

**DINAMIKA *NON-GOVERNMENT ORGANIZATION*:
STUDI KASUS KONTESTASI DAN KOMPROMI SEMU NGO DIFABEL
DI YOGYAKARTA**

Ika Arinia Indriyany

Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Email: ikaarinia@fisip-untirta.ac.id

ABSTRAK

Tulisan ini ingin melihat bagaimana dinamika kompromi dan kontestasi antara NGO difabel lokal yang ada di Yogyakarta. Keberadaan sebuah NGO (*Non Government Organization*) untuk memperjuangkan isu tertentu memang dirasa sangat penting, apalagi isu disability, karena Negara dianggap gagal dalam mengakomodasi kebutuhan para difabel. Terkait dengan studi mengenai lapisan *intermediary*, penelitian yang akan dilakukan inipun menjadi penting, karena penelitian ini difokuskan pada beberapa hal. Yang pertama adalah bagaimana peluang munculnya organisasi difabel di Yogyakarta. Saat mereka mulai ada pun bagaimana proses kompromi maupun kontestasi ketika mereka sedang memperselisihkan ide yang mereka bawa. Kedua, adalah melihat bagaimana NGO – NGO tersebut ‘sepakat’ untuk membentuk forum payung dan kemudian melihat gejala apa yang muncul dalam forum payung tersebut.

Kata kunci: kontestasi, NGO, difabel

PENDAHULUAN

Keberadaan sebuah NGO (*Non Government Organization*) untuk memperjuangkan isu tertentu memang dirasa sangat penting, apalagi isu disability. Terbilang lainnya pemenuhan hak difabel salah satunya dipicu oleh gagalannya negara mengakomodasi apa yang menjadi kebutuhan difabel terkait dengan jenis disabilitynya. Oleh karena itu dibutuhkan sebuah lembaga yang di rasa mampu mengakomodasi advokasi terhadap pemenuhan hak difabel. Walaupun memang pemenuhan hak utama tetap menjadi

tanggung jawab pemerintah. Tapi setidaknya ada pihak – pihak yang mengawasi jalannya pemenuhan hak difabel tersebut.

Namun pertumbuhan NGO yang semakin marak ini rupanya menimbulkan permasalahan baru. Terjadi tumpang tindih isu antara NGO satu dengan NGO yang lainnya. Tumpah tindih isu inilah yang kemudian membuat relasi antar NGO menjadi kompetitif karena mereka akan memperebutkan komunitas dampingan untuk mengimplementasikan program kerja. Selain itu tidak jarang ada perebutan donor asing untuk membiayai program kerja NGO. Saat NGO tersebut sepakat untuk menggabungkan diri kedalam sebuah lembaga payung, permasalahan justru akan bertambah. Egosime antara pemimpin satu dengan pemimpin lain menjadi masalah yang tidak dapat dielakkan.

Begitu pula lah yang terjadi pada Konas Difabel. Konas sendiri sebenarnya merupakan sebuah forum yang dibentuk untuk mengakomodasi kebutuhan – kebutuhan NGO yang bergerak di isu difabel yang ada di seluruh Indonesia. Namun yang menjadi persoalan adalah sebelum NGO difabel tersebut mau disatukan ke dalam sebuah forum, sebenarnya mereka sudah memiliki permasalahan yang berlarut – larut antara satu lembaga dengan lembaga yang lain. Akibatnya ketika mereka di satukan pun tidak pernah terjadi kata sepakat dalam setiap keputusan yang dibuat bersama. Ketidaksepakatan ini terus merembet ke hal – hal yang lainnya seperti persoalan saling menjatuhkan.

Terkait dengan studi mengenai lapisan *intermediary*, penelitian yang akan dilakukan inipun menjadi penting. Karena penelitian ini difokuskan pada beberapa hal. Yang pertama adalah bagaimana peluang munculnya organisasi difabel di Yogyakarta. Saat mereka mulai ada pun bagaimana proses kompromi maupun kontestasi ketika mereka sedang memperselisihkan ide yang mereka bawa. Kedua, adalah melihat bagaimana NGO – NGO tersebut ‘sepakat’ untuk membentuk forum payung dan kemudian melihat gejala apa yang muncul dalam forum payung tersebut.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis mengajukan pertanyaan penelitian “*Bagaimana dinamika kompromi dan kontestasi antara NGO difabel lokal yang ada di Yogyakarta*”.

NGO SEBAGAI WADAH PERJUANGAN

NGO (*Non Government Organization*) atau yang lebih dikenal sebagai Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) merupakan sebuah organisasi masyarakat sipil yang biasanya bergerak dalam bidang pemenuhan hak dan advokasi terhadap kepentingan warga negara. Sedangkan *civil society* sendiri adalah sekelompok masyarakat yang sebenarnya tidak langsung berkaitan dengan kontrol atau penaklukan atas negara melainkan pada penerangan pengaruh lewat berbagai perhimpunan demokratis serta perbincangan bebas dalam kehidupan kultural (Thoha, 1983). NGO juga didefinisikan sebagai totalitas gagasan dan tindakan kolektif dan individu untuk mengelola barang publik yang diwujudkan melalui perkumpulan, asosiasi dan jaringan sosial, perkumpulan warga yang bersifat inklusif (Tandon dan Monhanty, 2002)

NGO memiliki peranan yang sangat penting sebagai agen sosial dalam mengupayakan pembangunan ekonomi dan sosial, pengikisan kemiskinan, proses demokratisasi, pengembangan tata pemerintahan yang demokratis dan penguatan masyarakat sipil di negara berkembang (Fisher, 1993). Setelah era 70-an, pertumbuhan jumlah NGO di negara berkembang dipengaruhi oleh konferensi PBB yakni ketika NGO internasional secara luas terlibat dalam penyusunan agenda global. Namun ada juga NGO yang dibentuk hanya karena fenomena yang dipicu donor (*donor-driven*). Hanya untuk merespon meningkatnya bantuan asing yang disalurkan melalui komunitas NGO. Ledakan NGO diasumsikan bukan karena inisiasi lokal tapi karena besarnya donor yang diberikan asing (Suharko, 2003)

Semangat yang diusung dalam NGO ini mengadopsi nilai – nilai *civil society* seperti egalitarianisme dan inklusivisme universal karena mereka menganggap bahwa setiap individu dan individu lain ada dalam tataran kesederajatan (Thoha, 1983). *Civil society* memiliki konsep sesuai dengan daerah perkembangan awal munculnya *civil society* (Hidayana, 2003), yaitu :

1. Anglo Amerika. Memandang *civil society* sebagai elemen dalam masyarakat yang menjadi intermedator antara individu dan keluarga dengan institusi negara. Ketika demokrasi perwakilan dilembagakan maka muncul jarak antara institusi negara dengan individu dan keluarga yang relatif *powerless*

2. Rezim otoritarian di negara komunitas diktator Amerika Latin, Filipina dan Afrika. *Civil society* merupakan perjuangan warga untuk mewujudkan negara demokrasi dan kebebasan bagi warganya. *Strong Civil society* adalah sebagai institusi sosial yang berakar dalam masyarakat yang mampu untuk melawan kontrol yang dilakukan rezim otoritarian. Biasanya ada tercermin dalam partai politik, LSM, dan elemen yg memperjuangkan demokrasi
3. *Civil society* sebagai konsekuensi dari adanya keterkaitan sektor publik (pemerintah/negara) dengan sektor privat (masyarakat ekonomi). *Civil Society* bergerak untuk melepaskan diri dari belenggu hegemoni negara dan pasar. Mereka di definisikan sebagai perkumpulan warga yang memperjuangkan ideologi melawan kapitalis dan berusaha mencapai kemandirian ekonomi.

NGO dianggap sebagai agen kunci pembangunan demokratisasi di sebuah daerah dikarenakan :

1. NGO memiliki keunggulan komparatif (jika dibandingkan dengan organisasi pemerintah dan bisnis) seperti fleksibilitas, pendekatan partisipatoris, terbiasa bekerja dengan organisasi lain dan komunitas akar rumput, kemampuan inovatif, kegiatan yang efektif dan jaringan yang luas
2. NGO memiliki posisi sebagai lembaga antara/*mediating structures* karenanya dianggap mampu menjadi jembatan kepentingan antara negara dan masyarakat
3. Proliferasi NGO diasumsikan akan menghasilkan masyarakat sipil yang kuat dan demokratis

Corak di dalam sebuah NGO ditentukan oleh ideologi yang dibawa dan juga siapa pemimpin NGO tersebut. Kepemimpinan sendiri adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka bertindak mencapai suatu tujuan (Thoha, 1983). Kepemimpinan seseorang sangat ditentukan oleh faktor internal dan eksternal dari pemimpin itu sendiri. Gaya kepemimpinan yang misalnya otoritatif atau direktif yang efektif diterapkan pada sebuah kelompok belum tentu berhasil sama jika diterapkan pada kelompok yang lain. Kajian mengenai kepemimpinan dalam sebuah NGO ini menjadi penting untuk dibahas karena

pemimpin dengan ideologi tertentu dapat mempengaruhi arah NGO dalam menjalankan fungsinya sehari – hari. Untuk mempengaruhi sesuatu, seorang pemimpin menjalankan fungsinya dalam beberapa hal yaitu:

1. Interpersonal atau *figure head*. Pada fungsi pertama ini pemimpin mewakili organisasi dalam setiap kesempatan terutama ketika menghadapi persoalan. Selain itu mereka juga berperan sebagai liaison manager, yaitu melakukan komunikasi dengan organisasi eksternal
2. Informasional atau pemantau. Pemimpin berusaha mengetahui dan memahami perilaku orang lain dan lingkungan. Mereka mengidentifikasi persoalan dengan tepat, sehingga dapat melakukan pengeralahan sumber daya secara efektif. Mereka juga berfungsi sebagai penyaring dan penyerap informasi dari luar baik berupa fakta maupun nilai yang kemudian di saring dan disebarakan dalam anggota organisasi. Pemimpin juga dapat bertindak sebagai juru bicara bagi organisasinya
3. Decisional atau pembuat keputusan. Pemimpin bertindak sebagai entrepreneur yang memprakarsai setiap tindakan, penghalau gangguan (*disturbance handler*), pembagi sumber (*resource allocator*) dan negosiator (melakukan tawar menawar dengan lingkungannya)

Pemimpin dalam sebuah organisasi juga akan menentukan peluang anggota untuk ikut andil dalam memberikan pendapatnya terkait dengan organisasinya. Berikut adalah beberapa tipe pemimpin yang terkait dengan partisipasi anggota (Thoha, 1983)

1. Eksploitatif–otoritatif : pemimpin bersifat eksploitatif kepada anggota, dengan cara menciptakan ketakutan dan juga ancaman hukuman. Komunikasi yang ada hanya berjalan satu arah saja dan pemimpin tidak pernah meminta keterlibatan anggota dalam merumuskan kebijakan
2. Otoritatif yang baik hati (*benevolent authoritative*) : pemimpin membuka saluran komunikasi *bottom-up* tapi mereka sendiri mengabaikan gagasan anggota. Pemimpin juga masih sering menciptakan hukuman sehingga bawahan merasa tidak bebas
3. Konsultatif : pemimpin membuka partisipasi bagi para anggota, tapi dia sendiri yang membuat keputusan

4. Partisipatif : kepercayaan penuh kepada para anggota untuk mengeluarkan pendapat

Pembiayaan NGO biasanya dilakukan melalui berbagai macam sumber mulai dari swadaya hingga donor internasional. Para donor mendukung setiap kegiatan NGO dengan cara menyalurkan bantuan dana ke NGO dengan istilah bantuan pembangunan dan dieksplisitkan dengan istilah bantuan masyarakat sipil (*civil society aid*) dan bantuan demokrasi (*democracy aid/assistance*) (Suharko, 2003). Bantuan pembangunan dipakai untuk merujuk pada upaya mendukung pembangunan ekonomi dan pemberantasan kemiskinan di negara berkembang. Sedangkan bantuan masyarakat sipil dan bantuan demokrasi dianggap sebagai kategori terpisah dari bantuan lainnya. Tujuan utamanya mempromosikan penguatan hak sipil sebagai kunci untuk penciptaan demokrasi

Ada hambatan internal dan eksternal dalam sebuah NGO. Mereka memang mampu mewakili kepentingan kelompok yang membutuhkan advokasi dan mendapatkan ruang untuk mempengaruhi kebijakan yang akan mempengaruhi alokasi sumberdaya publik dalam pembangunan namun di sisi lain efektivitas dari upaya reformasi dan advokasi kebijakan tersandung rintangan internal seperti struktur organisasi, lingkup program (Suharko, 2003). Hambatan eksternal dari NGO sendiri adalah relasi NGO dengan komunitas dampingan, badan pemerintah, donor dan NGO lain.

KONTESTASI NGO, TIPISNYA PEMBATAS RANAH INDIVIDU DAN RANAH ORGANISASI

Idealnya, kehadiran NGO harusnya mampu membawa angin segar terhadap perjuangan kesetaraan kelompok marginal. Tetapi pada kenyataannya diantara NGO sendiri mereka berkonflik satu sama lain. Konflik ini penting untuk dipetakan karena dengan basis konflik ini hubungan antara dua lembaga akan terus meruncing ketika dibawa ke ranah yang berbeda. Konflik ini terjadi diantara dua NGO difabel lokal di Yogyakarta yaitu NGO A dan NGO B (penulis sengaja menggunakan inisial untuk menghormati narasumber yang ingin merahasiakan sumber – sumber informasi karena ini berkaitan dengan reputasi dua lembaga).

Kontestasi dua lembaga ini sendiri sebenarnya dimulai saat kedua direktur dari lembaga ini bekerja sama dalam sebuah proyek pada tahun 2000an. Tetapi direktur

Lembaga A kemudian memilih untuk mundur dengan alasan tidak cocok dengan visi dan misi yang dibawa oleh Lembaga B. Saat direktur Lembaga A ini mundur, maka di sinilah ketidak sukaan direktur Lembaga B muncul. Ketidak sukaan Lembaga B semakin bertambah ketika direktur Lembaga A mendirikan lembaga baru. NGO A menutup semua pintu kerjasama dengan NGO B. Ketika ada perwakilan dari NGO A untuk mengajak bekerja sama dalam program tertentu, NGO B selalu tidak memberikan respon yang tegas apakah akan menerima program kerjasama tersebut atau tidak menerima.

Uniknya, kontestasi dua lembaga ini jika dirunut lebih dalam sebenarnya terlihat pada internalisasi nilai – nilai disabilitas yang belum selesai. Tidak ada nilai yang mapan yang mengkristal dalam perjalanan kedua NGO ini. Ada perbedaan yang sangat mencolok berkaitan dengan pemahaman mengenai representasi difabel. Baik NGO B maupun NGO A sepakat pada pengertian difabel dan bagaimana cara menangani mereka tetapi mereka tidak sepakat mengenai orang yang pantas berdiri di garda depan untuk merepresentasikan difabel.

Bagi NGO B, yang dianggap lebih tepat untuk merepresentasikan difabel adalah orang difabel sendiri. Mereka dianggap lebih pantas karena orang yang memahami bagaimana posisi dan perasaan difabel tidak lain dan tidak bukan adalah difabel itu sendiri. Mereka akan lebih diterima oleh difabel ketika memberikan motivasi karena difabel merasa melihat di cermin akan bayangan dirinya. NGO B berpendapat bahwa ketika orang yang berbicara itu non difabel maka akan ada penolakan dari difabel terhadap dirinya karena mereka merasa bahwa orang non difabel tidak mengerti apa – apa tentang apa yang mereka rasakan.

Sebaliknya, NGO A justru seringkali mengirimkan orang – orang non difabel untuk bertemu secara langsung dan bahkan memperjuangkan kepentingan difabel karena bagi mereka yang terpenting adalah bagaimana esensi dari perjuangan difabel itu sendiri dapat tercapai. Karena walaupun yang berada di garis depan adalah orang – orang non difabel, mereka tetap akan *acting for them* tidak hanya *standing for them*. NGO A menuduh bahwa NGO B terlalu berfikiran sempit karena dengan membatasi bahwa yang berhak atas gerakan difabel adalah difabel sendiri justru semakin mendiskriminasikan difabel dari lingkungan sosial. Difabel semakin tereksklusi dan wacana mengenai inklusi sosial hanya tinggal benar – benar wacana saja.

Sedangkan NGO B menuduh NGO Sa gagal dalam menjalankan posisinya sebagai pihak penengah antara masyarakat dan pemerintah karena NGO A lebih dekat dengan pemerintah. Hal ini terbukti bahwa NGO A lebih banyak dilibatkan dan bekerja sama dengan pemerintah dalam program – programnya. Dalam setiap proses perumusan kebijakanpun, NGO A sangat sering untuk dilibatkan oleh pemerintah. Ketika dekat dengan pemerintah maka NGO A dianggap tidak akan lagi melakukan kontrol sosial dengan kuat seperti layaknya NGO B.

Perbedaan internalisasi nilai diantara dua NGO ini akan sangat berpengaruh pada cara mereka memperlakukan orang di luar difabel. NGO B akan memblokir dirinya agar tidak terlalu dekat dengan orang – orang non difabel karena mereka menganggap bahwa orang non difabel bukan bagian dari dirinya atau *otherness*. Tindakannya pun menjadi tertutup, sensitif dan tidak jarang menolak bantuan dari orang lain. Sedangkan NGO A akan menganggap bahwa orang non difabel tersebut adalah bagian dari diri mereka yang juga bisa diajak untuk ikut berjuang bersama.

KONAS DIFABEL, BENTUK KOMPROMI SEMU ORGANISASI DIFABEL

Kontestasi kedua lembaga ini dibawa bahkan hingga mencapai taraf yang lebih luas di luar organisasi mereka sendiri yaitu Konas Difabel. Konas Difabel merupakan salah satu organisasi wadah yang didalamnya beranggotakan NGO – NGO difabel maupun individu yang memang tertarik akan isu disabilitas. Pada awal berdirinya Konas Difabel ini merupakan organisasi wadah yang bersifat nasional dimana anggotanya terbuka bagi seluruh NGO yang ada di Indonesia, namun dalam perjalanannya Konas Difabel ini kemudian terbelah menjadi dua yaitu Konas Difabel Jakarta dan Konas Difabel Yogyakarta.

Alasan terbelah menjadi dua ini adalah karena NGO lokal di Yogyakarta merasa bahwa Konas yang ada di Jakarta tidak mengetahui esensi permasalahan yang ada di daerah. Mereka hanya mengurus permasalahan – permasalahan yang ada di pusat seperti misal mengadvokasi kebijakan setingkat nasional. Jika hal ini terus dilanjutkan maka permasalahan yang ada di daerah menjadi terabaikan. Atas urgensi itulah maka dibentuk perwakilan yang ada di Yogyakarta.

Kontestasi yang terjadi antar NGO A dan NGO B juga terbawa dalam Konas Difabel ini. Mereka selalu mengambil posisi yang berbeda ketika sedang ada perundingan isu tertentu. Seperti misal ketika ada wacana bahwa Konas Difabel akan di badan hukumkan supaya menjadi organisasi payung yang resmi. NGO A merasa bahwa organisasi payung ini menjadi penting karena dia menjadi organisasi yang menyatukan antara NGO satu dengan NGO lainnya. Ketika akan ada isu yang di advokasi, maka advokasi pun dilakukan secara bersama – sama. Tetapi NGO B menyatakan bahwa organisasi ini tidaklah perlu di badan hukumkan sehingga menjadi organisasi yang formal. Karena nantinya akan terjadi tumpang tindih kepentingan antara NGO satu dengan yang lainnya. Selain itu Konas Difabel juga tidak akan maksimal gerakannya karena setiap pekerja akan cenderung berfokus pada pekerjaannya di NGO asal. Mereka akan menganggap bahwa Konas Difabel hanyalah pekerjaan sampingan yang tidak membutuhkan konsentrasi penuh.

Permasalahan lain yang juga muncul adalah terkait dengan advokasi Jaminan Kesehatan Khusus (Jamkesus) yang memang didesain bagi pemenuhan jaminan kesehatan bagi difabel. Saat ini Jamkesus sudah disahkan menjadi Peraturan Gubernur DIY No 51 Tahun 2013 tentang Sistem Penyelenggaraan Jaminan Kesehatan Khusus Penyandang Disabilitas. Saat perumusan jamkesus ini, Kubu Konas Difabel terbelah menjadi dua. Di satu sisi (NGO A dan yang lainnya) sepakat bahwa Jamkesus ini perlu diupayakan semaksimal mungkin karena ingin akan membuka ruang bagi difabel untuk berobat sesuai dengan jenis disabilitas dan bahkan pengobatan diluar disabilitas juga ditanggung. NGO A pun memulai perundingan dengan beberapa NGO dan instansi pemerintah untuk merumuskan jamkesus ini. Tapi disisi lain (NGO B) menolak Jamkesus karena dianggap akan melanggengkan diskriminasi terhadap difabel.

Tetapi anehnya setelah beberapa waktu ketika rumusan Jamkesus ini hampir jadi 90%, NGO B justru mengeluarkan *policy brief* yang mereka klaim sebagai pernyataan yang disusun berdasarkan penelitian yang mereka lakukan terhadap komunitas dampingan mereka. Dan *policy brief* tersebut berisikan tentang kondisi nyata penyandang disabilitas di lapangan yang mungkin diabaikan oleh tim perumus Jamkesus. Bagi komunitas dampingan mereka, tentu saja langkah ini dianggap revolusioner karena akan ada terobosan baru

terkait dengan pemenuhan hak bagi difabel. mereka tidak tau bahwa di balik itu sudah ada perumusan kebijakan yang hampir selesai yang dilakukan oleh NGO lain

Jika dilihat pada fenomena – fenomena ini maka keberadaan Konas Difabel menjadi sia – sia karena Konas ini tidak mampu melebur konflik antara NGO Si dan NGO Sa. Mereka hanya berkompromi semu untuk duduk bersama membahas sesuatu tetapi posisi mereka sering kali berseberangan. Konflik yang berkepanjangan antara dua NGO ini tentu saja tidak sehat terhadap kelangsungan gerakan difabel yang ada di Yogyakarta.

KESIMPULAN

Kontestasi antar NGO memang menjadi fenomena yang tidak bisa dihindarkan dalam dinamika perkembangan NGO di Yogyakarta. Tapi kontestasi itu menjadi semakin tidak sehat jika memang sejak awal kepentingan yang dibawa bukanlah kepentingan organisasi. Seharusnya ada pembatas yang jelas antara mana yang menjadi masalah pribadi dan mana yang merupakan permasalahan organisasi sehingga permasalahan yang sekiranya dapat diselesaikan di ranah individu tidak perlu di seret ke ranah lain sehingga ketegangan pun menjadi meluas dan merembet ke isu – isu yang lain.

Kontestasi ini sendiri sudah tentu mengancam tidak hanya kelangsungan hidup dua lembaga tetapi juga kelangsungan gerakan difabel. karena NGO akan lebih memfokuskan diri pada posisi mereka yang berseberangan dan mengabaikan bahwa mereka membawa nilai – nilai yang seharusnya bisa di perjuangkan bersama – sama. Belum utuhnya pemahaman mengenai nilai disability inilah yang menyebabkan gerakan difabel menjadi gerakan kecil – kecil yang hanya dilakukan oleh kelompok kecil – kecil. Sehingga daya gertak ke negara pun menjadi lemah karena mereka sendiri tidak mau bersatu secara ideologi. Jika terus seperti ini maka sudah dapat ditebak, kepentingan difabel sendirilah yang akan terabaikan dan dirugikan.

DAFTAR PUSTAKA

Clark, John (1995). *NGO dan Pembangunan Demokrasi*. Yogyakarta : PT Tiara Wacana Yogyakarta

Fisher, Julie (1993). *Road from Rio, Sustainable Development and the Nongovernmental Movement in the Third World*. Wetsport : Praeger Publisher

Hudayana, Bambang (2003). *Civil Society : Anatomi Perkembangan Perkumpulan Warga di Era Otonomi*. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik ISSN 1410 – 4946 Volume 6 No 3 Maret 2003 .

Suharko (2003) *NGO, Civil Society dan Demokrasi : Kritik atas Pandangan Liberal*. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik ISSN 1410-4946 Volume 7 No 2 November 2003 (205-226).

Tandon, Rajesh dan Mohanty, Ranjito (2002). *Civil Society and Governance*. New Delhi : Samskriti

Thoha, Miftah (1983). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Rajawali

Wiyaja, Samodra (1996). *Kepemimpinan Untuk Masyarakat Sipil* . Jurnal JKAP Volume 1 Nomor 1 Mei 1996