

Kepemimpinan Nasional yang Kuat yang Mampu Membangkitkan Martabat Bangsa

*Bureaucracy reform, including public administration reform has not yet shown **significant** result as expected because our effort just covered hard side of change rather than soft side of change with cultural-basis in order to change mindset and behaviour. In handling the complexity of our country and nation situation, needs leadership who has wants and competency, politics and civil society, which able to present a strong country and national competitiveness in all government sectors.*

Key words: National leadership, change of mindset and behaviour, and national competitiveness.

Oleh Sri Sultan Hamengku Buwono X

A. Transformasi Birokrasi

Pakar transformasi budaya organisasi, John P. Kotter berpendapat bahwa "...Management deals mostly with the status quo, and leadership deals mostly with change...". Transformasi merupakan tugas pimpinan puncak, karena berkaitan dengan perubahan *mindset* dan perilaku yang berkaitan dengan determinan budaya, sehingga lebih mendasar daripada reformasi birokrasi yang bersifat struktural. Namun demikian, keduanya, reformasi, apalagi transformasi, harus didorong dari atas (*top-down*) dengan *political will* yang kuat disertai keteladanan. Demikian juga terhadap apa yang sering disebut: reformasi administrasi publik.

Transformasi berwujud suatu perubahan besar dan radikal yang terjadi di suatu organisasi, seperti layaknya perubahan dari kepompong menjadi kupu-kupu. Suatu perubahan yang tidak cukup hanya dilakukan secara perlahan-lahan, selangkah demi selangkah (*incremental*), tetapi serentak secara simultan, apalagi menghadapi dinamika perubahan yang demikian cepat. Jadi, jangan berharap reformasi birokrasi, misalnya, bisa terjadi, bila pimpinan puncak tidak memiliki visi dan keinginan kuat untuk suatu perubahan.

Dalam hubungan itu, sepenggal frasa John Kotter di awal tulisan ini telah menjelaskannya secara gamblang, yang selengkapnya adalah sebagai berikut:

Karena manajemen kebanyakan berurusan dengan status quo dan kepemimpinan kebanyakan berurusan dengan perubahan, maka pada abad

mendatang kita harus lebih mampu mencetak pemimpin-pemimpin. Tanpa pemimpin yang cukup jumlahnya, visi, komunikasi dan pemberdayaan yang menjadi jantung perubahan, secara sederhana dapat dikatakan tidak akan cukup cepat untuk memuaskan kebutuhan dan harapan.

Artinya, seorang pemimpin puncak harus mampu “mencetak” pemimpin-pemimpin pada level di bawahnya dalam jumlah yang cukup. Tetapi tidak seperti di perusahaan, di tingkat pemerintahan dalam sistem pemilu sekarang ini, tidaklah mungkin seorang Presiden, misalnya, bisa “mencetak” gubernur dan bupati/walikota yang benar-benar mau dan mampu menjalankan visimisinya. Apalagi jika ia ingin membuat gebrakan perubahan, akan banyak menghadapi ranjau-ranjau resistensi terhadap perubahan.

Padahal mengelola perubahan saat ini dianggap isu utama dalam agenda kepemimpinan nasional ke depan. Prabowo Subianto, misalnya, merumuskannya dengan “haluan baru, pemimpin baru”, sejalan dengan alur pikir Rizal Ramli dan Sukardi Rinakit, dengan jargon: “jalan baru, pemimpin baru”.

Sadar akan misi pembaharuan itu, seharusnya bangsa ini berperan dalam “kafilah masa depan” dengan menerima tantangannya. Jangan hanya disibukkan oleh ruang masa lalu –seperti kata Chairil Anwar, “*melap-lap*” masa silam-- seraya membiarkan kafilah masa depan berlalu. Tanpa perlu kehilangan ruh masa lalu, kita harus mengambil bagian dalam kebangkitan masa depan itu, karena kuku jejaringnya sebagian telah menancap di dalam diri, masyarakat, dan tubuh bangsa ini.

Jika mengadopsi “*The Ten Challenges and Pain*” yang dihadapi korporat, dan mengadaptasinya ke sektor pemerintahan, setidaknya bisa diidentifikasi adanya empat permasalahan mendasar yang memerlukan transformasi budaya, yaitu pengelolaan perubahan (*managing change*), pengembangan kepemimpinan (*developing leaders*), pengelolaan SDM (*managing people*), dan budaya kerja (*governance culture*).

Mengapa selama ini reformasi birokrasi, termasuk reformasi administrasi publik, belum menampakkan hasil seperti yang kita harapkan, karena baru menyangkut *hard side of change*, seperti perubahan pada aspek kelembagaan, sistem dan prosedur yang lebih mudah diidentifikasi. Sementara *soft side of change* yang berbasis budaya untuk merubah *mindset* dan perilaku, belum cukup disentuh.

Bisa dibayangkan, meski kita semua maklum bahwa Indonesia adalah negara kepulauan terbesar di dunia, jika ada gagasan untuk merubah konsep pembangunan yang berbasis kontinental menjadi berbasis maritim, bisa diduga akan banyak menghadapi rintangan yang tidak ringan. Meski kita juga paham, bahwa agar kita menjadi “tuan di negeri sendiri” perlu adanya usaha renegotiasi kontrak-kontrak pertambangan, bahkan jika mungkin ke arah nasionalisasi, seperti yang dilakukan oleh kelompok negara-negara Amerika Latin yang bermazab neo-sosialisme, malah bisa dipastikan, belum tentu semua elite negeri ini sepakat.

Paradigma baru, pemerintahan baru, ilmu dan teknologi baru, informasi baru, pendekatan baru, silih berganti membawa perubahan dalam sejarah peradaban bangsa kita. Perubahan semakin besar terasa, ketika perputarannya semakin cepat seperti sekarang ini. Di era yang diwarnai dengan gejolak perubahan, mempertahankan *status quo* bukanlah keputusan yang bijak. Ketika segala sesuatu di sekitar kita berubah: keinginan dan kebutuhan masyarakat, produk-produk hukum berubah, negara-negara lain menerapkan strategi bersaing yang selalu diperbaharui, serta seluruh infrastruktur ekonomi juga menggandeng teknologi yang terus berubah, maka perubahan bukan lagi satu pilihan, melainkan keharusan.

Namun, mendengar kata "perubahan" mungkin saja banyak orang yang menjadi khawatir. Menurut John P. Kotter dan Dan S. Cohen dalam bukunya "*The Heart of Change*", orang terdorong untuk berubah karena ia "melihat" urgensi untuk berubah, "merasakan" kepentingan untuk berubah, dan untuk selanjutnya siap "melakukan" perubahan. Memang Kotter sendiri juga menyadari, bahwa setiap kali manusia dipaksa untuk menyesuaikan diri terhadap kondisi yang berubah, di situ selalu ada kegetiran.

Ketiga prinsip di atas: "melihat", "merasakan" dan "melakukan" ternyata bukan bermuara pada pendekatan manajemen, teknis, anggaran, atau pun pendekatan ilmiah yang canggih lainnya, melainkan pada SDM yang terlibat dalam perubahan tersebut. Dengan demikian juga harus berujung pada perubahan sikap manusia.

B. Kepemimpinan yang Kuat

Sekarang ini dan ke depan memang Indonesia memerlukan pemimpin dan kepemimpinan yang kuat untuk menyelesaikan berbagai permasalahan bangsa. Pemimpin yang kuat, menurut Konvensi Ikatan Alumni Lemhannas (IKAL), adalah pemimpin yang paling rendah resistensinya dalam masyarakat. Pemimpin yang kuat berarti juga memiliki konsistensi *-satya wacana*: satunya kata dengan perbuatan—tegas dan tidak ambivalen sebagai wujud kontrak sosial dengan rakyat.

Gagasan tentang kontrak sosial (*social contract*) pertama kali dikemukakan oleh Plato, seorang filsuf Greek, lebih 25 abad yang lalu dalam tulisannya "*Republic*". Konsep ini kemudian didukung oleh para filsuf yang kemudian, seperti Rousseau dan Hobbes, wujudnya berupa kontrak sosial antara pemerintah dengan rakyat. Ide kontrak sosial itu berdasarkan premis, bahwa kekuasaan sesungguhnya terletak di tangan rakyat.

Sejarah mencatat, bahwa Daud bukan saja nabi, tetapi juga penguasa kerajaan. Allah SWT. mengisyaratkan, bahwa Daud bukan hanya dipilih oleh-Nya, tetapi juga diangkat oleh masyarakat. Pada titik ini Imam al-Mawardi, pengarang *al-Ahkam al-Sulthaniyah*, menjelaskan bahwa ada yang memberi *amanah* dan ada yang menerima *amanah*, sehingga terjadilah hubungan sosial di antara keduanya. Ratusan tahun setelah al-Mawardi mangkat, barulah muncul

di Barat teori kontrak sosial yang sebenarnya benih itu telah disemai oleh penafsiran al-Mawardi.

Jikalau saja kita bisa menemukan seorang pemimpin kuat yang akan memimpin bangsa dan negara ini, niscaya ia akan menjadi orang besar, setelah krisis mampu diatasinya. Jenis orang kuat ini harus “berjodoh” dengan impian masyarakat Indonesia sekarang. Kita tidak bisa meniru orang kuat bangsa-bangsa lain. Orang kuat itu kontekstual. Orang kuat kita di masa lampau, belum tentu cocok dengan konteks kebutuhan sekarang. Orang kuat yang kita cari kini, belum tentu akan menjadi kuat sepuluh atau dua puluh tahun mendatang. Apalagi menjiplak orang kuat dalam sejarah bangsa-bangsa lain, karena mereka memiliki orang kuatnya masing-masing. Setiap zaman melahirkan dan membutuhkan orang kuatnya sendiri.

Sesungguhnya rakyat menginginkan pemimpin yang tegas, berani karena benar, benar karena menurut hukum. Rakyat tidak butuh pameran kelicinan berdebat, atau kepiawaian mencipta lagu dan puisi, tetapi yang dibutuhkan rakyat, buah dari keintelektualan mereka adalah kualitas perbuatan nyata. Tidak terlalu peduli tentang IQ, yang penting berani bertindak tegas sesuai kontrak sosial, jujur, tanpa pamrih, mengutamakan kepentingan bersama, jauh dari *aji mumpung*, berani tidak populer demi keselamatan dan kesejahteraan rakyat.

Rakyat tidak menginginkan pemimpin yang hanya peduli pada golongan sendiri, daerah sendiri, kerabat sendiri, pemimpin yang egoistik. Atau pemimpin mabuk kuasa, yang takut kehilangan kursi. Para pemimpin ini berdiri tegak di depan dengan panji-panjinya, dan di belakang, ribuan massa pendukungnya. Namun, suara seorang pemimpin politik sekarang ini, meski jelas-jelas demi kepentingan seluruh bangsa, tetap saja ditafsirkan bagi kepentingan kelompoknya. Mereka ini adalah tokoh-tokoh dengan kepentingan golongan, massa tertentu, demi tujuan tertentu pula. Ia mengabdikan untuk masa kini yang dekat dan untuk persoalan-persoalan aktual saja. Tanda gambarnya kami, dan bukan tanda gambar kita. Dan karenanya, sulit memperoleh kepercayaan dari massa dan golongan lain.

Tokoh pemimpin yang bisa diterima oleh seluruh golongan dan masyarakat bangsa adalah tokoh yang tidak memiliki massa golongan. Massanya adalah seluruh rakyat. Tokoh semacam itu barangkali memang berasal dari suatu golongan massa, tetapi memiliki kualitas di luar massa golongannya. Tokoh ini tidak berbendera, dan dengan demikian justru mewakili semua bendera, karena semua bendera yang ada bisa dikibarkannya. Ia tidak memiliki kepentingan kelompok, dan karenanya ia memenuhi semua kepentingan kelompok. Tokoh yang mungkin bisa dipercaya adalah tokoh yang kepentingannya tidak-berkepentingan, yang massanya tidak-bermassa, yang suaranya bukan suara sekarang ini.

Pemimpin yang diinginkan adalah yang kuat karakternya, yang tidak ambivalen dan tidak ragu untuk membenarkan dan menyalahkan. Pemimpin yang tidak melihat batas-batas golongan dan kepentingan. Pemimpin yang berkuasa tetapi tidak menguasai. Kaya tetapi tidak memiliki. Cerdas tetapi

menyembunyikan kecerdasannya. Jujur tetapi rendah hati. Berbicara melalui kerja. Termasyhur tetapi berlaku biasa. Berprinsip tetapi terbuka. Menghukum dengan menangis. Berdoa bukan untuk dirinya.

Karakter pemimpin yang demikian itu mungkin banyak kita miliki. Ia tidak bisa memunculkan dirinya dengan usahanya sendiri. Orang yang terlalu percaya pada kerja rasionya, bahwa pemimpin itu dapat diperjuangkan, patut dicurigai kejujuran dan otentitas kepemimpinannya. Orang kuat adalah orang panggilan. Siapa yang memanggil? Hati nurani dan jeritan kebutuhan rakyat sendiri. Pemimpin sejati tidak berambisi menjadi pemimpin.

Bila kualitas pemimpin yang demikian itu terpilih menjadi orang kuat, maka kebesarannya akan diuji. Kualitas pemimpin yang demikian itu akan ada di tengah-tengah dualisme yang plural ini. Ia akan “terjepit” antara yang kanan dan kiri, antara mayoritas dan minoritas, antara yang keras dan yang lunak. Kreativitas dan kepekaannya diuji. Di saat-saat inilah keberanian dan ketegasannya terhadap kebenaran mendapatkan tantangannya.

Tarik-menarik kepentingan dualistik yang plural inilah ciri khas konteks Indonesia. Orang kuat Amerika mungkin hanya menghadapi dualisme dua partai, tidak ada lagi dualisme rasial. Tetapi, di Indonesia masih menggejala bagaikan api dalam sekam, dualisme partai-partai, dualisme kepercayaan, dualisme rasial, dualisme Bagian Barat dan Timur, dualisme anak emas dan anak tiri, dan sebagainya.

Sesungguhnya yang dualistik itu bisa menjadi pasangan komplementer. Karena itu, api di bawah sekam ini akan mudah dipadamkan bila tidak datang tiupan. Belajar dari pengalaman sejarah, orang Indonesia dasarnya terbuka, toleran, mudah diatur, mudah patuh, tidak banyak menuntut, suka mengakurkan hal-hal dualistik, siap menerima yang asing, tidak menyukai sesuatu yang ekstrem.

Orang kuat Indonesia adalah pemimpin yang memenuhi kebutuhan “dunia tengah” manusia Indonesia. Dan itu hanya dapat dilakukan oleh orang kuat, yang berkarakter sederhana, jujur, tulus, memikirkan rakyat kecil, seperti Bung Hatta. Kharismatik dan patriotik seperti Bung Karno. Kosmopolit seperti Syahrir. Transenden seperti Rama Mangunwijaya.

C. Memimpin dengan Aksi

Arthur M. Schlesinger Jr dalam bukunya “*Dis-Uniting of America: Reflections on A Multicultural Society*” (1992), menyatakan bahwa banyak negara di dunia pecah karena gagal memberikan alasan-alasan yang kuat kepada bangsanya yang berasal dari berbagai latar belakang etnis untuk melihat diri mereka sebagai bagian dari negara yang sama.

Inilah yang sedang dialami oleh negara dan bangsa kita saat ini. Agaknya kita telah lupa tentang tujuan bersama. Kalau pun ingat—mewujudkan masyarakat adil dan makmur, mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan kesejahteraan umum, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia—itu pun miskin

implementasi dengan diiringi kurangnya *mutual-trust* di antara sesama komponen bangsa.

Bertolak dari fakta empirik itu, maka yang dibutuhkan bangsa ini adalah tipe kepemimpinan pekerja (*work leader*), petarung yang tidak sekadar duduk di meja, tetapi memimpin dengan aksi yang memimpin dengan bekerja. Dalam kaitan itu, analisis John H. Zenger dan Joseph Folkman menyimpulkan, kompetensi kepemimpinan unggul dikelompokkan dalam lima klaster: (1) karakter, (2) kemampuan personal, (3) keahlian interpersonal, (4) fokus pada hasil, dan (5) memimpin perubahan organisasi. Lima kompetensi tersebut berfungsi sebagai tiang penyangga dan pengungkit kepemimpinan ke level lebih tinggi yang unggul.

Di antara kelimanya, karakter merupakan titik sentral, sedangkan elemen lainnya adalah komponen pendukungnya. Elemen keempat dari kompetensi kepemimpinan, yaitu fokus pada hasil (*outcome*) mencakup kemampuan mewujudkan gagasan menjadi serangkaian aksi yang berkelanjutan (*sustainable*), adalah bagian substansial dari kepemimpinan unggul yang memimpin dengan aksi.

D. Negara yang Kuat

Kerinduan hadirnya negara yang kuat bukanlah negara otoriter dan totaliter, tetapi sebuah negara yang efektif dalam menjalankan pemerintahannya, mempunyai legitimasi yang kuat, dan akuntabel, agar demokrasi bisa ditegakkan dan berkembang baik. Termasuk konsolidasi negara adalah konsolidasi sistem dan kelembagaan hukum yang memungkinkan negara berjalan berdasarkan *rule of law*. Penegakan hukum harus didukung lembaga penegak hukum yang kredibel, akuntabel, dan profesional pula. Tidak tercemar oleh tindak suap-menyuap yang marak akhir-akhir ini, yang menunjukkan mafia pengadilan itu benar-benar ada.

Kerinduan hadirnya negara yang kuat memang terasa menggelisahkan, karena masyarakat baru saja berhenti sejenak, setelah menumbangkan rezim otoriter. Memang akan ada dilema besar ketika kita ingin mendambakan sebuah otoritas pemerintahan yang *legitimate*, padahal yang kita hadapi adalah sebuah birokrasi pemerintahan yang korup.

Sebuah negara yang kuat, dibutuhkan untuk mengawal proses konsolidasi demokrasi. Namun, ide negara kuat bukan berarti *civil society* harus lemah. *Civil society* yang kuat akan mampu menjalankan perannya sebagai jembatan antara rakyat dengan negara. *Civil society* yang mampu mencegah agar otoritas negara tidak memasuki *domain society* secara berlebihan, serta mampu menjalankan peran sebagai suplemen dan komplemen negara. Pertanyaannya kemudian akan hadirkah negara yang kuat pada pasca Pemilu 2009 nanti? Jika kabinet presidensial yang akan terbentuk tidak memenuhi persyaratan sebagai kabinet presidensial, tetapi kabinet pelangi sebagai hasil tawar-menawar politik, akan dihadapkan pada Presiden yang lemah, tetapi sulit dijatuhkan.

Kita juga akan memiliki DPR yang kuat, tetapi tidak memiliki legitimasi otentik dari rakyat, karena adanya distorsi fungsi dalam menyuarakan aspirasi rakyat dan maraknya *money politics* yang sungguh memalukan.

Dengan sisa waktu menuju Pemilu 2009 yang masih tersedia, modal yang ada --seperti kebebasan pers dan bangkitnya *civil society* dengan segala persoalannya-- harus dimanfaatkan untuk melakukan penyadaran tentang apa arti hidup berbangsa dan bernegara yang bertolak dari pemikiran demokratis yang otentik. Untuk itu, jangan sekali-kali negara dibiarkan menjadi penguasa wacana lagi, seperti pada era Soeharto. Rakyat harus cerdas memilih sosok pemimpin yang betul-betul memiliki komitmen untuk meningkatkan harkat-martabat bangsa, serta mampu memberikan kesejahteraan bagi rakyatnya.

E. Berkaca dari Negara Lain

Ada banyak rujukan jika kita menginginkan sebuah kepemimpinan yang kuat untuk menghadirkan negara yang juga kuat.

Margaret Thatcher, yang dijuluki "*Wanita Besi*", adalah salah satu contoh pemimpin yang kuat. Ia tidak pernah putus asa jika tanda-tanda kemenangan belum dilihatnya, dan terus berjuang sampai sukses berhasil diraih. Beberapa kali Thatcher harus menelan kekalahan, tetapi terus maju, sampai akhirnya dipercaya memegang jabatan Menteri Pendidikan di usianya yang ke-44. Dan akhirnya menjadi Perdana Menteri sepuluh tahun kemudian, sampai menjabat tiga periode.

Karena keinginannya yang kuat untuk berhasil, semua hal yang dilakukan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor, mendengar pandangan dari banyak pihak, dan memikirkan alternatif hasil yang mungkin diperoleh, baik yang terbaik maupun yang terburuk. "*You may have to fight a battle more than once in order to win it*", adalah pernyataannya yang menunjukkan kemauan kuat Thatcher.

Di bawah asuhan *Lee Kuan Yew*, Singapura berkembang dari sebuah pulau kecil yang miskin sumberdaya hingga menjadi negara makmur. Profesor Charles Schell dari *Manchester Business School*, Singapura, menyebutkan, bahwa kunci keberhasilan Lee adalah kepiawaiannya dalam mengelola *Arms of Leadership*, yakni "kepanjangan tangan" sehingga memungkinkan pemimpin secara efektif menjalankan sebuah organisasi. Tidak peduli sebagus apa pun pemimpinnya, tanpa adanya "*arms*" atau "lengan" kepemimpinan, organisasi tidak akan dapat berkembang secara *sustainable*.

Charles Schell menyebutkan dua alternatif lengan kepemimpinan. *Tipe I*, melalui penciptaan pemimpin-pemimpin baru (*leader creates leaders*) yang mempunyai visi dan kemampuan menyamai pemimpin puncak. *Tipe II*, menciptakan sistem dan prosedur yang dikontrol dengan ketat dan dikompensasi melalui *reward and punishment* yang konsisten. Sebuah organisasi yang efektif biasanya memiliki salah satu atau keduanya.

Profesor Schell, menyebutkan adanya perbedaan yang mendasar dalam gaya pengelolaan *Arms of Leadership* model Lee Kuan Yew dengan Pak Harto,

walaupun mereka sama-sama keras dalam sikap politiknya. Seperti Indonesia pada waktu itu, partai oposisi di Singapura juga relatif lemah. Meski orang berani mempertanyakan kebijakan pemerintah, tetap saja mereka tidak bisa berbuat banyak. Lee Kuan Yew pernah menuntut lawan politiknya sampai bangkrut, karena menyebut dirinya sebagai orang yang korup dan tidak jujur.

Perbedaannya terletak pada bagaimana pemerintahan tangan besi Lee juga diimbangi dengan sistem yang kuat dan penegakan hukum yang baik. Etika dan cara hidup parlemen ditetapkan dengan standar yang tinggi --anggota parlemen dilarang mengunjungi bar untuk minum atau pun sekadar bersosialisasi, apalagi berani menerima "gratifikasi". Standar yang sama diberlakukan di jajaran pemerintahan: tanpa ampun bagi mereka yang ketahuan berjudi, korupsi, atau pun main wanita. Selain itu, sistem birokrasi yang ketat tetapi tetap terkontrol, sehingga bagi mereka yang mengikuti prosedur dengan benar akan dapat menyelesaikan kepentingannya secara cepat dan efisien. Lain halnya Indonesia. Meski banyak kesamaan dalam situasi politik, tetapi berbeda jauh dalam *law enforcement* dan etos kerja. Selain korupsi merajalela, kita juga malah akan tidak mendapatkan apa-apa kalau mengikuti prosedur atau birokrasi yang berlaku.

Visi seorang pemimpin yang pintar tidak akan terlaksana berdasarkan imbauan atau arahan semata. Seorang pemimpin juga harus cakap dalam membentangkan lengan kepemimpinan dan keteladanannya. Di sebuah negara yang tidak memiliki *new leaders* yang cakap atau situasi masyarakat yang cenderung statis seperti negara-negara Asia, akan lebih manjur, jika menggunakan pendekatan otoritatif dengan sistem dan prosedur yang terukur. Ada situasi di mana fleksibilitas yang berlebihan malah akan membawa inefisiensi, minat kerja yang rendah, dan bahkan penyalahgunaan wewenang.

Kemudian jika merujuk pengalaman negara Afrika Selatan, kita pasti harus menyebut dengan rasa kagum dan hormat kepada Presiden pertama kulit hitam, *Nelson Mandela*. Seorang pemimpin besar Afrika Selatan, yang membawa bangsanya dari negara yang rasialis, menjadi negara yang demokratis dan merdeka.

Dalam sebuah acara *talk show* TV yang dipandu oleh *presenter* terkenal Oprah Winfrey, Nelson Mandela menceritakan bahwa selama penderitaan 27 tahun dalam penjara Pemerintah *Apartheid*, justru mengalami perubahan karakter dan memperoleh kedamaian dalam dirinya. Sehingga dia menjadi manusia yang rendah hati dan mau memaafkan mereka yang telah membuatnya menderita melalui rekonsiliasi nasional. Pelajaran mengenai kerendahan hati dan kepemimpinan sejati dapat kita peroleh dari kisah hidup Nelson Mandela.

Karakter kepemimpinan Nelson Mandel itu sejalan dengan pendapat Kenneth Blanchard, bahwa kepemimpinan dimulai dari dalam hati dan keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya. Perubahan karakter adalah segala-galanya bagi seorang pemimpin sejati. Tanpa perubahan dari dalam, tanpa kedamaian diri, tanpa kerendahan hati, tanpa adanya integritas yang kokoh, daya tahan menghadapi kesulitan dan tantangan, didukung visi serta misi yang

jelas, seseorang tidak akan pernah menjadi pemimpin sejati. Setiap kita sesungguhnya, memiliki kapasitas untuk menjadi pemimpin!

F. Keteladanan Pemimpin

Segala formula kepemimpinan tadi tidaklah bermakna bila faktor keteladanan diabaikan. Seorang pemimpin wajib mengedepankan keteladanan dengan menjalankan *leadership by example*. Bukankah saripati kepemimpinan adalah “*memandu jalan dan membawa orang lain ke tujuan bersama?*” Apakah seorang pemimpin dapat memandu, manakala ia sendiri berjalan dalam kegelapan visi, melangkah dengan kelemahan karakter, dan bergerak maju tanpa kacamata strategi yang tepat? Bagaimana membawa orang lain ke tujuan bersama, jika ia sendiri pun tidak mampu memberikan contoh dan keteladanan yang bisa ditiru?

Daya keteladanan merupakan kriteria pokok menjadi pemimpin nasional atau bagian dari kepemimpinan nasional. Agar dapat menjadi Pemimpin-Peneladan, seseorang harus memiliki integritas dan komitmen yang kuat untuk memimpin secara benar, jujur dan arif. Dalam hubungan ini T. Richard Chase menulis “*Hanya jika pemimpin menunjukkan kecakapan, perhatian kepada orang lain secara tulus, dan karakter yang terpuji, maka rakyat akan mengikuti*”.

Menurut Booker T. Washington, “*Karakter adalah kekuasaan*”. Kepercayaan dan keterlibatan pengikut pada akhirnya akan paralel dengan level karakter pemimpin. Sementara pakar kepemimpinan John C. Maxwell mengatakan “*The most effective leadership is by example, not edict*”. Menurut dia, 90 persen manusia belajar secara visual, sembilan persen secara verbal, sisanya satu persen dengan indra lainnya. Orang belajar dan mengikuti dari apa yang dilihatnya, sehingga kata Maxwell lebih lanjut “*A leader’s credibility and his right to be followed are based on his life...*”.

Dalam tradisi militer dikenal filosofi kepemimpinan yang diringkas-padat dalam formula “*Follow me!*” Komandan batalyon akan berkata kepada komandan kompi agar mengikutinya, seterusnya ke bawah. Filosofi “*follow me!*” menuntut sang komandan berperilaku, bersikap dan bertindak benar di mata anak buahnya.

Meski keteladanan, kata yang mudah diucapkan, tetapi bukan “*cara hidup*” yang mudah diwujudkan. Namun, setidaknya hal itu menjadi rambu moral-etis dan acuan bagi setiap pemimpin. Mudah-mudahan kerinduan rakyat Indonesia untuk memperoleh pemimpin yang patut dijadikan suri teladan dapat terwujud melalui Pemilu 2009 nanti.

G. Martabat Bangsa

Beberapa waktu yang lalu, perasaan orang Indonesia banyak terganggu oleh sikap bangsa lain yang merendahkan bangsa kita, khususnya sikap bangsa Malaysia, Australia, dan Singapura. Memang perlu disadari, pandangan dan penilaian bangsa lain terhadap kita adalah satu masalah persepsi. Dalam

persepsi itu ada hal tertentu yang amat berpengaruh, seperti faktor kekuatan dan keberhasilan. Dapat diperkirakan, sikap bangsa lain yang merendahkan Indonesia itu dipengaruhi oleh penilaian mereka terhadap kekuatan Indonesia sekarang dibandingkan dengan masa lalu.

Adalah kenyataan bahwa pada tahun 1960-an kekuatan pertahanan RI merupakan yang terkuat di Asia Tenggara. Pada tahun 1980-an Indonesia dinilai tergolong negara "macam Asia" dalam ekonomi, khususnya karena faktor minyak dan gas bumi. Selain itu, diplomasi Indonesia masa lalu yang bebas aktif menunjukkan sikap yang lebih tegar dan percaya diri. Namun, kini bangsa lain tidak lagi melihat kekuatan Indonesia itu. Selain itu, bangsa lain seperti Malaysia telah berkembang maju saat Indonesia malah mundur.

Martabat amat dipengaruhi performa bangsa dalam pergaulan internasional. Pada masa lalu Indonesia lebih bermartabat saat banyak bangsa memandang tinggi pencapaian kemerdekaan melalui perjuangan. Namun karena kemerdekaan itu tidak diikuti prestasi menonjol dalam berbagai bidang, khususnya ilmu pengetahuan, teknologi, dan ekonomi, kini penilaian tinggi itu tidak banyak sisanya.

Yang masih dinilai tinggi adalah keragaman etnik dan kekayaan budaya tradisional Nusantara. Namun, dalam hal ini pun kita harus waspada karena ada keunggulan kita yang "didaku" bangsa lain, misalnya seni batik yang dipaten oleh Malaysia dan pertunjukan berbagai seni Indonesia di Singapura seakan-akan itu "miliknya".

Semua itu terjadi karena kelemahan kita dalam manajemen dan kurangnya semangat usaha jika dibandingkan dengan negara tetangga itu. Karena itu, kita perlu menguatkan semangat untuk berprestasi tinggi dalam hal apa pun. Harus dapat dihilangkan sifat asal jadi yang meluas pada bangsa kita. Keunggulan anak-anak kita dalam olimpiade ilmu-ilmu dasar dan sains adalah hal yang amat baik. Hendaknya dapat juga ditunjukkan dalam banyak bidang lainnya.

Setiap orang yang merasa jadi pemimpin dalam bidang apa pun wajib menggerakkan lingkungannya dalam peningkatan harga diri dan martabat bangsa. Para pemimpin harus menunjukkan teladan dalam mengejar keunggulan (*excellence*) bagi diri atau pun organisasi yang dipimpinnya. Sikap memandang penuh curiga terhadap orang yang mengusahakan prestasi dan keunggulan harus diakhiri, sebaliknya mereka dibantu dan dijadikan pendorong bagi yang lain.

Untuk membuat bangsa lain menghargai, kita harus meningkatkan harga diri dan martabat bangsa. Sukar mengharap orang lain menghargai kita kalau kita sendiri tidak menghargai diri sendiri. Usaha meningkatkan harga diri dan martabat bangsa akan menimbulkan citra lain dari yang sekarang sehingga membuat persepsi bangsa lain terhadap Indonesia lebih positif.

H. Perlu Disiplin

Peningkatan harga diri dan martabat memerlukan niat amat kuat untuk mengadakan banyak perubahan dalam sikap sehari-hari dan perilaku bangsa

kita. Harga diri terutama memerlukan perubahan dalam kendali diri. Kendali diri diperlukan sekali untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang jauh lebih berdisiplin dari sekarang. Rendahnya disiplin bangsa kita bukan hal baru dan tidak pernah dapat diperbaiki secara memuaskan, meski ada Gerakan Disiplin Nasional.

Akibat rendahnya disiplin, banyak peraturan, ketentuan negara dan masyarakat tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya. Bahkan, orang yang telah menetapkan ketentuan untuk diri sendiri pun tidak disiplin melakukannya. Rendahnya disiplin itu amat nyata dalam lalu lintas. Jika kita mengamati perilaku di jalan raya, kita bisa memaklumi judul puisi Taufik Ismail: "*Malu (Aku) Menjadi Bangsa Indonesia*". Tak perlu gerah dan membuat puisi tandingan, tapi marilah kita gunakan cermin besar untuk melihat keseharian diri kita. "*Sudah habis teori di gudang*", demikian ungkapan Profesor Mahfud menjawab pertanyaan mahasiswanya tentang teori apa lagi yang bisa digunakan untuk membangun karakter bangsa yang unggul.

Disiplin diri merupakan hal penting dalam setiap upaya membangun dan membentuk karakter seseorang, sebuah organisasi, dan sebuah masyarakat-bangsa. Sebab karakter mengandung pengertian suatu kualitas positif dengan kepribadian khas yang dimiliki seseorang atau suatu bangsa, sehingga membuatnya memiliki reputasi. Karakter bangsa, adalah kata yang selalu muncul dan seringkali menjadi penutup diskusi, perihal penyebab keterpurukan bangsa di berbagai bidang. Bukan hal baru untuk menyatakan bahwa karakter bangsa kita, ekstrimnya, sedang berada di titik nadir. Perbaikan karakter bangsa diyakini merupakan kunci terpenting agar bangsa Indonesia bisa bangkit dari berbagai keterpurukan guna menyongsong nasibnya yang baru.

Bangsa kita memang gudangnya teoritikus, yang nampak gagah manakala mendiskusikan dan merumuskan sebuah konsep, namun hampir menjadi nihil, bahkan bertolak belakang dalam aplikasinya. Tidak sesuai kata dan perbuatan, demikian ungkapan yang tepat untuk itu. Menjadi lebih menyedihkan lagi, karena mayoritas dari kita adalah bangsa yang religius. Bangsa kita gagal dalam melakukan internalisasi nilai-nilai luhur yang berasal dari Tuhan menjadi perilaku keseharian sebagai wujud kesalehan sosial. Sedangkan bangsa lain memeras otak dan menghasilkan prinsip hidup yang terealisasi.

Tidak perlu malu untuk mengakui bahwa sebagian besar lembaga pendidikan kita belum berhasil melakukan tugas utamanya: internalisasi nilai-nilai luhur menjadi perilaku. Dampak paling merugikan adalah rendahnya kejujuran dalam banyak bidang, baik material, mental, maupun intelektual. Meski tampak sekali peningkatan dalam pelaksanaan ritual agama, kendali diri tidak cukup kuat untuk mempraktikkan ajaran agama dalam sikap dan perilaku. Sedih sekali untuk mengatakan bahwa sekarang amat sulit menemukan manusia Indonesia yang dapat dipercaya. Namun dengan perbaikan kemampuan, kendali diri sudah akan banyak meningkatkan harga diri bangsa.

I. Membangun Etos Keunggulan

Menjadi kewajiban kita semua, agar bisa membawa bangsa ini keluar dari pusaran arus turbulensi nasional, menapaki tegalan berbatu-batu, lalu mendaki bukit keberhasilan nasional dimana Indonesia bakal bisa setaraf dengan Cina, Malaysia, India, atau Korea Selatan. Untuk itu, bangsa kita harus menumbuhkan sebuah kultur baru: “*a culture of excellence*” –kultur keunggulan- di semua bidang kehidupan bangsa, termasuk di arena pendidikan.

Tetapi, tak ada keunggulan apabila kita tidak mampu mendengar panggilan Suara Tuhan, Suara Rakyat, atau Suara Ibu Pertiwi. Karena, pondasi segala prestasi-keunggulan-keakbaran adalah spiritualitas: nurani yang jernih, hati yang bening, dan akalbudi yang cerah. Dan semuanya itu harus dibasiskan pada prinsip-prinsip sejati: apabila orang bekerja berdasarkan panggilan jiwanya maka ia akan unggul melampaui yang lain. Begitulah mula kisah kemajuan negara-negara di belahan Eropa Utara, Amerika Serikat, dan Asia Timur.

Tema keunggulan memang sangat menentukan tingkat kemajuan dan martabat suatu bangsa. Peters dan Waterman berkisah tentang pribadi-pribadi unggul yang mengawaki perusahaan-perusahaan kelas dunia, seperti IBM, Boeing, dan General Electric. Ditekankan pentingnya kedekatan dengan pelanggan, jiwa kewirausahaan, produktivitas SDM, dan motivasi berbasis nilai-nilai luhur.

Jim Collins dalam “*Good to Great*” menampilkan hasil studinya tentang elemen menjadi *great company*: kepemimpinan yang profesional namun rendah hati, pemilihan SDM yang tepat, tegar menghadapi realita, selalu melakukan yang terbaik, membangun kultur disiplin, dan pilihan teknologi yang *pas* sebagai akselerator. Masih ditambahkan, bahwa *excellence* itu digerakkan oleh visi akbar yang menggetarkan bahkan sanggup meminta pengorbanan dari segenap warganya, dipandu oleh strategi cerdas agar sumberdaya yang terbatas pun bisa cukup, dimotori oleh inovasi-inovasi kreatif, dikawal oleh sikap antisipatif, dan didukung oleh karakter ketekunan.

Apa pun komposisinya, akhirnya kita menyimpulkan bahwa basis keunggulan suatu produk, organisasi, bahkan sebuah bangsa, nyata-nyata dan tak bisa lain, ialah manusia unggul juga: spiritualitasnya, intelektualitasnya, dan etos kerjanya. Manusia-manusia unggul demikianlah yang menghasilkan kitab Sutasoma, Negarakertagama, Serat Centhini, candi Borobudur, atau pilar Sosrobahu yang berbasis teknologi konstruksi di masa kini, misalnya.

Menilik Indonesia kini, kita pun bertanya: masih adakah energi sisa untuk membangun budaya unggul sesudah besar-besaran terkuras oleh korupsi, tersedot ketika memerangi penjarahan alam, tersita bagi penyelesaian konflik SARA, terhisap saat menangkal terorisme, bocor buat mengatasi pertikaian politik, tiris guna membayar warisan hutang, serta menguap tatkala mengatasi gonjang-ganjing harga berbagai komoditas pokok?

Banyak yang pesimis, apatis, bahkan sinis. Namun sejarah memberi perspektif yang menghibur: ternyata bisa! Satu contoh saja. Korea Selatan pernah luluh lantak usai Perang Dunia II, kini tampil gagah di serambi depan bangsa-bangsa maju. Apa rahasianya? Samuel Huntington dalam "*Culture Matters*" memberikan jawaban tegas: budaya! Budaya yang bertumbuh di sana ialah kerja keras, disiplin, berhemat, menabung, dan mengutamakan pendidikan. Itulah akar-akar tunggang pohon keunggulan yang kita cari-cari itu.

Harapan lain, modal spiritual pun ternyata bagai lubuk energi tak berdasar. Dalam biografinya, "*The Long Walk To Freedom*" Nelson Mandela berkata, "Keyakinan yang kuat adalah rahasia kesanggupan menanggung segala kekurangan. Semangatmu bisa penuh meskipun perutmu kosong". Keyakinan, iman, harapan, tekad, antusiasme itulah berbagai wajah spiritualitas: *the spirit of excellence*.

J. Reformasi Administrasi Publik

Reformasi administrasi publik sebagai salah satu bidang kajian administrasi selalu menarik untuk dikritisi. Secara teoritis, lahirnya gejala ini sebagai akibat logis dari adanya kecenderungan pergeseran perkembangan ilmu administrasi publik yang beralih dari *normative-science* ke pendekatan *behavioral-ecologis*. Secara empiris, gejala perkembangan masyarakat sebagai akibat dari adanya globalisasi, memaksa semua pihak, terutama birokrasi pemerintah untuk melakukan revisi, perbaikan, dan mencari alternatif baru tentang sistem administrasi yang lebih cocok dengan perkembangan masyarakat dan perkembangan zaman.

Ruang lingkup reformasi administrasi publik, menurut Pramusinto (1994), mencakup keseluruhan penyempurnaan organisasi publik dalam skala makro, baik menyangkut aspek formal maupun kultural. Aspek formal meliputi: perbaikan tatanan organisasi, metode, kinerja, struktur organisasi, prosedur, kualitas aparat, administrasi keuangan, administrasi perbekalan, administrasi statistik, administrasi perubahan-perubahan negara, serta penelitian dan pengembangan organisasi. Sedangkan aspek kultural meliputi antara lain: reorientasi aparat, dan peningkatan kualitas pelayanan.

Pelayanan publik yang direformasi menjadi kunci sangat menentukan untuk tetap menjamin keberhasilan akselerasi pembangunan. Seperti dikatakan oleh Caiden (1982) bahwa pada dasarnya tidak ada satu negara pun yang memiliki sistem administrasi publik yang sempurna. Selalu saja perubahan kondisi memberikan ruang gerak dan kesempatan bagi sebuah sistem administrasi untuk melakukan perubahan-perubahan dalam rangka perbaikan.

Sebagai sebuah pendekatan, reformasi administrasi publik masih terus mengalami perkembangan. Artinya, definisinya bisa berbeda-beda dari kurun waktu yang satu ke kurun waktu yang lain. Secara umum dapat dipahami reformasi administrasi publik sebagai segala bentuk perubahan yang

direncanakan oleh pemerintah yang ditujukan untuk mengoptimalkan kinerja dalam sistem administrasi pelayanan publik.

Namun, beberapa kelemahan yang masih sering menjadi kendala adalah keterbatasan kualitas aparatur, yaitu reorientasi aparat menuju *public servant* dalam pelayanan publik. Padahal, komitmen memberikan pelayanan yang profesional bukan saja menjadi kewajiban aparatur pemerintah tetapi menjadi hak masyarakat.

K. Kesimpulan

Dalam situasi negara dan bangsa serta kompleksnya tantangan saat ini, memang kita memerlukan kepemimpinan yang kuat di semua lini pemerintahan, politik dan *civil society*, yang mampu menghadirkan sebuah negara yang kuat. Negara yang kuat tentu akan mengangkat martabat bangsa dalam pergaulan antarbangsa, karena dimilikinya keunggulan daya saing bangsa dalam berbagai bidang. Dengan kepemimpinan yang kuat, bisa diharapkan keberhasilan reformasi birokrasi, yang di dalamnya termasuk pula reformasi administrasi publik, sehingga menjadikan aparat benar-benar sebagai *public servant*.

Banyak kriteria yang menandai karakter kepemimpinan nasional yang kuat. Tetapi diakui, tidak mungkin mencapai kriteria kepemimpinan yang sedemikian ideal itu. Setidaknya yang bisa kita harapkan adalah kepemimpinan yang memiliki *Trilogi Kepemimpinan: keteladanan, kemauan kuat dan kompetensi*, agar mampu membangkitkan martabat dan daya saing bangsa yang lebih bermutu.

Kesadaran perlunya sebuah tindakan itu relevan dengan pendapat Sir Oliver Lodge, seorang bangsawan Inggris, bahwa "*No sacrifice is wasted*" yang juga diperkuat oleh kearifan lokal Jawa yang terkandung dalam peribahasa: "*Jêr basuki mâwâ béyâ*" -tiada sukses tanpa pengorbanan. Karena perubahan memang memerlukan pengorbanan.

Dalam hal ini, memang diperlukan tindakan nyata pimpinan puncak, baik selaku *Agent of Change* maupun untuk *Role Model*, yang dapat dijadikan *entry point* memasuki perubahan yang lebih mendasar. Hal ini sekaligus memberikan justifikasi pembenaran terhadap ungkapan Kotter yang menjadi kata kunci mengawali paparan ini: "*...leadership deals mostly with change...*".

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi-Lembaga Administrasi Negara (STIA-LAN), seperti juga organisasi lainnya, merupakan entitas sosial dengan batas-batas yang relatif dapat diidentifikasi dan dikendalikan secara sadar pada satu arah yang konsisten. Sebagai suatu entitas sosial, STIA-LAN terdiri dari kelompok orang dengan sifat dan perilaku individu yang berbeda-beda, berinteraksi, saling mempengaruhi dan memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya. Sebagai suatu lembaga pendidikan tinggi, maka *output* yang dihasilkan STIA-LAN adalah manusia yang memiliki kualitas pengetahuan dan keterampilan, produk-produk ilmiah serta jasa, khusus di bidang administrasi negara, untuk berbagai kegiatan masyarakat. *Input*, proses dan *output* STIA-

LAN adalah perilaku, pengetahuan, dan keterampilan, yang menyatu pada manusia.

Berbeda dengan kegiatan industri manufaktur, dimana mesin harus dikendalikan operator melalui pendekatan yang *top-down*, sehingga mesin berfungsi sesuai dengan instruksi, STIA-LAN mengelola manusia sebagai makhluk hidup yang mampu mengatur dirinya sendiri. Mereka tidak pernah bisa dikontrol seperti mesin karena akan menghilangkan hakekat kemanusiaannya. Sebaliknya mesin dapat rusak dan perlu diganti oleh manajemen, sedangkan manusia mampu melakukan rejuvenasi diri dan secara alamiah akan berubah dan berevolusi.

Manajemen manufaktur mungkin membutuhkan metafor mesin yang kuat untuk dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitasnya, akan tetapi apabila hal ini diterapkan di STIA-LAN akan menimbulkan ketidaknyamanan komunitasnya, karena manusia tidak suka diperlakukan seperti roda gigi dan mesin. Pertanyaannya adalah, organisasi, manajemen dan tipe kepemimpinan yang bagaimana yang tepat guna diterapkan pada kelembagaan seperti STIA-LAN, sehingga mampu beradaptasi dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan guna mendukung reformasi administrasi publik?

Sri Sultan Hamengku Buwono X adalah Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta.

Daftar Pustaka

- Kotter, John P. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management, Kotter Change Phases. Value Based Management.net.*
- Lestari, Edison. 2007. *Mengubah Manajer Baik Menjadi Pemimpin Unggul*, Resensi, SwaOnline, 21 Juli 2007.
- Mulya, Alexander S. 2003. *Arms of Leadership*, Warta Ekonomi, 21 Oktober 2003.
- Paulus Bambang WS, *CHR: It's Show Time*, portalhr.com.
- Rais, Sasli & Dance Y. *Flassy, Reformasi Administrasi Publik untuk Membangun Daya Saing Daerah, Kajian Perspektif Resource Based.*
- Rukendi, Cecep. 2003. *Menyelamatkan Indonesia dengan Kontrak Sosial Baru*, Sinar Harapan 2003.
- Sembel, Roy & Tim Mandiri. 2002. *Margaret Thatcher, Pemimpin yang Membawa Perubahan*, Sinar Harapan 2002.
- Shihab, M. Quraish. 2002. *Pemimpin Ummah*. Suara Persatuan Ulama' Malaysia. Online, 14 Juli 2002.
- Sinamo, Jansen H. 2007. *Indonesia Unggul, Mungkinkah?* Rubrik Opini, Kompas, 18 April 2007.
- Sinar Harapan. 2003. *Merangkul Perubahan, Siapa Takut?* 2003.

- Soemardjo, Jakob. 1999. *Siapa yang Bisa Dipercaya?* Rubrik Opini, Kompas, 23 Januari 1999.
- Soemardjo, Jakob. 2002. *Dicari, Orang Kuat Indonesia*, Kompas, 7 September 2002.
- Suacana, Wayan Gede, *Publik & Hak Pelayanan Profesional*, Bali Post, 1 Agustus 2006.
- Suryohadiprojo, Sayidiman. 2007. *Harga Diri & Martabat Bangsa*, Kompas, 28 September 2007.
- Syahnakri, Kiki. 2004. *(Krisis) Kenegarawanan dan Keteladanan*, Rubrik Opini Kompas, 7 Januari 2004.
- TOR Konvensi Nasional II. 2004. *Ikatan Alumni Lemhanas (IKAL)*. Yogyakarta, 31 Januari 2004.
- Widagdo, Heru. 1999. *Mengelola Transformasi*. Kumpulan Artikel Sinopsis Presentasi, Forum Pengkajian Umum IPPI, 20 Mei 1999.
- Young, Yap C. 1999. *Transformational Leadership*, 9 September 1999.
- Zenger, John H. & Joseph Folkman. 2003. *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leader*, MacGraw Hill.
-