

BAB V

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Dalam bagian ini diuraikan ikhtisar temuan hasil penelitian dari kelima subyek penelitian yaitu terdiri dari Achmad Tirtosudiro, Ahmad Dahlan Ranuwihardjo, Sulastomo, Nurcholish Madjid, dan Muhammad Saleh Khalid. Ikhtisar temuan hasil penelitian dimaksud adalah meliputi aspek-aspek latar belakang kehidupan, yang mencakup kehidupan keluarga, kehidupan masa kecil, kehidupan masa remaja, kehidupan masa pemuda, dan kehidupan masa dewasa. Selanjutnya diikhtisarkan mengenai performansi proses pembelajaran yang dijalani kelima subyek penelitian yang berlangsung dalam lingkungan keluarga, dalam lingkungan persekolahan, dalam lingkungan luar sekolah, dan dalam lingkungan masyarakat. Terakhir dirangkum mengenai performansi kepemimpinan yang ditampilkan kelima subyek yaitu mencakup aspek-aspek kepribadian, visi, kemampuan, prestasi dan penerimaan lingkungan.

A. Latar Belakang Keluarga Subjek Penelitian

Kelima tokoh HMI yang menjadi subjek penelitian ini, memiliki lingkungan keluarga yang berbeda, baik dilihat dari sisi ekonomi, status orang tua atau aktivitas orang tua. Untuk lebih jelasnya, dapat diperhatikan pada ikhtisar hasil kajian kondisi latar belakang subjek penelitian dalam tabel 1.

Tabel 1 :
Performansi Lingkungan Keluarga Subjek Penelitian

No	Aspek	Achmad Tirtosudiro	Ahmad Dahlan	Sulastomo	Nurcholish Madjid	Saleh Khalid
1	Kelahiran	Plered, lahir tahun 1922, anak kelima dari 6 bersaudara	Pekalongan, lahir tahun 1927, bungsu dari 7 bersaudara	Surabaya, tahun 1938, dari dua bersaudara	Jombang, lahir tahun 1939, dari 4 bersaudara	Medan, lahir tahun 1958, kedua dari 2 bersaudara.
2	Pekerjaan Ayah	Pegawai jawatan KA	Pegawai dan pengusaha batik	Pegawai jawatan KA	Pengajar di Tebuireng	Lulusan PT, dan menjadi pengusaha
3	Pendidikan Ayah	Pendidikan jaman Belanda	Pendidikan jaman Belanda	MULO	SR dan Pesantren	Pendidikan tinggi
4	Pekerjaan Ibu	Ibu rumah tangga	Ibu rumah tangga	Penilik sekolah Masyumi	Pengajar madrasah ibthidaiyah	Ibu rumah tangga
5	Pendidikan Ibu	Lulusan pesantren	MULO	HIS	SR (tidak tamat), pesantren	SR
6	Aktivitas Orang tua	Ayah pegawai J.K.A, ibu rumah tangga	Ayah pegawai pemerintah, Ibu aktivis Muhammadiyah	Ayah pegawai J.K.A., Ibu adalah aktivis Masyumi	Ayah pengajar pondok pesantren, Ibu aktivis Masyumi	Ayah Pedagang, Ibu rumah tangga
7	Kondisi Keluarga	Orangtua lengkap.	Ayah meninggal ketika Dahlan berusia 1 tahun.	Orangtua lengkap	Orangtua lengkap	Ayah meninggal, saat Khalid dalam kandungan
8	Pengalaman berkesan di waktu kecil	Memimpin klub sepak bola anak-anak	Hidup di asrama Pesantren	Merekrut anggota HMI Fak. Kedokteran	Mengikuti kampanye Ibu	Ikut dagang ke pasar bersama ibu

Sumber : Diolah oleh Peneliti, 2003

Berdasarkan kajian terhadap latar belakang keluarga subjek penelitian, maka dapat dicermati bahwa kondisi keluarga, kondisi budaya beragama dan kondisi ketahanan ekonomi di lima tokoh HMI ini berbeda. Khususnya Shaleh Khalid, ketahanan ekonomi keluarganya sangat mengandalkan pada kekuatan

berdagang ibunya di pasar, dan warisan suaminya. Sementara tokoh-tokoh yang lain, dapat dikategorikan memiliki ketahanan ekonomi yang cukup atau mampu.

B. Performansi Proses Pembelajaran Tokoh HMI

Berdasarkan data, informasi dan hasil analisis ditemukan ada tiga kondisi latar belakang keluarga yang menarik untuk dikaji, khususnya dalam kaitannya dengan konteks sosial-budaya kehidupan tokoh HMI didalam keluarga. Ketiga hal pokok itu, adalah kondisi ekonomi keluarga, kultur kehidupan keluarga dan kultur etnik.

Berdasarkan perspektif kondisi ekonomi keluarga, kelima tokoh HMI ini memiliki kondisi ekonomi yang berbeda. Kondisi ekonomi keluarga ini, menjadi faktor yang penting untuk dicermati sebagai *setting*-budaya keluarga tokoh HMI. Khususnya dikaitkan dengan asumsi bahwa (a) kondisi sosial ekonomi manusia mempengaruhi pada proses akselerasi dan mobilitas sosial, (b) kondisi sosial ekonomi tokoh HMI memberikan pengaruh terhadap relasi dan komunikasi sosial individu, baik itu kepada sesama, pemimpin lembaga maupun kepada masyarakat luas pada umumnya, (c) kondisi sosial ekonomi keluarga dapat menjadi faktor yang mempengaruhi terhadap pola interaksi dan pola didik dalam keluarga tokoh HMI. Kondisi ekonomi keluarga ini, dapat dicermati dalam kultur kehidupan keluarga tokoh HMI yang menjadi subjek dalam penelitian ini.

Dilihat dari sisi kultur keagamaan keluarga, dapat kategorikan ke dalam beberapa kelompok yang berbeda. Secara teoritik, McClelland (1981:132-134) menjelaskan bahwa ada korelasi antara nilai keagamaan, cara pengasuhan dan *n.1ch* (kebutuhan untuk berprestasi). Dengan kata lain, tiga hal tersebut memiliki

pengaruh yang kuat terhadap motivasi berprestasi seorang anak. Berkaitan dengan masalah ini, maka memahami kultur keluarga, merupakan satu sisi faktor sosial-budaya keluarga yang perlu dikemukakan dalam penelitian ini.

Terdapat sejumlah kultur keagamaan yang menonjol, yang berpengaruh terhadap performansi kepemimpinan tokoh HMI.

Pertama, lingkungan keluarga yang religius. Nilai religiusitas ini, bukan hanya identik dengan suasana pesantren. Nilai mendasar dari kehidupan religius itu adalah eksisnya nilai dan norma keagamaan dalam kehidupan keluarga. Gejala inilah yang ditampakan dalam keluarga Achmad Tirtosudiro, Sulastomo dan Saleh Khalid. Perbedaan yang muncul, hanya dalam bentuk dan model penyadaran. Model-model penyadaran itu (1) pembinaan oleh ibu, (2) privat di rumah, (3) dipesantrenkan, (4) disekolahkan ke lembaga pendidikan berlandaskan nilai-nilai agama, serta (5) mendapatkan kondusifitas dari lingkungan keluarga besar (*extended family*), misalnya saudara atau kakek.

Tingginya kualitas pendidikan agama di dalam keluarga ini, tampaknya selain memiliki nilai strategis sebagai lembaga pendidikan pertama dan utama, juga dilandasi oleh kesadaran teologis orang tuanya, bahwa pendidikan keagamaan merupakan tanggungjawab keluarga dan nilai pendidikan yang paling asasi di dalam kehidupan seorang muslim.

Kedua, adalah model penyadaran keluarga. Pendidikan keluarga yang dilakukan keluarga tokoh HMI ini sangat variatif, tetapi yang menonjol adalah bimbingan kualitas interaksi antara anak dengan ibu. Bimbingan nilai dan norma keagamaan, menjadi terinternalisasi secara kuat dan mendalam dalam diri anak,

manakalah ditampilkan oleh keteladan orang tua. Hal seperti inilah yang dirasakan oleh Achmad Tirtosudiro, Nurcholish Madjid, Sulastomo dan Saleh Khalid

Ketiga, kultur keluarga yang dinamis, terbuka dan demokratis. Bahkan, keluarga tokoh HMI, menampilkan model pendidikan keluarga yang terintegrasi dengan lingkungan. Artinya, model pendidikan dalam keluarga dilaksanakan secara variatif dan kolektif. Kendatipun tetap memiliki akar tanggungjawab pada orang tua, namun pendidikan keluarga, bukanlah monopoli orang tua, melainkan menjadi tanggungjawab bersama. Oleh karena itu, peran kakek (Achmad Tirtosudiro), saudara (Ahmad Dahlan, Sulastomo) dan guru privat (Nurcholish Madjid), menjadi penting bagi proses pendewasaan dan kepekaan tokoh HMI.

Keempat, aktivitas dan dinamika keluarga. Data penelitian menegaskan bahwa tokoh HMI yang diteliti, memiliki keluarga aktivis, baik di organisasi pendidikan, politik maupun organisasi sosial. Sejalan dengan pemikiran Mintorogo (1996:18-19) bahwa kepemimpinan dapat berkembang karena pengaruh lingkungan, tradisi atau pembinaan sejak dini. Dalam konteks inilah, kepemimpinan tokoh HMI muncul dan terberdayakan.

Gejala keluarga tokoh HMI sebagai aktivis ini, memberikan gambaran bahwa keluarga tokoh HMI memiliki jiwa kejuangan, kegigihan, semangat hidup, optimisme yang tinggi. Dalam konteks yang terakhir inilah, maka ibunda Shaleh Khalid pun dapat dikategorikan sebagai orang tua yang memiliki jiwa kejuangan yang tinggi. Hal ini dibuktikan dengan kemampuannya untuk bertahan hidup dan membiayai sang anak sampai masuk ke jenjang perguruan tinggi.

Pada sisi lainnya, latar belakang etnik merupakan faktor sosial-budaya yang dapat berpengaruh pada keberdayaan kepemimpinan seorang kader. Fenomena ini telah menarik perhatian sosiolog, antropolog dan psikolog. McClelland (1981:128-130), sempat membahas hubungan antara ras, lingkungan dengan kecenderungan motivasi berprestasi manusia. Dengan kata lain, kendatipun tidak bersifat sequensial mutlak, namun kondisi etnis dan lingkungan perlu dijadikan *in put* dalam mengkaji performansi kepemimpinan tokoh HMI.

Dengan asumsi tersebut, dapat dikemukakan bahwa dilihat dari latar belakang etnis, hanya satu orang tokoh HMI Subjek penelitian ini yang berasal dari luar etnik Jawa, yaitu Muhammad Saleh Khalid yang berasal dari keluarga etnik "Melayu" Medan Sumatera Utara. Sementara itu, Achmad Tirtosudiro dilahirkan dari keluarga etnik Jawa – Sunda, Ahmad Dahlan dari Pekalongan – Jawa Tengah, Sulastomo dari Solo – Jawa Tengah, dan Nurcholish Madjid dari Jombang – Jawa Timur.

Sebagaimana terungkap dalam tabel 1-3, bahwa tokoh HMI yang menjadi subjek penelitian ini, didominasi oleh tokoh HMI yang lahir dan atau hidup di awal kemerdekaan Indonesia. Hanya Saleh Khalid yang lahir dan hidup di era kemerdekaan. Oleh karena itu, kecenderungan orang Jawa muncul menjadi seorang pemimpin ini, bisa dikaitkan dengan (1) tingginya kualitas pendidikan orang Jawa pada saat itu, (2) tingginya interaksi orang Jawa dengan kelompok luar, baik dari kelompok orang Eropa maupun Timur Tengah, (3) banyaknya jumlah lembaga pendidikan di tanah Jawa, (4) relatif tinggi kualitas ekonomi masyarakat Jawa dibandingkan luar Jawa, serta (5) baik di era kolonial, era

kemerdekaan maupun era Orba, intensitas dan kualitas interaksi masyarakat Jawa sangat tinggi dengan elit dan sumber kekuasaan. Sehingga dengan demikian, maka proses penyadaran dan pemberdayaan masyarakat Jawa (orang yang tinggal di Pulau Jawa) menjadi lebih efektif.

Dalam pandangan antropologi, sebagaimana dikemukakan Ralp Linton (Linton, 1962) bahwa latar belakang budaya seseorang bisa memberikan warna terhadap pribadi individu atau kultur masyarakat. Nilai-nilai budaya yang dominan dalam sebuah masyarakat memberikan pengaruh yang cukup berarti terhadap kualitas kepribadiannya. Dengan kata lain, kultur etnik, kondisi ekonomi, dan suasana kehidupan keluarga memberikan efek pendidikan dan pemberdayaan kepada individu-individu calon tokoh HMI di masa mendatang.

Sementara itu, secara umum, jalur pendidikan persekolahan yang dijalani dan dialami oleh tokoh HMI ini berbeda. Secara rinci dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Tokoh HMI yang menjalani pendidikan model Belanda, sebagaimana yang dialami Achmad Tirtosudiro dan Ahmad Dahlan, yaitu HIS, AMS, MULO dan Fakultas Hukum Perguruan Tinggi Gadjah Mada.
2. Nurcholish Madjid, menjalani proses pendidikan di SR, pesantren (Rejoso dan Gontor), IAIN Jakarta dan Universitas- Chicago Amerika Serikat.
3. Sulastomo dan Saleh Khalid, sudah mengikuti sistem pendidikan nasional (SD, SLTP dan SMU, serta Perguruan Tinggi). Namun, kedua tokoh ini juga memiliki pengalaman pendidikan formal yang berbeda.

Dari sisi identitas kultur pendidikan, ditemukan ada perbedaan lingkungan pendidikan. Achmad Tirtosudiro dengan Ahmad Dahlan, yaitu (a) Ahmad Dahlan sempat mengikuti pendidikan formal di Pesantren Zuama, sementara Achmad Tirtosudiro tidak pernah mengalami pendidikan formal di pesantren, (b) Ahmad Dahlan dapat menyelesaikan kuliah di Fakultas Hukum, sedangkan Achmad Tirtosudiro meninggalkan bangku kuliah demi menjalankan panggilan dinas militer. Lain halnya dengan Sulastomo, yang memiliki keluarga aktivis politik yang beragam, mendapatkan pendidikan di sekolah nasional. Dengan kata lain, tidak pernah menjalani proses pendidikan formal di lingkungan pendidikan Islam atau berlabel "Islam". Nurcholish Madjid, merupakan tokoh HMI yang mendapatkan pendidikan Islam mulai pendidikan dasar sampai perguruan tinggi (pesantren Rejoso sampai IAIN Jakarta). Sementara Saleh Khalid, mendapatkan pendidikan persekolahan dalam sistem pendidikan nasional yang bernuansakan Islam di tingkat SD dan SLTP.

Temuan penelitian menggambarkan bahwa lingkungan pendidikan tokoh HMI bersifat plural, baik dalam pengertian geografik, sosiologi-antropologis maupun edukatif. Pluralitas geografik artinya, tokoh HMI menjalani proses penyadaran dan pembelajaran di berbagai tempat, hal ini sebagaimana dialami Achmad Tirtosudiro. Pluralitas sosiologi-antropologis adalah lingkungan pembelajaran yang plural baik itu di lingkungan keluarga maupun lembaga persekolahan. Ahmad Dahlan sempat hidup di asrama yang dihuni oleh orang yang berasal dari berbagai suku bangsa, dan Sulastomo hidup di sebuah keluarga yang memiliki afiliasi partai politik yang berbeda. Sedangkan pluralitas edukatif

(metode, model lingkungan pembelajaran) dialami oleh Ahmad Dahlan, Nurcholish Madjid dan Saleh Khalid. Pengalaman pluralitas lingkungan pembelajaran ini memiliki kontribusi yang nyata dalam membentuk karakter nasionalisme ketokohan HMI di masa mendatang.

Selain itu, ditemukan pula adanya sejumlah model pembelajaran *life skill* yang di alami tokoh HMI. Yang dimaksudkan dengan keterampilan hidup ini, adalah kemampuan dasar mengapresiasi, memahami serta menentukan sikap hidup. Melalui kemampuan dasar seperti inilah, sikap hidup tokoh HMI lebih realistik. Meminjam istilah Koentowidjoyo (2001:300), tokoh HMI memiliki kemampuan melakukan objektivikasi mengenai hidup dan kehidupan.

Pendekatan pembelajaran yang dilakukannya tersebut, diantaranya adalah dengan menggunakan praktek (magang), dan realitas sosial dijadikan sebagai bagian dari materi pembelajaran. Ahmad Dahlan, belajar mengamati, mencermati, dan mengapresiasi kesenjangan kehidupan pribumi dan kolonial, Nurcholish Madjid belajar retorika secara langsung dengan cara memperhatikan dan mengikuti keluarga dalam berkampanye, Saleh Khalid belajar kemandirian hidup dengan berdagang bersama orang tua. Model pembelajaran praktis ini, sejalan dengan pendidikan partisipatif (Sudjana, 1993). Maka, implikasi dari penerapan metode pembelajaran ini, peserta didik mampu menemukan, menghayati dan merefleksikan hasil pembelajaran secara langsung dan operasional.

Dalam temuan penelitian ini, semua tokoh HMI mengalami dan menjalani proses penyadaran dan pembelajaran yang terintegrasi antara intra

kurikuler, ekstrakurikuler dan ko-kurikuler. Pendidikan luar sekolah, seperti kegiatan kepanduan dan aktivitas sosial, menjadi bagian dari proses penyadaran dan pembelajaran yang dijalani oleh tokoh HMI. Pengalaman penyadaran dan pembelajaran serupa ini, merupakan model pembelajaran yang terintegrasi, komprehensif dan holistik. Hal demikian ditandai dengan adanya pengalaman dan pembelajaran tokoh HMI yang tidak membedakan antara kepedulian terhadap nilai keluarga, persekolahan dan kemasyarakatan.

Karakteristik pendidikan kepemimpinan yang ditemukan ini, memberikan gambaran bahwa pendidikan kepemimpinan membutuhkan adanya pendekatan dan model pendidikan yang holistik, komprehensif dan terintegrasi antara semua lingkungan pembelajaran dan antar kompetensi hidup.

Proses penyadaran dan pemberdayaan yang dilalui oleh tokoh HMI, memiliki sejumlah persamaan dan perbedaan. *Pertama*, setiap tokoh HMI memiliki pengalaman pendidikan keagamaan. Titik perbedaannya pada intensifikasi lingkungan pendidikan. *Kedua*, setiap tokoh HMI mengalami dan menjalani pembelajaran di lembaga luar persekolahan dan masyarakat secara variatif dan heterogen. Kendatipun harus tetap berpijak pada nilai-nilai Islam, faktor interaksi dengan beranekara ragam organisasi, tampaknya memberikan sumbangan yang cukup kuat bagi proses pengembangan wawasan dan ideologi kebangsaan. *Ketiga*, selain pengalaman yang dijalani Nurcholish Madjid, tokoh HMI memiliki pengalaman pendidikan militer atau organisasi kemiliteran. *Keempat*, luasnya relasi dan interaksi tokoh HMI dengan berbagai kalangan. baik lintas agama, lintas profesi, lintas instansi dan kelembagaan. Luasnya wilayah

komunikasi politik dan komunikasi akademik, memberikan pengaruh kepada keluasan wawasan pemikiran tokoh HMI. *Kelima*, adanya sikap penerimaan masyarakat yang sangat luas. Tokoh HMI, tidak hanya diterima dalam kelompok seagama atau seprofesi, melainkan dapat diterima dalam berbagai institusi sosial, baik yang bersifat sosial, politik maupun akademik. Hanya Nurcholish Madjid yang relatif memiliki pengalaman organisasi homogen, yaitu lingkungan pendidikan atau keilmuan. Selanjutnya perhatikan tabel 2.



Tabel 2 :
Performansi Pembelajaran Tokoh HMI

No.	Lingkungan	Proses	Achmad Tirtosudiro	Ahmad Dahlan	Sulastomo	Nurcholish Madjid	Saleh Khalid
1	Keluarga	Penyadaran	Keluarga taat, dan sering membimbing nilai-nilai agama	Keluarga taat agama, dan budaya daerah	Nilai kesantunan, dan kebersamaan budaya daerah	Mendatangkan guru, dan kehidupan nyata dalam keluarga	Taat agama, dan hidup sederhana
		Pemberdayaan	Setting keluarga pesantren, praktek hidup mandiri	Praktek hidup beragama dan bermasyarakat	Pembinaan dari ibu : hidup mandiri dan bermasyarakat	Kehidupan pesantren dan tradisi keilmuan	Hidup mandiri, sederhana
2	Sekolah	Penyadaran	HIS, MULO, AMS, FH PT Gama (tidak selesai)	TK, pesantren, HIS, MULO, PT Gama	SD, SLTP, SMA, FK UI	SR, MTs, Pes. Gontor, IAIN, Un. Chicago	SD, SLTP Islam, SMA, IPB, AIM Philipina
		Pemberdayaan	Interaksi dengan guru dan teman : berbagai model belajar	Interaksi dengan guru dan teman : berbagai model belajar	Interaksi dengan guru dan teman : berbagai model belajar	Interaksi dengan guru dan teman : berbagai model belajar	Interaksi dengan guru dan teman : berbagai model belajar
3	Luar Sekolah	Penyadaran	Interaksi dengan tokoh, teman dan keluarga	Interaksi dengan tokoh, teman dan keluarga	Interaksi dengan keluarga, teman	Interaksi-tokoh agama, dan keluarga	Interaksi dengan teman dan ibu
		Pemberdayaan	GOA, HMI, PPMI, CM TNI	Kepanduan, HW, IPI, HMI, FPI, GPII, PPMI	HW, PII, HMI, KOTTI	HMI, PERMIAT, IIFSO, ICM I	BPM, SEMA, HMI, Menwa, ICM I
4	Masyarakat	Penyadaran	Aktif, kooperatif dan partisipatif	Aktif, kritis, proaktif, partisipatif	Partisipatif dan kooperatif	Kritis, aktif, kreatif dan akademik	Aktif dan partisipatif
		Pemberdayaan	TNI AD dan berbagai lembaga : agama, sosial, birokrasi dan politik, pendidikan	DPR-RI, ormas, lembaga pendidikan, dan LSM	Jabatan lembaga : PNS, politik, profesi	Jabatan lembaga : sosial, pendidikan, penerbitan, LPI dan IAIN Jakarta	DPR-RI, PPP, dan PBR.



C. Performansi Kepemimpinan Tokoh HMI

Sebagaimana dikemukakan dalam bab I, bahwa kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam sebuah organisasi. Tiada organisasi tanpa pimpinan. Bahkan, Curtosois (Sutarto, 1995:1) mengatakan bahwa “kelompok tanpa pimpinan seperti tubuh tanpa kepala”. Sehingga tidak mengherankan, jika gejala ini melahirkan sejumlah penelitian yang erat dengan masalah kepemimpinan.

Sehubungan dengan latar pemikiran seperti ini, hasil penelitian kali ini memberikan sebuah data, informasi dan penjelasan bahwa pengembangan kepemimpinan memerlukan sejumlah kondisi lingkungan pembelajaran dan pemberdayaan yang memungkinkan berkembangnya kepemimpinan seorang kader pemimpin. Melalui studi kasus terhadap 5 orang tokoh HMI, penelitian ini menemukan sejumlah fakta yang dapat dikedepankan sebagai bagian dari informasi akademik dalam bidang teori kepemimpinan, atau ilmu administrasi dan manajemen.

Perkembangan kepemimpinan tokoh HMI yang dijadikan subjek dalam penelitian ini, menampilkan karakter yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Keanekaragaman perkembangan karakter kepemimpinan tersebut, dipengaruhi oleh keanekaragaman lingkungan dan proses penyadaran dan pemberdayaan kepemimpinan.

Pertama, latar belakang kondisi keluarga tokoh HMI yang menjadi subjek dalam penelitian ini, berbeda antara satu dengan yang lainnya. Termasuk dalam hal ini, mengenai latar belakang aktivitas keluarga, pekerjaan, dan status sosial

keluarga. Kultur keluarga atau latar belakang etnis, merupakan entitas pembeda antar tokoh HMI yang menjadi subjek penelitian.

Kedua, jalur pendidikan yang dijalani dan dialami oleh subjek penelitian (tokoh HMI). Perbedaan ini, terjadi dalam konteks pendidikan persekolahan maupun pendidikan luar sekolah. Dengan asumsi bahwa lembaga persekolahan merupakan institusi sosial yang memiliki fungsi manifest sebagai lembaga pendidikan dan pembelajaran, maka keanekaragaman perkembangan pendidikan tokoh HMI menjadi unsur yang turut mewarnai karakteristik kepemimpinannya.

Ketiga, jalur dan variasi proses penyadaran dan pemberdayaan di luar sekolah. Jenis organisasi dan variasi pemberdayaan kepemimpinan yang berbeda, ternyata melahirkan kepemimpinan tokoh HMI yang berbeda pula. Ahmad Dahlan, misalnya, dibesarkan di lingkungan asrama yang dihuni oleh suku bangsa yang plural, berbeda karakternya dengan Sulastomo yang tidak sempat mengalami hidup 'bermasyarakat' di asrama yang plural.

Keempat, konteks sosial politik yang terjadi di lingkungan masyarakat. Realitas politik dan tantangan empirik merupakan faktor kuat yang juga mempengaruhi terhadap proses perkembangan kepemimpinan tokoh HMI. Temuan ini, sejalan dengan Richard Beckhard (1981:887-104) yang berpandangan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh adanya perubahan konteks sosial budaya yang ada di lingkungan sekitarnya. Dalam kajian selanjutnya, fenomena perubahan sosial-budaya ini juga memberikan stimulan terhadap gejala perubahan strategi kepemimpinan seseorang dalam menjalankan roda organisasi (Beckhard, 1981:107-124).

Dengan keanekaragaman faktor-faktor penyebab tersebut, dan berdasarkan data-data yang dapat dikumpulkan, diidentifikasi, dikategorisasi, dianalisis dan dirumuskan dalam skematika perkembangan kepemimpinan tokoh HMI, untuk selanjutnya dapat dicuatkan ikhtisar perkembangan kepemimpinan tokoh HMI termaksud.

1. Kepribadian

Berdasarkan temuan penelitian, dapat dicuatkan performansi dasar dari kepemimpinan tokoh HMI yang menjadi subjek penelitian. Performansi kepemimpinan yang dimaksud adalah nilai performansi kepemimpinan yang secara umum menjadi nilai kesamaan dari performansi kepemimpinan dalam diri tokoh HMI. Sementara itu, nilai pembeda antara satu tokoh dengan tokoh lainnya, peneliti posisikan sebagai performansi artikulatif tokoh HMI di dalam merespon realitas dan dinamika sosial.

Kemampuan mengartikulasikan nilai-nilai dasar performansi kepemimpinan ini, akan dikemukakan dalam analisis dan refleksi. Dalam konteks simpulan ini, akan dikemukakan sejumlah nilai dasar performansi kepemimpinan yang dimiliki oleh tokoh HMI.

Untuk memperjelas performansi kepemimpinan tokoh HMI, dalam bagian ini akan dikemukakan sejumlah nilai dasar psikologis kepemimpinan tokoh HMI. Hal yang pertama, yaitu tampak dalam diri tokoh HMI adalah nilai keagamaan. Nilai-nilai dasar keagamaan, menjadi bagian pembentuk karakter, kepribadian dan daya kepemimpinan tokoh HMI. Proses penyadaran dan pemberdayaan yang

dialami tokoh HMI dalam bidang keagamaan ini, dilakukan dalam multi lingkungan pendidikan.

Secara rinci dapat ditemukan pengalaman penyadaran dan pemberdayaan nilai keagamaan melalui berbagai model. Pendidikan agama Achmad Tirtosudiro dialaminya di lingkungan keluarga, baik dari pendidikan ibu maupun pendidikan dari kakek, serta lingkungan pesantren (baca : Achmad Tirtosudiro, tidak menjadi santri secara formal) yang diasuh oleh kakeknya sendiri. Ahmad Dahlan, selain mendapatkan pendidikan agama di keluarga, juga mendapatkan pendidikan pesantren sebagai pendalaman dan pengembangan pengetahuan dan penghayatan keagamaan. Sulastomo mendapatkan pendidikan agama di keluarga, khususnya dari ibunya. Nurcholish Madjid, mendapatkan pendidikan agama di keluarga, di pesantren dan di pendidikan persekolahan. Sementara Saleh Khalid mendapatkan pendidikan agama di keluarga dan di pendidikan formal, khususnya tingkat SD dan SLTP.

Kedua, sikap cerdas, kritis dan reflektif. Tokoh-tokoh HMI, dalam konteks kesejarahannya masing-masing, menampilkan jiwa kritis, baik terhadap realitas sosial, kebijakan publik (pemerintah) maupun wacana intelektual. Dengan demikian, gejala sosial yang ada di lingkungan kehidupannya, dijadikan sebagai bagian dari proses pembelajaran. Model pengembangan kekritisannya tokoh HMI ini, dijalaninya melalui cermatan terhadap fenomena sosial secara langsung, dialog dengan tokoh ataupun mengikuti kegiatan praktis. Sejumlah kasus pengalaman tokoh HMI, misalnya saja pendidikan bela negara (Achmad Tirtosudiro), apresiasi mengenai kebijakan politik (Ahmad Dahlan), mengkritisi

wacana nasionalisme dan keagamaan (Nurcholish Madjid), wacana nasionalisme-keagamaan, dan tuntutan pembangunan (Sulastomo, Saleh Khalid).

Ketiga, memiliki keahlian atau kompetensi unggulan, baik dalam konteks emosional, intelektual, sosial maupun manajerial. Sutarto (1995:6,41) menjelaskan bahwa daya intenal seorang pemimpin adalah adanya daya referensi (*expert power*, atau *power of competence*). Keunggulan dalam berbahasa (Achmad Tirtosudiro), keunggulan keberanian, keteguhan dan kekritisan (Ahmad Dahlan), keunggulan intelektualitas (Nurcholish Madjid), keunggulan daya pemersatu (*coalition power* atau *connection power*) sebagaimana dimiliki Sulastomo, serta keunggulan profesionalisme sebagaimana ditampilkan Saleh Khalid. Keunggulan komparatif dan kompetitif inilah, baik dalam konteks organisasi HMI maupun bangsa dan negara, mendukung pada proses pentokohan kader HMI tersebut. Proses penyadaran dan pemberdayaan nilai keunggulan (*expert power*) tersebut, sejalan dan seiring dengan lingkungan pendidikan yang dialami dan dijalaninya.

Keempat, karakter kepribadian kepemimpinan tokoh HMI adalah arif, bijak dan rendah hati. Tokoh HMI cenderung *low profile*, berwibawa, dan bijak di dalam mensikapi realitas. Terhadap musuh politik, tokoh HMI tetap santun dan bijak (Achmad Tirtosudiro, Ahmad Dahlan dan Sulastomo). Terhadap musuh intelektual atau pemikiran, tetap rasional dan objektif (Nurcholish Madjid). Sikap ini, sejalan dengan tradisi atau budaya demokratis.

Kelima, tokoh HMI memiliki sikap kreatif, inovatif dan jernih di dalam pemikiran, baik yang ada kaitannya dengan keorganisasian, intelektualitas

maupun kehidupan bermasyarakat. Sejumlah bukti originalitas pemikiran tokoh HMI, diantara mengenai hubungan Pancasila dan Islam (Achamd Dahlan), kemodernan-keindonesiaan dan keislaman (Nurcholish Madjid), Profesionalisme Islam dan profesionalisme HMI (Saleh Khalid). Sementara originalitas strategi pengembangan organisasi dimunculkan oleh Achmad Tirtosudiro (mendirikan Bulog, SESKOAD) dan Sulastomo (strategi penyelamatan HMI dari ancaman pengganyangan PKI).

Keenam, tokoh HMI memiliki *personal power* (daya pribadi) yang kuat. Massie dan Douglas (Sutarto, 1995:6) daya pribadi merupakan salah satu dari sumber internal pemimpin. Daya pribadi yang tampak dalam diri tokoh HMI ini, yaitu taat pada nilai agama, jujur, disiplin, bertanggungjawab, amanah, hormat pada orang tua, hidup sederhana, teguh pendirian, rendah hati, dan penuh percaya diri. Sebaran nilai dasar daya pribadi ini, merata dalam diri tokoh HMI. Perbedaan yang muncul itu hanya dalam proses kualitas pengartikulasian dalam perilaku kepemimpinannya.

Ketujuh, dalam pendekatan sifat (*heredity theory*) dalam kepemimpinan dikemukakan bahwa ada sejumlah sifat khusus yang ada dalam diri seorang pemimpin. Sunindhia dan Widiyanti (1988:146-150), Sutarto (1995:38-63), merinci sejumlah sifat dasar yang ada dalam pemimpin. Salah satu sifat yang menonjol dan terdapat dalam sejumlah ide pemikir teori kepemimpinan, yaitu motivasi. Sejalan dengan teori ini, *achievement need* (kebutuhan prestasi) tokoh HMI, sangat tinggi. Hal ini dibuktikan dengan adanya sejumlah prestasi yang dialaminya, baik dalam konteks pendidikan, organisasi maupun profesi. Hal

demikian, memberikan gambaran bahwa performansi kepemimpinan tokoh HMI ini memiliki nilai dasar cerdas, kreatif, memiliki pandangan luas, bersemangat dan penuh imajinasi.

2. Visi

Adanya kesamaan nilai dasar visi dari kelima tokoh HMI yang menjadi subjek penelitian. Visi tokoh HMI ini, dilandasi oleh tiga nilai dasar kehidupan yang kokoh dan *visible*, yaitu nilai dasar ke-Islaman, kebangsaan atau ke-Indonesiaan dan kemodernan. Pada proses operasionalnya, antara satu dengan yang lainnya terdapat perbedaan artikulasi atau perumusan, penjabaran dan strategi pengembangan visi dalam konteks kebangsaan dan keorganisasian. Namun demikian, dapat dikatakan bahwa tiga nilai dasar tersebut, merupakan pilar utama visi tokoh HMI.

3. Kemampuan

Kemampuan (Davies : 1974, Barnard : 1951, Sudjana :1992) merupakan kompetensi khusus dari seorang pemimpin. Kemampuan unggulan (*expert competency*) ini tercuat bila didukung oleh kemampuan-kemampuan internal yang dapat tumbuhkembang dalam diri seorang pemimpin. Berdasarkan temuan penelitian, ditemukan bahwa kemampuan fisik, kemampuan intelektual, kemampuan emosional dan kemampuan manajerial tokoh HMI mencuat secara menonjol di bandingkan dengan anggota kelompok lainnya.

Pertama, kecerdasan dalam mengartikulasikan nilai dasar keagamaan. Artinya, mendapatkan didikan agama, kuatnya kesadaran beragama, mungkin menjadi sesuatu hal yang umum didapatkan oleh seorang anak yang hidup di

lingkungan keluarga muslim. Namun kemampuan dasar dalam mengartikulasikan nilai agama dalam kehidupan berbangsa, bernegara dan bergama secara kreatif, bijak, aktual dan kontekstual menjadi sesuatu hal yang langka.

Gejala tersebut di atas, dapat dengan jelas ditemukan dalam pola dan model sikap keberagamaannya. Tokoh HMI tidak menampilkan sikap keberagaman yang konservatif atau tradisional. Tokoh HMI yang menjadi subjek penelitian, mampu merumuskan, mengimplementasikan nilai-nilai keagamaan dalam konteks Islami, Indonesiawi dan modernis. Dengan tetap teguh memegang nilai-nilai Islam, Achmad Tirtosudiro tampil sebagai orang yang loyal pada bangsa dan negara dan memasuki institusi pemerintahan semenjak jaman Belanda. Ahmad Dahlan muncul sebagai tokoh kritis yang konstruktif kepada pemerintah. Sulastomo muncul sebagai tokoh kalem yang cenderung profesional dalam pekerjaannya sebagai dokter. Sementara Nurcholish Madjid tetap sebagai intelektual, dan kemudian Saleh Khalid muncul sebagai profesional dan politisi. Sisi kemampuan kreatif dalam mengartikulasikan nilai agama ini, merupakan sumber daya personal yang melekat dalam diri seorang pemimpin (Raven 1981:400, Blanchard, 1982: 107).

Berdasarkan cermatan ini, maka nilai dasar kepemimpinan HMI adalah adanya kemampuan mengartikulasikan nilai dasar keagamaan, keindonesiaan dan kemodernan dengan originalitas dan kualitas kontekstual yang sangat tinggi. Dengan kata lain, dapat dikemukakan analisis bahwa (1) kemampuan inilah yang mampu menempatkan tokoh HMI pada posisi-posisi strategis baik di lingkungan akademik, politik maupun organisasi sosial, serta (2) dalam konteks ini pulalah,

terjadi persinggungan antara jiwa kepemimpinan, intelektualitas, religiusitas dan kenegarawanan.

Ketiga, kemampuan diri (baik intelektual, emosional maupun manajerial) yang tinggi bagi seorang pemimpin. Kemampuan manajerial tokoh HMI ini (selain Achmad Tirtosudiro), ditampilkan semenjak mereka menduduki di bangku pendidikan sampai pada kehidupannya di masyarakat. Sementara Achmad Tirtosudiro mampu menampilkan potensi kepemimpinannya sejak kanak-kanak, yaitu dengan membentuk klub sepak bola.

Keempat, kemampuan proses pengambilan keputusan atau sikap-sikap politik yang strategis. Ermaya Suradinata (1996:63) mengatakan bahwa pengambilan keputusan (*decision making*) memegang peranan penting bagi seorang pemimpin. Kesalahan dalam pengambilan keputusan dapat menyebabkan rusaknya misi organisasi. Dalam konteks inilah, tokoh HMI memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan-keputusan bijak, rasional, objektif, strategis dan futuristik. Kasus Achmad Tirtosudiro mengambil tindakan untuk ikut bela negara walaupun harus meninggalkan kuliah di FH UGM, Ahmad Dahlan menentukan sikap untuk menentang kebijakan Jepang, Sulastomo mengambil kebijakan strategis dalam penyelamatan organisasi HMI dari serangan lawan politik (PKI), Nurcholish Madjid dalam mengambil keputusan menjaga jarak dari politik, serta Saleh Khalid dalam menentukan profesionalisme HMI dan profesionalisme Islam, merupakan sebagian dari contoh pengambilan kebijakan strategis yang aplikatif dan modern dari seorang tokoh pemimpin HMI.

Pada bagian ini akan dikemukakan sejumlah karakteristik manajerial kepemimpinan tokoh HMI. Dengan tetap merujuk pada paparan yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa kepemimpinan dalam konteks penelitian ini merupakan hasil interaksi antara kemampuan internal, lingkungan kesadaran dan proses pemberdayaan yang dialami oleh seorang tokoh.

Pertama, kemampuan manajerial dalam memobilisasi massa. Kemampuan Achmad Tirtosudiro dalam mengkoordinir teman sebaya membentuk klub sepakbola, kemampuan Ahmad Dahlan dalam memobilisasi massa untuk menolak upacara penyembahan Tenno Haika dan dalam mendirikan masjid, merupakan sebagian kompetensi manajerial dalam memberdayakan sumber daya manusia. Dengan kata lain, berdasarkan kasus tersebut, tokoh HMI memiliki kemampuan manajerial dalam menganalisa, mengelola dan menggerakkan sumber daya insani.

Kedua, kemampuan mempengaruhi orang lain. Dalam paparannya Mintorogo (1996:12) menguraikan bahwa kemampuan mempengaruhi orang lain, merupakan ciri dari kepemimpinan. Dalam konteks seperti inilah, Nurcholish Madjid dengan retorika dan kemampuan persuasifnya mampu menyakinkan anggota HMI dalam forum, sehingga menghantarkannya menjadi Ketua Umum PB HMI selama dua periode.

Ketiga, tokoh HMI memiliki kemampuan merumuskan visi yang jelas, tegas, futuristik serta kontekstual. Dalam teori kepemimpinan, Bennis dan Nanus (1985), Swiggert (Kouzes dan Posner, 1987) mengemukakan bahwa pekerjaan seorang pemimpin adalah merumuskan sebuah visi. Pemimpin yang modern (Osborn



dan Gaebler, 1992:127) adalah pemimpin yang digerakkan oleh visi dan bukan oleh peraturan. Oleh karena itu, kecerdasan merumuskan visi yang orisinal dan realistik merupakan bagian dari performansi kepemimpinan seseorang.

Dalam konteks ini, sejarah telah memberikan bukti bahwa tokoh HMI telah mampu menampilkan diri sebagai pemimpin yang memiliki visi yang realistik, original dan aplikatif yang modern. Dalam pemikiran tokoh HMI, ketiga komponen dasar visi tokoh HMI, yaitu nilai dasar Islam, ke-Indonesiaan dan kemodernan, bukanlah aspek kehidupan yang bertolak belakang. Ketiga aspek tersebut, memiliki peran dan fungsi untuk memanusiawikan manusia Indonesia. Dalam konteks inilah, originalitas visi tokoh HMI bersifat aplikatif untuk bangsa, negara dan agama.

Keempat, kepemimpinan tokoh HMI tampil sebagai seorang pemimpin yang teguh dalam memegang prinsip. Keteguhan dalam memegang prinsip ini, diwujudkan dalam konteks pemikiran, yaitu adanya konsisten dalam pemikiran, atau konsisten dalam sikap politik. Dalam kasus tertentu, dapat dikemukakan sejumlah contoh model konsistensi tokoh HMI dalam memegang prinsip. Konsisten dalam memegang saptamarga (Achmad Tirtosudiro), konsistensi ke-*aqidah*-an dan sikap politik (Achmad Dahlan), konsistensi keprofesian (Sulastomo), konsistensi intelektual (Nurcholish Madjid), konsistensi sikap politik (Saleh Khalid).

Kelima, adalah kemampuan mempersatukan (*coalition power* atau *connection power*). Tokoh HMI, baik melalui pendekatannya argumentasi-dialogis (Ahmad Dahlan), *human relations* (kekeluargaan) sebagaimana ditampilkan

Sulastomo, maupun pendekatan persuasive (Nurcholish Madjid) mampu mengembangkan kompetensi tersebut sebagai bagian dari kompetensi khusus kepemimpinannya selama di HMI. Dalam konteks inilah, tokoh HMI dikenal sebagai elit yang memiliki *pe/lobby* politik atau diplomasi yang handal.

4. Prestasi

Indikator keberhasilan dari kepemimpinan adalah prestasi kepemimpinan. Pencapaian prestasi ini, dapat dimaknai sebagai wujud kepuasan layanan publik, instansi atau pemerintah terhadap pengabdian atau peran yang ditampilkan oleh tokoh HMI. Pada sisi lainnya, prestasi sosial ini merupakan wujud dari kegigihan, semangat dan kejuangan yang dimiliki tokoh HMI dalam memperjuangkan dan mengimplementasikan visi dan misinya.

Dalam mencermati karakteristik prestasi tokoh HMI ini, ada dua bidang yang perlu diperhatikan, yaitu prestasi di lingkungan HMI dan prestasi diluar kegiatan HMI.

Achmad Tirtosudiro adalah tokoh perintis HMI dan pendiri HMI serta KAHMI. Sementara di luar HMI, Achmad Tirtosudiro sukses mengembangkan organisasi, seperti Bulog, UNISBA, SESKOAD, Rumah Sakit Al-Islam. Dengan kata lain, Achmad Tirtosudiro merupakan tokoh HMI yang piawai dalam bidang manajerial. Pengakuan masyarakat dan negara terhadap kemampuan manajerial dan kepemimpinan ini, diwujudkan berupa pemberian penghargaan dari pemerintah Indonesia, pemerintah Jerman dan Yugoslavia.

Prestasi yang diukir oleh Ahmad Dahlan, di lingkungan HMI yaitu sebagai pembangun HMI. Selain itu, Ahmad Dahlan adalah peletak dasar ideologi HMI

sebagai ideologi kemahasiswaan yang mengusung nilai keislaman, keindonesiaan dan kemodernan. Dengan tiga sokoguru inilah, HMI tumbuh dan berkembang sebagai asset nasional. Landasan ideologi HMI inilah yang kemudian menjadi *'trade mark'* atau *benchmarking* aktivis HMI di kemudian hari.

Sulastomo, adalah tokoh HMI yang berprestasi dalam penyelamatan organisasi dari ancaman politik di era Orde Lama. Friksi politik dan ideologi yang sangat kuat saat Sulastomo menjabat Ketua Umum PB HMI, mengancam eksistensi organisasi. Dengan penerapan variasi strategi penyelamatan, Sulastomo mampu menjaga jarak politik HMI dengan partai politik, jarak politik HMI dengan negara, sehingga mampu menyelamatkan organisasi. Selain itu, Sulastomo adalah pendiri Ikatan Persaudaraan Haji Indonesia (IPHI).

Nurcholis Madjid memiliki prestasi yang monumental di lingkungan HMI. Tradisi intelektual selama menjadi santri di Gontor terus berkembang. Salah satu prestasinya tersebut yaitu menyusun NDP HMI. Selain itu, Nurcholish Madjid adalah perintis pemikiran mengenai Keislaman, kemodernan dan keindonesiaan. Dengan kerangka pikir inilah, Nurcholish Madjid mampu menjelaskan posisi negara, Islam dan kemodernan secara objektif, rasional dan praktis. Di masyarakat, Nurcholish Madjid adalah pendiri sejumlah lembaga pendidikan (misalnya Universitas Paramadina).

Tokoh HMI yang kelima, yaitu Saleh Khalid, memiliki prestasi sebagai peletak dasar nilai profesionalisme HMI. Sejalan dengan perkembangan bangsa Indonesia dan tuntutan jaman, orientasi pengembangan kader HMI di bawah kepemimpinan Saleh Khalid, menekankan aspek profesionalisme. Dengan visi

inilah Saleh Khalid, berkiprah dalam dunia politik dan organisasi sosial atau organisasi masyarakat. Saleh Khalid pun adalah pendiri GMPI.

5. Penerimaan Lingkungan

Dalam konteks kehidupan sosial, baik sebelum menjadi tokoh HMI, selama menjabat kepemimpinan di HMI, maupun pasca kepemimpinan di HMI, terbangun secara harmonis dengan masyarakat atau komunitas sosial lainnya. Dengan kata lain, terdapat kecenderungan bahwa tokoh HMI memiliki kemampuan komunikasi (*communicative skill*), *sociability*, *social maturity and breadth* (kematangan dan keluasan pergaulan) yang tinggi. Sejumlah fakta empirik dari kemampuan komunikasi dan pergaulan sosial ini ditandai dengan adanya penerimaan dari lingkungan masyarakat yang luas, dan lintas suku, lintas agama, lintas ras, lintas golongan serta lintas negara.

Cermatan terhadap perjalanan kepemimpinan tokoh HMI ini, menegaskan temuan bahwa nilai dasar yang dimiliki oleh semua subjek penelitian adalah adanya kecenderungan menjadi inisiator dalam merintis, mengembangkan institusi sosial, baik itu dalam bentuk organisasi sosial, lembaga sosial, atau lembaga pendidikan. Untuk memahami lebih rinci mengenai performansi kepemimpinan tokoh HMI yang menjadi subjek penelitian ini, dapat diperhatikan tabel 3 berikut ini :

Tabel 3 :

Performansi Kepemimpinan Tokoh HMI

No	Aspek	Achmad Tirtosudiro	Ahmad Dahlan	Sulastomo	Nurcholish Madjid	Salah Khalid
1	Kepribadian	<ul style="list-style-type: none"> • Kepirbadian • Mujahid, patriotis, jujur, disiplin • Motivasi tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Mujaddid, teguh memegang prinsip, percaya diri dan amanah • Motivasi tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Muwahid, amanah, bertanggungjawab • Motivasi tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Mujaiddin muhsinin,, amanah, jujur, rendah hati • Motivasi tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Mu' amala, sederhana, amanah, taat • Motivasi tinggi
2	Visi	Menjadi Harapan Muslim Indonesia, dan Harapan Masyarakat Indonesia	Menjadi muslim yang nasionalis, yang memperjuangkan kemanusiaan dan demokrasi	Mengabdikan kepada kepentingan umat Islam dan bangsa Indonesia	Mewujudkan masyarakat yang berilmu, beriman dan beramal	Mewujudkan muslim intelektual profesional
3	Kemampuan	<ul style="list-style-type: none"> • Standar, menjaga kebugaran : olah raga dan makanan • Antisipatif, aktif, arif bijak dan toleran • Konsolidator- integrator 	<ul style="list-style-type: none"> • Standar, menjaga kebugaran : olah raga dan makanan • Orisinal, logis, kritis dan kreatif • Lugas, toleran dan bersahabat, integrator-komunikator 	<ul style="list-style-type: none"> • Standar, menjaga kebugaran : olah raga dan makanan • Cerdas, kritis, reflektif • Menjaga diri, kalem dan tenang, Konsolidator-problem solver 	<ul style="list-style-type: none"> • Standar, menjaga kebugaran : olah raga dan makanan • Konsepsional, kritis, orisinal dan artikulatif, dinamis, demokratis • Inspirator-konsolidator 	<ul style="list-style-type: none"> • Standar, menjaga kebugaran : olah raga dan makanan • Kritis, sistematis, objektif • Bersahaja, hangat dan ramah, teamwork - building
4	Prestasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pendiri dan peletak dasar disiplin dalam HMI • Pendiri SESKOAD • Pendiri BULOG • Pendiri KAHMI 	<ul style="list-style-type: none"> • Peletak dasar pemikiran ideologi HMI • Pendiri KAHMI • Penyeleamat HMI 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketua Umum PB HMI termuda. • Penyelamat HMI • Pendiri IPHI 	<ul style="list-style-type: none"> • Perumus NDP HMI • Pemikiran kemandirian, keindonesiaan, Keislaman • Peletak dasar Etika Politik Indonesia 	<ul style="list-style-type: none"> • Peletak dasar pemikiran profesionalisme HMI • Pendiri GMPI • Pendiri P3 Reformasi • Politisi Termuda berprestasi
5	Penerimaan Lingkungan	Diterima berbagai kalangan, bintang jasa dari RI dan negara asing	Diterima berbagai kalangan, dekat dengan elit dan masyarakat	Diterima berbagai kalangan, dekat dengan elit dan masyarakat	Diterima berbagai kalangan, dekat dengan elit dan masyarakat	Diterima berbagai kalangan, dekat dengan elit dan masyarakat

D. Karakteristik Ekologis Kepemimpinan

Pentingnya mencermati karakteristik ekologis, dilandasi oleh asumsi bahwa performansi kepemimpinan seseorang tidak bisa dilepaskan dari konteks sosial yang berkembang saat seseorang muncul sebagai pemimpin. Sesuai dengan teori ekologi (Muhibbin, 1997, Sondang 1993:17), bahwa performansi pemimpin terbentuk dari faktor bawaan, pembelajaran dan pemberdayaan lingkungan sosial. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Mintorogo (1996:19-21), yang menjelaskan bahwa tradisi, kesempatan, lingkungan sosial memberikan peran yang jelas terhadap pembentukan performansi kepemimpinan seseorang. Landasan teoritik ini, dalam konteks penelitian mendapat pengakuan dan kejelasan yang nyata dari hasil penelitian.

Untuk memperjelas relevansi antara kerangka teori dengan fakta empirik yang ditemukan, maka kondisi sosiologis dari tokoh HMI ini perlu dicermati dan dicuatkan secara seksama sehingga dapat memperjelas *social-setting* (latar sosial-budaya) dari proses penyadaran dan pemberdayaan tokoh HMI termaksud.

Achmad Tirtosudiro lahir pada tahun 1922. Secara nasional pada tahun ini, Indonesia masih ada dalam penjajahan Belanda. Sarikat Islam, Budi Utomo, NU dan Muhammadiyah sudah mulai bangkit dan menjadi bagian dari aktivitas masyarakat Indonesia. Dengan kata lain, jiwa nasionalisme di lingkungan masyarakat Indonesia sudah mulai tumbuh, baik itu dikalangan priyayi maupun masyarakat pada umumnya. Sebagai seorang anak pegawai Jawatan Kereta Api, Achmad Tirtosudiro memiliki kemampuan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Bahkan, pada tahun 1942 – 1946 Achmad

Tirtosudiro sempat bekerja di Jawatan Kereta Api. Pekerjaan ini, selain sebagai satu peluang untuk melanjutkan pekerjaan orang tua, juga karena kakak-kakaknya sudah terlebih dahulu bekerja pada jawatan kereta api.

Himpunan Mahasiswa Islam, didirikan pada tahun 1947. Kondisi sosial budaya pada saat itu, masih belum berpihak kepada umat Islam Indonesia. Paling tidak ada empat kondisi riil yang ada saat itu. *Pertama*, umat Islam Indonesia cenderung *inferior* (pribumi). Nilai inferioritas umat Islam ini, diciptakan oleh Belanda melalui pengkondisian strata *inlander* sebagai kelompok ketiga, setelah Eropa, bangsa Asia (Arab dan Cina). Oleh karena itu, kelompok *inlander* yang notabene adalah umat Islam, merupakan kelompok ketiga yang *inferior*. *Kedua*, inferioritas ini ternyata berdampak pada berbagai aspek kehidupan umat Islam Indonesia (baca : masyarakat Indonesia). Kondisi ekonomi, sosial, politik, budaya dan juga pendidikan kelompok umat Islam Indonesia (bangsa Indonesia) sangat rendah. *Ketiga*, kelompok mahasiswa Islam pada waktu itu (kelompok terpelajar) belum tergarap secara intensif oleh organisasi sosial keagamaan. Nahdhatul Ulama (NU) cenderung menjadi organisasi yang berbasis masyarakat pedesaan, sementara Muhammadiyah memiliki basis massa di masyarakat perkotaan. Oleh karena itu, kelompok mahasiswa ini merupakan kelompok yang belum tersentuh oleh organisasi keagamaan. *Keempat*, konflik keagamaan (*khilafiyah*) antara Muhammadiyah dan NU masih kuat. Dibalik itu semua, belum ada sebuah organisasi yang mampu menjadi jembatan penghubung antara kedua kelompok ini. Melalui idealisasi sebagai kelompok tengah, mahasiswa Islam dengan HMI-nya mencoba menjadi jembatan antara dua kelompok

organisasi sosial terbesar yang berbasis umat Islam. Dengan landasan pemikiran seperti ini, maka HMI tidak mau terjebak konflik perbedaan *fiqhiyah* dalam masalah agama. *Kelima*, secara ideologis, HMI muncul sebagai sebuah kekuatan elit intelektual untuk melakukan perlawanan kepada kolonialisme dan imperialisme saat itu. Penentangan HMI terhadap kolonialisme ini, dilakukan HMI dengan cara memadukan dua sisi nilai secara bersamaan, yaitu nilai nasionalisme keindonesiaan dan nilai-nilai keislaman.

Dalam konteks sosial-budaya seperti itulah, Achmad Tirtosudiro muncul bersama tokoh mahasiswa Islam yang lainnya, mendirikan dan mengembangkan HMI di Yogyakarta.

Achmad Tirtosudiro muncul dari latar belakang 'priyayi' (pegawai negeri sipil) jaman Belanda, bahkan dari perguruan tinggi umum jurusan ilmu hukum. Maka kehadirannya, memberikan inspirasi tentang organisasi HMI sebagai sebuah organisasi yang elit dan plural (tidak hanya untuk mahasiswa dari perguruan tinggi Islam). Selain itu, dengan pengalaman pendidikannya dan pekerjaan di pemerintahan Belanda, Achmad Tirtosudiro mampu menanamkan nilai-nilai nasionalisme dan patriotisme terhadap anggota HMI saat itu. Dalam kepemimpinan Mintaredja dan Achmad Tirtosudiro inilah, HMI mampu berkembang pesat baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Secara tegas Ahmad Dahlan (1992:368) mengatakan bahwa "Mintaredja, Achmad Tirtosudiro dan M. Sanusi dan lainnya itu praktis terlibat langsung dari permulaan membangun, menggerakkan dan mengembangkan HMI, sehingga eksistensi HMI terasa secara riil di persada tanah air dan sejarah bangsa". Ketiga orang inilah (dengan yang

lainnya) merupakan *Co Founders* (mitra pendiri) Lafran Pane dalam mengembangkan HMI di periode awal.

Ahmad Dahlan Ranuwihardjo, tiga tahun lebih muda dari Achmad Tirtosudiro, tepatnya lahir pada tanggal 13 Desember 1925 di Pekalongan. Kondisi penjajahan di daerah Ahmad Dahlan, masih serupa dengan apa yang dialami oleh Achmad Tirtosudiro. Menurut Ahmad Dahlan sendiri (1995:7) semangat untuk belajar politik saat itu sangat tinggi, karena adanya suasana penindasan oleh penjajah terhadap masyarakat.

Saat menjadi penghuni asrama di Pesantren Zuama, letaknya berdekatan dengan pabrik gula milik Belanda. Kompleks pabrik gula tersebut merupakan daerah terlarang bagi pribumi, bahkan disana ada papan bertuliskan "*verboden voor inlanders*" (pribumi dilarang masuk). Kendatipun ada larangan tersebut, Ahmad Dahlan terkadang memberanikan diri untuk memasuki wilayah tersebut. Semangat anti penjajahan waktu itu sangat kental, sehingga hal-hal yang bersifat kolonialisme akan senantiasa menjadi sasaran kritik dan objek perlawanannya.

Ahmad Dahlan, lahir dari keluarga yang memiliki aktivitas organisasi politik yang tinggi. Pemikiran-pemikiran politis, dan anti penjajahannya berkembang pula di lingkungan pesantren. Tokoh Muhammadiyah seperti Raden Hadji Hadjid dan K.H. Maksum sering diundang untuk berceramah. Isi dari ceramahnya ini, kerap membangkitkan semangat perjuangan dan nasionalisme. Selain itu, selama pendidikan dasar dan menengah dan di pesantren ini, Ahmad Dahlan kerap mengikuti berita-berita politik dari koran yang ada waktu itu, dan juga rajin membaca tulisan-tulisan Bung Karno.

Ahmad Dahlan menjadi Ketua Umum HMI tahun 1951-1953. Kondisi sosial-budaya saat itu, secara politik dan ekonomi bangsa Indonesia sedang melakukan pencarian bentuk. Jika Achmad Tirtosudiro aktif di HMI di masa awal kemerdekaan Indonesia, maka Ahmad Dahlan aktif di kala Indonesia sedang melakukan pencarian bentuk sistem politik nasional.

Situasi politik saat itu, kondisi politik bangsa Indonesia *fluktuatif*. Paling tidak ada sejumlah masalah yang terkait dengan penataan sistem ketatanegaraan dan sistem kemasyarakatan bangsa Indonesia saat itu. *Pertama*, tantangan pemerintah Republik Indonesia saat itu, tidak hanya datang dari luar negeri tetapi juga dari dalam negeri (tanggal 27 Desember 1949 saat sebelum Soekarno menjadi Presiden Republik Indonesia Serikat). *Kedua*, fluktuasi sistem pemerintahan dari parlementer dan presidensial terus berlanjut, bahkan sampai pada dikeluarkannya Dekrit Presiden 5 Juli 1959.

Sementara itu, kondisi sosial-budaya bangsa Indonesia pada waktu Sulastomo lahir sudah memiliki suasana 'psikologi-politik' masyarakat Indonesia yang berbeda dengan apa yang terjadi pada masa kedua tokoh sebelumnya. Sulastomo lahir tanggal 13 September 1938 di Surabaya. Pada masa ini, menurut Arbi Sanit (1989:37-38) pemuda dan mahasiswa Indonesia memerankan diri sebagai penggagas dan aplikator ideologi kebangsaan. Dengan kata lain, pemuda, mahasiswa dan masyarakat Indonesia yang sudah dewasa pada waktu itu telah terbiasa mensosialisasikan nilai-nilai perjuangan dan nasionalisme Indonesia. Pada konteks seperti inilah, Sulastomo Lahir.

Sumpah Pemuda, terjadi pada tanggal 28 Oktober 1928. Ini adalah era kebangkitan nasional pemuda, sementara pendidikan-pendidikan nasionalisme dan kepatriotan sudah berkembang sejak Syarikat Islam berdiri. Oleh karena itu, masa kanak-kanak Sulastomo ini dapat dikatakan sebagai era masyarakat Indonesia mengkristalkan semangat nasionalisme dan kepatriotismenya, atau disebut sebagai babak akhir penjajahan Belanda di Indonesia, dan babak penguatan nasionalisme Indonesia.

Sulastomo menjadi Ketua Umum HMI tahun 1963-1966. Dalam era kepengurusan Sulastomo ini, terdapat sejumlah dinamika sosial-politik yang spesifik. *Pertama*, kondisi pemerintahan yang penuh dengan friksi dan intrik politik antar kelompok dan partai politik. Soekarno sebagai Presiden Republik Indonesia, mengembangkan konsep Nasakom sebagai 'alat pemersatu' unsur-unsur revolusi dalam membangun bangsa Indonesia, dan juga alat pemukul bagi kelompok antirevolusi. *Kedua*, HMI merupakan salah satu sasaran pengganyangan kelompok PKI dan *underbouwnya*. Setelah Masyumi dibubarkan, PKI menganggap bahwa HMI sebagai setan kota yang harus dibubarkan. Oleh karena itu, HMI pada saat kepengurusan Sulastomo ini, cukup banyak tersita waktunya dalam menangani serangan-serangan politis PKI terhadap eksistensi organisasi.

Kondisi sosial-politik masa kelahiran Nurcholish Madjid tidak jauh berbeda dengan yang dialami oleh Sulastomo. Perbedaannya terletak pada kondisi budaya lingkungan keluarga dan lingkungan masyarakat dalam skala mikro. Lingkungan masyarakat dalam skala mikro, saat Nurcholish Madjid hidup di

lingkungan pesantren, dan tokoh politik yang berpengaruh besar, yaitu keluarga pendiri Nahdhatul Ulama (NU). Nilai dan jiwa nasionalisme yang religius, pada dasarnya sudah berkembang semenjak Nurcholish Madjid masih kecil, khususnya dari semangat partai Masyumi atau tokoh Natsir. Bahkan, Nurcholish Madjid pun sempat disebut “Natsir muda”, kendatipun pada babak akhirnya (Nurcholish Madjid dewasa) terdapat sejumlah persilangan pendapat dengan tokoh Masyumi tersebut.

Nurcholish Madjid menjadi Ketua Umum PB HMI selama dua periode. Pada periode pertama, (1966-1969), kepengurusannya dihadapkan pada situasi baru sejarah Indonesia, yaitu era Orde Baru dibawah kepemimpinan Letjen Soeharto dan kekuatan TNI (AD) sebagai kekuatan politik yang dominan. Selain kedua kekuatan politik tersebut, ada lembaga dan organisasi pro Pancasila yang menjadi kekuatan sosial politik di masyarakat. Pada sisi lainnya, Pemerintah Republik Indonesia saat itu, tengah memasuki babak baru penataan sistem kemasyarakatan dan sistem kenegaraan pasca tragedi 1965. Kondisi ekonomi masyarakat masih terpuruk, dan stabilitas politik belum mapan. Sampai pada kepengurusan Nurcholish Madjid yang kedua, Pemerintahan Orde Baru baru memasuki tahap awal penataan sistem kebangsaan dan kenegaraan. Dalam konteks seperti inilah, Nurcholish Madjid memimpin HMI selama dua periode.

Tabel 4 :
Kondisi Sosial Politik Masa Kepemimpinan HMI

No	Periode / Peristiwa	Achmad Tirtosudiro 1947-1951	Ahmad Dahlan 1951-1953	Sulastomo 1963-1966	Nurcholish Madjid 1966-1972	Saleh Khalid 1986-1989
1	Kondisi Sebelum Memimpin HMI	<ul style="list-style-type: none"> • Lahir tahun 1922 • Kolonialisme Belanda dan Jepang • Peristiwa Sumpah Pemuda 	<ul style="list-style-type: none"> • Lahir tahun 1925 • Kolonialisme Belanda dan Jepang • Peristiwa Sumpah Pemuda 	<ul style="list-style-type: none"> • Lahir tahun 1938 • Bangkitnya nasionalisme • Peristiwa Proklamasi Kemerdekaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Lahir tahun 1939. • Bangkitnya nasionalisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Lahir tahun 1958. • Pemberlakuan asas tunggal
2	Kondisi sosial budaya era Kepemimpinan di HMI	<ul style="list-style-type: none"> • Dua tahun setelah Proklamasi • Semangat nasionalisme • Inferiority Islam • Inferiority bangsa dan negara • Konflik NU ... muhamadiyah 	<ul style="list-style-type: none"> • Semangat nasionalisme • Semangat demokratisasi • Konflik ideologi antar Pancasila dan Islam • Fluktuasi sistem pemerintahan • Separatisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Peristiwa G 30 S /PKI • friksi partai dan ideologi • HMI menjadi sasaran penggayangan PKI 	<ul style="list-style-type: none"> • Awal Orde Baru • Transisi ideologi dan pemerintahan • Pemantapan ideologi Pancasila 	<ul style="list-style-type: none"> • Era Pembangunan ekonomi • Depolitisasi mahasiswa melalui kebijakan NKK/BKK



Tokoh yang kelima, yaitu Muhammad Saleh Khalid. Kondisi kehidupan sosial budaya masyarakat Indonesia saat itu sudah berbeda secara tegas dengan konteks sosial budaya tokoh HMI sebelumnya. Saleh Khalid lahir pada era Orde Baru, yaitu tanggal 8 Desember 1958 di Medan.

Ada sejumlah kondisi sosial-politik yang relevan untuk dikemukakan. *Pertama*, Saleh Khalid memegang jabatan Ketua Umum PB HMI setelah diberlakukannya asas tunggal Pancasila sebagai satu-satunya asas organisasi sosial politik dan organisasi kemasyarakatan. *Kedua*, dibekukannya Dewan Mahasiswa oleh KOBKAMTIB sejak tanggal 21 Januari 1978, dan diberlakukan depolitisasi mahasiswa melalui kebijakan NKK/BKK. Sehingga, aktivitas mahasiswa dan lingkungan mahasiswa ditarik kembali ke dunia kampus (*back to campus*) dan cenderung apolitis. Organisasi kemahasiswaan pada waktu ada pada tingkat fakultas, dan ada dibawah pengendalian universitas. Implikasinya adalah mahasiswa tidak memiliki organisasi yang berskala universiter dan nasional. Organisasi kemahasiswaan yang tumbuh adalah bertaraf fakultas di kampusnya masing-masing. *Ketiga*, secara nasional, ideologi pembangunan mendominasi pada seluruh aspek kehidupan bangsa Indonesia. *Keempat*, kekuasaan Soeharto sedang pada posisi yang sangat kuat, dan pemerintah cenderung refresif kepada kekuatan-kekuatan kritis yang tumbuh di masyarakat. *Kelima*, pada tahun 1973, pemerintah membentuk wadah organisasi tunggal untuk pemuda dan mahasiswa yang diberi nama Komite Nasional Pemuda Indonesia (KNPI). Saleh (1996:95) lahirnya KNPI ini menyebabkan organisasi kemahasiswaan bersifat sentralistik dan dapat dikendalikan oleh Kantor Menteri Negara Pemuda dan Olah Raga.

Dari sejumlah fakta sosial-politik tersebut, dapat dikritis mengenai performansi kepemimpinan, dan visi kepemimpinan tokoh HMI yang menjadi subjek penelitian ini.

Performansi kepemimpinan tokoh HMI ini, didukung oleh terbentuknya sebuah tradisi interaktif dan dialogis antara tokoh HMI dengan elit politik yang menjadi aktor utama dalam dinamika politik saat ini. Tradisi ini memberikan implikasi adanya kepekaan yang menasional mengenai gejala sosial politik yang ada di masyarakat. Meminjam istilah Koentowidjoyo (2001:133), karakter kemuslimannya ini menjadi dekat dengan mesjid sekaligus juga peka terhadap dinamika sosial. Selain itu, tradisi dialogis dengan narasumber di luar lingkungan pendidikan formal (baca : selain guru di sekolah, ustad di pesantren) memberikan dampak luasnya cakrawala dan wawasan intelektual tokoh HMI.

E. Kepemimpinan Dalam Keilmuan

Membahas masalah kepemimpinan memang bukan masalah sederhana. Waren Bennis (1989:xvii) mengatakan bahwa studi kepemimpinan bukanlah ilmu pasti. Ilmu sosial, sebagai karakter sosial itu sendiri, senantiasa melahirkan adanya keanekaragam perspektif di dalam memahami sebuah gejala. George Ritzer (1992) menyebutnya dengan istilah paradigma ganda.

Salah satu dari teori kepemimpinan yang berkembang itu, adalah teori kepemimpinan ekologis. Dalam teori ini, dikemukakan bahwa performansi kepemimpinan seseorang berkembang karena ada tiga faktor utama, yaitu (1) faktor bawaan, (2) faktor pendidikan atau penyadaran, serta (3) pengalaman langsung dalam menduduki posisi dan peran kepemimpinan. Dengan kata lain

(Muhibbin:1997, Sondang:1997), kepemimpinan seseorang tersebut lebih bersifat situasional, temporal, kontekstual dan spasial.

Namun demikian, berdasarkan cermatan terhadap hasil penelitian ini, dapat dikemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan, khususnya nilai dasar kepemimpinan dapat dibangun melalui penyadaran. Tanpa harus memaksakan bentuk dan format artikulasinya, pendidikan mampu memberikan sebuah ruang kondisi penyadaran dan pemberdayaan bagi kader calon pemimpin.

Lingkungan pendidikan yang ada (keluarga, persekolahan, luar sekolah dan masyarakat) merupakan komponen lingkungan pendidikan yang harus secara simultan dan mutual dalam membangun kader. Dalam konteks ini, pembinaan kader pemimpin di masa depan, dapat dikatakan sebagai sebuah upaya sadar dari lingkungan pendidikan dalam menumbuhkembangkan nilai kepemimpinan kader.

Ada dua asumsi dasar, yang menjadi argumen keyakinan penelitian ini. satu sisi, setiap insan memiliki potensi kepemimpinan. Dalam konteks dan batasan apapun, setiap individu memiliki potensi dasar untuk menjadi seorang pemimpin. Pada sisi yang lainnya, potensi kepemimpinan ini, perlu disentuh dan diberi ruang untuk berkembang. Dengan lecutan pendidikan yang secara sadar, mampu melecutkan potensi kepemimpinan seseorang menjadi kepemimpinan aktual.

Oleh karena itu, penelitian memberikan sebuah rekomendasi dasar mengenai pentingnya sistem pendidikan kepemimpinan, tes potensi kepemimpinan dan lingkungan budaya pendidikan yang kondusif bagi proses kaderisasi kepemimpinan.