

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Penelitian

PT. Industri Pesawat Terbang Nurtanio, yang didirikan oleh B.J. Habibie pada tahun 1976 yang pada tahun 1986 berganti nama menjadi PT. Industri Pesawat Terbang Nusantara (IPTN) dan pada tahun 2000 hingga sekarang bernama PT. Dirgantara Indonesia (PTDI) atau *Indonesia Aerospace (IAe)*, merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) kelompok industri strategis, yang bergerak di bidang industri dirgantara. Sejarah mencatat bahwa industri dirgantara Indonesia ini mengalami perkembangan yang sangat pesat ketika dipimpin B.J. Habibie pada tanggal 28 April 1976 hingga 28 Februari 1998 (Hasil refleksi pengamatan peneliti di IPTN pada tahun 1993 hingga 1998; 10 Tahun IPTN, 1986; IPTN, 1998; 25 Tahun PT. Dirgantara Indonesia, 2001; Tiga Dasa Warsa PT. Dirgantara Indonesia, 2006).

Perkembangan industri dirgantara Indonesia yang sangat cepat saat dipimpin B.J. Habibie menarik perhatian banyak orang. Salah satunya adalah Francois Raillon, peneliti senior dari *French National Scientific Affair*. Raillon melakukan penelitian selama 15 tahun tentang pembangunan teknologi dan industri di Indonesia yang dipimpin B.J. Habibie. Raillon mengajukan satu pertanyaan penelitian: *“How could an aircraft industry arise from almost scratch in only a few years and develop until it was able to assemble and design planes that fly, are operated and even exported?.”* Raillon menemukan jawabannya dan menyimpulkan, bahwa *“Two factors account for such a feat: a leading personality, B.J. Habibie; and a strategy, based on technological mastery. ...”* (Raillon, 1990: 103).

Hasil penelitian pendahuluan peneliti tentang personaliti B.J. Habibie memimpin, mengindikasikan B.J. Habibie melaksanakan fungsi pemimpin sebagai guru ketika memimpin pelaksanaan pembangunan industri dirgantara Indonesia tersebut, yang dalam laporan disertasi ini digunakan IPTN sebagai representasi industri dirgantara Indonesia yang bernama PT. Industri Pesawat

Terbang Nurtanio atau PT. Industri Pesawat Terbang Nusantara (IPTN) atau PT. Dirgantara Indonesia (PTDI) atau *Indonesian Aerospace* (IAe) dengan tujuan untuk kemudahan penulisan.

Personaliti pemimpin sebagai guru B.J. Habibie diungkapkan oleh orang-orang terpimpin di IPTN, seperti yang diungkapkan oleh Djermani Sandjaja, insinyur lulusan Kiev University-Soviet Union yang dibawa B.J. Habibie bekerja di HFB/MBB Jerman Barat pada tahun 1969/1970 hingga 1974/1975 yang kemudian menjadi anggota Direksi IPTN pada masa kepemimpinan B.J. Habibie, bahwa ‘Sikap kepemimpinan beliau itu dapat saya rasakan sebagai guru, sebagai teman, sebagai pembimbing, sebagai bapak, dan sebagai kepala; yang jarang kami temukan’ (Ir. Djermani Sandjaja dalam Makka, 1986: 298). Sutadi Suparlan, insinyur lulusan Kiev University-Soviet Union yang dibawa B.J. Habibie bekerja di HFB/MBB Jerman Barat pada tahun 1969/1970 hingga 1974/1975 yang menjadi anggota Direksi IPTN pada masa kepemimpinan B.J. Habibie, mengatakan: ‘..., saya menganggap beliau sebagai “Guru” karena saya banyak belajar dari beliau, ...’ (Ir. Sutadi Suparlan dalam Makka, 1986: 343). S. Paramajuda, insinyur lulusan Kiev University-Soviet Union yang dibawa B.J. Habibie bekerja di HFB/MBB Jerman Barat pada tahun 1969/1970 hingga 1974/1975 yang menjadi anggota Direksi IPTN pada masa kepemimpinan B.J. Habibie, dan Wisnubroto, psikolog lulusan Universitas Indonesia yang menjadi staf Divisi *Advanced Technology* dan Teknologi Penerbangan (ATTP) Pertamina yang kemudian menjadi Wakil Direktur Umum IPTN pada masa kepemimpinan B.J. Habibie, bercerita: “Kita di IPTN seperti di sekolah. Kita bekerja sambil belajar. Kita semua belajar dari Pak Habibie” (Hasil wawancara peneliti dengan S. Paramajuda dan Wisnubroto pada bulan Oktober 2011).

Hari Laksono, insinyur lulusan ITB sumber daya manusia Indonesia berbakat gelombang pertama yang direkrut oleh B.J. Habibie sebagai karyawan Divisi ATTP Pertamina pada tahun 1975 yang menjadi Direktur Utama IPTN menggantikan B.J. Habibie pada tahun 1998, bercerita: “Selain belajar dari Pak Habibie, kita juga diberi kesempatan oleh Pak Habibie untuk belajar dari *partners*, *suppliers*, *customers*, pejabat negara, dan dengan lainnya.” Hari menambahkan:

Hariadi Ismail, 2016

**PEMIMPIN SEBAGAI GURU**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

“Pak Habibie adalah guru yang baik. Beliau menjelaskan masalah yang rumit dengan cara yang sederhana. Bila menjelaskan, selalu menggunakan metafora sehingga menjadi mudah memahaminya” (Hasil wawancara peneliti dengan Hari Laksono pada bulan Oktober 2011). Indra Hasby, insinyur lulusan ITB sumber daya manusia Indonesia berbakat gelombang pertama yang direkrut B.J. Habibie sebagai karyawan Divisi ATTP Pertamina pada tahun 1975 yang menjadi anggota Direksi IPTN pada masa kepemimpinan B.J. Habibie dan kepemimpinan Hari Laksono, bercerita: “Pak Habibie adalah pembelajar sejati yang unik. Dia belajar, mengajar, dan memotivasi kita untuk terus belajar menjadi yang terbaik” (Hasil wawancara peneliti dengan Indra Hasby pada bulan Oktober 2013). Edi Susilo, insinyur lulusan ITB sumber daya manusia Indonesia berbakat gelombang pertama yang direkrut B.J. Habibie sebagai karyawan Divisi ATTP Pertamina pada tahun 1975 yang menjadi anggota Direksi IPTN pada masa kepemimpinan B.J. Habibie dan kepemimpinan Hari Laksono, bercerita: “Menjadi guru adalah bakat Pak Habibie” (Hasil wawancara peneliti dengan Edi Susilo pada bulan Oktober 2013). “Pak Habibie adalah fasilitator” (Hasil wawancara peneliti dengan Andi Alisyahbana, Direktur Teknologi dan Pengembangan PTDI, 2014).

B.J. Habibie tidak pernah mengatakan dirinya pemimpin sebagai guru, meskipun B.J. Habibie adalah seorang Guru Besar Ilmu Konstruksi Pesawat Terbang di Institut Teknologi Bandung (ITB). Namun, pemikiran, ucapan, dan tindakan B.J. Habibie dalam memimpin pelaksanaan pembangunan IPTN mencerminkan personaliti B.J. Habibie pemimpin sebagai guru. Ketika pada tanggal 28 Januari 1974 Presiden Soeharto mempersilakan B.J. Habibie membangun industri pesawat terbang di Indonesia dengan mengatakan:

Silakan Dr. Habibie membuat pesawat terbang yang berguna untuk pengangkutan militer dan sipil. Jika ini dapat dilaksanakan maka sekaligus dapat meningkatkan percaya diri anak cucu kita bahwa mereka mampu mengembangkan, menerapkan dan mengendalikan teknologi secanggih apapun, seperti bangsa-bangsa lain yang sudah maju. Silakan membuat pesawat terbangmu bersama putra putri Indonesia yang Dr. Habibie pimpin dan bina (B.J. Habibie, 2010: 82).

Mendengar tugas dan tanggungjawab membangun industri pesawat terbang Indonesia dipercayakan Presiden Soeharto kepadanya, B.J. Habibie menjelaskan:

... saya harus mengembangkan prasarana Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Iptek), mendidik sumber daya manusia yang berbakat dan mampu mengerti Iptek dan masih harus bekerjasama dengan mitra luar negeri yang berpengalaman. Semuanya harus demikian untuk menekan risiko. ... (B.J. Habibie, 2010: 82-83).

Penjelasan B.J. Habibie kepada Presiden Soeharto pada tanggal 28 Januari 1974 itu, memberi gambaran yang jelas bahwa B.J. Habibie harus melaksanakan fungsi pemimpin sebagai guru, yang menumbuhkembangkan usaha-usaha pembelajaran berkesinambungan sebagai tanggungjawab untuk mewujudkan target nyata pembangunan industri dirgantara Indonesia, yaitu membuat pesawat terbang yang berguna untuk pengangkutan militer dan sipil yang sekaligus dapat meningkatkan percaya diri anak cucu bangsa Indonesia bahwa mereka mampu mengembangkan, menerapkan dan mengendalikan teknologi secanggih apapun, seperti bangsa-bangsa lain yang sudah maju di dunia.

Hasil aksi atau tindakan usaha-usaha pembelajaran berkesinambungan yang ditumbuhkembangkan oleh B.J. Habibie bagi pengembangan kapasitas sumber daya manusia Indonesia dalam menciptakan pesawat terbang di IPTN, diakui oleh orang-orang dari dalam dan luar negeri. Letnan Jenderal (Purn) CPM Djatikusomo mengatakan, ‘Kalau dia bisa bikin pesawat terbang, saya tidak kagum. Tapi kalau ia bisa membikin orang-orang yang bisa membuat pesawat terbang dalam waktu singkat, tidak sampai satu generasi, itu saya kagum. Itu yang paling hebat’ (CPM Djatikusomo dalam Makka, 1996: 4; Makka, 2008: 2). Aang Kunaefi, mantan Gubernur Jawa Barat, mengatakan: ‘Pemuda-pemuda Indonesia di bawah pimpinan Dr. Ir. B.J. Habibie berhasil menciptakan pesawat CN-235. Keberhasilan tersebut merupakan kejutan yang membuat bangga bangsa Indonesia’ (H.A. Kunaefi dalam Makka, 1986: 86).

Bagaimana bangsa Indonesia tidak bangga. Sebab, sebagaimana ditulis oleh Francois Raillon, kolonial Belanda mengatakan: *“They will never fly planes, said a Dutch colonialist in 1947 about Indonesians.* Akan tetapi, sebagaimana ditulis oleh Francois Raillon, bahwa *“Less than 40 years later, not only have they been flying them for years, but they have also been able to make them”* (Raillon, 1990: 103). Pangeran Bernhard dari Belanda ketika mengunjungi IPTN di Bandung pada tanggal 22 Maret 1996, terkejut dan terkagum melihat kemajuan industri pesawat

Hariadi Ismail, 2016

**PEMIMPIN SEBAGAI GURU**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

terbang Indonesia yang dipimpin oleh B.J. Habibie, sebagaimana isi surat yang disampaikan kepada Presiden Soeharto, yang berbunyi: *"Back again after 18 years to see the incredible growth of this industry here. My respect and congratulations!!"* (Pangeran Bernhard dalam IPTN, 1998: 61). Bakan, Jack Welch, CEO General Electric (GE) sekaligus guru perusahaan terkemuka di dunia dari Amerika Serikat, sebagaimana diceritakan oleh B.J. Habibie:

Jack Welch Presiden GE di Amerika Serikat pernah berkata kepada saya: Apa yang Anda telah ubah sekarang-kurangnya sama susahya seperti orang Amerika membawa manusia ke bulan, karena Anda menciptakan suatu mekanisme untuk bisa mengendalikan, memanfaatkan, menerapkan, menerbangkan teknologi secanggih apapun. Dalam hal ini, industri strategis itu dan pesawat terbang N-250. Anda telah berhasil dalam suatu lingkungan di mana tukang becak masih ada. Mungkin itu lebih susah. Saya bilang, Anda berlebihan. Dia katakan tidak, suatu hari kamu dan bangsamu akan sadar, tetapi kami di Amerika dan di luar negeri sudah sangat menyadari (Dialog Jack Welch dengan B.J. Habibie dalam Makka, 2010: 318).

N-250 merupakan pesawat terbang pertama karya mandiri putra-putri Indonesia. Pesawat terbang N-250 merupakan pesawat terbang paling canggih di dunia pada kelasnya. N-250 merupakan pesawat terbang *turboprop* pertama di dunia yang sistem kendali terbangnya menggunakan teknologi *fly-by-wire*. Saat itu, IPTN merupakan industri pesawat terbang ketiga di dunia yang mampu menerapkan teknologi *fly-by-wire* setelah Airbus dengan A-300 dan Boeing dengan B-777 (B.J. Habibie, 2012). Keberhasilan IPTN melaksanakan terbang perdana (*first flight*) pesawat N-250, membuat bangsa Indonesia sejajar atau sama dengan bangsa-bangsa lain yang sudah maju, yaitu sama-sama mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi secanggih apapun untuk dimanfaatkan dalam menciptakan produk berteknologi tinggi yang diperlukan oleh umat manusia.

Setelah menyaksikan terbang perdana (*first flight*) N-250 pada tanggal 10 Agus 1995, Presiden Soeharto mengatakan:

Ini adalah produk andalan IPTN dan juga masyarakat Indonesia, karena proyek ini dirancang bangun sepenuhnya oleh putra putri bangsa Indonesia. Dengan telah dihasilkannya pesawat N-250 ini, maka Indonesia bisa mengurangi ketergantungannya kepada luar negeri. Selain itu, pesawat baru ini membanggakan karena akan bisa dijual ke negara-negara lain. Saya menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada IPTN. Mudah-

mudahan akan menjadi kebanggaan Indonesia dan juga negara-negara berkembang lainnya yang merasa senasib dengan Indonesia (Presiden Soeharto dalam Makka, 2013: 134; Mundra & NS, 1996: 72).

Keberhasilan pelaksanaan terbang perdana N-250 disambut secara antusias oleh masyarakat Indonesia. Beberapa organisasi kemasyarakatan, antara lain dari Persatuan Islam dan Persatuan Insinyur Indonesia, juga dari Komisi X DPR RI mengusulkan kepada pemerintah agar 10 Agustus dicanangkan sebagai Hari Kebangkitan Teknologi Nasional. Pemerintah pun menanggapi usulan tersebut, melalui Keputusan Presiden RI nomor 71 tahun 1995, ditetapkan bahwa tanggal 10 Agustus sebagai Hari Kebangkitan Teknologi Nasional. Dasar pertimbangan ketetapan ini adalah bahwa keberhasilan pelaksanaan uji coba terbang perdana pesawat N-250 hasil produksi PT. IPTN pada tanggal 10 Agustus 1995 merupakan prestasi putra putri bangsa Indonesia yang membanggakan dalam upaya mengembangkan dan menerapkan teknologi tinggi di bidang kedirgantaraan khususnya dan teknologi umumnya. B.J. Habibie mengatakan, bahwa N-250 dipersembahkan oleh Generasi Penerus sebagai hadiah Ulang Tahun Kemerdekaan Republik Indonesia yang ke-50 kepada bangsa Indonesia. B.J. Habibie mengatakan: “*The N-250 development is the educational process*” (Hasil refleksi pengamatan peneliti di IPTN pada tahun 1993-1998; N-250, 1996; Mudra & NS, 1996: 72; B.J. Habibie, 2012: 3; Tiga Dasa Warsa PT. Dirgantara Indonesia, 2006: 4).

Namun sayang, konsep dan praktik pemimpin sebagai guru B.J. Habibie dalam menumbuhkembangkan usaha-usaha pembelajaran berkesinambungan untuk mengembangkan sumber daya manusia di IPTN hingga membuat bangsa Indonesia sejajar atau sama dengan bangsa-bangsa lain yang sudah maju di dunia, yaitu sama-sama mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi secanggih untuk dimanfaatkan dalam menciptakan produk berteknologi tinggi yang diperlukan umat manusia, belum dideskripsikan secara utuh dan terintegrasi. Dampaknya, konsep dan praktik pemimpin sebagai guru B.J. Habibie di IPTN, masih sulit dipahami oleh orang-orang di IPTN, apalagi oleh orang-orang di luar IPTN. Sebab apa yang dilakukan B.J. Habibie di IPTN dan industri strategis lainnya memang sulit, sebagaimana dikatakan oleh Jack Welch kepada B.J.

Hariadi Ismail, 2016

**PEMIMPIN SEBAGAI GURU**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Habibie tersebut di atas, bahwa apa yang B.J. Habibie telah ubah sekurangnya sama susahya seperti orang Amerika membawa manusia ke bulan, karena B.J. Habibie menciptakan suatu mekanisme untuk bisa mengendalikan, memanfaatkan, menerapkan, menerbangkan teknologi secanggih apapun. Dalam hal ini, industri strategis dan pesawat terbang N-250. Jack Welch berpendapat bahwa B.J. Habibie telah berhasil. Sebab, B.J. Habibie melakukannya dalam suatu lingkungan di mana tukang becak masih ada. Bahkan, menurut Jack Welch bahwa "Mungkin itu lebih susah." Pendapat Jack Welch dianggap oleh B.J. Habibie berlebihan. Namun, Jack Welch mengatakan: "... tidak, suatu hari kamu dan bangsamu akan sadar, tetapi kami di Amerika dan di luar negeri sudah sangat menyadari" (B.J. Habibie dalam Makka, 2010: 318).

Apa yang dikatakan Jack Welch kepada B.J. Habibie tersebut di atas ada benarnya. Ini diindikasikan oleh ungkapan Hamengku Buwono X, Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta, yang bercerita mengenai gagasan B.J. Habibie mendirikan industri pesawat terbang IPTN, bahwa:

... ketika beliau mengajukan gagasan tentang perlunya akselerasi pembangunan yang diawali dengan pembangunan industri pesawat terbang IPTN. Pemikiran jauh ke depan itu ... belum mampu ditangkap masyarakat, karena ketidakpedulian dan ketidakmengertian kita semua. ... "Mungkin saat ini tidak disadari. Tapi bisa jadi, berguna saat kelak, bila saya sudah tiada nanti," tutur beliau menanggapi segala kritik terhadap gagasannya (Hamengku Buwono X dalam Djarab & Permasha, 2006: 2-3).

Senada dengan yang diungkapkan oleh Hamengku Buwono X, Budi Santoso, Direktur Utama PT. Dirgantara Indonesia, mengatakan:

B.J. Habibie adalah seorang visioner yang pemikiran dan tindakannya jauh di depan dari waktu yang berjalan, pemikirannya baru dapat dipahami dan disadari dibutuhkan pada saat waktunya tiba. Tetapi sayangnya ketika kita ingin mengikuti apalagi mewujudkan pemikiran tersebut, waktu yang tepat telah berlalu. Sering kali kita hanya bisa menjadi penonton saat pemikiran tersebut disampaikan oleh seorang B.J. Habibie. Sangat disayangkan, pada saat ini pemikiran B.J. Habibie tidak dimanfaatkan oleh negara kita, tetapi dimanfaatkan oleh negara lain (Budi Santoso, Direktur Utama PT. Dirgantara Indonesia dalam B.J. Habibie, 2010).

Sementara itu, Harsusanto, karyawan IPTN yang kemudian menjadi Direktur Utama PT. PAL Indonesia, mengatakan bahwa:

Mungkin bagi kebanyakan orang sangat sulit memahami jalan pikiran B.J. Habibie terutama dalam usaha pengentasan teknologi bangsa Indonesia,

Hariadi Ismail, 2016

**PEMIMPIN SEBAGAI GURU**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

namun bagi mereka yang terlibat langsung mulai dari penjabaran ide sampai aktualisasi di lapangan akan jelas bahwa tangan dingin B.J. Habibie-lah yang membuat bangsa Indonesia mampu untuk berkarya setara dengan bangsa-bangsa maju lainnya. Hal ini terbukti dengan dipakainya produk pesawat terbang, produk kapal komersial maupun kapal perang, dan lain-lain baik oleh bangsa Indonesia maupun negara lain. Bangsa ini masih memerlukan Habibie-Habibie muda yang akan selalu terus berkarya, tanpa henti-henti kepada bangsanya (Harsusanto, Direktur Utama PT. PAL Indonesia dalam B.J. Habibie, 2010).

Kesulitan yang dialami oleh kebanyakan pemimpin perusahaan di Indonesia dalam memahami konsep dan praktik pemimpin sebagai guru B.J. Habibie di IPTN dikarenakan hingga saat ini konsep dan praktik pemimpin sebagai guru yang didemonstrasikan oleh B.J. Habibie dalam menumbuhkembangkan usaha-usaha pembelajaran berkesinambungan untuk mengembangkan sumber daya manusia di IPTN belum dideskripsikan secara utuh dan terintegrasi, sehingga konsep dan praktik pemimpin sebagai guru B.J. Habibie di IPTN belum bisa dipelajari dan dipahami. Hal ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian tentang konsep dan praktik pemimpin sebagai guru B.J. Habibie di IPTN agar dapat dideskripsikan secara utuh dan terintegrasi, sehingga bisa dipelajari dan dipahami oleh para pemimpin di Indonesia dan juga para pemimpin perusahaan di dunia. Sebab, kesulitan dalam memahami konsep dan praktik pemimpin sebagai guru di perusahaan atau industri ternyata tidak hanya dialami oleh para pemimpin perusahaan di Indonesia saja, tetapi juga dialami oleh kebanyakan pemimpin perusahaan di dunia. Indikasi kesulitan dalam memahami konsep dan praktik pemimpin sebagai guru di perusahaan atau industri ditunjukkan oleh hanya sedikit pemimpin perusahaan di dunia yang dapat melaksanakan fungsi pemimpin sebagai guru dengan baik.

Rafik I. Beekun & Jamal Badawi mengungkapkan, bahwa “*Although most organizations recognize the importance of coaching, few do well in this area*” (Beekun & Badawi, 1999: 75). Mantan presiden Toyota Motor Manufacturing Amerika Utara Atushi (Art) Niimi ketika ditanya mengenai tantangan terbesarnya dalam mengajarkan *Toyota Way* kepada para manajer Amerikanya, menjawab: “Mereka ingin menjadi manajer, bukan guru. Setiap manajer di Toyota harus

menjadi seorang guru. Niimi menjelaskan: "Mengembangkan orang-orang yang luar biasa merupakan prioritas utama Toyota. Hal ini telah mengakar dalam perusahaan menjadi sebuah nilai budaya Toyota Way" (Atushi (Art) Niimi dalam Liker & Meier, 2008: 3). "Mengembangkan orang-orang yang luar biasa merupakan konsep yang sering didengungkan oleh perusahaan lain, tetapi jarang ada yang mempraktekannya" (Liker & Meier, 2008: 3-4). Hasil *E-Survey of Learning Professionals: What's Next for Leadership Development?* yang dilakukan oleh *Harvard Business Publishing* pada bulan Januari 2010, disimpulkan oleh DeSmet & McAlpine bahwa:

*... despite the clear advantages of leader-led development, however, many organizations have not yet established formal mechanisms for encouraging and supporting leaders as they take on teaching, and other development resources, or their own lack of comfort with this role—without realizing that they could easily be imparting valuable informal learning to their teams every day* (DeSmet dan McAlpine, 2010).

Kesimpulan yang dibuat DeSmet & McAlpine tersebut di atas, juga telah diungkapkan sebelumnya oleh Rick Fratalli, yang melakukan penelitian di McCormick & Company. Fratalli mengungkapkan bahwa "*Given the increasing complexity of learning, there might be an incorrect tendency to place ultimate responsibility for teaching with the "pros."*" Fratalli menemukan: "*Some leaders may prefer to delegate this responsibility due to lack of skills, time or budget*" (Fratalli, 2007).

Pemimpin sebagai guru merupakan pekerjaan yang paling sulit, sebagaimana diungkapkan oleh Beekun & Badawi (1999: 75-76), bahwa "*An effective leader's job includes three distinct roles: manager, evaluator, and coach. Of the three roles mentioned above, coaching is the most difficult.*" Aristotele (Betof, 2010) mengatakan: "*Teaching is the highest form of understanding.*" B.J. Habibie mengakui, bahwa "*The education of man is the most difficult work. ...*" (Hasil wawancara Jimmy Siahaan dan Harun Umar dengan B.J. Habibie dalam Makka, 1989: 326). Fungsi pemimpin sebagai guru di perusahaan atau industri dilaksanakan secara baik oleh para pemimpin hebat (*great leaders*) atau pemimpin efektif (*effective leaders*), sebagaimana ditunjukkan oleh hasil

penelitian yang dilakukan oleh Noel M. Tichy, Jeffrey K. Liker, Daniel Goldman, dan Francois Raillon.

Noel M. Tichy melakukan penelitian selama lebih dari 25 tahun tentang *great leaders* dari perusahaan terkemuka di dunia yang berasal dari Amerika dan Eropa. Dia menemukan jawaban pertanyaan penelitian yang diajukannya: “*Why do some companies consistently win in the market place and others struggle from crisis to crisis? The answer is leadership.*” Tichy & Cardwell menjelaskan, bahwa “*The key to winning today—and to creating an organization that can win tomorrow is teaching. If you look at the world’s best leaders, you’ll see that they are also the world’s best teachers, because teaching is the heart of leadership* (Tichy & Cardwell, 2007). Jack Welch dan penggantinya Jack Welch sebagai CEO di General Electric (GE), Jeff Immelt, merupakan contoh *great leaders* yang juga *great teachers* dari perusahaan terkemuka di dunia dari Amerika Serikat menurut hasil penelitian Noel M. Tichy.

Temuan penelitian Noel M. Tichy sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jeffrey K. Liker selama lebih dari 20 tahun tentang Toyota, perusahaan otomotif terkemuka di dunia dari Jepang. Liker mengungkapkan, bahwa di Toyota, mengajar dianggap sebagai bagian inti dari pekerjaan setiap manajer. ... Jika seorang manajer tidak menumbuhkembangkan lingkungan belajar mengajar, performa kelompoknya bisa dipastikan buruk. Filosofi Toyota menyatakan setiap pemimpin adalah guru. Pernyataan yang sering kita dengar dalam lingkungan Toyota adalah, kami tidak hanya membangun mobil, kami membangun orang. Mengembangkan orang-orang yang luar biasa merupakan prioritas utama Toyota. Hal ini telah mengakar dalam perusahaan menjadi sebuah nilai budaya Toyota Way (Liker dan Meier, 2008: 1-8).

Temuan penelitian Noel M. Tichy dan Jeffrey K. Liker, juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh *consulting firm Hay/McBer* tentang misteri kepemimpinan efektif (*mystery of effective leadership*) di dunia pada tahun 2000, ditemukan “*six distinct leadership styles—coercive, authoritative, affiliative, democratic, pacesetter, coaching*—yang masing-masing bersumber dari komponen “*emotional intelligence*” berbeda. Daniel Goldman, dalam artikelnya

*Leadership That Gets Results* yang dipublikasikan oleh *Harvard Business Review* pada bulan Maret-April 2000, menjelaskan “*Leaders who have mastered four or more—especially authoritative, affiliative, democratic, and coaching styles—have the best climate and business performance.*” *Emotional intelligence* yang mendasari *coaching leadership style* adalah “*developing others, empathy, self-awareness.*” Modus operandi *coaching leadership style* adalah mengembangkan orang untuk masa depan (Goleman, 2000: 79-90).

Francois Raillon, sebagaimana dipaparkan di atas menemukan jawaban pertanyaan penelitian: “*How could an aircraft industry arise from almost scratch in only a few years and develop until it was able to assemble and design planes that fly, are operated and even exported?.*” Jawabannya adalah “*Two factors account for such a feat: a leading personality, B.J. Habibie; and a strategy, based on technological mastery.* Selain itu, Raillon menambahkan bahwa sebelum IPTN didirikan pada tahun 1976 telah ada embrio industri pesawat terbang di Indonesia (Raillon, 1990: 103). Gaya manajerial B.J. Habibie, sebagaimana dideskripsikan oleh Raillon, adalah “*His managing style is based on interaction: He strives to motivate his many collaborators and insists on teamwork. Because of his numerous duties, he must delegate his functions, but he exerts a tight control*” (Raillon, 1990: 186).

Interaksi B.J. Habibie dengan orang-orang terpimpin, seperti digambarkan Raillon tersebut di atas, merupakan ciri-ciri personaliti pemimpin sebagai guru B.J. Habibie, yang merupakan seorang pemimpin hebat atau pemimpin efektif (*great leader or effective leader*). “*Habibie is a great leader. He is a moralist*” (Hasil wawancara peneliti dengan Prof. Dr. Mohammad Fakry Gaffar, M.Ed., Guru Besar Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia pada tahun 2011). Presiden Soeharto mengatakan bahwa dia memberikan kesempatan yang sama kepada semua menteri. Namun, Habibie mampu memanfaatkan kesempatan tersebut secara efektif (Presiden Soeharto dalam Makka, 1996).

Fungsi pemimpin sebagai guru di perusahaan atau industri dilaksanakan dengan baik oleh para pemimpin hebat atau pemimpin efektif (*great leaders or effective leaders*). Pertanyaannya adalah bagaimana B.J. Habibie di IPTN

Indonesia, Jack Welch dan Jeff Inmelt di GE Amerika Serikat, para pemimpin Toyota Jepang, dan “*great leaders or effective leaders*” lainnya dari perusahaan-perusahaan terkemuka dunia, dapat melaksanakan fungsi pemimpin sebagai guru dengan baik, sehingga perusahaan yang mereka pimpin maju, tumbuh dan berkembang serta bertahan menjadi perusahaan-perusahaan terkemuka di dunia?. Bukankah “*great leaders* atau *effective leaders*” adalah juga manusia biasa seperti para pemimpin perusahaan lainnya?. Bukankah mereka juga dihadapkan oleh berbagai permasalahan?. Contoh: ketika B.J. Habibie ditugaskan oleh Presiden Soeharto pada 28 Januari 1974 untuk memimpin pembangunan industri pesawat terbang di Indonesia sebagai bagian dari strategi jangka panjang Presiden Soeharto mempersiapkan bangsa Indonesia tinggal landas (*take-off*) memasuki abad 21 menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila, B.J. Habibie dihadapkan oleh berbagai permasalahan bangsa Indonesia, baik yang berkaitan langsung dengan industri dirgantara Indonesia maupun tidak langsung.

Permasalahan industri dirgantara Indonesia yang berasal dari lingkungan internal Indonesia sebelum IPTN didirikan pada tahun 1976, sebagaimana dijelaskan oleh B.J. Habibie, adalah sangat minimnya kemampuan dan kesiapan sumber daya manusia di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, sarana dan prasarana teknologi yang tersedia juga sangat minim, adanya kendala waktu dan ketertinggalan serta keterbelakangan bangsa Indonesia di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi canggih dibandingkan dengan bangsa-bangsa lain yang sudah maju. Selain itu, pemikiran bangsa Indonesia baru dalam tahap membeli pesawat terbang atau alat-alat perindustrian lainnya. Pemikiran bangsa Indonesia hanya tertuju pada harganya atau *added cost*-nya, belum memikirkan bagaimana ikut partisipasi dalam pembuatannya. Industri pesawat terbang Indonesia yang ada saat itu, LIPNUR, belum diarahkan untuk menjadi industri pesawat terbang yang diakui dunia sehingga tidak bisa ikut berpartisipasi dalam pembuatannya saat Indonesia membeli pesawat terbang dari luar negeri. Dampaknya adalah pasar pesawat terbang Indonesia dikuasai oleh perusahaan-perusahaan pembuat pasar pesawat terbang luar negeri. Realita permasalahan ini

membuat anak bangsa lain makin pintar dan sejahtera, sedangkan anak bangsa Indonesia hanya menjadi jagoan gosok sepatu, kata B.J. Habibie.

Permasalahan industri dirgantara Indonesia yang lain yang berasal dari lingkungan internal Indonesia adalah realita geografi Indonesia yang terdiri dari ribuan pulau dengan ratusan juta jumlah penduduk yang terus bertambah setiap tahunnya. Permasalahan ini membuat Indonesia memerlukan pesawat terbang dalam jumlah banyak untuk mendukung berbagai keperluan bangsa Indonesia. Ini merupakan permasalahan industri dirgantara Indonesia sesungguhnya selama Indonesia bergeografi ribuan pulau dengan ratusan juta jumlah penduduk yang terus bertambah setiap tahunnya. Sedangkan, permasalahan industri dirgantara Indonesia sebelum IPTN didirikan pada tahun 1976 yang berasal dari lingkungan eksternal Indonesia adalah tendensi industri pesawat terbang besar di dunia untuk memproduksi pesawat besar, padahal Indonesia masih memerlukan pesawat terbang ukuran kecil dan sedang untuk penerbangan antar pulau, terutama pulau-pulau terpencil di Indonesia seperti di Irian dan Kalimantan.

Permasalahan-permasalahan industri dirgantara Indonesia yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal Indonesia, tidak menghalangi B.J. Habibie untuk melaksanakan fungsi pemimpin sebagai guru. Permasalahan-permasalahan industri dirgantara Indonesia tersebut justru mendorong B.J. Habibie untuk melaksanakan fungsi pemimpin sebagai guru dalam memimpin pelaksanaan pembangunan IPTN. Sebagaimana dipaparkan di atas, bahwa ketika pada tanggal 28 Januari 1974 Presiden Soeharto mempersilakan B.J. Habibie untuk membuat pesawat terbang yang berguna untuk pengangkutan militer dan sipil yang sekaligus dapat meningkatkan percaya diri anak cucu bangsa Indonesia bahwa mereka mampu mengembangkan, menerapkan dan mengendalikan teknologi secanggih apapun, seperti bangsa-bangsa lain yang sudah maju. B.J. Habibie menjelaskan untuk melaksanakan itu, dia harus mengembangkan prasarana Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Iptek), mendidik sumber daya manusia yang berbakat dan mampu mengerti Iptek dan masih harus bekerjasama dengan mitra luar negeri yang berpengalaman.

Penjelasan B.J. Habibie kepada Presiden Soeharto pada tanggal 28 Januari 1974 ini, memberi gambaran yang jelas bahwa B.J. Habibie harus melaksanakan fungsi pemimpin sebagai guru, yang menumbuhkembangkan usaha-usaha pembelajaran berkesinambungan sebagai tanggungjawab untuk mewujudkan target nyata dari pembangunan industri pesawat terbang di Indonesia yang dipercayakan Presiden Soeharto kepada dirinya. Jadi, tidak ada istilah “*lack of times, skills, and budget*” bagi B.J. Habibie dalam melaksanakan fungsi pemimpin sebagai guru di IPTN, apalagi menghindari dan mendelegasikan tanggungjawab tersebut kepada orang lain. Bahkan, permasalahan-permasalahan industri dirgantara Indonesia yang dihadapi bangsa Indonesia, yang menjadi realita faktor-faktor lingkungan industri pesawat terbang yang menantang untuk dipecahkan, yang mengharuskan B.J. Habibie melaksanakan fungsi pemimpin sebagai guru di IPTN.

Namun sekali lagi, konsep dan praktik pemimpin sebagai guru B.J. Habibie di IPTN belum dideskripsikan secara utuh dan terintegrasi, sehingga masih sulit untuk dipahami. Masalah konsep dan praktik pemimpin sebagai guru B.J. Habibie di IPTN, perlu, penting, dan *urgent* untuk diteliti. Jika masalah konsep dan praktik pemimpin sebagai guru B.J. Habibie di IPTN tidak diteliti sekarang, kapan lagi?. Apakah konsep dan praktik pemimpin sebagai guru B.J. Habibie dalam menumbuhkembangkan usaha-usaha pembelajaran berkesinambungan untuk mengembangkan sumber daya manusia Indonesia di IPTN hingga mereka mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi secanggih apapun, seperti yang mampu dilakukan oleh sumber daya manusia bangsa-bangsa lain yang sudah maju di dunia, rela dibiarkan berlalu begitu saja? Konsep dan praktik pemimpin sebagai guru B.J. Habibie di IPTN yang sangat berharga ini harus dapat dideskripsikan secara utuh dan terintegrasi serta dan harus didesiminasikan secara masif kepada masyarakat Indonesia khususnya dan juga masyarakat dunia umumnya.

Para pemimpin perusahaan Indonesia saat ini dan masa mendatang dituntut untuk melaksanakan fungsi pemimpin sebagai guru dengan baik. Sebab, sebagaimana ditunjukkan oleh beberapa hasil penelitian tersebut di atas bahwa hanya perusahaan-perusahaan yang dipimpin oleh pemimpin yang melaksanakan

fungsi pemimpin sebagai guru dengan baik yang dapat membawa perusahaan yang mereka pimpin menjadi perusahaan-perusahaan terkemuka di dunia. *“The best leaders are teachers. The best teachers are also the best learners. They know that by investing in developing others they are also developing themselves”* (Kouzes & Posner, 2006: 10). *“Capital and machinery make it possible—people make it happen”* (Dave Spence dalam Pfeffer, 1998: 305). “Semua pemimpin hebat mengetahui bahwa kesuksesan mereka diraih hanya melalui kesuksesan orang-orang yang mereka pimpin” (Liker & Meier, 2008: 10). “Sebelum kamu menjadi pemimpin, kesuksesan adalah tentang mengembangkan diri sendiri. Ketika kamu menjadi pemimpin, kesuksesan adalah tentang mengembangkan orang lain” (Jack Welch dalam Lowe, 2011: 103). Rafik I. Beekun & Jamal Badawi menjelaskan: *“An effective leader needs to develop the members for whom he is responsible. By helping them to enhance their skills, he can derive two important benefits.”* Kedua Manfaat penting yang diperoleh para pemimpin yang mengembangkan orang-orang yang mereka pimpin, ungkap Beeken & Badawi, adalah *“First, he can deligate and gain more time to expand his own capabilities. Second, he can create a lasting source of effective followers and future leaders* (Beekun & Badawi, 1999: 75). Mengembangkan orang hanya bisa dilakukan melalui proses pendidikan berintikan pembelajaran (*learning*). Guru memainkan peranan penting dalam pendidikan. Sebab, *“No teacher no education, no education no economic and social development”* (Ho Chi Mihn, Bapak Bangsa Vietnam). Karenanya, Peter Drucker menyarankan: *“Be a teacher”* (Peter Drucker dalam Tichy & Cohen, 2002). Menurut DeSmet & McAlpine (2010) bahwa *“All leaders can and must be teachers.”*

Sebenarnya, apakah esensi pemimpin sebagai guru di perusahaan atau di organisasi itu? Pemimpin sebagai guru di perusahaan atau di organisasi, sebagaimana didefinisikan oleh Peter M. Senge adalah tentang menumbuhkembangkan pembelajaran. *“Leader as teacher ... is about fostering learning, for everyone. ...”* (Senge, 1990: 356). *“Leader as teacher ... is in line with a popular emerging view of leaders as coaches, guides, or facilitators”* (Senge, 1990). “Guru terdiri dari suku kata *gu* yang berarti gelap dan *ru* berarti

terang. Guru bermakna merubah yang gelap menjadi terang melalui proses pembelajaran” (Aan Komariah, 22 Februari 2016). “Pembelajaran (*learning*) merupakan inti dari pendidikan” (Djam’an Satori, 2009). Pada tahun 1996, UNESCO menjadikan *learning* sebagai pillar pendidikan: “*Learning to Know, Learning to Do, Learning to Be, Learning to Live Together*” (UNESCO dalam Ali, 2010). Sebagaimana didefinisikan oleh Crossan *et. al.* (1999) bahwa “*Learning is a process of change in cognition and behavior, and it does not necessarily follow that these changes will directly enhance performance*” atau sebagaimana didefinisikan oleh Werner & DeSimone (2006: 77) bahwa “*Learning ... as a relatively permanent change in behavior, cognition, or affect that occurs as a result of one’s interaction with the environment.*” Namun, Stata (1992) menjelaskan bahwa “... *learning hasn’t really taken place until it’s reflected in changed behaviors, skills, and attitudes.*”

Perubahan-perubahan positif yang dihasilkan dari proses pembelajaran itulah membuat “*Learning is the critical process for change for the better*” (Ho, 1999). “*Learning is the Key to Success*” (Serat, 2010). “*Learning is at the core of all HRD efforts*” (Werner & DeSimone, 2006: 5). “*Learning is the heart of productive activity. Without continual learning, profits and products will no longer possible. Hence the strange thought: the business of business is learning—and all else will follow*” (Harrison Owens dalam Marquardt, 1996). “*Superior performance depends on superior learning*” (Senge, 1990). “*Objectives in the learning and growth perspective are the drivers for achieving excellent outcomes in the first three scorecard perspectives*” (Kaplan dan Norton, 1996: 127). Senge menjelaskan:

*Real learning gets to the heart of what it means to be human. Through learning we re-create ourselves. Through learning we come able to do something we never were able to do. Through learning we re-perceive the world and our relationship to it. Through learning we extend our capacity to create, to be part of the generative process of life* (Senge, 1990: 14).

Besarnya fungsi pemimpin sebagai guru dalam menumbuhkembangkan pembelajaran berkesinambungan untuk mengembangkan sumber daya manusia membuat peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian tentang konsep dan praktik pemimpin sebagai guru yang didemonstrasikan B.J. Habibie di IPTN pada

Hariadi Ismail, 2016

**PEMIMPIN SEBAGAI GURU**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

tahun 1976 hingga 1998. Guru memainkan peranan penting bagi kemajuan perusahaan, bangsa, dan negara. Saat menghadiri Puncak Peringatan Hari Guru Nasional 2014 dan Hari Ulang Tahun ke-69 Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) di Istora Senayan Jakarta pada Kamis tanggal 27 Nopember 2014, Wakil Presiden Jusuf Kalla menjelaskan:

Sejumlah negara bisa maju karena mereka memiliki guru yang berkualitas dan terus belajar. ..., Jepang saat kalah dalam perang dunia II pada 1945 menjadi negara yang hancur lebur. "Saat hancur tersebut Kaisar Jepang bertanya masih ada berapa guru yang tersisa. Itu artinya guru merupakan sesuatu yang penting untuk kemajuan bangsa dan negara" (<http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/eduaction/14/11/27/nfotse-wapres-guru-juga-harus-belajar>).

Deskripsi konsep dan praktik pemimpin sebagai guru B.J. Habibie di IPTN secara utuh dan terintegrasi sangat berguna bagi para pemimpin perusahaan Indonesia khususnya dan para pemimpin perusahaan di dunia pada umumnya, yang sedang dituntut untuk menumbuhkembangkan pembelajaran berkesinambungan di perusahaan yang mereka pimpin. Sebab, sebagaimana dijelaskan oleh Peter Drucker bahwa *"We now accept the fact that learning is a lifelong process of keeping abreast of change. And the most pressing task is to teach people how to learn"* (Peter Drucker dalam [http://www.brainyquote.com/quotes/authors/p/peter\\_drucker.html#ltA42sACtcm55PsO.99](http://www.brainyquote.com/quotes/authors/p/peter_drucker.html#ltA42sACtcm55PsO.99)). Manfaat organisasi yang belajar, sebagaimana diungkapkan oleh David Ulrich, adalah *"Organizations that learn tend to be more innovative, able to manage knowledge workers, and able to create strategies"* (David Ulrich dalam Chowdhury, 2000:242). *"The organizations that will truly excel in the future will be the organizations that discover how to tap people's commitment and capacity to learn at all levels in an organization"* (Senge, 1990: 4). Karenanya, Michael Fullan menyarankan agar: *"... businesses and schools ... in the knowledge society, ... must become learning organization or they will fail to survive."* (Fulan, 2001: xi). Organisasi pembelajar (learning organizations) dibangun oleh para pemimpin yang melaksanakan fungsi pemimpin sebagai guru. *"Leadership in learning organizations are designer, teacher, and steward. They are responsible for learning"* (Senge, 1990). Stuart R. Levine mengungkapkan bahwa *"Leaders of the*

*new millanum will be teachers and developers of knowledge workers*” (Stuart R. Levine dalam Chowdury, 2000: 92).

Fakta-fakta, data-data, referensi, dan temuan penelitian sebelumnya, sebagaimana dipaparkan di atas, menjadi alasan rasional dan esensial yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian berjudul **“Pemimpin sebagai Guru: Strategi B.J. Habibie dalam Menumbuhkembangkan Pembelajaran Berkesinambungan di PT. Dirgantara Indonesia pada tahun 1976 hingga 1998.”** Ini merupakan peluang bagi orang-orang berlatar belakang pendidikan di bidang administrasi pendidikan untuk membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi para pemimpin perusahaan Indonesia khususnya dan dunia umumnya yang mengalami kesulitan dalam memahami konsep dan praktik pemimpin sebagai guru di perusahaan atau industri. Membantu para pemimpin perusahaan Indonesia khususnya dan dunia umumnya dalam memahami konsep dan praktik pemimpin sebagai guru, berarti orang-orang berlatar belakang pendidikan di bidang administrasi pendidikan ikut berkontribusi dalam meningkatkan *“commitment to learning”* para pemimpin perusahaan atau industri.

Jika *“commitment to learning”* pemimpin perusahaan rendah, bagaimana mereka dapat memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan yang mereka pimpin?. Perbaikan kinerja perusahaan memerlukan *“commitment to learning”* pemimpin dan orang-orang terpimpin di perusahaan tersebut. D.A. Garvin mengungkapkan, bahwa:

*Increased pressure on organizations to change, learn, and adapt to new situations is causing continuous programs to sprout up everywhere as organizations strive to better themselves and gain an edge. The topic list is long and varied, and sometimes as though a program a month is needed to keep up. Unfortunately, failed programs far outnumber successes, and improvement rates remain distressingly low. Why? Because most companies have failed to grasp a basic truth; continuous improvement requires a commitment to learning (Garvin, 1993).*

Jika, usaha-usaha perbaikan berkesinambungan yang dilakukan oleh para pemimpin untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang mereka pimpin tidak memberikan hasil yang signifikan, bagaimana perusahaan tersebut dapat bertahan hidup di era globalisasi saat ini dan mendatang yang peluang dan ancaman bisnisnya lebih besar dari era-era sebelumnya disebabkan oleh berbagai perubahan

Hariadi Ismail, 2016

**PEMIMPIN SEBAGAI GURU**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

yang demikian cepat?. Perusahaan atau organisasi bisnis saat ini dan mendatang dituntut untuk memiliki kemampuan belajar lebih cepat atau sama dengan perubahan yang terjadi di luar perusahaan. Colin Rose dan Malcom J. Nicholl mengatakan: *‘To master accelerated change requires accelerated learning: The ability to absorb and understand new information quickly and retain that information’* (Colin Rose dan Malcom Nicholl, 1999: 18). *“An organization’s ability to learn, and translate that learning into action rapidly, is the ultimate competitive advantage”* (Jack Welch dalam Horton, *et.al.*, 2005). *“The ability to learn faster than your competitors may be the only sustainable competitive advantage”* (Arie de Geus dalam Senge, 1990 dan Kotelnikov, 2011). *“... the rate at which individuals and organizations learn may become the only sustainable competitive advantage, especially in knowledge intensive industries...”* (Ray Stata dalam Kessler, 1994). *“Learning inside must be equal to or greater than change outside the organization or the organization is in decline, and may not survive”* (Reg Revans dalam Marquardt, 1996).

Jika perusahaan-perusahaan yang beroperasi di era globalisasi saat ini dan mendatang tidak mampu belajar lebih cepat atau sama dengan perubahan di luar, maka perusahaan tersebut akan sulit untuk bertahan, tumbuh dan berkembang. Jika perusahaan-perusahaan tersebut tidak tumbuh dan berkembang, berarti perusahaan tersebut tidak akan mampu berkontribusi secara maksimal dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi, sosial budaya, politik, keamanan dan pertahanan bangsa dan negara. Perusahaan-perusahaan tersebut akan terancam kelangsungan hidupnya. Ancaman tersebut dapat berupa penutupan, penjualan asset perusahaan atau pemutusan hubungan kerja (PHK). PHK dapat menimbulkan masalah sosial dan ekonomi, yang selanjutnya dapat meresahkan di masyarakat. Setelah PHK, pasar diambil selanjutnya perusahaan dibeli oleh pihak asing dengan harga murah. Ini dapat membuat bangsa Indonesia tergantung dengan negara lain. Jika, kondisi seperti ini dialami oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia, bagaimana bangsa Indonesia bisa berdaulat di bidang politik?. Bagaimana mau berdikari di bidang ekonomi? Bagaimana bangsa Indonesia bisa memiliki kepribadian di bidang kebudayaan? Meskipun, Indonesia adalah sebuah

negara merdeka. Sebab, sebagaimana dikatakan oleh Bung Karno, Proklamator sekaligus Presiden Republik Indonesia yang pertama, bahwa negara merdeka mutlak memerlukan tiga hal, yaitu berdaulat di bidang politik, berdikari di bidang ekonomi, dan berkepribadian di dalam kebudayaan. Ketiga hal ini disebut oleh Bung Karno sebagai Trisakti. Namun, kata Bung Karno, bahwa hanya orang-orang yang memiliki ilmu pengetahuan modern dan mengetahui sejarah kebudayaan Indonesia yang mengerti apa yang dimaksud dengan Trisakti (Sudjana Safiie dalam Tiga Dasa Warsa PT. Dirgantara Indonesia, 2006). Ini menunjukkan, bahwa betapa pentingnya fungsi pemimpin sebagai guru di organisasi atau perusahaan atau industri.

Memperhatikan kemungkinan rangkaian dampak silang yang ditimbulkan oleh masalah kesenjangan pemahaman konsep dan praktek pemimpin sebagai guru di perusahaan yang demikian kompleks hingga dapat mengancam kelangsung hidup suatu perusahaan yang selanjutnya dapat menambah kompleksitas permasalahan di masyarakat, bangsa, dan negara, maka permasalahan tersebut harus diatasi. Mengatasi masalah kesenjangan pemahaman dan praktik konsep pemimpin sebagai guru di perusahaan dari sisi kebijakan adalah perusahaan perlu membuat kebijakan agar setiap pejabat struktural diwajibkan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan pemimpin sebagai guru sesuai tingkatan jabatannya. *Education & training* berintikan pembelajaran tentang pemimpin sebagai guru mutlak diperlukan oleh para pemimpin perusahaan di semua tingkatan agar mereka benar-benar memahami konsep dan praktik pemimpin sebagai guru di perusahaan atau industri. Sebab, secara teoritis bahwa *“Teaching is the highest form of understanding”* (Aristotele dalam Betof, 2010). Padahal, *“Knowledge alone is not enough to get desired results. You must have the more elusive ability to teach. This defines a leader if you can’t teach and can’t motivate you can’t lead”* (John Wooden dalam <http://students.case.edu/greek/leadership/resources/doc/leaderbroch1209.pdf>).

Agar pejabat struktural di perusahaan-perusahaan termotivasi untuk mau belajar melaksanakan tanggungjawab pemimpin sebagai guru dengan baik, perusahaan sebaiknya membuat kebijakan agar praktik pemimpin sebagai guru

dijadikan kriteria pemilihan pejabat sekaligus kriteria promosi jabatan ke jenjang yang lebih tinggi, termasuk dalam pemberian penghargaan lainnya, seperti pemberian bonus dan intensif. Sebab, secara teoritis bahwa tidak ada orang yang mau bekerja untuk perusahaan atau organisasi tanpa dibayar atau tanpa benefit. “... *most of us expect to receive some form of reward or compensation from our employer*” (Robbins & Coulter, 1999: 362). Karenanya, “*effective and appropriate compensation system*” mutlak diperlukan untuk menarik “*commitment to learning*” para pemimpin di semua tingkatan untuk melaksanakan tanggungjawab pemimpin sebagai guru.

Penelitian berjudul “Pemimpin sebagai Guru: Strategi B.J. Habibie dalam Menumbuhkembangkan Pembelajaran Berkesinambungan di PT. Dirgantara Indonesia pada tahun 1976 hingga 1998,” merupakan kajian Ilmu Pendidikan bidang Studi Administrasi Pendidikan tentang pendidikan di lingkungan kerja perusahaan dan industri yang difokuskan untuk melakukan studi tentang konsep dan praktik pemimpin sebagai guru B.J. Habibie di IPTN.

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian yang terdapat pada latar belakang penelitian tersebut di atas, peneliti mengidentifikasi permasalahan krusial pemimpin sebagai guru di perusahaan dan industri adalah adanya gejala-gejala kesenjangan dalam pemahaman konsep dan praktek pemimpin sebagai guru di perusahaan atau industri. Permasalahan krusial tersebut diindikasikan oleh hanya sedikit pemimpin yang melaksanakan tanggungjawab pemimpin sebagai guru dengan baik. Walaupun pemimpin sebagai guru memiliki keunggulan yang jelas (*clear advantage*) bagi kemajuan organisasi sehingga diakui penting oleh banyak perusahaan di dunia. Namun, banyak pemimpin perusahaan tidak melaksanakan tanggungjawab pemimpin sebagai guru. Bahkan, mereka menghindari tanggungjawab tersebut atau mendelegasikan tanggungjawab pemimpin sebagai guru kepada orang lain, dengan alasan “*lack of time, resources, skills, and budget,*” tanpa menyadari bahwa mereka sesungguhnya dapat dengan mudah melaksanakan pembelajaran informal yang sangat bermanfaat bagi timnya setiap hari.

Hariadi Ismail, 2016

**PEMIMPIN SEBAGAI GURU**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

”*Lack of times, skills, and resources,*” sesungguhnya bukanlah alasan untuk tidak melaksanakan tanggungjawab pemimpin sebagai guru, sebagaimana diungkapkan oleh Jeffrey K. Liker & David P. Meier. Berkenaan dengan kurangnya waktu (*lack of time*), Jeffrey K. Liker & David P. Meier (2008), menjelaskan, bahwa “Kami percaya kurangnya waktu bukanlah masalah yang sebenarnya, meskipun tampak demikian bagi orang-orang yang berada di siklus perjuangan ini.” Menurut Liker & Meier bahwa kenyataannya adalah “Anda akan meluangkan waktu untuk melakukan sesuatu yang ingin anda lakukan. Jadi, jika waktu dirasa kurang, itu dikarenakan Anda memilih untuk melakukan hal lain” (Liker & Meier, 2008: 12). Sedangkan “*lack of comfort or lack of capability or lack of skills,*” menurut Liker & Meier (2008: 13) bahwa ini disebabkan oleh lemahnya proses pendidikan dan pelatihan di perusahaan tersebut. *Lack of Leadership skills* menyebabkan apa yang disebut Argyris (1999: 139), “*A leadership Dilemma: Skilled Incompetence.*” “*Technical, Conceptual, and Communication Skills*” merupakan tiga (3) keahlian dasar yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dapat menjadi pemimpin yang kompeten.

Apa yang diungkapkan oleh Jeffrey K. Liker & David P. Meier adalah sejalan dengan fenomena empirik yang ditunjukkan oleh B.J. Habibie di IPTN Indonesia, Jack Welch dan Jeff Inmelt di GE Amerika Serikat, para pemimpin Toyota Jepang, dan “*great leaders* atau *effective leaders*” dari perusahaan terkemuka lainnya di dunia. Namun, konsep dan praktik pemimpin sebagai guru yang didemonstrasikan oleh para pemimpin hebat atau pemimpin efektif (*great leaders or effective leaders*), khususnya konsep dan praktik pemimpin sebagai guru di IPTN, belum dideskripsikan secara utuh dan terintegrasi. Konsep dan praktik pemimpin sebagai guru B.J. Habibie dalam menumbuhkembangkan usaha-usaha pembelajaran berkesinambungan untuk mengembangkan sumber daya manusia Indonesia di IPTN hingga mereka mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi secanggih apapun, seperti yang mampu dilakukan oleh sumber daya manusia bangsa-bangsa lain yang sudah maju di dunia, harus dideskripsikan secara utuh dan terintegrasi. Masalahnya adalah bagaimana mendeskripsikan konsep dan praktik pemimpin sebagai guru B.J. Habibie di IPTN

tersebut. Penelitian berjudul “Pemimpin sebagai Guru: Strategi B.J. Habibie dalam Menumbuhkembangkan Pembelajaran Berkesinambungan di PT. Dirgantara Indonesia pada tahun 1976 hingga 1998,” difokuskan untuk melakukan studi tentang konsep dan praktik pemimpin sebagai guru yang didemonstrasikan B.J. Habibie di IPTN pada tahun 1976 hingga 1998 dengan rumusan masalah penelitian:

1. Bagaimana konsep pemimpin sebagai guru yang didemonstrasikan oleh B.J. Habibie saat memimpin pembangunan IPTN?, dengan sub-rumusan masalah bagaimana visi, misi, dan tujuan pembangunan IPTN?;
2. Bagaimana B.J. Habibie memandang permasalahan-permasalahan industri dirgantara Indonesia yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal Indonesia yang mendasari konsep pemimpin sebagai guru B.J. Habibie di IPTN?, dengan sub-rumusan masalah bagaimana B.J. Habibie memandang dirinya sebagai pemimpin, IPTN, sumber daya manusia (SDM) Indonesia, realita geografi Indonesia yang terdiri dari ribuan pulau, dan tendensi industri-industri pesawat terbang besar di dunia untuk memproduksi pesawat terbang berukuran besar?; dan
3. Bagaimana strategi B.J. Habibie dalam mempraktikkan konsep pemimpin sebagai guru B.J. Habibie di IPTN?. dengan sub-rumusan masalah bagaimana rancangan strategi pembelajaran berkesinambungan di IPTN, implementasi strategi tersebut dalam taktik dan aksi penumbuhkembangkan usaha-usaha pembelajaran berkesinambungan, dan kajian hasil aksi penumbuhkembangkan usaha-usaha pembelajaran berkesinambungan di IPTN bagi pencapaian visi, misi, dan tujuan pembelajaran di IPTN pada tahun 1976 hingga 1998?.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian “Pemimpin sebagai Guru: Strategi B.J.Habibie dalam Menumbuhkembangkan Pembelajaran Berkesinambungan di PT. Dirgantara Indonesia pada tahun 1976 hingga 1998,” adalah:

1. Terdeskripsikan konsep pemimpin sebagai guru yang didemonstrasikan oleh B.J. Habibie saat memimpin pembangunan IPTN dan secara khusus terdeskripsikan visi, misi, dan tujuan pembelajaran di IPTN;
2. Terdeskripsikan cara B.J. Habibie memandang permasalahan-permasalahan industri dirgantara Indonesia yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal Indonesia, dan secara khusus terdeskripsikan pandangan B.J. Habibie tentang dirinya sebagai pemimpin, IPTN, sumber daya manusia Indonesia yang ratusan juta jumlahnya yang terus meningkat setiap tahunnya, realita geografi Indonesia yang terdiri dari ribuan pulau, dan tendensi industri-industri pesawat terbang besar di dunia untuk memproduksi pesawat terbang berukuran besar; dan
3. Terdeskripsikan cara B.J. Habibie mempraktikkan konsep pemimpin sebagai guru di IPTN dan secara khusus terdeskripsikan rancangan strategi pembelajaran berkesinambungan B.J. Habibie di IPTN, implementasi strategi tersebut melalui taktik dan aksi menumbuhkembangkan usaha-usaha pembelajaran berkesinambungan di IPTN, dan kajian hasil aksi penumbuhkembangan usaha-usaha pembelajaran berkesinambungan bagi pencapaian visi, misi, dan tujuan pembelajaran di IPTN pada tahun 1976 hingga 1998.

Penelitian berjudul: “Pemimpin sebagai Guru: Strategi B.J. Habibie dalam Menumbuhkembangkan Pembelajaran Berkesinambungan di PT. Dirgantara Indonesia pada tahun 1976 hingga 1998,” dibatasi hanya melakukan studi tentang strategi B.J. Habibie dalam menumbuhkembangkan usaha-usaha pembelajaran berkesinambungan untuk mengembangkan kapasitas sumber daya manusia dalam menciptakan pesawat terbang di PT. IPTN (PT. Dirgantara Indonesia-PTDI) pada tahun 1976 hingga 1996. Sebab, produk industri pesawat terbang Indonesia ketika dipimpin oleh B.J. Habibie, tidak hanya pesawat terbang saja, tetapi juga helikopter, komponen pesawat terbang, jasa perawatan pesawat terbang, jasa perawatan mesin pesawat terbang, dan lain-lain.

Penelitian berjudul: “Pemimpin sebagai Guru: Strategi B.J. Habibie dalam Menumbuhkembangkan Pembelajaran Berkesinambungan di PT. Dirgantara

Indonesia pada tahun 1976 hingga 1998,” juga dibatasi untuk melakukan penelitian pada usaha-usaha pembelajaran pada tingkat korporasi. Artinya, penelitian difokuskan untuk strategi B.J. Habibie dalam menumbuhkembangkan pembelajaran berkesinambungan di IPTN secara makro, bukan secara mikro. Meskipun, penelitian ini dibatasi dari tahun 1976 hingga 1996, namun data penelitian berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian, dapat bersumber dari berbagai tahun. IPTN selanjutnya digunakan sebagai representasi dari nama industri pesawat terbang Indonesia yang bernama PT. Industri Pesawat Terbang Nurtanio (Nurtanio) atau PT. Industri Pesawat Terbang Nusantara (IPTN) atau PT. Dirgantara Indonesia (PTDI) atau Indonesian Aerospace (IAe) dalam penulisan laporan penelitian disertasi ini, dengan tujuan hanya untuk kemudahan penulisan saja.

#### 1.4 Manfaat/Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat baik dari segi teoretis maupun dari segi praktis.

1. Manfaat Teoretis
  - a. Sebagai rujukan akademis, pengembangan ilmu pengetahuan maupun pengetahuan umum bagi masyarakat industri dan masyarakat umum.
  - b. Sebagai bahan masukan untuk kajian ilmu administrasi pendidikan, administrasi bisnis serta ilmu-ilmu sosial lainnya.
  - c. Sebagai bahan masukan untuk dijadikan objek studi lanjut, baik di PT. Dirgantara Indonesia, BUMN/D, perusahaan swasta, dan organisasi lain.
2. Manfaat Praktis
  - a. Sebagai bahan masukan sekaligus referensi atau sumber belajar bagi para pemimpin PT. Dirgantara Indonesia dan BUMN kelompok industri strategis lainnya dalam menghadapi persaingan global di era globalisasi saat ini dan mendatang. Sebab, sebagaimana dikatakan oleh John Alexander Logan, seorang politisi kawakan Amerika Serikat, bahwa:

*To know nothing of the past is to understand little of the present, and to have no conception of the future. The past is our ancestor, our grand father and our father. The present is our self. The future is our son and our grand son.*

*This is human history* (John Alexander Logan dikutip oleh Tatang Endan, Tiga Dasa Warsa PT. Dirgantara Indonesia, 2006: k-37).

- b. Sebagai bahan masukan sekaligus referensi atau sumber belajar bagi para pemimpin BUMN lainnya, yang ingin memahami konsep dan praktek pemimpin sebagai guru model B.J. Habibie, dalam usaha menjadikan BUMN yang dipimpinya sebagai “*Total Learning Organization*”.
- c. Sebagai bahan masukan bagi Kementerian BUMN dalam membina dan menentukan strategi kepemimpinan yang perlu diimplementasikan oleh direksi PT. Dirgantara Indonesia dan BUMN lainnya dalam usaha mengoptimalkan peran BUMN dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat, sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN.
- d. Sebagai bahan masukan bagi para pemimpin BUMN/D dan perusahaan milik swasta dan organisasi lainnya dalam menyusun “*Global Organizational Leadership Development (GOLD) Programs*,” guna menghasilkan “pemimpin sebagai guru, yang menumbuhkembangkan usaha-usaha pembelajaran berkesinambungan sebagai tanggungjawab untuk mencapai “*World Class Company*.”
- e. Sebagai bahan masukan bagi Kementerian Pendidikan Nasional, Kementerian BUMN, dan instansi pemerintah lainnya dalam membangun dan mensinerjikan tiga kekuatan bangsa—industri, perguruan tinggi, dan instansi pemerintah—dalam usaha mewujudkan visi pembangunan nasional 2005-2025, yaitu “Menjadikan Indonesia maju, mandiri, adil, dan sejahtera” dan cita-cita Proklamasi Kemerdekaan Indonesia, sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945
- f. Sebagai bahan masukan bagi Kementerian Pendidikan Nasional dalam menyusun kurikulum pendidikan mulai dari tingkat pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi untuk menghasilkan manusia-manusia yang memiliki karakter dan mental bertanggungjawab kepada bangsa dan negaranya.
- g. Sebagai bahan pembelajaran bagi masyarakat industri khususnya dan masyarakat Indonesia umumnya tentang bagaimana seorang pemimpin

Hariadi Ismail, 2016

**PEMIMPIN SEBAGAI GURU**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

mampu membangun organisasi pembelajar total di mana dia berperan sebagai guru untuk melaksanakan fungsi-fungsi pendidikan guna mengembangkan kapasitas sumber daya manusia Indonesia bagi kemajuan industri dirgantara Indonesia.

- h. Sebagai masukan bagi calon pendidik dan pendidik untuk melahirkan para lulusan calon pemimpin bangsa yang siap melaksanakan peran pemimpin sebagai guru untuk mengembangkan kapasitas sumber daya manusia di manapun berada melalui proses belajar mengajar. Karena, “tantangan utama yang dihadapi bangsa Indonesia agar tidak terjerumus dalam berbagai masalah sosial dan ekonomi adalah mengentaskan rakyat dari kemiskinan. Dan ini sangat ditentukan oleh mutu atau kualitas sumber daya manusia” (B.J. Habibie dalam Tiga Warsa PT. Dirgantara Indonesia, 2006).
- i. Sebagai inspirasi bagi pembaca penelitian ini untuk mencoba melaksanakan peran pemimpin sebagai guru di lingkungannya masing-masing.

### **1.5 Struktur Organisasi Disertasi**

Struktur organisasi disertasi berjudul: “Pemimpin sebagai Guru: Studi Strategi B.J. Habibie dalam Menumbuhkembangkan Usaha-Usaha Belajar Pembelajaran Berkesinambungan untuk Mengembangkan Sumber Daya Manusia di PT. Dirgantara Indonesia pada tahun 1976 hingga 1996,” terdiri dari lima (5) bagian, yang tiap-tiap bagian terdiri dari sub-bagian.

Bab I adalah pendahuluan yang berisi uraian tentang latar belakang penelitian, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, metode penelitian, dan manfaat/signifikansi penelitian. Bab II adalah Kajian Pustaka, yang berisi tentang kajian teori-teori, konsep-konsep, hukum-hukum, atau model-model tentang pendidikan, pelatihan, belajar dan pembelajaran, administrasi pendidikan, organisasi pembelajar, pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan, manajemen strategi, dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian “Pemimpin sebagai Guru: Strategi B.J. Habibie dalam Menumbuhkembangkan Pembelajaran Berkesinambungan di PT. Dirgantara Indonesia pada tahun 1976 hingga 1998,” serta kerangka pikir peneliti. Bab III adalah metode penelitian, yang berisi uraian tentang Desain Penelitian,

Partisipan dan Lokasi Penelitian, Pengumpulan Data, Analisis Data, dan Isu Etik. Bab IV adalah temuan penelitian dan pembahasan, yang berisi tentang temuan penelitian dan pembahasan serta pengembangan model hipotetik pemimpin sebagai guru di perusahaan atau industri yang didasarkan kepada konsep dan praktik pemimpin sebagai guru yang dipraktikan atau dilaksanakan atau didemonstrasikan oleh B.J. Habibie di IPTN pada tahun 1976 hingga 1996. Bab V berisi simpulan, implikasi, dan saran. Simpulan “Pemimpin sebagai Guru: Strategi B.J. Habibie dalam Menumbuhkembangkan Pembelajaran Berkesinambungan di PT. Dirgantara Indonesia pada tahun 1976 hingga 1998,”

Struktur organisasi disertasi berjudul: “Pemimpin sebagai Guru: Strategi B.J. Habibie dalam Menumbuhkembangkan Pembelajaran Berkesinambungan di PT. Dirgantara Indonesia pada tahun 1976 hingga 1998,” juga dilengkapi dengan daftar tabel, daftar gambar, dan lampiran-lampiran. Struktur organisasi laporan disertasi ini ditulis berdasarkan Pedoman Penulisan Karya Ilmiah UPI 2015.