

## BAB 4 PEMBAHASAN

### 4.1. Kepemimpinan Negarawan pada Pemimpin Pemuda

Peneliti menilai, bahwa kelima belas karakter negarawan berdasarkan teori negarawan (*statemanship*) yang dijadikan salahsatu pisau analisis pada penelitian ini tengah dan telah disampaikan kepada para pemimpin pemuda. Karakter negarawan ini disampaikan oleh berbagai *stakeholders*, yaitu pemuda melalui berbagai lembaga-lembaga kepemudaan khususnya OKP dan pemerintah.

Peneliti menilai seharusnya setiap *stakeholder* memahami dengan sebaik-baiknya pentingnya seluruh karakter negarawan ditanamkan kepada para pemimpin pemuda yang dibinanya. Seluruh karakter negarawan tersebut penting untuk disampaikan kepada para pemimpin pemuda karena diharapkan mereka akan menjadi pemimpin negarawan bagi Bangsa Indonesia di masa depan. Oleh karenanya, setiap *stakeholder* harus terlebih dahulu memahami setiap karakter negarawan tersebut.

Nilai-nilai moral yang ditanamkan kepada para pemimpin pemuda adalah berupa sikap dan perilaku yang sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku pada masyarakat Indonesia.

Sikap bijaksana yang ditanamkan kepada para pemimpin pemuda adalah sikap bijaksana dalam mengambil keputusan dan melakukan tindakan. Sikap bijaksana ini terkait dengan sikap tegas, karena dalam mengambil keputusan dan melakukan tindakan, bukan hanya membutuhkan sikap bijaksana, melainkan sekaligus sikap tegas.

Integritas yang ditanamkan kepada para pemimpin pemuda yaitu pribadi yang tidak melanggar nilai, norma, dan hukum yang berlaku.

Sikap rendah hati yang ditanamkan kepada para pemimpin pemuda adalah sikap rendah hati kepada masyarakat yang berada di sekitarnya. Dengan adanya sikap rendah hati ini maka akan menumbuhkan rasa simpati maupun empati kepada masyarakat. Atas dasar rasa simpati dan empati itulah, para pemimpin pemuda termotivasi untuk membela kepentingan/ kesejahteraan umum bagi masyarakat.

Kepada para pemimpin pemuda juga ditanamkan sikap visioner untuk mencapai cita-cita Bangsa dan Negara Indonesia yang termaktub dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Selain cita-cita Bangsa dan Negara Indonesia, para pemimpin pemuda juga harus memiliki cita-cita bagi pemberdayaan pemuda melalui lembaga mereka masing-masing, serta cita-cita sebagai pribadi manusia yang utuh.

Untuk dapat mencapai visi tersebut maka para pemimpin pemuda harus memiliki sikap kerja keras. Sikap kerja keras yang dimaksud adalah dengan mempersembahkan seluruh potensi terbaik yang dimiliki oleh para pemimpin pemuda dalam upaya untuk mencapai visi yang telah dicanangkan.

Sikap konsisten yang ditanamkan kepada para pemimpin pemuda yaitu konsisten terhadap visi yang ingin dicapai, serta kesesuaian antara perkataan dengan perbuatan.

Sikap adil yang ditanamkan kepada para pemimpin pemuda yaitu adil dalam memandang kebenaran dan kesalahan. Sikap adil inilah yang akan memotivasi para pemimpin pemuda untuk selalu membela kebenaran.

Sikap demokratis yang ditanamkan kepada para pemimpin pemuda adalah kepemimpinan yang tidak otoriter, menghargai kebebasan setiap individu, menghargai setiap pendapat termasuk jika terjadi perbedaan pendapat.

Sikap menjunjung hak asasi manusia yang ditanamkan kepada para pemimpin pemuda khususnya terkait dengan hak sipil dan politik, serta hak ekonomi, sosial, dan budaya bagi masyarakat.

Kapabilitas yang harus dimiliki oleh para pemimpin pemuda adalah kapabilitas yang sesuai untuk dapat berkontribusi di tengah masyarakat. Melalui kapabilitas tersebut, maka kontribusi pemimpin pemuda dapat diberikan dengan kualitas yang baik.

Para pemimpin pemuda juga harus memiliki kemampuan berfikir strategis dan sistemik, yaitu kemampuan berfikir strategis dan sistemik dalam mengambil

keputusan dan melakukan tindakan dalam rangka berkontribusi terhadap masyarakat.

Para pemimpin pemuda seharusnya mendapatkan pandangan positif dari masyarakat, sehingga keberadaan pemimpin pemuda diterima dan didukung oleh masyarakat. Demikian pula dengan masyarakat internasional, melalui pergaulan yang luas dan kontribusi yang bermanfaat bagi masyarakat internasional, pemimpin pemuda seharusnya juga mendapat pandangan positif.

Peneliti berpendapat, seluruh karakter negarawan harus disampaikan secara menyeluruh kepada para pemimpin pemuda, agar seluruh karakter negarawan tersebut diinternalisasikan dalam sikap dan perilaku setiap pemimpin pemuda dalam berbagai kontribusinya, baik kepada masyarakat, kelompok pemuda, maupun pribadinya.

Peneliti menilai setiap *stakeholder* memiliki pemahaman masing-masing terhadap setiap karakter negarawan yang seharusnya disampaikan kepada pemimpin pemuda. Pemahaman yang berbeda satu sama lain ini dikarenakan perbedaan karakteristik setiap *stakeholder*. Peneliti menilai, tidak ada permasalahan atas perbedaan pemahaman ini, karena pada dasarnya setiap karakter negarawan tersebut sebenarnya telah secara langsung maupun tidak langsung ditanamkan oleh setiap *stakeholder* kepada para pemimpin pemuda yang dibinanya. Peneliti berpendapat setiap *stakeholder* hendaknya senantiasa lebih mendalami pemahaman atas setiap karakter negarawan untuk kemudian dapat dikembangkan pada para pemimpin pemuda yang dikader dan/atau dibinanya.

#### **4.1.1 Komite Nasional Pemuda Indonesia (KNPI) yang diwakili oleh Dewan Pimpinan Pusat (DPP) sebagai Representasi Organisasi Kepemudaan Masyarakat (OKP)**

Berdasarkan wawancara mendalam yang dilakukan oleh Peneliti kepada informan yang merupakan representasi OKP, yaitu Bapak DR. Aziz Syamsuddin sebagai Ketua Umum KNPI, Peneliti mendapat gambaran bahwa KNPI tengah dan telah berupaya untuk menanamkan seluruh karakter negarawan pada teori negarawan (*statesmanship*) kepada para pemimpin pemudanya.

Bapak Azis menyatakan bahwa KNPI merupakan wadah berhimpun berbagai OKP yang mengirim para pemimpin pemudanya yang potensial

berdasarkan rekomendasi tertulis OKP yang bersangkutan untuk bergabung dalam kepengurusan KNPI. Dengan bergabungnya para pemimpin pemuda dari berbagai OKP tersebut ke dalam KNPI, KNPI mengharapkan adanya dua dampak positif. *Pertama*, para pemimpin pemuda yang bergabung dalam kepengurusan KNPI dapat meningkatkan pemberdayaan dan kualitasnya. Dan *kedua*, memperluas jejaring kerja antar pemimpin pemuda dan/atau OKP, serta antara OKP dengan berbagai pihak strategis. Dampak memperluas jejaring ini sangat memungkinkan karena terdapat sekitar delapan puluh OKP yang bersifat plural, karena memiliki pandangan beragam, yang bergabung dengan KNPI. Kedua dampak positif tersebut diharapkan dapat bersinergi sebagai modal untuk membangun Bangsa dan Negara Indonesia di masa depan.

Bapak Azis mengemukakan bahwa KNPI menyampaikan karakter negarawan kepada para pemimpin pemudanya informal melalui komunikasi sosial baik secara aktif maupun pasif yang dilakukan oleh para pemimpin pemuda KNPI dari berbagai OKP dengan latar belakang yang heterogen, baik politik, agama, profesi, dan lain-lain, dalam ruang lingkup KNPI. Perbedaan yang melatarbelakangi para pemimpin pemuda yang bergabung dalam KNPI merupakan suatu kekayaan sebagai modal pembangunan Bangsa dan Negara Indonesia.

Dalam menyampaikan nilai-nilai moral kepada para pemimpin pemudanya KNPI mengembangkan sikap saling menghargai dan bijaksana atas berbagai perbedaan yang melatarbelakangi mereka. KNPI meyakini sikap bijaksana terhadap perbedaan merupakan bagian dari iklim demokrasi yang dikembangkan oleh KNPI kepada para pemimpin pemuda yang bergabung di KNPI. Sikap saling menghargai dan bijaksana inilah yang juga merupakan sikap menjunjung tinggi hak asasi manusia.

KNPI juga menyampaikan sikap tegas kepada para pemimpin pemudanya. Sikap tegas disampaikan melalui kewajiban para pemimpin pemuda KNPI untuk menjalankan setiap keputusan. Proses menetapkan keputusan itu sendiri mengadopsi prinsip demokrasi yang menghargai setiap perbedaan pendapat. Walaupun banyak perbedaan pendapat yang berkembang namun harus diakhiri dengan suatu keputusan yang tegas yang dihormati oleh semua pihak.

KNPI menyampaikan integritas kepada para pemimpin pemudanya dengan menjaga tutur kata, perbuatan, dan perilaku, sesuai dengan komitmen para pemimpin pemuda terhadap KNPI. Setiap pemimpin pemuda KNPI tidak dibenarkan untuk melanggar komitmen tersebut, terlebih lagi karena hal-hal yang bersifat pragmatis. Hal ini dikarenakan pada dasarnya setiap pemimpin pemuda yang tergabung di KNPI memiliki beban moral yang harus dipertanggungjawabkan kepada OKP yang merekomendasikan mereka. Integritas yang dimiliki oleh setiap pemimpin pemuda KNPI ini diharapkan akan dapat senantiasa dikembangkan untuk kepentingan Bangsa dan Negara Indonesia.

KNPI juga menyampaikan sikap rendah hati kepada para pemimpin pemudanya. Kader pemuda KNPI diharapkan dapat menginternalisasikan sikap rendah hati dengan mengembangkan rasa empati kepada masyarakat melalui misi memperjuangkan kepentingan umum dan kesejahteraan masyarakat. Misi tersebut direalisasikan melalui berbagai kegiatan yang secara langsung menyentuh masyarakat yang membutuhkan, dengan tujuan meringankan beban masyarakat dengan segera, misalkan dalam bentuk bantuan sosial. Walaupun upaya ini sebenarnya merupakan tanggung jawab pemerintah, namun KNPI tetap ikut berpartisipasi.

KNPI menyampaikan sikap visioner kepada para pemimpin pemudanya, yaitu visi keindonesiaan, yang mengedepankan kebersamaan di atas perbedaan. Bagi setiap pemimpin pemuda KNPI, masih ada visi lainnya yang harus mereka capai, yaitu visi OKP yang merekomendasikan mereka untuk dapat bergabung menjadi pengurus KNPI. Setiap OKP memiliki visi masing-masing yang harus dicapai. Pencapaian visi setiap OKP tersebut harus diupayakan oleh seluruh kader OKP, termasuk pemimpin pemudanya yang direkomendasikan untuk bergabung dalam kepengurusan KNPI. Dalam hal visi OKP tersebut, KNPI tidak dapat, baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mengintervensi visi tersebut. Namun demikian, KNPI mengakomodasi setiap visi dari berbagai OKP yang bergabung dengan KNPI menjadi visi KNPI, yang menjadi visi bersama kader pemuda KNPI, yaitu visi keindonesiaan.

KNPI menyampaikan sikap adil kepada para pemimpin pemudanya. Namun sikap adil ini masih terbatas dalam konteks internal menjalankan kegiatan di

KNPI, dimana tidak ada pemimpin pemuda yang lebih diutamakan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pengurus KNPI daripada pemimpin pemuda lainnya. Sikap adil yang ditanamkan kepada pemimpin pemuda KNPI belum mengarah kepada sikap adil secara umum yang menyentuh peran KNPI dalam kehidupan sosial masyarakat.

Secara umum para pemimpin pemuda KNPI memiliki kapabilitas untuk melaksanakan tugas dan fungsinya di KNPI maupun organisasi induknya. Walaupun demikian tidak seluruh pemimpin pemuda memiliki kapabilitas tersebut. KNPI mengarahkan agar kapabilitas yang dimiliki oleh pemimpin pemudanya dapat dikembangkan agar lebih bermanfaat bagi masyarakat. Untuk mengembangkan kapabilitas kader pemuda tentu saja membutuhkan dukungan finansial. Oleh karena KNPI mengharapkan pemerintah juga dapat mendukung kebutuhan finansial agar KNPI dapat mengembangkan kapabilitas yang dimiliki oleh para pemimpin pemudanya. Kapabilitas yang dimiliki oleh pemimpin pemuda KNPI itu harus diiringi dengan sikap bekerja keras. Namun demikian tidak semua pemimpin pemuda KNPI menginternalisasi sikap kerja keras dengan baik.

Selain harus memiliki kapabilitas dan etos kerja keras, para pemimpin pemuda KNPI juga dituntut untuk mampu berfikir strategis dan sistemik. Walaupun belum semua dimiliki oleh seluruh pemimpin pemuda KNPI. Namun kemampuan berfikir strategis dan sistemik ini akan dikembangkan secara bertahap dan perlahan-lahan.

Masyarakat masih memandang KNPI dengan cukup baik. Pandangan yang cukup baik ini merupakan dampak dari berbagai sikap dan program KNPI. Namun demikian masih ada sedikit pandangan yang kurang baik mengenai kiprah KNPI. Pandangan yang kurang baik ini seharusnya diperbaiki dengan meningkatkan pemberdayaan para pemimpin pemuda KNPI untuk lebih berkontribusi kepada Bangsa dan Negara Indonesia. Ketua KNPI menilai, untuk dapat meningkatkan pemberdayaan tersebut maka dibutuhkan dukungan pemerintah kepada KNPI.

#### 4.1.2. Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga (KEMENEGPORA) sebagai Representasi Pemerintah

Berdasarkan informasi yang Peneliti dapatkan dari DR. Muhammad Budi Setiawan, M.Eng sebagai Deputi Bidang Pengembangan Kepemimpinan (Deputi II) KEMENEGPORA sebagai salahsatu *stakeholder* dalam upaya pengembangan kepemimpinan pemuda telah melakukan upaya internalisasi seluruh karakter khusus negarawan kepada para pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya. Keseluruhan karakter negarawan tersebut merupakan satu-kesatuan yang tidak dapat dipisahkan untuk membangun kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda yang diharapkan akan menjadi pemimpin bangsa di masa depan.

Bapak Budi Setiawan menyatakan bahwa upaya internalisasi karakter-karakter khusus negarawan ini diselenggarakan dalam bentuk berbagai pelatihan dan/atau perkuliahan yang melibatkan pemimpin pemuda sebagai *stakeholder* KEMENEGPORA. Karakter-karakter negarawan tersebut disampaikan secara formal dalam kurikulum pelatihan dan perkuliahan melalui berbagai format. Berbagai pelatihan dan/atau perkuliahan yang dimaksud adalah Pelatihan *Emotional Spiritual Question (ESQ)*, Pelatihan *Hearth Intelegent*, Pelatihan Moral dan Etika Pemuda Indonesia, Pelatihan Nasional Pasukan Pengibar Bendera Pusaka (PASKIBRAKA), Pelatihan Kepemimpinan Pemuda, Pelatihan Ketahanan Nasional Pemuda (TANASDA), Pelatihan Ketahanan Nasional Pemuda, dan Pendidikan Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia – Program Studi Kajian Ketahanan Nasional – Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan. Berbagai pelatihan dan/atau perkuliahan tersebut diselenggarakan secara berjenjang, mulai dari jenjang kabupaten/kota dan./atau provinsi yang diselenggarakan oleh Dinas Pemuda dan Olahraga kabupaten/kota dan/atau provinsi maupun jenjang regional dan nasional yang diselenggarakan oleh Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga. Format pelatihan dan/atau perkuliahan untuk menyampaikan secara langsung karakter-karakter negarawan misalnya melalui materi yang disampaikan oleh narasumber. Selain melalui format materi pelatihan dan perkuliahan, karakter negarawan juga dapat disampaikan dalam format permainan (*games*), permainan peran (*role play*), dan *outbond*. Walaupun disampaikan dalam format permainan (*games*), permainan peran (*role play*), dan *outbond*, karakter negarawan tersebut

tetap dapat terinternalisasi pada pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder* KEMENEGPORA. Tujuan dari pelatihan dan perkuliahan kepemimpinan tersebut adalah untuk mempersiapkan pemuda Indonesia menjadi pemimpin-pemimpin masa depan yang memiliki karakter negarawan.

Untuk mendukung berbagai pelatihan dan perkuliahan kepemimpinan tersebut, maka KEMENEGPORA telah menyusun suatu buku manual pedoman pelatihan kepemimpinan pemuda yang memuat nilai-nilai kepemimpinan yang akan diinternalisasikan kepada para pemuda pada setiap jenjang.

Dalam penyelenggaraan berbagai pelatihan-pelatihan tersebut KEMENEGPORA dapat bekerjasama dengan lembaga-lembaga lain yang memiliki kompetensi sesuai dengan pelatihan dan perkuliahan tersebut dan lembaga-lembaga lain yang turut bertanggung jawab terhadap pengembangan kepemimpinan pemuda yaitu Dinas Pemuda dan Olahraga kabupaten/kota dan/atau provinsi, Lembaga Ketahanan Nasional (LEMHANAS), dan lain-lain.

KEMENEGPORA, khususnya melalui Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda (Deputi I) - Asisten Deputi Imtaq (Iman dan Taqwa) dan Iptek (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi), telah melakukan upaya menyampaikan nilai-nilai moral dan etika kepada para pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya melalui berbagai pelatihan yang menekankan aspek spiritual, seperti. Pelatihan *Emotional Spritual Quation (ESQ)*, Pelatihan *Hearth Inteleigent*, dan Pelatihan Moral dan Etika Pemuda Indonesia.

KEMENEGPORA juga telah menyampaikan karakter bijaksana kepada pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya. Deputi Bidang Pengembangan Kepemimpinan (Deputi II) memandang sikap bijaksana adalah ketika seseorang dapat melakukan pendekatan yang baik pada saat dihadapkan dengan konflik dan cara mengambil keputusan. Karakter bijaksana disampaikan melalui materi-materi dalam berbagai pelatihan dan/atau perkuliahan. Salahsatu pelatihan yang kental dengan upaya menginternalisasikan karakter bijaksana adalah Pelatihan Nasional Pasukan Pengibar Bendera Pusaka (PASKIBRAKA). KEMENEGPORA menginternalisasikan nilai-nilai kecerdasan emosional dan spiritual kepada para pemuda peserta Pelatihan Nasional PASKIBRAKA. Nilai-nilai kecerdasan emosional dan spiritual tersebut kemudian diaplikasikan dalam sebuah pendekatan



yang unik, yaitu "Desa Bahagia". "Desa Bahagia" merupakan simulasi bagaimana para peserta pelatihan memimpin masyarakatnya dalam suatu pedesaan. Pelatihan lainnya yang turut menginternalisasikan sikap bijaksana adalah Pelatihan Kepemimpinan Pemuda. Pelatihan Kepemimpinan Pemuda ini diselenggarakan pada berbagai jenjang, yaitu kabupaten/ kota, provinsi, regional, dan nasional. Pelatihan Kepemimpinan Pemuda pada jenjang kabupaten/ kota dilaksanakan oleh Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) Provinsi, kemudian jenjang provinsi, regional, dan nasional dilaksanakan oleh KEMENEGPORA. Salahsatu Pelatihan Kepemimpinan Pemuda yang dimaksud adalah Pelatihan Ketahanan Nasional Pemuda (TANASDA) yang diselenggarakan oleh KEMENEGPORA bekerjasama dengan LEMHANAS.

KEMENEGPORA juga menyampaikan karakter tegas kepada para pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya melalui berbagai pelatihan. Deputy Bidang Pengembangan Kepemimpinan memandang karakter tegas sebagai bagian dari nilai-nilai kepemimpinan. Karakter tegas disampaikan melalui sebuah materi dalam berbagai pelatihan dan/atau perkuliahan.

KEMENEGPORA juga menyampaikan karakter pribadi pemimpin yang memiliki integritas kepada para pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya. Deputy Bidang Pengembangan Kepemimpinan memandang integritas sebagai kesesuaian kata dengan perbuatan. Karakter integritas disampaikan melalui berbagai materi pada pelatihan dan/atau perkuliahan. Salahsatu permasalahan aktual mengenai integritas yang disampaikan kepada peserta pelatihan dan/atau perkuliahan kepemimpinan pemuda adalah integritas penyelenggara negara terhadap tindak pidana korupsi, kolusi, dan nepotisme. Permasalahan aktual seperti ini penting untuk disampaikan sebagai upaya pencegahan agar para pemimpin pemuda yang diharapkan akan menjadi pemimpin-pemimpin yang memiliki karakter negarawan tidak terlibat dalam tindak pidana korupsi, kolusi, dan nepotisme. Pembahasan isu aktual tersebut juga melibatkan narasumber dari Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) khususnya Deputy Pencegahan Korupsi.

KEMENEGPORA juga menyampaikan karakter rendah hati kepada pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya. Deputy Bidang Pengembangan Kepemimpinan memandang karakter rendah hati bukanlah rendah diri, tidak

arogan. Karakter rendah hati merupakan salahsatu karakter negarawan yang diinternalisasikan melalui pelatihan mengenai iman dan taqwa, seperti Pelatihan *Emotional and Spiritual Question (ESQ)* dan Pelatihan *Heart Intelegent*.

KEMENEGPORA menyampaikan sikap visioner kepada pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya. Deputy Bidang Pengembangan Kepemimpinan (Deputi II) menilai karater visioner menjadi karakter yang paling penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Seorang pemuda harus menjadi pemimpin, paling tidak untuk memimpin dirinya, kemudian berkembang untuk memimpin keluarga, masyarakat di sekitarnya, dan bangsa. Seorang pemimpin harus dimulai dari seorang pemimpi yang memiliki mimpi (visi) yang besar. Seorang pemimpin harus memiliki mimpi bukan sekedar untuk dirinya sendiri, namun juga untuk bangsanya. Jika seseorang memiliki visi maka layak menjadi pemimpin. Bermimpi dan memimpin merupakan dua hal yang saling terkait. Seseorang tidak dapat menjadi seorang pemimpin jika tidak memiliki mimpi.

KEMENEGPORA menyampaikan karakter konsisten kepada pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya. Karakter konsisten disampaikan melalui berbagai pendekatan dalam pelatihan. Pemuda peserta pelatihan dan/atau perkuliahan diberikan pemahaman pentingnya menjaga konsistensi dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi memiliki tujuan, namun tujuan tersebut kadangkala dapat menyimpang menjadi tujuan pragmatis ketika menghadapi suatu hambatan. Pemimpin pemuda harus konsisten dengan tujuan idealis organisasi. Sikap konsisten ini harus dipertahankan oleh pemuda hingga masa depan ketika mereka telah menduduki jabatan tertentu.

KEMENEGPORA juga menyampaikan karakter bekerja keras kepada pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya. Karakter kerja keras akan nampak melalui berbagai format pelatihan, misalnya dalam permainan peran (*role play*). Karakter kerja keras disampaikan melalui materi mengenai etos kerja. Deputy Bidang Pengembangan Kepemimpinan (Deputi II) memandang bahwa karakter bekerja keras merupakan bagian dari etos kerja yang sangat penting untuk dimiliki oleh pemimpin pemuda. Etos kerja harus dilatih, dimotivasi, dan dibangkitkan karena manusia memiliki kecenderungan manusiawi untuk bersifat malas dan pasif. Karakter bekerja keras merupakan suatu antitesis dari karakter

ingin instan. Sementara banyak pemuda sekarang yang melakukan sesuatu yang bersifat instan dengan mengharapkan hasil yang besar. Walaupun dalam melakukan sesuatu yang bersifat instan tersebut terdapat unsur bekerja, namun kekuatan bekerja kerasnya lemah.

KEMENEGPORA menyampaikan karakter adil kepada pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya. Karakter adil yang merupakan salahsatu ciri pemimpin, disampaikan melalui berbagai pelatihan kepemimpinan pemuda. Pemimpin pemuda harus memahami cara menerapkan nilai-nilai keadilan. Keadilan tidak berarti sama-rata sama-rasa, akan tetapi proposional kemudian profesional.

KEMENEGPORA menyampaikan katrakter demokratis kepada pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya. Deputi Bidang Pengembangan Kepemimpinan (Deputi II) memandang demokrasi bukan sekedar suara terbanyak, melainkan memprioritaskan musyawarah yang disertai sikap saling menghargai jika terjadi perbedaan pendapat. Melalui musyawarah, pendapat yang tidak mendapat dukungan besar tetap dapat diakomodasikan secara bijaksana menjadi suatu kesepakatan bersama. Walaupun Indonesia merupakan negara demokratis terbesar ketiga setelah Amerika dan India, namun Bangsa Indonesia masih mencari hakikat demokrasi yang sebenarnya. Jika tidak ada sikap saling menghargai maka dapat menimbulkan konflik yang mungkin berakhir dengan perpecahan. Proses demokratisasi saat ini juga mewarnai kehidupan berorganisasi pemimpin pemuda. Bahkan di kalangan pemuda juga masih terjadi konflik akibat pemuda yang kurang menginternalisasi karakter demokratis dalam kehidupannya, termasuk dalam aktivitas kepemudaan. Konsep demokrasi selalu menjadi topik dalam materi pelatihan dan/atau perkuliahan. Pemimpin pemuda diberikan pemahaman cara menyelesaikan masalah melalui suatu musyawarah. Jika dengan cara musyawarah tidak menghasilkan jalan keluar terbaik, maka diperkenankan melakukan pemungutan suara terbanyak yang memang menjadi ciri khas demokrasi, namun pemimpin pemuda hendaknya menyertainya dengan sikap yang juga demokratis. Suatu diskursus yang juga dibahas dalam pelatihan dan/atau perkuliahan adalah apakah kita masih berada dalam proses demokrasi atau sudah selesai. Bahwa Bangsa Indonesia telah memilih jalan reformasi, bukan revolusi.

Reformasi membutuhkan waktu yang cukup panjang untuk dapat merubah Indonesia menuju keadaan yang lebih baik. Sedangkan revolusi dilakukan dengan cara yang cepat dan ekstrim.

KEMENEGPORA juga menyampaikan karakter menjunjung Hak Asasi Manusia (HAM) kepada pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya. Hak Asasi Manusia (HAM) sebagai bagian dari konstitusi Undang-Undang Dasar 1945 (UUD '45) termasuk dalam materi yang dikaitkan dengan konstitusi yang turut disampaikan dalam pelatihan dan/atau perkuliahan. Ketua Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) turut menyampaikan materi tersebut. Dalam berbagai pelatihan kepemimpinan pemuda, materi tersebut terintegrasi dengan materi-materi lainnya, yaitu mengenai sistem tata negara yang penting untuk difahami oleh pemimpin pemuda karena merupakan calon pemimpin nasional di masa depan.

KEMENEGPORA menilai bahwa pemimpin pemuda yang *stakeholder*-nya memiliki kapabilitas dalam melaksanakan peran, tugas, dan fungsinya. Bagi KEMENEGPORA, meningkatkan kapabilitas pemimpin pemuda dalam menghadapi daya saing global merupakan bagian dari penerjemahan terhadap Rencana Pemerintah Jangka Panjang (RPJP) sekaligus Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM). Upaya peningkatan kapabilitas pemimpin pemuda dilakukan melalui berbagai pelatihan. Peserta pelatihan merupakan para pemimpin pemuda yang berhasil melalui proses rekrutmen dan seleksi dengan berbagai persyaratan yang harus terpenuhi. Dengan demikian, peserta pelatihan telah terlebih dahulu memiliki kapabilitas dasar yang kemudian dikembangkan dalam pelatihan. Pelatihan-pelatihan tersebut belum mampu menyentuh seluruh pemuda Indonesia yang jumlahnya delapan puluh juta orang, baru menyentuh para pimpinan OKP.

KEMENEGPORA menilai pimpinan pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya memiliki kemampuan berfikir strategik dan sistemik. Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga menilai kemampuan berfikir strategik dan sistemik sangat penting untuk dimiliki oleh para pemimpin pemuda. Pengembangan kemampuan berfikir strategik dan sistemik ini disampaikan pula dalam berbagai pelatihan kepemimpinan pemuda. Dalam pelatihan tersebut pemimpin pemuda diajak untuk

berfikir sistemik, berfikir global mengenai permasalahan besar baik dalam ruang lingkup nasional maupun internasional, kemudian mengerucut kepada permasalahan lokal untuk kemudian melakukan sesuatu sebagai jalan keluar permasalahan.

KEMENEGPORA mengajak dan menyiapkan para pemimpin pemuda untuk memikirkan dan menyelesaikan berbagai permasalahan kepentingan umum dan kesejahteraan masyarakat. Para pemimpin pemuda hendaknya tidak hanya memikirkan permasalahan pribadi dan organisasinya, karena keberadaan organisasinya bukan merupakan tujuan dari organisasi. Pemimpin pemuda dan organisasinya harus dapat menyelesaikan berbagai permasalahan kepentingan umum dan kesejahteraan masyarakat. Kepedulian para pemimpin pemuda terhadap berbagai permasalahan umum dan kesejahteraan masyarakat juga dilakukan dalam pelatihan kepemimpinan pemuda melalui bakti sosial yang dilakukan sesuai pelatihan. Kegiatan bakti sosial ini penting untuk menjadi pengalaman bagi para pemimpin pemuda agar berguna pasca mengikuti pelatihan.

Masyarakat dalam negeri, khususnya yang memahami tugas-tugas KEMENEGPORA, memandang cukup baik terhadap para pemimpin pemuda yang dibina melalui berbagai pelatihan dan/atau perkuliahan kepemimpinan pemuda yang diselenggarakan oleh KEMENEGPORA. Demikian pula Dinas Pemuda dan Olahraga yang berada di tingkat kabupaten/ kota dan/atau provinsi memberikan pandangan yang cukup baik terhadap para pemimpin pemuda yang telah dibina oleh KEMENEGPORA. Pasca mengikuti pelatihan kepemimpinan pemuda, para pemimpin pemuda lebih mampu memahami berbagai permasalahan bangsa baik lokal, regional, maupun nasional, dan bukan sekedar meminta untuk difahami oleh pihak lain. Namun kiprah para pemimpin pemuda yang dibina oleh KEMENEGPORA ini seringkali tidak terpublikasikan secara masif kepada masyarakat. Hal ini disebabkan oleh adanya kendala anggaran. Pandangan masyarakat internasional kepada para pemimpin pemuda yang merupakan *stakeholder* KEMENEGPORA juga cukup baik. Kapal ASEAN merupakan contoh kegiatan yang selalu mendapat apresiasi baik dari masyarakat internasional, peserta Kapal ASEAN dipersiapkan secara baik pada saat pra dan

selama berada di dalam kapal dan juga pada saat berkunjung ke negara-negara yang menjadi tujuan.

#### **4.1.3 Lembaga Ketahanan Nasional (LEMHANAS) sebagai Representasi Pemerintah**

Berdasarkan wawancara mendalam yang telah Peneliti lakukan kepada Dr. Adi Sujatno, seorang Dosen pada LEMHANAS, Peneliti mendapatkan informasi bahwa LEMHANAS mengkategorikan kader pemuda sebagai pemimpin pemuda yang siap untuk dikembangkan menjadi kader pemimpin nasional bukan sekedar dari faktor usia, namun terkait pula dengan strata kepangkatan dan/atau jabatan. Dalam strata TNI dan POLRI, pangkat kolonel yang merupakan strata menengah dan biasanya pangkat tersebut dipangku oleh anggota TNI yang umurnya masih relatif muda sudah mulai dipersiapkan untuk menjadi kader pimpinan nasional. Sedangkan yang berlaku dalam jabatan birokrasi pemerintahan dimulai dari pangkat IV B dan IV C dengan minimal Eselon II. Sedangkan dari OKP yang dapat dikembangkan oleh LEMHANAS pada unsur pimpinan organisasi, yaitu ketua. Meskipun demikian LEMHANAS juga tidak menutup kemungkinan untuk memberikan pendidikan ketahanan nasional kepada pemimpin pemuda lainnya, misalnya pada program Ketahanan Nasional Pemuda (TANNASDA) yang diselenggarakan oleh KEMENEGPORA. Dalam kegiatan tersebut LEMHANAS berkontribusi dengan menghadirkan narasumber yang berasal dari para dosen LEMHANAS sendiri. Bidang studi yang disampaikan oleh narasumber LEMHANAS meliputi kepemimpinan, wawasan nusantara, wawasan kebangsaan, ketahanan nasional atau kewaspadaan nasional.

LEMHANAS menyampaikan karakter negarawan kepada pemimpin pemuda yang didiknya secara formal melalui pendidikan ketahanan nasional.

Bapak Adi Sujatno menyatakan bahwa LEMHANAS menyampaikan nilai-nilai moral kepada para pemimpin pemuda yang didiknya. Etika moral harus dimiliki oleh setiap pemimpin pemuda. Bahkan etika moral ini lebih penting daripada kekuatan pengetahuan yang juga harus dimiliki oleh para pemimpin pemuda. Oleh karena itu seyogyanya pendidikan kepemimpinan pada level apapun tidak dapat dilepaskan dari pemahaman dan pemantapan etika moral

dalam melaksanakan peran kepemimpinan. Seorang pemimpin yang baik harus diawali dengan internalisasi etika moral dalam dirinya.

Seorang pemimpin pemuda juga harus memiliki sikap bijaksana. Sikap bijaksana berkembang melalui berbagai pengalaman. Setiap pengalaman mengajarkan bagaimana melakukan kepemimpinan yang senantiasa akan lebih baik sejak lalu, masa kini hingga masa mendatang, sehingga dapat membandingkannya. Tanpa pengalaman akan sulit mengemban peran kepemimpinan dengan sikap bijaksana. Sikap bijaksana seorang pemimpin akan terlihat dalam berbagai aplikasi, misalnya sikap yang aspiratif dalam menetapkan kebijakan, tegas terhadap kebenaran dan sanksi atas pelanggaran, membimbing orang-orang yang dipimpinnya.

Sikap tegas yang disampaikan oleh LEMHANAS kepada para pemimpin pemuda adalah tegas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam kepemimpinannya. Seorang pemimpin harus tegas dalam mengambil keputusan dan tindakan, walaupun terkadang beresiko. Sikap tegas itulah yang akan dihargai oleh seluruh orang yang dipimpinnya.

LEMHANAS menyampaikan sikap integritas yang cukup integral kepada para pemimpin pemuda yang dididiknya. Integritas diartikan sebagai *total action*, yaitu bahwa seorang pemimpin harus bekerja keras, yang kemudian harus diiringi dengan bekerja cerdas, kemudian harus diiringi dengan bekerja berkualitas, kemudian harus diiringi dengan bekerja penuh loyalitas, kemudian harus diiringi dengan bekerja ikhlas. Kemudian *total action* tersebut harus dilaksanakan dengan penuh integritas berupa totalitas dari hati nurani, sikap, perilaku, dan kata-kata. Pemimpin yang memiliki sikap integritas adalah pemimpin yang dibutuhkan oleh Bangsa dan Negara Indonesia, yaitu pemimpin yang membela rakyat, menyejahterakan rakyat, mewujudkan keamanan yang kondusif, sehingga kehidupan rakyat menjadi nyaman.

Sikap rendah hati yang disampaikan oleh LEMHANAS kepada para pemimpin pemuda yang dididiknya disampaikan dengan menggunakan filosofi padi, yaitu semakin berisi semakin menunduk, artinya semakin tinggi kedudukan seorang pemimpin maka ia akan menjadi pribadi yang rendah hati. Sikap rendah hati merupakan salahsatu prasyarat kepemimpinan yang sukses dan bahagia. tidak

merasa bisa tetapi bisa merasakan kebutuhan orang lain, ketidak bisaan orang lain, tidak congkak, tidak sombong, tidak arogan. Justru dari kerendahan hatilah mungkin pemimpin itu disenangi, sopan dan santun ya.

Sikap visioner yang disampaikan oleh LEMHANAS kepada para pemimpin pemuda yang didiknya adalah mimpi yang harus memiliki jangkauan yang jauh ke masa depan, baik dalam jangka pendek sampai dengan jangka panjang. Setiap pemimpin harus mempunyai mimpi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bung Karno kepada para pemimpin dan seluruh anak Bangsa Indonesia untuk menggantungkan cita-cita setinggi langit. Para pemimpin muda harus memiliki visi mengenai masa depan Indonesia dalam jangka panjang. Visi yang jauh ke depan tersebut kemudian harus disosialisasikan kepada seluruh masyarakat yang dipimpinnya, sehingga terjadilah *share vision*, dimana visi tersebut harus dimengerti dan dihayati oleh seluruh komponen Bangsa Indonesia. *Share vision* tersebut penting untuk mencapai tujuan secara bersama-sama.

Sikap konsisten yang disampaikan oleh LEMHANAS kepada para pemimpin pemuda yang didiknya adalah konsisten dalam memegang prinsip, seperti prinsip kebenaran, kebaikan, keadilan, non-diskriminasi, dan lain-lain. Seorang pemimpin harus selalu bersikap konsisten dalam kata dan perbuatan. Dengan sikap konsisten tersebut, seorang pemimpin dapat menjadi suri teladan bagi orang-orang yang dipimpinnya.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, LEMHANAS juga menyampaikan sikap bekerja keras kepada para pemimpin pemuda yang didiknya. Sikap bekerja keras seorang pemimpin akan menjadi suri teladan bagi seluruh orang yang dipimpinnya. Pemimpin harus menyatu dengan seluruh orang yang dipimpinnya dengan menunjukkan kerja kerasnya. Tujuan akan tercapai jika dilakukan dengan dengan kerja keras pemimpin dan seluruh orang yang dipimpinnya. Pemimpin harus bekerja keras, bekerja cerdas, bekerja berkualitas, bekerja dengan penuh loyalitas, bekerja ikhlas, dan bekerja dengan penuh integritas.

Sikap adil yang disampaikan oleh LEMHANAS kepada para pemimpin pemuda yang didiknya mengambil pelajaran dari yang diajarkan oleh guru para umat manusia, seperti Nabi Muhammad SAW, Yesus Kristus, Sidarta Gautama,



dan Konghuchu. Dalam pandangan para guru umat manusia itu, keadilan merupakan ujian bagi negara. Keadilan harus sesuai dengan kebutuhan, bukan berdasarkan keinginan. Seorang pemimpin harus mampu menjadi pendengar yang baik, sehingga dapat menampung aspirasi seluruh orang yang dipimpinnya, untuk kemudian dapat mengembangkan pemberdayaan seluruh orang yang dipimpinnya. Dengan demikian, sikap adil yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin meliputi adil dalam bertindak dan mengambil kebijakan.

LEMHANAS juga menyampaikan sikap demokratis kepada para pemimpin pemuda yang dididiknya. Sikap demokratis merupakan sikap yang paling mendasar yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Demokrasi artinya kepemimpinan dari rakyat, oleh rakyat, dan untuk rakyat. Dengan demikian pemimpin yang bersikap demokratis harus mampu menampung keinginan dan kebutuhan rakyat. Demokratis juga berarti harus menghargai pendapat orang lain, walaupun mereka adalah orang-orang yang dipimpinnya, tidak tabu terhadap kritik dari orang lain. Sehingga, seorang pemimpin yang demokratis tidak sekedar menggunakan kekuasaan dalam melaksanakan peran kepemimpinannya.

LEMHANAS juga menyampaikan sikap menjunjung hak asasi manusia kepada para pemimpin pemuda yang dididiknya, diantaranya adalah hak sipil dan politik (SIPOL), hak sosial, ekonomi dan budaya (EKOSOB), dan sebagainya. Khususnya dalam hal hak sipil dan politik, perlu ditanamkan sikap seorang pemimpin terhadap perbedaan pendapat. Seorang pemimpin tidak boleh membatasi kebebasan berpendapat dan berserikat. Namun demikian dalam menyampaikan pendapat dan melakukan berbagai kegiatan secara berserikat harus dilakukan dengan santun dan tidak melanggar hukum. Hak sipil dan politik masyarakat harus dijamin dapat dihormati, dilindungi, dan dipenuhi oleh para pemimpin. Dalam artian bahwa diberikan hak-hak kebebasan rakyat, masyarakat itu memilih.

Para pemimpin pemuda harus memiliki kapabilitas tertentu untuk dapat dididik oleh LEMHANAS. Dengan pendidikan tersebut, maka diharapkan mereka dapat mengembangkan kapabilitasnya. Para pemimpin harus memiliki kemampuan karena pada dasarnya setiap manusia diciptakan oleh Tuhan Yang Maha Esa dengan berbagai kemampuan, khususnya kemampuan sebagai

pemimpin di dunia yang harus dilakukan dengan tanggung jawab. Dengan demikian setiap manusia sebenarnya adalah seorang pemimpin. Namun kepemimpinan yang diharapkan adalah kepemimpinan yang melayani dengan sepenuh hati. Hal ini sesuai dengan ajaran yang disampaikan oleh para guru umat manusia, yaitu Nabi Muhammad SAW dan Yesus Kristus. Nabi Muhammad SAW, yaitu pemimpin harus *sidiq* (jujur), *amanah* (dapat di percaya), *fathonah* (cerdas) baik secara intelektual maupun emosional, dan *tabliq* (pandai berkomunikasi menyampaikan kebenaran). Sedangkan Yesus Kristus memberikan teladan bahwa kehadirannya adalah untuk melayani, bukan untuk dilayani. Saat ini Bangsa Indonesia merindukan pemimpin yang melayani rakyat. Pemimpin hendaknya melayani rakyat dengan menampung aspirasinya, memenuhi kesejahteraannya, meningkatkan pendidikannya, dan mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi rakyat. Salahsatu contoh seorang pemimpin yang berhasil melayani rakyatnya adalah Ibu Teresia yang memimpin masyarakat di Calkuta ajaran Nabi Isa. Kemudian berkembanglah berbagai teori kepemimpinan, misalnya teori *Seven Leaders*, *visioner leadership*, di samping kepemimpinan yang kontemporer. Dalam berbagai teori tersebut dijelaskan bagaimana seorang pemimpin dalam menghadapi perbedaan situasi dan kondisi, serta perbedaan wilayah kepemimpinannya.

Para pemimpin pemuda yang dididik oleh LEMHANAS harus memiliki kemampuan untuk berpikir secara strategis dan sistematis. Hal ini dimungkinkan karena pendidikan di LEMHANAS merupakan tertinggi di tingkat nasional sebelum pendidikan kepemimpinan lainnya yang dijadikan pra syarat kepada para pemimpin pemuda yang hendak mendapatkan pendidikan dari LEMHANAS. Pra syarat pendidikan untuk para pemimpin pemuda yang berasal dari birokrasi misalnya, mereka harus telah menempuh pendidikan kepemimpinan tingkat IV (empat), kemudian tingkat III (tiga), dan tingkat II (dua) di lembaga masing-masing. Sedangkan pada anggota TNI baik Angkatan Darat, Angkatan Laut, maupun Angkatan Udara, serta POLRI harus telah menempuh pendidikan Sekolah Komando (SESKO). Dengan demikian pemimpin pemuda yang dapat memperoleh pendidikan di Lemhanas sudah melalui seleksi bertahap. Dengan adanya berbagai pendidikan kepemimpinan yang diikuti secara bertahap,

ditambah lagi dengan adanya berbagai pengalaman selama mereka menjalani tugas sebagai pemimpin pada instansinya masing-masing maka mereka memiliki kemampuan untuk berpikir strategis dan sistematis. Berfikir strategis dan sistematis itu sendiri merupakan cara berpikir yang komprehensif, holistik, dan intragatif. Cara berfikir tersebut menggambarkan kepemimpinan yang bersifat integratif.

Para pemimpin pemuda yang dididik oleh LEMHANAS telah berusaha untuk memperjuangkan kesejahteraan atau kepentingan umum. Sebagaimana tujuan nasional yang tercantum dalam Pembukaan UUD 1945 yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kesejahteraan rakyat. Tujuan nasional itulah yang harus menjadi visi para pemimpin nasional. Para pemimpin nasional bahkan hendaknya memiliki visi jauh ke depan, misalnya visi 2020 bahkan 2025. Para pemimpin nasional harus memiliki strategi untuk mencapai tujuan nasional tersebut. Para pemimpin pemuda alumni LEMHANAS sangat mungkin untuk mencapai tujuan nasional tersebut karena telah melalui berbagai jenjang pengalaman kepemimpinan dan pendidikan kepemimpinan yang komprehensif.

Para pemimpin pemuda yang telah dididik di LEMHANAS masih dipandang cukup positif baik oleh para pemimpin nasional saat ini, seperti Presiden Republik Indonesia, maupun masyarakat. Bahkan Presiden RI mengharapkan LEMHANAS dapat menjadi lembaga pendidikan yang *excellent* di tingkat ASEAN. Masyarakat juga masih mengharapkan para alumni LEMHANAS dapat menjadi kader-kader pemimpin nasional di masa depan. Harapan tersebut mungkin terwujud, karena para pemimpin pemuda yang dididik oleh LEMHANAS direkrutment melalui seleksi yang ketat. Jika mereka adalah anggota TNI dan Polri maka minimal harus berpangkat kolonel yang berusia maksimal lima puluh tahun. Apabila mereka pejabat pada birokrasi pemerintahan maka minimal harus berpangkat 4C atau setidaknya 4B dan minimal harus eselon II. Apabila mereka berasal dari lembaga-lembaga sosial kemasyarakatan maka harus unsur pimpinan dan organisasi yang dipimpinnya harus bersifat nasional. Sedangkan apabila mereka merupakan akademisi dari perguruan tinggi maka minimal harus menjabat sebagai rektor, pembantu rektor, atau setidaknya dekan dengan jabatan akademis profesor atau setidaknya doktor. Para pemimpin pemuda

tersebut menganggap penting untuk mendapatkan pendidikan di LEMHANAS karena untuk menyamakan persepsi, pola pikir, sikap, dan tindakan dalam membangun Bangsa dan Negara Indonesia. Sehingga setelah selesai pendidikan dan mereka kembali bekerja di instansi masing-masing maka mereka telah memiliki visi yang sama. LEMHANAS juga cukup dihormati oleh negara-negara lain. Saat ini sedang dijalin proses kerjasama dengan Australia dan Singapura mengenai pengembangan pendidikan kepemimpinan nasional. Pejabat-pejabat di LEMHANAS juga diundang untuk memberikan ceramah di lembaga sejenis di negara-negara tersebut, misalnya *National Defense Institute, National Defense University*. Dalam jalinan kerjasama pendidikan kepemimpinan nasional ini, tahun ini untuk pertama kalinya LEMHANAS juga menerima peserta yang merupakan calon-calon kader perwira muda dari negara-negara lainnya, misalnya Australia, Singapura, Malaysia, dan Thailand. Berbagai kerjasama mengenai pendidikan kepemimpinan nasional ini menunjukkan adanya kepercayaan dari negara-negara lain, khususnya negara-negara yang berada di teritorial Asia-Pasifik kepada LEMHANAS (*National Reselion Institute of Indonesia*).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka Peneliti merangkumnya dalam sebuah tabel yang mengkomparasikan seluruh karakter negarawan yang disampaikan oleh setiap *stakeholder* kepada para pemimpin pemuda yang dibinanya, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.4.: Karakter Negarawan yang Disampaikan oleh Setiap *Stakeholder* kepada Para Pemimpin Pemuda yang Dibinanya.

No	Karakter Negarawan	KNPI	KEMENEGPORA	LEMHANAS
1.	Bermoral	Mengembangkan sikap saling menghargai dan bijaksana atas berbagai perbedaan.	Menekankan aspek spiritual melalui berbagai pelatihan seperti <i>Emotional Spritual Quation (ESQ)</i> , <i>Hearth Intelegent</i> , dan Pelatihan Moral dan Etika Pemuda Indonesia.	Etika moral lebih penting daripada kekuatan pengetahuan.
2.	Bijaksana	Sikap bijaksana terhadap perbedaan merupakan bagian dari iklim demokrasi.	Sikap bijaksana adalah ketika seseorang dapat melakukan pendekatan yang baik pada saat dihadapkan dengan konflik dan cara mengambil keputusan.	Sikap bijaksana seorang pemimpin akan terlihat dalam berbagai aplikasi, misalnya sikap yang aspiratif dalam menetapkan kebijakan, tegas terhadap kebenaran dan sanksi atas pelanggaran,

	(sambungan)			membimbing orang-orang yang dipimpinnya.
3.	Tegas	Menjalankan setiap keputusan.	Karakter tegas sebagai bagian dari nilai-nilai kepemimpinan.	Tegas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam kepemimpinan, diantaranya dalam hal mengambil keputusan dan tindakan, walaupun terkadang beresiko.
4.	Memiliki integritas	Menjaga tutur kata, perbuatan, dan perilaku.	Kesesuaian kata dengan perbuatan, termasuk dalam hal integritas penyelenggara negara terhadap tindak pidana korupsi, kolusi, dan nepotisme.	<i>Total action</i> , yaitu bahwa seorang pemimpin harus bekerja keras, bekerja cerdas, bekerja berkualitas, bekerja penuh loyalitas, yang seluruhnya harus dilaksanakan dengan penuh integritas berupa totalitas dari hati nurani, sikap, perilaku, dan kata-kata.

4.	(sambungan) Rendah hati	Mengembangkan rasa empati kepada masyarakat.	Karakter rendah hati bukan rendah diri, tidak arogan.	Filosofi padi, yaitu semakin tinggi kedudukan seorang pemimpin maka ia akan menjadi pribadi yang rendah hati.
5.	Visioner	Visi keindonesiaan dan visi OKP.	Seorang pemimpin harus dimulai dari seorang pemimpi yang memiliki mimpi (visi) yang besar.	Mimpi yang harus memiliki jangkauan yang jauh ke masa depan, baik dalam jangka pendek sampai dengan jangka panjang, yaitu masa depan Indonesia.
6.	Konsisten	Komitmen untuk tidak terjebak ke dalam hal-hal yang bersifat pragmatis.	Konsistensi dalam mencapai tujuan organisasi, walaupun kadangkala dapat menyimpang menjadi tujuan pragmatis ketika menghadapi suatu hambatan.	Konsisten dalam memegang prinsip, seperti prinsip kebenaran, kebaikan, keadilan, non-diskriminasi, dan lain-lain, melalui kata maupun perbuatan.

7.	(sambungan) Pekerja keras	Pemimpin pemuda KNPI memiliki sikap bekerja keras, walaupun belum seluruhnya.	Karakter bekerja keras merupakan bagian dari etos kerja yang sangat penting untuk dimiliki oleh pemimpin pemuda.	Pemimpin harus bekerja keras, bekerja cerdas, bekerja berkualitas, bekerja dengan penuh loyalitas, bekerja ikhlas, dan bekerja dengan penuh integritas.
8.	Adil	Setiap pemimpin pemuda memiliki hak dan kewajiban yang sama untuk menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pengurus KNPI.	Keadilan tidak berarti sama-rata sama-rasa, akan tetapi proposional kemudian profesional.	Keadilan merupakan ujian bagi negara yang sesuai dengan kebutuhan, bukan berdasarkan keinginan yang meliputi adil dalam bertindak dan mengambil kebijakan.
9.	Demokratis	Menghargai setiap perbedaan pendapat.	Demokrasi bukan sekedar suara terbanyak, melainkan memprioritaskan musyawarah yang disertai sikap saling menghargai jika terjadi perbedaan pendapat.	Kemampuan menampung keinginan dan kebutuhan rakyat sekaligus menghargai pendapat orang lain.



10.	(sambungan) Menjunjung tinggi hak asasi manusia	Sikap saling menghargai dan bijaksana.	Menjunjung HAM.	Menjunjung HAM yang meliputi hak sipil dan politik (SIPOL), hak sosial, ekonomi dan budaya (EKOSOB), dan sebagainya.
11.	Memiliki kapabilitas	Pemimpin pemuda KNPI memiliki kapabilitas untuk melaksanakan tugas dan fungsinya di KNPI maupun organisasi induknya, walaupun belum seluruhnya	Pemimpin pemuda yang <i>stakeholder</i> KEMENEGPORA memiliki kapabilitas dalam melaksanakan peran, tugas, dan fungsinya dalam menghadapi daya saing global.	Para pemimpin pemuda harus memiliki kapabilitas tertentu untuk dapat dididik oleh LEMHANAS agar mampu melayani rakyat dalam situasi dan kondisi apapun.
12.	Berfikir strategis dan sistemik	Pemimpin pemuda KNPI mampu berfikir strategis dan sistemik, walaupun belum seluruhnya	Berfikir global mengenai permasalahan besar baik dalam ruang lingkup nasional maupun internasional, kemudian mengerucut kepada	Cara berpikir yang komprehensif, holistik, dan intragatif, yang menggambarkan kepemimpinan yang bersifat

	(sambungan)		permasalahan lokal untuk kemudian melakukan sesuatu sebagai jalan keluar permasalahan.	integratif.
13.	Memperjuangkan kepentingan dan/atau kesejahteraan umum	Melalui berbagai kegiatan yang secara langsung menyentuh masyarakat yang membutuhkan, dengan tujuan meringankan beban masyarakat dengan segera.	Melalui kegiatan bakti sosial yang diselenggarakan dalam rangkaian kegiatan pelatihan kepemimpinan pemuda	Sebagaimana tujuan nasional yang tercantum dalam Pembukaan UUD 1945 yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kesejahteraan rakyat.
14.	Diikuti dan dihormati oleh masyarakat nasional dan internasional	Masyarakat masih memandang KNPI dengan cukup baik, walaupun masih ada sedikit pandangan yang kurang baik	Masyarakat dalam negeri dan internasional memandang cukup baik terhadap para pemimpin pemuda yang dibina melalui berbagai pelatihan dan/atau perkuliahan kepemimpinan pemuda yang diselenggarakan	Para pemimpin pemuda yang telah dididik oleh LEMHANAS masih dipandang cukup positif baik oleh masyarakat yang mengharapkan para alumni LEMHANAS dapat menjadi kader-kader pemimpin

	(sambungan)		oleh KEMENEGPORA.	nasional di masa depan.
--	-------------	--	-------------------	-------------------------



#### 4.2. Pengembangan Kepemimpinan Negarawan pada Pemimpin Pemuda

Dalam rangka menganalisis pengembangan kepemimpinan pemuda yang dilakukan oleh berbagai *stakeholders*, Peneliti menggunakan model *Life-Long Learning Leader (4-L)* sebagai teori yang menjadi pisau analisis penelitian. Peneliti menilai berbagai *stakeholders* tengah dan telah melakukan pengembangan kepemimpinan negarawan kepada pemimpin pemuda yang dibinanya. Peneliti menilai upaya pengembangan tersebut secara langsung maupun tidak langsung menerapkan model 4-L, walaupun pada prakteknya masih terdapat berbagai kekurangan.

Dalam mengembangkan kepemimpinan pemuda negarawan, maka para *stakeholders* hendaknya mengarahkan para pemimpin pemuda untuk menggunakan rangkaian asumsi dan kepercayaan yang berlaku pada model 4-L, yaitu sebagai berikut:

1. Pemimpin pemuda hendaknya mempercayai bahwa kepemimpinan yang baik dapat diajarkan dan diasuh. Oleh karenanya mereka berminat untuk menjadi peserta dalam program pengembangan kepemimpinan negarawan yang diselenggarakan oleh *stakeholders*. Para *stakeholders* mengajarkan kepada pemimpin pemudanya melalui forum formal seperti pendidikan dan pelatihan. Sedangkan pengasuhan, dilakukan oleh para *stakeholder* melalui forum informal khususnya komunikasi sosial baik aktif maupun pasif diantara *stakeholder* dengan pemimpin pemuda.
2. Pemimpin pemuda harus menyadari peran kepemimpinan mereka dalam rangka berkontribusi kepada masyarakat secara berkualitas.
3. Pemimpin pemuda melakukan kepemimpinan efektif, yang diseimbangkan dengan kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan efektif yang mereka laksanakan dibingkai dalam sikap tegas dan konsisten terhadap visi dan misi kepemimpinan yang diembannya. Sikap konsisten tersebut juga merupakan perhatian mereka atas keberlangsungan pengembangan peran mereka dalam kepemimpinan negarawan.
4. Setiap pemimpin pemuda membutuhkan pengembangan kepemimpinan negarawan yang spesifik sesuai dengan perkembangan karir mereka.

5. Unit kerja yang bertanggung jawab terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) *stakeholder* hendaknya memberikan informasi mengenai perkembangan setiap pemimpin pemuda yang dibinanya kepada pemimpin pemuda yang bersangkutan dan lembaga yang merekomendasikan mereka untuk mengikuti program pengembangan kepemimpinan pemuda yang diselenggarakan oleh *stakeholder*.
6. Pemimpin pemuda harus dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip pembelajaran manusia dewasa yang mengidentifikasi kecenderungan manusia dewasa untuk lingkungan pembelajaran aktif, reflektif, dan memanfaatkan pendekatan-pendekatan pemecahan masalah. Peneliti berpendapat perlunya identifikasi potensi setiap pemimpin pemuda berdasarkan empat hal, yaitu peran kepemimpinan yang diembannya, pengetahuan dan keahlian, kehendak baik dalam menjalani peran kepemimpinannya, serta minat dan bakat. Melalui identifikasi atas potensi spesifik setiap pemimpin pemuda yang bervariasi, maka diharapkan pemimpin pemuda dapat saling melengkapi peran kepemimpinan negarawan satu sama lain. Pada akhirnya, identifikasi tersebut berguna untuk mengembangkan peran kepemimpinan negarawan setiap pemimpin pemuda. Pengembangan kepemimpinan negarawan kepada para pemimpin pemuda hendaknya tidak dilakukan secara satu arah, melainkan dua arah, baik *stakeholder* maupun pemimpin pemuda melalui diskusi yang konstruktif.
7. Pemimpin pemuda harus memiliki dimensi kewirausahaan sosial yang profesional, inovatif, non tradisional, dan moralis. Kewirausahaan sosial tersebut ditujukan untuk membela kepentingan rakyat/ kesejahteraan umum.
8. Pemimpin pemuda membutuhkan fleksibilitas dalam menghadapi berbagai kendala selama menjalankan peran kepemimpinannya, namun harus diimbangi dengan ketangguhan berupa sikap tegas dan sikap konsisten atas visi yang hendak dicapai.

Pengembangan kepemimpinan pemuda hendaknya diselenggarakan secara strategis, sistematis, dan kontinyu. Strategis yaitu dengan menyampaikan berbagai nilai, norma, keilmuan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin negarawan, termasuk di dalamnya karakter negarawan. Sistematis yaitu melalui forum kaderisasi yang berjenjang, dari tingkat dasar, menengah sampai dengan atas. Sedangkan kontinyu yaitu pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda yang diselenggarakan secara terus-menerus melalui kontrol sosial kepada setiap pemimpin pemuda yang telah dibina oleh *stakeholder*. Kontinuitas ini hendaknya bukan hanya ketika para pemimpin pemuda masih menjadi peserta program pengembangan kepemimpinan pemuda, akan tetapi juga pasca selesainya program tersebut.

Seluruh karakter negarawan sebaiknya disampaikan secara formal maupun informal kepada para pemimpin pemuda. Penyampaian secara formal dapat melalui pendidikan atau pelatihan. Sedangkan penyampaian secara informal dapat melalui komunikasi sosial baik secara aktif maupun pasif diantara *stakeholder* dengan para pemimpin pemuda.

Peneliti menilai bahwa upaya menginternalisasikan karakter negarawan kepada pemimpin pemuda seharusnya diseimbangkan baik yang secara formal maupun informal. Jika penginternalisasian karakter negarawan hanya disampaikan secara formal, maka karakter negarawan tersebut hanya disampaikan di dalam format materi, baik materi khusus mengenai karakter negarawan maupun materi lainnya yang menyisipkan karakter negarawan di dalamnya. Hal yang dikhawatirkan oleh Peneliti adalah bahwa *stakeholder* kurang melakukan kontrol sosial, apakah setiap pemimpin pemuda telah atau belum menginternalisasikan setiap karakter negarawan dalam peran kepemimpinan mereka baik dalam kapasitas kelompok maupun masyarakat. Jika penginternalisasian karakter negarawan hanya disampaikan secara informal melalui komunikasi sosial baik secara aktif maupun pasif yang dilakukan antara *stakeholder* dengan pemimpin pemuda, maka akan kurang menegaskan mengenai pentingnya setiap pemimpin pemuda untuk menginternalisasi setiap karakter negarawan. Sedangkan jika penginternalisasian karakter negarawan secara formal maupun informal seimbang, maka diharapkan setiap pemimpin pemuda akan memahami pentingnya

menginternalisasi setiap karakter negarawan pada diri mereka, dan *stakeholder* juga senantiasa melakukan kontrol sosial atas sikap dan perilaku setiap pemimpin pemuda apakah telah atau belum menginternalisasi setiap karakter negarawan dalam peran kepemimpinan mereka baik dalam kapasitas kelompok maupun masyarakat.

Pemimpin pemuda hendaknya diarahkan selain untuk mengembangkan kepemimpinan yang berkarakter negarawan, juga untuk mampu melaksanakan peran manajerial. Hal ini dikarenakan peran manajerial dapat menunjang profesionalisme kepemimpinan negarawan yang diemban oleh para pemimpin pemuda. Keahlian dalam kedua peran tersebut dapat meningkatkan kualitas para pemimpin pemuda dalam mencapai visi kepemimpinan dengan tantangan yang semakin meningkat dalam era globalisasi saat ini.

*Stakeholder* hendaknya memperluas aksesibilitas setiap pemimpin pemuda untuk dapat menjadi peserta program pengembangan kepemimpinan negarawan dengan memperhatikan pluralisme dan multikulturalisme. Pluralisme dan multikulturalisme yang merupakan kekhasan era globalisasi saat ini, harus ditunjang dengan komunikasi dan teknologi informasi yang memadai.

Peneliti menilai, setiap *stakeholder* sebaiknya memantau perkembangan peran kepemimpinan atas setiap pemimpin pemuda yang tengah dan telah dibinanya secara kontinyu. Namun pemantauan tersebut dapat bersifat terbatas karena keterbatasan periode program pengembangan kepemimpinan pemuda. Peneliti menilai sebaiknya pemantauan tersebut dipertahankan selama rentang waktu terselenggaranya program pengembangan kepemimpinan pemuda. Pemantauan ini penting untuk dapat mengoptimalkan peran *stakeholder* dalam rangka berkontribusi terhadap masyarakat melalui peran kepemimpinan para pemimpin pemuda yang telah dibinanya. Hal lain yang juga menjadi alasan penting untuk senantiasa melakukan pemantauan karena seluruh proses pengembangan kepemimpinan pemuda merupakan investasi yang sangat berharga bagi setiap *stakeholder*. Jika pemimpin pemuda yang telah dibina oleh *stakeholder* meninggalkan program pengembangan kepemimpinan negarawaan, maka *stakeholder* tersebut akan lebih berat untuk kembali memulai mengembangkan pemimpin pemuda lainnya.

*Stakeholder* hendaknya melakukan pengukuran capaian sekaligus evaluasi atas pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda. Pemantauan terhadap perkembangan kepemimpinan negarawan pada setiap pemimpin pemuda dapat dijadikan sebagai salahsatu bahan evaluasi. Pemantauan tersebut dilakukan melalui komunikasi sosial yang efektif diantara *stakeholder* dengan pemimpin pemuda. *Stakeholder* hendaknya juga mengakomodasikan setiap kebutuhan setiap pemimpin pemuda yang dibinanya. Jika terdapat kebutuhan pemimpin pemuda yang belum terpenuhi, maka hendaknya turut dijadikan bahan evaluasi. Dengan pengukuran capaian dan evaluasi, akan akuntabilitas *stakeholder* atas penyelenggaraan pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda akan terjaga.

Peneliti berpendapat, model 4-L dapat digunakan dalam merancang karir setiap pemimpin pemuda yang menginternalisasikan karakter negarawan mulai saat ini sampai dengan masa mendatang.

Peneliti berpendapat pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda hendaknya secara konsisten memenuhi model multi dimensional 4-L. *Pertama*, dimensi pengembangan kepemimpinan. *Kedua*, komponen kunci dari setiap dimensi. Dan *ketiga*, fosi pengembangan kepemimpinan dari setiap dimensi yang harus dianggap penting dan harus disertakan dalam program pengembangan kepemimpinan.

Model 4-L menunjukkan adanya perbedaan kebutuhan setiap pemimpin pemuda sesuai dengan perkembangan karir mereka. Model 4-L menyertai identifikasi terhadap kebutuhan setiap pemimpin pemuda melalui pemantauan terhadap perkembangan karir mereka.

Setiap pemimpin pemuda berhak atas kesempatan dalam mengembangkan karir mereka melalui forum formal maupun informal dengan mempertimbangkan identifikasi potensi spesifik, kebutuhan, serta penetapan prioritas bagi setiap pemimpin pemuda. Dengan demikian, model 4-L memungkinkan setiap pemimpin pemuda untuk menyusun kembali pilihan-pilihan personal atau bahkan mempertimbangkan pilihan yang baru. Kemudian unit kerja PSDM maupun keseluruhan *stakeholder* tersebut menggunakan model 4-L untuk memantapkan prioritas yang dapat membantu motivasi dan adaptasi setiap pemimpin pemuda



terhadap situasi yang senantiasa berubah. Hal yang lebih penting adalah model 4-L dapat mendukung *stakeholder* dan pemimpin pemuda untuk mengatur transisi karir kepemimpinan negarawan yang mereka perankan.

Kunci untuk menjaga relevansi pengembangan kepemimpinan negarawan adalah dengan mengaitkannya pada aspirasi karir setiap pemimpin pemuda yang hendak dicapai. Harapan dan impian berubah sejalan dengan perencanaan, pengaturan transisi, atau saat menghadapi serangkaian kejadian yang tak terduga. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan negarawan perlu memperhatikan dimensi ini dan menyediakan kesempatan untuk mengeksplorasi kemungkinan dari jalur karir, perencanaan untuk membuat agar dampak penilaian atas setiap pemimpin pemuda dapat menjadi maksimal, dan untuk menentukan jenis hal apa yang ingin mereka wariskan pada titik penting dari karir mereka.

Dengan demikian penting untuk mengantisipasi dan mempelajari kebutuhan pengetahuan dan keahlian setiap pemimpin pemuda untuk mencapai tujuan karir mereka. Pengembangan pengetahuan dan keahlian tersebut memungkinkan pemimpin pemuda untuk merangkul disonansi kognitif sebagai sebuah kesempatan untuk bergerak lebih dekat lagi sehingga mencapai tujuan mereka dan untuk meraih sudut pandang baru pada perspektif yang digunakan oleh pemimpin pemuda dari berbagai tingkatan yang terdapat pada organisasi kepemudaan mereka. Sudut pandang baru yang diperoleh melalui disonansi kognitif yang bersifat produktif mempersiapkan para pemimpin pemuda untuk transisi kepada tingkatan tanggung jawab yang berbeda dalam organisasi kepemudaan mereka atau untuk terkait dengan kesempatan yang tersedia dalam bidang profesional terkait lainnya

Dengan demikian, hal-hal yang dapat diajarkan secara terbuka untuk mendukung aspirasi karir setiap pemimpin pemuda adalah pengetahuan dan keahlian yang melibatkan refleksi diri, penetapan tujuan, dan perencanaan karir. Walaupun kesempatan untuk mengembangkan keahlian tersebut dapat ditemui setiap saat, namun pemimpin pemuda akan lebih terikat ketika hal tersebut diberikan selama dalam program pengembangan kepemimpinan negarawan yang diselenggarakan oleh *stakeholder*. Oleh karena itu, *stakeholder* perlu memperhatikan mengenai ketepatan waktu instruksi dan memanfaatkan

keuntungan waktu saat pemimpin pemuda menghadapi disonansi kognitif yang memerlukan tindakan mengambil resiko. Mengembangkan keahlian perencanaan dan refleksi pada tahap awal karir dapat mendorong dampak personal dan profesional serta kepuasan yang lebih besar daripada menemukan keahlian tersebut pada tahap berikutnya dalam karir mereka. Hal yang penting menjadi catatan adalah jangan pernah terlambat untuk mengembangkan keahlian perencanaan karir dalam upaya merancang strategi bagaimana mengakhiri karir tersebut dapat membawa manfaat kesehatan dan finansial bagi pemimpin pemuda dan organisasi kepemudaan mereka.



Tabel 2.4: Pengembangan Kepemimpinan Negarawan pada Pemimpin Pemuda berdasarkan Model Dimensional 4-L

Dimensi	Komponen Kunci dari Dimensi	Fosi Pengembangan Kepemimpinan
Jenjang Karir	Pemimpin pemuda yang baru menjadi peserta misi pengembangan kepemimpinan negarawan sampai dengan menjadi pemimpin pemuda yang berpengalaman.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritas</li> <li>• Motivasi</li> <li>• Perubahan Ekspektasi</li> <li>• Transisi</li> </ul>
Aspirasi Karir	<p>Jalur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spesifik pada tempat tertentu, yaitu lembaga yang merekomendasikan pemimpin pemuda yang bersangkutan untuk menjadi peserta dalam misi pengembangan kepemimpinan negarawan.</li> <li>• Fokus pada promosi peran kepemimpinan pemuda yang berkarakter negarawan.</li> </ul> <p>Dampak Warisan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refleksi Diri Sendiri</li> <li>• Penetapan Tujuan</li> <li>• Perencanaan Karir</li> <li>• Berani Mengambil Resiko</li> <li>• Merangkul Disonansi Kognitif</li> </ul>

<p>(sambungan)</p> <p>Kapasitas Visioner</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penekanan Butir Filosofis</li> <li>• Individual/ Personal</li> <li>• Ruang Kelas</li> <li>• Lembaga Pendidikan</li> <li>• Daerah</li> <li>• Sistem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refleksi diri dan penyampaian kepercayaan fundamental</li> <li>• Mengkonseptualisasikan kerangka kerja</li> <li>• Perencanaan implementasi</li> <li>• Evaluasi</li> </ul>
<p>Kewirausahaan</p> <p>Mendobrak Batasan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politis</li> <li>• Sosio-kultural</li> <li>• Teknologi</li> <li>• Teoritis/ Berdasarkan Pengalaman</li> <li>• Global</li> <li>• Bersifat Sementara</li> <li>• Keruangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memungkinkan kemungkinan</li> <li>• Mempertanyakan pengetahuan yang telah diterima</li> <li>• Menyandingkan yang asing dengan yang familiar</li> <li>• Mempertimbangkan waktu, ruang, dan praktek-praktek</li> <li>• Inovasi</li> <li>• Merangkul ambiguitas</li> </ul>

Sumber: Telah diolah kembali dari Pengembangan Kepemimpinan Berdasarkan-Bukti: Kerangka Kerja 4-L oleh Shelleyan Scott and Charles F. Webber

#### **4.2.1. Komite Nasional Pemuda Indonesia (KNPI) yang diwakili oleh Dewan Pimpinan Pusat (DPP) sebagai Representasi Organisasi Kepemudaan Masyarakat (OKP)**

Peneliti menilai KNPI tengah dan telah menyelenggarakan pengembangan kepemimpinan negarawan kepada pemimpin pemudanya. Peneliti KNPI telah menggunakan model 4-L baik secara langsung maupun tidak langsung dalam pengembangan kepemimpinan negarawan kepada pemimpin pemudanya, walaupun pada prakteknya masih terdapat berbagai kekurangan.

Dalam mengarahkan pemimpin pemuda untuk menggunakan rangkaian asumsi dan kepercayaan yang berlaku pada model 4-L, Peneliti menilai KNPI sebagai berikut:

1. KNPI mengajarkan dan mengasuh kepemimpinan negarawan kepada pemimpin pemudanya secara informal melalui komunikasi sosial baik aktif maupun pasif diantara KNPI dengan para pemimpin pemudanya yang bertujuan untuk memantau perkembangan peran kepemimpinan negarawan setiap pemimpin pemuda. Pemimpin pemuda KNPI juga menyadari pentingnya pengembangan kepemimpinan negarawan yang akan berguna bagi peran kepemimpinannya di masa depan.
2. KNPI menginternalisasikan kepada para pemimpin pemudanya untuk menyadari peran kepemimpinan mereka dalam rangka berkontribusi kepada masyarakat secara berkualitas. Kesadaran tersebut dipraktekkan oleh para pemimpin pemuda KNPI melalui berbagai kegiatan sosial kemasyarakatan.
3. KNPI lebih mengedepankan kepemimpinan yang demokratis daripada kepemimpinan efektif. Kepemimpinan yang demokratis ini ada kalanya menjadi berlebihan, misalnya dengan terjadinya perbedaan pendapat yang tidak dapat dimusyawarahkan kembali. Bahkan ketika sudah ada keputusan musyawarah, masih ada pemimpin pemuda KNPI yang tidak menjalankan keputusan tersebut. Oleh karenanya Peneliti menilai, KNPI seharusnya menyeimbangkan pengembangan kepemimpinan demokratis dengan kepemimpinan efektif.

4. KNPI mengembangkan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemudanya sesuai dengan peran kepemimpinan yang sedang dan akan diemban oleh pemimpin pemuda yang bersangkutan.
5. KNPI memiliki unit kerja khusus yang bertanggung jawab terhadap PSDM. Namun Peneliti menilai unit kerja PSDM ini belum cukup memberikan informasi mengenai perkembangan setiap pemimpin pemuda yang dibinanya kepada pemimpin pemuda yang bersangkutan dan lembaga yang merekomendasikan mereka.
6. KNPI mengembangkan kepemimpinan negarawan kepada pemimpin pemudanya berdasarkan prinsip-prinsip pembelajaran manusia dewasa yang mengidentifikasi kecenderungan manusia dewasa untuk lingkungan pembelajaran aktif, reflektif, dan memanfaatkan pendekatan-pendekatan pemecahan masalah. Prinsip pembelajaran tersebut memungkinkan untuk diterapkan pada KNPI karena latar belakang kepemimpinan para pemimpin pemudanya. Untuk mengoptimalkan penerapan prinsip pembelajaran tersebut maka Peneliti berpendapat perlunya identifikasi potensi setiap pemimpin pemuda berdasarkan empat kualifikasi, yaitu peran kepemimpinan yang diembannya, pengetahuan dan keahlian, kehendak baik dalam menjalani peran kepemimpinannya, serta minat dan bakat. Namun karena KNPI tidak menyelenggarakan rekrutmen dan seleksi secara langsung terhadap para pemimpin pemudanya. KNPI hanya menyelenggarakan rekrutmen dan seleksi terhadap OKP yang hendak berhimpun di dalam KNPI. Peneliti menilai KNPI hanya menerima secara pasif rekomendasi OKP atas pemimpin pemudanya yang akan bergabung sebagai pengurus KNPI. Oleh karena itu ada dua hal yang Peneliti rekomendasikan kepada KNPI dalam hal rekrutmen dan seleksi pemimpin pemudanya. *Pertama*, setiap OKP harus merekomendasikan pemimpin pemudanya yang memenuhi kualifikasi peran kepemimpinan, pengetahuan dan keahlian, serta kehendak baik. *Kedua*, KNPI juga harus secara aktif melakukan seleksi terhadap setiap pemimpin pemuda yang direkomendasikan oleh OKP untuk memastikan bahwa keempat kualifikasi tersebut terpenuhi.

7. KNPI mengaplikasikan kewirausahaan sosial melalui berbagai program kerja sosial kemasyarakatan yang dilaksanakan secara profesional, inovatif, non-tradisional dan moralis.
8. KNPI menginternalisasikan sikap fleksibilitas dalam menghadapi berbagai kendala selama menjalankan peran kepemimpinannya yang diimbangi dengan ketangguhan dalam mencapai visi kepemimpinan kepada para pemimpin pemudanya.

Pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda yang diselenggarakan oleh KNPI secara informal melalui komunikasi sosial yang dijalin selama menjalani tugas sebagai pengurus KNPI. Namun Peneliti menilai KNPI baru mengembangkan potensi pemimpin pemudanya secara strategis, belum secara sistematis dan kontinyu. KNPI mengembangkan kepemimpinan negarawan secara strategis dengan menyampaikan seluruh karakter negarawan kepada para pemimpin pemudanya. Peneliti menilai, penyampaian karakter negarawan secara informal tersebut kurang dapat menegaskan seluruh karakter negarawan kepada seluruh pemimpin pemuda KNPI. Peneliti berpendapat, KNPI dapat mengoptimalkan kontrol sosial kepada setiap pemimpin pemudanya apakah tengah dan telah atau belum menginternalisasikan seluruh karakter negarawan tersebut. Namun, kontrol sosial ini sulit untuk dapat diselenggarakan secara kontinyu, karena keterbatasan periode kepengurusan yang melibatkan pemimpin pemuda tersebut. Padahal kontrol sosial tersebut seharusnya dapat dijadikan sebagai bahan pengukuran pencapaian dan evaluasi penyelenggaraan pengembangan kepemimpinan negarawan. Peneliti menilai KNPI juga kurang melaksanakan pengembangan kepemimpinan pemuda secara sistematis, karena tidak adanya jenjang kaderisasi pemimpin pemuda. Terhadap pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda KNPI, Peneliti merekomendasikan dua hal. *Pertama*, seharusnya KNPI dapat menyeimbangkan penyampaian seluruh karakter negarawan baik secara formal maupun informal kepada seluruh pemimpin pemudanya. Dan *kedua*, seharusnya KNPI menyelenggarakan kaderisasi berjenjang, dimulai dari staf sampai dengan unsur pimpinan dalam kepengurusan KNPI. *Ketiga*, setelah selesainya tugas setiap pemimpin pemuda yang telah menjadi pengurus KNPI, seharusnya KNPI

bekerjasama dengan OKP yang direpresentasikan oleh pemimpin pemuda tersebut, untuk mengembangkan potensi kepemimpinan setiap pemimpin pemuda yang bersangkutan pada peran kepemimpinan bangsa di masa depan.

Selain menyampaikan seluruh karakter negarawan kepada pemimpin pemudanya, maka KNPI hendaknya mendidik dan melatih mereka untuk mampu melaksanakan peran manajerial. Hal ini dikarenakan peran manajerial dapat menunjang profesionalisme kepemimpinan negarawan yang diemban oleh pemimpin pemuda. Keahlian dalam kedua peran tersebut dapat meningkatkan kualitas pencapaian visi kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda KNPI yang sesuai dengan perkembangan tantangan pada era globalisasi ini.

KNPI sudah cukup membuka akses kepada seluruh OKP di Indonesia untuk berhimpun bersama. OKP yang beragam tersebut tentu saja mempengaruhi pluralisme dan multikulturalisme pemimpin pemuda yang direkomendasikan oleh OKP untuk menjadi pengurus KNPI. Organisasi KNPI yang menjangkau seluruh provinsi di Indonesia telah cukup baik dalam melakukan komunikasi, namun Peneliti menilai belum cukup ditunjang dengan teknologi informasi yang sesuai dengan globalisasi saat ini.

Pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda KNPI yang diselenggarakan oleh sebuah unit kerja PSDM hendaknya menjaga akuntabilitas KNPI dalam program tersebut melalui profesionalisme dalam hal manajerial, pengukuran capaian, dan evaluasi.

#### **4.2.2. Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga (KEMENEGPORA) sebagai Representasi Pemerintah**

Peneliti berpendapat KEMENEGPORA telah melakukan pengembangan kepemimpinan negarawan kepada pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya. Peneliti menilai KEMENEGPORA secara langsung maupun tidak langsung tengah dan telah menerapkan model 4-L dalam program pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya, walaupun masih terdapat kekurangan.

Dalam mengembangkan kepemimpinan pemuda negarawan yang mengarahkan para pemimpin pemuda untuk menggunakan rangkaian asumsi dan



kepercayaan yang berlaku pada model 4-L, Peneliti mkenilai KEMENEGPORA sebagai berikut:

1. KEMENEGPORA memahami bahwa pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya dapat diajarkan dan diasuh. Pengembangan kepemimpinan negarawan diajarkan dan diasuh melalui forum formal pelatihan dan pendidikan yang diselenggarakan oleh KEMENEGPORA. Para pemimpin pemuda tersebut juga memahami pentingnya pengembangan kepemimpinan negarawan pada diri mereka untuk peran kepemimpinan mereka di masa depan.
2. KEMENEGPORA memberikan pemahaman kepada para pemimpin pemuda *stakeholder*-nya untuk menyadari peran kepemimpinan mereka yang seharusnya menginternalisasi karakter negarawan dalam rangka berkontribusi kepada masyarakat secara berkualitas. Kesadaran ini diaplikasikan oleh para pemimpin pemuda tersebut melalui berbagai kegiatan sosial-kemasyarakatan, yang biasanya disertai dalam setiap program pengembangan kepemimpinan pemuda.
3. Melalui forum pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakannya, KEMENEGPORA menyampaikan pentingnya kepemimpinan efektif yang diseimbangkan dengan kepemimpinan demokratis kepada para pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya.
4. KEMENEGPORA mengembangkan kepemimpinan negarawan kepada pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan peran kepemimpinan yang diemban oleh para pemimpin pemuda tersebut. Pengembangan yang dilakukan oleh KEMENEGPORA berupa pengetahuan dan keahlian kepemimpinan yang menginternalisasikan karakter negarawan. Peneliti berpendapat pengembangan kepemimpinan negarawan yang diselenggrakan oleh KEMENEGPORA ini masih terbatas pada teori dan wacana akademis, belum mengedepankan praktek-praktek di lapangan. Peneliti menilai KEMENEGPORA hendaknya menjalin komunikasi sosial yang intensif dengan para pemimpin pemuda *stakeholder*-nya agar pengembangan kepemimpinan negarawan tersebut dapat menyentuh langsung kebutuhan

dan perkembangan praktek peran kepemimpinan yang sedang diemban mereka.

5. Peneliti berpendapat, Deputi Bidang Pengembangan Kepemimpinan (Deputi II) KEMENEGPORA, yang merupakan unit kerja khusus dalam upaya pengembangan kepemimpinan pemuda, termasuk di dalamnya kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda, dalam memberikan informasi mengenai perkembangan setiap pemimpin pemuda yang dibinanya masih terbatas hanya kepada pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya melalui penilaian terhadap pemimpin pemuda yang bersangkutan secara periodik selama mengikuti program tersebut. Peneliti menilai, KEMENEGPORA hendaknya juga memberikan informasi tersebut kepada lembaga yang merekomendasikan mereka untuk mengikuti program pengembangan kepemimpinan pemuda negarawan yang diselenggarakan oleh KEMENEGPORA, agar lembaga tersebut dapat menindak lanjuti mengembangkan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda yang bersangkutan.
6. Peneliti menilai KEMENEGPORA sudah cukup baik dalam mengembangkan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya berdasarkan prinsip-prinsip pembelajaran manusia dewasa yang mengidentifikasi kecenderungan manusia dewasa untuk lingkungan pembelajaran aktif, reflektif, dan memanfaatkan pendekatan-pendekatan pemecahan masalah. Dalam berbagai forum pelatihan dan pendidikan kepemimpinan KEMENEGPORA seringkali menggunakan format *games, outbond*, studi kasus, yang selalu melibatkan para pemimpin pemuda untuk aktif berdiskusi. Untuk menunjang aplikasi prinsip-prinsip pembelajaran tersebut, KEMENEGPORA melakukan identifikasi potensi setiap pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya dari berbagai OKP dan/atau kampus pada tahapan rekrutmen dan seleksi. KEMENEGPORA merekrut dan menseleksi para pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya secara terbuka dan berjenjang, mulai dari Dinas Pemuda dan Olahraga kabupaten/kota, Dinas Pemuda dan Olahraga provinsi, sampai dengan KEMENEGPORA sendiri. Para

pemimpin pemuda tersebut juga harus memenuhi persyaratan yang ditetapkan berupa peran kepemimpinan yang sedang diembannya, pengetahuan dan keahlian, kehendak baik untuk menjalankan peran kepemimpinannya, serta minat dan bakat. Walaupun KEMENEGPORA melakukan identifikasi potensi setiap pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya, namun KEMENEGPORA membebaskan setiap pemimpin pemuda tersebut untuk mengembangkan potensinya sesuai dengan potensi yang dimilikinya secara mandiri. Peneliti merekomendasikan dua hal kepada KEMENEGPORA terkait dengan identifikasi potensi setiap pemimpin pemuda. *Pertama*, setelah mengidentifikasi potensi setiap pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya, KEMENEGPORA hendaknya membina potensi tersebut dalam program pengembangan potensi. Dan *kedua*, KEMENEGPORA memberikan konsultasi kepada setiap pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya agar mereka dapat mengarahkan potensi yang dimilikinya.

7. KEMENEGPORA membekali para pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya dengan pengetahuan dan keahlian kewirausahaan sosial yang profesional, inovatif, non tradisional, dan moralis melalui berbagai forum pelatihan dan pendidikan yang diselenggarakannya. Kewirausahaan sosial tersebut diaplikasikan dalam berbagai kegiatan sosial-kemasyarakatan yang selalu disertakan dalam setiap program pengembangan kepemimpinan pemuda.
8. Melalui berbagai format pelatihan dan pendidikan yang telah digunakan dalam upaya pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda yang diselenggarakan oleh KEMENEGPORA, maka diharapkan dapat membentuk pribadi pemimpin pemuda yang tangguh dalam menvcapai visis kepemimpinan, namun sekaligus fleksibel dalam menghadapi berbagai kendala.

Peneliti berpendapat KEMENEGPORA telah menyelenggarakan pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda secara strategis dan sistematis, namun belum secara kontinyu. Secara strategis, KEMENEGPORA

menyampaikan seluruh karakter negarawan kepada para pemimpin pemudanya. Namun penyampaian itu hanya melalui forum formal yaitu pelatihan dan pendidikan kepemimpinan pemuda, kurang didukung dengan forum informal berupa komunikasi sosial diantara KEMENEGPORA dengan pemimpin pemudanya. KEMENEGPORA menyampaikan karakter negarawan kepada para pemimpin pemuda dalam pelatihan dan pendidikan melalui berbagai materi yang dirangkum dalam sebuah kurikulum. Secara sistematis upaya pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda ini dilakukan secara berjenjang dari tingkat kabupaten/kota, provinsi, sampai dengan nasional. Pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda yang diselenggarakan oleh KEMENEGPORA ini kurang dapat dilakukan secara kontinyu karena para pemimpin pemuda terbatas pada rentang waktu tertentu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tersebut. Peneliti menilai, KEMENEGPORA sulit menyelenggarakan kontrol sosial kepada para pemimpin pemuda yang pernah dibinanya, karena keterbatasan rentang waktu keterikatan mereka terhadap KEMENEGPORA dan juga kurangnya komunikasi sosial antara KEMENEGPORA dengan mereka. Walaupun KEMENEGPORA menghimpun alumni pemimpin pemuda yang pernah dibinanya, akan tetapi mereka tidak terikat dalam paguyuban alumni tersebut, sehingga kontrol sosial tetap sulit untuk dilakukan. Peneliti berpendapat seharusnya KEMENEGPORA tidak hanya menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan untuk dapat mengembangkan kepemimpinan pemuda, melainkan juga harus aktif melibatkan para pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya dalam berbagai kegiatan kepemudaan yang diselenggarakan oleh KEMENEGPORA. Pelibatan ini dapat memperkaya potensi para pemimpin pemuda tersebut dengan berbagai pengalaman dalam mengaplikasikan keilmuan dan keahlian yang dimilikinya setelah menjadi peserta pendidikan dan/atau pelatihan kepemimpinan pemuda. KEMENEGPORA seharusnya bekerjasama dengan setiap lembaga kepemudaan yang merekomendasikan pemimpin pemudanya menjadi peserta pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pemuda, sehingga kontrol sosial dapat tetap diselenggarakan, khususnya oleh lembaga kepemudaan yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan setiap pemimpin pemuda tersebut terikat dengan lembaga

kepemudaan masing-masing, dan pengembangan lebih lanjut mengenai kiprah kepemimpinan para pemimpin pemuda menjadi tanggung-jawab lembaga kepemudaan yang bersangkutan.

Peneliti berpendapat KEMENEGPORA sudah cukup membekali pengetahuan dan keahlian kepemimpinan serta manajerial kepada para pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya.

Peneliti berpendapat KEMENEGPORA sudah cukup memperluas aksesibilitas setiap pemimpin pemuda untuk dapat menjadi peserta program pengembangan kepemimpinan negarawan dengan memperhatikan pluralisme dan multikulturalisme. Hal ini dibuktikan dengan rekrutmen dan seleksi berjenjang di seluruh Indonesia bagi para pemimpin pemuda yang ingin menjadi peserta pengembangan kepemimpinan pemuda. Peneliti menilai, KEMENEGPORA cukup baik berkomunikasi dengan pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya, namun belum cukup ditunjang dengan teknologi informasi yang memadai.

Pasca selesainya para pemimpin pemuda mengikuti program pengembangan kepemimpinan negarawan, KEMENEGPORA menghimpun mereka dalam sebuah forum alumni. Forum alumni tersebut dapat berbentuk formal organisasi dan dapat pula berbentuk informal sebagai sebuah paguyuban. Kegiatan forum alumni tersebut masih didukung baik secara moril maupun finansial oleh KEMENEGPORA. Peneliti menilai upaya KEMENEGPORA menghimpun alumni tersebut sudah baik, namun seharusnya KEMENEGPORA bekerjasama dengan lembaga kepemudaan yang merekomendasikan pemimpin pemuda yang bersangkutan untuk dapat memantau secara kontinyu perkembangan pemimpin pemuda yang bersangkutan pada peran kepemimpinan kebangsaan di masa depan.

Peneliti berpendapat pengukuran capaian dan evaluasi KEMENEGPORA atas pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda masih terbatas berdasarkan forum formal pelatihan dan pendidikan saja, belum disertai dengan pemantauan melalui komunikasi sosial yang efektif terhadap perkembangan kepemimpinan negarawan pada setiap pemimpin pemuda. Ketimpangan ini, menurut Peneliti kurang dapat menggali kebutuhan setiap para pemimpin pemuda yang menjadi *stakeholder*-nya. Peneliti menilai, KEMENEGPORA hendaknya menyeimbangkan pengukuran capaian dan evaluasi

berdasarkan penyelenggaraan forum formal pelatihan dan pendidikan, serta pemantauan kepada para pemimpin pemuda. Dengan demikian, akuntabilitas KEMENEGPORA sebagai salahsatu *stakeholder* yang menyelenggarakan kepemimpinan negarawan akan terjaga.

#### **4.2.3. Lembaga Ketahanan Nasional (LEMHANAS) sebagai Representasi Pemerintah**

Peneliti berpendapat LEMHANAS tengah dan telah menyelenggarakan pengembangan kepemimpinan negarawan kepada para pemimpin pemuda yang dibinanya. Peneliti menilai LEMHANAS secara langsung maupun tidak langsung juga tengah dan telah menerapkan model 4-L dalam upaya pengembangan kepemimpinan negarawan tersebut, walaupun pada prakteknya masih terdapat berbagai kekurangan.

Peneliti menilai upaya LEMHANAS mengarahkan para pemimpin pemudanya untuk menggunakan rangkaian asumsi dan kepercayaan yang berlaku dalam model 4-L, yaitu sebagai berikut:

1. LEMHANAS memahami bahwa pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda dapat diajarkan dan diasuh. Pengajaran dan pengasuhan dilakukan secara formal melalui pendidikan katahanan nasional. Para pemimpin pemuda yang dididik oleh LEMHANAS juga memahami pentingnya keikutsertaan mereka dalam program pengembangan kepemimpinan negarawan untuk menunjang peran kepemimpinannya di masa depan.
2. Pemimpin pemuda yang dididik oleh LEMHANAS tengah mengemban peran kepemimpinan strategis pada lembaganya masing-masing, baik di lingkungan pemerintahan, TNI/POLRI, akademisi, maupun kepemudaan. Oleh karena itu LEMHANAS membangun kesadaran para pemimpin pemudanya untuk meningkatkan kualitas peran kepemimpinannya dalam rangka berkontribusi kepada masyarakat.
3. LEMHANAS cukup menyeimbangkan pemahaman para pemimpin pemudanya untuk melaksanakan kepemimpinan efektif sekaligus kepemimpinan demokratis.

4. LEMHANAS cukup memahami kebutuhan yang spesifik dalam pengembangan kepemimpinan negarawan sesuai dengan perkembangan karir kepemimpinan para pemimpin pemudanya.
5. Selama proses pendidikan, LEMHANAS bekerjasama dengan lembaga-lembaga yang merekomendasikan pemimpin pemudanya untuk mengikuti pendidikan di LEMHANAS dengan menyampaikan laporan prestasi setiap pemimpin muda yang bersangkutan. Peneliti menilai manajemen terhadap pengembangan kepemimpinan pemuda yang dilakukan LEMHANAS sudah cukup baik, namun Peneliti berpendapat sebaiknya LEMHANAS tidak hanya menginformasikan prestasi setiap pemimpin pemuda kepada lembaga yang mengirimnya, namun juga merekomendasikan catatan mengenai upaya tindak lanjut dalam pengembangan pemimpin pemuda yang bersangkutan.
6. LEMHANAS telah mengembangkan kepemimpinan negarawan kepada para pemimpin pemudanya berdasarkan prinsip-prinsip pembelajaran manusia dewasa yang mengidentifikasi kecenderungan manusia dewasa untuk lingkungan pembelajaran aktif, reflektif, dan memanfaatkan pendekatan-pendekatan pemecahan masalah. Untuk menunjang aplikasi dari prinsip-prinsip pembelajaran tersebut Peneliti berpendapat perlunya identifikasi potensi setiap pemimpin pemuda dengan mempertimbangkan latar belakang mereka yang heterogen baik dalam hal jabatan maupun tingkat pendidikan. Identifikasi potensi setiap pemimpin pemuda ini dimulai sejak tahap rekrutmen dan seleksi yang harus memenuhi kualifikasi peran kepemimpinan, pengetahuan dan keahlian, kehendak baik dalam menjalankan peran kepemimpinannya, serta minat dan bakatnya. Peneliti menilai rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh LEMHANAS ini sudah cukup berkualitas melalui seleksi berjenjang.
7. LEMHANAS tidak secara langsung memberikan pemahaman mengenai dimensi kewirausahaan sosial kepada para pemimpin pemudanya. Namun nilai-nilai yang tercakup dalam dimensi kewirausahaan sosial tersebut, yaitu profesional, inovatif, non tradisional, dan moralis telah diinternalisasikan oleh LEMHANAS kepada pemimpin pemudanya. Nilai-

nilai tersebut diharapkan dapat diaplikasikan melalui peran kepemimpinan yang mereka emban.

8. LEMHANAS memberikan pemahaman kepada pemimpin pemudanya untuk tangguh dalam mencapai visi kepemimpinannya, sekaligus fleksibel dalam menghadapi berbagai kendala selama menjalankan peran kepemimpinannya.

Peneliti berpendapat bahwa LEMHANAS telah menyelenggarakan pengembangan kepemimpinan pemuda secara strategis dan sistematis, namun kurang dilaksanakan secara kontinyu. LEMHANAS merupakan lembaga pemerintah yang memiliki salah satu tugas untuk mengembangkan kepemimpinan, termasuk di dalamnya kepemimpinan pemuda. Manajemen pengembangan kepemimpinan pemuda yang dilakukan oleh LEMHANAS hanya secara formal melalui pendidikan ketahanan nasional. LEMHANAS menyampaikan karakter negarawan melalui berbagai materi yang dirangkum dalam sebuah kurikulum. Peneliti menilai, LEMHANAS sulit menyelenggarakan pemantauan secara kontinyu kepada para pemimpin pemuda, karena keterbatasan periode waktu pemimpin pemuda dalam mengikuti program pengembangan kepemimpinan negarawan, dan juga kurangnya komunikasi sosial antara LEMHANAS dengan pemimpin pemudanya. Walaupun LEMHANAS menghimpun alumni peserta didiknya, akan tetapi mereka tidak terikat dalam paguyuban alumni tersebut, sehingga pemantauan tetap sulit untuk dilakukan. LEMHANAS seharusnya bekerjasama dengan setiap lembaga yang mengirimkan pemimpin pemudanya menjadi peserta pendidikan kepemimpinan, sehingga kontrol sosial dapat tetap diselenggarakan, khususnya oleh lembaga kepemudaan yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan setiap pemimpin pemuda tersebut terikat dengan lembaga masing-masing, dan pengembangan lebih lanjut mengenai kiprah kepemimpinan para pemimpin pemuda menjadi tanggung-jawab lembaga yang bersangkutan.

Peneliti berpendapat LEMHANAS cukup memberikan pembekalan kemampuan manajerial kepada pemimpin pemudanya. Sehingga mereka memiliki dua kemampuan sekaligus yang seimbang antara kemampuan kepemimpinan dengan kemampuan manajerial.



LEMHANAS melakukan rekrutmen terbuka terhadap para pemimpin pemudanya berdasarkan kualifikasi peran kepemimpinan, pengetahuan dan keahlian, serta kehendak baik sebagai pemimpin pemuda. Para pemimpin pemuda yang dididik oleh LEMHANAS bukan merupakan anggota LEMHANAS, melainkan representasi dari berbagai lembaga, baik lembaga militer, pemerintahan, pendidikan, organisasi massa, maupun OKP. Dengan demikian, unsur peserta pendidikan LEMHANAS lebih beragam, tidak hanya unsur pemuda. Pendidikan yang diselenggarakan oleh LEMHANAS memiliki periode waktu yang terbatas, sehingga keterikatan para pemimpin pemuda kepada LEMHANAS juga terbatas. Peneliti menilai rekrutmen yang dilakukan oleh LEMHANAS sudah berkualitas karena konsisten terhadap kualifikasi yang telah ditetapkan. Namun Peneliti berpendapat, seharusnya LEMHANAS memperbesar porsi program pengembangan kepemimpinan pemudanya kepada kalangan lembaga-lembaga kepemudaan, tidak didominasi oleh TNI, POLRI, dan birokrat. Peneliti menilai, LEMHANAS cukup baik berkomunikasi dengan pemimpin pemudanya, namun belum cukup ditunjang dengan teknologi informasi yang memadai.

Peneliti menilai LEMHANAS cukup melakukan pengukuran capaian sekaligus evaluasi atas pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda. Pengukuran capaian dan evaluasi ini selain dilakukan sendiri oleh LEMHANAS juga disampaikan oleh lembaga-lembaga yang telah merekomendasikan para pemimpin pemudanya untuk mengikuti program pengembangan kepemimpinan pemuda negarawan tersebut. Dengan demikian kebutuhan para pemimpin pemuda yang belum terakomodasikan dapat lebih jelas teridentifikasi.

Berdasarkan penjelasan di atas maka Peneliti menyimpulkan terdapat perbedaan pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda yang diselenggarakan oleh *stakeholders*. Hal ini dikarenakan oleh perbedaan karakter dan manajemen setiap *stakeholder*. Namun perbedaan tersebut menurut penilaian Peneliti, tidak cukup signifikan. Peneliti mengkomparasikan upaya pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda yang tengah dan telah dilakukan oleh setiap *stakeholder* seperti dalam tabel berikut

Tabel 3.4: Komparasi Upaya Pengembangan Kepemimpinan Negarawan pada Pemimpin Pemuda yang Tengah dan Telah Dilakukan oleh Setiap *Stakeholder*.

No	Elemen	KNPI	KEMENEGPORA	LEMHANAS
1.	Rangkaian Asumsi dan Kepercayaan	4. mengajarkan dan mengasuh pengembangan kepemimpinan negarawan secara informal; 5. berkontribusi kepada masyarakat secara berkualitas; 6. mengedepankan kepemimpinan demokratis daripada kepemimpinan efektif; 7. mengembangkan kepemimpinan negarawan sesuai dengan peran kepemimpinan yang sedang diemban;	1. mengajarkan dan mengasuh pengembangan kepemimpinan negarawan; 2. berkontribusi kepada masyarakat secara berkualitas; 3. menyeimbangkan kepemimpinan efektif dengan kepemimpinan demokratis; 4. mengembangkan kepemimpinan negarawan sesuai dengan peran kepemimpinan yang sedang diemban;	1. mengajarkan dan mengasuh pengembangan kepemimpinan negarawan; 2. berkontribusi kepada masyarakat secara berkualitas; 3. menyeimbangkan kepemimpinan efektif dengan kepemimpinan demokratis; 4. mengembangkan kepemimpinan negarawan sesuai dengan peran kepemimpinan yang sedang diemban;

	(sambungan)	<p>8. unit kerja PSDM belum cukup memberikan informasi mengenai perkembangan setiap pemimpin pemuda kepada pemimpin pemuda yang bersangkutan dan lembaga yang merekomendasikan;</p> <p>9. menggunakan prinsip-prinsip pembelajaran manusia dewasa melalui identifikasi potensi setiap pemimpin pemuda;</p> <p>10. mengaplikasikan kewirausahaan sosial melalui program sosial-kemasyarakatan;</p>	<p>5. Deputi Bidang Pengembangan Kepemimpinan (Deputi II) KEMENEGPORA memberikan informasi perkembangan setiap pemimpin pemuda terbatas kepada pemimpin pemuda yang bersangkutan, belum kepada lembaga yang merekomendasikan;</p> <p>6. menggunakan prinsip-prinsip pembelajaran manusia dewasa melalui identifikasi potensi setiap pemimpin pemuda;</p> <p>7. mengaplikasikan kewirausahaan sosial dalam setiap pendidikan/pelatihan kepemimpinan pemuda;</p>	<p>5. menyampaikan laporan prestasi setiap pemimpin pemuda kepada pemimpin pemuda yang bersangkutan dan lembaga yang merekomendasikannya;</p> <p>6. menggunakan prinsip-prinsip pembelajaran manusia dewasa melalui identifikasi potensi setiap pemimpin pemuda;</p> <p>7. tidak secara langsung memberikan pemahaman kewirausahaan sosial, namun nilai-nilai yang tercakup</p>
--	-------------	---	--	---

	(sambungan)	11. menginternalisasikan fleksibilitas ketangguhan.	8. menginternalisasikan fleksibilitas dan ketangguhan.	didalamnya telah diinternalisasikan; 8. menginternalisasikan fleksibilitas dan ketangguhan.
2.	Pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategis, namun kurang sistematis dan kontinyu;</li> <li>• Penyampaian secara informal melalui komunikasi sosial antar pemimpin pemuda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Srategis dan sistematis, namun kurang kontinyu;</li> <li>• Penyampaian secara formal melalui pelatihan dan pendidikan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategis dan sistematis, namun kurang kontinyu;</li> <li>• Penyampaian secara formal melalui pendidikan.</li> </ul>
3.	Kapabilitas manajerial	Cukup membekali kapabilitas manajerial	Cukup membekali kapabilitas manajerial.	Cukup membekali kemampuan manajerial.
4.	Aksesibilitas dan komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cukup membuka akses kepada seluruh OKP di Indonesia;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cukup membuka akses kepada setiap pemimpin pemuda di Indonesia;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cukup membuka akses kepada para pemimpin pemuda yang merupakan representasi dari berbagai lembaga, baik lembaga militer, pemerintahan, pendidikan, organisasi massa, maupun OKP.</li> </ul>

	(sambungan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cukup baik berkomunikasi, namun belum cukup ditunjang dengan teknologi informasi yang memadai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cukup baik berkomunikasi, namun belum cukup ditunjang dengan teknologi informasi yang memadai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cukup baik berkomunikasi, namun belum cukup ditunjang dengan teknologi informasi yang memadai.</li> </ul>
5.	Pengukuran capaian dan evaluasi	Memiliki unit kerja PSDM cukup melakukan pengukuran capaian, dan evaluasi.	Pengukuran capaian dan evaluasi masih terbatas berdasarkan forum formal pelatihan dan pendidikan saja, belum disertai dengan pemantauan melalui komunikasi sosial yang efektif.	Cukup melakukan pengukuran capaian sekaligus evaluasi atas pengembangan kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda.