



KUALITAS PEMIMPIN DAOED JOESOEF

Pengantar

**Baik di masa damai
maupun dalam keadaan
perang, setiap komunitas
yang mengadakan
gerakan bersama atau
usaha kolektif untuk
mencapai tujuan tertentu,**

baik berdimensi internasional, nasional maupun lokal, memerlukan pemimpin. Sebutan formalnya bisa macam-macam – presiden, menteri, gubernur, bupati, wali kota, lurah, kelian, pengalima, rektor, dekan, direktur, dan lain-lain – tetapi tugas pokok utamanya sama, yaitu menetapkan *the does and the don'ts*, demi

**keberhasilan keseluruhan
upaya dan kerja.**

**Setelah 65 tahun hidup
merdeka, mengurus
sendiri urusan
kebangsaan dan
kenegaraan, melalui
aneka kepuasan dan
kekecewaan, suka dan
duka, di berbagai rezim
pemerintahan dan
disertai empat kali
perubahan UUD 1945, ada
baiknya kita, selau *homo
socius et politicus*, kini
merenungkan kualifikasi**

ideal dari kepemimpinan yang kita butuhkan. Sejurnya kita memang sedang ditantang untuk bisa dan berani menanggapi kriteria kepemimpinan yang selama ini kita pegang. Secara tradisional kita menganggap pemimpin selaku pahlawan, yaitu orang besar yang “tampil ke depan” di saat kritis, orang spesial yang menggerakkan, mengambil keputusan

dan menyemangati pasukan, seorang komandan yang memimpin suatu penyerbuan ke benteng lawan.

Anggapan ini, menurut Peter M. Senge, merupakan suatu pandangan dunia nonsistemik, terfokus pada *short-term events* dan *charismatic heroes* dan bukan pada *systemic forces* dan *collective learning*. Ia pun

**didasarkan pada suatu
asumsi kolot, yaitu
ketidakberdayaan rakyat,
tidak punya visi personal
dan tidak mampu
menguasai kekuatan-
kekuatan perubahan,
harus selalu “mohon
petunjuk atau arahan”.
Kalau semua kekurangan
ini memang ada, ia bisa
diperbaiki hanya oleh
sejenis baru
kepemimpinan yang
menyadari sepenuhnya
kondisi dunia yang sudah**

mengglobal dengan unsur-unsur kehidupan yang kait-mengait.

Untuk bisa berhasil menjalankan misinya, sejak dahulu, seorang pemimpin tidak bisa kerja sendirian, lebih-kurang sekarang di zaman yang serba kompleks. Maka, pemimpin jenis baru dituntut untuk mampu membangun organisasi kerja yang relevan, yang bisa membuat para pembantunya untuk

memahami kompleksitas, menjelaskan visi dan memperbaiki model mental bersama; pendek kata, menyadarkan mereka bertanggung jawab atas pembelajaran individual dan kolektif.

Maka, menurut hemat saya seorang pemimpin ideal adalah seorang yang sekaligus berupa “desainer”, “pengabdi”, “guru”, dan “pembina berpikir sistemik”.

**Pemimpin
Desainer**

Selaku

Kalau rumah tangga sering diumpamakan sebagai sebuah biduk, negara diibaratkan selaku sebuah kapal. Bila demikian siapa yang berperan paling menentukan bagi kapal ini? Jawaban reflektifnya adalah “sang kapten”. Namun, setelah berpikir sejenak, jawabannya adalah “sang navigator” karena dialah yang

menetapkan arah. Kalau begitu jawabannya bisa juga “sang pengemudi” berhubung dialah yang sebenarnya mengontrol arah atau “sang masinis” yang berada di perut kapal, jadi tidak terlihat penumpang, namun mengurus mesin agar tetap menghasilkan energi. Lalu masih ada “sang direktur sosial” yang memastikan agar setiap awak kapal betul-

betul berfungsi, dilibatkan dan berkomunikasi.

Setiap “sang” tersebut memang menjalankan *legitimate leadership roles*, tetapi yang selalu dilupakan karena pekerjaannya tidak dilihat umum, padahal berkat kinerjanya itulah semua “sang fungsionaris kapal” tadi terkesan penting dan menentukan. Orang yang menjalankan peran kepemimpinan yang selalu dilupakan itu

**adalah “sang desainer”
dari kapal yang
bersangkutan.**

**Apa gunanya sang
kapten memberi perintah
“belok tiga puluh derajat
ke sisi kanan” kalau sang
desainer membuat
kemudi kapal hanya bisa
belok ke kiri atau
memerlukan waktu lima
jam untuk bisa berbelok
ke kanan, sedangkan
gunung es sudah jelas
tampil di haluan.**

**Suatu desain, menurut
naturally, adalah suatu
pengetahuan yang
integratif karena ia
dibentuk guna membuat
sesuatu bisa praktis
bekerja. Kita tidak akan
menganggap sebuah
kapal *well designed* bila
ia punya kabin terindah,
ruang rekreasi
terlengkap, kolam renang
ternyaman, bahkan mesin
dan transmisi terbaik,
tetapi sulit dikontrol
dalam mengarungi lautan**

ketika badai datang menerpa. Hakikat suatu desain adalah membuat bagaimana bagian-bagian cocok satu sama lain dan bersinergi sebagai suatu keseluruhan. Seorang desainer sejati terus-menerus berusaha memahami keseluruhan. *He is really a specialist in the construction of the whole.* Artinya, *concern* utama dari suatu desain organisasional adalah mendesain gagasan-

gagasan yang mengatur, *governing ideas*, yaitu : tujuan, visi dan nilai-nilai inti dengan mana rakyat akan hidup. Maka mendesain organisasi sebagai suatu keseluruhan meliputi pula yang tidak terjamah (*intangibles*) dari nilai-nilai yang sangat subtil, yang merajut bagian-bagian menjadi satu.

**Pemimpin
Pengabdian**

Selalu

Seorang pemimpin perlu berkualitas “pengabdian”. Dia mengabdikan pada visi yang melihat organisasi sebagai kendaraan yang membawa pembelajaran dan perubahan dalam masyarakat. Bahkan reformasi menghendaki adanya perubahan. Organisasi tradisional mengadakan perubahan reaksi terhadap suatu

**peristiwa. Poin
rujukannya adalah
eksternal, di luar konsep
visi, biasanya berupa *the
day things were in the
past.* Sedangkan
organisasi reformatif
seharusnya bersifat
vision-led, dipandu oleh
visi yang poin rujukannya
adalah internal, masa
depan yang ingin ia
siapkan bagi kita, bukan
bagaimana kita di masa
lalu.**

Hanya bila *vision-led* suatu organisasi akan merangkul perubahan, yang perkembangannya merupakan bagian dari suatu kisah futuristik yang lebih luas, melampaui alasan keberadaannya ke arah humanitas yang lebih luas, dalam konteks *sangkan paraning dumadi*, dari mana kita datang dan ke mana kita menuju. Merangkul perubahan bukan berarti

**meninggalkan intisari
nilai dan maksim. Perlu
keseimbangan antara
menginginkan kontinuitas
dan menghasratkan
kreativitas. Kombinasi
kualitas “desainer” dan
“pengabdi” membuat
pemimpin berkemampuan
berpikir konseptual:
futuristik, yang bisa
mengatakan apa saja
yang dibutuhkan oleh
orang-orang yang
dipimpinnya jauh sebelum**

**mereka sendiri
menyadarinya.**

Pemimpin Selaku Guru

**Pemimpin sejati adalah
seorang “guru”. Kualitas
ini berkaitan erat dengan
pembinaan suatu
“organisasi
pembelajaran”, *learning
organization*, yang
melalui gerakannya
membantu rakyat
memahami realitas
sebagai medium**

**penciptaan, bukan
sebagai sumber
pembatasan. Pemimpin
selaku “guru” bukan
berarti “mengajar” rakyat
bagaimana mereka
memiliki visi, tetapi
mendorong setiap warga
untuk belajar.**

**Belajar demi menyadari
bahwa kebutuhan hidup
yang betul-betul *human*
tidak terbatas pada
pangan, sandang, papan,
dan ketergolongan
(*belonging*). Organisasi**

tradisional kita memang didesain untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan itu. Pemimpin berkualitas guru harus bisa mengarahkan kepemimpiannya ke kebutuhan yang lebih tinggi, yaitu *self-respect* dan *self-actualization*.

Sang pemimpin bertanggung jawab atas usaha membantu rakyat membina pemahaman sistemik, hingga mereka bisa mengatakan “kami

mampu melakukannya sendiri” tanpa membungkuk-bungkuk mohon “petunjuk” atau “arahan”. Berarti cukup responsif terhadap tantangan fundamental, yaitu menyadap kapasitas intelektual rakyat di semua lapisan, baik sebagai individu maupun kelompok. Menerima tanggung jawab ini merupakan antidote dari salah satu penyebab dari kebanyakan kejatuhan

para pemimpin, yaitu mengabaikan komitmen pada kebenaran.

Dalam berbuat begitu pasti ada ketegangan. Socrates malah merasa perlu ada ketegangan dalam pikiran agar individu dapat bebas dari perbudakan mitos dan *half truths*. Maka iut, kit aharus, menurut Martin Luther King Jr., “menciptakan jenis ketegangan dalam masyarakat yang

membantu orang keluar dari prasangka dan rasisme yang mencekam". Ketegangan yang dimaksud oleh pejuang humanis ini adalah suatu "ketegangan kreatif" dari penguasaan dini, yang timbul dari keteguhan visi dan pengungkapan kebenaran tentang realitas yang berhubungan dengan visi tersebut.

Guru sering disebut orang yang digugu dan

ditiru. Kualitas terhormat ini bukan diperoleh pemimpin dengan membagi-bagi uang, jabatan atau sering mengadakan *open house*. Semua aksi ini akan menciptakan oportunitis dan penjiat. Kualitas keguruan didapat melalui kemampuan membina dirinya menjadi *integer*, sesuai ucapan dengan perbuatan serta kejujuran, yaitu nilai-nilai yang kelihatannya

semakin langka di kalangan para pemimpin orde reformasi.

Seorang pemimpin yang berjuang tanpa pamrih berarti bahwa sejak awal dia bertekad meneladan sikap Moses, orang yang menuntun kaumnya membebaskan diri dari cengkeraman perbudakan Pharao dan melangkah ke tanah yang dijanjikan. Begitu tiba di tempat yang dituju setelah berhasil

**mengatasi aneka
kendala, dia tidak ikut
masuk. Dia tunduk pada
larangan nurani masuk ke
Kanaan dan bersedia
menyingkir. Dia tinggal di
pintu gerbang untuk
melindungi tanah
tersebut dari gangguan
egoismenya sendiri selain
mempertahkannya
terhadap serbuan musuh-
musuh dari luar. Tongkat
kepemimpinan dia
serahkan kepada Joshua,
kader binaannya.**

**Pemimpin
Pembina
Sistemik**

**Selaku
Berpikir**

Kerja pembinaan ini meliputi penciptaan, pengembangan, penghayatan dan penerapan unsur dan kebiasaan tertentu dalam berpikir dan berbuat, di lingkungan yang menjadi wewenangnya, berupa :

Pertama, model intelektual. Model ini

adalah asumsi yang berakar sangat dalam di benak kita berupa generalisasi, gambaran atau imaji yang mempengaruhi bagaimana kita menetapkan langkah. Disadari atau tidak, setiap tindakan manusia tentu berdasarkan suatu asumsi intelektual tertentu, hingga boleh dikatakan bahwa manusia bisa hidup tanpa sekuriti,

tetapi tidak dapat tanpa asumsi.

Celakanya kita kadang-kadang tidak menyadari model intelektual yang kita andalkan atau efeknya atas perilaku kita. Banyak visi tentang peluang pasar-pasar yang baru atau pemahaman praktik organisasi yang telah usang diabaikan begitu saja karena berlawanan dengan model intelektual kuat yang sudah lama

dipegang. Model intelektual mengenai apa yang dapat atau tidak dapat dilakukan dalam *management settings* yang berbeda adakalanya tidak kurang mencekam benak.

Maka, tekad bekerja dengan model intelektual dimulai dengan jujur pada diri sendiri. Belajar menggali ke permukaan gambaran-gambaran internal kita tentang dunia dan mengujinya

satu per satu. Usaha ini meliputi *learning conversations* dengan siapa saja yang dianggap pantas, mengetengahkan pemikiran secara efektif dan membukanya bagi pendapat orang-orang lain. Pokoknya tidak beranggapan fanatik bahwa “musuh” ada di luar *sono* dan bukan di dalam diri sendiri.

Kedua, membina visi bersama. Orang dapat menciptakan sesuatu

hanya bila dia punya visi tentang itu. Apa yang sekarang terbukti, sebelumnya hanya berupa imajinasi. Hal ini tentu diperlukan bila kegiatan sudah melibatkan beberapa orang, baik sebagai mitra maupun sebagai staf pelaksana. Pembinaan ini memerlukan keterampilan mengemukakan “gambaran tentang masa depan” yang memancing

komitmen dan loyalitas dalam kondisi apapun, bukan hendak menabur paksaan. Melalui disiplin yang satu ini, pemimpin belajar menyadari *counterproductiveness* dari keinginan mendikte dan memaksakan suatu visi pribadi.

Ketiga, *team learning*. Pembelajaran di dalam regu, di antara dan oleh sesama anggota regu, adalah vital karena regu, bukan individu, yang

**merupakan unit
fundamental dari
pembelajaran dalam
organisasi modern.
Organisasi tidak akan
dapat belajar, kecuali bila
regu mampu belajar.
Pembelajaran ini berjalan
berupa suatu proses
dialogis (musyawarah),
meliputi belajar
bagaimana mengenal
pola-pola interaksi di
dalam regu yang
menghambat
pembelajaran. Dalam**

**berdialog setiap peserta
menjadi pemantau
terhadap pikirannya
sendiri. Pola-pola yang
berkukuh pada pendirian
pribadi biasanya
menentukan sekali
bagaimana regu
beroperasi. Bila tidak
terdeteksi ia akan
meremehkan
pembelajaran. Bila
terdeteksi dan dapat
diatasi ia akan
meningkatkan
pembelajaran dan,**

***hopefully* , kearifan kolektif.**

Regu sebagai suatu keseluruhan, di kegiatan apa pun, memang dapat belajar. Dunia bisnis dan kemiliteran selalu menunjukkan contoh di mana inteligensia regu bisa melebihi inteligensia individu-individu dalam regu. Di sini regu mengembangkan kemampuan yang luar biasa dalam aksi yang terorganisasi hingga

memberikan hasil yang gemilang. Bila tidak regu akan gagal, walaupun ia dikelola oleh manajer atau perwira yang ber-IQ individual rata-rata di atas 120, tetap IQ kolektifnya hanya setinggi 63.

Keempat, *learning organization*, yang merupakan peningkatan dari *team learning*, bagai perkembangan dari kebudayaan ke peradaban. Jika

organisasi pembelajaran adalah suatu inovasi keteknikan, komponennya disebut “teknologi”. Bagi suatu inovasi dalam perilaku manusia, komponennya perlu dilihat sebagai “disiplin”. Menerapkan disiplin tidak sama dengan menjiplak model.

Suatu inovasi di bidang manajemen, yang semata-mata merupakan penjiplakan praktik-praktik terbaik dari suatu

***leading firm*, tidak jarang lebih bermudarat ketimbang bermanfaat, karena hanya berupa tiruan sepotong-sepotong yang setiap kali perlu diperbarui. Sama dengan seorang individu tidak akan mencapai kebesarannya dengan hanya mengopi seorang pembesar, kebesaran suatu organisasi tidak akan terwujud dengan semata-mata meniru-niru organisasi lain. Lihat saja**

bagaimana nasib individu dan parpol penjiplak dalam pemilu baru-baru ini.

Organisasi pembelajaran dimantapkan oleh penerapan disiplin. Disiplin bukanlah pemaksaan tata tertib atau ancaman hukuman, tetapi sekumpulan teori dan teknikalitas yang perlu dipelajari guna diterapkan. Suatu disiplin dalam dirinya merupakan

sebuah jalan pengembangan ke arah penguasaan keterampilan, kompetensi tertentu, yang mendorong orang untuk belajar sepanjang hayat, menggairahkan orang terus menyempurnakan keterampilan yang dituntut oleh profesi pilihannya sendiri. Dengan kata lain, semakin banyak kita belajar, semakin banyak

kita menyadari kekurangan kita. Kita perlu belajar, melalui organisasi pembelajaran, bagaimana meninggalkan nilai defaitis sambil membuka jalan-jalan baru yang ideal, yang lebih menjanjikan.

Kelima, *personal mastery*. Penguasaan diri adalah disiplin dari usaha terus-menerus demi kejelasan, pendalaman visi pribadi, pemfokusan energi, pemupukan

kesabaran dan penanggapan realitas secara objektif. Ini merupakan esensi dari *learning organization*, dasar spiritual dari organisasi tersebut.

Penguasaan diri jangan ditafsirkan sebagai hanya penguasaan pribadi atas orang atau benda. Seorang master perajin bukan berarti mendominasi tenunan atau porselen. Seorang master andal mampu

**secara konsisten
mewujudkan hasil yang
sangat berarti baginya.
Dia mengendalikan
hidupnya selaku seniman/
seniwati mendekati karya
seni. Dia melakukan itu
karena mengkomit pada
pembelajaran seumur
hidup. Sayangnya tidak
banyak organisasi yang
mendorong
perkembangan
anggotanya seperti itu,
termasuk ayah atau
mamak yang memelopori**

suatu bisnis, yang berarti membiarkan begitu saja potensi dari sumber-sumber yang ada.

Adalah vital bahwa kelima unsur disipliner dari berpikir sistemis digerak dan dikembangkan sebagai suatu keseluruhan. Model intelektual berfokus pada keterbukaan yang diperlukan untuk membawa ke permukaan kekurangan-kekurangan dalam cara kita sekarang

**menanggapi
dunia/kehidupan.**

**Membangun visi bersama
 demi memperkuat suatu
 komitmen dalam jangka
 panjang. Pembelajaran
 regu mengembangkan
 keterampilan dan
 kearifan kelompok orang-
 orang untuk melihat
 gambaran yang lebih luas
 dan lebih menjanjikan di
 luar perspektif individual.
 Penguasaan diri
 mengokohkan motivasi
 pribadi untuk terus**

**menerus belajar
bagaimana tindakan kita
mempengaruhi
dunia/kehidupan kita.**

Penutup

**Kualitas kepemimpinan
tersebut di atas bukan
dimaksud untuk
menjaring malaikat,
apalagi nabi baru. Ia
dialamatkan kepada
orang-orang yang merasa
terpanggil untuk
memimpin di bidang**

**kehidupan apa pun,
termasuk politik
ketatanegaraan. Sejauh
mengenai urusan
bersama di bidang yang
disebut terakhir ini, ia
tentu ditujukan pula
kepada kita yang
diharapkan memilih
mereka dalam konteks
demokrasi-tak-langsung.
Kewajiban kita sebagai
anggota kelompok
bermasyarakat,
berbangsa dan bernegara,
tidak selesai begitu saja**

dengan menetapkan kriteria kepemimpinan tersebut. Jangan lupa bahwa “memilih” berarti “mendelegasikan”. Yang kita delegasikan itu adalah otoritas, bukan tanggung jawab. Maka demi memenuhi tanggung jawab ini kita perlu terus mengawasi sepak terjang dan integritas dari orang yang kita pilih sebagai pemimpin.

Perangkat kualitas yang diajukan ini

merupakan ramuan dari pendapat tokoh-tokoh dalam aneka urusan duniawi. Di antaranya ada yang tidak hanya berupa teoretikus tetapi pernah memimpin sendiri urusan publik dengan sukses, menentukan survival negara-bangsanya dan lalu memasyarakatkan pengalamannya dalam bentuk memoar. Mereka adalah Jacques Arsac, Peter M. Senge, Peter F. Drucker, Martin

**Heidegger, R.F. Beerling,
Winston Churchill,
Jenderal De Gaulle dan
Jenderal Vo Nguyen Giap.**

**Signifikansi setiap
kualitas tidak selalu sama
setiap waktu. Mungkin
satu kualitas merupakan
unsur yang paling
dominan ketimbang yang
lainnya dalam suatu
situasi dan kondisi
tertentu, selama satu
jangka waktu tertentu.
Namun, suatu kualitas
yang disebut tadi selalu**

**bersama-sama, dengan
bobot yang setara,
menentukan kriteria yang
ideal dari seorang
pemimpin, dari *THE
leader.***

