

BUKU
2

SERI KEPEMIMPINAN

BAHAN BAKAR PEMIMPIN:

SIKAP, SKIL, SENSITIVITAS,
PENDEKATAN SISTEM DAN
SPIRITUALITAS

BUKU KEPEMIMPINAN

Robby I Chandra

DAFTAR ISI

HALAMAN

Membangun Keunggulan Seorang Pemimpin	1
Spiritualitas Seorang Pemimpin	3
Transformasi dan sisi gelap kepemimpinan	8
Bagaimana mengevaluasi Spiritualitas Pemimpin	12
Sikap Seorang Pemimpin	14
Skill Seorang pemimpin	19
Sensitivitas Seorang Pemimpin	23
Peka Pada Apa yang Bernilai bagi Diri Sendiri	
Peka Pada Harga Diri	
Peka Pada Ambisi dan Kebutuhan	
Sistem Thinking dan Kepemimpinan	24
Bagaimana membangun prasyarat kepemimpinan	31
Penutup	35

PRASYARAT PEMIMPIN

MEMBANGUN KEUNGGULAN SEORANG PEMIMPIN

Pernahkah Anda melihat suatu pesawat udara sedang *take-off*? Sebuah pesawat udara meluncur di landasan pacu dengan kecepatan dua ratus kilometer per jam. Pesawat ini dapat bergerak secepat itu karena memiliki bahan bakar yang khusus, bukan hanya solar. Secanggih apapun kendaraan tu, tanpa bahan bakar yang tepat pesawat itu hanya menjadi seonggok logam dan fiber glass. Seorang petinju dapat bertarung non stop dengan tingkat stamina tinggi melalui ronde-ronde yang berat karena ia berlatih dengan mati-matian dan mengkonsumsi makanan yang diatur dengan khusus. Tanpa makanan itu, ia tidak akan mampu bertahan lama.

Bila dianalogikan, apakah bekal yang diperlukan oleh seorang pemimpin agar ia dimungkinkan melaksanakan

tugasnya dengan baik? Apakah “bahan bakar yang menjadi salah satu keunggulannya”?

Kembali kita harus menjelaskan lagi apakah kepemimpinan itu. Seorang pemimpin bertugas merumuskan visi komunitasnya, kemudian menciptakan kondisi yang membuat komunitas atau organisasinya bergerak menuju visi tadi. Sementara ia dan pengikutnya bergerak, mereka mengalami perubahan atau transformasi. Kemampuan untuk menimbulkan gerak dan transformasi ini terjadi berakar pada kepercayaan, baik yang berasal dari Tuhan dan manusia lain.

Cara lain untuk menjelaskan kepemimpinan itu ialah dengan merumuskan bahwa kepemimpinan yang Kristiani adalah suatu penugasan dari Tuhan agar rencanaNya tercapai melalui sang pemimpin, pengikutnya, dan komunitas mereka.

Tuhan memberikan kepercayaan padanya untuk melaksanakan hal itu, karena alasanNya yang kita tidak

paham. Selain kepercayaan dari Tuhan, orang memberikan juga kepercayaan kepadanya bila ia memperlihatkan bahwa ia memiliki keunggulan-keunggulan pribadi serta kualitas pengabdian yang melebihi orang lain. Tanpa keunggulan dan pengabdian tadi orang segan mengikuti orang yang tidak memiliki kelebihan dari diri mereka. Pakar kepemimpinan yang lain, menyebutkan bahwa seorang pemimpin memiliki “keagungan” sehingga orang mengikutinya.

Keunggulan yang dimiliki pemimpin tersebut tercermin di dalam beberapa hal yang kentara:

- Ia memiliki tingkat kepekaan yang tinggi terhadap orang yang ia pimpin dan semua pihak lain yang terkait dengan gerakannya bahkan terhadap bias dirinya sendiri. Namun terutama ia terus bertumbuh dalam kepekaannya terhadap kehendakNya.

- Ia memiliki skil atau keterampilan dasar kepemimpinan yang didukung dengan skil dasar kehidupan (Basic Life Skills), seperti berkomunikasi dengan baik atau mengambil keputusan
- Ia memiliki sikap kepemimpinan. Sikap kepemimpinan atau dapat juga disebut pola-pola respon kepemimpinan yang dimilikinya membuat dirinya berbeda dengan orang lain
- Ia memiliki **kemampuan** untuk melakukan **pendekatan sistem** terhadap segala situasi yang dihadapi. Ia bahkan juga mengenali sistem yang ada bahkan mampu mengubah sistem tadi dimana perlu
- Sebagai dasar dari semua hal di atas,, ia memiliki spiritualitas kepemimpinan yang mendalam sebagai dasar atau pusat dari semua yang ia miliki tadi.

Dengan menunjukkan pada kelima keunggulan yang saling terkait tadi, pada dasarnya kita menunjuk pada sebuah

kata kunci yang membuat seseorang menjadi pemimpin sejati. Seorang pemimpin dan mereka yang dipimpinnya berada di dunia nyata sedangkan dunia itu terus berubah, maka pemimpin yang baik adalah seorang yang **terus belajar**. Ia mempelajari lingkungannya, mereka yang ia pimpin serta seluk beluk dirinya sendiri. Ia tidak berhenti meningkatkan kepekaan dan intuisinya. Ia pun senantiasa belajar mengenali sistem dimana ia berada beserta segala dinamikanya. Juga ia terus belajar mendalami skil dan sikap kepemimpinan.

Mengapa seorang pemimpin jadi seperti itu? Seorang pemimpin pada dasarnya adalah seorang yang tidak ingin hidup biasa. **Ia menolak untuk menjalani hidup tanpa makna**. Ia menolak untuk menjadi orang yang „lumayan“ saja. Ia terdorong untuk memberikan suatu sumbangsih ke tengah hidup ini karena ia menyadari bahwa hidup ini akan berakhir dan ia harus meninggalkannya. Itulah sebabnya kepemimpinan bukanlah suatu pekerjaan atau kegiatan. Kepemimpinan adalah masalah eksistensi si pemimpin.

Seringkali orang banyak memiliki gambaran yang keliru bahwa pemimpin itu memiliki penampilan seperti Jenderal Sudirman, wawasan seperti KH Dewantara atau kemampuan komunikasi seperti Martin Luther King Jr. Sebagian terbesar pemimpin pada awalnya hanyalah seorang biasa. Pemimpin-pemimpin yang hebat tidak selalu memiliki sosok seperti Saul yang lebih tinggi dari orang lain atau seperti Daud yang tampil lugu dan berani. Orang-orang seperti Bunda Theresa atau Martin Luther mulanya hanya seorang biasa. Ahli-ahli seperti Peter Senge dengan tajam menyatakan bahwa

„Most of the outstanding leaders I have worked with are neither tall nor especially handsome; they are often mediocre public speakers; they do not stand out in a crowd; they do not mesmerize an attending audience with their brilliance or eloquence. Rather, what distinguishes them is their clarity and persuasiveness of their ideas, the depth of their commitment, and their openness to continually learning more.” (Umumnya, pimpinan-pimpinan hebat yang saya sempat tahu tidak luar biasa tampan atau tinggi, mereka sering tidak merupakan pembicara hebat di depan publik, mereka tidak juga menonjol di antara orang banyak, mereka tidak memukau. Yang membedakan mereka adalah kejernihan gagasan-gagasan mereka dan kedalaman komitmen mereka serta keterbukaan untuk terus menerus belajar)

P E R S I A P A N M E N J A D I P E M I M P I N

Bagaimana mereka belajar? Apa yang seorang pemimpin pelajari tentang system, sensitivitas, skil dan sikap tadi tidak akan muncul sebagai hasil yang saling memperkuat kalau tidak terlebih dulu ia memastikan adanya kedalaman spiritualitasnya. Kini para pakar studi kepemimpinan menyimpulkan bahwa kualitas hidup spiritual inilah yang menjadi akar dari semua keunggulan yang menghasilkan kepemimpinan yang sejati. Bagaimana kita memahami pertumbuhan spiritualitas ini?

Seringkali para pemimpin memiliki suatu kesamaan. Mereka mampu menggali makna atau menetapkan visi yang dibutuhkan komunitasnya karena mereka memandang hidup berbeda dari orang lain. Beberapa faktor menentukan kekhasan ini. Keseluruhan atau salah satu faktor tadi dapat mempengaruhinya sehingga ia menjadi pemimpin. Suatu hal yang pasti ialah seorang pemimpin merupakan sosok yang agung, demikianlah menurut Koestenbaum.

A . L A T A R B E L A K A N G K E L U A R G A

Suatu kasus yang paling mengejutkan di dalam kasus-kasus kepemimpinan adalah kasus pendeta Frank Norris, yang melayani di gereja First Baptist di North Worth Texas dari tahun 1909 sampai tahun 1952. Selain melayani jemaat itu iapun serentak melayani sebuah jemaat Detroit selama 14 tahun dan tiap tahun anggota jemaatnya bertambah sampai akhirnya mencapai angka 25 ribu warga. Norris dikenal sebagai pengkotbah yang memukau dan menggerakkan orang. Ia juga terus menerus menerbitkan tulisan-tulisannya sebagai tokoh fundamentalis yang mungkin paling berpengaruh di jamannya. Namun, di samping hal itu ada sisi gelap kehidupannya yang aneh.

Secara berkala Norris diduga membakar rumah dan gerejanya sendiri, menekan bawahan-bawahannya, serta menyusahkan banyak orang di sekitarnya. Dalam suatu insiden ia menembak seseorang di dalam kantor gereja, serta iapun pernah memperkarakan gerejanya ke pengadilan.

Mengapa demikain? Ternyata pengkotbah terkenal ini memiliki latar belakang yang gelap di masa kecilnya. Sambil mabuk, ayahnya memukuli Frank setiap hari. Ia juga merupakan seorang anak yang miskin dan berpakaian lusuh sehingga diejek kian kemari. Suatu hari ia melihat ayahnya diserang oleh dua orang badit dan ia menyerang dengan sebilah pisau di tangannya, namun ia tertembak dua kali.

Presiden Amerika, Bill Clinton kehilangan ayahnya di waktu ia masih kecil dan selama tiga tahun ia tinggal dengan neneknya. Kemudian ia pernah harus bersaksi dipengadilan bahwa ibunya diperlakukan semena-mena dan menjadi kurban pemukulan ayah tirinya yang sering mabuk. Di keluarga semacam itulah ia tumbuh. Tak heran akhirnya ia sempat mengukir skandal besar di Gedung Putih.

Abraham Lincoln tumbuh sebagai anak yang sangat miskin, sehingga kamar tidurnya tidak berbeda jauh dari kandang binatang, apalagi setelah ibunya meninggal.

Memang pakar kepemimpinan Burns pernah mengatakan bahwa para pemimpin besar seringkali muncul dari keluarga yang tidak berfungsi baik. Namun perlu dicatat bahwa tidak berarti keluarga yang disfungsi merupakan suatu prayarat untuk melahirkan pemimpin yang baik.

Henry dan Richard Blackaby menyatakan suatu pendapat yang mendalam mengenai dampak latar belakang keluarga pada kepemimpinan seseorang. Banyak pemimpin spiritual kini gagal memahami dan mengakui luka-luka yang mereka derita dimasa kecil yang disebabkan oleh keluarga mereka yang disfungsi. Karena hal itu mereka buta dalam mengenali kebutuhan spiritual dan emosional mereka yang dalam dan sebagai akibatnya mereka tidak pernah mencari pemulihan mengenai keduanya di dalam kuasa penebusan Kristus. (38) Mereka terus maju bekerja dengan giat bahkan mencapai banyak hal, namun mereka jarang berhenti untuk menyelami dorongan utama mereka di balik kepemimpinannya. Jadi, mereka mungkin di dorong oleh kemarahan daripada kasih, atau oleh kebutuhan untuk

diterima, diakui dan dihargai. Banyak diantaranya sangat tidak merasa aman, sehingga tidak dapat menerima perbedaan dengan hati lapang. Dengan kata lain, jabatan kepemimpinan menjadi alat mereka menutupi luka atau dorongan tersembunyi tadi yang ada pada dirinya. Rencana Tuhanpun menjadi hal kedua di dalam urutan prioritas mereka.

Sebaliknya, ada pemimpin yang memiliki latar belakang keluarga yang sangat menyedihkan, namun mereka bahkan keluar dari latar belakang tadi dengan hati yang luas dan kasih yang lebih mendalam. Mereka dapat mencapai hal tadi karena mengalami kebutuhan untuk pemulihan dan mengakui hal tadi. Setelah pengalaman krisis diikuti dengan pengalaman dikasihi dan dipulihkan Tuhan mereka menjadi lebih arif. Namun perlu dicatat seperti dituliskan oleh Gary McIntosh dan Samuel Rima, penulis “Overcoming the Dark Side of Leadership” sebagian besar pemimpin kini, walaupun di luarnya terlihat sukses masih terikat dan terluka oleh pengalaman masa lalunya.

B. KRISIS DAN TITIK NADIR

Salah satu hal yang dapat menyiapkan seseorang untuk kepemimpinan adalah peristiwa yang membawa krisis atau membenamkannya ke titik nadir.

Theodore Roosevelt, seorang presiden Amerika yang terkenal, menghabiskan masa kecilnya sebagai penderita asma yang parah sehingga ia harus meninggalkan sekolah. Ibu yang mengasihinya mendidiknya dengan baik. Pada tanggal 14 bulan Perbuari tahun 1884, ibu dan istrinya meninggal hampir bersamaan. Kesedihan ini memberikan krisis, namun ia terus melanjutkan perjalanan hidupnya dan akhirnya menjadi presiden.

Krisis memang dapat menghancurkan seorang calon pemimpin, sebaliknya dapat pula memperkuatnya dan menjadikannya manusia yang agung. Hidup dengan segala kekejamannya tidak dapat mengalahkan mereka. Dalam

tulisan Cina, krisis mengandung dua komponen: kesempatan dan bahaya.

Mengapa krisis dapat menghantar mereka pada kepemimpinan? Seorang pemimpin Kristiani yang telah melalui krisis seringkali lebih menghargai hidup dan kebaikan serta kuasa Tuhan. Mereka merasa berhutang untuk memberikan sumbangsih pada kerajaannya.

C. KEGAGALAN

Kegagalan dapat terjadi pada siapa saja. Namun sikap orang terhadapnya berbeda. Abraham Lincoln barangkali adalah orang yang memiliki rekor kegagalan berturut-turut. George Washington telah mengalami kalah perang lima kali berturut-turut sebelum ia berperang dengan pasukan Inggris. Billy Graham, sang pengkotbah, diramalkan akan menjadi orang yang tidak berguna untuk apapun juga setelah ia mengalami kegagalan.

Kegagalan berturut-turut mendesak seseorang untuk menentukan entah ia akan menyerah atau maju terus sehingga tersisa satu kemungkinan, yaitu ia harus berhasil pada akhirnya. Setelah mengalami berbagai kegagalan, Winston Churchill akhirnya merumuskan bahwa keberhasilan adalah proses menghadapi kegagalan berturut-turut dan berulang kali tanpa kehilangan entusiasme.

Mengapa kegagalan menghasilkan kepemimpinan? Kegagalan memberikan banyak hal yang dapat dipelajari. Thomas Alfa Edison setelah sekian ribu kali gagal menemukan lampu pijar mengatakan „Kini aku telah tahu berbagai cara yang tidak membawa keberhasilan untuk memberikan lampu pijar ke tengah dunia kita.“ Akhirnya, iapun tiba pada cara yang tepat. Maka kegagalan adalah suatu berkat berupa kesempatan belajar yang mendalam dan kaya.

Bagi seorang pemimpin Kristen, kegagalan mengajarkan mereka untuk lebih menyandarkan diri pada Tuhan atau

membuka ruang seluas-luasnya agar kuasaNya mengalir. Mereka belajar duduk diam di depan Tuhan (Yesaya 30:15)

D . C A C A D A T A U K E K U R A N G A N

D.L. Moody, sang pengkotbah terkenal, adalah seorang menderita cacad tatabahasa dan kemampuan bicara, apalagi di depan umum. Gus Dur memiliki mata yang rusak dan tidak dapat diperbaiki, namun pengaruhnya tetap besar. Jenderal Sudirman dalam sakitnya tetap memimpin pasukan dengan satu paru-paru sehingga harus ditandu tentaranya.

Masih banyak contoh pemimpin-pemimpin besar yang secara pribadi memiliki cacad atau kekurangan fisik atau masalah dengan jasmani mereka. Sepintas lalu hal-hal tadi membuat mereka mengalami kalah start dan dalam posisi rugi. Nyatanya, kelemahan-kelemahan dan cacad tadi bahkan mendorong mereka bekerja dengan giat dan semangat yang luar biasa.

Cacad atau kelemahan jasmani atau kejiwaan membuat seorang pemimpin menyadari bahwa kalau bukan karena karunia Tuhan, ia tidak memiliki kesempatan apa-apa. Kesadaran inilah yang membuat mereka maju bersama Tuhan dan akhirnya berhasilk gemilang.

Faktor-faktor di atas berpotensi membawa orang pada kedalaman spiritualitas. Apa arti spiritualitas?

A. Spiritualitas seorang pemimpin: menggali makna sebagai fondasi

Enam ekor kera dikurung di dalam sebuah kamar. Di langit-langit kamar ini terpasang beberapa keran yang dapat memancarkan air ke seluruh kamar tadi. Juga disana tergantung setandan pisang. Sebuah tangga dipasang sehingga dapat dipanjat oleh kera-kera tadi untuk menggapai pisang tadi namun tangga tadi memiliki sensor elektrik.

Setelah seperempat jam berada bersama di dalam kamar tadi, seekor kera menyadari adanya makanan yang tergantung di langit-

langit. Otak keranya berputar dan mulailah ia menghubungkan adanya tangga dengan makanan tadi. Sang kera beringsut ke arah tangga itu dan mulai memanjatnya. Namun, ketika ia menginjak anak tangga ke dua, secara otomatis air keluar dari keran di langit-langit dan membasahi kera-kera lain. Mereka menjerit-jerit dan berlarian kian kemari. Setelah keadaan tenang, kera tadi mulai kembali mendekati tangga dan memanjatnya lagi. Kembali, air memancar membasahi kamar. Semuanya kembali kalut.

Dalam setengah jam, peristiwa tadi terjadi beberapa kali. Lambat laun, kera-kera ini menyadari bahwa bila anak tangga disentuh, maka air akan memancar. Karenanya, setiap kali seekor kera mendekati tangga, kelima ekor kera lainnya menyergap dan mencegahnya menyentuh tangga ini.

Setengah jam kemudian, salah seekor kera yang basah itu dikeluarkan dari ruang tadi. Seekor kera yang baru dibawa masuk. Tidak sampai lima menit berada disana, sang kera baru ini melihat sang pisang dan bergerak menuju tangga. Betapa terkejutnya hewan ini ketika teman-temannya menyergapnya. Ia pun lari kian kemari. Setelah keributan mereda, ia berupaya maju kembali ke arah tangga. Sekali lagi kelima kera menyergapnya. Lambat laun, setelah beberapa lama, ia belajar untuk menjauhi tangga.

Beberapa menit kemudian, seekor kera yang baru dibawa masuk. Bila kera ini juga mencoba menaiki tangga, ia akan mengalami keterkejutan pula. Semua kera lainnya, termasuk kera yang baru masuk setengah jam sebelumnya ikut menyerbunya. Lama kelamaan, terbentuklah suatu kebiasaan di kelompok kera-kera itu. Setiap seekor kera mendekati tangga, rekan-rekannya akan menyergapnya tanpa kejelasan mengapa hal itu terjadi. Bila satu persatu kera yang pernah basah digantikan oleh kera-kera baru, tetap kebiasaan untuk menyergap siapa yang menuju tangga dilanjutkan. Kera-kera itu tidak pernah basah, namun mereka tetap memelihara perilaku yang tidak jelas maknanya bagi mereka.

Hal yang digambarkan di atas seringkali terjadi dalam hidup para pemimpin. Berbagai hal dilakukan dengan kesungguhan, gairah dan resiko yang tinggi, namun tidak ada seorangpun yang berupaya untuk berhenti sejenak dan mempertanyakan maknanya. Dunia modern memang membuat orang hidup aktif tergo-poh-gopoh. Untunglah masih ada segelintir pemimpin berani mempertanyakan makna tersebut. Merekalah yang membuat dunia mengalami perubahan-perubahan dahsyat. Orang-orang

seperti Abraham Lincoln, Martin Luther King Jr, dan ibu Theresa adalah contoh nyata dari orang-orang yang tidak sekedar menjalani kehidupan mereka, tapi berani menggali dan mempertanyakan makna dari apa yang mereka lihat, dengar, atau alami. Spiritualitas berporos pada keberanian serupa itu.

Membahas spiritualitas sering terasa sulit karena ada berbagai paham yang berbeda-beda. Spiritualitas menurut Romo Alex Dirdjo akan berbeda dari apa yang dipahami oleh Catherina dari Siena. Thomas Merton tentu juga menangkap nuansa spiritualitas yang berbeda dari pada apa yang ditangkap oleh penulis 'Life-style Evangelism'. Di luar warisan Kristen, konsep dan praktik spiritualitas juga dikembangkan. Orang-orang seperti Kahlil Gibran atau Dalai Lama juga memiliki pemahaman tersendiri. Urusan spiritualitas jadi lebih merepotkan lagi, karena banyak orang telah menggumuli urusan ini tanpa menyadari bahwa ia sebenarnya sedang menyumbangkan berbagai pemikiran yang mendalam dan berharga tentang hidup spiritual.

Untuk mendapatkan suatu definisi kerja, baiklah spiritualitas dipahami sebagai suatu kesediaan dan kemampuan menggali makna dari kenyataan-kenyataan hidup dimana pusat hidup itu yaitu TUHAN terus menerus diperhitungkan. Definisi ini membedakan spiritualitas dengan agama atau dengan filsafat hidup.

Makna yang dihayati tadi mengaitkan realitas dengan inti yang terdalam dari dirinya. Bagi seorang pemimpin Kristen, hidup bukan hanya untaian peristiwa tanpa desain. Justru makna kenyataan berpusat pada Kristus. Filipi 1: 20 dsl menunjukkan bagaimana Paulus, misalnya, menganggap makna hidup adalah bagi Kristus, bahkan kematian tidak menakutkannya karena dianggapnya sebagai keberuntungan. Makna hidup kerja juga adalah bagi Kristus dan anak-anakNya.

Spiritualitas
=kesediaan
dan
kemampuan
menggali
makna dari
kenyataan-
kenyataan
hidup

Ada mungkin kenali bahwa spiritualitas Timur dan Barat, atau Laut Tengah memiliki perbedaan tekanan. Dari Laut Tengah, spiritualitas dipahami sebagai suatu pemahaman tentang Tuhan serta keintiman denganNya yang kemudian diikuti dengan perasaan kagum, kesediaan mengabdikan diri dan hidup dengan rasa syukur. Dengan

demikian, bagi seorang pemimpin Kristen misalnya, keintimannya dengan Kristus tidak mengharuskan dirinya meninggalkan atau mengabaikan dunia, bahkan kuasa Kristus harusdibawanya di setiap aspek kehidupan. Berbeda dengan paham tadi, di dalam berbagai aliran di Timur, spiritualitas seringkali dipahami sebagai kemampuan untuk mencapai pencerahan, atau pelepasan dari keterikatan dunia. Dapat juga dipahami spiritualitas, sebagai saat penyatuan dengan zat yang asali. Sekaligus

dalam spiritualitas ini kehidupan kasat mata diabaikan atau dianggap tak berguna.

Apa saja dimensi dari spiritualitas Kristiani ? Orang yang memiliki kadar spiritualitas yang baik adalah seorang yang memiliki tingkat keintiman yang dalam dengan Tuhan. Keintiman ini tercermin bukan hanya dalam pemahamannya, namun juga dalam penghayatan syukur dan terimakasih dalam semua aspek hidupnya atas berita baik (eu angelion/injil) dari Tuhan. Selanjutnya ia rindu untuk merasakan kuasa dan peka pada kehendakNya, hal mana tercermin dalam keberaniannya menempuh jalur baru dan resiko yang berat bagi Nya. Kemudian ia terus menerus waspada dalam menggali makna dari segala hal yang terjadi di dalam realita dalam kaitan dengan karya besarNya (the Master's Plan) disertai dengan kerinduan untuk menjalani hidup dengan transformasi terus menerus.

Dalam perspektif Kristiani serupa itu, terutama dalam paham Kristiani yang tidak dualis dan memisahkan dunia rohani dari kenyataan lainnya, maka spiritualitas selalu

harus bermuara dalam perbuatan dalam hidup sehari-hari atau sekurangnya pada transformasi diri. Dengan demikian muncullah istilah "walk the talk" sebagai salah satu ukuran otentiknya suatu spiritualitas.

Dengan pemahaman tadi spiritualitas harus sekaligus mengandung aspek-aspek sebagai berikut:

- o pendalaman pemahaman dan perasaan,
- o pergumulan dan perenungan makna,
- o perubahan diri dan,
- o melakukan perbuatan nyata, termasuk yang bersifat ritual maupun yang kegiatan sehari-hari seperti yang bersifat hubungan antar pribadi, perilaku manajerial dan perubahan sistem

TRANSFORMASI DIRI DAN SISI GELAP KEPEMIMPINAN

Seorang pemimpin adalah orang yang menggerakkan orang dan mengubah orang agar rencana Tuhan terwujud. Ia

hanya dapat melakukan hal tadi dengan efektif dan efisien bila terlebih dulu ia sendiri mengalami digerakkan dan diubah Tuhan.

Sebelumnya telah disinggung, ada pemimpin yang jatuh kedalam dosa keserakahan karena luka masa lalu membuatnya tidak menyadari bahwa uang merupakan faktor utama dalam hidupnya, ada juga pemimpin yang jatuh ke dalam dosa seksual karena ia tidak menyadari bahwa ia mengidap rasa sepi yang kronis sejak kecil, dan ada juga pemimpin yang jatuh ke dalam kesemena-menaan karena kehausan kuasa merupakan sesuatu motiv nya yang berakar pada masa lalu yang pahit. Ciri-ciri mereka terlihat dalam terpisahnya gambar diri, nilai dan visi mereka. Jadi seorang pemimpin Kristen perlu terus belajar dan diubah.

Pertama, terjadi ia belajar dan menyempurnakan pemahannya tentang siapa dirinya sendiri. Perubahan ini membuatnya memahami riwayat pribadinya dalam kaitan dengan rancangan agung Tuhan bagi semesta.

Selanjutnya, dengan penghayatan tentang makna hidupnya ini, ia mengalami rekonsiliasi (pemulihan) dari luka-luka yang diakibatkan oleh berbagai peristiwa yang menyakitkannya bahkan membuatnya kehilangan keyakinan atas kasih atau keagungan Sang Pencipta. Seorang pemimpin yang tidak secara serius dididik untuk mengenali luka-luka tadi akan serupa seorang penari di istana yang mempertontonkan seni geraknya tanpa terlebih dulu mandi setelah ia mengangkat tong sampah di dapurnya.

Kedua, ia berubah dalam hal-hal yang dianggapnya bernilai. Paulus menunjukkan dengan sangat tajam: Tetapi apa yang dulu kuanggap keuntungan bagiku kini kuanggap rugi karena Kristus ... bahkan segala sesuatu kuanggap kerugian karena pengenalku akan Kristus lebih mulia daripadanya (Ef 3:7-8) Jelas dalam contoh ini nilai ini sangat dipengaruhi oleh pemahaman orang tentang siapa dirinya dan tujuan hidupnya.

Ketiga, akibat dari ke dua transformasi tadi terjadi suatu perubahan dalam impiannya atau visinya dan misi atau sasaran hidupnya. Keselarasan antara penghayatan siapa diri seseorang dengan nilainya serta visinya akan berdampak nyata. Ia tahu dengan jelas peran yang ia patut mainkan dalam hidup.

Bila tidak terintegrasi, ketiga hal tadi membuat sang pemimpin tidak konsisten. Ia tidak lagi peka dengan Kehendak Tuhan, namun mengatas namakan Tuhan demi bias pribadinya. Inilah sisi gelap dari kepemimpinan Kristiani.

Sebaliknya integrasi ketiga transformasi hal tadi akan menghasilkan kesediaan untuk menghasilkan sikap kepemimpinan dan skil kepemimpinan--dua hal yang perlu dipelajari terus menerus. Integrasi tersebut juga membuatnya berani mengambil resiko yang tinggi bahkan mati demi imannya. Dari Stephanus di Perjanjian Baru sampai jaman kini, orang-orang kuat serupa itu menghiasi sejarah gerejaNya.

Jadi, bagi seorang pemimpin yang melayani, ia melakukan tugas kepemimpinan karena ia menyadari, memiliki pandangan hidup dan nilai bahwa ia diberikan kesempatan oleh Tuhan untuk ambil bagian di dalam kehidupan semesta untuk membuat transformasi dan menolong orang bergerak.

Kuasa yang ia miliki adalah pemberian dari sang pencipta dan bukan sesuatu yang harus ia kejar dan pupuk sendiri. Kepemimpinan adalah upaya baktinya bagi sang Pencipta. Dengan pemahaman seperti ini maka ia tahu siapa diri dan keterbatasannya. Ia tahu pula apa yang menjadi ambisinya yaitu melakukan semuanya dalam proses kepemimpinan seakan untuk menyembah sang Pencipta. Melayani sebagai pemimpin adalah bagian dari ibadah pengabdian. Kepemimpinan baginya adalah suatu proses belajar dan transformasi diri sebagai **abdiNya**.

I. Bagaimana Anda mengevaluasi spiritualitas diri Anda sebagai seorang pemimpin?

Kualitas spiritual seorang pemimpin dapat terukur dari kepekaannya membaca realitas kasat mata, terutama tren perubahan masyarakat. Kepekaan ini amat penting dalam dunia modern yang penuh dengan kepelbagaian, bertempo cepat, serta riuh rendah.

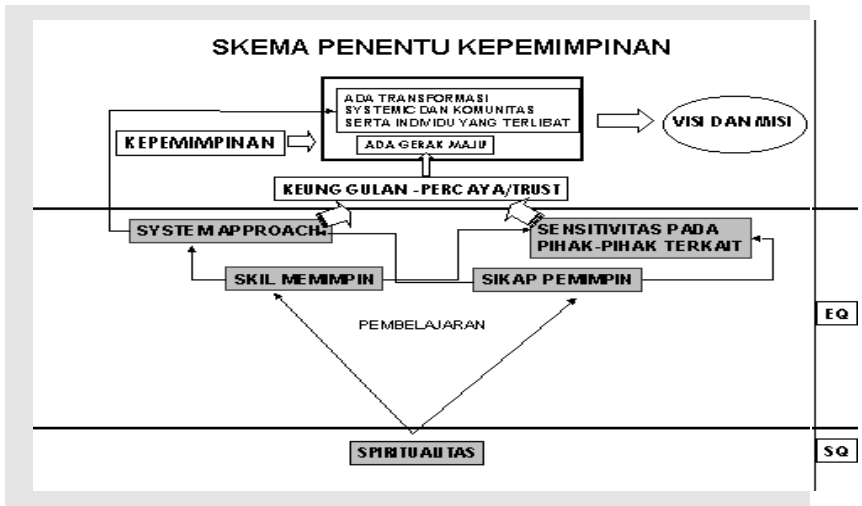
**KEPEKAAN,
KEINTIMAN DAN
PENYERAHAN
DIRI**

Kualitas spiritualitas ini tercermin juga dari keintiman hubungan sang pemimpin dengan Penciptanya.

Setelah ia memiliki kepekaan ia perlu mampu menemukan makna dari semua gejala yang orang biasanya hanya tangkap secara inderawi serta direspon secara emosional dan nalar. Tanpa kemampuan untuk peka, kemudian diikuti dengan kemampuan menggali, mengungkap atau mengenali makna dari realita yang kompleks maka seorang pemimpin sulit mengajak pengikutnya bergerak ke visi yang baik. Hanya keintiman

dengan Tuhan membuatnya merasa damai dan tenang sehingga ia bebas untuk menggali makna dari arus hidupnya.

Kualitas spiritual sang pemimpin juga terbaca dari kedalaman penyerahan dirinya pada Tuhan. Seorang pemimpin harus mampu meneladani pengikutnya dalam penyerahan dirinya pada sang Pencipta. Penyerahan diri terlihat dari kebergantungan dan syukurNya. Penyerahan diri bukan berarti ia harus hidup secara pasif dan sepenuhnya tidak berbuat apa-apa. Ia tetap giat namun menyadari dan yakin bahwa ia dapat mempercayakan seluruh urusannya ke dalam tangan sang Pencipta. Dari sudut pandang orang Kristen Asia, kualitas penyerahan diri tadi tercermin di dalam tingkat keheningan yang seseorang alami atau kebebasan dari ikatan-ikatan yang menjauhkannya dari kebenaran.



Pemimpin yang tidak spiritualis dan tidak mampu mengenali makna daripada apa yang ia hadapi sebenarnya adalah orang yang termiskin di dunia. Ia hanya menjalani hari-harinya. Ia terus merangkai hidupnya tanpa memahami pola yang sedang ia bentuk. Ia juga tidak menyadari jebakan persepsi-persepsi atau penangkapan inderawi serta respon emosinya terhadap realita. Bagi seorang pemimpin, tanpa makna yang diyakininya maka ia

akan mudah bosan. Ia juga dapat mabuk kekuasaan, atau menangani berbagai hal detil saja. Iapun tidak dapat mentransformasi pengikutnya untuk mengenali makna dari gerakan mereka bersama menuju cita-cita mereka.

Sebaliknya pemimpin yang mampu memahami makna urusannya kerap kali menjadi orang yang tegar, tahan derita, tetap konsisten, serta mampu mensyukuri apa yang ia hadapi -- walaupun mungkin pahit. Semakin dalam makna yang seorang pemimpin temukan, semakin kokoh kepemimpinannya. Ia dapat menentukan hal yang utama dari hal-hal sampingan. Sekurangnya ia dapat memimpin dirinya sendiri sesuai dengan makna yang ia yakini.

Entah diakui atau tidak, orang yang tidak bergantung pada Yang Mahakuasa berarti harus menggantungkan dirinya pada suatu hal yang lain. Pilihan-pilihan sumber untuk diri bergantung misalnya ialah, kemampuan dirinya, koneksinya, sistem yang ia yakini, atau berbagai-bagai hal lain yang pada dasarnya adalah hasil ciptaan Yang Maha Kuasa. Jadi dapat disimpulkan bahwa seorang manusia

memiliki dua pilihan, yaitu bergantung pada Sang Pencipta atau pada ciptaanNya.

Selanjutnya, seorang pemimpin yang tidak peka pada berbagai hal di balik hal-hal yang kasat mata dan trend yang muncul serta tidak bergantung pada sang Pencipta, akan mudah menjadikan dirinya sebagai pusat segala kepentingan yang ada. Ia akan menggantikan posisi sang Mahakuasa dengan dirinya. Dengan mengatasnamakanNya, ia mengejar kehendak dirinya sendiri. Dengan demikian, pada dasarnya ia sudah mengusir sang Pencipta dan menjadikan dirinya allah ciptaan benaknya. Sebaliknya, kepekaan pada hal-hal yang tidak kasat mata membuat orang terus menerus mewaspadai apa yang ia sendiri rasakan, kerjakan, dan impikan.

Bila kepekaan tadi sudah dimilikinya, gerak majupun dapat terjadi. Namun cerita belum berakhir. Seringkali pemimpin yang puas dengan hal tadi menghasilkan gerakan yang belum tentu cukup lancar dan langgeng.

II. Sikap seorang pemimpin

Sikap adalah pola-pola yang mendasari perilaku. Sikap seorang pemimpin dalam hal ini dipahami sebagai pola-pola yang harus dimiliki seorang pemimpin. Pola-pola seorang pemimpin teramati dari perilaku mereka dalam pelaksanaan peran kepemimpinan. Namun pola-pola tadi berakar pada pemahaman dan pengendalian respons emosi mereka dalam tugas memimpin. Keduanya terkait dengan nilai, ambisi dan gambar diri seorang pemimpin. Contoh sikap yang baik ialah, seorang pemimpin yang menyadari bahwa melayani berarti ia bersedia mengurbankan diri dan meletakkan dirinya di balik ketenaran pengikutnya.

Dari mana datangnya pola-pola tadi? Pola-pola tadi merupakan gabungan dari dua pengaruh besar. Pertama, pengaruh yang merupakan bawaan (herediter), dan kedua adalah pengaruh dari proses belajar yang membekas dan tersimpan dalam ingatannya. Dengan demikian, lahirlah

kebiasaan. Dalam hal ini ada dua hal penting yang dapat dipelajari dari kenyataan tadi.

Pertama, **sebagian besar dari pola-pola merupakan hasil dari pengaruh proses belajar.** Hal ini merupakan kabar baik bagi kita. Semua yang telah dipelajari berarti dapat diteliti atau dipelajari ulang dan dibuang bila tidak lagi berguna. Dalam bahasa Inggrisnya dikenal istilah ***learned and unlearned.***

Contoh yang paling jelas adalah pola pemarah. Pada dasarnya kebiasaan menjadi pemarah disebabkan oleh berbagai hal. Salah satunya disebabkan karena faktor bawaan biologis yang membuat individu lebih mudah marah. Beberapa anak pemarah dinasehati, ditenangkan, dan diajak berpikir mengenai kemarahan mereka. Akhirnya, mereka menjadi orang yang mengenali mudahnya mereka marah dan kemudian belajar untuk mengendalikan kemarahannya atau menyalurkannya dengan cara yang wajar. Sebaliknya, ada anak-anak pemarah yang setiap kali mereka marah, menerima pukulan dari orang tuanya.

Akibatnya, mereka jadi takut untuk marah terhadap atau di depan orang-orang yang mereka anggap lebih kuat. Anak-anak ini belajar untuk marah hanya kepada orang-orang yang lebih lemah dari mereka. Setelah dewasa dan menjadi pemimpin, seringkali mereka menjadi orang yang sadis, bahkan cenderung marah dengan kasar kepada orang-orang yang menjadi bawahan mereka. Di pihak lain, mereka dapat pula menyamarkan diri menjadi orang yang manis dan penurut di depan atasan. Mereka belajar bahwa cara ini lebih aman. Pola marah ini menjadi bagian dari diri mereka. Kecuali mereka dengan sengaja belajar mengenai pola asal mula, akan sulit mereka menjadi pemimpin yang sesungguhnya.

Kedua, **seringkali suatu pola perilaku menjadi bagian dari diri seseorang tanpa disadarinya.** Banyak orang tidak menyadari bahwa hal tersebut dapat diubah bila mereka dengan **sengaja** memperhatikan dan merancang perubahan dalam diri. Dalam hal ini, kaitan antara perilaku dan ingatan atau apa yang dipelajari dari masa lalu

sangat berperan aktif. Dalam bahasa ilmu jiwa terjadi proses ***conditioning*** atau **pembiasaan**.

Ahli ilmu jiwa, Pavlov melakukan pembiasaan ini pada anjingnya. Setiap kali si anjing lapar, Pavlov memberinya makanan sambil membunyikan bel. Lama-kelamaan si anjing ini terbiasa mengaitkan bunyi bel dengan kehadiran makanan. Ia mempelajari hubungan antara bel dengan makanan. Pada suatu hari ketika bel tadi dibunyikan, si anjing bereaksi seakan makanan hadir, misalnya mengeluarkan air liur.

Bila anjing terus menerus mendengarkan bel, namun makanan tidak juga hadir pada suatu titik tertentu, ia dapat belajar lagi bahwa bel dan makanan tidak selalu terkait. Ia membuang asosiasi atau kaitan yang telah dipelajarinya sebelumnya, kemudian hal itu dicerminkan di dalam perilakunya (***unlearned***).

Seorang manusia seringkali mempelajari begitu banyak hal dalam lima tahun pertama dalam hidupnya sehingga ia

tidak lagi menyadari kapan, di mana, bagaimana, dan mengapa ia mempelajari hal tadi. Dalam arti tertentu, apa yang dipelajari dapat memberikan faedah bagi dirinya, namun **sekaligus secara potensial menjebak dirinya untuk terus menerus menggunakan pola** yang telah dipelajari tadi di dalam hidupnya. Anjing Pavlov pun terjebak ke dalam pola yang ia buat, yaitu mengeluarkan liur setiap ia mendengar bel. Namun, pengalaman atau rangsangan baru membuatnya mempelajari ulang hal tadi. Manusia tidak sesederhana sang anjing, karena dapat memilih dan menghindari pengalaman atau rangsangan yang bertentangan dengan pola yang telah dipelajarinya. Ia akan menghindar dari rangsangan yang memaksanya mengadakan proses *unlearned*. Seorang pemimpin juga sering terjebak dalam pola itu. Misalnya, seorang penakut akan menghindari pengalaman-pengalaman yang membawanya menghadapi resiko tinggi, apalagi resiko yang dapat melukai dirinya. Ia belajar di masa kecil bahwa melarikan diri dari kesulitan, bahaya, dan tantangan akan memberikan keberhasilan baginya. Pola ini diterapkannya bertahun-tahun dan berhasil.

Walaupun suatu budaya mempengaruhi tata nilai dan akan menentukan pemahaman tentang pola kepemimpinan, ada beberapa pola yang berlaku universal yang ditampilkan dalam hidup tokoh-tokoh besar dalam sejarah manusia. Pemilik dari pola-pola ini dapat disebutkan sebagai orang yang memiliki pola atau sikap kepemimpinan.

Pertama, mereka sangat kentara dalam mengendalikan diri untuk mengatasi kecenderungan manusiawi-nya. Mereka sering menyadari kesulitan dan aniaya yang akan dialami mereka ketika mereka mengejar pencapaian misi hidup mereka, namun mereka tidak membiarkan naluri manusiawi yang selalu ingin menghindar dari derita menguasai keputusan-keputusan mereka. Orang-orang seperti Abraham Lincoln, atau Martin Luther dan Bonhoeffer kentara dalam hal ini. Contoh yang jelas dalam hal ini ialah bagaimana seorang pemimpin menghadapi kritik. Bila seorang biasa menghadapi sepuluh kritik yang tidak benar serta disampaikan bersama dua kritik yang tepat, ia akan tersinggung karena sepuluh kritik yang menyakitkan perasaannya. Namun seorang pemimpin akan

berterimakasih untuk kedua kritik yang tepat dan mengabaikan sepuluh kritik yang lain.

Kedua, kerangka pendekatan atau sudut pandang para pemimpin sangat berbeda dari orang di sekitarnya. Misalnya, Kristus Yesus. Ketika Ia menderita kelelahan yang sangat berat dan sekelompok anak-anak kecil datang, Ia tidak meremehkan mereka. Berbeda dengan kita, Ia tidak mendahulukan kepentingan-Nya. Ia memperlihatkan bahwa anak-anak dalam kerangka pikir Allah merupakan makhluk yang penting. Di dalam bagian lain bahkan Ia menunjukkan pada kerinduan seorang anak yang menerima-Nya sebagai model dari cara yang tulus menerima Tuhan, padahal anak kecil sampai masa kini pun sering disepelekan. John Burke dari Johnson and Johnson juga mengambil keputusan yang luar biasa dengan menarik produk Tyllenol yang segelintir diantaranya diracuni orang. Padahal keputusan tadi merugikan posisinya dalam jangka pendek. Biaya penarikan saja telah mencapai 5 miliar dollar. Belum lagi kehilangan pangsa pasarnya. Ternyata 2 tahun kemudian, ternyata keputusan dan pola pikirnya sangat tepat.

Ketiga, dengan meneliti hidup tokoh-tokoh yang mempengaruhi sejarah manusia dapat disimpulkan bahwa mereka bekerja sangat keras, menyadari daya pengaruh yang ada di dalam diri mereka serta pantang menyerah. Abraham Lincoln dengan segala keanehannya merupakan suatu contoh manusia yang sangat bekerja keras. Demikian juga John Calvin, atau Kagawa, teolog Jepang yang terkenal. Mereka menjadi teladan karena kerja keras mereka dan sikap pantang menyerah.

Keempat adalah, bagaimana sebagian besar tokoh-tokoh yang berhasil mengubah hidup dan meninggalkan jejak yang dalam cenderung memiliki dapat meletakkan diri pada posisi orang lain. Mereka memiliki kepekaan pada apa yang orang butuhkan, rasakan, dan tanggung. Penulis buku Uncle Tom's Cabin yang mengubah sejarah, demikian juga penulis Tom Sawyer, atau perjuangan Multatuli merupakan contohnya.

Kelima adalah pola yang mungkin tidak banyak teramati, yaitu mereka mengamati dan memperhatikan hal-hal yang kecil dan terus memperbaiki apa yang telah mereka capai

dengan konsisten. Pematung-pematung di Bali, atau pembuat batik di Jawa Tengah merupakan contoh hal ini.

Keenam, para tokoh merupakan orang yang sangat teratur dan berdisiplin menangani dirinya sendiri. Mereka tidak membuang-buang waktu apalagi untuk bergossip atau sekedar berseloroh kian kemari. Mereka terus giat belajar dalam keadaan yang sulit dan miskin fasilitas sekalipun. Ada di antara mereka yang terus menerus mendoakan orang yang sama secara teratur dan berdisiplin untuk waktu yang panjang. Mereka juga memeriksa diri dengan serius secara berkala. Keseluruhan sikap di atas yang teramati oleh orang lain membuat mereka unggul dan dipercaya orang. John Christosotomus, sang mulut emas, adalah seorang bapak gereja yang bekerja keras dengan disiplin untuk menghafal Alkitab dengan rinci. Selama proses itu yaitu dua tahun ia mendisiplinkan dirinya untuk tidak tidur berbaring, namun dengan duduk.

Ketujuh, para pemimpin memiliki sikap tegas dan berani memberi arah. Di dalam situasi yang membingungkan

sikap pemimpin yang tegas akan menenangkan dan memberikan kepastian yang dibutuhkan komunitasnya.

Dapat juga dicatat bahwa sikap seorang pemimpin juga memiliki ketegangan. Di satu pihak ia mampu mengendalikan diri, di pihak lain ia harus berani melepaskan kendali banyak hal secara berkala. Juga, ia harus mampu tekun dan berdaya juang, namun di pihak lain ia harus mampu untuk diam, merenung dan tidak berbuat apa-apa. Seorang pemimpin juga harus mampu memiliki sudut pandang yang berbeda-beda untuk situasi yang berbeda-beda, namun di pihak lain, ia juga harus mampu tetap menjaga konsistensi dan keteguhan pendirian. Sementara itu dengan pengikut dan pihak lain yang terkait ia harus mampu menjalin hubungan yang akrab, namun di pihak lain, ia harus pula mampu menjaga jarak. Demikianlah ketegangan yang para pemimpin harus dipikul mereka dalam mengembangkan sikap kepemimpinan.

III. Skil atau keterampilan seorang pemimpin

Sikap seorang pemimpin membuat pengikutnya mempercayakan diri padanya. Namun seorang pemimpin perlu membuat gerak dan perubahan. Untuk itu selain sikap diperlukan serangkaian keterampilan atau skil kepemimpinan. Secara sederhana definisi keterampilan adalah **kemampuan mengubah sesuatu yang ada menjadi apa yang dikehendaki sesuai dengan rencana.** Keterampilan menyangkut pengenalan bahan, input, atau apa yang dapat diolah. Keterampilan juga terkait dengan tahap-tahap pelaksanaan pengolahan, serta bobot atau jumlah energi yang dibutuhkan, bahkan kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dan perkecualian.

Dalam bahasa Inggris, keterampilan adalah sesuatu yang dapat ***Make things happen.*** Sesuatu yang terjadi, diolah, atau diubah tadi dapat berupa hubungan antar rekan, cara kerja, cara ber-organisasi, bangunan, dana, informasi, dan sebagainya.

Keterampilan dapat juga disebut sebagai suatu daya transformasi yang memungkinkan seorang pemimpin menjadikan apa yang tersedia menjadi sesuatu yang bermanfaat, baik untuk dirinya maupun untuk orang lain. Cara mengubah atau menjadikan ini adalah proses perubahan yang paling efektif dan efisien. Artinya, dapat tepat mencapai sasaran serta menggunakan porsi yang dikehendaki.

Suatu hal yang membedakan dunia sebelum ini dengan zaman ini adalah manusia harus semakin bergantung satu sama lain. Oleh sebab itu, salah satu keterampilan kepemimpinan yang paling mendasar untuk dunia modern adalah keterampilan untuk mengelola hubungan dengan baik. Untuk situasi komunitas Asia, dimana kompleksitas organisasi dan hubungan antara manusianya cukup tinggi, maka sangat dibutuhkan keterampilan kepemimpinan yang menghasilkan hubungan baik tadi. Untuk menyokong hal tadi sebuah keterampilan lain dibutuhkan.

Seorang pemimpin perlu memiliki keterampilan berkomunikasi secara interpersonal, dalam kelompok, maupun secara massal. Kegunaan keterampilan nyata dalam beberapa hal:

mencari data,

mengubah sudut pandang orang,

menjelaskan sudut pandang kita,

menyimak orang lain,

menggunakan komunikasi yang memungkinkan terjadinya sinergi, atau menangani konflik.

Keterampilan lain yang sangat penting terutama agar dapat menciptakan sinergi dalam lingkup kerja, adalah keterampilan menggalang tim kerja yang mampu bekerja sama (dan bukan cuma sama-sama bekerja). Akibatnya, orang belajar untuk meningkatkan entusiasme kerja, kompetensi, dan kesadaran saling menopang yang akan menuju pada produktivitas yang tingkatnya lebih tinggi.

Tim kerja yang baik harus memiliki kemampuan mengambil keputusan secara runtut dan masuk akal. Keterampilan

pengambilan keputusan antara lain menolong orang untuk membedakan antara informasi dan persepsi atau tafsiran tentang informasi tadi. Keterampilan pengambilan keputusan membuat kita mampu mengenali alternatif atau pilihan-pilihan, bahkan menentukan prioritas-prioritas kita.

Akhirnya, seorang pemimpin di dalam konteks Indonesia pada khususnya harus mampu memiliki keterampilan untuk mencari alternatif dan kerangka yang lebih besar, terutama dalam situasi konflik dan persaingan ketat di tengah masyarakat yang majemuk.

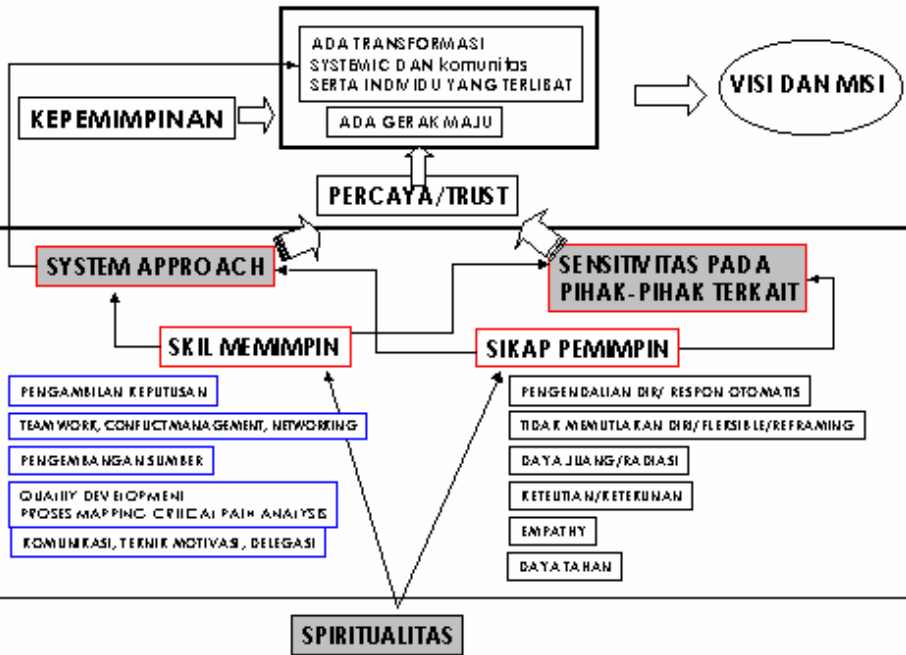
Keseluruhan jenis keterampilan yang diuraikan di atas dapat disimpulkan ke dalam tiga jenis yang sangat dibutuhkan dewasa ini, di samping keterampilan yang bersifat teknis spesifik, seperti keterampilan memasak, mengecat, memotong rambut, mengukir es, mengaudit pembukuan, dan lain-lain.

Pertama: jenis-jenis keterampilan untuk merumuskan apa yang mau dicapai bersama dalam jangka pendek.

Kedua: jenis-jenis keterampilan dalam proses mengajak orang lain untuk menyusun tahap-tahap kerja sama serta pelaksanaannya

Ketiga: jenis keterampilan untuk mengelola diri sendiri dan memberikan kontribusi yang tepat pada waktu yang tepat.

Bila keterampilan kepemimpinan dihasilkan, bersama dengan sikap yang seharusnya, maka seorang pemimpin tumbuh melalui pengalamannya bukan saja untuk menjadi semakin handal dan terampil namun tumbuh pula dalam kebijaksanaannya (wisdom/hokma).



IV. Pemimpin dan sensitivitasnya

Seorang pemimpin harus memiliki radar yang tajam. Namun radar ini atau kepekaan seorang pemimpin hanyalah berguna kalau dirinya tenang. Bila ia tergepoh-gepoh, penuh dengan kekuatiran atau merasa kurang, maka kepekaan tadi sulit muncul dan menjadi berguna, sama seperti seorang pembaca radar yang ingin cepat-cepat pulang.

Kepekaan ini hanya muncul kalau seorang pemimpin senantiasa peka terhadap dinamika yang ada di dalam dirinya sendiri. Tanpa kepekaan ini ia akan mudah jatuh ke dalam bias dalam menangkap hal-hal di sekitarnya.

Kepekaan apakah yang seorang pemimpin perlu kembangkan dalam ia membaca dirinya sendiri?

Pertama-tama, kepekaan atas asumsinya tentang gambar dunia atau kepekaan pada *world view* nya. Setiap orang memiliki suatu gambaran tentang dunia dimana ia berada. Ada yang memahami dunia sebagai arena. Adapula yang

menggambarkannya sebagai rimba yang menakutkan, suatu mal yang menarik, atau sebuah perjalanan pulang. Ia perlu peka bagaimana gambaran yang hidup dan ia gunakan ini mempengaruhi keputusan, hubungan-hubungan serta tindakannya.

Kedua adalah bahwa seorang pemimpin harus peka tentang apa yang ia anggap bernilai di dalam hidup. Sadar atau tidak hal ini akan menentukan arah kerja, besarnya upaya, dan tingkat resiko yang akan diambil seorang pemimpin di dalam pekerjaannya.

Ketiga, seorang pemimpin juga perlu peka terlebih dahulu pada kadar harga diri dan gambar dirinya.

Keempat, ia perlu peka juga terhadap ambisi dan kebutuhan diri pribadinya.

Keseluruhan kepekaan tadi akan membuatnya peka terhadap persepsinya sendiri dibandingkan dengan realitas yang ditangkap oleh persepsi itu.

Bagaimana dengan kepekaan budaya? Tanpa disadari budaya merupakan bagian hidup. Tanpa pernah hidup dan berkecimpung dalam budaya lain, seringkali orang tidak menyempatkan diri untuk menilai budayanya. Budaya tadi tercermin di dalam hal-hal yang kasat mata, seperti warna dan penampilan. Misalnya, warna yang dianggap “mencolok” di suatu budaya dapat dianggap sangat pantas dan lumrah di budaya lain. Kemudian lebih dalam lagi, budaya tercermin di dalam perilaku orang. Misalnya, perilaku dalam memberi salam (dari sentuhan jari, sentuhan pipi, sampai menggosok-gosok hidung). Masih lebih dalam lagi, tiap budaya memiliki apa yang dianggap bernilai. Bagi orang Tionghoa, bersikap rendah hati merupakan hal yang terpuji, sedangkan di budaya Amerika sebaliknya, semakin berani seseorang tampil beda, semakin dihargai.

Masih adakah hal lain yang harus jadi kepekaan seorang pemimpin? Tentu saja, kepekaan pada pola Tuhan mendidik dan mengembangkan dirinya, serta kepekaan

pada kehendakNya bagi dirinya maupun komunitas dimana ia bekerja.

V. Pendekatan Sistem dan kepemimpinan

Di tepi desa, seorang anak remaja melihat beberapa ruas bambu, seutas tali dan sepotong bila bambu besar. Anak ini tidak hanya memandang kumpulan benda-benda tadi sebagai hal yang terpisah-pisah. Ia mulai memotong bilah bambu tadi. Dibelahya bambu tadi hingga ia mendapatkan sebilah bambu sepanjang satu meter setengah dengan lebar empat sentimeter. Setelah selesai dengan bambu itu, ia memuntir seutas tali yang panjang menjadi tali yang lebih tebal. Kemudian masing-masing ujung bilah bambu tadi diikatnya dengan sang tali sehingga bambu tadi agak melengkung. Ia masih belum selesai dengan pekerjaannya. Ia mengambil sisa bambu dan merautnya. Tak lama kemudian memiliki sebuah busur dan anak panahnya. Anak ini membuktikan bahwa ia dapat menciptakan suatu

sistem dengan menghubungkan komponen-komponen yang ada padanya secara khas.

Sistem memang dapat dicipta dan dapat ditemukan dimana-mana. Sebuah mobil adalah sebuah sistem dengan ratusan ribu komponen. Sebuah pesawat televisi. Demikian juga dengan sekumpulan pedagang di pasar, sebuah organisasi, suatu gereja, atau sebuah negara. Pertanyaan besar adalah apa yang harus kita lakukan dengan sistem tadi?

Di dalam suatu peristiwa, seorang pemimpin menghadapi situasi pengambilan keputusan. Di dalam pabrik yang dipimpinnya ditemukan genangan oli di antara rangkaian mesin-mesin besar yang menghasilkan sebuah benda. Wakilnya meminta anak buahnya membersihkan oli tadi. Namun sang pemimpin bertanya sebelum hasil tadi dilaksanakan. “Dari mana asalnya oli tadi?” Orang menjawab bahwa oli tadi adalah hasil kebocoran dari sebuah mesin. Kembali sang pemimpin bertanya “Mengapa mesin tadi bocor?” Terhadap hal itu ia mendapatkan jawab

bahwa mesin tadi sudah bocor sejak awal pemasangannya karena gasket nya bocor. Kini ia bertanya kembali mengapa gasket tadi bocor. Dalam hal ini sang pemimpin tidak segera mengambil keputusan namun mencoba melihat genangan oli sebagai suatu hasil dari rangkaian komponen atau urusan yang tidak terlihat. Ia melakukan apa yang disebut sebagai pemetaan hubungan kausal atau sebab akibat. Ia memeriksa komponen-komponen dari sistem pabriknya dan melakukan peningkatan.

Ketika memimpin orang banyak, seorang pemimpin tentu menghadapi berbagai-bagai masalah, kebutuhan orang, idam-idaman dan berbagai hal yang tak terduga. Dengan mudah seorang pemimpin tenggelam dalam hal-hal rumit serupa tadi. Seringkali ia menjadi seperti seorang buta yang coba memahami seekor gajah dengan memegang belalainya saja. Ia tidak lagi berhasil menggerakkan diri dan pengikutnya menuju visi mereka, bahkan ia mudah menjadi skeptis dan apatis. Visinya pun mulai dilupakan dan pudar, maka kebersamaan mereka akan kehilangan dinamikanya dan diisi dengan kepahitan dan kebosanan. Sang pemimpin

tidak lagi mengejar impian karena ia gagal melihat hal-hal besar dan kaitan berbagai faktor kecil dalam urusan dia dalam suatu kerangka pikir.

Seorang pemimpin yang handal memerlukan kemampuan menggunakan kerangka pemikiran dan pendekatan sistem. Artinya ia memiliki kemampuan menggunakan kerangka pemikiran tertentu di dalam menghadapi kerumitan. Dalam upaya memahami kerumitan tadi seringkali pemimpin memiliki beberapa pilihan.

Pertama, ia membuat gambaran mental yang sangat sederhana tentang kerumitan tadi. Akibatnya ia jatuh ke dalam simplisitas yang lewat batas dimana segala hal dilihat secara sangat sederhana. Contohnya, banyak pemimpin di jajaran kepolisian jatuh ke dalam penyederhanakan masalah narkoba. Mereka menganggap bahwa penggrebekan di daerah mereka akan menekan arus jual beli narkoba di sana. Sebenarnya yang terjadi adalah sebaliknya. Bila penggrebekan narkoba terjadi, maka di daerah tadi terjadi kelangkaan barang atau supply

sedangkan tingkat permintaan dan kebutuhannya tetap. Akibatnya, harga meningkat. Dengan meningkatnya harga maka para penyalur dari daerah lain mengirimkan barang dalam jumlah besar karena akan mendapatkan laba yang lebih besar dari laba di daerahnya sendiri. Selanjutnya, sampai akhirnya harga menurun kembali, maka proses jual dan beli narkoba di daerah tersebut tetap tinggi.

Pilihan kedua adalah seorang pemimpin mencoba menangani kompleksitas dalam tugasnya dengan mengadakan percakapan ilmiah dan pendekatan interdisipliner. Ia ingin mendapatkan akurasi yang tinggi tentang apa yang dihadapinya sebelum ia mengambil keputusan-keputusan. Akibatnya, waktu dan energi akan banyak dituangkan hanya untuk menjelaskan kompleksitas tadi dan berakhir dengan rasa tidak berdaya. Situasi Indonesia pada masa kini mencerminkan hal tadi. Pilihan ketiga adalah pemimpin menggunakan pendekatan sistem atau analisis dinamika sistem, suatu cara yang memberikan kejelasan namun merangkum semua faktor yang berperan dalam kerumitan yang ada. Selain itu kelemahan pendekatan serupa itu adalah rendahnya tingkat kecepatan

pengambilan keputusan untuk dunia yang semakin cepat dan rumit.

Jadi kini tersisa pilihan pendekatan sistem atau kerangka pikir sistem. Apakah sistem itu? Bagaimana menciptanya, bagaimana memelihara, dan bagaimana mengenalinya? Lebih penting lagi, bagaimana menangani berbagai urusan kepemimpinan dalam kaitan dengan sistem?

Suatu sistem adalah penggabungan dari berbagai komponen. Suatu permainan sepak bola, misalnya memiliki berbagai komponen baik manusia dan benda serta metode misalnya, pemain, penonton, wasit, penjaga garis, kemudian bola, gawang, lapangan, kursi penonton, bendera, pluit, baju seragam, bahkan juga cara memberikan imbalan, aturan-aturan pertandingan, metode menyerang, dan sebagainya. Komponen-komponen tadi bergerak bersama.

Suatu sistem juga adalah kaitan-kaitan antara satu komponen dengan komponen lainnya. Lebih daripada itu tiap kaitan akan menghasilkan suatu dinamika yang

berbeda-beda. Seorang yang mempelajari sistem dinamika akan belajar mengenali struktur, pola-pola dan pengaruh dari kaitan-kaitan di dalam suatu sistem. Contoh yang paling jelas adalah dengan mengamati dua kelompok manusia yang masing-masing terdiri dari 50 orang yang tinggal bersama. Kedua kelompok tadi sama-sama memiliki sebidang tanah, modal kerja, senjata, teknologi, dan komposisi pria-wanita yang sama. Satu-satunya yang membedakan adalah bahwa di dalam kelompok yang pertama mereka yakin bahwa ada orang yang harus dijadikan pemimpin mereka karena orang tadi dianggap lebih luhur dan memiliki nenek moyang yang bangsawan. Sementara itu di kelompok yang lain, kepemimpinan dipilih berdasar pada kemampuan seseorang dan penerimaan orang banyak kepadanya, sehingga status dan tanggung jawab ini bersifat sementara. Kedua kelompok akan menghasilkan dua jenis struktur dan pola hubungan yang berbeda, serta mungkin pengaturan pembagian ruang tinggal dan tata krama berpakaian.

Suatu sistem dapat terdiri dari suatu komponen tunggal atau terdiri dari berbagai sub sistem atau kumpulan komponen. Selain itu komponen-komponen di dalam sistem membentuk suatu batas yang membedakan sistem tadi dengan lingkungannya, sama seperti kulit memisahkan seseorang dari orang lain atau masyarakat. Contoh yang jelas adalah di sebuah rumah susun. Di rumah susun tadi tinggal sekelompok pengusaha muda yang masih lajang serta sekelompok pekerja yang sudah berkeluarga. Dalam waktu pendek kedua kelompok tadi membentuk pola hubungan yang terpisah.

Para lajang seringkali bepergian bersama di malam hari, sedangkan para ibu dan bapak rumah seringkali hanya mengobrol dengan tetangga di lingkungan rumah susun itu. Bila ada bapak-bapak yang berusaha ikut dalam acara bepergian di malam hari tadi, terasa bahwa kehadiran mereka tidak disambut hangat atau sekurangnya ditolerir.

Suatu sistem juga memiliki identitas, stabilitas terhadap perubahan dan tujuan. Pengalaman penulis tinggal bersama untuk waktu pendek di antara penghuni rumah

kumuh sepanjang Tanah Abang Bongkaran di tahun 1974 menunjukkan bahwa para penghuni tidak mudah digusur atau digerebek. Berkali-kali tempat itu dibakar, penghuninya dipindahkan, serta mereka diberi tawaran untuk bertransmigrasi. Dalam waktu pendek mereka kembali menghuni tanah kosong Bongkaran serta gerbong-gerbong kereta tua di dalamnya. Berbagai organisasi mencoba menolong mengangkat kehidupan disana, namun para penghuni tidak berubah banyak karena mereka mempertahankan kestabilan lingkungan masyarakat mereka tanpa banyak dirancang.

Akhirnya suatu sistem adalah sesuatu yang terus berubah karena adanya faktor waktu yang menimbulkan berbagai dinamika di dalamnya. Dalam dekade yang lalu, sebuah sekolah sebagai sistem, misalnya, mengalami berbagai perubahan. Guru tidak lagi berperan sebagai orang tua murid, namun menjadi pengajar profesional yang memberikan waktunya. Peran orang tua lebih menjadi konsumen yang berani membayar para profesional dan lingkungan asri bagi putera-puterinya. Sekolahpun tidak

lagi menjadi penjaga nilai dan keluhuran bersama ilmu yang akan diwariskan antar generasi. Sekolah Kristenpun semakin mirip sebagai sebuah lembaga bisnis yang memenuhi kebutuhan konsumen demi terjadinya transaksi dan pertukaran yang saling menguntungkan. Dengan demikian guru tidak lagi menjadi abdi ilmu dan abdi nilai luhur yang dihormati karena pengabdianya, namun berubah menjadi para profesional yang digaji, yang dapat menuntut haknya dan dapat mengadakan tawar menawar. Sistem pendidikan berubah menjadi suatu hubungan yang tidak berbeda dengan suatu perusahaan.

Selain itu sebuah sistem juga mampu mengatur diri sendiri dan membuatnya terus hadir. Dalam suatu pelatihan misalnya, terhadap 50 orang yang berdiri dilemparkan sebuah bola volley yang harus terus diapungkan ke udara. Ke lima puluh orang tadi bergerak dan memukul serta berlari sehingga bola tadi tidak juga jatuh ke tanah.

Mendadak sebuah bola lagi di masukkan ke tengah mereka, maka dengan sendirinya mereka mengatur diri sehingga ke dua bola tetap tertangani dengan baik. Mereka mengatur diri sendiri tanpa perjanjian terlebih dulu. Mereka menjadi suatu sistem yang menurut von Bertalanfy, seorang pakar, mempertahankan intergritasnya sendiri.

Dapat dicatat bahwa di dunia terdapat beberapa sistem yang menarik diteliti. Salah satunya adalah Sistem Pengiriman Pos sedunia. Walaupun terjadi perang atau bencana sekalipun, sistem ini tetap tegar dan melaksanakan fungsinya. Sistem ini juga menerobos batas etnis, kelas sosial, dan perbedaan sistem politik. Dalam keadaan perang sekalipun, perajurit di front terdepan masih menerima surat-surat dari keluarganya.

Seorang yang mempelajari pendekatan dan kerangka pikir sistem sebagai pemimpin akan memiliki hal-hal di bawah ini:

1. mampu menyadari bahwa ia memiliki kebebasan untuk bereksperimen dengan sistem karena tidak mungkin ia

mampu membuat kendali dan pemetaan utuh dan menyeluruh tentang sistem

2. mampu membuat metafor, gambar, kiasan atau model mental dari hal rumit yang ia hadapi sehingga dapat menanganinya

3. mampu menghasilkan pemikiran yang dapat menggambarkan struktur interrelasi dari komponen-komponen sistem tadi

4. mampu membaca persepsi orang terhadap pengaruh-pengaruh yang ada atau komponen-komponen di atas

5. mampu mengenali tujuan dan arah gerak dari sistem tadi

6. mampu membaca dan memahami dinamika dari suatu proses misalnya, penundaan, feedback proses dan osilasi atau siklus

7. mampu membuat pengendalian secara terbatas terhadap apa yang berlangsung sebagai suatu sistem.

Dengan kata sederhana, pendekatan sistem adalah pendekatan yang berdasarkan kerendahan hati, yang memaksa manusia menggunakan nalar dan intuisi, serta

menggunakan bahasa metafor serta bahasa artistik sekalipun.

Bagaimana membangun prasyarat kepemimpinan

Pertama-tama, sama seperti seorang yang belajar mengendarai sepeda. Ia cepat merasa bingung dan lepas kendali karena ada banyak komponen yang harus dikuasainya. Untuk setiap saat ia memfokus pada suatu komponen, komponen-komponen yang lain lolos dari perhatiannya. Seorang anak yang baru belajar naik sepeda dan berkonsentrasi hanya pada pedal, dengan mudah menabrak orang lain karena ia lupa mengendalikan setir sepedanya.

Seorang yang akan memiliki kemampuan pendekatan sistem memang memerlukan beberapa sikap kepemimpinan serta skil kepemimpinan. Ia harus handal dalam teknik observasi, dalam berkomunikasi, serta membuat pemetaan

proses serta mampu mengadakan pendekatan secara fleksibel, tanpa putus asa dan mampu mengendalikan respon otomatisnya. Dengan modal itu, ia perlu berupaya menggunakannya dalam memahami sistem di hadapannya. Namun setelah melakukan segala sesuatu sesuai dengan skil dan sikapnya, ia harus memasuki suatu tahap kedua.

Pada tahap kedua ini, ia perlu menyadari bahwa penguasaan pendekatan sistem harus dimulai dengan munculnya kesadaran pada mereka yang ingin belajar tentangnya bahwa tidak ada seorangpun yang mampu mencerna secara nalar, apalagi mengendalikan sistem yang sedang dihadapi. Semua skil, sikap dan pengalamannya tidak mencukupi dan patut diandalkan untuk memetakan kerumitan yang ada. Semakin dipetakan semakin banyak bagian esensial dari kerumitan tadi yang luput digambarkan. Kesadaran ini akan membuat ia merasa bebas untuk membuat eksperimen dan kesalahan.

Pada tahap ketiga, ia mulai menggunakan kemampuan bawah sadarnya atau kemampuan nalar yang tidak biasa.

Ia berhenti berupaya mencerna secara nalar, namun menggunakan intuisinya dalam mengenali seluruh kerumitan yang ada. Penggambarannya tentang kerumitan yang ada mulai menggunakan metafor dan berbagai imajeri atau kiasan-kiasan. Ketika kata-kata dan bahasa terasa tidak cukup lagi memberikan akurasi tentang sistem, maka digunakan gambaran-gambaran yang lebih lentur. Kondisi serupa ini sama dengan sulitnya orang menjelaskan iman, cinta, dan kesepian dengan kata-kata biasa yang linear karena ketiga hal tadi sangat kaya dimensi.

Sekali lagi dapat ditekankan disini bahwa dalam pendekatan sistem, agar potensi bawah sadar tadi dapat dipergunakan, seseorang harus tiba terlebih dulu pada kesadaran bahwa tidak akan ada suatu pemahaman lengkap terhadap sistem tadi, karena baik sistem dan orang yang mencoba memahami terus berubah dan berinteraksi. Tujuan pendekatan sistem adalah untuk memahami lebih utuh dan menyeluruh suatu kerumitan.

Pada tahap keempat, dimana kesadaran nalar dan potensi alam bawah sadarnya terkait, mulailah muncul suatu kemampuan untuk memahami kerumitan yang ada. Jadi sangat penting untuk diterima kenyataan bahwa pendekatan sistem membutuhkan integrasi antara rasionalitas dan juga intuisi.

Penutup

Bagaimana menghasilkan suatu kepemimpinan yang memiliki keseluruhan hal di atas? Tidak lain dan tidak bukan, diperlukan suatu investasi waktu, perhatian, dana, upaya dan pemikiran serta doa terus menerus untuk memfasilitasi suasana agar orang dapat bertumbuh menjadi pemimpin sejati. Dengan Kristus telah membuktikan bahwa kuasaNya mengalahkan kematian, maka tidak ada hal yang mustahil bagi orang-orang yang berani bergantung pada kuasa tersebut.

Selanjutnya, upaya serupa ini tidak dapat dilakukan sesekali atau secara dadakan, namun harus secara bertahap dan bertumbuh melalui modifikasi-modifikasi. Dengan demikian, selain belajar secara formal pemimpin dan calon pemimpin di konteks Indonesia perlu terus menerus berpartisipasi menghasilkan suasana belajar bersama untuk menghasilkan modal kepemimpinan yang seharusnya.

Catatan:

Banyak orang menyadari bahwa di jaman sekarang orang cenderung giat, namun jarang berhenti untuk menggali makna apa yang terjadi dengan dirinya, kecuali bila pukulan berat menimpanya. Kita memiliki uang, relasi, pengalaman, keberhasilan dan banyak hal lain, namun apakah makna tetap menjadi hal yang kita hargai? Tanpa penggalian makna yang otentik, seringkali hidup spiritual pemimpin seringkali berhenti pada kedangkalan saja.

Bagaimana penggalian suatu makna terjadi? Ada dua kutub yang harus menjadi titik berangkat pergumulan seseorang pemimpin

sebelum ia mendapatkan makna untuk apa yang terjadi di dalam hidup pribadi, keluarga bahkan pengalaman bermasyarakat. Kutub pertama adalah kehadiran suatu teks yang menjadi dasar renungannya. Teks adalah kompas dimana ia membandingkan pengalamannya dengan pola yang seharusnya menjadi standar dan menjadi sudut pandangnya. Bagi orang Kristen, Alkitablah yang merupakan kompasnya. Alkitab sebagai Firman Allah yang dinyatakan tidak memuat hukum-hukum atau petunjuk-petunjuk saja, namun memuat juga cerminan pergumulan dan pengalaman nyata umatNya ketika mereka berjalan bersama Tuhan atau ketika mereka meninggalkannya. Karenanya, kualitas seorang pemimpin terkait dengan keakrabannya dengan Firman Tuhan ini. Mereka yang mengabaikan teksnya akan menjalani hidupnya sebagai turis-turis yang tidak memiliki peta atau buku pedoman wisata.

Selanjutnya kutub lainnya yang harus diperhitungkan dalam proses penggalian makna sang pemimpin adalah konteks hidupnya.

Konteks hidup yang sempit membuat seorang pemimpin merenungkan teksnya dengan sempit pula bagaikan seorang menggunakan kompas hanya di kamar tidurnya saja. Semakin sering digunakan kompas itu semakin tidak berguna karena

kamar sekecil itu tidak membutuhkannya. Orang serupa itu cenderung menghilangkan kompleksitas hidup lalu membangun suatu dunia buatan yang sederhana dan mudah ditangani. Namun dunia tadi bukan dunia nyata yang menjadi ciptaan sang Mahakuasa, namun dunia buatan pemikiran pribadinya. Dengan dunia serupa itu, ia memilih dan memilah bagian teks yang cocok dengan seleranya. Hal-hal yang rumit diabaikannya atau dihindarinya, karena menggumuli hal tadi membuatnya harus mengubah persepsinya tentang dunia sederhananya.

Sebaliknya, seorang pemimpin yang berani memiliki konteks hidup yang luas akan membuatnya terus menerus harus belajar dengan menghadapi pertanyaan dan rasa gamang. Hal ini akan dapat mendorongnya mencari dimensi baru dari Firman Tuhan agar ia mampu memahami makna kompleksitas tadi. Dengan demikian ia terus menerus belajar bahkan menggantungkan jalan hidupnya setapak demi setapak kepada Kristus. Lebih lanjut lagi ia semakin peka pada "roh-roh" yang dihadapinya sepanjang jalan hidupnya.

Setelah ia menggali makna maka sang pemimpin perlu membuat pemetaan terhadap apa yang terjadi dalam konteks kerjanya. Semakin handal ia melakukan hal itu,, semakin paham ia akan dirinya. Namun selain menghasilkan pemahaman, ia perlu

merenungkan secara kritis makna kenyataan yang ada bagi dirinya dan sesamanya. Dengan kata lain, harus terjadi suatu pergumulan mendalam. Pergumulan mendalam seorang pemimpin akan bermuara pada penghayatan syukur yang akan mewarnai segala aspek hidupnya. Tanpa hal ini maka penghayatan kepemimpinannya terjadi tidak mendalam.

Setelah rasa syukur tadi hadir, maka lebih lanjut lagi penghayatan tadi perlu dilanjutkan dengan transformasi pribadinya sendiri.

F: BAHANBAKARPEMIMPIN/ACER/JULY 7-2003