

TANTANGAN KEPEMIMPINAN: PENGANTAR MENELUSURI KONSEP KEPEMIMPINAN INDIGENOUS

Ilhamuddin Nukman
Program Studi Psikologi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Brawijaya Malang
ilham@ub.ac.id

Abstrak - Setiap fase organisasi dan kepemimpinan akan menghadapi tantangan yang sesuai dengan keunikan konteks pada masa itu. Solusi yang ada tidak dapat digeneralisasikan untuk memahami tantangan dan kesulitan yang ada sehingga perlu pemikiran yang terus berkembang dan diperbaharui baik oleh para praktisi maupun akademisi. Permasalahan kepemimpinan organisasi tidak dapat dilepaskan dari iklim budaya, situasi sosial, dan kultur organisasi di mana organisasi tumbuh, berkembang dan besar. Karena itu solusinya pun tidak dapat dilepaskan dari setting sosial budaya yang lekat dengan kehidupan orang-orang yang berada dalam organisasi. Pada posisi inilah hadir nilai-nilai dasar kehidupan yang berasal dari kearifan lokal masuk ke dalam aktivitas organisasi, baik disadari atau tidak disadari. Tulisan ini hendak menjelaskan tantangan dan nilai-nilai kepemimpinan dalam setting lintas budaya, misalnya nilai kepemimpinan Ki Hajar Dewantara, sekaligus memahami batasan budaya dalam konsep kepemimpinan lintas budaya.

Kata Kunci : *Leadership*, Tantangan Kepemimpinan, *Indigenous Leadership*

PSIKOISLAMIKA. Jurnal Psikologi Islam (JPI) copyright © 2014 Laboratorium Penelitian, Kajian Psikologi Islam dan Penerbitan. Volume 11. Nomor 2, Tahun 2014

KEPEMIMPINAN: SEBUAH TANTANGAN

Tantangan terbesar dalam kepemimpinan lintas budaya adalah menyamakan persepsi tentang suatu budaya dalam organisasi. Untuk menyamakan persepsi ini tidaklah mudah dan seringkali membutuhkan cost yang tinggi untuk melakukannya. Oleh karena itu banyak perusahaan dan organisasi mencari calon anggota atau karyawan baru yang dari awal sudah memiliki pemahaman yang luas dan dinamis tentang variasi budaya, tantangan, dan kesempatan dalam pengembangannya. Organisasi, sebagaimana kita ketahui, berisikan individu-individu yang memiliki pengetahuan yang berbeda, pengalaman yang tidak sama, variasi budaya yang sangat kompleks, dan berbagai keunikan-keunikan yang tidak terhitung banyaknya. Sehingga dengan adanya keanekaragaman yang semacam itu, organisasi menjadi ikatan yang sangat rentan terhadap polarisasi.

Pada sisi yang lain, tantangan ini bertambah dengan semakin cepatnya perubahan lingkungan strategik organisasi yang semakin kompleks akibat dari kemajuan teknologi dan informasi yang tidak terbendung lagi. Bahkan di sisi lain perkembangan ekonomi global, situasi sosial politik, dan kebudayaan tidak lagi sekedar bersifat lokalistik tetapi sudah mengglobal, akibat dunia tidak lagi bulat, tetapi dunia telah berevolusi semakin datar atau dalam istilah Thomas L. Friedman, sebagai fenomena "world is flat". Akibat dari perkembangan yang begitu pesat ini, organisasi tidak hanya mendapatkan ancaman persaingan yang berasal dari situasi eksternal organisasi tetapi juga dari situasi internal organisasi.

Pada Model McKinsey, tantangan tersebut ditambah dengan aspek-aspek lain seperti kondisi demografis, regulasi, permasalahan HAM, pemerintahan dan birokrasi, serta globalisasi. Ancok juga menjelaskan

bahwa keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam beradaptasi pada perubahan lingkungan strategis yang memengaruhi kehidupan organisasi tersebut. Karena pada dasarnya organisasi yang terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi akan dapat tumbuh dan berkembang, begitu juga sebaliknya organisasi yang tidak beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis akan mengalami kemunduran. Di antara lingkungan strategis tersebut, menurut Djameluddin Ancok adalah persaingan global yang membuat batas antar negara semakin tidak jelas, lingkungan sosial yang berubah, lingkungan politik yang sangat memengaruhi pertumbuhan ekonomi dan bisnis, perubahan Undang-Undang, kemajuan teknologi, pergeseran paradigma organisasi, dan lain sebagainya (Ancok, 2008).

Dengan adanya perbedaan dan perubahan lingkungan strategis organisasi tersebut memengaruhi sistem komunikasi dan interaksi, serta yang tidak ketinggalan adalah paradigma kepemimpinan yang efektif dalam lingkungan semacam itu. Situasi semacam itu semakin memperkuat fungsi pentingnya kepemimpinan dalam organisasi. Bahkan, mengutip penjelasan Ancok, dalam Malcolm Baldrige National Quality Award menggunakan "leadership" sebagai aspek pengukuran pertama keberhasilan organisasi. Hal tersebut juga menggambarkan bahwa dalam organisasi yang sukses pastilah terdapat pemimpin yang hebat. Kasus lain membuktikan bahwa banyak organisasi tidak bisa bertahan lama karena tidak mempunyai pemimpin yang hebat dan kompeten. Dalam buku "The Living Company" Arie De Geuss bercerita tentang banyaknya perusahaan yang mati karena dikelola oleh pemimpin yang tidak memiliki pandangan ke depan (Ancok, 2008).

Di atas semua tantangan di atas, orientasi pengembangan kepemimpinan dalam konteks keragaman budaya atau dalam konteks lintas budaya, seorang pemimpin harus mencerminkan nilai-nilai dan karakteristik; memiliki visi yang kuat, berorientasi untuk menghasilkan kinerja organisasi yang bermutu tinggi, menyelaraskan pembagian kompensasi dengan tingkat kinerja, menciptakan kemitraan dalam kerja atau kolaborasi dengan tingkat intensitas dan mutu yang tinggi atau kemampuan mengembangkan jaringan (networking), menekankan ketinggian etika kerja, dan kecermatan dalam perencanaan (Hidayat, 2008).

BUDAYA: SEBUAH BATASAN

Sebelum mendiskusikan lebih jauh kepemimpinan strategik yang efektif dalam konteks lintas budaya, perlu kiranya untuk memberikan batasan terhadap budaya dalam konteks tulisan ini dengan tetap mengacu pada beberapa referensi lain.

Di mana manusia berada, di situ berkembang budaya manusia dari tingkat paling sederhana hingga yang kompleks. Dalam rentang waktu tertentu budaya ini berkembang dan menjadi suatu pola kebiasaan yang memengaruhi sikap dan cara berpikir mereka yang terpengaruh oleh budaya tersebut. Pengertian budaya, dalam konteks ini, sejalan dengan konsep Koentjaraningrat yang menyebutkannya sebagai seluruh sistem gagasan dan rasa, tindakan serta karya yang dihasilkan manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang dijadikan miliknya melalui proses belajar (Koentjaraningrat, 2001) sesuai dengan kekhasan etnik, profesi dan kedaerahan (Dayakisni & Yuniardi, 2004). Jadi menurut Koentjaraningrat di atas, budaya mencakup keseluruhan dari gagasan, perilaku, dan hasil dari perilaku tersebut. Atau dengan kata lain budaya memiliki dua domain dasar yaitu sesuatu yang abstrak dan yang kongkrit. Domain abstrak berisikan asumsi, gagasan atau ide, dan sistem nilai, sementara domain konkritnya adalah artifak atau hasil dari gagasan dan sistem nilai yang bernilai tinggi.

Namun budaya lebih dari sekedar hasil interaksi manusia sebagaimana disebutkan oleh Koentjaraningrat, tetapi juga melingkupi seluruh aspek kehidupan manusia. Matsumoto menjelaskan bahwa budaya sebagai "the set of attitudes, values, beliefs, and behaviors shared by a group of people, but different for each individual, communicated from one generation to the next" (Dayakisni & Yuniardi, 2004). Lebih luas lagi Tylor menggabungkan pendekatan antara pendekatan proses dan pendekatan struktural fungsional dan mendefinisikan budaya sebagai "complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society."¹ Dari dua pengertian ini dapat dilihat isi (content) atau dimensi dari budaya terdiri dari pengetahuan (knowledge), sikap (attitude), nilai (value), moral (moral), keyakinan (belief), seni (art), hukum

1 Menurut pendekatan proses (process-pattern theory), culture pattern as basic. Konsepsi ini didukung oleh Franz Boas (1858-1942) dan Alfred Louis Kroeber (1876-1960). Sementara pendekatan struktural-fungsional (structural-functional theory), social structure as basic. Konsepsi kedua ini dikembangkan oleh Bronislaw Malinowski (1884-1942) dan Radcliffe-Brown (dalam Setiadi, T. (2007).

(law), perilaku (behavior), kebiasaan (habit), dan tradisi (custom).

Soekanto (2003) mendefinisikan budaya sebagai sebuah sistem nilai yang dianut seseorang pendukung budaya tersebut yang mencakup konsepsi abstrak tentang baik dan buruk atau secara institusi nilai yang dianut oleh suatu organisasi yang diadopsi dari organisasi lain baik melalui reinventing maupun re-organizing. Budaya juga tercipta karena adanya adopsi dari organisasi lainnya baik nilai, jargon, visi dan misi maupun pola hidup dan citra organisasi yang dimanifestasikan oleh anggotanya.

Japarianto (2006) mengumpulkan beberapa pendapat para ahli berkaitan dengan budaya. Misalnya menurut Hanna dan Wozniak, culture is a society's distinctive and learned mode of living, interacting, and responding to environmental stimuli. This mode is shared and transmitted between members. Menurut Peter & Olson, culture as a complex of learned meanings, values, and behavioral patterns that are shared by a society. Adapun menurut Kanuk, culture is the sum total of learned beliefs, value, and customs that serve to direct the consumer behavior of members of a particular society. Sementara Solomon mendefinisikan bahwa culture is the accumulation of shared meanings, ritual, norms, and tradition among the member of an organization or society. Dari pendapat-pendapat ini Japarianto menyimpulkan bahwa budaya adalah seperangkat nilai, gagasan, artefak, dan simbol yang diwariskan secara turun-temurun dan dibagikan pada anggota masyarakat, dimana itu semua dapat menjadi identitas dari anggota masyarakat tersebut, yang tercermin dari tingkah laku dan tindakan sosial mereka.

Sebagai kesimpulannya budaya dapat diartikan sebagai seperangkat isi (content) budaya yang terdiri dari pengetahuan (knowledge), sikap (attitude), nilai (value), moral (moral), keyakinan (belief), seni (art), hukum (law), perilaku (behavior), kebiasaan (habit), dan tradisi (custom) yang diinternalisasi oleh suatu kelompok dari generasi ke generasi selanjutnya. Dalam perkembangannya budaya dapat menguat atau melemah, tergantung kekuatan dari budaya tersebut terhadap realitas yang berkembang. McKenna dan Beech (2002) berpendapat bahwa budaya yang kuat mendasari aspek kunci pelaksanaan fungsi organisasi dalam hal efisiensi, inovasi, kualitas serta mendukung reaksi yang tepat untuk membiasakan mereka terhadap kejadian-kejadian, karena etos yang berlaku mengakomodasikan ketahanan. Budaya yang kuat dapat dimaknai sebagai budaya

yang dipegang secara intensif, secara luas dianut dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan dan berpengaruh terhadap lingkungan dan perilaku manusia (Ndraha, 2003). Budaya yang kuat akan mendukung terciptanya sebuah prestasi yang positif bagi anggotanya dalam hal ini budaya yang diinternalisasikan pihak pimpinan akan berpengaruh terhadap sistem perilaku para pendidik dan staf di bawahnya baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Budaya yang kuat dapat diartikan sebagai budaya yang diterima secara luas oleh segenap anggota organisasi dan mereka memiliki komitmen yang baik untuk merealisasikannya.

Dengan demikian lintas budaya dapat dipahami sebagai budaya yang beragam dan berbeda. Sementara kepemimpinan lintas budaya adalah kepemimpinan yang mampu merangkul keragaman budaya menjadi kekuatan untuk membentuk budaya bersama yang tercermin dalam budaya organisasi dan dapat menggerakkan orang-orang dalam organisasi bekerja dalam satu tujuan bersama. Inilah fungsi leader sebagai pengaruh dalam tim.

KEPEMIMPINAN: BERBICARA KUALITAS

Menjadi seorang pemimpin yang efektif dalam konteks lintas budaya-seperti yang dikemukakan dalam kesimpulan di atas-kelihatannya bukanlah perkara yang mudah. Menurut Simamora (dalam Suanda, 2011), ada empat hal yang harus ada dalam diri seorang pemimpin yang dapat membentuk kepemimpinan yang efektif: pengalaman kesuksesan, visi yang kuat, menghargai orang lain, dan pribadi yang kredibel.

Simamora menjelaskan bahwa pada umumnya orang dalam budaya apa pun lebih suka mengikuti seorang pemenang (the winner) dari pada mengikuti seorang yang gagal (the loser) meskipun mereka sangat ahli. Tetapi memiliki sejarah kesuksesan belum tentu menjamin seseorang untuk menjadi seorang pemimpin, tetapi setidaknya hal ini menjadi pertimbangan awal bagi siapa pun untuk mengikuti seorang pemimpin. Sebab orang-orang selalu berusaha untuk menjadi yang terbaik, maka mereka berafiliasi dengan orang-orang terbaik dengan harapan dapat menjadi bagian dari yang terbaik tersebut.

Kualitas yang kedua, yang tidak terlupakan adalah seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas. Kenyataannya memang jelas, bahwa orang-orang dalam organisasi membutuhkan kejelasan kemana organisasi berjalan. Tujuan organisasi-meski dirumuskan bersama-tetaplah menjadi tugas seorang

pemimpin untuk mengarahkannya dan menjelaskannya pada seluruh anggota organisasi. Untuk membuat visi yang efektif seorang pemimpin haruslah mendasarkannya pada data dan informasi. Seorang pemimpin yang efektif akan selalu bergelut dengan data dan informasi. Mereka menggunakan seluruh sumber data dan informasi yang tersedia, dan tidak mendelegasikan tugas tersebut kepada yang lain. Para pemimpin yang efektif mempertanyakan dan menentang status quo dan mempunyai kemampuan melihat pola yang mungkin menjadi peluang dimana orang lain tidak melihatnya. Mereka menanyakan pertanyaan yang mendiagnosa tentang berbagai hal yang kadang jauh dibalik hal-hal yang terlihat (obvious) dan mampu memunculkan pemahaman baru yang mendasar tentang berbagai hal tersebut. Hal inilah yang akan membuat mereka mengkristalkan sebuah visi tentang masa depan yang akan menginspirasi orang lain untuk mengikuti.

Kualitas yang ketiga adalah kemampuan untuk menghargai orang lain. Bagaimanapun ahlinya seorang pemimpin, ia tidak akan memiliki kemampuan untuk mengefektifkan organisasi jika ia tidak mampu menghargai setiap anggota yang ada dalam organisasi tersebut. Para pemimpin yang efektif menyadari bahwa mereka tidak mampu melaksanakan semua tugas organisasi sendirian, sebaliknya ia hanya dapat mengerjakan sebagian kecil pekerjaan-pekerjaan penting dalam organisasi yang mereka pimpin. Oleh karena itu, ia harus mampu membuat orang lain menerima (buy-in) visi dan rencana mereka untuk merealisasikannya. Untuk mencapai agar yang lain menerima, harus dimulai dengan menghargai orang lain. Sudah begitu banyak mungkin pengalaman para manajer yang kurang menunjukkan penghargaan (respect) terhadap para pekerja dan tidak mengerti mengapa orang-orang tersebut tidak mendukung mereka. Penghargaan kepada anggota organisasi memiliki makna pengakuan terhadap kinerja seluruh anggota organisasi, bahwa kemajuan organisasi merupakan hasil dari kerjasama tim bukan orang per orang.

Bagian terakhir dari kepemimpinan yang efektif adalah kepribadian yang memiliki kredibilitas. Para pemimpin melakukan dan merealisasikan apa yang mereka katakan (walk the talk) dan selalu fokus pada tujuan. Mereka jujur terhadap setiap orang dan sangat penting untuk tidak mempunyai agenda tersembunyi. Para pemimpin yang efektif juga adalah rendah hati (humble). Inilah kepemimpinan tingkat lima seperti dalam *From Good to Great*. Jika sesuatu tidak berjalan sesuai yang diharapkan, mereka

mengakuinya dan berusaha untuk memperbaiki keadaan.

PEMIMPIN: SEBUAH KEBUTUHAN

Pemimpin (leader) adalah orang-orang yang memiliki pengaruh dan diikuti orang lain. Tentu saja ada alasan mengapa orang lain mau mengikuti seseorang. Secara umum, alasan itu antara lain karena pemimpin itu dianggap lebih mampu, lebih tahu, lebih senior, lebih berkuasa, lebih ahli, lebih bagus, lebih tinggi, dan seterusnya. Artinya, seseorang akan ditunjuk, diangkat, atau dipersilakan untuk menjadi pemimpin karena dipandang punya nilai "plus". Yang mana nilai "plus" tersebut membedakan kualitas pemimpin tersebut dengan orang lain. Namun dalam konteks ini, bukan berarti seorang pemimpin harus memiliki segala kelebihan yang tidak dimiliki orang lain agar bisa menjadi pemimpin.

Ketika seseorang tidak sedang menjadi makhluk individual semata (baca: menjadi makhluk sosial juga), semua orang butuh pemimpin. Seluruh isi rumah tangga butuh pemimpin, teamwork butuh pemimpin, kelompok butuh pemimpin, dan seterusnya. Bahkan ada pengarahan yang menyarankan seperti ini: "Jika engkau sedang menyelesaikan persoalan atau mengemban tugas bersama orang lain (minimalnya satu orang), maka sepakatilah untuk menunjuk seorang pemimpin di antara kamu."

Kenapa ini penting? dalam prakteknya, cara seperti inilah yang seringkali lebih efektif dan lebih efisien. Dengan menyepakati siapa yang menjadi pemimpin berarti akan lebih jelas siapa yang mengambil keputusan, siapa yang menjalankan keputusan, siapa yang bertanggungjawab atas keputusan itu, dan seterusnya. Sebaliknya jika tidak ada kesepakatan siapa yang memimpin, yang sering terjadi adalah kericuhan, gontok-gontokan, debat, konflik, saling ingin mengalahkan, dan seterusnya. Karena itu ada semacam adagium bahwa lebih baik suatu kelompok atau masyarakat itu memiliki pemimpin meskipun pemimpinnya itu bukanlah orang yang serba "lebih" segala-galanya.

Dalam prakteknya, istilah pemimpin ini diterapkan untuk beberapa pengertian. Ada pengertian yang mengarah pada peranan. Pemimpin adalah orang yang memerankan kepemimpinan (nilai-nilai leadership). Menurut pengertian ini, semua orang (laki-laki atau perempuan) adalah pemimpin, minimalnya adalah pemimpin bagi dirinya dan keluarganya. Ada lagi pengertian yang mengarah pada jabatan atau posisi yang kemudian identik dengan istilah-istilah antara lain: atasan, bos, kepala, nahkoda, manajer,

direktur, presiden, ketua, dan seterusnya. Ini semua adalah jabatan yang terkait dengan fungsi-fungsi kepemimpinan. Ada lagi istilah pemimpin formal dan pemimpin informal.

Bahkan dalam praktiknya, kita mengenal istilah pemimpin dan pimpinan. Bedanya apa? Sebagian pendapat mengatakan, pemimpin itu tidak butuh SK, tidak butuh partai, tidak mesti butuh bawahan. Pemimpin di sini mengarah kepada kualitas peranan. Sedangkan pimpinan butuh SK, butuh pengangkatan, butuh dukungan, butuh suara, dan seterusnya. Banyak pimpinan yang tidak pemimpin dan banyak pemimpin yang tidak menduduki jabatan pimpinan.

Kalau mengacu pada ajaran agama, temuan lain, dan pengalaman sejumlah pemimpin, yang paling ditekankan adalah kepemimpinan dalam pengertian yang pertama, yakni memerankan nilai-nilai pokok leadership. Bentuknya apa nilai-nilai pokok itu? Bentuknya adalah memelopori proses untuk mewujudkan keinginan bersama (visi). Suatu kelompok yang tidak ada pemimpinnya seringkali hanya berandai-andai, menghayal, ngobrol ngalor-ngidul, takut, sungkan, dan lain-lain. Dengan adanya pemimpin, maka pemimpin inilah yang akan menggerakkan atau mengaktifkan energi orang banyak itu supaya menjadi kenyataan.

Menurut ajaran leluhur kita, seorang pemimpin itu haruslah memainkan tiga peranan inti. Kalau dia kebetulan di depan, dia harus berperan untuk mengarahkan, menunjukkan jalan, atau menjadi penutan (ing ngarso sung tolodo). Kalau pas dia di tengah, dia harus menjadi pendamai, penyeimbang, penyambung komunikasi yang terputus, berada di atas dan untuk semua golongan, dan seterusnya (ing madyo mangun karso). Kalau dia pas kebetulan di belakang, dia harus berperan mendorong kemajuan, memunculkan inisiatif, atau memberikan tanggung jawab dan delegasi (tut wuri handayani). Konsep ini kemudian dikenal sebagai konsep kepemimpinan Ki Hajar Dewantara.

Memainkan peranan ini jauh lebih dibutuhkan ketimbang memegang jabatan. Bahkan sampai ada yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan itu sejatinya adalah tindakan, bukan jabatan. Lihat saja misalnya orang yang sudah diberi jabatan untuk memimpin tetapi tidak sanggup memainkan peranan sebagai pemimpin, apa yang terjadi? Pasti kepemimpinannya tidak berfungsi sebagaimana mestinya. Bahkan mahkota jabatannya akan diambil lagi oleh pemberi jabatan (orang banyak atau Tuhan) dengan cara yang beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, D. 2008. Revitalisasi SDM dalam Menghadapi Perubahan Pada Pasca Krisis. Diakses dari <http://ancok.staff.ugm.ac.id/main/revitalisasi-sdm-dalam-menghadapi-perubahan-pada-pasca-krisis/>. Tanggal 20 Juni 2009.
- Ancok, D. 2008. Kepemimpinan dan Transformasi. Diakses dari <http://ancok.staff.ugm.ac.id/main/kepemimpinan-dan-transformasi/>. Tanggal 20 Juni 2009.
- Setiadi, T. 2007. Budaya Organisasi. Diakses dari <http://teknikkepemimpinan.blogspot.com/2007/11/budaya-organisasi-pendahuluan-sebagian.html>. Tanggal 11-10-2008.
- Dayakisni, T. dan Yuniardi, S. 2004. Psikologi Lintas Budaya. Malang: UMM Press.
- Hidayat. 2008. Kepemimpinan dalam Ragam Budaya. Diakses dari <http://hidayaters.wordpress.com/2008/01/23/kepemimpinan-dalam-ragam-budaya-part-i/>. Tanggal 20 Juni 2009.
- Japarianto, E. 2006. Budaya dan Behavior Intention Mahasiswa Dalam Menilai Service Quality Universitas Kristen Petra. Jurnal Manajemen Pemasaran. Jurusan Manajemen Pemasaran, Fakultas Ekonomi - Universitas Kristen Petra. Vol. 1, No. 1, April 2006: 44-52. Diakses dari <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php?DepartmentID=MAR>. Tanggal 10 Oktober 2008.
- Koentjaraningrat. 2001. Pengantar Antropologi. Jakarta: Rineka Cipta.
- McKenna, E. dan Beec, N. 2002. The Essence of: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terj. Toto Budi Santoso. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Ndraha, T. 2003. Budaya Organisasi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suanda, B. 2011. Empat Elemen Pemimpin Efektif. Diakses dari <http://manajemenproyekindonesia.com/?p=482>. Tanggal 09 November 2014.
- Soekanto, S. 2003. Sosiologi Suatu Pengantar. Jakarta: Grafindo.