurut Li Kouqing (2009), share Asia dalam ekonomi akan mencapai 35 persen, dan sudah terbentuk visi Asia terintegrasi (*A Vision for Integrating Asia 2020*). Pasar finansial dan investasi makin berkembang.



- Lalulintas orang, barang dan jasa makin lancar. Institusi ekonomi regional makin efisien dan kuat.
2. Asean Community 2015. Dalam KTT ASEAN 2009 ke-14 di Hua Hin Thailand, Asean menyusun *blue print* pembentukan tiga komunitas pilar, yaitu politik-keamanan, ekonomi, dan sosial budaya ASEAN. Komunitas ASEAN yang ingin dicapai pada tahun 2015 tersebut bertujuan untuk mewujudkan perdamaian, stabilitas dan kesejahteraan di antara negara-negara di kawasan Asia Tenggara (RPJMN 2010-2014). Dengan kesepakatan piagam Asean pada tanggal 15 Desember 2008, Asean menjadi organisasi yang lebih mantab dengan moto *one vision, one identity, dan one community* (Asean, 2009). Kepemimpinan Indonesia tahun 2011 memiliki posisi strategis mendorong peran geopolitik nasional, mengantarkan terwujudnya Asean Community 2015, serta memperkuat hubungan Asean dengan regional lainnya.
  3. Otonomi Daerah. Secara konsepsional otonomi daerah (UU 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah) merupakan landasan bagi pemberdayaan ekonomi untuk meningkatkan daya saing dan kesejahteraan di daerah. Gubernur, walikota dan bupati memiliki posisi penting untuk mengembangkan kepemimpinan dan wawasan nasional sesuai falsafah Pancasila melalui pengembangan *building capacity*, menciptakan pertumbuhan dan kesejahteraan di daerahnya. Secara umum, manajemen pemerintahan di daerah makin baik untuk menangkap peluang-peluang pembangunan ekonomi.
  4. Peran media massa. Media massa telah menjadi kekuatan yang signifikan mempengaruhi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Media massa perlu dikelola dan dioptimalkan untuk memperkuat siklus Sismennas, dari tata kehidupan masyarakat, tata politik nasional, tata administrasi negara dan tata laksana pemerintahan, di dalam rangka mengembangkan wawasan nasional. Media massa harus 'dekat' dengan upaya-upaya mengembangkan dan memantapkan nilai-nilai falsafah Pancasila. Tidak pada tempatnya media menampilkan wajah aliran politik tertentu, untuk kepentingan kekuasaan tertentu. Kepemimpinan nasional dalam perumusan kebijakan dan pengelolaan media

massa dapat memperkuat Sismennas, dengan mendorong aspirasi dan hak masyarakat untuk berpartisipasi dan memperoleh manfaat dalam pembangunan.

5. Gerakan primordial. Kemajuan pembangunan ekonomi dan peningkatan kesejahteraan meningkatkan kesadaran dan pemahaman beragama, dan melahirkan kesadaran kolektif. Fenomena demokratisasi dan kesadaran HAM terkadang membangkitkan gerakan primordial tertentu berlatar agama, etnik atau ikatan tertentu. Hal ini dapat melahirkan produktivitas apabila dikelola dengan baik dalam kerangka pembentukan karakter nasional. Namun, hal ini juga dapat melupakan nilai-nilai falsafah Pancasila sebagai bangsa multikultur dan sangat mengganggu upaya-upaya mengembangkan wawasan kebangsaan nasional dalam rangka pembangunan nasional. Kepemimpinan nasional di berbagai tingkatan dan organisasi memiliki peran penting mensosialisasikan untuk mengajak anasir-anasir primordial ke dalam kepentingan nasional, menumbuhkan kehidupan yang berkualitas dan menghormati keberagaman.

### **KONSEP KEPEMIMPINAN IKNI**

Konsep IKNI atau *Indonesian National Leadership Indexs* (INLI) merupakan suatu sistem untuk menemukan informasi secara cepat, mudah, dan kategoris tentang standarisasi kualitas kepemimpinan yang relevan dengan konteks universal dan keIndonesiaan. Konsep ini memuat persyaratan (*leadership requirements*) yang harus dipenuhi bagi para pemimpin nasional di semua lini baik secara individual maupun kolektif sebagai bekal untuk mampu memecahkan kompleksitas permasalahan nasional. Konsep ini memadukan kemampuan konseptual dan empirik untuk meningkatkan bobot kinerja dan capaian (*performance and achievement*) seorang pemimpin, yang tidak hanya reaktif semata tetapi juga proaktif dan antisipatif. Pemenuhan persyaratan tersebut dapat menjamin cara-cara yang lebih profesional, elegan, dan bermartabat, dengan prinsip "*cheaper, faster and better*" untuk menyelesaikan masalah bangsa (Lemhannas, 2009; kata pengantar Gubernur Lemhannas).

IKNI ini dapat menjadi standar instrumen yang obyektif dan terukur dalam proses pemilihan kepemimpinan. IKNI dapat diterapkan pada pemilihan kepala daerah,

presiden, legislatif, atau di seluruh tananan Sismennas. Karena itu IKNI dapat menjadi tolok ukur kepercayaan sosial (*social trust*) perihal kapabilitas dan akseptabilitas seorang pemimpin yang didambakan. Pemimpin yang dapat membangun optimisme dan mengantarkan bangsa Indonesia kepada kualitas kehidupan nasional yang lebih baik. Siapa saja dapat menggunakan IKNI untuk berbagai kepentingan, khususnya menilai kualitas kepemimpinan, sekaligus sebagai indikator untuk introspeksi bagi kader-kader atau calon pimpinan di tingkat nasional. Bahkan, dengan mengembangkannya, atau modifikasi tertentu dapat diterapkan untuk mengukur kepemimpinan secara universal.

IKNI secara umum memuat empat aspek pada kepemimpinan nasional. **Pertama**, pembentukan karakter nasional (*national character building*) yang bertumpu pada moralitas dan akuntabilitas. **Kedua**, pembentukan integritas, kapabilitas dan akseptabilitas seorang pemimpin. **Ketiga**, orientasi kepada tujuan nasional (Pembukaan UUD NRI tahun 1945). **Keempat**, pengembangan kecerdasan paripurna (*intelligence, emotional and spiritual, ESQ*). Empat aspek tersebut melekat kepada cara pandang, sikap dan perilaku kepemimpinan yang komprehensif untuk senantiasa berorientasi kepada kepentingan nasional, yang mampu menempatkan diri dalam hubungan dengan lingkungan sosial, kelembagaan dan global.

Konsep kepemimpinan IKNI mengutamakan aspek moral dan akuntabilitas. Moral merupakan landasan bagi terbentuknya bangunan karakter, penguasaan ilmu pengetahuan, pengenalan lingkungan, serta hubungan sosial dan global. Aspek moral bersifat universal dalam kepemimpinan. Dalam suatu organisasi atau komunitas, moralitas diposisikan tertinggi karena memancarkan akuntabilitas perilaku seorang pemimpin. Akuntabilitas juga bagian penting dari terbentuknya tata kelola organisasi atau pemerintahan. Hubungan moralitas dan akuntabilitas kepemimpinan memang kompleks dipengaruhi faktor kultur, situasi dan kondisi. Namun sungguh hubungan itu dapat disederhanakan sebagai hubungan linier. Kepemimpinan yang akuntabel dihasilkan dari moralitas yang berkarakter dan berintegritas.

IKNI terdiri dari empat kategori. **Pertama**, moralitas dan akuntabilitas yang bersifat sipil atau individual. Hal ini mencakup kapasitas kepemimpinan dalam hal;

- a. Bertaqwa dan beriman kepada Tuhan dengan mengimplemetasi nilai-nilai spiritual dan toleransi dalam kehidupan.

- b. Menunjukkan nilai-nilai personal berkaitan dengan etika dan integritas
- c. Menunjukkan kecakapan dan kemampuan (i) kecerdasan berfikir strategis, komprehensif dan berwawasan iptek, (ii) penyampaian pemikiran secara jernih, berdebat secara elegan, (iii) memadukan *hard and soft power*, (iv) bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan
- d. Memiliki kondisi kesehatan (jasmaniah & rohaniah) yang prima
- e. Memiliki keluarga yang harmonis

**Kedua**, moralitas dan akuntabilitas yang bersifat sosial kemasyarakatan. Hal ini mencakup kemampuan kepemimpinan;

- a. Menggali karakter kepemimpinan yang bersumber nilai agama dan budaya
- b. Berinteraksi dengan lingkungan untuk (i) berkomunikasi menyerap aspirasi, (ii) membangun kepercayaan masyarakat dan membangun kebersamaan, (iii) bertanggungjawab dan menumbuhkan harapan baru
- c. Menumbuhkan optimisme masyarakat melalui (i) tingkat kehadiran secara fungsional, (ii) menciptakan semangat dan dukungan, (iii) mengembangkan hubungan lintas sektoral (supra-infra-sub struktur), (iv) kerjasama atau koalisi
- d. Memiliki akseptabilitas dalam masyarakat

**Ketiga**, moralitas dan akuntabilitas yang bersifat institusional atau kelembagaan. Hal ini mencakup kemampuan kepemimpinan;

- a. Kesetiaan dan ketaatan terhadap: (i) ideologi negara, (ii) konstitusi /peraturan perundangan, (iii) cita-cita dan tujuan nasional, (iv) menjunjung supremasi hukum dan hak asasi manusia
- b. Mempunyai pemikiran: (i) imaginative dan visioner (transformasional), (ii) responsif, transparan dan akuntabel, (iii) semangat dalam perubahan
- c. Meningkatkan kinerja dan mengambil keputusan yang tepat dalam kondisi krisis (tegas, tepat waktu & konsisten)
- d. Memiliki rekam jejak dalam jabatan karier/politik
- e. Memberi inspirasi dan stimulasi dalam membangun sistem kepemimpinan

**Keempat**, moralitas dan akuntabilitas yang bersifat global. Hal ini mencakup kemampuan kepemimpinan perihal;

- a. Memiliki karakter negarawan melalui karya dan kepribadian yang terpuji

- b. Memiliki dan mampu membangun: (i) wawasan regional dan global melalui kepemimpinan, (ii) politik luar negeri bebas aktif, (iii) semangat kemitraan dan saling menghormati keragaman, (iii) kemampuan diplomasi, (iv) kerjasama bila/multilateral
- c. Memiliki kesadaran terhadap bahaya keamanan komprehensif terkait (i) state security, (ii) human security, (iii) perbatasan wilayah antar negara
- Meningkatkan kedudukan Indonesia di mata internasional tidak korbakan jatidiri bangsa hadapi globalisasi (i) pemberantasan kejahatan lintas negara (ii) wujudkan perdamaian dunia

### **DESKRIPSI MORAL DAN AKUNTABILITAS KEPEMIMPINAN**

Moral dan akuntabilitas kepemimpinan dapat dideskripsikan sebagai berikut.

#### **1. Memantapkan falsafah Pancasila dan meningkatkan kualitas sumberdaya manusia**

Filsafat merupakan ilmu pengetahuan yang menyelidiki hakekat segala sesuatu untuk memperoleh kebenaran, atau secara singkat dinyatakan sebagai ilmu pengetahuan tentang hakekat. Menurut Noorsyam (2009a), nilai-nilai filsafat merupakan derajat tertinggi pemikiran untuk menemukan hakekat kebenaran. Menurut Poespowardojo (1994), filsafat Pancasila dapat didefinisikan sebagai refleksi kritis dan rasional tentang Pancasila sebagai dasar negara dan kenyataan budaya bangsa. Filsafat mampu membuka pemikiran yang lebih luas dan rasional sehingga cara pandang terhadap ideologi menjadi lebih terbuka dan fleksibel (tidak kaku atau beku). Manusia diberi peluang mengembangkan persepsi, wawasan dan sikapnya secara dinamis agar menemukan kebenaran, arti dan makna hidup. Oleh karena itu filsafat dapat dilaksanakan dengan membahas perihal kehidupan, misalnya pembangunan, modernisasi, kemiskinan, keadilan dan lain-lain.

Menurut Noorsyam (2009b), filsafat Pancasila memberi tempat yang tinggi dan mulia atas kedudukan dan martabat manusia (sebagai implementasi sila pertama dan kedua Pancasila). Karenanya setiap manusia utamanya seorang pemimpin, seyogyanya mengutamakan asas normatif religius dalam menjalankan kehidupannya. Manusia diberi oleh Tuhan kemampuan berbagai ilmu pengetahuan untuk

melaksanakan tugas kekhalifahannya (Al Baqarah : 30 – 34). Manusia diminta untuk mengelola seluruh alam dan seisinya dan diperuntukkan bagi umat manusia.

Poespowardojo dan Hardjatno (2010) menyatakan moral Pancasila perlu ditransformasi menjadi moral atau etika politik kehidupan negara yang harus ditaati dan diamalkan dalam penyelenggaraan negara. Moral diamalkan menjadi norma tindakan dan kebijaksanaan, serta dituangkan dalam perundang-undangan, untuk mengatur kehidupan negara, dan menjamin hak-hak dan kedudukan warga negara. Jelasnya, Pancasila sebagai falsafah pandangan hidup bangsa merupakan sumber utama moral dan akuntabilitas kepemimpinan dalam aspek individual, sosial, institusi dan global.

Semangat dan cita-cita kebangsaan telah dideklarasikan para pendiri bangsa (*founding fathers*). Karakter kepemimpinan para pendiri bangsa mampu menggali nilai-nilai budaya luhur terutama nilai-nilai filsafat, baik itu filsafat hidup (atau disebut filsafat Pancasila) maupun filsafat keagamaan. Hal ini memberikan identitas dan martabat sebagai bangsa yang beradab, sekaligus memiliki jiwa dan kepribadian yang religius (Laboratorium Pancasila IKIP Malang, 1997). Pemahaman terhadap falsafah kebangsaan telah menghasilkan semangat juang para pendahulu sehingga membebaskan dari belenggu penjajahan.

Saat ini, nilai-nilai Pancasila sebagai falsafah hidup bangsa perlu diimplementasi untuk membangkitkan semangat juang bangsa. Semangat juang bukan saja untuk menyelesaikan permasalahan, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas SDM Indonesia. Kualitas itu akan lahir dari manusia yang berkarakter religius, percaya diri, dan memiliki etos kerja yang tinggi (Poespowardojo dan Hardjatno, 2010). SDM berkualitas berperan dalam penyusunan konsep kebijakan pembangunan, penyelenggaraan negara, dan berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi (Nugroho, 2011).

Menurut Hasibuan (2003), manusia Indonesia memiliki potensi "illahiyyah", dan bisa merealisasikan potensi illahiyyahnya menjadi manfaat seluruh bangsa. Anugerah kemerdekaan adalah bukti realisasi illahiyyah oleh pendiri bangsa ini. Dengan menunaikan kekhalifahan itu manusia senantiasa mengalami pembelajaran. Pembelajaran diperlukan agar bangsa Indonesia dapat melalui tantangan internal

maupun global dan berbagai dinamikanya. Proses pembelajaran dan iptek diharapkan menghasilkan kemampuan adaptasi atau justifikasi terhadap proses kehidupan yang baru, menciptakan kreasi inovasi dan daya saing yang makin unggul (Poespowardojo dan Hardjatno, 2010).

## **2. Mengembangkan kualitas kehidupan dalam kebhinekaan**

Sejarah menunjukkan bahwa bangsa Indonesia adalah **multikultur**. Kebhinekaan itu berhasil membangun kerajaan Sriwijaya dan Majapahit. Kebhinekaan juga berhasil memotivasi lahirnya kebangkitan nasional (boedi oetomo, 1908), komitmen sebagai bangsa (soempah pemoeda, 1928) dan pembebasan dari belenggu penjajahan (proklamasi kemerdekaan, 1945). Kebhinekaan itu masih menjiwai keberlangsungan kehidupan nasional dengan dinamikanya, serta mengisi kemerdekaan dalam rangka mencapai cita-cita dan tujuan negara.

Model kepemimpinan nasional bangsa Indonesia adalah yang mampu mengerahkan dan menggerakkan segenab sumberdaya bangsa dengan kebhinekaanya pada seluruh gatra dalam kehidupan nasional dalam rangka mencapai tujuan nasional dilandasi paradigma nasional (Pancasila dan UUD NRI), serta wawasan nusantara dan ketahanan nasional. Kepemimpinan nasional juga berfungsi mengembangkan aspirasi dan interaksi masyarakat serta mendorong terwujudnya cita-cita dan tujuan nasional (Pokja Pimnas, 2010), serta mengawal proses pembangunan nasional dan hasil-hasilnya agar dapat dirasakan oleh seluruh warga bangsa di wilayah nusantara.

Karakter multikultur bangsa merupakan sumber kekayaan iptek nasional, sebagai modal dasar pembangunan nasional, meliputi sumber kekayaan alam, geografi, demografi, ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya dan pertahanan keamanan. Potensi tersebut perlu dioptimalkan pemanfaatannya melalui kepemimpinan yang memiliki kompetensi manajemen pembangunan berdasarkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Karakter multikultur ini merupakan sumber utama moral dan akuntabilitas kepemimpinan dalam aspek sosial, institusi dan global.

Pagon *et al.* (2008) menyatakan institusi publik perlu terus mengimplementasikan budaya baru di dalam organisasi. Hal ini dilakukan dengan berkreasi agar supaya tumbuh dan berkembang proses pembelajaran untuk (i)

peningkatan aspek multikultural (*multicultural skills*), (ii) memahami proses perubahan organisasi, (iii) peningkatan pengendalian kepribadian (*emotional intelligence and self-control*), dan (iv) peningkatan kerjasama dan hubungan (*people skills*).

Dari uraian di atas, kepemimpinan nasional bangsa Indonesia nampaknya menghadapi dua isu yang juga menjadi tantangan bisnis global, yakni *cross-cultural management* dan *change management*. Menurut CBI (2009), *cross-cultural management* diperlukan dalam upaya memberikan pemahaman menjembatani hambatan organisasi dan berbagai implikasi budaya. *Change management* memberikan konsep untuk memahami dinamika dan berbagai manuver dalam budaya organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

### **3. Peningkatan Kualitas Birokrasi Pemda**

Konsepsi kepemimpinan nasional dapat meningkatkan *capacity building* daerah melalui perbaikan kualitas SDM untuk berpikir strategis dengan pendekatan multikultur dan mampu mengantisipasi perubahan (Nugroho, 2010b). Arah kebijakan peningkatan kapasitas adalah membentuk pemda yang mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas, mendorong terbentuknya organisasi perangkat daerah yang efisien dan efektif, serta memiliki kemampuan keuangan yang tinggi dan akuntabel sesuai dengan prinsip penyelenggaraan pemerintahan daerah yang baik (RPJMN 2009-2014).

Program reformasi birokrasi adalah sejalan kaidah-kaidah *new public management* (NPM). Pengenalan terhadap manajemen bisnis swasta (*enterprising the government*) sangat perlu agar organisasi pemerintahan menjadi efektif dan berorientasi kepada layanan konsumen. Pendekatan ini diyakini sangat kondusif bagi berkembangnya investasi. Menurut Moore (1996), pendekatan NPM (Tabel 1) memiliki karakteristik: (a) profesional dan akuntabel; (b) ukuran kinerja berciri kuantitatif; (c) terjadi mekanisme pengendalian pada input, proses dan output; (d) kompetisi; dan (e) disiplin menuju efisien. Menurut Grindle (2001), faktor kepemimpinan sangat penting dalam perubahan institusional. Pemimpin mutlak



memiliki komitmen dan visi yang jelas (Yudhoyono, 2007; Effendi, 2005), menguasai permasalahan dan mengomunikasikan perubahan.

**Tabel 1. Pendekatan dalam Pengelolaan Sektor Publik**

	<b>Classical public administration (CPA)</b>	<b>New public management (NPM)</b>	<b>Public service orientation (PSO)</b>
Prinsip dasar/prioritas	Sektor publik itu sendiri	Manajemen bisnis	Pelayanan publik
Organisasi	Birokratik, seragam, kaku	Desentralisasi, bervariasi, fleksibel	Desentralisasi, bervariasi dalam kebersamaan
Akuntabilitas	Proses politik, demokrasi perwakilan	Pasar, pilihan publik (user)	Proses politik, demokrasi langsung
Hubungan dengan user	User sebagai subyek, loyalitas, produsen sebagai birokrat profesional	User sebagai konsumen, loyalitas, produsen sebagai pemuas kebutuhan user	User sebagai subyek, loyalitas, produsen sebagai partner dengan user
Hubungan ketenagakerjaan	Paternalistik, kolektif, jenjang karir sangat birokratis	Berorientasi kinerja, individual, jenjang karir fleksibel dan kompetitif	Partisipatif, kolegal, jenjang karir fleksibel dan kolektif

Sumber: Moore (1996)

Kepemimpinan nasional harus dapat berfungsi mengawal proses pembangunan dan hasil-hasilnya dapat dirasakan oleh warga bangsa di seluruh wilayah nusantara. Konsepsi membutuhkan SDM yang berkualitas, berkemampuan iptek dan seni yang dilandasi nilai-nilai ideologi bangsa, serta dapat berinteraksi dengan komponen bangsa lainnya dalam hidup bersama yang bermanfaat. Kepemimpinan nasional harus dapat mengawal strategi implementasi reformasi birokrasi (PURB, 2008) yakni (i) membangun kepercayaan masyarakat, (ii) membangun komitmen dan partisipasi, (iii) mengubah pola pikir, budaya dan nilai-nilai kerja dan (iv) memastikan keberlangsungan berjalannya sistem dan mengantisipasi terjadinya perubahan. Strategi implementasi reformasi birokrasi bukan hal teknis semata, tetapi membutuhkan kemampuan kepemimpinan *extraordinary* untuk menjalankannya pada tatanan Sismennas. Kepemimpinan di dalam sismennas mengawal, melaksanakan proses dan menghimpun usaha-usaha untuk mencapai kehematan (ekonomis), daya guna (efisien), dan hasil guna (efektif) sebesar mungkin dalam menggunakan sumber dana dan sumber daya nasional dalam rangka mewujudkan tujuan nasional (Pokja Sismennas, 2010). Fakta-fakta yang membuktikan para pemimpin nasional belum memahami Sismennas seperti ditunjukkan dengan ketidak efisienan dalam

penyelenggaraan pemerintahan, antara lain perilaku KKN, perilaku primordial dan feodal, dan tidak memahami ipteks.

Sudah banyak bukti perbaikan (organisasi) layanan dan perubahan perilaku di lembaga pemda. Reformasi birokrasi atau *enterprising the government* diwujudkan dengan layanan terintegrasi, misalnya pelayanan perizinan terpadu. Layanan di kelurahan atau kecamatan mulai menerapkan *customer service center*, pemanfaatan *e-government* juga sudah diterapkan dengan kedalaman yang beragam, mulai dari perihal informasi prosedur hingga layanan interaktif.

Pemerintah daerah memiliki peluang yang masih sangat besar untuk mengembangkan potensi wilayah pada sektor kehutanan, perikanan, pertanian, dan kelautan. Alokasi pengelolaan tidak hanya dari aspek primer saja, tetapi juga dikembangkan ke arah industri pengolahan, dan jasa termasuk pariwisata. Upaya-upaya tersebut dipastikan akan mendorong proses pembelajaran seluruh SDM baik dunia usaha (*individual entrepreneur*), masyarakat (*social entrepreneur*), maupun aparat pemda (*intrapreneur*). Proses pembelajaran ini menjadi modal peningkatan kualitas SDM menuju terbentuknya masyarakat madani. Kepemimpinan nasional sangat dibutuhkan di dalam mengawal terwujudnya masyarakat madani, yang didukung stabilitas politik dan pertumbuhan ekonomi, serta jaringan yang sinerjik dan setara di antara ketiga unsur tersebut. Interaksi dan kemitraan biasanya baru dapat berkembang baik bila ada kepercayaan (*trust*), transparansi, partisipasi, serta tata aturan yang jelas dan pasti. Daerah yang menunjukkan kinerja pembangunan yang positif dipastikan menyajikan budaya birokrasi yang efisien bagi terbentuknya *good governance* (Effendi, 2005).

#### **4. Pembangunan Wilayah**

Konsep perencanaan pembangunan wilayah merupakan upaya merumuskan dan mengaplikasikan kerangka teori ke dalam kebijakan ekonomi dan program pembangunan yang di dalamnya mempertimbangkan aspek wilayah dengan mengintegrasikan aspek sosial dan lingkungan menuju tercapainya kesejahteraan yang optimal dan berkelanjutan (Nugroho dan Dahuri, 2012). Perwujudan kepemimpinan nasional dalam pembangunan wilayah bukan saja akan membantu

penyelesaian permasalahan sosial dan ekonomi wilayah seperti diuraikan di pendahuluan. Nasionalisme akan melahirkan transformasi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara dengan sasaran: (i) meningkatkan kualitas pembinaan kebangsaan dan semangat kebangsaan di dalam harmoni kebhinekaan untuk memperkuat proses integrasi nasional; (ii) perwujudan pembangunan yang proses dan hasil-hasilnya dapat dirasakan oleh warga bangsa di seluruh wilayah nusantara sesuai konsepsi wawasan nusantara, (iii) peningkatan kualitas sumberdaya manusia (SDM), berkemampuan iptek dan seni yang dilandasi nilai-nilai ideologi bangsa, serta dapat berinteraksi dengan komponen bangsa lainnya dalam hidup bersama yang bermanfaat, dan (iv) peningkatan rangsangan bagi seluruh bangsa Indonesia dengan mengutamakan persatuan dan kesatuan bangsa serta kesatuan wilayah untuk mencapai tujuan nasional.

Ada tiga tahapan dalam pembangunan wilayah, yakni perkembangan industri, efisiensi industri dan keunggulan wilayah (Drabenstott, 2006). Tahapan pertama, perkembangan industri dalam suatu wilayah dipicu kegiatan ekspor. Industri berkembang untuk memenuhi permintaan luar wilayah, dipandu oleh teori *export base*. Kedua, efisiensi industri. Dalam tahapan ini industri melaksanakan konsolidasi untuk mengefisienkan sistem produksi dan skala ekonomi. Pemerintah memfasilitasi dengan deregulasi agar terbentuk lingkungan bisnis yang kompetitif, sehingga melahirkan pelaku usaha swasta yang tangguh dan mampu bersaing secara global.

Ketiga, keunggulan wilayah. Tahapan ini ditandai dengan kekuatan internal untuk menghasilkan nilai tambah. Kekuatan internal adalah inovasi yang dilandasi iptek, dan kemampuan kewirausahaan (*entrepreneurship*). Inovasi diibaratkan bahan bakar, sementara kewirausahaan adalah mesin. Keduanya menjadi sumber kesempatan kerja, pendapatan dan kesejahteraan. Ekonomi wilayah tidak diperankan oleh usaha besar, tetapi oleh usaha-usaha kecil dan menengah yang efisien. Keberhasilan tahapan ini ditentukan oleh kenyamanan iklim bisnis, riset dan SDM yang bermutu.

Tahapan pertama dan kedua berorientasi eksternal. Pembangunan lebih dikendalikan oleh permintaan dari luar wilayah, sementara keadaan internalnya diasumsikan menyesuaikan keadaan pasar luar wilayah. Tahapan ketiga lebih

bersifat internal. Setiap wilayah memiliki karakteristik khas perihal potensi ekonomi dan mutu SDM untuk berinovasi dan berkewirausahaan. Dalam posisi ini, kebijakan pembangunan berorientasi lokal sangat relevan, seperti halnya otonomi daerah. Eksistensi masyarakat madani akan memberikan dukungan positif terhadap lahirnya keunggulan wilayah. Masyarakat madani mampu menempatkan diri, melaksanakan hak dan kewajiban, memberi peran positif dalam pembangunan wilayah.

Implementasi pembangunan wilayah, sesuai konsepsi pengembangan *social capital* (Hjerppe, 2003) terletak pada tingkat wilayah (*institutional arrangement*). Ruang lingkup wilayah adalah domain pemerintah daerah (pemda). Karena itu, era pembangunan otonomi harusnya dioptimalkan untuk pemberdayaan wilayah, atau peluang kerjasama antar wilayah untuk mendukung pembangunan daerah, dilandasi *good governance*. Konsepsi kepemimpinan nasional di tingkat daerah sangat relevan untuk mengoptimalkan fungsi kelembagaan di tingkat daerah untuk menjalankan mekanisme alokasi sumberdaya daerah. Hal ini diharapkan mendorong terciptanya kelembagaan ekonomi ekologi, *cluster*, atau kaitan ekonomi riil untuk meningkatkan iklim investasi dan potensi kewirausahaan serta pertumbuhan ekonomi daerah. Pada gilirannya hal ini dapat meningkatkan karakter nasional (*character building*) di daerah dan memperkuat integrasi bangsa (Pokja Padnas, 2010). Secara umum, konsepsi pembangunan wilayah menjadi sumber utama moral dan akuntabilitas kepemimpinan dalam aspek sosial, institusi dan global.

## **5. Pengembangan sumberdaya lingkungan**

Kelembagaan ekonomi ekologi berfungsi menjalankan mekanisme alokasi sumberdaya lingkungan sesuai kaidah ekonomi dan ekologi untuk menghasilkan kesejahteraan dalam wilayah. Kelembagaan ini merupakan sektor ekonomi riil di tingkat wilayah yang menjadikan sumberdaya lingkungan dalam suatu sistem ekologi sebagai basis aktivitas ekonomi serta berdampak kepada sektor-sektor penunjangnya dan menghasilkan manfaat bagi banyak kepentingan. Bila salah satu aktivitas atau komponen mengalami disfungsi, maka aktivitas lainnya dirugikan sehingga mengganggu seluruh sistem. Implementasi kelembagaan ini mampu memadukan

kepentingan ekonomi, konservasi lingkungan dan kesejahteraan penduduk (Nugroho, 2010a).

Pengelolaan kelembagaan yang beroperasi mengikuti ekosistem memerlukan kepemimpinan nasional. Konsepsi kepemimpinan nasional memandu kerangka berpikir berpikir tanpa batasan struktur dan wilayah administrasi dalam rangka mencapai kesejahteraan. Pimpinan daerah mampu melihat *opportunity cost* dengan mekanisme institusional dan bersinergi mengoptimalkan alokasi sumberdaya dan kelestarian fungsi ekosistem. Menurut Eriyatno (1998), pemimpin dibenarkan mengelola ketidak-seimbangan jangka pendek, melalui justifikasi kelembagaan, dalam rangka menuju keseimbangan dan tercapainya manfaat jangka panjang. Secara umum, pengembangan sumberdaya lingkungan menjadi sumber utama moral dan akuntabilitas kepemimpinan dalam aspek individual, sosial, dan institusi.

Beberapa kelembagaan ekonomi ekologi telah menunjukkan keberhasilan (Nugroho, 2010a). **Taman nasional (TN)** adalah salah satu kategori dalam kawasan konservasi yang mampu memberikan manfaat dan kesejahteraan ekonomi masyarakat. Kelembagaan TN merupakan komponen penting dalam pengelolaan kawasan konservasi, serta upaya konservasi keanekaragaman hayati dalam skala nasional maupun internasional (Rothberg, 1999). Wilayah TN dapat mencakup lebih dari satu wilayah pemerintahan kota/kabupaten. Sebagai contoh, TN Bromo Tengger Semeru mencakup empat kabupaten, yakni Malang, Pasuruan, Probolinggo dan Lumajang. Penduduk lokal di sekitar wilayah TN dapat mengembangkan potensi jasa ekowisata sekaligus ikut berupaya memelihara kelestarian fungsi lingkungan (Nugroho, 2007).

**Perusahaan Umum Jasa Tirta (PJT).** PJT bertanggungjawab dalam pengelolaan sumberdaya air secara berkelanjutan. Hingga saat ini, PJT diberi wewenang untuk mengelola DAS Brantas, DAS Citarum dan DAS Bengawan Solo ([www.jasatirta1.go.id](http://www.jasatirta1.go.id)). PJT bertanggungjawab atas pembangunan sumberdaya air dan di bawahnya beroperasi antara lain PLN, Pemda, Pengairan, organisasi petani air dan PDAM. Setiap kelembagaan tersebut beroperasi dalam koordinasi satu sistem ekologis DAS, meskipun melingkupi puluhan kota/kabupaten.

**Perum Perhutani.** Perum Perhutani adalah BUMN yang (berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 15 tahun 1972) mengelola hutan lestari di pulau Jawa. Salah satu misinya adalah memberdayakan masyarakat desa hutan melalui pengembangan lembaga perekonomian berbasis hutan ([www.perumperhutani.com](http://www.perumperhutani.com)). Program berorientasi *prosperity approach* dilakukan dengan partisipasi masyarakat. Peran masyarakat dilembagakan ke dalam Kelompok Tani Hutan (KTH), yang merupakan wadah musyawarah antara Petani Hutan dengan Perum Perhutani. Pengelolaan hutan oleh Perhutani merupakan implementasi dari konsepsi kepemimpinan nasional dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan kelestarian fungsi hutan di berbagai wilayah kabupaten di pulau Jawa.

Kelembagaan ekonomi ekologi yang disebutkan di atas merupakan BUMN. Masih banyak BUMN dengan fungsi sejenis, misalnya di bidang pertambangan, kelistrikan, kelautan, atau transportasi. Kepemimpinan nasional BUMN berfungsi efektif menjalankan instrumen ekonomi dalam pemanfaatan jasa lingkungan yang berbasis produk dan jasa di bidang lingkungan (Nugroho, 2010a). Efid (2010) dan Amir (2007) menyatakan BUMN dapat berfungsi efektif menjadi instrumen pembinaan nasionalisme dan stabilitas ekonomi. BUMN selain menjalankan usaha ekonomi juga menjadi instrumen politik ekonomi negara untuk memberikan layanan sektor-sektor publik. Dalam kasus di atas, manfaat ekonomi atau sosial yang dirasakan masyarakat di sekitar wilayah kerja BUMN tersebut dipastikan mentransmisikan karakter nasional.

## **6. Pembangunan pendidikan dan nasionalisme generasi muda**

Pembangunan pendidikan secara umum bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan dilaksanakan di dalam lingkungan keluarga, sekolah dan lingkungan (masyarakat dan pemerintahan) dalam prinsip-prinsip keteladanan, moral dan etika sesuai falsafah hidup bangsa berdasarkan Pancasila. Kepemimpinan dalam keluarga, sekolah, kemasyarakatan dan pemerintahan wajib menjalankan prinsip-prinsip pendidikan tersebut, dan menjadi sumber motivasi dan inspirasi lahirnya kualitas kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Melalui pendidikan diharapkan lahir kualitas SDM yang memiliki moral dan akuntabilitas

individu, sosial, institusional dan global (Lemhannas, 2009) yang akan mengantarkan menjadi Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur. Pembinaan generasi muda menjadi sumber utama moral dan akuntabilitas kepemimpinan dalam aspek individual, sosial, institusi dan global. Seluruh kategori tercakup karena posisi pendidikan sebagai pondasi bangunan moral dan akuntabilitas.

Kepemimpinan nasional berperan penting mendorong generasi muda berperan aktif dalam kehidupan nasional (Nugroho, 2011). Generasi muda adalah tumpuan pembinaan nasionalisme. Generasi muda mampu menyerap proses transformasi wawasan nasional sesuai dengan perkembangan jiwa dan idealisme. Terlebih, proses transformasi tumbuhnya nasionalisme membutuhkan waktu cukup lama (Pokja Padnas, 2010). Menurut Rajasa (2007), generasi muda mengembangkan karakter nasionalisme meliputi tiga proses. **Pertama**, pembangun karakter bangsa (*character builder*). Generasi muda berperan membangun kembali karakter positif bangsa melalui kemauan keras dan komitmen, untuk menjunjung nilai-nilai moral serta menginternalisasikannya pada kehidupan sehari-hari. **Kedua**, pemberdaya karakter (*character enabler*). Generasi muda dituntut untuk menjadi role model dari pengembangan karakter bangsa yang positif, dengan berinisiatif membangun kesadaran kolektif dengan kohesivitas tinggi, misalnya menyerukan penyelesaian konflik di masyarakat. **Ketiga**, perekayasa karakter (*character engineer*). Generasi muda berperan dan menunjukkan prestasi dalam ilmu pengetahuan dan kebudayaan.

Cina adalah contoh negara yang berhasil membina nasionalisme generasi muda khususnya dalam aspek ekonomi (MLSS-ILO, 2006; Byham, 2010) sehingga membawa Cina menjadi kekuatan ekonomi dunia baru (Garnaut, 2009) dan menciptakan konstelasi geopolitik regional (Bosworth, 2006). Menurut Byham (2010), pemerintah Cina telah menyiapkan program *acceleration pool*, yang membekali SDM dengan kegiatan *training* dan *mentoring*, yang di dalamnya dilatih menyelesaikan *assignment* tertentu, sehingga SDM dapat menunjukkan ketrampilan dan kemampuan sesuai dengan potensinya, dikaitkan dengan kebutuhan organisasi perusahaan. Kedaan seperti ini menegaskan kembali pendapat Dasgupta (2007), yang menyatakan sumberdaya manusia cerdas bukan jaminan bagi pertumbuhan ekonomi.

SDM yang cerdas perlu meletakkan dirinya, atau membumi dalam kerangka institusi. Institusi inilah yang membawa dan menjamin keberlanjutan pertumbuhan.

Pemerintah Cina telah menyusun *policy* yang menekankan *institutional bulding* sebagai kriteria kualitas SDM. Menurut MLSS-ILO (2006), tenaga trampil memiliki kriteria tinggi dalam (i) kemampuan operasional sesuai bidangnya, (ii) inovasi menuju perbaikan, (iii) kinerja dan tanggungjawab, (iv) manfaat bagi lingkungan kerja (pekerja lain), dan (v) menjadi teladan bagi generasi muda.

## **7. Pembangunan hukum dan aparatur**

Pembangunan hukum dan aparatur dilaksanakan dalam rangka memenuhi tuntutan masyarakat dan globalisasi dilandasi moral dan etika Pancasila. Hal itu juga mencakup penguasaan konsep kebijakan dan hukum sesuai konteks yang sedang berkembang dan antisipasi lingkungan strategis. SDM aparat berkualitas dapat mewujudkan dan menghayati nilai dan etika hukum meliputi kebenaran, kejujuran, keadilan kepercayaan dan kewibawaan dilandasi moralitas yang luhur (Akbar, 2010). Pembangunan aparatur juga diarahkan untuk menghasilkan kepemimpinan. Kepemimpinan dengan visi yang jelas, integritas yang tinggi, dan dilandasi moralitas Pancasila akan mudah mengawal manajemen pemerintahan dan hukum dalam rangka menjamin kepastian dan keadilan. Kepemimpinan yang berintegritas juga mampu membangun sinergi diantara lembaga penegak hukum. Pembangunan hukum dan aparatur merupakan sumber utama moral dan akuntabilitas kepemimpinan dalam aspek sosial dan institusional.

Seorang pimpinan dengan jabatannya mengemban amanah yang sama, yakni menjalankan misi layanan sesuai tupoksi organisasi, memelihara moral staf, menjalankan mekanisme organisasi; didalam rangka memberikan kesejahteraan masyarakat. Para pemimpin itu harus bermental pelayan (sektor publik atau masyarakat) yang punya bekal ilmu dan ketrampilan dilandasi integritas, moral dan strategi untuk menjalankan layanan secara profesional dengan kemampuan antisipasi lingkungan global.

Sesungguhnya rambu-rambu etika kepemimpinan di kalangan pemerintahan sudah ditetapkan, antara lain TAP MPR XI/MPR/1998 dan UU No 28 tahun 1999



tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari KKN. PP no 53 tahun 2010 tentang Peraturan disiplin PNS, dan PP 42 tahun 2004<sup>4</sup> tentang pembinaan jiwa korps dan kode etik PNS. Penyelenggara negara dan PNS diharapkan menunjukkan etika kepemimpinan yang berintegritas agar terpelihara dan terwujud PNS yang bermoral, kompak dan bersatu padu, memiliki kepekaan, tanggap dan memiliki kesetiakawanan yang tinggi, berdisiplin, serta sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat.

Pembangunan hukum dilaksanakan dengan memperhatikan kemajemukan tatanan hukum yang berlaku dan mengantisipasi globalisasi dalam rangka meningkatkan kepastian dan perlindungan, penegakan hukum dan hak-hak asasi manusia (HAM). Materi hukum memberikan landasan bagi pelayanan hukum yang berintikan keadilan, kebenaran, dan ketertiban dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan untuk mencapai kesejahteraan.

Pembangunan hukum harus bersifat akomodatif dan responsif terhadap perkembangan dinamika masyarakat. Oleh karena itu, substansi hukum harus mampu mengakselerasi perubahan, dan lentur terhadap kebutuhan hukum masyarakat. Menurut Abdullah (2005), produk peraturan yang tidak lentur akan cepat menjadi usang dan ketinggalan zaman. Hal ini dapat disebabkan oleh kelemahan dalam proses pematangan dan pematapan konsepsi hukum, lemahnya kualitas SDM perancang perundangan (*legislative drafters*) dalam kemampuan berpikir dan visi yang menjangkau jauh ke depan (futuristik). Peningkatan kesadaran hukum masyarakat diharapkan dapat meningkatkan perannya di dalam pembangunan. Masyarakat dapat memberikan umpan balik dan apresiasi terhadap kebijakan pemerintah dan peluang peningkatan nilai tambah ekonomi di dalam berbagai aktivitas kehidupan.

Terbentuknya masyarakat madani adalah dambaan. Mereka mampu berpartisipasi secara berkualitas, inklusif dan equitable untuk mendorong fungsi-fungsi kelembagaan pemerintahan secara lebih baik, sebagai ciri-ciri masyarakat

---

<sup>4</sup>Dalam PP 24 tahun 2004, dinyatakan PNS diwajibkan menjunjung etika bernegara, berorganisasi, dan bermasyarakat secara seimbang dan inklusif. Faktanya, PNS lebih menonjolkan hanya etika bernegara dan berorganisasi, misalnya dengan mementingkan korps dan bersifat eksklusif; sebaliknya mengabaikan etika bermasyarakat antara lain pola hidup sederhana, pelayanan cepat dan adil, dan berorientasi kesejahteraan masyarakat (pasal 10)

demokratis yang partisipatif (Akbar, 2010). Kelembagaan pemerintah dicirikan dengan birokrat yang bermental pelayan masyarakat, penerapan standar (mutu) pelayanan, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi, termasuk manajemen (umpan balik) pengaduan masyarakat (RPJMN 2010-2014). Lebih jauh, meningkatnya kepastian hukum akan memberikan insentif bagi pembangunan ekonomi. Tampilnya masyarakat pengusaha yang bersinergi dengan birokrasi dan masyarakat diharapkan menghasilkan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

### **8. Hubungan dan kerjasama internasional**

Politik luar negeri Indonesia yang bebas aktif diarahkan pada upaya memperkuat dan memperluas pemahaman tentang identitas nasional sebagai negara demokratis dalam tatanan masyarakat internasional (RPJMN 2010-2014). Proses demokratisasi yang sedang berjalan dan kemajuan pembangunan ekonomi tersebut telah mengundang banyak dukungan, pencitraan positif dan kepercayaan internasional sehingga menjadi modal penting bagi diplomasi internasional. Posisi Indonesia makin nyata setelah masuk G-20, dimana kelompok ini memiliki peranan sangat penting dan menentukan dalam membentuk kebijakan ekonomi global (RPJMN 2010-2014).

Politik luar negeri Indonesia memadukan pendekatan *concentric circle* dan *multi directions foreign policy*. *Concentric circle policy* berbasis pada penataan hubungan bilateral berdasarkan alasan dan isu strategis yang bersifat lintas kawasan. *Multi directions foreign policy* dijalankan pada tataran praktis untuk memajukan hubungan dengan negara berkembang maupun maju yang memungkinkan kiprah politik luar negeri Indonesia yang bebas dan aktif berlangsung apang dan efektif. Jelasnya, pelaksanaan politik luar negeri Indonesia memegang komitmen '*A Million Friends, Zero Enemy*' (RPJMN 2010-2014)

Kebijakan luar negeri Indonesia berkaitan dengan stabilitas kawasan mementingkan forum kerjasama ASEAN. Peran tersebut adalah bagian dari strategi memperkuat lingkaran pertama kebijakan politik luar negeri, dimana kepemimpinan Indonesia mampu mengharmonisasi dan mendinamisasikan kawasan ini menghadapi

lingkungan global termasuk kawasan Asia Pasifik. Dalam KTT ASEAN 2009, Asean menyusun *blue print* pembentukan tiga komunitas pilar, yaitu politik-keamanan, ekonomi, dan sosial budaya ASEAN; dengan tujuan untuk mewujudkan perdamaian, stabilitas dan kesejahteraan di antara negara-negara di kawasan Asia Tenggara pada tahun 2015 (RPJMN 2010-2014).

Lebih jauh, Indonesia berhasil mendorong ASEAN menjadi organisasi regional yang mampu menarik negara-negara utama di dunia untuk menjadi bagian dari proses integrasi ASEAN<sup>5</sup>. ASEAN Regional Forum (ARF) melibatkan Amerika Serikat, Kanada, Rusia, Jepang, China, Korea Selatan dan Australia. ARF merupakan forum konsultasi dan dialog yang konstruktif di bidang politik dan keamanan untuk membangun dan memperkuat rasa saling percaya di antara negara-negara peserta (*confidence building measures, CBM*), serta mencegah atau meminimalisasi terjadinya konflik melalui diplomasi preventif (*preventive diplomacy*)<sup>6</sup>.

Perkembangan terkini yang mendapat perhatian di kawasan Asia Pasifik adalah pertumbuhan ekonomi Cina. Cina telah menjadi raksasa kekuatan ekonomi baru (Garnaut, 2009) mengganti peran Jepang di kawasan regional. Ke depan, menurut Xiaotian (2010), kepentingan Cina ini memerlukan stabilitas kemandirian regional untuk menjamin pemenuhan kebutuhan ekonomi mencakup pangan, energi, dan sumberdaya lainnya. Karenanya Cina berkepentingan secara aktif terlibat dalam kerjasama kemandirian regional antara lain Shanghai Cooperation Organization (SCO), the Conference on Interaction and Confidence-Building Measures in Asia (CICA) and ARF. Upaya-upaya kerjasama tersebut membutuhkan kepemimpinan dalam diplomasi Indonesia agar dapat mengambil manfaat positif bagi pembangunan

---

<sup>5</sup> Kepemimpinan Indonesia akan semakin kuat di ASEAN terutama dengan kedudukannya sebagai Ketua ASEAN pada tahun 2011. Posisi itu merupakan tantangan bagi Indonesia untuk membuktikan kepemimpinannya dalam menggalang komitmen dan mendorong negara-negara anggota ASEAN dan penyelesaian rencana aksi Piagam ASEAN menuju perwujudan komunitas ASEAN pada tahun 2015. Menurut Menlu Marty Natalegawa, Indonesia senantiasa konsisten mengelola perubahan

"*managing change*" dan mendorong adanya perubahan kearah yang lebih baik "*promoting change*". Dua hal inilah yang sesungguhnya dilakukan Indonesia sepanjang tahun 2011. Diplomasi Indonesia tidak hanya bersifat responsif, namun juga bersifat antisipatif (Pidato Pernyataan Tahunan Menteri Luar Negeri Republik Indonesia, DR. R.M. Marty M. Natalegawa, Jakarta, 4 Januari 2012)

<sup>6</sup> Australia, Inggris, Singapura, Selandia Baru dan Malaysia membentuk aliansi Five Power Defense Agreement (FPDA)

nasional. Kemampuan kerjasama internasional merupakan sumber utama moral dan akuntabilitas kepemimpinan dalam aspek institusional dan global.

Pada saat yang sama, Amerika Serikat juga memiliki kepentingan yang sama untuk menjamin stabilitas dan keamanan global termasuk di kawasan Asia Pasifik. Globalisasi telah menempatkan banyak kepentingan (ekonomi) Amerika Serikat dan upaya-upaya mempertahankan pengaruhnya di wilayah ini. Pada posisi tersebut, Indonesia memiliki peran strategis secara geopolitik. Menurut Kuncoro Jakti (2010), Selat Malaka menampung 40 persen lalu lintas laut dunia. Posisi geografi di silang dunia sesungguhnya dapat dimanfaatkan untuk mendukung pembangunan ekonomi sekaligus memperkuat kemampuan pertahanan Indonesia untuk memelihara stabilitas keamanan regional.

## **PENUTUP**

Moral dan akuntabilitas merupakan karakter dasar kepemimpinan berdasarkan IKNI. Konsep ini memadukan kemampuan konseptual dan empirik seorang pemimpin untuk menjalankan sistem manajemen nasional secara profesional, elegan, dan bermartabat, berlandaskan kepada karakter nasional. Karena itu, IKNI dapat menjadi tolok ukur kepercayaan sosial (*social trust*) perihal kapabilitas dan akseptabilitas seorang pemimpin yang didambakan. Pemimpin yang dapat membangun optimisme dan mengantarkan bangsa Indonesia kepada kualitas kehidupan nasional yang lebih baik. IKNI terdiri empat kategori moral dan akuntabilitas, yakni individu, sosial, institusional dan global.

Moral dan akuntabilitas kepemimpinan nasional dideskripsikan melalui (i) pemantapan falsafah Pancasila sebagai landasan pembentukan kualitas sumberdaya manusia yang kompetitif dan tangguh terhadap tantangan; (ii) mengembangkan kualitas kehidupan, melalui optimalisasi segenab sumberdaya bangsa dengan kebhinekaanya pada seluruh gatra dalam kehidupan nasional dalam rangka mencapai tujuan nasional; (iii) peningkatan kualitas birokrasi dan *capacity building* di daerah dengan pendekatan multikultur dengan sasaran meningkatkan investasi dan pertumbuhan ekonomi; (iv) pembangunan yang di dalamnya mempertimbangkan aspek wilayah dengan mengintegrasikan aspek sosial dan lingkungan menuju

tercapainya kesejahteraan yang optimal dan berkelanjutan; (v) pengembangan sumberdaya lingkungan sesuai kaidah ekonomi dan ekologi untuk menghasilkan kesejahteraan dan manfaat bagi banyak kepentingan; (vi) pembangunan pendidikan untuk meningkatkan kualitas SDM dan generasi muda melalui prinsip-prinsip keteladanan, moral dan etika sesuai falsafah hidup bangsa berdasarkan Pancasila; (vii) pembangunan hukum dan aparatur untuk mengantisipasi perkembangan lingkungan strategis, dan membentuk masyarakat madani yang dilandasi moralitas yang luhur; dan (viii) peningkatan peran politik bebas dan aktif untuk menjalin hubungan dan kerjasama internasional serta menciptakan tatanan dunia baru yang damai, adil dan saling menghormati kedaulatan negara.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, A. G. 2010. Kebijakan dan Strategi Pembinaan Kekuasaan Kehakiman Guna Tegaknya Supremasi Hukum Dalam Rangka Peningkatan Kualitas SDM. Materi ceramah PPRA 45 Lemhannas, 27 Juli 2010. Lemhannas, Jakarta
- Akbar, P. 2010. Pembangunan Hukum dan HAM di Indonesia Dalam Rangka Peningkatan Kualitas SDM. Materi ceramah PPRA 45 Lemhannas, 29 Juli 2010. Lemhannas, Jakarta
- Amir, S. 2007. Nationalist rhetoric and technological development: The Indonesian aircraft industry in the New Order regime. *Technology in Society* 29 (2007) 283–293
- Asean (Association of Southeast Asian Nations). 2009. Implementing The Roadmap For an Asean Community 2015. Annual Report 2008-2009. Asean Secretary Office, Jakarta
- Bosworth, S. 2006. Dancing with Giants: The Geopolitics of East Asia in the Twenty-First Century. 41-50. In: Albramowitz, M and S. Bosworth (eds.). *Chasing the Sun: Rethinking East Asian Policy*. New York: The Century Foundation Press.
- BPS (Badan Pusat Statistik). 2011. Data Strategis BPS, Bulan Agustus 2011. BPS Pusat Jakarta.
- BPS (Badan Pusat Statistik). 2012. Perkembangan Indikator-indikator Utama Sosial Ekonomi Indonesia, Bulan Mei 2012. BPS Pusat Jakarta.
- Byham, W. C. 2010. Developing the Next Generation of Chinese Business Leaders. *China Business Review*. January-February 2010. Online material.

- CBI (Carnegie Bosch Institute). 2009. Leadership and Change Management in a Multicultural Context. Tepper School of Business, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, USA
- Dasgupta, P. 2007. Measuring sustainable development: Theory and application. *Asian Development Review*, vol. 24(1):1-10
- Drabenstott, M. 2006. Rethinking faderal policy for regional economic development. *Economic Review*, first quarter: 115-142
- Effendi, S. 2005. Membangun budaya birokrasi untuk *Good governance*. Lokakarya Nasional Reformasi Birokrasi Diselenggarakan Kantor Menteri Negara PAN. 22 September 2005
- Efird, N. 2010. The State-Owned Enterprise as A Vehicle for Stability. Strategic Studies Institute. ISBN 1-58487-436-8. (April 1020). [www.StrategicStudiesInstitute.army.mil/](http://www.StrategicStudiesInstitute.army.mil/)
- Eriyatno. 1998. Manajemen pada situasi krisis: aplikasi pada kelembagaan sistem distribusi. Perencanaan Pembangunan, Bappenas Jakarta:12 (Juni-Juli): 3-8
- Garnaut, J. 2009. China's sky-high growth does not tell the full story. *Sydney Morning Herald*, 1 Juni 2009
- Grindle, M. S. 2001. In quest of the political: the political economy of development policy making. In: Meier, G and J. E. Stiglitz (eds.). *Future Development: Economic perspectives*. Oxford Univ Press, Oxford. 345-380
- Hasibuan, s. 2003. SDM Indonesia: Mengubah Kekuatan Potensial Menjadi Kekuatan Riil. *Majalah Perencanaan Pembangunan*, Bappenas, Jakarta. Edisi 31, April-Juni 2003: 2-10.
- Hjerppe, R. 2003. Social capital and economic growth. The International Conference on Social Capital, arranged by Economic and Social Research Institute of the Cabinet Office of the Japanese Government, Tokyo, March 24-25, 2003. 26p
- Kuncoro-Jakti, D. 2010. Penguasaan dan penerapan Iptek di Bidang Politik dan Ekonomi Dalam Rangka Peningkatan Kualitas SDM. Materi ceramah PPRA 45 Lemhannas, 25 Agustus 2010. Lemhannas, Jakarta
- Laboratorium Pancasila IKIP Malang (1997). Refleksi Pancasila dalam Pembangunan. *Usaha Nasional*, Surabaya. 243p.
- Lemhannas. 2009. Indeks Kepemimpinan Nasional Indonesia (IKNI). Lemhannas RI. Jakarta.
- Li Kouqing. 2009. Leadership: theory and practice. Asia-pacific Finance and Development Center. Strategic Leadership for GMS Cooperation Learning Program. Shanghai, PRC, 18-24 October 2009,
- MLSS-ILO. 2006. Report from the International Forum on High Skill Worker Development in China. Ministry of Labour and Social Security (People Republic of China) and the International Labour Organization Beijing, 30-31 October 2006

- Moore, C. 1996. Human resources in the public sector. In: Towers, B (ed.). *The Handbook of Human Resources Management*. Blackwell Business, Massachusetts. 353-372.
- Mustopadidjaja, A. R. 2004. Paradigma Pengambilan Keputusan Dalam Penyelenggaraan NKRI di Abad 21. *Majalah Perencanaan Pembangunan*. Bappenas Jakarta. IX(6): 2-8
- Noorsyam, H. M. 2009a. Sistem Filsafat Pancasila: Tegak Sebagai Sistem Kenegaraan Pancasila - UUD Proklamasi 45. *Kongres Pancasila*, diselenggarakan Pusat Studi Pancasila, tanggal 30 Mei – 1 Juni 2009 di Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta.
- Noorsyam, H. M. 2009b. NKRI sebagai sistem kenegaraan Pancasila dalam wawasan Filosofis Ideologis dan Konstitusional. *Jurnal Konstitusi*. Mahkamah Konstitusi dan Pusat kajian konstitusi Fakultas Hukum Universitas Wisnuwardhana Malang. 1(2): 59-84.
- Nugroho, I. 2010a. Nilai-nilai Pancasila sebagai Falsafah Pandangan Hidup Bangsa untuk Peningkatan Kualitas Sumberdaya Manusia dan Pembangunan Lingkungan Hidup. *Jurnal Konstitusi*. Diterbitkan Mahkamah Konstitusi (MK) dan Puskasi Universitas Widyagama Malang. 3(2):107-127. ISSN 1829-7706
- Nugroho, I. 2010b. Kepemimpinan Visioner dan Reformasi Birokrasi. *Majalah Perencanaan Pembangunan-BAPPENAS Jakarta*. 16(3):2-5. ISSN: 0854-3709
- Nugroho, I. 2011. Peran Kepemimpinan Nasional Dalam Implementasi Nilai-Nilai Pancasila Sebagai Falsafah Hidup Bangsa Dan Pembangunan Nasional. *Kongres Pancasila ke 3 di Universitas Airlangga, Surabaya*, 31 Mei hingga 1 Juni 2011.
- Nugroho, I. dan R. Dahuri. 2012. *Pembangunan Wilayah: Perspektif ekonomi, sosial dan lingkungan*. Penerbit Pustaka LP3ES Jakarta. Cetakan Kedua.
- Nugroho, I. 2007. *Ekowisata: Sektor Riil Pendukung Pembangunan Berkelanjutan*. *Majalah Perencanaan Pembangunan-BAPPENAS Jakarta*. Edisi 2 th ke XII (Januari-Maret): 44-57.
- Pagon, M., E. Banutai and U Bizjak. 2008. *Leadership Competencies For Successful Change Management. A Preliminary Study Report*. Slovenian Presidency of the EU 2008.
- Poespowardojo, S dan Hardjatno, N. J. M. T. 2010. *Pancasila Sebagai Dasar Negara dan Pandangan Hidup Bangsa*. Pokja Ideologi. Lemhannas, Jakarta
- Poespowardojo, S. 1994. *Filsafat Pancasila. Sebuah Pendekatan Sosio Budaya*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 227p.
- Pokja Ideologi. 2010. *Mewaspada dan Menanggulangi Ancaman Terhadap Pancasila*. Pokja Ideologi. Lemhannas, Jakarta

- Pokja Padnas. 2010. Materi Pokok Kewaspadaan Nasional: Integrasi Nasional. Pokja Padnas, Lemhannas RI, Jakarta.
- Pokja Pimnas. 2010. Kepemimpinan Nasional. Pokja Kepemimpinan. Lemhannas, Jakarta
- Pokja Sismennas. 2010. Sistem Manajemen Nasional. Pokja Sismennas, Lemhannas RI, Jakarta.
- Pokja Tannas. 2010. Materi Pokok Ketahanan Nasional: Konsepsi dan tolok ukur. Pokja Tannas, Lemhannas RI, Jakarta.
- PURB (Pedoman Umum Reformasi Birokrasi). 2008. Peraturan Menpan No: PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi
- Rajasa, M. H. 2007. Membangun Karakter dan Kemandirian Bangsa. Jurnal Negarawan. 4, Mei 2007.
- Rothberg, D. 1999. Enhanced and Alternative Financing Mechanisms Strengthening National Park Management in Indonesia. NRMP USAID, Jakarta
- RPJMN 2010-2014. 2010. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional. Peraturan Presiden No 5 tahun 2010. Bappenas, Jakarta
- Silalahi, T. B. 2010. Kepemimpinan Visioner Dalam Rangka Reformasi Birokrasi. Materi Ceramah Kepemimpinan, Lemhannas, 7 Juli 2010. Jakarta
- Xiaotian, Ma 2010. New Dimensions Of Security. The 9th International Institute for Strategic Studies (IISS) Asia Security Summit: The Shangri-La Dialogue 2-nd Plenary Session Singapore, 5 June 2010
- Yudhoyono, S. B. 2007 Bangunlah Negara Dengan Perencanaan Yang Baik. Jurnal Negarawan. 5, Agustus 2007
- Yusgiantoro, P. 2010. Renewing The Regional Security Architecture. The 9th International Institute for Strategic Studies (IISS) Asia Security Summit: The Shangri-La Dialogue Sixth Plenary Session Singapore, 6 June 2010