

## LAMPIRAN

### Daftar Pertanyaan untuk Informan

Berikut ini adalah daftar pertanyaan dan jawaban dari Informan. Jawaban-jawaban informan diberi kode sama dengan kode pertanyaan. Misalnya kode pertanyaan 1 kemudian disebut dengan P1 dan jawabannya pun mendapatkan kode P1.

Daftar pertanyaan ini dikirim ke email Hendropriyono pada 1 November pukul 12.10 WIB dan mendapatkan balasan pada tanggal 8 November pukul 13.29 WIB. Berikut ini adalah hasil tanya-jawab dengan AM Hendropriyono. Wawancara langsung dilakukan di Hotel Le Meridien Jakarta pada 3 Agustus 2010, di STIA LAN Jakarta pada 1 November.

### Profil Informan

AM Hendropriyono lahir di Yogyakarta, 7 Mei 1945. Lulus dari Akademi Militer Nasional di Magelang pada 1967. Pekerjaan di bidang militer terus dikembangkan termasuk ketika mengikuti Australia Intelligence Course, Woodside (1971) dan di United States Army General Staff College, Amerika pada 1980.

Dia mengawali kariernya di Resimen Pasukan Khusus Angkatan Darat (RPKAD), pasukan elite pendahulu Kopassus. Setelah itu kemudain

Hendropriyono sempat menjadi Komandan Detasemen Tempur Para Komando.

Selain di bidang militer, dia mempertajam pemikirannya dalam berbagai bidang ilmu, antara lain Sarjana Administrasi Negara STIA LAN RI pada 1985, Sarjana Hukum Sekolah Tinggi Hukum Militer Jakarta, Sesko ABRI (1989), Sarjana Ekonomi Universitas Terbuka, Jakarta (1995), Sarjana Teknik Industri Universitas Achmad Yani, Bandung, dan Pascasarjana Administrasi Niaga Universit of City of Manila, Filipina. Karier di bidang militer, Asisten Intelijen Kodam Jaya (1985), Danrem 043 Garuda Hitam (1987) di Lampung, Direktur A Badan Intelijen Strategis (1990), Panglima Kodam Jakarta Raya (1993), Komandan Kodiklat TNI AD (1994), Sekretaris Pengendalian Operasional Pembangunan RI (1996), Menteri Transmigrasi dan PPH RI (1997), dan Kepala Badan Intelijen Negara pada 2001-2004.

Dia telah menerima berbagai bintang dan tanda penghargaan, termasuk Bintang Mahaputra Indonesia Adipradana, Bintang Kartika Eka Paksi Nararya-prestasi, Bintang Bayangara Utama, Bintang Yudha Dharma, Bintang Dharma, Satya Lencana Bhakti untuk luka-luka di medan pertempuran, serta gelar kehormatan sebagai Veteran Pembela Republik Indonesia.

Hasil Wawancara:

*(1) Berapa lama Jenderal bersama dengan Soeharto?*

Kurang lebih sejak awal tahun 1980-an hingga dia lengser tahun 1998. Komunikasi intensif terjadi selama kurang lebih sepuluh tahun bersama beliau.

*(2) Kapan pertama kali bertemu dengan Soeharto?*

Sebetulnya bertemu langsung dengan Pak Harto adalah kesempatan yang tidak bisa terjadi setiap hari. Pertama kali bertemu ketika saya mendapatkan bintang penghargaan sesuai tugas dari Kalimantan. Sekitar akhir tahun 1980-an. Pertemuan intensif terjadi ketika saya masih menjawab sebagai Panglima Kodam Jakarta Raya (1993). Di sana saya mendapatkan kesempatan untuk belajar banyak dari kepemimpinannya.

*(3) Coba ceritakan tentang pengalaman Anda menjadi Sekretaris Pengendalian Operasional Pembangunan RI (1996)? Apakah tugas-tugas Jenderal itu langsung diberikan oleh Soeharto?*

Saya memiliki tugas sebagai pencatat segala agenda Pak Harto lengkap dengan segala fasilitas yang mendukung. Unsur-unsur pendukungnya adalah keuangan, sarana dan prasarana, perlengkapan rumah tangga,

hingga unsur-unsur yang terkecil. Pak Harto adalah orang yang sangat berhati-hati dan memberikan perhatian terhadap unsur-unsur kecil.

*(4) Ketika Jenderal menjadi Pangdam Jaya (1993), apakah Jenderal pernah mendapatkan petunjuk langsung bagaimana cara memimpin? Apa saja petunjuk yang dapat diingat oleh Jenderal?*

Petunjuk-petunjuk teknis tentu tidak pernah diberikan oleh Pak Harto. Hanya saja, ketika terjadi briefing, yang perlu dilihat adalah semangat Pak Harto agar semua tugas dikerjakan dengan semangat kebersamaan.

Saya pernah berkonsultasi dengan Pak Harto terkait dengan penahanan Subandrio, sosok yang selama ini ditahan tanpa diadili. Dia divonis hukuman seumur hidup. Ketika saya mendatangi Subandrio, dia tampak sudah tua. Saya merasa kasihan karena hidupnya di tahanan. Ketika itu saya sempat berdialog dengan Subandrio. Dia kemudian berkeluh kesah bahwa selama ini tidak ada pengadilan apa pun yang memvonis dia bersalah, tetapi kenyataannya dia harus mendekam di penjara seumur hidup. Berdasarkan keluh kesah itu, kemudian saya berkonsultasi dengan Pak Harto. Saya kemudian menyatakan apakah Subandrio bersalah, dia menjawab tidak bersalah. Lantas kenapa dia dihukum begitu lama, saya kemudian betranya kepada beliau. Jawabnya hanya tertawa. Sampai sekarang saya tidak tahu maksudnya apa. Hingga suatu hari, sejak saya menanyakan kepadanya, Subandrio mendapatkan keringanan tahanan. Keringanan itu kemudian saya laporkan kepada Pak Harto. Mungkin berdasarkan laporan itu, maka Pak Harto memberikan

kebebasan. Berdasarkan kasus itu maka saya dapat menyimpulkan bahwa sistem kepemimpinan Pak Harto sebetulnya lebih didasari oleh insting kemanusiaan. Terutama insting sebagai seorang pemimpin.

*(5) Apa pengalaman pribadi Jenderal berkomunikasi langsung dengan Pak Harto?*

Selama ini, saya berkomunikasi dengan Pak Harto yang memiliki pembawaan sederhana. Ketika keputusan-keputusan hendak diambil, dia selalu menanyakan apakah keputusan itu sudah diperbincangkan dengan pihak-pihak lain. Dia selalu bertanya, "opo wis dirembuk?" Artinya, apa sudah dimusyawarahkan. Kalau belum diperbincangkan dengan pihak-pihak lain, maka dia akan menyuruh kita memberitahukan kepada pihak-pihak lain. Pemberitahuan ini menurutnya adalah meminimalisasi konflik yang terjadi secara internal. Persoalannya bukanlah masalah bahwa keputusan itu baik atau buruk, tetapi apakah keputusan ini disepakati ataukah tidak oleh para pemangku kepentingan.

*(6) Dapatkah Jenderal bercerita tentang pengalaman berkomunikasi langsung dengan Pak Harto?*

Sekalipun dia berkumpul dengan orang-orang yang berbeda kultur, tetapi kultur Jawa tetap tampak. Dia selalu menghormati orang-orang diajak berbicara. Kebijakan-kebijakannya tidak diungkapkan secara cepat, tetapi melalui tahapan perenungan yang lumayan lama. Tak aneh bila kemudian

yang terjadi seringkali sebuah perubahan akan lama terjadi. Hal itu karena dia harus mempertimbangkan aspek kebersamaan di dalam sebuah tim. Kebersamaan itu merupakan bekal yang bisa menjadikan sebuah tim itu kuat.

*(7) Selama Jenderal menjadi menteri transmigrasi dan merangkap sebagai menteri tenaga kerja, unsur kepemimpinan apa yang didapat dari Soeharto?*

Dia lebih mementingkan kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pertanian. Menurutnya, pertanian merupakan dasar pembangunan ekonomi. Karena itu, saya merasa memiliki peran yang penting sebagai titik tolak pembangunan.

*(8) Apa saja mekanisme yang telah dibangun oleh Soeharto untuk menunjukkan kepemimpinannya?*

Mekanisme yang dibangun sudah jelas melalui sistem yang ada. Dia tidak segan-segan langsung terjun ke bawah untuk mengetahui secara langsung kasus-kasus yang terjadi. Misalnya ada Kelompencapir untuk warga petani. Di sana Pak Harto langsung mendengar keluhan mereka. Meskipun keluhan-keluhan itu mungkin direkayasa, tetapi setidaknya hal itu membentuk sistem-sistem yang bermanfaat untuk membuka kran komunikasi.

*(9) Keputusan-keputusan apa yang menurut Jenderal berhasil untuk kemajuan bangsa?*

Memajukan perekonomian Indonesia adalah bagian dari keberhasilan kepemimpinan di Indonesia. Lepas dari kekurangan yang terjadi selama ini, Soeharto telah memberikan andil besar terhadap pembentukan karakter ekonomi di Indonesia.

*(10) Pertimbangan-pertimbangan apa yang digunakan oleh Pak Harto untuk mengambil sebuah keputusan?*

Pertimbangan utama adalah keputusan itu tidak menimbulkan instabilitas struktur birokrasi yang sudah ada. Kebersamaan menjadi bagian utama. Saya melihat, setiap keputusan-keputusan yang diambil untuk kemajuan bangsa berdasarkan pada asas manfaat bersama.

Kasus

*(11) Apakah Jenderal merasa bangga atau malu dengan kepemimpinan Pak Harto?*

Saya merasa bangga dipimpin oleh Pak Harto karena dia memiliki jiwa kepemimpinan yang tinggi. Pak Harto perhatian terhadap para anggotanya.

*(12) Keputusan apa yang menurut Jenderal salah untuk bangsa ini?*

Saya rasa tidak ada keputusan Pak Harto yang bermaksud menjerumuskan bangsa ini. Persoalannya mungkin terletak eksekusi negatif yang tidak bisa diantisipasi secara cepat sehingga eksekusi negatif itu kemudian meluas.

*(13) Apa yang Anda rasakan selama menjadi bawahan Soeharto langsung?*

Saya merasa Pak Harto adalah orang yang berpendampilan sederhana. Dia tidak pernah neko-neko karena prinsip hidupnya adalah sesuai dengan perilaku orang-orang Jawa. Tindak-tanduk, keputusan, dan reaksi terhadap pelbagai masalah tidak membuat dia terkejut dan panik. Dia merupakan ahli strategi yang bisa diandalkan.

*(14) Apakah Pak Harto sering membuat kebijakan-kebijakan agresif terhadap para musuh politiknya?*

Seperti yang saya ceritakan tentang kisah Subandrio itu, kiranya istilah kebijakan agresif itu tidak bisa dilekatkan begitu saja kepada Pak Harto. Memang Fakta-fakta menunjukkan bahwa kebijakan terhadap pendahulunya, dalam hal ini Bung Karno, tampak di luar kemanusiaan. Bung Karno diisolasi sedemikian rupa sehingga tidak memiliki akses terhadap dunia luar. Padahal, sebagai seorang presiden pertama, Bung Karno adalah sosok yang istimewa bagi bangsa ini. Sampai kemudian di

akhir hidupnya, Bung Karno tidak mendapatkan fasilitas yang memadai. Pak Harto bukannya tidak tahu itu. Justru karena dia tahu maka dia tidak membiarkan Bung Karno melakukan aktivitas yang bisa berakibat pada ancaman bagi kepemimpinannya. Menurut saya, ini merupakan sisi lain dari Pak Harto yang selalu ramah terhadap siapa pun. Karena itu, jika diandaikan Bung Karno adalah seorang musuh, maka sebetulnya dia tidak memberikan kesempatan bagi musuhnya untuk kembali menyusun kekuatan.

*(15) Apa pendapat Jenderal tentang Soeharto ketika terjadi huru hara tahun 1998? Bagaimana dia menyikapi?*

Keadaan itu memang tidak menguntungkan. Waktu itu dia mengatakan bahwa tidak menjadi Presiden tidak patheken. Hal itu menunjukkan bahwa sebuah tangga kepemimpinan bagi Pak Harto hanya sebuah media untuk mewujudkan visinya. Kasus kerusuhan pada 1998 yang melulas adalah contoh kasus yang di luar perkiraannya selama ini. Dia lengah terhadap kekuasaan yang selama ini dianggap sebagai baik-baik saja.

*(16) Bagaimana kesan Jenderal ketika Soeharto menemukan berbagai masalah?*

Pak Harto adalah orang yang hati-hati sehingga keputusannya diambil berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang banyak. Pak Harto sulit berubah untuk sesuai yang baru. Dia cenderung bersifat konservatif ketika memandang segala sesuatu. Pak Harto tidak membiarkan sebuah

masalah itu menjadi besar dan seketika menjadi ancaman bagi kepemimpinannya.

*(17) Menurut Jenderal, bagaimana dasar pertimbangan Pak Harto dalam memperlakukan para pendahulunya?*

Pak Harto tidak begitu baik memperlakukan pendahulunya. Hal itu lebih sebagai bagian dari strategi kepemimpinannya yang selalu hati-hati.

*(18) Menurut Anda, apa kelemahan-kelemahan Pak Harto selama memimpin?*

Kelemahan-kelemahan dari seorang pemimpin tentu saja ada. Saya melihat kelemahan dari Pak Harto adalah buruknya lingkungan tempat dia tinggal. Di sekitar Pak Harto muncul para pembisik yang terkadang tidak memberikan pertimbangan yang baik. Karena itulah kemudian Soeharto berada pada posisi yang tidak baik. Pak Harto sendiri baik.

*(19) Menurut Jenderal, apa visi Pak Harto tentang negara ini?*

Negara ini bisa menjadi makmur melalui disiplin yang tinggi. Pembangunan dilaksanakan berdasarkan pada pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan stabilitas politik.

*(20) Apa yang ada di dalam angan-angan Pak Harto tentang masa depan negara ini?*

Negara Indonesia haruslah berdasarkan Pancasila, hidup sebagai negara kesatuan, dan memiliki kekuatan militer yang memadai. Dengan begitu, Indonesia akan disegani oleh negara-negara lain. Kekuatan militer bisa dijadikan sebagai dasar menegakkan kedaulatan bangsa kita.

*(21) Menurut Jenderal, bagaimana Pak Harto mewujudkan angan-angan itu?*

Cara mewujudkan mimpi Pak Harto adalah dengan menjadi pemimpin. Salah satunya adalah Presiden. Nyatanya dia menjadi Presiden lebih dari 30 tahun. Dan itu tentu saja waktu yang cukup untuk menata Indonesia

*(22) Apa yang membuat Pak Harto merasa kepemimpinannya tidak berhasil?*

Sebetulnya Pak Harto adalah orang baik. Yang tidak baik adalah lingkungan yang membangun dirinya. Lingkungan ini memperkaya diri dengan mengatasnamakan Pak Harto. Dengan begitu, kolusi tumbuh subur. Sepanjang pengetahuan saya, kepribadiannya dibentuk oleh mimpi-mimpi sederhana anak petani dari Yogyakarta.

*(23) Hal-hal apa yang menurut Anda dari Pak Harto yang perlu ditiru?*

Banyak hal yang patut ditiru dari kepemimpinannya. Ketegasan dan kedisiplinan yang dimiliki Pak Harto kiranya bisa ditiru oleh para pemimpin. Mungkin adanya korupsi dan kolusi yang terjadi, itu karena kepemimpinan terjadi begitu lama.

Kesejarahan

*(24) Berdasarkan latar belakang Pak Harto sebagai orang Jawa, apakah kepemimpinannya mendasarkan diri pada sejarah kepemimpinan di Jawa?*

Pak Harto selalu menggunakan istilah "oyo gumunan", jangan selalu heran terhadap sesuatu yang baru. Pak Harto juga sering mengatakan "oyo dumeh", artinya jangan arogan terhadap yang lain. Ada sejumlah istilah-istilah Jawa yang menggambarkan sebuah sikap yang moderat. Istilahnya adalah "samadya". Artinya berada di tengah-tengah, tidak terlalu menonjolkan diri.

*(25) Siapakah tokoh yang diidolakan Pak Harto dalam warisan sejarah, cerita, mitos, atau kepercayaan orang Jawa?*

Dia mengidolakan Pandawa Lima, yakni lima lelaki yang memenangi pertempuran dengan musuh Kurawa. Tokoh pastinya saya tidak tahu.

*(26) Apakah dia pernah cerita tentang kerajaan Mataram, Keraton Yogyakarta, kerajaan Majapahit, atau kerajaan lain di Jawa terkait dengan kepemimpinan?*

Pengetahuannya tentang kerajaan-kerajaan di Jawa menurut saya bagus. Dia kelihatannya menyamakan diri dengan raja-raja di Mataram. Dia telah menyiapkan sebuah makam untuk dirinya sendiri sebagai sebuah makam

raja. Kelihatannya dia merasa bahwa dia juga merupakan penerus dari kerajaan Mataram.

*(27) Menurut Jenderal, apakah Soeharto menyetujui dengan sistem kepemimpinan yang berkembang sekarang ini?*

Saya rasa, Soeharto mungkin tidak setuju karena keadaan perekonomian yang terjadi sekarang ini tidak kuat. Stabilitas politik terganggu. Demikian pula kondisi demokrasi cenderung baru mencari bentuk sehingga tidak bisa dijadikan sebagai sandaran untuk sebuah usaha. Karena itu, kepemimpinan pada masa sekarang hanya membutuhkan sebuah ketegasan untuk memulai suatu program yang bermanfaat bagi banyak orang.

