



BAHAN AJAR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT II

AGENDA SELF MASTERY
INTEGRITAS DAN WAWASAN KEBANGSAAN

Nana Rukmana D Wirapraja



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA



Terpercaya
Orientasi mutu
Proaktif

KATA PENGANTAR

Dalam era global yang dinamis dan dalam rangka menyambut masyarakat ekonomi ASEAN, pemerintah Indonesia dituntut untuk mampu mengembangkan diri dan meningkatkan daya saing. Dengan adanya tuntutan ini, maka mau tidak mau pemerintah Indonesia harus mempersiapkan segala sesuatunya agar dapat berkompetisi dengan negara – negara lain. Untuk itu, salah satu faktor penting dalam peningkatan daya saing dan pembangunan nasional adalah kualitas pengembangan kompetensi pejabat instansi pemerintah melalui pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim). Sedangkan salah satu faktor kunci keberhasilan penyelenggaraan Diklatpim adalah kualitas isi bahan ajar.

Pembelajaran dalam Diklatpim terdiri atas lima agenda yaitu Agenda Self Mastery, Agenda Diagnosa Perubahan, Agenda Inovasi, Agenda Membangun Tim Efektif dan Agenda Proyek Perubahan. Setiap agenda terdiri dari beberapa mata diklat yang berbentuk bahan ajar. Bahan ajar Diklatpim merupakan acuan minimal bagi para pengajar dalam menumbuh kembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta Diklatpim terkait dengan isi dari bahan ajar yang sesuai agenda dalam pedoman Diklatpim. Oleh karena bahan ajar ini merupakan produk yang dinamis, maka para pengajar dapat meningkatkan pengembangan inovasi dan kreativitasnya dalam mentransfer isi bahan ajar ini kepada peserta Diklatpim. Selain itu, peserta Diklatpim dituntut kritis untuk menelaah isi dari bahan ajar Diklatpim ini. Sehingga apa yang diharapkan penulis, yaitu

pemahaman secara keseluruhan dan kemanfaatan dari bahan ajar ini tercapai.

Akhir kata, kami, atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktunya untuk melakukan pengayaan terhadap isi dari bahan ajar ini. Kami berharap budaya pengembangan bahan ajar ini terus dilakukan sejalan dengan pembelajaran yang berkelanjutan (*sustainable learning*) peserta. Selain itu, kami juga membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini . Hal ini dikarenakan bahan ajar ini merupakan dokumen dinamis (*living document*) yang perlu diperkaya demi tercapainya tujuan jangka panjang yaitu peningkatan kualitas sumberdaya manusia Indonesia yang berdaya saing. Demikian, selamat membaca dan membedah isi bahan ajar ini. Semoga bermanfaat.

Jakarta, Desember 2015
Kepala LAN RI,

Dr. Adi Suryanto, M.Si

DAFTAR ISI

| | |
|---|------------|
| KATA PENGANTAR..... | I |
| DAFTAR ISI..... | iii |
| BAB I PEMIMPIN BERINTEGRITAS..... | 1 |
| A. Pengertian Kepemimpinan | 1 |
| B. Pengertian Moral, Etika, dan Integritas..... | 3 |
| C. Pengertian Kepemimpinan Dalam Perspektif Pancasila Sebagai Falsafah Bangsa | 10 |
| D. Urgensi Pemimpin Beretika dan Berintegritas..... | 12 |
| E. Etika Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan..... | 15 |
| F. Etika dan Integritas Kepemimpinan Aparatur Sebagai Penyebab Utama Korupsi | 19 |
| BAB II KESAKTIAN PANCASILA..... | 29 |
| A. Pemimpin Pancasilais | 29 |
| B. Pancasila Sebagai Landasan Idiil Dalam Kepemimpinan | 30 |
| C. Pemimpin Pancasilais Menjadikan UUD Sebagai Landasan Konstitusional | 33 |
| D. Pemimpin Pancasilais Harus Memahami Wawasan Nusantara..... | 34 |
| E. Pemimpin Pancasilais Menjadikan Ketahanan Nasional Sebagai Landasan Konsepsional..... | 37 |
| BAB III SEMANGAT DAN JIWA KEBANGSAAN | 39 |
| A. Pengertian Wawasan Kebangsaan..... | 39 |
| B. Peran Pemimpin yang Memiliki Semangat dan Jiwa Kebangsaan Dalam Setiap Gatra Pembangunan..... | 41 |
| BAB IV ORGANISASI BERKINERJA TINGGI..... | 50 |
| A. Pengertian Organisasi | 50 |
| B. Landasan Teori Pengembangan Organisasi | 61 |

| | |
|---|----|
| C. Falsafah dan Nilai-Nilai Pengembangan Organisasi | 73 |
| D. Lingkup Pengembangan Organisasi..... | 74 |

BAB I

PEMIMPIN BERINTEGRITAS

A. Pengertian Kepemimpinan

Literatur tentang kepemimpinan ini cukup banyak ditulis oleh para penulis terkenal dari barat, sebut saja diantaranya Warren Bennis dengan konsep *Basic Ingredient of leadership*, Burt Nanu dengan gagasan *Seven Megaskills of Leadership*, James O'Toole dengan bukunya yang terkenal *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*, John Gardner yang mengurai secara terperinci tentang *Attributes of Leadership*, Bill George dengan buku terbarunya yang berjudul *Authentic Leadership*, dan yang paling populer di Indonesia adalah Stephen R. Covey dengan bukunya *Seven Habits of Highly Effective People* serta *Principle-Centered Leadership* (Nana Rukmana, 2008). Merespon terhadap konsep dan teori kepemimpinan tersebut, akhir-akhir ini banyak ditulis buku-buku tentang kepemimpinan dalam perspektif moral dan spiritual yang dipicu oleh ketidak puasan terhadap pola-pola kepemimpinan yang terlalu mengedepankan aspek kecerdasan intelektual (IQ) dengan mengabaikan aspek kecerdasan Emosional (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ), sehingga banyak pemimpin-pemimpin di dunia ini dan khususnya di Indonesia yang

mengabaikan etika dan moral dalam kepemimpinannya. Merembaknya para pemimpin yang korupsi di negeri ini, baik di pusat maupun di daerah penyebab utamanya adalah lemahnya iman, dan diabaikannya aspek integritas, etika dan moral.

Tidak sedikit masyarakat maupun organisasi yang menganggap bahwa kepemimpinan adalah *given* (pemberian/anugerah) semata, tidak perlu upaya dan proses panjang. Sang satria piningit (pemimpin) sudah ada dengan sendirinya, terlahir dengan sendirinya tinggal ditunggu kemunculannya. Padahal kondisi yang kita amati dalam berbangsa dan bernegara, pembentukan kepemimpinan itu merupakan suatu proses kaderisasi dan “seleksi alam” yang cukup panjang, karena sangat erat dengan peristiwa sosial-politik yang sedang terjadi. Pemimpin yang dimaksudkan dalam pembahasan ini adalah para pemimpin bangsa dan negara pada segenap strata kehidupan nasional dalam bidang/sector profesi di suprastruktur, infrastruktur dan substruktur, baik formal maupun informal yang memiliki kewenangan (*authority*) atau pengaruh (*influence*) untuk mengarahkan kehidupan berbangsa dan bernegara guna terwujudnya masyarakat madani dalam rangka menjamin keutuhan negara.

Secara struktural para pemimpin dimaksud terdiri dari pejabat yang berada didalam lembaga-lembaga pemerintahan negara dan pimpinan lembaga-lembaga yang berkembang dalam masyarakat, yang secara fungsional berperan dan berkewajiban memimpin orang dan atau lembaga yang dipimpinya dalam upaya

mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara. Oleh karenanya baik secara individual maupun institusional para pemimpin tersebut harus senantiasa menjaga komitmennya dengan nilai-nilai kebangsaan dan perjuangan bangsa dan negara. Dengan demikian selain kepala negara/eksekutif beserta kabinet/pemerintahannya, elemen kepemimpinan lain seperti legislatif dan yudikatif juga ikut termasuk dalam menentukan kinerja institusi kepemimpinan tersebut.

B. Pengertian Moral, Etika dan Integritas

1. Pengertian Moral

Dalam *Collins Cobuild Dictionary* (1990: 987) dijelaskan tentang **moral** yakni: 1) *Morality is the idea that some forms of behaviour are right, proper, acceptable and that other forms of behaviour are bad or wrong, either in your own opinion or society;* 2) *Morality is the quality or state of being right, proper, or acceptable in particular situation.* Dibalik kedua istilah ini, tersirat nuansa dua tradisi pemikiran filsafat moral yang berbeda (Haryatmoko, 2011). Makna ethos adalah suatu cara berfikir dan merasakan, cara bertindak dan bertingkah laku yang memberi ciri khas kepemilikan seseorang terhadap kelompok. Menurut Haryatmoko (2011), moral merupakan wacana normatif dan imperatif yang diungkapkan dalam kerangka baik/buruk, benar/salah yang dianggap nilai mutlak atau transeden, sedangkan etika difahami sebagai refleksi filosofis tentang moral, dan lebih merupakan wacana normatif. Etika dipandang sebagai

seni hidup yang mengarahkan kepada kebahagiaan dan kebijaksanaan. Perilaku bermoral menurut Elizabeth Harlock (1982) adalah perilaku yang dapat diterima oleh kelompok sosial dimana kita berada. Oleh karena itu, perilaku yang dianggap bermoral dalam komunitas tertentu, belum tentu dianggap bermoral juga dalam kelompok atau komunitas lainnya. Perilaku yang dianggap bermoral di negara-negara barat seringkali dianggap tidak bermoral bila perilaku yang sama dilakukan di Indonesia atau di negara-negara timur lainnya. Perilaku yang dianggap bermoral dilakukan oleh suku tertentu di Indonesia, belum tentu perilaku yang sama dianggap bermoral apabila dilakukan di wilayah suku lainnya. Atau perilaku tertentu dianggap bermoral apabila dilakukan dalam tempat dan situasi tertentu, tapi dianggap tidak bermoral kalau perilaku yang sama dilakukan pada tempat dan situasi yang berbeda.

2. Pengertian Etika

Wehrich dan Koontz (2005:46) mendefinisikan **etika** sebagai *“the dicipline dealing with what is good and bad and with moral duty and obligation”*. Secara lebih spesifik Collins Cobuild (1990:480) mendefinisikan etka sebagai *“an idea or moral belief that influences the behaviour, attitudes and philosophy of life of a group of people”*. Oleh karena itu konsep etika sering digunakan sinonim dengan moral. Ricocur (1990) mendefinisikan etika sebagai tujuan hidup yang baik bersama dan untuk orang lain di dalam institusi yang adil. Dengan demikian **etika lebih difahami sebagai refleksi atas**

baik/buruk, benar/salah yang harus dilakukan atau bagaimana melakukan yang baik atau benar, sedangkan moral mengacu pada kewajiban untuk melakukan yang baik atau apa yang seharusnya dilakukan. Dalam kaitannya dengan pelayanan publik, etika publik adalah refleksi tentang standar/norma yang menentukan baik/buruk, benar/salah perilaku, tindakan dan keputusan untuk mengarahkan kebijakan publik dalam rangka menjalankan tanggung jawab pelayanan publik. Integritas publik menuntut para pemimpin dan pejabat publik untuk memiliki komitmen moral dengan mempertimbangkan keseimbangan antara penilaian kelembagaan, dimensi-dimensi pribadi, dan kebijaksanaan di dalam pelayanan publik (Haryatmoko, 2001). Menurut Azyumardi Azra (2012), etika juga dipandang sebagai karakter atau etos individu/kelompok berdasarkan nilai-nilai dan norma-norma luhur. Dengan pengertian ini menurut Azyumardi Azra, etika tumpang tindih dengan moralitas dan/atau akhlak dan/atau *social decorum* (kepantasan sosial) yaitu seperangkat nilai dan norma yang mengatur perilaku manusia yang bisa diterima masyarakat, bangsa dan negara secara keseluruhan. Dalam konteks Indonesia, menurut Azyumardi Azra, nilai-nilai etika sebenarnya tidak hanya terkandung dalam ajaran agama dan ketentuan hukum, tetapi juga dalam *social decorum* berupa adat istiadat dan nilai luhur sosial budaya termasuk nilai-nilai luhur yang terkandung dalam ajaran Pancasila.

Etika sebenarnya dapat difahami sebagai sistem penilaian perilaku serta keyakinan untuk menentukan perbuatan yang pantas guna menjamin adanya perlindungan hak-hak individu, mencakup cara-cara dalam pengambilan keputusan untuk membantu membedakan hal-hal yang baik dan yang buruk serta mengarahkan apa yang seharusnya dilakukan sesuai nilai-nilai yang dianut (Catalano, 1991). Menurut Gene Blocker, etika merupakan cabang filsafat moral yang mencoba mencari jawaban untuk menentukan serta mempertahankan secara rasional teori yang berlaku secara umum tentang benar dan salah serta baik dan buruk. Etika sebenarnya terkait dengan ajaran-ajaran moral yakni standard tentang benar dan salah yang dipelajari melalui proses hidup bermasyarakat.

3. Pengertian Integritas

Nampaknya tidak begitu mudah untuk mencari definisi yang tepat dan menjelaskan tentang pengertian integritas ini. Namun secara umum integritas dapat didefinisikan sebagai kesesuaian antara hati, ucapan dan tindakan, atau dalam bahasa agama lebih dikenal dengan istilah munafik bagi orang yang tidak sesuai antara kata dan perbuatan. Integritas juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk senantiasa memegang teguh prinsip-prinsip moral dan menolak untuk mengubahnya walaupun kondisi dan situasi yang dihadapi sangat sulit, serta banyak tantangan yang berupaya untuk melemahkan prinsip-prinsip moral dan etika yang

dipegang teguhnya. Oleh karena itu dapat dipahami bahwa lawan dari integritas adalah hipokrit atau munafik. Orang yang berintegritas, apabila bertindak, maka tindakannya sesuai dengan nilai, keyakinan, dan prinsip yang dipegang teguhnya. Sebenarnya integritas juga dapat dimaknai sebagai kejujuran, ketulusan, kemurnian, kelurusan yang tak dapat dipalsukan dan bukan kepura-puraan. Integritas itu bukan hanya jujur pada orang lain, tapi yang lebih penting adalah jujur pada diri sendiri, karena suara kebenaran itu ada pada hati sanubari yang paling dalam.

Dalam kamus *Collins Cobuild Dictionary* (1990, 739), **integritas** didefinisikan sebagai *“the quality of being honest and firm in your moral principles*. Sementara itu Crimbal and Brooks (2010) mendefinisikan integritas sebagai berikut: *“Integrity is an internal system of principles which guide our behaviour”*. Menurut Alfred John (1995), integritas adalah bagian penting dari kepribadian seseorang. Seseorang yang sifatnya baik (memiliki etika dan moral yang baik), tanpa memiliki integritas kemungkinan hanya bermanfaat bagi dirinya saja, belum dapat mendatangkan manfaat bagi orang lain. Menurut Azyumardi Azra (2012), Inegritas didefinisikan sebagai: *“Kepengikutan dan ketundukan kepada prinsip-prinsip moral dan etis (adherence to moral and ethical principle); keutuhan karakter moral (soundness of moral character); kejujuran (honesty); tidak rusak secara moral (morally unimpaired) atau keadaan moral sempurna tanpa cacat (morally perfect condition)*. Lebih lanjut PBB mendefinisikan integritas sebagai sikap

jujur, adil, tidak memihak (dalam urusan publik, pemerintahan, dan birokrasi). Integritas mengacu kepada kejujuran, kebenaran, dan keadilan. Dalam konteks pemerintahan dan birokrasi Integritas dimaksudkan sebagai penggunaan kekuasaan resmi, otoritas dan wewenang oleh para pejabat publik untuk tujuan-tujuan yang syah (*justified*) menurut hukum. Dengan demikian, Integritas adalah keteguhan diri seorang aparatur birokrasi dan pejabat publik untuk tidak meminta atau menerima apapun dari orang lain yang diduga terkait dengan jabatan publik yang dipegangnya (Azyumardi Azra, 2012). Ringkasnya, Integritas individu adalah keselarasan antara apa yang diucapkan dan apa yang dilakukan oleh seseorang. Tindakannya sesuai dengan tuntutan moral dan prinsip-prinsip etika serta sesuai dengan aturan hukum dan tidak mendzalimi kepentingan umum. Integritas merujuk pada sifat layak dipercaya dalam diri seorang manusia, didalamnya terdapat kualitas-kualitas individu seperti karakter jujur, amanah, tanggung jawab, kedewasaan, sopan, kemauan bersikap baik dan sebagainya (Alfred John, 1995).

Didalam modul pelatihan integritas yang diselenggarakan KPK disebutkan bahwa Integritas adalah sebuah nilai, suatu aspirasi dan secara konteks merupakan keterpaduan norma. Oleh karena itu, dengan memiliki integritas, seseorang akan mampu menjadi individu yang memiliki karakter dan nilai-nilai dasar sebagai benteng penyakit-penyakit sosial seperti korupsi, kolusi, nepotisme, manipulasi dan lain-lain. Menurut Fredik Galtung (KPK, Modul

Pelatihan Integritas, 2011), perilaku integritas adalah fungsi interaksi antara akuntabilitas, kompetensi dan etika, dengan rumus sebagai berikut:

$$Io = a (ACE) - C$$

dimana:

Io = Integritas Organisasi

a = alignment/interaksi

A= Accountability/akuntabilitas- 'melakukan sesuai ucapan'

C= Competence/kompetensi- 'melakukan dengan benar'

E= Ethic/etika -'melakukan dengan keyakinan'

C= Corruption-'melakukan tanpa korupsi

Oleh karena itu **integritas harus dimiliki oleh setiap orang yang masih menginginkan keadaan yang lebih baik bagi dirinya dan lingkungannya.** Orang yang memiliki integritas dicirikan dengan kualitas diri dan kualitas interaksi dengan orang lain seperti mematuhi peraturan dan etika organisasi, jujur, memegang teguh komitmen dan prinsip-prinsip yang diyakini benar, tanggung jawab, konsisten antara ucapan dan tindakan, kerja keras dan anti korupsi. Dengan memahami pengertian pengertian integritas dan etika sebagaimana dikemukakan diatas, maka kita yakin bahwa Integritas dan etika adalah solusi untuk mereduksi perilaku korupsi.

C. Pengertian Kepemimpinan Dalam Perspektif Pancasila Sebagai Falsafah Bangsa

Pancasila telah ditetapkan sebagai *pandangan hidup* bangsa Indonesia yang telah dimurnikan dan dipadatkan menjadi dasar falsafah negara Republik Indonesia. Pancasila mengandung wawasan tentang hakikat, asal, tujuan, nilai, dan arti dunia seisinya, khususnya manusia dan kehidupannya baik secara perorangan maupun sosial. Falsafah Hidup Bangsa mencerminkan konsepsi yang menyeluruh dengan menempatkan harkat dan martabat manusia sebagai faktor sentral dalam kedudukannya yang fungsional terhadap segala sesuatu yang ada. Hal ini berarti, bahwa wawasan dan nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila secara kultural diinginkan tertanam dalam hati sanubari, watak kepribadian, dan mewarnai kebiasaan, perilaku serta kegiatan lembaga-lembaga masyarakat. Kelima nilai dasar yang terkandung dalam Pancasila merupakan inti dambaan yang memberikan makna hidup dan sekaligus menjadi tuntutan serta tujuan hidupnya, bahkan menjadi ukuran dasar seluruh peri kehidupan berbangsa dan bernegara. Dengan demikian, Pancasila sebagai falsafah bangsa merupakan cita-cita moral bangsa Indonesia, yang mengikat para pemimpin bangsa dan seluruh warga masyarakat baik sebagai perorangan maupun dalam satu kesatuan bangsa Indonesia.

Pancasila memiliki 3 (tiga) fungsi utama, yaitu sebagai **falsafah hidup dan moral bangsa, sebagai ideologi nasional, dan**

sebagai ideologi terbuka. Pancasila sebagai falsafah hidup menginginkan agar **moral Pancasila menjadi moral kehidupan negara** sehingga negara harus tunduk kepada moral dan wajib mengamalkannya. **Moral Pancasila menjadi norma tindakan dan kebijaksanaan negara yang memberi inspirasi dan menjadi pembimbing dalam membuat undang-undang,** menetapkan lembaga-lembaga negara dan tugasnya masing-masing serta hubungan kerja sama antar lembaga tersebut, hak-hak dan kedudukan warga negara, hubungan antara warga negara dan negara dalam iklim dan semangat kemanusiaan. Perlu diingat bahwa materi perundang-undangan terbatas pada moral bersama rakyat (*public morality*), namun sehubungan dengan pengamalan Pancasila dalam konteks moral perorangan, negara wajib menciptakan suasana di mana budi pekerti dapat dipupuk dengan baik.

Pancasila sebagai dasar negara ideologi nasional dan pandangan hidup bangsa tidak sekedar bersifat ortologik, tetapi secara penalaran. **Pancasila sangat sesuai dengan struktur sosial masyarakat Indonesia dan mampu mengantarkan bangsa Indonesia kepada tujuan nasionalnya.** Di dalamnya terkandung pengertian-pengertian dalam tataran nilai dasar yang bersifat tetap dan nilai instrumental serta nilai praksis yang dinamis. Pancasila dalam tataran nilai instrumental mengandung pengertian, arahan, kebijaksanaan, strategi, dan sasaran bagi lembaga-lembaga pelaksana yang dapat disesuaikan dengan kehendak

jaman. Namun penyesuaian itu tidak boleh bertentangan dengan nilai dasarnya. Hukum-hukum dasar yang tidak tertulis, yang timbul dan berkembang dalam penyelenggaraan negara Indonesia dapat dimasukkan ke dalam nilai instrumental ini. Sedangkan nilai praksis merupakan nilai-nilai yang dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari.

Sebagai ideologi nasional, Pancasila berfungsi menggerakkan masyarakat untuk membangun bangsa dengan usaha-usaha yang meliputi semua bidang kehidupan. Pancasila tidak menentukan secara apriori tentang sistem ekonomi dan politik, tetapi sistem apapun yang dipilih harus mampu menyalurkan aspirasi utama. **Pancasila sebagai ideologi nasional pada dasarnya menampilkan nilai-nilai universal, menunjukkan wawasan yang integral-integratif, dan sebagai ideologi modern mampu memberikan gairah dan semangat yang tinggi.** Berbeda dengan ideologi-ideologi barat, **Pancasila dilahirkan dalam budaya dan sejarah peradaban timur yang sangat menjunjung tinggi peran religiusitas, yang sangat didambakan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.**

D. Urgensi Pemimpin Beretika dan Berintegritas

Pemimpin yang beretika dan berintegritas tentu saja harus dapat mentransformasikan nilai-nilai agama, mengimplementasikan nilai-nilai luhur Pancasila dan budaya bangsa dalam kehidupan

sehari-hari, baik dalam kaitannya dengan kehidupan pribadi, berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Mengingat orientasi masyarakat dan budaya bangsa kita masih bersifat paternalistik, maka yang penting adalah faktor keteladanan para pemimpin dalam menjunjung tinggi etika dan integritas. Pembinaan moral, etika dan integritas dalam sebuah organisasi akan lebih efektif kalau dimulai dari para pemimpinnya. Apabila perilaku pemimpinnya tidak sesuai dengan norma agama, budaya dan peraturan-peraturan yang dibuatnya, maka upaya pembinaan moral, etika dan integritas kepada staff atau bawahannya tidak akan berjalan efektif. Ibarat membersihkan air, kalau air di hulunya kotor, maka betapapun kita berusaha membersihkan air di hilir, air akan kotor kembali. Tetapi sebaliknya kalau air di hulunya bersih, betapapun kotoranya air di muara, suatu saat akan bersih juga. Di antara Prinsip keteladanan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah adanya kepribadian yang religius, memiliki rasa kebersamaan, kekeluargaan, kehidupan dalam keselarasan, keserasian dan keseimbangan. Semua prinsip keteladanan ini dapat dimiliki dan dipraktikkan oleh seorang pemimpin jika ia mempunyai keribadian yang religius. Lunturnya kepribadian ini akan berimplikasi pada menurunnya kadar kejujuran, kebenaran dan keadilan. Oleh karena itu seyogyanya seorang pemimpin mengaktualisasikan keteladanan pada dirinya sendiri terlebih dahulu agar dapat secara langsung diteladani oleh masyarakat.

Salah satu unsur yang paling penting dalam pemerintahan adalah integritas dan tanggung jawab pemerintahan. Integritas yang dimaksud adalah totalitas pengabdian dan kemauan untuk berkorban dan berani menanggung risiko apabila diperlukan untuk mencapai tujuan dengan moralitas yang tinggi dan profesionalisme yang dapat dirasakan oleh masyarakat. Sosok pemimpin yang berkarakter dan berintegritas digambarkan antara lain seperti Umar bin Khattab, sahabat Nabi Muhammad SAW. Dia berani menanggung risiko dan berbuat adil dengan mengutamakan kepentingan rakyat kecil, tidak mengistimewakan para pembantunya dan gubernurnya di daerah. Umar berani menghukum anak buahnya sendiri yang bersalah dengan memecat dari jabatannya bila curang dan tidak adil. Pemerintahan dan pejabat yang memiliki integritas tinggi di jaman modern ini digambarkan seperti sosok Ahmadinejad, presiden Republik Islam Iran yang hidup sangat sederhana, bertempat tinggal di rumah yang beralas karpet tanpa bangunan yang mewah. Di dalam era keterbukaan ini, kecepatan dan ketepatan pemerintah untuk merespon segala persoalan yang ada di masyarakat menjadi ukuran penting bagi penilaian apakah pemerintah sekarang ini memiliki integritas tinggi atau sebaliknya (Prof. Dr. M. Mas'ud Said, *Introspeksi Integritas Pemerintah*, Jawa Pos, 24 September 2012)

Berdasarkan hasil studi pustaka yang dilakukan penulis, dapat dijelaskan figure-figure seorang pemimpin yang memiliki etika dan integritas tinggi dalam kepemimpinannya yakni kepemimpinan

Rosululoh dan para sahabatnya, antara lain Abu Bakar, Umar Bin Khatthab, Usman bin Affan dan Ali Bin Abu Thalib. Salah satu contoh figur pemimpin di Indonesia yang memiliki etika dan integritas yakni Joko Widodo (Jokowi).

E. Etika Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan

Ketetapan MPR No. VI/2001 tentang etika kehidupan berbangsa memberi dasar pada pengejawantahan etika dalam proses kehidupan berbangsa dan bernegara. Secara gamblang Tap MPR ini memuat hal-hal sebagai berikut:

Etika dalam kehidupan berbangsa merupakan satu wahana dalam rangka kelancaran penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara dimana dengan adanya etika yang difahami dan menjadi dasar pola perilaku dalam berbangsa dan bernegara akan mengarah pada satu tatanan kenegaraan yang stabil karena persepsi akan perilaku yang diharapkan oleh masing-masing individu sebagai warga negara dapat diimplementasikan dengan baik. Pokok-pokok etika dalam kehidupan berbangsa mengedepankan kejujuran, amanah, keteladanan, sportifitas, disiplin, etos kerja, kemandirian, sikap toleransi, rasa malu, tanggung jawab, menjaga kehormatan serta martabat diri sebagai warga negara. Etika dalam kehidupan berbangsa ini meliputi etika sosial dan budaya, etika politik dan pemerintahan, etika ekonomi dan bisnis, etika penegakkan hukum yang berkeadilan, etika keilmuan dan etika lingkungan. Pengertian

masing-masing etika dalam kehidupan berbangsa dan bernegara ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Etika Penegakkan Hukum yang Berkeadilan

Etika penegakkan hukum yang berkeadilan dimaksudkan untuk menumbuhkan kesadaran tertib sosial, ketenangan dan keteraturan hidup bersama dengan mengimplementasikan hukum dan peraturan secara berkeadilan. Etika ini mengisyaratkan pentingnya penegakkan hukum secara adil, perlakuan yang sama dan tidak diskriminatif terhadap setiap warga negara dihadapan hukum. Etika penegakkan hukum yang berkeadilan juga mengisyaratkan agar dapat menghindari penyalahgunaan hukum, antara lain menjadikan hukum sebagai alat kekuasaan dan bentuk-bentuk manipulasi hukum lainnya.

2. Etika Politik dan Pemerintahan

Etika politik dan pemerintahan dimaksudkan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih, efisien dan efektif serta menumbuhkan suasana politik yang demokratis bercirikan keterbukaan, rasa bertanggung jawab, tanggap akan aspirasi rakyat, menghargai perbedaan, jujur dalam persaingan, kesediaan menerima pendapat yang lebih benar, serta menjunjung tinggi hak asasi manusia dan keseimbangan hak dan kewajiban dalam kehidupan berbangsa.

3. Etika Sosial Budaya

Etika sosial budaya bertolak dari rasa kemanusiaan yang mendalam dengan menampilkan kembali sikap jujur, saling peduli, saling memahami, saling menghargai, saling mencintai dan saling menolong diantara sesama manusia dan warga bangsa. Sejalan dengan itu perlu menumbuhkembangkan kembali budaya rasa malu yakni malu berbuat kesalahan dan semua yang bertentangan dengan nilai-nilai moral, agama dan nilai-nilai luhur budaya bangsa.

4. Etika Ekonomi dan Bisnis

Etika Ekonomi dan Bisnis dimaksudkan agar prinsip dan perilaku ekonomi dan bisnis, baik oleh perseorangan, institusi, maupun pengambil keputusan dalam bidang ekonomi dapat melahirkan kondisi dan realitas ekonomi yang bercirikan persaingan yang jujur, berkeadilan, mendorong berkembangnya etos kerja ekonomi, daya tahan ekonomi dan kemampuan bersaing, serta terciptanya suasana kondusif untuk pemberdayaan ekonomi yang berpihak kepada rakyat kecil melalui kebijakan secara berkesinambungan.

5. Etika Lingkungan

Etika lingkungan ini pada dasarnya menegaskan tentang pentingnya kesadaran menghargai dan melestarikan lingkungan hidup sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-

undangan tentang lingkungan serta menyelenggarakan penataan ruang secara berkelanjutan dan bertanggung jawab sesuai peraturan perundang-undangan yang ada (Undang-Undang No. 26/2007 dan Peraturan Pemerintah No. 15/2009 tentang penyelenggaraan penataan ruang). Seseorang yang memiliki etika lingkungan berupaya untuk selalu melestarikan lingkungan dan tidak membuat kerusakan terhadap lingkungan hidup serta berupaya mengendalikan pembangunan sesuai Rencana tata Ruang yang telah ditetapkan.

6. Etika Keilmuan

Pada prinsipnya etika keilmuan ini dimaksudkan untuk menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, ilmu pengetahuan dan teknologi agar seluruh komponen bangsa mampu menjaga harkat dan martabatnya, berpihak kepada kebenaran untuk mencapai kemaslahatan dan kemajuan sesuai dengan nilai-nilai agama dan budaya. Etika keilmuan ini dapat diwujudkan secara peribadi maupun kolektif dalam karsa, cipta dan karya, yang tercermin dalam perilaku kreatif, inovatif, inventif, dan komunikatif dalam kegiatan membaca, belajar, meneliti, menulis, berkarya, serta menciptakan iklim kondusif bagi pengembangan ilmu dan teknologi.

F. Etika dan Integritas Kepemimpinan Aparatur Sebagai Penyebab Utama Korupsi

Sampai saat ini korupsi merupakan salah satu masalah terbesar yang dihadapi bangsa Indonesia dan berdampak tidak saja merugikan keuangan negara tetapi juga merupakan pelanggaran hak-hak sosial dan ekonomi masyarakat, menggerogoti kesejahteraan dan demokrasi, merusak aturan hukum, dan menghambat pembangunan. Hal ini sebagaimana dikemukakan United Nation's:

The seriousness of problems posed by corruption may: 1) Endanger the stability and security of societies; 2) Undermines the value of democracy and morality; 3) Jeopardize social economic and political development. There is a link between corruption and other form of crimes particularly the transnational organized crime and other economical crime that may include money laundering. Corruption cases, especially in large scale, tend to involve vast quantities of funds, which constitutes substantial proportion of the resources of the countries affected, and such diversion of funds may cause great damages to political stability and economic and social development of those countries.
(O.C. Kaligis and & Associates, 2008)

Berbagai upaya telah dilakukan dalam mengatasi korupsi di Indonesia, namun upaya tersebut cenderung masih dilakukan secara parsial, dan masih belum memiliki persepsi yang sama diantara para penegak hukum dalam memberantas korupsi ini. Hal ini diakui oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono (SBY) bahwa hingga masa pemerintahannya saat ini, tindak pidana korupsi

bukannya berkurang, tetapi justru cenderung meluas dan membesar, sebagaimana dikemukakan Presiden SBY:

"Harus kita akui pula, dominasi tindak pidana korupsi cenderung meluas dan cenderung membesar ke daerah-daerah, mulai dari rekrutmen pegawai di kalangan birokrasi, proses pengadaan barang dan jasa, hingga di sejumlah pelayanan publik. Modusnya pun beragam, mulai dari yang sederhana berupa suap dan gratifikasi, hingga yang paling kompleks dan mengarah pada tindak pidana pencucian uang,"

Statemen itu disampaikan Presiden SBY saat berpidato dalam sidang bersama DPR dan DPD RI di gedung kompleks DPR Senayan, Kamis, 16 Agustus 2012. Semakin parahnya perilaku korupsi, menurut Presiden SBY, sudah menjelma menjadi kejahatan luar biasa yang telah merusak sendi-sendi penopang pembangunan. Di hadapan para anggota Dewan, Presiden SBY secara spesifik menghimbau agar kita semua menghindari "kongkalikong" yang menguras uang negara, baik APBN maupun APBD. Lebih jauh Presiden SBY mengajak agar dipikirkan cara-cara yang luar biasa untuk memberantas korupsi yang sudah menjadi kejahatan luar biasa. Bahkan Presiden SBY menegaskan bahwa "Genderang perang terhadap korupsi tidak boleh kendur. Korupsi harus kita kikis habis". Kalau kita simak pidato kenegaraan tersebut, isu pemberantasan korupsi ini menjadi topik utama dari enam isu penting yang digarisbawahi secara khusus oleh Presiden SBY. Lima isu lainnya adalah reformasi birokrasi dan *good governance*, kekerasan dan benturan sosial, iklim investasi dan

kepastian hukum, pembangunan infrastruktur, dan kebijakan fiskal menghadapi krisis ekonomi global.

Sebutan bangsa yang memiliki budaya korupsi bagi bangsa Indonesia yang religius dengan dasar negara Pancasila tentu saja sangat memilukan dan memalukan. Kebiasaan korupsi kenyataannya memang sudah sangat sulit dirubah, buktinya sejak 2001 sampai 2010, Indeks Persepsi Korupsi Indonesia posisinya masih jauh berada dibawah negara-negara tetangga, bahkan Indonesia berada di separo bagian bawah negara-negara dengan tingkat korupsi terjelek, dimana pada tahun 2011 berada pada urutan 100 dari 183 negara.(Azyumardi Azra, 2012). Wakil Ketua MPR, Hajriyanto Tohari mengibaratkan, sampai saat ini masih terjadi penyelewengan etika yang terus berlanjut. (Tribunnews.com, Jakarta, 10 Desember 2011). Seakan-akan kaderisasi dan regenerasi koruptor di negeri ini berjalan dengan sangat baik. Saat ini muncul pula fenomena politisi muda dan PNS muda yang mewarisi budaya korupsi dari generasi sebelumnya. Kaderisasi korupsi nampaknya berlari sangat cepat, mengikuti deret ukur. Hal ini ditunjukkan dengan terus bermunculannya kaum muda setelah Gayus Tambunan dan Nazaruddin yang terbukti atau diduga korupsi dengan jumlah kerugian negara yang cukup fantastis. Bahkan menurut Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK) konon pegawai negeri sipil (PNS) muda tersebut melakukan transaksi keuangan mencurigakan dengan jumlah yang sangat fantastis, miliaran rupiah.

Kenyataan itu menunjukkan bahwa penanganan korupsi yang dilakukan oleh para penegak hukum, termasuk oleh KPK, seakan mengikuti deret hitung, sementara dalam waktu yang bersamaan regenerasi koruptor berjalan cepat ibarat deret ukur. Kondisi ini menunjukkan tentang adanya fakta sesungguhnya atas penanganan kasus-kasus besar yang tidak pernah tuntas diselesaikan, bahkan seolah dibiarkan mengambang, dan menggantung begitu saja seperti kasus Century dan kasus mafia pajak.

Yudi Latif (Majalah Gatra No.04 Tahun XVIII, 1-7 Desember 2011) menyoroti sangat tajam terhadap etika para pejabat dilingkungan birokrasi, yang mengesankan seolah-olah perilaku korupsi di negara ini sudah menjadi bagian dari kebudayaan yang sangat sulit untuk diberantas. Problem utama kenegaraan terletak pada surplus pemburu jabatan, namun defisit etika. Mereka berupaya meraih jabatan dengan berbagai cara dengan mengabaikan faktor etika. Korupsi telah kehilangan esensi sebagai kebobrokan moralitas. Hampir seluruh pemaknaan terhadap istilah ini mengalami kemerosotan pemahaman yang sangat signifikan, sehingga korupsi tidak dilihat lagi sebagai permasalahan kemerosotan moral atau perbuatan tercela. Korupsi yang dipaparkan dalam angka tidak lagi berarti apa-apa, karena esensi perbuatan tercela telah berubah menjadi korupsi nominal atau

memberikan toleransi terhadap angka-angka statistik tertentu¹. Kalau ukurannya etika dan moralitas, seberapapun nilai statistik dari angka korupsi itu harus dilihat sebagai perbuatan tercela yang diancam dengan hukuman. Katagori perbuatan tercela ini tentu saja perlu diberikan kepada pelaku korupsi, mengingat perilaku korupsi ini sangat berpengaruh terhadap stabilitas politik, sosial dan ekonomi. Rekomendasi Munas Alim Ulama NU 2012 mengingatkan secara keras bahwa pemerintah Indonesia harus berbenah lebih baik lagi untuk memperbaiki penyelenggaraan pemerintahan, termasuk manajemen pajak dan pemberantasan korupsi. (Harian Jawa Pos, 24 September 2012, hal. 4). Oleh karena itu, pemerintah harus bekerja keras dalam upaya memberantas korupsi di negeri ini dengan pendekatan yang menyeluruh, baik dalam upaya yang sifatnya reaktif (pemberantasan), serta upaya preventif melalui kegiatan pembangunan yang seimbang antara pembangunan fisik dan pembangunan mental/spiritual. Orientasi pembangunan Nasional harus dilaksanakan dalam kerangka pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan seluruh

¹KPK dalam perioda 2004 sampai dengan Oktober 2011 sudah melakukan penyelidikan 417 kasus, penyidikan 229 kasus, penuntutan 196 perkara, yang sudah berkekuatan hukum tetap 169 perkara, eksekusi sebanyak 171 perkara. Sementara itu secara keseluruhan selama perioda 2005-2011 Polri telah menangani 1.961 perkara korupsi dengan jumlah keuangan negara yang berhasil diselamatkan lebih dari Rp. 679 miliar. (Laporan Menteri Hukum dan HAM kepada Presiden Republik Indonesia dalam peringatan Hari Antikorupsi tentang pelaksanaan pencegahan dan pemberantasan korupsi 2004-2011, Jum'at 9 Desember 2011 di Semarang)

masyarakat Indonesia. Hal ini berarti bahwa pembangunan itu tidak hanya sekedar mengejar kemajuan lahiriah saja melainkan keselarasan, keserasian, dan keseimbangan antara keduanya yaitu kebahagiaan lahir dan bathin. Iman dan taqwa (Imtaq) harus diposisikan diatas Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Iptek)², sehingga dapat menjadi landasan yang kokoh bagi pembangunan bangsa dan negara. Dalam upaya mencapai sasaran pembangunan tersebut, maka keseimbangan, keselarasan dan keserasian harus dicerminkan pula dalam sosok pribadi bangsa Indonesia, yang ditunjukkan dengan adanya keselarasan hubungan antara manusia dan penciptanya (Hablumminalloh), dan hubungan antara sesama manusia (hablumminannas). Dengan perkataan lain, setiap peribadi harus seimbang³ dalam membina hubungan secara

² Menurut Mc. Graw Hill Dictionary of Science and Technical Terms, yang dimaksud dengan sains adalah: "The study of natural science and the application of this knowledge for practical purposes", sedangkan Conny Semiawan (1999) mengartikan sains secara lebih luas yakni pengkajian dan penterjemahan pengalaman manusia tentang dunia fisik dengan cara teratur dan sistematis. Jadi harus mencakup semua aspek pengetahuan yang dihasilkan oleh aplikasi metode saintifik, bukan saja fakta dan konsep proses saintifik, tetapi juga berbagai variasi aplikasi pengetahuan dan prosesnya. Adapun teknologi bukan hanya sekedar diartikan teknik tetapi yang dimaksudkan adalah suatu cara adaptasi yang efisien dari suatu sistem yang menentukan hasilnya. Tujuan umum teknologi adalah untuk mengadakan perubahan praktis dalam dunia nyata yang diinginkan oleh manusia (Conny R. Semiawan, "Pendidikan Tinggi: Peningkatan Kemampuan Manusia, sepanjang hayat, seoptimal mungkin", Grasindo, 1999, hal. 20)

³Pengertian seimbang (balance) menurut Kamus Lengkap Psikologi yakni keseimbangan emosional, atau tidak adanya eksentrisitas (hal-hal yang eksentrik).Hal ini berarti memiliki keseimbangan emosional dalam

vertikal dengan sang pencipta, Tuhan Yang Maha Kuasa dan secara horizontal dengan sesama manusia. Namun demikian realita dilapangan terjadi ketidak seimbangan yang mengakibatkan munculnya berbagai persoalan dalam pelaksanaan pembangunan khususnya menyangkut krisis moralitas atau krisis sosial kultural, yang dapat dilihat dari beberapa gejala umum, antara lain berkembangnya krisis etika profesi, korupsi, kolusi, dan pelanggaran hak-hak asasi manusia, serta krisis perilaku dalam sistem kehidupan yang merugikan hajat hidup orang banyak. Disamping itu terjadi pula pergeseran nilai dan perilaku dalam hubungan sosial antar sesama yang menyebabkan tererosinya kesalihan individual dan kesalihan sosial dalam kehidupan masyarakat⁴. Oleh karena itu diperlukan pendekatan menyeluruh dalam penyelesaian krisis integritas dan etika ini sehingga diharapkan dapat mereduksi perilaku korupsi yang saat ini merebak di Indonesia.

Korupsi di lingkungan birokrasi yang menjadi fokus pembahasan selanjutnya dalam buku ini merupakan salah satu

memenuhi kebutuhan jasmani dan rohani, mengejar kebahagiaan duniawi dan ukhrawi. Orang yang beriman sudah dipastikan tidak akan melakukan hal-hal yang termasuk dalam kategori eksentrisitas, dan kehidupannya selalu mengabdikan diri kepada Allah SWT.

⁴Belakang ini marak terjadi kasus amuk masa. Massa mengamuk dengan berbagai alasan. Bisa karena ketidakpuasan, ketidakadilan, dan faktor lainnya. Celakanya aksi kekerasan itu dengan cara membakar bangunan, rumah, pabrik dan fasilitas umum. Yang membuat masyarakat prihatin, aksi kekerasan itu tampaknya jadi modus.

indikator telah terjadinya krisis etika dan Integritas kepemimpinan yang sangat serius dan perlu penanganan yang sungguh-sungguh, karena sangat berdampak pada seluruh aspek kehidupan dalam berbangsa dan bernegara. Korupsi yang berdampak pada berbagai aspek kehidupan itu terjadi karena adanya **penyelewengan integritas dan etika** seluruh komponen bangsa khususnya para pejabat dilingkungan birokrasi. Kecenderungan krisis etika dan Integritas dalam beragam bentuknya itu tampaknya merupakan bagian yang tak terpisahkan dari proses pembangunan atau modernisasi kehidupan yang berorientasi pada ekonomi, rasional dan mekanistik, sehingga muncul perkembangan baru berupa **lahirnya kebudayaan indrawi yang materialistik dan sekularistik**. Sementara itu perkembangan moral dan spiritual mengalami pelemahan, walaupun masih tumbuh, ia tidak seimbang atau bahkan tertinggal jauh dari perkembangan yang bersifat fisik, materi dan rasio. **Dunia materi lebih maju pesat dibandingkan dunia spiritual, atau dengan kata lain kebudayaan immaterial kalah cepat oleh laju kebudayaan materi**. Inilah yang menjadi pokok permasalahan terjadinya krisis Integritas dan etika yang bermuara pada maraknya korupsi di negeri ini. Kerusakan yang sering terjadi akhir-akhir ini juga merupakan **puncak radikalisasi akibat ketidakpuasan masyarakat terhadap kebijakan-kebijakan pemerintah khususnya tentang kebijakan dalam penanganan korupsi yang terkesan sangat lambat dan penuh rekayasa**. Akhirnya, para pemimpin di negeri ini sering

dikecam masyarakat karena telah mengabaikan faktor integritas, etika dan moral dalam menangani berbagai masalah, khususnya dalam penanganan kasus korupsi. Seharusnya faktor etika ini ditempatkan diatas hukum dan peraturan perundangan yang ada. Realitasnya, banyak pemimpin yang sudah jelas-jelas bersalah, namun selalu berkelit dengan dalih tidak ditemukan fakta hukum. Para pemimpin banyak yang sudah tidak memiliki rasa malu, walaupun kesalahannya sudah diketahui publik. Mereka sudah tidak memiliki lagi etika dan integritas dalam memimpin bangsa. Kondisi inilah yang menjadi pokok permasalahan dalam uraian buku ini yang perlu dipecahkan dengan pendekatan multidimensional. Adapun pertanyaan-pertanyaan mendasar yang akan dijawab dalam buku ini antara lain: 1) faktor-faktor apa yang menjadi penyebab terjadinya krisis etika dan integritas sehingga perilaku korupsi tumbuh dengan subur di Indonesia?; 2) Langkah-langkah apa yang harus dilakukan untuk memecahkan krisis integritas dan etika kepemimpinan aparatur guna mereduksi perilaku korupsi di Indonesia? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, dibagian akhir buku ini dikemukakan salah satu contoh metoda analisis yang dapat digunakan yakni metoda analisis kualitatif dengan menggunakan *Soft Systems Methodology*. *Metoda analisis* yang diperkenalkan oleh Peter checkland pada tahun1990 ini merupakan salah satu metoda analisis deskriptif-kualitatif dengan pendekatan *systems thinking* untuk mengatasi

situasi dunia nyata yang kompleks dan problematik seperti halnya dalam memecahkan masalah korupsi di Indonesia.

BAB II

KESAKTIAN PANCASILA

A. Pemimpin Pancasila

Seorang pemimpin dalam strata sosial, adalah seseorang yang telah mengalami proses seleksi sosial yang dianggap menonjol karena memiliki keunggulan-keunggulan tertentu dibanding yang lain. Pemimpin merupakan representasi dari kelompok tertentu, sehingga pada saat yang sama juga merupakan figur dari nilai-nilai atau sistem sosial yang diembannya. Sebenarnya tanggung jawab seorang pemimpin sangat berat karena mempunyai pengaruh yang sangat luas terhadap yang dipimpin. Oleh karena itu pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menjaga etika dan integritas. Sedangkan etika dan integritas kepribadian seorang pemimpin meliputi berbagai aspek, antara lain aspek stabilitas moral, aspek perilaku, dan aspek pola pikir (*frame of thinking*).

Bangsa Indonesia merupakan suatu bangsa yang besar, terdiri dari berbagai suku, budaya, dan agama. Kemajemukan bangsa Indonesia merupakan kekayaan dan anugerah Tuhan Yang Maha Esa, yang menjadi kekuatan dan sekaligus menjadi tantangan bagi bangsa Indonesia. Tantangan tersebut sangat terasa ketika bangsa Indonesia membutuhkan kebersamaan dan persatuan, dalam menghadapi dinamika kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan

bernegara, utamanya tantangan pengaruh kehidupan global yang ditandai dengan semakin cepatnya arus informasi saat ini. Kemajemukan tersebut sudah diwaspadai sejak awal oleh para pendiri bangsa, dimana bentuk kewaspadaan ini diwujudkan dalam semboyan “Bhinneka Tunggal Ika”, yang mengandung arti bahwa walaupun berbeda-beda tetapi tetap satu. Melalui semangat tersebut, pemimpin nasional harus mampu menggerakkan seluruh rakyat untuk senantiasa mengedepankan jiwa persatuan dan kesatuan bangsa dalam mewujudkan masyarakat yang makmur dan sejahtera secara adil dan merata. Dalam mewujudkan hal tersebut, maka dibutuhkan kepemimpinan nasional yang memiliki integritas kepribadian yang tangguh. Untuk itu, diperlukan landasan pemikiran yang dapat menjadi acuan bagi pemerintah dalam upaya memantapkan integritas kepemimpinan nasional, yaitu Pancasila sebagai landasan idiil, UUD 1945 sebagai landasan konstitusional, wawasan nusantara sebagai landasan visional, ketahanan nasional sebagai landasan konsepsional, serta peraturan perundang-undangan terkait.

B. Pancasila Sebagai Landasan Idiil Dalam Kepemimpinan

Sebagai dasar negara, Pancasila merupakan sumber hukum nasional yang mengikat tatanan kehidupan bangsa Indonesia. Oleh karena itu, dalam konteks kepemimpinan juga harus

mengaktualisasikan nilai-nilai luhur Pancasila yang tercermin dari kelima silanya yakni sebagai berikut::

1. **Sila Ketuhanan Yang Maha Esa**, mensyaratkan agar para pemimpin bangsa sebagai insan hamba Tuhan taat melaksanakan ajaran agamanya dan perilaku kesehariannya senantiasa meninggikan hakekat Tuhan Yang Maha Esa sebagai sumber dari segala sumber kehidupan baik sebagai individu maupun dalam rangka berbangsa dan bernegara.
2. **Sila Kemanusiaan Yang Adil dan Beradab**, mensyaratkan agar para pemimpin bangsa senantiasa memperjuangkan nilai-nilai universal tentang hak azasi manusia yang beridentitas sebagai insan ciptaan Tuhan Yang Maha Esa yang paling mulia dan berbudi luhur, sebagai sumber dari segala sumber tatanan nilai keadilan dan peradaban. Dalam pelaksanaannya senantiasa harus mempertimbangkan kebebasan individu maupun golongan untuk mengembangkan sendi-sendi kehidupan kebangsaan sesuai budaya daerah dengan tidak meninggalkan identitas nasionalnya.
3. **Sila Persatuan Indonesia**, mensyaratkan agar para pemimpin bangsa senantiasa mengutamakan nilai-nilai persatuan dan kesatuan bangsa yang menjadi sumber dari segala sumber kekuatan kebangsaan dan pilar kedaulatan bangsa, sehingga semangat kepemimpinan tidak mentolerir adanya disintegrasi bangsa. Oleh karena itu, jiwa dan semangat persatuan dan

kesatuan bangsa merupakan suatu prasyarat dominan yang mutlak dipertahankan dan tidak bisa ditawar-tawar lagi.

4. **Sila Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan**, mensyaratkan agar para pemimpin bangsa senantiasa menjunjung tinggi kehidupan demokrasi dengan menghargai setiap perbedaan pendapat sebagai bagian dari realitas kehidupan Bhineka Tunggal Ika yang harus dicari solusinya untuk kepentingan semua komponen bangsa melalui cara-cara musyawarah yang bermartabat dan berkepribadian kebangsaan untuk mencapai mufakat kebangsaan.
5. **Sila Keadilan Sosial Bagi Seluruh Rakyat Indonesia**, mensyaratkan agar para pemimpin bangsa senantiasa bertindak adil, arif dan bijaksana demi kepentingan perjuangan nasional. Setiap keputusan publik merupakan sumber kebijaksanaan politik negara yang menempatkan kepentingan bangsa dan kemaslahatan bangsa diatas segala-galanya sebagai bagian pertanggungjawaban moral kepada rakyat Indonesia dalam rangka mencapai tujuan nasional dan cita-cita perjuangan bangsa dan negara.

C. Pemimpin Pancasilais Menjadikan UUD 1945 sebagai Landasan Konstitusional

Undang-Undang Dasar 1945 (UUD 1945) merupakan sumber hukum tertinggi dari hukum yang berlaku di Indonesia, sebagai *fundamental law* karena wujudnya yang dapat dipersamakan dengan suatu piagam kelahiran suatu negara baru. Didalam konstitusi ini tercakup pandangan hidup dan inspirasi bangsa Indonesia. Itulah sebabnya mengapa dokumen hukum yang sangat istimewa ini menjadi sumber hukum utama, sehingga tidak ada satu peraturan perundang-undangan pun yang bertentangan dengannya. Sebagai *fundamental law*, didalamnya memuat jaminan terhadap hak-hak asasi manusia dan warga negara, susunan ketatanegaraan suatu negara yang bersifat fundamental, pembagian dan pembatasan tugas ketatanegaraan yang juga bersifat fundamental.

Selanjutnya dikaitkan dengan permasalahan yang dibahas di dalam Taskap ini, secara spesifik dimuat dalam pembukaan UUD 1945 alinea 2 berisi tentang cita-cita nasional yaitu Indonesia yang merdeka, bersatu, berdaulat, adil dan makmur, sedangkan pada alinea ke 4 adalah berisi tentang tujuan nasional yaitu melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan perdamaian abadi dan keadilan sosial. Disamping itu di dalam Pembukaan UUD

1945 juga tercantum Pancasila sebagai falsafah kehidupan bangsa Indonesia yang menjiwai keseluruhan Batang Tubuh UUD 1945 yang perlu dijadikan pedoman dalam kehidupan bagi pemimpin antara lain:

1. Negara mengakui dan menghormati kesatuan-kesatuan masyarakat hukum adat serta hak-hak tradisionalnya sepanjang masih hidup dan sesuai dengan perkembangan masyarakat dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia, yang diatur dalam Undang-Undang. (Pasal 186 ayat 2)
2. Setiap orang wajib menghormati hak azasi manusia, orang lain dalam tertib kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara” dan ”Dalam menjalankan hak dan kebebasannya setiap orang tunduk kepada pembatasan yang ditetapkan dengan Undang-Undang dengan maksud semata-mata untuk menjamin pengakuan serta penghormatan atas hak dan kebebasan orang lain dan untuk memenuhi tuntutan yang adil dan sesuai dengan pertimbangan moral, nilai-nilai agama, keamanan dan ketertiban umum dalam suatu masyarakat yang demokratis”. (pasal 28).

D. Pemimpin Pancasila Harus Memahami Wawasan Nusantara

Wawasan Nusantara sebagai landasan visional merupakan cara pandang dan sikap bangsa Indonesia mengenai diri dan

lingkungannya, dengan mengutamakan persatuan dan kesatuan bangsa serta kesatuan wilayah dalam penyelenggaraan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Pengejawantahan cara pandang tersebut dimaknai dengan :

1. **Perwujudan sebagai satu kesatuan wilayah** memiliki arti : kondisi dan konstelasi wilayah Indonesia sebagai negara kepulauan yang terletak pada posisi silang dengan berbagai kekayaan alam didalam dan diatas bumi, didaratan dan lautan merupakan satu kesatuan dalam mewujudkan kepentingan bersama yaitu keamanan dan kesejahteraan.
2. **Perwujudan sebagai satu kesatuan ideologi** memiliki arti : bangsa Indonesia terdiri dari berbagai suku, adat, agama, ras, golongan dan bahasa secara sadar mempersatukan dirinya dalam upaya mewujudkan satu bangsa dan negara karena kesamaan ideologi yakni Pancasila.
3. **Perwujudan sebagai satu kesatuan politik** mempunyai arti bahwa **Pertama**, sebagai bangsa Indonesia dengan konfigurasi kemajemukannya diarahkan untuk menumbuh kembangkan kesadaran akan jati dirinya sebagai bangsa yang majemuk sehingga memiliki rasa dan semangat kebangsaan. **Kedua**, mewujudkan kehidupan bangsa yang demokratis dan berkeadilan serta menjunjung tinggi hukum dan HAM dan mampu menempatkan kepentingan bangsa dan negara diatas kepentingan pribadi dan golongan.

4. **Perwujudan sebagai kesatuan ekonomi** yaitu: menumbuhkan kehidupan perekonomian daerah yang saling berinteraksi antar daerah dalam kerangka sistem ekonomi nasional dengan memberdayakan semua potensi sumber kekayaan alam yang ada namun tetap dijaga kelestariannya sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat dan daya saing bangsa tanpa merusak lingkungan.
5. **Perwujudan sebagai satu kesatuan sosial budaya** berarti bahwa: masyarakat Indonesia adalah satu perikehidupan bangsa yang serasi dan harmoni bak sebuah taman yang indah karena keanekaragamannya. Perbedaan merupakan hasanah pengayaan dalam mewujudkan keselarasan dan keseimbangan sehingga saling mengisi atas segala kekurangan dan kelebihan sehingga tercipta suatu wujud keindahan dan kedamaian menuju suatu kesempurnaan.
6. **Perwujudan sebagai satu kesatuan pertahanan dan keamanan** mempunyai arti bahwa; dalam menghadapi ancaman tidak mengenal batas wilayah ataupun daerah. Hakekat ancaman dimaknai bahwa dimanapun terjadi maka seluruh bangsa dan negara merasa terancam dan sebagai warga negara mempunyai hak dan kewajiban yang sama dalam rangka membela bangsa dan negaranya. Dengan demikian, Bangsa Indonesia baik pemimpin maupun yang dipimpin harus mengerti, memahami, menghayati, dan menjadikan wawasan

Nusantara sebagai pedoman dan azas dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

E. Pemimpin Pancasila Menjadikan Ketahanan Nasional sebagai Landasan Konsepsional

Pada hakekatnya ketahanan nasional adalah kemampuan dan kekuatan bangsa untuk dapat menjamin kelangsungan hidup bangsa dan negara dalam mencapai tujuan nasional. Proses untuk mewujudkan kondisi tersebut memerlukan konsepsi Ketahanan Nasional. Pengertian Ketahanan Nasional adalah "Kondisi dinamik bangsa Indonesia yang meliputi segenap aspek kehidupan nasional yang terintegrasi, berisi keuletan dan ketangguhan yang mengandung kemampuan mengembangkan kekuatan nasional dalam menghadapi dan mengatasi segala ancaman, tantangan, hambatan dan gangguan baik yang datang dari luar maupun dari dalam, untuk menjamin identitas, integritas dan kelangsungan hidup bangsa dan negara serta perjuangan mencapai tujuan nasional" (Pokja Geopolitik dan Wawasan Nusantara Lemhannas, 2008).

Salah satu hal yang krusial bagi semua bangsa dan negara (*nation state*) adalah masalah bagaimana mempertahankan kelangsungan hidup bangsa dan negara tersebut, karena kemampuan mempertahankan kelangsungan hidup merupakan inti dari konsepsi ketahanan nasional suatu bangsa. Penentuan strategi dan cara yang dianggap paling tepat untuk mempertahankan hidup suatu

bangsa dan negara dipengaruhi oleh macam dan jenis bahaya atau ancaman yang dihadapi, dan situasi serta kondisi negara yang bersangkutan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konsepsi ketahanan nasional merupakan pedoman yang mengandung kemampuan mengembangkan kekuatan nasional melalui pendekatan kesejahteraan dan keamanan yang diimplementasikan melalui pendekatan dari atas (*top down approach*) maupun pendekatan dari bawah (*bottom up approach*), demi kelangsungan hidup dan perkembangan kehidupan bangsa dan negara Indonesia. Oleh karena itu para Pemimpin bangsa harus dapat membangkitkan semangat dan motivasi rakyat untuk mampu mewujudkan, memelihara dan meningkatkan ketahanan nasional sebagai landasan bagi pembangunan nasional, dengan didasari oleh semangat persatuan dan kesatuan bangsa.

BAB III

SEMANGAT DAN JIWA KEBANGSAAN

A. Pengertian Wawasan Kebangsaan

Istilah wawasan kebangsaan terdiri dari dua suku kata yaitu “wawasan” dan “kebangsaan” dan secara etimologi istilah wawasan berarti hasil mewawas, tinjauan, pandangan dan dapat juga berarti konsepsi cara pandang (Kamus Besar Bahasa Indonesia: 1989 dalam Suhady 2006: 18). Wawasan kebangsaan dapat juga diartikan sebagai sudut pandang / cara memandang yang mengandung kemampuan seseorang atau kelompok orang untuk memahami keberadaan jati diri sebagai suatu bangsa dalam memandang diri dan bertingkah laku sesuai falsafah hidup bangsa dalam lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Wawasan kebangsaan menentukan cara suatu bangsa mendayagunakan kondisi geografis negara, sejarah, sosio-budaya, ekonomi dan politik serta pertahanan keamanan dalam mencapai cita-cita dan menjamin kepentingan nasional. Wawasan kebangsaan menentukan cara bangsa menempatkan diri dalam tata hubungan dengan sesama bangsa dan dalam pergaulan dengan bangsa bangsa lain di dunia internasional.

Nilai-nilai wawasan Kebangsaan yaitu Penghargaan terhadap harkat dan martabat sebagai makhluk tuhan yang maha kuasa, tekad bersama untuk berkehidupan yang bebas, merdeka, dan bersatu, cinta tanah air dan bangsa, demokrasi dan kedaulatan rakyat, kesetiakawanan sosial, masyarakat adil dan makmur

Wawasan Kebangsaan Indonesia dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia berkembang dan mengkrystal dalam perjalanan sejarah bangsa Indonesia dalam membentuk negara Indonesia yang tercetus pada waktu diikrarkan Sumpah Pemuda tanggal 28 Oktober 1928 sebagai tekad perjuangan yang merupakan kenvensi nasional tentang pernyataan eksistensi bangsa Indonesia yaitu satu nusa, satu bangsa dan menjunjung bahasa persatuan bahasa Indonesia. Nilai dasar wawasan kebangsaan memiliki enam dimensi manusia yang bersifat mendasar dan fundamental yaitu penghargaan terhadap harkat dan martabat manusia sebagai makhluk ciptaan Tuhan; tekad bersama untuk berkehidupan kebangsaan yang bebas, merdeka dan bersatu; cinta tanah air dan bangsa; demokrasi / kedaulatan rakyat; kesetiakawanan sosial; masyarakat adil makmur, dalam Suhady (2006: 24).

Ada empat pilar dalam kehidupan berbangsa dan bernegara di Indonesia, keempat pilar tersebut yakni Pancasila, UUD Negara RI 1945, Negara Kesatuan RI (NKRI) dan Bhineka Tunggal Ika. Saat ini pola kehidupan remaja atau generasi muda kurang mencerminkan nilai-nilai Pancasila. Dalam ideologi Negara, sikap

toleransi dan tanggung jawab menjadi bagian dalam kehidupan berkebangsaan.

Wawasan kebangsaan dapat juga diartikan sebagai sudut pandang / cara memandang yang mengandung kemampuan seseorang kelompok atau organisasi orang untuk memahami keberadaan jati diri sebagai suatu bangsa dalam memandang diri dan bertingkah laku sesuai falsafah hidup bangsa dalam lingkungan internal dan lingkungan eksternal, menentukan cara suatu bangsa mendayagunakan kondisi geografis negara, sejarah, sosio-budaya, ekonomi dan politik serta pertahanan keamanan dalam mencapai cita-cita dan menjamin kepentingan nasional dan Internasional.

B. Peran Pemimpin Yang Memiliki Semangat dan Jiwa Kebangsaan Dalam Setiap Gatra Pembangunan

Reformasi telah berhasil menumbangkan kekuasaan orde baru dan dengan euforianya yang terus bergema namun ternyata Kepemimpinan Beretika dan Berintegritas belum berhasil diterapkan dengan baik. Di era reformasi seperti mekanisme jalannya pemerintahan hanya diidentikkan dengan tuntutan demokrasi, hak asasi manusia, pemberantasan KKN dan pelaksanaan otonomi daerah. Tuntutan–tuntutan ini telah mendapatkan tanggapan nyata seperti dilaksanakannya pemilihan langsung terhadap pimpinan nasional, dibentuknya KPK, penyelesaian terhadap pelanggaran HAM dan ditetapkannya UU

No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Namun, pelaksanaan otonomi daerah sendiri sampai saat ini ternyata telah kebablasan dan telah melahirkan berbagai ketimpangan yang penuh paradoks. Disamping itu, ternyata penyakit-penyakit lama juga masih muncul seperti Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), pertikaian sosial berbau SARA, isu separatisme (disintegrasi), pengangguran dan sebagainya. Bila ditinjau dari perspektif ketahanan nasional, kondisi kepemimpinan di Indonesia yang memiliki semangat dan jiwa kebangsaan dapat ditunjukkan dengan perannya dalam setiap Gatra Pembangunan, sebagaimana dapat diuraikan berikut ini:

1. Gatra Geografi

Geografi Indonesia yang sangat luas terdiri dari pulau-pulau besar dan kecil, hutan tropis, gunung dan sungai dengan letak yang strategis merupakan potensi yang dapat memberi manfaat bagi kesejahteraan bagi bangsa, namun dapat pula mengundang kerawanan seperti pelanggaran terhadap kedaulatan negara, pencurian kekayaan alam, penyelundupan, perompakan, perdagangan narkoba kejahatan transnasional dan segala bentuk pelanggaran hukum. Peran pemimpin dalam mengaktualisasikan nilai-nilai kepemimpinan dalam mewujudkan tata laksana mengelola geografi ini akan sangat menentukan manfaat atau kerugian yang akan diperoleh. Ketidakmampuan pemimpin mewujudkan masyarakat madani dalam mengelola geografi ini akan

menimbulkan masalah di bidang pertahanan dan keamanan, transportasi, komunikasi, penyebaran penduduk, pemerataan pembangunan dan kesejahteraan, sehingga hal ini akan berdampak pada menurunnya ketahanan nasional dan sehingga merupakan ancaman terhadap keutuhan NKRI.

Para pemimpin harus memahami bahwa nilai strategis yang melekat pada posisi silang geografis Indonesia yang berada diantara dua benua (Australia dan Asia) dan diantara dua samudera (Pasifik dan Hindia) ini, memiliki keunggulan komparatif, namun sampai saat ini belum dapat ditampilkan sebagai keunggulan kompetitif yang merupakan kekuatan daya saing dalam era global. Para pemimpin nasional kurang memberikan perhatian terhadap pemerataan pembangunan infrastruktur. Hal ini antara lain dapat dilihat dari alokasi dana pembangunan infrastruktur jalan yang terus menurun dari 5,3% terhadap GDP (1993/1994) menjadi sekitar 2,3% (2002). Dalam kondisi normal, pengeluaran pembangunan untuk infrastruktur bagi negara berkembang adalah sekitar 5-6% dari GDP (Widayatin, 2006). Padahal menurut World Bank (1994) infrastruktur merupakan kontributor utama bagi proses pembangunan.

2. Gatra Demografi

Siregar (2004) menyatakan bahwa sumberdaya manusia (SDM) merupakan aspek penting untuk mendukung tercapainya pembangunan berkelanjutan dan mewujudkan daya saing bangsa,

disamping dua aspek lainnya, yaitu infrastruktur dan sumberdaya alam. Kondisi SDM Indonesia ditinjau dari Indeks Pembangunan Manusia adalah termasuk rentang pembangunan rendah. Hal ini sesuai laporan UNDP (2006), yang menunjukkan Indonesia dinilai 0,711 atau berada pada peringkat ke 108 dari 177 negara yang disigi. Disamping itu, kondisi kualitas SDM Indonesia ditinjau dari peringkat daya saing global berada pada peringkat 52 dari 55 negara yang disigi (IMD, 2006). Sedangkan peringkat negara-negara lain seperti Singapura pada peringkat 3/55, Jepang 16/55, China 18/55, Malaysia 22/55, India 27/55, dan Thailand 29/55. Kondisi ini mencerminkan ketidakberhasilan para pemimpin dalam memberikan perhatiannya pada peningkatan kualitas SDM.

Bila peran pemimpin lemah maka berimplikasi pada tidak terkendalinya pengelolaan demografi, dimana jumlah penduduk Indonesia yang menempati urutan ke 4 dunia sekitar 223 juta jiwa dan terdiri dari berbagai suku, agama, ras dan antar golongan serta dengan penyebaran yang tidak merata menyebabkan terjadinya ketidakseimbangan, penumpukan aktivitas sosial, politik, dan ekonomi di wilayah tertentu. Dengan tingkat pendidikan rata-rata dan kualitas sosial yang masih rendah serta tingkat pengangguran yang semakin tinggi menyebabkan masalah kependudukan menjadi salah satu potensi kerawanan yang dapat berdampak terhadap ketahanan nasional dan keutuhan NKRI.

Potensi sumber daya manusia Indonesia menjadi keunggulan kompetitif bagi bangsa Indonesia seiring dengan adanya

peningkatan kualitas pendidikan nasional yang meningkatkan daya saing bangsa di era persaingan global. Hal tersebut diindikasikan dengan meningkatnya akses masyarakat terhadap pendidikan yang berkualitas, menurunnya jumlah penduduk yang buta huruf, meningkatnya jumlah tenaga kerja terampil, meningkatnya kualitas dan relevansi pendidikan yang ditandai oleh meningkatnya proporsi pendidik formal dan nonformal yang berkualitas, meningkatnya hasil penelitian, pengembangan dan penemuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang mendukung peningkatan kesejahteraan kehidupan bangsa serta peningkatan akses masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang berkualitas dan terkendalinya laju pertumbuhan penduduk, akan dapat memenuhi kebutuhan dasar masyarakat dan meningkatkan *human capital* dan *social capital* yang merupakan beberapa karakteristik perwujudan masyarakat madani yang mampu menjaga keutuhan NKRI.

3. Gatra Sumber Kekayaan Alam (SKA)

Mengacu kepada pasal 33 UUD 1945 telah ditegaskan bahwa bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. Pasal ini merupakan ketentuan konstitusional mengenai manajemen pembangunan nasional, sehingga pengelolaan dan pemanfaatan kekayaan alam Indonesia pada dasarnya dilakukan oleh dan untuk bangsa Indonesia dengan cara-cara yang tidak merusak tata lingkungan hidup dan dengan

memperhitungkan kebutuhan generasi yang akan datang. Namun demikian, konsep pengelolaan SKA sampai saat ini hanya untuk kepentingan sesaat, tidak untuk jangka panjang. Hal ini sangat bertentangan dengan gaya kepemimpinan yang menjunjung tinggi etika dan integritas.

Ketidakmampuan Pemimpin menciptakan penyelenggaraan pemberdayaan seluruh potensi negara termasuk stakeholder berdampak pengelolaan kekayaan alam yang tidak menguntungkan bagi bangsa dan negara karena sumberdaya alam semakin terbatas dihadapkan pada kurangnya kesadaran dan pengawasan dalam menggunakan sumber kekayaan alam secara efisien. Yang lebih parah lagi sumber kekayaan alam ini malah menimbulkan potensi kerawanan karena terjadinya pencurian berbagai kekayaan alam seperti Illegal Logging, Illegal Fishing, dan Illegal Mining yang hingga saat ini semakin marak. Hal ini telah menimbulkan kerugian yang besar bagi negara dan mengakibatkan berkurangnya cadangan sumberdaya alam, mendorong kerusakan lingkungan dan bencana alam, selanjutnya akan memancing datangnya para pemburu kekayaan alam asing ke wilayah kita serta Indonesia akan memperoleh kecaman internasional sebagai negara yang tidak mampu mengelola dan menjaga kelestarian alam yang pada gilirannya berdampak pada tidak terwujudnya masyarakat madani, menurunnya ketahanan nasional dan terancamnya keutuhan NKRI.

4. Gatra Ideologi

Kebenaran Pancasila yang didasarkan pada filsafat kemanusiaan dalam hubungannya dengan Tuhan, sesama manusia dan alam (ruang hidup), telah menempatkan Pancasila dapat tetap eksis diantara ideologi-ideologi besar dunia dan di era globalisasi, sebagai ideologi terbuka yang bersifat universal. Arus globalisasi dan gelombang reformasi dalam berbagai bidang telah mengakibatkan terjadinya perubahan masyarakat. Iklim keterbukaan dan kebebasan yang menyertainya melahirkan berbagai peristiwa sosial, politik dan kebudayaan yang cukup signifikan berpengaruh terhadap Pancasila sebagai ideologi negara. Terjadinya penurunan moral bangsa berupa munculnya fenomena kekerasan, sikap-sikap yang lebih mengutamakan kepentingan pribadi/kelompok, merebaknya pemahaman agama secara ekstrim dan fanatis, konflik-konflik yang merebak di sejumlah daerah dan permasalahan sosial lainnya (Tumanggor et al., 2003) dapat dijadikan indikasi bahwa ideologi negara sudah memudar dan menunjukkan adanya problem identitas yang mengancam keutuhan bangsa dan jalannya demokrasi. Jika dicermati berbagai rangkaian peristiwa politik, sosial, ekonomi dan keamanan dalam kurun waktu delapan tahun terakhir ini, dapat ditemukan jawabannya yakni sebagai akibat dari masyarakat dan pemimpin yang kurang dapat menghormati antara satu pemeluk agama dengan pemeluk agama

yang lainnya, karena Pancasila sebagai dasar falsafah/ideologi negara belum dihayati dalam kehidupan bernegara dan bermasyarakat sehari-hari.

Sampai saat ini kesepakatan nasional tentang Pancasila sebagaimana yang telah dicetuskan oleh *founding fathers* hanya dirasakan sebagai falsafah yang bersifat abstrak belum sepenuhnya dapat diimplementasikan dalam wujud nyata pada aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, walaupun secara yuridis dan pragmatis Pancasila sebagai ideologi negara masih kokoh. Ketidakmampuan Pemimpin menjadikan dirinya sebagai tauladan agar menggugah seluruh rakyat untuk kembali menghayati dan mengamalkan Pancasila dengan cara yang lebih aplikatif bukan doktriner sebagaimana yang telah dilakukan pada masa lalu merupakan kelemahan mendasar yang tidak mungkin diharapkan akan mampu mewujudkan masyarakat madani. Dengan keterpurukan yang melanda bangsa ini, krisis multidimensi belum seluruhnya teratasi ditambah lagi belum terwujudnya masyarakat madani tentunya akan melemahkan ketahanan nasional dan mengancam keutuhan NKRI.

5. Gatra Politik

Penerapan demokrasi di Indonesia sejak tahun 1945 sampai saat ini nampaknya masih mencari bentuk yang pas, sesuai budaya bangsa Indonesia. Pada awal kemerdekaan hingga tahun 1950-an kita pernah mencoba sistem demokrasi parlementer yang pada

dasarnya merupakan demokrasi liberal dan berjalan sampai akhir tahun 1950-an. Melalui Dekrit Presiden tanggal 5 Juli 1959, Indonesia memasuki periode Demokrasi Terpimpin hingga meletusnya G 30 S PKI tahun 1965. Dengan tumbanganya Orde Lama, maka tampil Orde Baru yang mengembangkan Demokrasi Pancasila. Tetapi hal ini ternyata kurang tepat, karena fungsi kontrol yang dimainkan oleh Legislatif, Pers dan masyarakat tidak efektif. Dalam praktek selama 32 tahun ternyata eksekutif sedemikian kuat dengan sistem pemerintahan yang sentralistis, alokasi dan distribusi yang begitu timpang hingga terjadinya peralihan kekuasaan dari Soeharto kepada BJ. Habibie pada tanggal 21 Mei 1998⁵. Salah satu kelemahan mekanisme perpolitikan di era orde baru adalah ketidakmampuan mengembangkan interaksi yang bebas dan demokratis di kalangan anggota masyarakat yang multikultural. Kelemahan ini telah mengantarkan perlunya langkah-langkah reformasi dalam rangka demokratisasi kehidupan berbangsa dan bernegara.

Peran pemimpin yang lemah tidak akan mampu mengelola euphoria reformasi dan dapat berkembang menjadi semakin menguatnya potensi disintegrasi yang mengancam stabilitas nasional dan keutuhan NKRI. Proses pengambilan kebijakan, terasa semakin sulit karena selalu diwarnai dengan maraknya pro dan kontra pendapat masyarakat yang tidak konstruktif disebabkan

⁵ www.tokohindonesia.com

rendahnya kualitas kesadaran politik. Nuansa mengedepankan kepentingan kelompok atau partai lebih dominan dibandingkan kepentingan bangsa. Kesetaraan kedudukan dalam sistem perpolitikan kita saat ini sebagai implementasi amandemen ke 4 UUD 1945 yang diharapkan akan memperoleh suatu perubahan yang lebih baik ternyata malah dijadikan sarana untuk berimprovisasi dalam rangka meraih pengaruh atau kedudukan untuk kelompoknya. Dalam kaitan mendudukkan seorang pejabat dalam posisi penyelenggaraan negara masih sangat kental nuansa perpolitikannya dibanding kredibilitas "*the right man on the right place*". Konflik antar elite politik dan konflik internal partai-partai politik sering berkembang menjadi konflik antar pendukung masing-masing kelompok. Mencermati kondisi seperti ini sangat berdampak buruk terhadap sistem politik dan menimbulkan gangguan ketertiban dalam masyarakat yang menimbulkan instabilitas di bidang politik dan keamanan, sehingga jauh dari kriteria terwujudnya masyarakat madani. Situasi ini memberi warna lemahnya ketahanan politik bangsa yang tentu saja sangat mengganggu keutuhan NKRI.

6. Gatra Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi saat ini tidak menjamin pemerataan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat. Pertumbuhan ekonomi di negeri ini juga kecil sekali dampaknya pada pengurangan kemiskinan dan pengangguran, karena sektor-sektor ekonomi yang

tumbuh tidak banyak menyerap tenaga kerja. Permasalahan ekonomi di Indonesia saat ini nampaknya juga tidak dapat dilepaskan dari kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM), dimana hampir setiap gejolak sosial dan ekonomi-bahkan politik selalu didahului dengan kenaikan harga BBM. Namun yang perlu diwaspadai Pemerintah, kenaikan harga BBM pada bulan Oktober 2005 ternyata angka kemiskinan justru meningkat dari 31, 1 juta jiwa (2005) menjadi 39, 3 juta jiwa (2006). Demikian pula inflasi mengalami kenaikan tajam sebesar 17, 75% (2006). Di sisi industri, kenaikan harga BBM untuk kedua kalinya tahun 2005 tersebut telah mendorong percepatan deindustrialisasi, Bila pada tahun 2004 sektor manufaktur masih tumbuh 7, 2% maka pada tahun 2007 hanya tumbuh sebesar 5, 1%. Ini terjadi karena industri ditekan dari dua sisi yakni peningkatan biaya produksi dan merosotnya demand akibat menurunnya daya beli masyarakat. Penambahan jumlah penganggur dari 9, 9% (2004) menjadi 10, 3% (2005) dan 10, 4% (2006) pun akhirnya tidak terelakkan. Kebijakan pemimpin yang tidak pro rakyat mengindikasikan belum teraplikasikannya prinsip-prinsip etika dan integritas dengan baik sehingga kesejahteraan rakyat jauh dari harapan.

Upaya pemulihan ekonomi tidak menunjukkan hasil yang signifikan dan belum sepenuhnya mampu mengangkat kehidupan sosial ekonomi masyarakat dan keterpurukan. Kondisi perekonomian masyarakat masih cukup memprihatinkan, dimana di beberapa daerah masih terdapat penyakit busung lapar.

Inefisiensi masih cukup menonjol di sektor produksi dan jasa yang diwarnai oleh praktek KKN yang semakin meluas tidak hanya di lingkungan eksekutif tapi telah merebak di kalangan legislatif dan yudikatif, sehingga ekonomi biaya tinggi masih terjadi. Tidak tersedianya lapangan kerja dan angka pengangguran semakin meningkat, sehingga kondisi di atas akan semakin tajam karena peran pemimpin tidak efektif dalam mewujudkan masyarakat madani yang pada gilirannya melemahkan ketahanan ekonomi yang bermuara pada terancamnya keutuhan NKRI.

Ekonomi kerakyatan sebagaimana diamanatkan oleh undang-undang dapat dijalankan tanpa pengaruh monopoli, konglomerasi serta praktek-praktek negatif lainnya. Membaiknya iklim investasi dalam negeri akan mendorong terciptanya lapangan kerja baru yang dapat menyerap angkatan kerja secara proporsional, sehingga dapat menurunkan angka pengangguran dan angka kemiskinan sehingga mampu mengangkat kehidupan sosial ekonomi masyarakat dari keterpurukan. Peran pemimpin yang secara efektif mengaktualisasikan prinsip-prinsip etika dan integritas dapat mewujudkan masyarakat madani dalam hal terpenuhinya kebutuhan dasar, berkembangnya human capital dan sosial capital serta sistem penyelenggaraan negara yang berkeadilan sosial, yang pada gilirannya dapat menguatkan keutuhan NKRI.

7. Gatra Sosial Budaya

Masyarakat Indonesia merupakan masyarakat yang majemuk yang terdiri dari berbagai suku, agama dan budaya. Kondisi budaya Indonesia yang berbeda-beda ini menunjukkan suatu kekhasan yang dimiliki dan dapat dijadikan daya tarik wisata guna menambah penghasilan atau devisa negara. Beragamnya budaya ini tergantung pada daerah-daerahnya dan sekaligus memberikan ciri yang menyatu pada penduduk/masyarakat yang memiliki budaya tersebut. Secara umum, budaya masyarakat Indonesia dikenal tidak disiplin, kurang semangat, kurang memiliki etos kerja, paternalistis, tidak mandiri, dll. Khusus untuk budaya malu ini terdapat beberapa hal yang menimpa para pemimpin antara lain tidak ada pemimpin di Indonesia yang secara ksatria mau mengakui kekeliruannya dan berani mengundurkan diri atas suatu kegagalan yang nyata-nyata terjadi pada lingkup penugasannya.

Peningkatan kualitas kehidupan melalui pendidikan nasional, kesehatan dan lingkungan hidup belum dapat terlaksana secara lancar bahkan cenderung mengalami penurunan seiring dengan keterbatasan anggaran belanja negara, sebagai akibat krisis ekonomi yang masih belum pulih.. Ketegasan Pemimpin dalam penegakkan hukum masih terlalu lemah karena masih goyah ketika diintervensi oleh aspek lain seperti politik, ekonomi dan interest lain. Tanpa disadari hal yang demikian berdampak pada kesadaran dan kepatuhan hukum masyarakat semakin memudar karena beranggapan pelanggaran yang dilakukan tidak akan

diganjar dengan hukuman. Padahal penegakan hukum yang transparan menjadi salah satu prasyarat dalam mewujudkan masyarakat madani. Berbagai peristiwa bencana yang menimpa bangsa ini pun terjadi di beberapa wilayah nusantara yang proses penanganannya tidak tuntas yang berlanjut menimbulkan eksekse-ekses semakin meningkatnya kemiskinan. Peristiwa penggusuran yang dilakukan aparat pemerintah dalam rangka menertibkan suatu lokasi juga memburamkan sendi-sendi kehidupan bermasyarakat. Ini semua adalah akibat ketidakmampuan Pemimpin mewujudkan masyarakat madani yang dapat menyejukkan suasana bagi kehidupan rakyat yang pada akhirnya hal ini mengganggu ketahanan sosial dan keutuhan NKRI.

8. Gatra Pertahanan dan Keamanan

Pemimpin yang tidak mempunyai etika dan integritas serta tidak menjunjung tinggi kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi dan golongan akan berdampak terhadap rentannya pertahanan dan keamanan bangsa. Sejarah membuktikan bahwa, ketika Indonesia sedang masa transisi pemerintahan dari orde baru ke era reformasi ketahanan nasional kita lemah, sehingga terjadi konflik dan gejolak dari dalam maupun dari luar Indonesia. Hal pertama yang paling terasa adalah terjadinya insiden Trisakti pada Bulan Mei 1998, yang diperkeruh dengan berbagai konflik horisontal lainnya di Indonesia, seperti kasus GAM, OPM, tragedi Poso (1998-2003), tragedi Sampit

(2001), dan konflik Ambon/Maluku (1999-2002, 2004). Kelengahan dan labilnya kondisi pertahanan dan keamanan dalam negeri Indonesia sepertinya dimanfaatkan oleh pihak luar, sehingga Indonesia kehilangan Timor Timur, kehilangan Pulau Sipadan dan Pulau Ligitan, serta klaim atas Blok Ambalat oleh Malaysia dan klaim karya seni budaya bangsa (lagu *rasa sayange*, batik, angklung dan reog ponorogo) oleh negeri jiran tersebut. Demikian, akibat kepemimpinan yang jauh dari sifat-sifat tabligh (menyampaikan) dan fathonah (cerdas), maka gatra pertahanan dan keamanan akan berada pada posisi lemah sehingga membahayakan kedaulatan dan keutuhan NKRI.

BAB IV

ORGANISASI BERKINERJA TINGGI

A. Pengertian Organisasi

Organisasi menurut Jones, merupakan alat yang digunakan oleh manusia untuk mengkoordinasikan tindakan-tindakannya, untuk mendapatkan keinginannya atau sesuatu yang berharga dalam rangka mencapai tujuan (Gareth Jones, 2010). Hal ini sejalan dengan definisi Wellman tentang organisasi yakni: *“any systematically arrange group of individuals working toward shared objectives. The individuals may have many objectives, some shared and some not shared, but if they arranged themselves so as to pursue one or more common objectives then they are an organizations”*. (Jerry L. Wellman, 2009).

Sedangkan Mullins mengatakan: *“organization is a pattern of roles and a blue print for their co-ordination”* (Laurie J. Mullins, 2005). Sementara itu, Hiriyoapa menyatakan, *Organization is a deliberate arrangement of people to accomplish some specific purpose*. (B. Hiriyoapa, 2009) Lebih lanjut Burton mengatakan, *“The organization is conceptualized as a system or configuration whose major component include strategy people, structure and management process”*. (Richard Burton, 2006).

Adapun Jaffee secara lebih lengkap mendefinisikan organisasi sebagai berikut: *“an organization is a collectivity with a relatively identifiable boundary, a normative order (rules), ranks of authority (hierarchy), communications system, and membership coordinating system (procedures), this collectivity exist, on relatively continuous basis in an environment, and engages in activities that are usually related to a set of goals; the activities have outcomes for organizational members, the organizational itself and for society”*. (David Jaffee, 2001).

Dari berbagai pendapat tersebut, jelas bahwa Jaffee dan Mullins memiliki kesamaan dalam memandang organisasi, yaitu menekankan pada aspek norma atau aturan, rentang kekuasaan/hierarki, komunikasi dan prosedur. Sedangkan Jones dan Welman melihat organisasi sebagai alat untuk mengkoordinasikan orang-orang. Sementara Hiriappa memandang organisasi sebagai kumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan. Disisi lain Burton menggambarkan organisasi sebagai entitas social yang memiliki system untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pemahaman dari berbagai pakar tersebut, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sebuah wadah tempat berkumpulnya orang-orang sebagai anggota organisasi tersebut yang memiliki kepentingan dan tujuan yang sama, dengan tugas pokok, fungsi, peran, dan tanggung jawab yang jelas dengan mematuhi segala aturan dan mengikuti tata cara dan prosedur yang berlaku untuk pencapaian tujuan organisasi.

Secara umum, setiap bentuk organisasi akan mempunyai 4 (empat) unsur sebagai berikut: 1) sebagai wadah atau tempat bekerjasama, 2) proses kerjasama, 3) tugas dan kedudukan yang jelas, dan 4) tujuan yang ingin dicapai.

Unsur pertama, organisasi sebagai suatu wadah atau tempat yang berfungsi menampung atau mewadai keinginan kerjasama beberapa orang untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Unsur kedua, organisasi sebagai proses kerjasama sedikitnya antar 2 (dua) orang. Semakin banyak kerjasama yang harus dilakukan, organisasi harus lebih sempurna. Tanpa organisasi, proses kerjasama hanya akan bersifat sementara dan kurang dapat diatur dengan sebaik-baiknya. Unsur ketiga, organisasi sebagai wahana untuk memperjelas tugas dan kedudukan masing-masing pihak dan menghindari duplikasi atau tumpang tindih tugas antar kedudukan yang berbeda. Unsur keempat, organisasi sebagai sarana mencapai tujuan bersama. Tujuan hanya akan tercapai bila didukung dengan rencana dan organisasi yang baik.

Dalam upaya mewujudkan hakekat kemanusiaannya, setiap individu harus terus berupaya memenuhi berbagai kebutuhannya, baik berupa kebutuhan fisik maupun nonfisik, kebutuhan jasmani maupun rohani. Pemenuhan kebutuhan ini tentu saja sangat sulit kalau dilakukan secara sendiri-sendiri, tanpa melibatkan orang lain. Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan dalam berbagai aspek kehidupan ini akan lebih mudah kalau dilakukan secara bersama-

sama. Pembentukan organisasi merupakan salah satu upaya kerjasama untuk memenuhi kebutuhan tersebut, khususnya untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan bersama. Dengan pemahaman ini, organisasi dapat diamati sebagai gejala sosial dari level makro dan dapat pula dilihat sebagai gejala administratif dari sudut mikro. Salah satu pengertian organisasi menurut Stephen P. Robbins (1990: 4) adalah *“A consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals”*. Definisi yang dikemukakan Robbins ini senada dengan definisi organisasi menurut Warren B. Brown dan Dennis J. Moberg (1980: 6) yakni *“Organizations are relatively permanent social entities characterized by goal-oriented behaviour, specialization and structure”*. Sebenarnya organisasi dapat juga diamati sebagai *living organism* seperti halnya manusia, dan sebagai produk proses *organizing*. Sebagai *living organism* yang sudah ada, suatu organisasi merupakan output proses panjang di masa lalu. Disamping itu, sebuah organisasi pengertiannya dapat juga dilihat dari sudut pandang statis dan dinamis. Sifat statis organisasi terletak pada wujudnya sebagai suatu wadah yang memiliki dua ciri pokok sebagai berikut:

1. Organisasi memiliki struktur sebagai hasil pembidangan dan pembagian tugas/pekerjaan menjadi unit-unit atau satuan-satuan kerja, yang diatur posisi dan jenjangnya, baik secara vertikal maupun horizontal. Struktur itu di lingkungan suatu

organisasi cenderung bersifat permanen, dalam arti tidak mudah berubah, meskipun bukan berarti tidak boleh berubah. Kondisi itu mengakibatkan semua dan setiap organisasi menjadi bersifat statis, karena harus mewujudkan dan mempertahankan stabilitasnya, agar dapat melaksanakan seluruh tugas pokoknya secara efektif dan efisien, yang sekurang-kurangnya untuk jangka waktu tertentu tidak melakukan perubahan, baik berupa penambahan atau pengurangan dan pengaturan kembali posisi unit kerja-unit kerja yang ada.

2. Setiap unit kerja di dalam sebuah organisasi memiliki pejabat sebagai pimpinan yang tidak boleh terlalu cepat diganti, karena untuk melaksanakan tugas pokoknya secara efektif dan efisien memerlukan tenggang waktu yang cukup. Kondisi itu berarti penempatan pejabat cenderung bersifat permanen (statis) terutama bagi pejabat yang melalui jabatannya memiliki kompetensi khusus dalam upaya memberikan kontribusi untuk mewujudkan, mempertahankan, dan mengembangkan eksistensi organisasi.

Organisasi dalam pengertian dinamis dimaksudkan adanya proses kerja sama sejumlah manusia (dua orang atau lebih) dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu yang disepakati bersama. Sifat dinamis organisasi terletak pada kerjasama sebagai proses menuju organisasi yang sehat/baik.

Lingkungan yang berubah akan menuntut perubahan-perubahan tertentu di dalam organisasi sehingga dapat meneruskan transaksi yang efektif dengan lingkungan itu. Perilaku yang pro-aktif juga penting karena mendorong organisasi menghasilkan perubahan dan memulai tindakan baru. Sebagai bahan kajian dan perbandingan, ternyata India berada dalam kedudukan yang lebih baik dibandingkan dengan beberapa negara asing, karena beberapa organisasi, terutama di bidang pemerintah, mempunyai kedudukan yang mempengaruhi persoalan-persoalan dan kebijakan nasional yang dapat mempunyai pengaruh jangka panjang dan luas. Oleh karena itu, organisasi-organisasi yang baik hendaknya menyadari kemungkinannya untuk mengambil tindakan proaktif dan membantu mengembangkan suasana dan lingkungan yang menguntungkan bagi pengembangan organisasi yang lebih besar.

B. Landasan Teori Pengembangan Organisasi

Menurut Wendel L. French dan Cecil H. Bell, Jr, pengembangan organisasi adalah usaha jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan sebuah organisasi dalam memecahkan masalah, dan proses pembaharuan, terutama melalui manajemen dan kerjasama yang lebih efektif sebagai budaya yang dikembangkan dalam organisasi. Sehubungan dengan pengertian itu, dinyatakan pula bahwa budaya organisasi yang seharusnya

dikembangkan secara formal adalah budaya bekerja di dalam kelompok/tim (team work), dengan dibantu oleh agen perubahan (*agent of change*) sebagai katalisator dengan mempergunakan berbagai teori dan teknologi sebagai penerapan ilmu tentang perilaku (*behavioral science*), termasuk juga melalui penelitian terapan (*action research*). Pengertian pengembangan organisasi ini memberikan gambaran ruang lingkupnya yang lebih luas bahwa pengembangan organisasi adalah kegiatan manajemen yang difokuskan pada proses mewujudkan kerjasama khususnya melalui tim kerja (team work) sebagai budaya organisasi. Oleh karena itu pengembangan organisasi harus diwujudkan sebagai usaha jangka panjang melalui kegiatan manajemen yang dilakukan secara terus menerus, dalam membina dan mengembangkan kerja sama yang efektif, yang akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah dan melaksanakan proses pembaharuan. Usaha jangka panjang itu tentu saja harus dilakukan dengan mempergunakan teori dan teknologi yang relevan sesuai kemajuan dan perkembangannya yang berlangsung pesat dari waktu ke waktu dan sesuai pula dengan teori dan penerapannya yang diwujudkan dalam perilaku organisasi. Sehubungan dengan itu dalam **pengembangan suatu organisasi harus memanfaatkan berbagai hasil kajian/penelitian, bahkan yang lebih baik lagi kalau dilandaskan pada hasil penelitian terapan yang dilakukan untuk mengetahui kondisi organisasi pada saat ini, agar dapat**

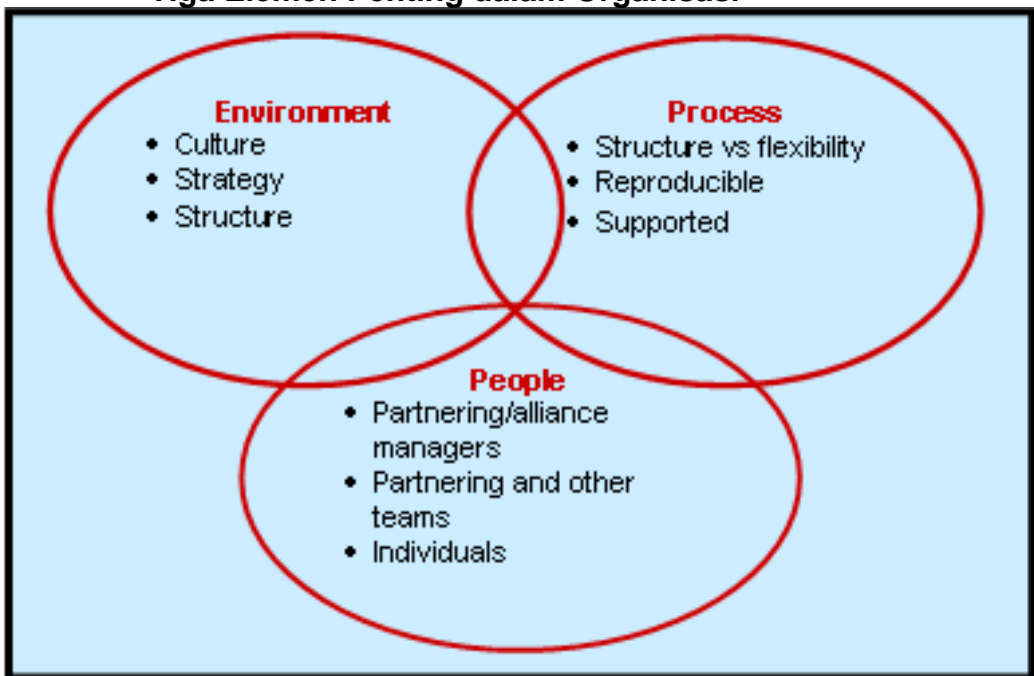
diketahui pula aspek-aspek apa yang penting untuk diperhatikan dalam pengembangan organisasi ke depan.

Dalam kaitan itu, W.Warner Burke mengatakan bahwa pengembangan suatu organisasi merupakan proses merancang (perencanaan) perubahan budaya organisasi dengan mempergunakan ilmu tentang perilaku teknologi (*behaviorial science of technology*), penelitian dan teori-teori yang relevan. Pengertian ini mengandung makna bahwa **pengembangan organisasi merupakan kegiatan manajemen yang harus dilakukan secara ilmiah, bukan kegiatan spekulatif atau trial and error di lingkungan suatu organisasi.** Pengertian ini juga memberikan penekanan tentang pentingnya perencanaan dalam manajemen untuk mengarahkan upaya perubahan budaya organisasi dengan menggunakan ilmu tentang perilaku teknologi, hasil penelitian dan teori-teori lain yang relevan. Sejalan dengan pengertian ini, Allan C. Filley, Robert J. Hause dan Steven Kerr menyimpulkan bahwa **pengembangan organisasi modern merupakan kegiatan mengelola perubahan.** Hasil yang dapat diperoleh melalui pengembangan organisasi ini adalah organisasi yang lebih sehat. Indikator kesehatan organisasi sebagai hasil pengembangan organisasi harus dapat ditunjukkan dari bertambah baiknya kemampuan memecahkan masalah, meningkatnya efektivitas dan efisiensi kerja, serta semakin baik kemampuan mengadaptasi perubahan. Hasil itu pada dasarnya bersumber dari pengembangan SDM yang semakin baik kesadaran, ketrampilan

dan keahlian kerjanya, partisipasi, dan kesungguhannya dalam memberikan kontribusi melalui tugas pokok masing-masing.

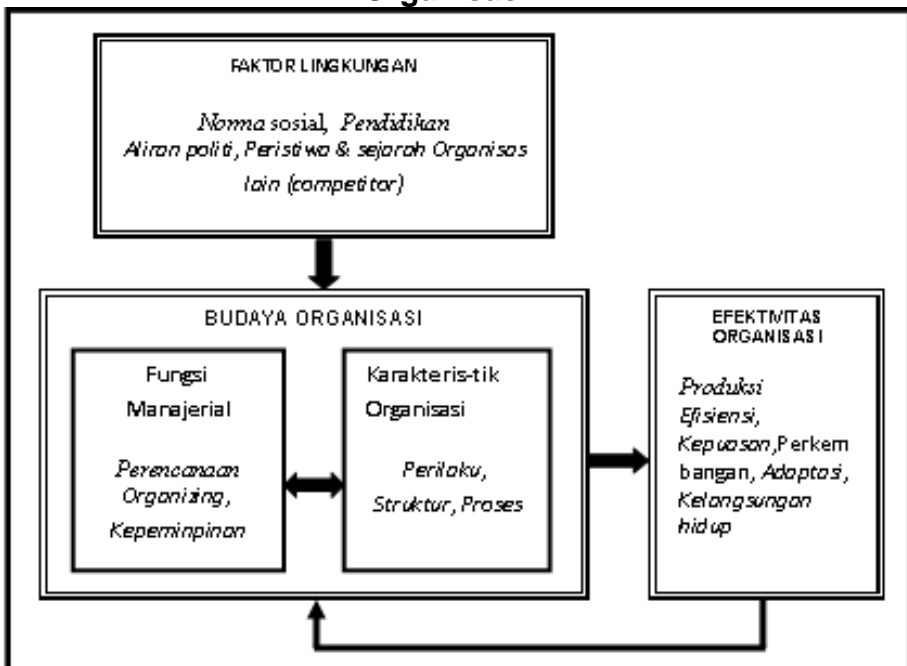
Efektivitas organisasi menurut Tony Lendrum (2003: 12 – 13) ditentukan oleh tiga elemen penting yakni lingkungan (environment), proses (process), dan manusia (people). Ketiga elemen ini secara bersama-sama (integrated) akan sangat menentukan keberhasilan dan efektivitas organisasi gambar berikut:

Gambar
Tiga Elemen Penting dalam Organisasi



Lingkungan dapat memberikan batasan (koridor) kepada suatu organisasi dalam operasionalisasi kegiatannya. Hal ini tentunya akan sangat ditentukan oleh faktor budaya organisasi, strategi, dan struktur organisasi serta kondisi tempat kerja. Budaya organisasi mencakup keyakinan dasar organisasi (*the organisation's basic belief*) dan sistem nilai (*value systems*).

Gambar
Faktor Lingkungan dalam Kaitannya Terhadap Budaya Organisasi



Sumber: Diolah dari James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, (1985: 35)

Namun demikian, walaupun lingkungannya baik dan prosesnya efektif, tetap tidak akan berhasil tanpa keterlibatan orang-orang yang tepat, baik secara individual maupun dalam tim. Hubungan ketiga element tersebut dalam menentukan efektivitas organisasi secara matematis dapat dirumuskan:

$$\mathbf{EO = f (E,Pr,Pe)}$$

Dimana : EO = Efektivitas Organisasi

E = Environment

Pr = Process

Pe = People

Sedangkan menurut Kurt Lewin (1951)

$$\mathbf{B = f (E,Pe)}$$

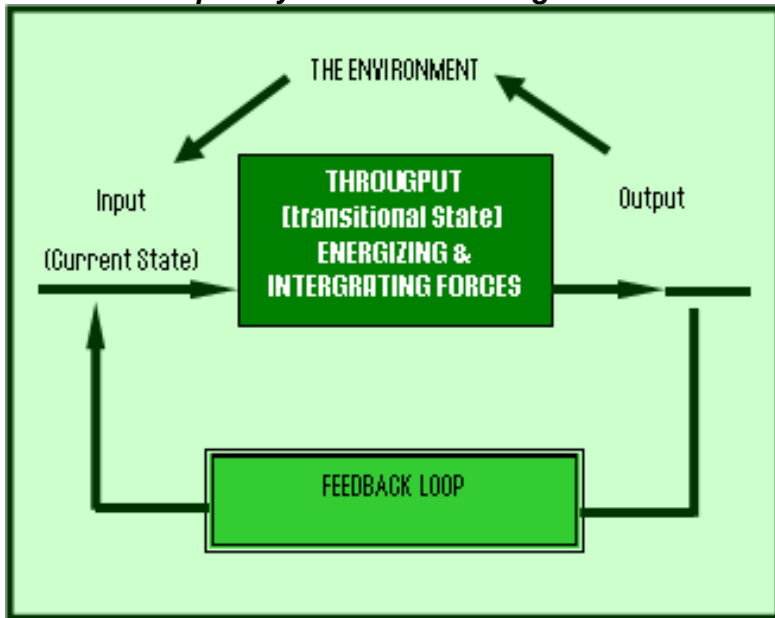
Dimana : B = Behaviour / Perilaku

E = Environment

Pe = People

Untuk menganalisis pengaruh lingkungan (environment) terhadap suatu organisasi dapat menggunakan model organisasi terbuka (The Open System Model of Organization). Model ini telah diperkenalkan oleh Mullins (1989) sebagaimana diilustrasikan dalam gambar berikut.

Gambar
The Open System Model of Organization

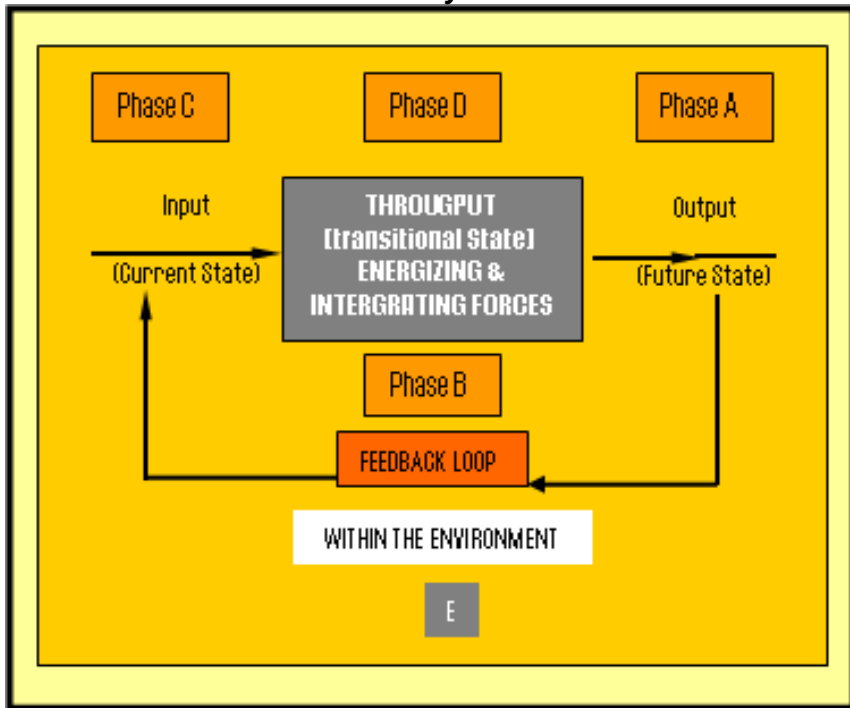


Gambar diatas menunjukkan bahwa organisasi dapat dilihat sebagai sistem terbuka (*open systems*) yang dipengaruhi oleh lingkungannya dan melalui serangkaian kegiatan akan mentransformasikan input ini menjadi output (*input to other system*) untuk mencapai sasaran organisasi (Mullins, L.J., 1991: 78). Lingkungan yang mempengaruhi organisasi terdiri dari faktor-faktor fisik, ekonomi, demografi, budaya dan politik atau kondisi yang men-generate kebutuhan (*generate needs*), problems, dan demand dari organisasi. Model OSMO ini mengimplikasikan bahwa peranan penting dari manajemen adalah memahami bagaimana berbagai

komponen organisasi saling berhubungan satu sama lain dan bagaimana saling hubungan ini dapat memperbesar kemungkinan berhasilnya organisasi. Tiga model utama dari model ini menurut Steers (1977:208) yakni: 1) konsep optimasi tujuan; 2) perspektif sistem; dan 3) tekanan pada perilaku manusia dalam susunan organisasi. Dalam konteks “Strategic Thinking and Planning”, untuk menganalisis keterkaitan input – proses – output, Haines (1998:30) memperkenalkan model baru yang bertolak belakang dengan model pendekatan OSMO yang diperkenalkan dengan nama “The A-B-C-D System model” (lihat gambar 2.4). Pendekatan berfikir model ini berbanding terbalik (berlawanan arah) dengan metoda konvensional yang bisa dilakukan dengan urutan input-proses output.

The A-B-C-D System Model merupakan kerangka model konseptual yang menuntun sistem berfikir yang efektif untuk menganalisis suatu sistem, yang dimulai dari analisis impact/outcome/output. Dalam pengembangan organisasi tentu saja sangat penting merumuskan output dan outcome dari organisasi yang akan dikembangkan.

Gambar
The A-B-C-D System Model



Sumber: Haines, 1998: 30

Haines (1998: 30) mengartikan Sistem sebagai “A set of components that work together for the good of the whole” (Haines, 1998). Dengan kata lain, sistem merupakan kumpulan unsur yang saling berinteraksi dan secara terpadu menuju tujuan bersama. Langkah-langkah analisis dengan menggunakan sistem model ini yakni: PHASE A – OUTPUT: Where do we want to be (what are our outcome? Purpose? Goals?). PHASE B – FEEDBACK LOOP: How

will we know we have reached it? (How will we know we have achieved the outcomes, purpose or goals? What is changing in the environment that we need to consider?). PHASE C – INPUT: Where are we right now? (What are today's issues and problems?). PHASE D – THROUGHPUT: How do we get from today to our desired place? (How do we close the gap from A to C in a complete, holistic way?).

Berdasarkan landasan teori pengembangan organisasi sebagaimana diuraikan diatas, karakteristik pengembangan organisasi yang baik adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan organisasi harus diawali dengan merumuskan rencana perubahan.

Pengembangan organisasi memerlukan perencanaan perubahan yang akan diwujudkan secara sistemik. Perubahan harus dirancang secara aktif dan proaktif agar organisasi semakin produktif dan berkualitas dalam melaksanakan misinya.

2. Perubahan harus bersifat komprehensif

Pengembangan organisasi harus diciptakan dan dikembangkan sebagai budaya organisasi yang bersifat komprehensif, dengan menyentuh seluruh sendi kehidupan organisasi. Hal ini berarti bahwa organisasi harus dikembangkan sebagai total sistem, dengan menempatkan setiap unit/satuan kerja di dalamnya sebagai sub sistem. Budaya organisasi yang sangat penting

adalah budaya demokratis yang mengutamakan kebersamaan, pemberian kesempatan yang sama tanpa deskriminasi.

3. Perubahan yang dilakukan harus bersifat jangka panjang dan berkelanjutan

Pengembangan organisasi merupakan proses dalam melakukan adaptasi terhadap berbagai perubahan yang ada disekitar lingkungan organisasi yang tidak mengenal batas waktu dan tidak pernah berakhir selama organisasi eksis di lingkungannya. Dengan demikian hasil dari pengembangan suatu organisasi tidak sekedar dapat diimplementasikan pada saat ini, tapi mungkin saja baru dapat dilakukan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, berhasilnya usaha mengadaptasi suatu perubahan, bukan akhir dari kegiatan pengembangan organisasi, karena akan datang perubahan baru yang harus diadaptasi pula. Hal ini dapat dipelajari bagaimana sejarah pengembangan organisasi penyelenggara penataan ruang yang terus mengalami perubahan sejak jaman Hindia Belanda tahun 1921 sampai saat ini sejalan dengan perubahan lingkungan disekitarnya.

4. Pengembangan organisasi harus dilandasi kajian ilmiah dengan memanfaatkan hasil penelitian terapan

Pengembangan organisasi tentu saja harus dapat menjawab tantangan dan permasalahan yang saat ini dihadapi organisasi. Oleh karena itu upaya pengembangan organisasi harus dilakukan dengan landasan kajian ilmiah melalui upaya

menghimpun dan menganalisis data/informasi secara lengkap, menyeluruh dan obyektif. Untuk melaksanakan cara kerja ilmiah dalam melakukan dan mengadaptasi perubahan, dapat digunakan berbagai hasil penelitian terapan (*action research*). Hasil penelitian terapan ini diharapkan dapat memperjelas apa yang perlu dirubah/dikembangkan, bagaimana melaksanakan perubahan, dan mengapa/apa sebabnya perlu dilakukan perubahan, dikaitkan dengan upaya untuk mewujudkan organisasi yang semakin sehat.

5. Pengembangan organisasi bersifat intervensi

Pengembangan organisasi merupakan kegiatan intervensi aktif, bahkan proaktif terhadap kegiatan individu atau kelompok, karena setiap perubahan yang akan dilaksanakan, mengharuskan individu atau kelompok meninggalkan kegiatan lama yang dinilai tidak efektif dan diganti dengan mengimplementasikan kegiatan yang dinilai lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas pokok masing-masing. Intervensi tersebut bahkan sampai pada tahap adaptasi dan/atau pendayagunaan teknologi yang terus menerus berubah dan berkembang, antara lain dengan melakukan kegiatan pelatihan, yang merupakan intervensi terhadap cara kerja SDM yang ada dalam lingkungan organisasi.

6. Penyertaan agen perubahan (agent of change)

Pengembangan organisasi akan lebih berhasil dengan mengikutsertakan pihak di luar organisasi, yang disebut agen perubahan atau katalisator, agar dilakukan secara obyektif.

C. Falsafah dan Nilai-nilai Pengembangan Organisasi

Falsafah mengandung makna rangkaian kegiatan atau proses berfikir yang bersifat fundamental, mendasar dan mendalam, untuk mengungkapkan hakikat dari sesuatu yang ada dan/atau mungkin ada. Sesuatu yang mungkin ada itu saat ini belum ada akan tetapi tidak mustahil menjadi ada setelah difikirkan secara fundamental, mendasar dan mendalam. Proses berfikir itu tidak dapat diamati dengan pancaindra, karena merupakan kegiatan substansi psikis (jiwa) yang dalam keterpaduannya dengan substansi fisik (jasmani), menjadi energi yang diantaranya disebut berpikir. Hasil berpikir filsafat itu yang diterima kebenarannya, akan berfungsi sebagai pedoman dalam bersikap dan berperilaku. Adapun bagi mereka yang tidak menerima atau menolak kebenaran hasil berpikir suatu filsafat, tidak akan menemukan maknanya, karena pola sikap dan perilakunya akan berpedoman pada hasil berfikir filsafat yang lain. Berdasarkan pemahaman itu, berarti falsafah organisasi berisi nilai-nilai/norma-norma yang mengatur perilaku organisasi, melalui cara berpikir, bersikap dan berperilaku setiap dan semua personil sebagai anggota yang terhimpun di dalamnya. Pengembangan

organisasi untuk mewujudkan organisasi yang lebih sehat sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai/norma-norma yang dipedomani dalam cara berpikir, bersikap, dan berperilaku anggota organisasi. Perilaku organisasi yang sehat/baik berpedoman pada nilai-nilai/norma-norma yang disebut etika dan tanggung jawab sosial yang tercermin melalui pelaksanaan tugas-tugas pokoknya. Dengan demikian pengembangan organisasi akan berlangsung efektif dan efisien jika berpegang pada etika dan tanggung jawab sosial, yang mendasari keyakinan dan komitmen manajer puncak bahwa organisasi yang sehat/baik hanya dapat diwujudkan melalui peningkatan kualitas SDM di lingkungan organisasinya.

D. Lingkup Pengembangan Organisasi

Sebagaimana diuraikan di atas, fokus kegiatan pengembangan organisasi adalah melakukan adaptasi perubahan lingkungan melalui peningkatan kualitas SDM, untuk mewujudkan organisasi yang lebih sehat/baik dari kondisi sebelumnya. Dengan demikian, tujuan pengembangan organisasi adalah untuk menerapkan inovasi baru yang belum didayagunakan di lingkungan sebuah organisasi, sebagai perubahan dan pengembangan yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mewujudkan eksistensinya sebagai organisasi yang semakin sehat/baik dari kondisi sebelumnya. Beberapa hal yang perlu diwujudkan dalam pengembangan organisasi ini adalah kemampuan memecahkan masalah,

kerjasama dalam kelompok/tim kerja, mengadaptasi perkembangan dan kemajuan teknologi canggih, menyesuaikan individu dengan organisasi, menyesuaikan organisasi dengan perubahan dan perkembangan sosial/lingkungan hidup lokal, nasional, dan global, mengembangkan wawasan, nilai-nilai dan sikap yang sesuai dengan peranan dan fungsi organisasi. Dengan demikian secara spesifik lingkup pengembangan organisasi yakni sebagai berikut:

1. Mengubah dan mengembangkan perspektif organisasi
2. Meningkatkan kemampuan mengadaptasi perubahan teknologi
3. Meningkatkan ketrampilan/keahlian dan pengetahuan
4. Meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan umum
5. Peningkatan kemampuan mengadaptasi perubahan sosial



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA



Terpercaya
Orientasi mutu
Proaktif