

## **LEADERSHIP'S CULTURE SEBAGAI JAWABAN ATAS TANTANGAN KEPEMIMPINAN DI ERA KOMPETISI GLOBAL**

**Triyono**

**Universitas Muhammadiyah Semarang**

**Abstrak**

Seorang pemimpin hadir untuk mewujudkan visi organisasi. Untuk itu, ia mempunyai *values* yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut. Menurut sejarah, tidak dapat dipungkiri bahwa kita sebagai negara bangsa telah pernah mempunyai *long-list* dari nilai-nilai kepemimpinan yang unggul, namun nilai-nilai ini tidak mampu bertahan karena terkikis atau karena dihancurkan oleh penjajah. Fakta yang banyak terlihat adalah, bahwa banyak pemimpin di Indonesia yang “membunyikan” keunggulannya kepada bawahannya, karena takut bawahannya menjadi “lebih pandai” daripada dia. Hingga di sini, tantangan bagi setiap pemimpin yang unggul adalah bersediakah mereka menjadikan *values*-nya menjadi culture? Artinya menjadi milik organisasi. Sehingga, setiap orang di dalam organisasi menjadi pemimpin-pemimpin (minimal calon-calon pemimpin) yang unggul, syukur-syukur seunggul atau lebih unggul dari pemimpinnya.

**Keywords :** *Leadership's Culture, Leadership's Value*

### **PENDAHULUAN**

Gagasan ini dimulai dengan mengangkat peran penting dari pemimpin, berdasarkan kutipan pemikiran dari Louis A. Allen, dalam buku klasiknya *The Management Profession* (1964).

*“The great question of our times is how to reconcile and integrate human effort so people everywhere can work for their common good and not their common disaster. The answer depends most largely upon capabilities of leaders in all positions in allsegment of society. The task of leadership literally is to build the kind of world in which we live”*

Barangkali, tidak ada profesi yang terpenting dalam peradaban umat manusia, kecuali profesi sebagai pemimpin, mengapa? Karena, seperti kata guru manajemen Peter F. Drucker, *leader is who that make things happen*. Pemimpin adalah seseorang yang menjadikan sesuatu mewujudkan nyata!

Kita tidak asing dengan Dwi-Tunggal Soekarno-Hatta yang menjadikan Indonesia -dari sebuah impian tentang Indonesia. Lee Kuan Yew adalah yang menjadikan Singapura, dan bahkan bukan sekedar "Singapura", melainkan Singapura yang negara berkembang menjadi negara "Dunia Pertama". Dapat disimak kisah Singapura yang ditufis sendiri oleh Lee dalam *From Third World to First* (2000). Siapa pun yang pernah mengunjungi Putra Jaya melihat bahwa Mahathir Mohamad yang

menjadikan Malaysia, bukan sekedar “lolos dari krisis”. namun menjadi *Asian-Hub's* yang, bahkan membuat Singapura sangat tersaingi. Kita melihat Mahathir tidak sekedar mempunyai visi untuk mengatasi dilema Melayu, seperti yang ditulis dalam *The Malay Dilemma*-nya (1970), namun mewujudkan Malaysia dengan kekuatan Asia-nya.

Di Indonesia, kemajuan tersebut sudah pula terjadi pada kegiatan korporasi. Didalam dunia usaha, dikenal tokoh-tokoh seperti, Tanri Abeng, yang membawa PT Multi Bintang Indonesia menjadi korporasi yang sangat disegani di Indonesia, juga oleh induknya, Heineken-Bier. Bahkan, Tanri berhasil meletakkan dasar-dasar untuk mewujudkan visi Indonesia untuk menjadikan BUMN-BUMN menjadi perusahaan Indonesia kelas dunia dengan membangun "sistem" Kementerian BUMN dan Blue Book Reformasi BUMN I dan II. Robby Djohan, bukan saja dikenai karena dia *make* Bank Niaga happens, tetapi juga, Garuda happens. Garuda sudah di-default oleh para lender-nya, tetapi Robby berhasil membawa Garuda yang menjelang crash, kembali terbang ke udara. Bahkan, Garuda sempat menjadi maskapai terbaik dalam ketepatan waktu pada tahun 2001, menurut otoritas bandara Schiphol, Amsterdam. Di Bank BRI, ada Kamardy Arief yang menghadapi BRI pada era perubahan dari regulasi menjadi deregulasi perbankan. Pada tahun 1983, BRI yang memang pada jaman itu merupakan kepanjangan pemerintah untuk program pangan. dimana program tersebut ternyata secara nasional berhasil melambungkan nama Indonesia di dunia, harus segera berubah. Campur tangan pemerintah dikurangi karena adanya deregulasi. Persoalan yang dihadapi Kamardy Arief pada waktu itu adalah keharusan untuk membubarkan Unit BIMAS dengan memberhentikan 11.000 pegawai Unit. Dengan kepemimpinan yang teguh, Kamardy berhasil merubah Unit BRI yang seharusnya bubar, menjadi profit center dan tetap mempekerjakan 11.000 pegawai tersebut. Saat ini Unit BRI yang terkenal dengan produknya berupa KUPEDES dan SIMPEDES telah menjadi acuan dunia, dimana lebih dari 40 negara telah belajar kepada BRI bagaimana mengelola micro-financing secara profesional dan menguntungkan.

Kepiawaian para pemimpin seperti tersebut diatas antara lain adalah kemampuannya untuk menyikapi perubahan yang terjadi secara tepat. Setiap perubahan memerlukan panduan sikap seorang pemimpin yang dapat dimengerti bawahannya dan konsisten dalam sikapnya. Dalam menyikapi perubahan tersebut seorang pemimpin yang

berhasil harus mampu menyiapkan kader-kadernya dalam menghadapi perubahan yang terus menerus terjadi. Ingat! Manusia hidup untuk masing-masing zamannya!

Apa yang dapat kita pelajari? *There is always a Real leader!* Sangat banyak contoh yang dapat di-*jejer*-kan, mulai dari Jack Welch, Sang Legenda dari General Electric, yang menjadikan GE "langganan" sebagai "juara" perusahaan terbaik di Amerika Serikat. dan bahkan dunia. Bill Gates yang menjadikan Microsoft. Di sejarah Indonesia kuno, kita mengenal Gajah Mada dengan "Sumpah Palapa"-nya", ia berhasil menjadikan Nusantara sebagai Negara Kesatuan.

The name of the game is, "leader make things happen!" Masalahnya adalah, mengapa tidak semua organisasi berhasil? Padahal setiap organisasi pasti mempunyai pemimpin. Padahal setiap organisasi menyiapkan, mendidik dan memperkuat para pemimpinnya? Dengan sangat mudah dapat ditunjuk organisasi-organisasi di sekeliling kita yang "gagal" menjadikan organisasinya. Mulai dari organisasi politik, organisasi pemerintahan, departemen, provinsi, kabupaten, kota, perusahaan swasta nasional konglomerat, sampai perusahaan UKM, dari BUMN sampai BUMD, dari LSM yang kelas multinasional (karena disokong dana asing), hingga LSM yang kelas kelurahan, dari Perguruan Tinggi Negeri hingga Swasta. dan seterusnya, dan seterusnya.

## **PEMBAHASAN**

Ada banyak jawaban, dan biasanya jawabannya adalah they do not have such a leadership, Artinya, leaders without leadership Fakta tersebut tidak dapat diingkari. Bahkan, dapat diyakini, yang akan, telah. dan selalu disampaikan para Real leaders seperti Tanri Abeng dan Robby Djohan, serta Kamardiy Arief bahwa leadership is a must for every leaders. Karena dapat diakui kebenaran pendapat tersebut, maka kiranya dapat dimasuki suatu domain yang diharapkan bukan sekadar melengkapi, tetapi mencerahkan kita, tentang sisi kepemimpinan yang jarang diungkap. Yaitu sisi Leadership's Culture. Budaya Kepemimpinan.

Dalam perjaianan sebagai pembelajar dan praktisi, yang menekuni tiga bidang secara paralel, yaitu Ilmu Ekonomi-Manajemen. Budaya Korporasi dan Kepemimpinan, penulis menemukan bahwa ternyata ketiga hal tersebut harus berjalan secara bersama agar berhasil. Karier sebagai pembelajar dan praktisi kepemimpinan diawali penulis sebagai eksekutif di Direktorat Jenderal Bea & Cukai. Bank Exim, kemudian Bank BRI, dan mengajar pada ratusan pelatihan kepemimpinan mulai dari Sekolah Staf dan

Kepemimpinan Bank, SUSPIM TELKOM, hingga kelaskelas MM-UGM, MM-1PB, MM-UI dan Program Doktor UGM, serta beberapa BUMN, swasta nasional, dan swasta asing.

Dari praktek dan pembelajaran: ditemukan bahwa *leadership is a must, but it is not enough*.

Jika Anda membaca pemikiran dari ahli dan penasihat kepemimpinan, mulai dari Warren Bennis, dengan karya yang barangkali terbaik sepanjang masa *On Becoming Leader*, yang mengatakan bahwa pemimpin adalah mereka yang *work out there on the frontier where tomorrow is taking shape, and serve here as guides*, hingga Jems M. Kouzes dan Barry Z. Posner yang menemukan "ciri-ciri kepemimpinan" dan menganalisa pada dua bukunya, *Credibility* (1993), bahwa ciri utama seorang pemimpin adalah mempunyai Kredibilitas.

Atau, temuan Steven M Bornstein dan Anthony F Sands (1996) menyebutkan lima inti (5C) kredibilitas, yaitu: conviction, character, courage, composure, competence. Conviction adalah keyakinan, dan komitmen. Character adalah integritas, kejujuran, respek, dan Kepercayaan yang konsisten. Courage adalah keberanian, kemauan untuk bertanggung jawab atas keyakinannya. Bahkan kalau perlu berani mengubah diri. Composure adalah ketenangan batin, suatu kemampuan untuk memberikan reaksi dan emosi yang tepat dan konsisten, khususnya dalam menghadapi situasi kritis. Competence adalah keahlian, keterampilan, dan profesionalitas. Afau, temuan dari Neil Snyder, James J. Dowd Jr., dan Diane Morshe Houghton (*VVC : Leadership for Quality Management* (1994), bahwa kepemimpinan yang unggul harus memiliki tiga serangkai kepemimpinan yaitu vision, value, and courage. Premis yang selanjutnya disempurnakan oleh Tanri Abeng dengan menambahkan unsur competence yang terdiri dari knowledge, skill, integrity. dan penulis menambahkan dengan strong and mature character.

Dalam amatan penulis, ternyata apa yang kita temukan adalah the values of the leaders, atau bahasa lainnya adalah the characters of the leaders. Yaitu, nilai-nilai, atau ciri-ciri pemimpin yang unggul (excellent). Mari kita kutip pendapat dari Geert Hofstede dalam *Culture's Consequences* (1980) yang mengemukakan bahwa value itu melekat kepada individu, dan culture melekat kepada society.

Kutipan ini diambil berdasarkan rasa keprihatinan mendalam bahwa sebagian excellent leaders di Indonesia baru sampai kepada tahap "leadership's value"; dan belum

mencapai "leadership's culture". Premisnya adalah, karena masih menjadi value (atau karakter, atau ciri), maka "ia" melekat kepada "pribadi" sang pemimpin. Artinya, yang unggul di dalam organisasi tadi bukan "adalah pemimpin", namun "hanyalah pemimpin". Kita menyaksikan kejatuhan organisasi-organisasi di Indonesia, mulai pemerintahan sampai bisnis sampai "sekalahan", karena "ditinggal pemimpinnya". Begitu pemimpin pergi, "game over" lah organisasi itu. Mengapa? Karena menurut hemat penulis, mereka masih pada penguasaan "value" saja dan belum memasuki ranah "culture".

Seorang pemimpin hadir untuk mewujudkan visi organisasi. Untuk itu, ia mempunyai values yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut. Menurut sejarah, tidak dapat dipungkiri bahwa kita sebagai negara bangsa telah pernah mempunyai long-list dari nilai-nilai kepemimpinan yang unggul, namun nilai-nilai ini tidak mampu bertahan karena terkikis atau karena dihancurkan oleh penjajah.

Misalnya, ajaran Kepemimpinan Hasto Broto yang berlandaskan kepada 8 sifat alam, selanjutnya, kepemimpinan Gadjah Mada mempunyai nilai; Pustaka Hasta Dasa Parateming Prabhu, merupakan 18 ajaran nilai kepemimpinan, dari Ki Hajar Dewantoro mempunyai nilai Hing Ngarso Sung Tutadha, Hing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani. Kepemimpinan dari KGPAA. Mangkunegoro I yang dikenal dengan nama Pangeran Sember Nyowo menganut nilai Tri-Brata, Hangroso Handarbeni, Wajib Melu Hangrukebi, Mufat Sariro Hangroso Wani.

Kepemimpinan transformasional mempunyai ciri yang berbeda dengan inkremental. Dalam buku penulis terdahulu, *Beyond Leadership* (2003), dicatat beberapa ciri pemimpin unggulan yaitu mereka yang mempunyai V-V-C, tetapi masih dapat disempurnakan menjadi V-V-C Plus, yaitu plus competence dan strong character. Kompetensi, meliputi kemampuan, menguasai pengetahuan yang diperlukan dalam memimpin, selanjutnya ketrampilan memimpin (leadership skill) dan juga kematangan jiwa yang mewujudkan dalam integritas yang tinggi. Sedangkan strong and mature character, maknanya adalah memiliki karakter yang kuat, teguh pendirian berlandaskan kepada kematangan jiwa, mampu membedakan mana yang benar dan salah secara tepat demi kemaslahatan manusia.

Pemimpin adalah individu di mana setiap warga organisasi menyandarkan dirinya. Tidak ada pilihan lain, pemimpin harus mempunyai karakter yang kuat. Pemimpin yang tidak konsisten berpotensi membawa organisasinya ke arah ketidak-

pastian, ambigu, dan yang tersisa adalah konflik-konflik internal yang mengganggu kestabilan aset organisasi.

Namun demikian, sepanjang seorang pemimpin hanya mampu membangun leadership's value saja. maka tragedi yang banyak terjadi di Indonesia akan selalu terulang. Pemimpin pergi, pergi pula prestasi organisasi. Hal ini dapat terjadi karena sebagian pemimpin jarang "mau" melembagakan atau meng"institusionalisasi"-kan nilai-nilai keunggulan kepemimpinannya.

Seorang pemimpin yang sudah berhasil menumbuh-kembangkan leadership values-nya menjadi organization-values adalah pemimpin yang sudah masuk ke tahap leadership's culture. Artinya, nilai-nilai unggul si Pemimpin, menjadi values dari organisasi.

Memang, dapat dikatakan bahwa" bukankah dengan pemimpin di situ, kami dapat meniru, dan kemudian menerapkan sebagai nilai organisasi, Jawabannya, "Ya" dan "Tidak". Ya. memang dapat ditiru, tetapi tidak dapat dilaksanakan dengan excellence jika tidak mendapatkan "ruh" atau `jiwa' dari nilai kepemimpinan tersebut.

Penulis terus terang, setengah sepakat dengan pendapat bahwa leadership cannot be taught, but can be learned. Kepemimpinan, dalam pengalaman dan pembelajaran, ternyata dapat dipelajari, dan dapat diajarkan. Bahkan, dalam titik yang paling ekstrim, setiap pemimpin harus mengajarkan kekuatan kepemimpinannya.

Fakta yang banyak terlihat adalah, bahwa banyak pemimpin di Indonesia yang "menyembunyikan" keunggulannya kepada bawahannya, karena takut bawahannya menjadi "lebih pandai" daripada dia. Hingga di sini, tantangan bagi setiap pemimpin yang unggul adalah bersediakah mereka menjadikan values-nya menjadi culture? Artinya menjadi milik organisasi. Sehingga, setiap orang di dalam organisasi menjadi pemimpin-pemimpin (minimal calon-calon pemimpin) yang unggul, syukur-syukur se-unggul atau lebih unggul dari pemimpinnya. Seorang pemimpin yang "pencuriga" akan berfikir, "kalau begitu saya dapat didepak setiap saat". Benar. Tetapi. pemilik perusahaan mana yang mau mendepak seorang pemimpin yang berhasil membawa perusahaannya menjadi perusahaan yang unggul, meskipun sudah banyak orang-orang unggul yang dapat menggantikannya.

Ada pula sisi pandang kedua dari seorang pemimpin yang pencuriga. "kalau saya memimpin orang-orang yang lebih pandai daripada saya, bukankah berbahaya? Dapat

diyakini, bahwa pemikiran ini pasti jauh dari pikiran para Pemimpin Unggul, termasuk Tanri Abeng dan Robby Djohan. Penulis menyaksikan bahwa mereka adalah pemimpin yang merekrut orang-orang terbaik untuk menjadi bagian dari teamwork mereka. Kita dapat melihat jajaran deputi Tanri ketika menjabat sebagai Meneg BUMN. Cahyana, Herwidayatmo, Marzuki Usman, Abdulgani, Bacefius Ruru, Setyanto P.Santosa, Markus Permadi, Sofyan Djalil. Robby pernah merekrut eksekutif Malaysia, Tan Kian Keat(?). Karena mereka tahu, bahwa pemimpin yang unggul harus menguasai the core of management, yaitu (always) getting done with and through other people. Hanya pemimpin yang bodoh dan punya banyak kepentingan pribadi yang merekrut orang-orang bodoh sebagai pendampingnya.

Galang-Gagas ini, adalah merupakan perkawinan antara pentingnya budaya organisasi dan kepemimpinan. Jika leadership's values adalah melekat pada individu, maka budaya, mengutip pendapat Harianto, salah seorang konsultan ahli dalam kepemimpinan, budaya adalah values in action. Dan bagi penulis, budaya adalah leadership's values yang menjadi organizational's values dan in action.

Dan, penulis sepakat juga dengan Regina Herzlinger, profesor manajemen dari Harvard University, yang menulis sebuah bab di buku *Leading Beyond the Wall*, diterbitkan oleh The Drucker Foundation dengan judul yang sangat jelas pesannya: "Culture is the key". Budaya menjadi kunci penentu. Budaya akhirnya, seperti kata Samuel Huntington, dalam Kata Pengantar pada bukunya *Culture Matters* (2000), menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apa pun jenis organisasinya, tanpa kecuali. Inilah yang barangkali dapat kita fahami sebagai Leadership yang telah mencapai tahapan Leadership's culture. Dan, pada kelanjutannya, yang memimpin dari organisasi itu, bukan lagi "seorang figur pemimpin" tapi Budaya, dan secara khusus Budaya kepemimpinan yang dibangun oleh pemimpin.

Mengapa demikian, karena seperti kata guru manajemen Gifford Pinchot, bahwa tugas kita hari ini adalah membangun organisasi dengan banyak pemimpin. We have to create organizations with many leaders. Mengapa? Karena tantangan organisasi begitu multi-dimensi, multi-jenis, multiimpak, multi-karakter, dan seterusnya, dan kesemuanya Hadir dengan serempak. Kita memerlukan setiap pemimpin pada setiap lini dan sisi organisasi kita, tidak peduli organisasi bisnis atau non-bisnis. Karena organisasi telah berkembang menjadi organisasi berbasis pengetahuan, atau Knowledge based

organization, seperti konstanta Peter Drucker. Dan, pengetahuan semakin banyak, sementara itu, setiap sisi pengetahuan memerlukan spesialisasi. Sehebat-hebatnya pemimpin, ia paling banyak menguasai 3-4 spesialisasi. Sisanya, ia harus berbagi dengan anggota organisasi yang lain, artinya ia harus menjadikan mereka.

As good as he is, artinya mempunyai kemampuan seperti dia. Karena, pemimpin masa depan, akhirnya adalah lebih sebagai inspirator, dirigen, dan penjaga keseimbangan organisasi, daripada hanya sebagai pengontrol dan penyuruh.

Tidaklah mungkin mentransfer seluruh ilmu dari Sang Pemimpin kepada seluruh warga organisasi, selain karena keterbatasan dari Sang Pemimpin, juga keterbatasan dari warga organisasi. Yang dapat dilakukan adalah menjadikan leadership's values nya menjadi organizational's values. Pondasi nilai kepemimpinan dalam organisasi akan membangun pola kepemimpinan yang sekuat -bahkan lebih kuat- dari pemimpin sebelumnya.

### **CONTOH ORGANISASI LEADERSHIP'S**

Salah satu Lembaga yang dapat dicontoh dalam melembagakan leadership's culture adalah TN I. Soliditas TNI sampai saat ini sangat terjaga dengan berlandaskan kepada dua hal yaitu -Sapta Marga" dan "Sumpah Prajurit". Pewarisan nilai-nilai kepemimpinan TNI sangat terjaga sejak Akademi Militer sampai dengan SESKO masingmasing angkatan.

Di samping TNI, ada Kompas Gramedia yang mengembangkan Compassionate Culture, karena ada nilai kepemimpinan dari Jacob Oetama yang sudah menjadi milik organisasi. Kelompok ASTRA yang punya spirit independent and humble -terlihat bahwa Astra selalu cenderung lowprofile dibanding konglomerat lain-dimana nilai dari William Soeryadjaja telah menjadi milik korporasi.

Contoh lain yang mewakili BUMN adalah Bank BRI, dimana memimpin sebagai budaya oteh pendahulu BRI sejak Raden Aria Wiryatmadja yang selalu berpihak kepada rakyat kecil (compassionate), diteruskan oleh seluruh pengganti pimpinan tertinggi BRI, dilanjutkan dengan penyesuaian sejak adanya perubahan berupa deregulasi perbankan tahun 1983 dibawah pimpinan Kamardiy Arief, diteruskan oleh Man Prawiranata. Djokosantoso Moeljono, Rudjito. serta saat ini oleh Sofyan Basir. Sehingga tidaklah mengherankan kalau BRI memperoleh apresiasi internasional. Apresiasi tersebut diberikan oleh lembaga Global Financial Intelligence dari London.



Yang mengadakan penelitian secara ilmiah terhadap 1.000 bank terbaik di dunia pada tahun 2005 berdasarkan data tahun 2004. Menurut lembaga tersebut, dilihat dari sisi profit dibandingkan dengan capital Tier-1, posisi BRI pada urutan ke-8 dari 1.000 bank terbaik di dunia, sedangkan ketika dilihat dari sisi return on asset, BRI menduduki urutan ke-20. Sementara itu porsi pinjamannya dari +/- Rp.75,-trilyun saldo debit, lebih dari 87% diberikan kepada rakyat kecil dalam bentuk UKM. Suatu prestasi yang memang patut untuk disyukuri. Diharapkan, dibawah kepemimpinan Sofyan Basir, yang mulai memimpin pada pertengahan tahun 2005, estafet budaya memimpin ini, dapat tetap dipertahankan.

Tantangan kita hari ini, terutama bagi setiap pemimpin Indonesia, adalah mengembangkan tataran kepemimpinan mereka dari tataran leadership's value menjadi leadership's culture. Memang, bagi Indonesia tidaklah mudah. Apalagi dalam tataran negara-bangsa. Tetapi, seorang Soekarno pernah berhasil dengan budaya "revolusi"-nya, Soeharto dengan budaya "Pembangunannya". Tantangan sekarang terpulang kepada Presiden Susilo Bambang Yudhoyono. Budaya kepemimpinan apa yang akan dibudidayakan kepada negara bangsa Indonesia. Salah satu yang sudah kita lihat adalah kesantunan dalam berpolitik. Yang lain, kita menunggu.

Selama menunggu, adakah yang harus kita lakukan. Ya, ada. Budidayakan nilai kepemimpinan unggul Anda dalam organisasi di mana Anda memimpin. Janganlah sampai ketika Anda pergi, organisasi Anda "mati". Tentang, bagaimana caranya, kita mempunyai strategi, yang barangkali bukan saja memerlukan sesi tersendiri, tetapi juga "pendampingan" dan "konsultasi" tersendiri.

Premis akhir dari kepemimpinan adalah bahwa budaya kepemimpinan yang eksis di dalam organisasi merupakan sebuah "ruangan" dan "iklim" yang membangun kepemimpinan yang unggul menjadi efektif. Sebagaimana konstata Drucker dalam The Practice of Management (1982), bahwa "There is no substitute for leadership. But management cannot create leaders. It can only create conditions under which potential leadership qualities became effective; or it can stifle potential leadership". Jadi, leadership's culture is the key bagi setiap organisasi.

Dalam diskusi penulis dengan Suharsono, pengarang buku "Leadership Followership, Hubungan Dinamis Kepemimpinan-Keanakbuahan sebagai Kunci Sukses

Organisasi" (2002), yang bersangkutan berpendapat bahwa suatu keberhasilan kepemimpinan tidak terlepas dari kemampuan pengikutnya, para followers.

Sebagai contoh, kalangan bisnis dan organisasi Jepang modern mengenal dan menerapkan sistem 'Kaizen' dalam bentuk dan tataran budaya kerja. Pada intinya Kaizen didasari (bahkan meneruskan penerapan) warisan budaya leadership Jepang Klasik, yang menekankan pentingnya penghargaan kepada bawahan.

Berbagai keberhasilan yang dicapai oleh organisasi bisnis besar di Jepang, seringkali berangkat dari ide atau gagasan (betapapun sederhana pada awalnya), yang disampaikan oleh mereka yang secara luas disebut sebagai "bawahan" atau anak buah. Toyota misalnya, setiap tahun selalu menerima ribuan ide, saran atau gagasan dari seluruh karyawannya, dan beberapa puluh diantaranya merupakan gagasan yang kemudian dikembangkan sebagai ide dan gagasan perusahaan.

Dalam kepemimpinan modern, yang tidak dapat dilepaskan dari kehidupan yang sudah menjelma menjadi sebuah "knowledge-based value society", dimana keberhasilan dan keunggulan selalu berhubungan dengan penguasaan informasi atau pengetahuan, penerapan pendekatan kepemimpinan ala Kaizen tersebut menjadi sangat relevan.

Dengan adanya kebebasan dan kemerdekaan bagi setiap orang untuk memiliki akses kepada sumber-sumber informasi secara luas, kemampuan masing-masing individu didalam organisasi menjadi semakin bertambah dan meningkat. Tentu saja hal ini harus dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk organisasi, antara lain dalam bentuk pemberdayaan (empowerment).

Masing-masing individu "bawahan" tersebut pada hakekatnya juga berada pada sisi dan posisi yang sangat penting pada organisasi modern: mereka adalah pihak-pihak pertama yang memiliki kesempatan untuk mengetahui, menyaksikan, merasakan, dan bahkan mengalami langsung berbagai perubahan yang terjadi pada lingkungan, serta mengetahui segala sesuatu yang dikehendaki oleh lingkungan.

Sehubungan dengan itu, sejak awal tahun 1990-an muncul kosakata dan pengertian baru dalam perbincangan tentang kepemimpinan atau leadership, yang mengedepankan sisi lain dari kepemimpinan, yaitu : Followership.

Sebagai ilustrasi, John Palmasino, CEO pada IBM menerapkan pola dan cara kerja yang baru dalam perusahaannya : Keputusan-2 bisnis penting tidak lagi diambil dan dibuat pada tingkat Board yang terdiri dari 12 orang seperti yang sudah berjalan

puluhan tahun sebelumnya, tetapi lebih banyak dalam rapat-rapat dengan para Senior Manager dan Manager yang berkaitan langsung.

Kajian tentang Follower dalam kepemimpinan juga semakin dianggap penting, karena pada kenyataannya setiap orang dan individu didalam organisasi menduduki posisi dan memiliki peran ganda : setiap orang adalah Leader, dan sekaligus Follower. Kedua posisi dan peran tersebut harus selalu dipahami dan dapat dijalankan dengan harmoni yang tepat. Banyak kegagalan organisasi yang disebabkan karena banyak individu yang terlalu asyik dengan posisi dan perannya sebagai leader, tanpa menyadari bahwa pada situasi dan waktu tertentu dia memiliki posisi dan harus berperan sebagai follower. Atau sebaliknya. cenderung merasa nyaman dengan posisi dan peran sebagai follower, tidak pernah berani tampil sebagai leader. Lebih lanjut. Leader (mereka yang memimpin) dan Follower (mereka yang dipimpin) pada hakekatnya memiliki kesamaan dan kesejajaran sebagai manusia, sebagai individu dalam organisasi.

Apabila kita gali secara hati-hati, ranah filosofi kepemimpinan Jawa Klasik menganut ajaran kesamaan dan kesejajaran, dimana menurut ajaran Jawa, semua individu didalam organisasi memiliki kemampuan yang bersifat kodrati, berupa Karsa, Cipta, Rasa dan Karya.

Karsa adalah sumber kemampuan setiap orang untuk memiliki kehendak, ide, gagasan, atau cita-cita. Cipta adalah kemampuan kodrati manusia untuk menggunakan otak, daya nalar, daya pikirnya, untuk belajar, untuk menguasai dan menggunakan pengetahuan. Rasa adalah dasar dari budi, perilaku dan sikap yang akan membawa manusia pada tatanan-tatanan hidup bermasyarakat. Sedangkan Karya adalah kemampuan yang secara kodrati dimiliki untuk menggerakkan tubuh, bertindak, bekerja atau berbuat.

Dengan demikian, apabila keempat kemampuan kodrati tersebut dapat digunakan. dipupuk, dan dikembangkan secara baik dan intensif bagi kepentingan organisasi, kumpulan individu didalam organisasi, baik yang memimpin, maupun yang dipimpin, pasti akan menjadi himpunan yang solid dan hidup, dengan kemampuan kodrati kolektif yang niscaya akan sangat menentukan keberhasilan organisasi.

Dan, lebih dari itu, penggunaan dan penerapan serta pemanfaatan semua kemampuan kodrati tersebut niscaya akan membuat setiap individu merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang berharga dari organisasi. Dengan demikian, mereka akan

lebih mudah memahami dan memainkan posisi dan peran gandanya : sebagai leader maupun sebagai follower.

Melalui ajaran-ajaran Budaya Jawa Klasik, dalam bentuk kisah pewayangan, telah dikenal dan diajarkan tentang empat kemampuan kodrati yang bersifat unggul tersebut, antara lain peran ganda panakawan, Semar, Gareng, Petruk dan Bagong, yang tidak jarang menunjukkan kesejajaran dengan para majikannya, bendoro-nya (bahasa Jawa), pemimpinnya, apabila terjadi suatu masalah yang memerlukan perhatian khusus. Kesatuan dan harmoni dari keempat kemampuan kodrati dengan representasi para Panakawan itulah yang memberikan kekuatan dan nilai-nilai unggul bagi para bendoro atau majikan dari para Panakawan itu, secara turun temurun.

Suasana seperti itu tentunya akan memberikan peluang bagi terjadinya "diaspora" atau penyebaran nilai-nilai kepemimpinan seorang Top Leader ke semua sisi dan bagian dari organisasi, sampai pada tingkat dan unit terkecilnya. Dengan demikian, pada gilirannya akan memudahkan terjadinya transformasi "Leadership's Value" menjadi "Leadership's Culture"

Tidak ada salahnya kalau kita belajar dan menyimak Budaya Memimpin orang-orang Jepang, sekaligus juga warisan kebijakan kepemimpinan Jawa Klasik yang menekankan peran dari mereka yang dipimpin (follower) yang pada hakekatnya adalah manusia yang harus diperlakukan serta dihargai secara baik sebagai makhluk yang memiliki kemampuan kodrati. Seyogyanya sebagai negara bangsa yang mempunyai sejarah panjang sebagai bangsa yang pernah berjaya di zaman Kedatuan Sriwijaya dan Keprabuan Majapahit, sudahlah waktunya bangsa Indonesia secara sadar mulai menapak kembali nilai-nilai Kepemimpinan mana yang dapat di budayakan menjadi Budaya Kepemimpinan Nasional. Dengan kesadaran dan kesediaan bangsa ini untuk menemukan jati-diri nilai-nilai kepemimpinan dan membudayakannya, semoga bangsa ini menjadi bangsa yang unggul.

Kembali kepada pembahasan tentang kurang berhasilnya transformasi "Leadership's Value" dari seorang Leader menjadi "Leadership's Culture" bagi Organisasi, barangkali penerapan kepemimpinan model Jepang atau kepemimpinan sesuai warisan Budaya Jawa Klasik itulah yang menjadi kuncinya. Seorang Pemimpin yang dengan sepenuhnya memperlakukan semua individu (followernya) sebagai manusia, sehingga semua kemampuan kodratinya akan muncul, dihargai serta

dimanfaatkan untuk organisasi, pasti akan sangat terbantu dalam usahanya menanamkan Leadership nya kepada semua jajaran organisasi, dan me"rela"-kannya untuk menjelma menjadi budaya kepemimpinan atau Leadership's Culture yang lebih langgeng.

Semua ini terpulang kepada elite pemimpin Indonesia yang mau berkorban demi jati diri bangsa. Mengapa berkorban? Dari seluruh ajaran kepemimpinan, baik dari ajaran Barat maupun Timur, menurut hemat penulis, ada garis merah yang merupakan kesamaan yaitu bahwa "Memimpin bukanlah hak, tetapi pengabdian dan kewajiban.-"

Akhirnya, sebagai penutup, ada sesuatu yang juga menggelitik, yaitu sebuah pertanyaan: "Apakah mungkin ada suatu nilai kepemimpinan yang benar-benar menjadi budaya dari organisasi, bahkan pada tingkatan negara-bangsa?" Ada: Jepang Mempertegas uraian sebelumnya. Samurai adalah suatu kelompok dengan posisi semacam leader dalam masyarakat Jepang Kuno. Nilai-nilai Samurai, yaitu yang disebut dengan Bushido berisi 7 nilai sejak 1.100 tahun yang lalu yaitu: 1. Chu (Tugas & Kesetiaan), 2. Gi (Adil & Bermaral), 3. Makoto (Tulus Ikhlas), 4. Rei (Sopan Santun), 5. Jin (Kasih Sayang). 6. Yu (Keberanian Heroik), dan 7. Meiyo (Kehormatan).

Menurut sejarah, nilai-nilai ini masih terus dianut meskipun Samurai tradisional telah habis, diganti dengan para Samurai yang berteknologi tinggi. Bahkan hingga hari ini masih terlihat bahwa nilai-nilai tersebut, menjadi nilai-nilai masyarakat Jepang, dan mereka melaksanakannya In action, antara lain dalam bentuk Kaizen.

## **KESIMPULAN**

1. Ada kemungkinan nilai kepemimpinan benar-benar menjadi budaya organisasi pada tingkatan negara-bangsa.
2. Jepang mempertegas bahwa samurai adalah suatu kelompok dengan posisi semacam leader dalam masyarakat Jepang kuno.
3. Dari seluruh ajaran kepemimpinan, baik dari ajaran Barat maupun Timur, adalah garis merah yang merupakan kesamaan yaitu bahwa "memimpin bukanlah hak, tetapi pengabdian dan kewajiban.-"

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Allen, Louis A., 1964. **The Management Profession**, New York: MacGraw-Hill.  
Bennis, Warren, 1989. **On Becoming A Leader**, Massachussets: Addison-Wasley.  
Bennis, Warren, & Robert Townsend, 1995. **Reinventing Leadership**, New York: William Morrow.  
Drucker, Peter F., 1982. **The Praticce of Management**, New York : Harper & Row.

- Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith, & Richard Beckhard, 1996. **The Leader of the Future**, New York: The Drucker Foundation.
- Hofstede, Geert, 1980. **Culture's Consequences**, London: Sage.
- Harrison, Lawrence E., & Samuel P. Huntington, 2000. **Culture Matters: How Values Shape Human Progress**, Boston: Harvard University Press.
- Kouzes, James M., & Barry Z. Posner, 1987. **Leadership Challenge**, New Jersey: Jossey Bass.
- Kouzes, James M., & Barry Z. Posner, 1993. **Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It**, New Jersey: Jossey Bass.
- Lee Kuan Yew, 2000, **From Third World to First: The Singapore Story 1965-2000**, Singapore: Times.
- Moeljono, Djokosantoso, 2003, **Beyond Leadership**, Jakarta: Elex/Gramedia.
- Moeljono, Djokosantoso, 2003, **Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi**, Jakarta: Elex/Gramedia.
- Moeljono, Djokosantoso, 2004, **Lead**, Jakarta: Elex/Gramedia.
- Moeljono, Djokosantoso, 2004, **Cultured**, Jakarta: Elex/Gramedia.
- Moeljono, Djokosantoso, 2004, **Reinventing BUMN**, Jakarta: Elex/Gramedia.
- Moeljono, Djokosantoso, 2005, **Good Corporate Culture sebagai inti dari Good Corporate Governance**, Jakarta: Elex/Gramedia.
- Mohamad, Mahathirbin, 1970, **The Malay Dilemma**, Singapore: Times.
- Wignyowiyoto, Suharsono, 2002, **Leadership Followership**, Hubungan Dinamis Kepemimpinan-keanakbuahan Sebagai Kunci Sukses Organisasi, Jakarta: PPM.