

Pengembangan kualitas dan keunggulan kepemimpinan dalam organisasi: peran moderasi nilai-nilai kearifan lokal

Pieter Sahertian^{1*}, Umiati Jawas², David Sukardi Kodrat³

¹Magister Manajemen, Universitas PGRI Kanjuruhan Malang, Indonesia

²Magister Pendidikan Bahasa Inggris, Universitas PGRI Kanjuruhan Malang, Indonesia

³Magister Manajemen, Universitas Ciputra, Indonesia

Abstract

Various research results show that everything that is expected of a leader, what a leader can and cannot do, as well as the status and influence exerted by a leader is the result of the culture in the country where the leader performs his function. Therefore, to be an effective leader one must have the capacity that is obtained through developing leadership skills in the social context in which he is located. This study aims to analyze the effect of developing leadership skills and local wisdom values in forming leadership excellence in Indonesia. The research method used quantitative. The research sample was the leaders of Javanese, Sundanese, Betawi, Minang, Bugis, Batak, Madurese, Balinese, Banjar, Manado, Mataram, Flores and Papuan ethnic groups with a total of 710 respondents. A cluster and purposive sampling technique were used because the leaders as the unit of analysis were grouped into clusters based on ethnicity and region and then the leaders who were selected based on the objectives of the study. SEM analysis was used to data analysis and hypothesis testing. This study shows that the development of leadership abilities and local wisdom values can significantly increase the dimensions of leadership excellence. Besides, the values of local wisdom are able to moderate the influence of developing leadership abilities on leadership excellence.

Keywords: The value of local wisdom, development of leadership abilities, leadership excellence

Abstrak

Berbagai hasil riset menunjukkan bahwa segala hal yang diharapkan dari pemimpin, yang boleh dan tidak boleh dilakukan pemimpin, serta status dan pengaruh yang diberikan oleh pemimpin merupakan hasil daripada budaya di negara di mana pemimpin tersebut menjalankan fungsinya. Keunggulan kepemimpinan dapat dikonseptualisasikan sebagai upaya peningkatan kompetensi personal para pemimpin. Oleh karenanya, untuk bisa menjadi pemimpin yang efektif seseorang harus memiliki kapasitas yang diperoleh melalui pengembangan kemampuan kepemimpinan dalam konteks sosial dimana dia berada. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan kemampuan kepemimpinan dan nilai-nilai kearifan lokal dalam membentuk kepemimpinan unggul di Indonesia. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian adalah para pemimpin berlatarbelakang etnis Jawa, Sunda, Betawi, Minang, Bugis, Batak, Madura, Bali, Banjar, Manado, Mataram, Flores, dan Papua berjumlah 710 responden, teknik *cluster sampling* karena para pemimpin sebagai unit analisis dikelompokkan dalam kluster berdasarkan etnis dan daerah, serta teknik *purposive sampling* karena pemimpin dipilih berdasarkan tujuan penelitian. Analisis SEM digunakan untuk analisis data dan uji hipotesis. Studi menunjukkan bahwa pengembangan kemampuan kepemimpinan dan nilai-nilai kearifan lokal secara signifikan mampu meningkatkan dimensi keunggulan kepemimpinan. Di samping itu nilai-nilai kearifan lokal mampu memperkuat pengaruh pengembangan kemampuan kepemimpinan terhadap keunggulan kepemimpinan.

Kata kunci: Nilai kearifan lokal, pengembangan kemampuan kepemimpinan, keunggulan kepemimpinan

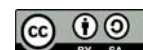
Permalink/DOI : <https://doi.org/10.21067/jem.v18i2.7314>

How to cite : Sahertian, P., Jawas, U., & Kodrat, D. S. (2022). Pengembangan kualitas dan keunggulan kepemimpinan dalam organisasi: peran moderasi nilai-nilai kearifan lokal. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(2). 149-168.

Article info : Received: Juni 2022; Revised: Juli 2022; Accepted: Agustus 2022

*Corresponding Author:
Universitas PGRI Kanjuruhan Malang
Jl. S. Supriadi No. 48 Malang (65148), Indonesia
E-mail: pieter@unikama.ac.id

ISSN 0216-373X (print)
ISSN 2502-4578 (online)



Pendahuluan

Dewasa ini pengembangan kemampuan kepemimpinan dapat dikonseptualisasikan sebagai sebuah upaya untuk peningkatan kapasitas organisasional melalui kompetensi personal (David V. Day, 2000; Galli & Müller-Stewens, 2012; McCauley *et al.*, 2010). Oleh karena itu, agar dapat menjadi pemimpin yang efektif, seseorang harus memiliki kecakapan sosial (*socially adept*), karena pengembangan kemampuan kepemimpinan dapat terjadi secara lebih baik dalam konteks sosial (David V. Day, 2000). Selain itu, menurut O'Connor and Quinn (2003) kepemimpinan adalah masalah membangun hubungan dan membangun kapasitas organisasional melalui peningkatan pada konektivitas dan penalaran (*sense making*). Penalaran atau dengan kata lain upaya untuk memahami makna adalah suatu hal yang disengaja (*intentionally*) (Olivares *et al.*, 2007). Intensionalitas adalah prinsip atau tema yang dapat digunakan sebagai sebuah pendekatan untuk lebih memahami makna kepemimpinan.

Menurut Avolio (2005) biarpun “ada berbagai kejadian dan pengalaman yang memberikan kontribusi yang berbeda-beda terhadap pengembangan kemampuan kepemimpinan dari individu-individu yang berbeda”, namun pengalaman-pengalaman yang teridentifikasi sebagai memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan kemampuan kepemimpinan akan memiliki beberapa unsur dan struktur yang sama antara pengalaman yang satu dengan yang lain. Arthur *et al.* (2003), Parker dan Arthur (2004) menyatakan bahwa “titik gelap” yang masih belum dipahami di dalam kepemimpinan adalah terkait dengan pengalaman. Mereka juga menyatakan bahwa metode untuk mengakses pengalaman adalah sangat penting untuk memahami pengembangan kemampuan kepemimpinan.

Pada sisi lain, fakta menunjukkan bahwa banyak organisasi belum memformulasikan nilai-nilai budaya dalam

praxis kepemimpinan yang berakar pada budaya Indonesia sendiri, sehingga menyebabkan munculnya *syndrome inferior* di kalangan pengambil keputusan dan hilangnya kepercayaan pada budaya asli yang pada akhirnya menyebabkan terkikisnya jati diri bangsa (Sahertian & Graha, 2016). Saat ini jujur harus diakui bahwa organisasi kebanyakan di Indonesia lebih berorientasi pada konsep kepemimpinan model Barat yang belum tentu sesuai dengan budaya bangsa sendiri. Hal ini bukan berarti bahwa ada tendensi untuk dikatakan anti dengan konsep Barat. Konsep yang baik dari Barat tetap bisa digunakan sebagai referensi, namun tidak abai terhadap kearifan lokal dengan mengutamakan dan melakukan penggalian konsep-konsep kearifan lokal yang sudah teruji. Pengetahuan saintifik Barat seringkali bertolak belakang dengan budaya dan nilai setempat (Lyndon *et al.*, 2012). Walau bagaimanapun, budaya barat boleh diterima dan diharmonikan dengan budaya lokal selagi memberi manfaat dan tidak menghilangkan identitas dan jati diri bangsa (Meiliani, 2013).

Nilai-nilai budaya sangat dominan mempengaruhi kepemimpinan seseorang, bahkan keberhasilan seorang pemimpin merupakan cerminan dari nilai-nilai budaya yang melekat pada dirinya (Hofstede, 2001; Smith & Peterson, 1988). Hasil studi Selvarajah *et al.* (2012) menunjukkan bahwa di banyak Negara di Asia Tenggara, kelompok etnis tertentu memiliki kekuatan besar dan mempengaruhi persepsi terhadap nilai-nilai kepemimpinan. Kelebihan budaya lokal dalam membentuk kepemimpinan dapat dilihat juga pada masyarakat Jepang dalam mengelola organisasinya. Jepang mampu memelihara keunikan tradisi dan budayanya sebagai warisan turun-menurun dari satu generasi ke generasi berikutnya, dan telah terbukti melahirkan banyak pemimpin unggul (Saad & Aboo, 2015). Demikian pula Korea Selatan, walaupun Amerika Serikat berpengaruh cukup kuat terhadap

kehidupan masyarakat Korea Selatan, namun etika yang berasaskan ciri budaya leluhur masyarakat Korea tetap terjaga ((Nurfitri *et al.*, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh GLOBE menunjukkan bahwa segala hal yang diharapkan dari pemimpin, yang boleh dan tidak boleh dilakukan pemimpin, serta status dan pengaruh yang diberikan oleh pemimpin merupakan hasil daripada budaya di negara di mana pemimpin tersebut menjalankan fungsinya (Kennedy, 2002). Kepemimpinan mempengaruhi keseluruhan bidang kehidupan sehingga kejayaan dan kemajuan sebuah bangsa seringkali diwarnai oleh besar dan pentingnya peran kepemimpinan (Abdullah *et al.*, 2012; Jusoh, 2009). Keunggulan kepemimpinan dapat dikonseptualisasikan sebagai upaya peningkatan kompetensi personal para pemimpin (David V. Day, 2000; Galli & Müller-Stewens, 2012; McCauley *et al.*, 2010). Oleh karenanya, untuk bisa menjadi pemimpin yang efektif seseorang harus memiliki kapasitas yang diperoleh melalui pengembangan kemampuan kepemimpinan dalam konteks sosial dimana dia berada.

Berdasarkan realitas empiris maupun konstruksi teoritis yang telah dikemukakan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) apakah nilai-nilai kearifan lokal dan model pengembangan kemampuan kepemimpinan berpengaruh terhadap pembentukan kepemimpinan unggul di Indonesia, (2) apakah nilai-nilai kearifan lokal mampu memoderasi pengaruh model pengembangan kemampuan kepemimpinan terhadap keunggulan kepemimpinan, dan (3) apakah dimensi-dimensi pengembangan kepemimpinan dapat digunakan untuk mempersepsikan hal-hal apa saja yang teridentifikasi sebagai pengalaman yang menguntungkan bagi pengembangan kepemimpinan. Sejauh yang penulis ketahui, unsur-unsur dan struktur esensial dari pengalaman pengembangan kemampuan kepemimpinan maupun nilai-nilai kearifan lokal dan efeknya terhadap dimensi keunggulan kepemimpinan dengan

setting organisasi di Indonesia belum ditentukan secara empiris. Oleh karenanya, penelitian ini bisa memberikan kontribusi bagi literatur kepemimpinan dalam konteks budaya dan pengembangannya.

Kerangka Pengembangan Kemampuan

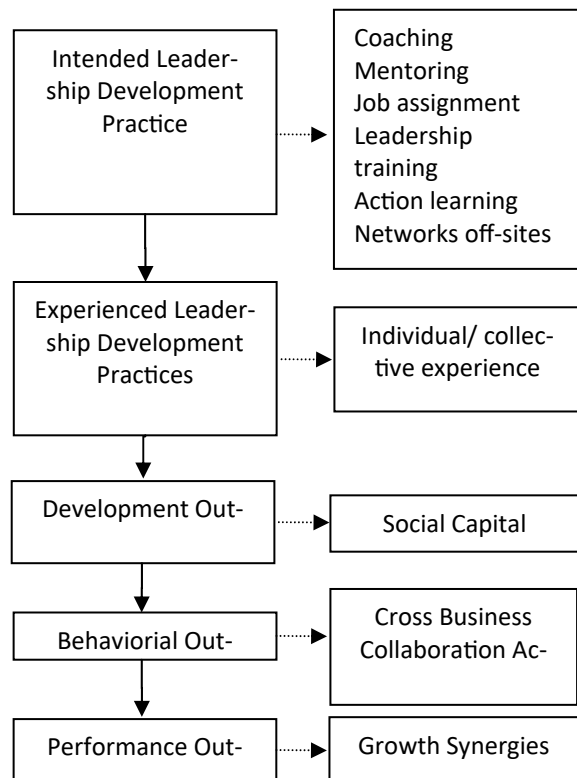
David V. Day (2000) telah menyajikan ringkasan secara komprehensif tentang perbedaan antara pengembangan pemimpin dengan pengembangan kepemimpinan. Pengembangan pemimpin lebih fokus pada individu dan berusaha untuk meningkatkan dan membangun keterampilan dan kompetensi intrapersonal, yaitu modal manusia (Lepak & Snell, 1999). Organisasi melakukan investasi pada pengembangan pemimpin (*leader development*) untuk membangun atribut-atribut yang dianggap positif dalam diri individu. Brass dan Knackhardt (1999) menyatakan bahwa perspektif kepemimpinan individualistik adalah fokus yang paling dominan dari penelitian kepemimpinan organisasional. Namun Day (2001) dengan mengutip dari Fiedler (1996), menyatakan bahwa pendekatan individualistik dalam pelatihan kepemimpinan “mengabaikan temuan yang sudah didapatkan selama hampir 50 tahun bahwa kepemimpinan adalah interaksi yang kompleks antara pemimpin yang ditunjuk dengan lingkungan sosial organisasi.

Pengembangan kemampuan kepemimpinan terfokus pada membangun hubungan kepercayaan dan komitmen, mengembangkan jaringan sosial dan mengkoordinasikan upaya di dalam dan antar tim dan organisasi (McCauley *et al.*, 2010). Jika pengembangan kemampuan pemimpin (*efficacy leader development*) adalah terfokus pada pengembangan modal manusia, maka pengembangan kemampuan kepemimpinan lebih tertuju pada peningkatan modal sosial, yaitu membangun jaringan sosial yang akan menghasilkan nilai organisasional dan pada akhirnya memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi.

Konseptualisasi dari pengembangan kemampuan kepemimpinan dalam penelitian ini sejalan dengan pandangan (David V. Day, 2000), dalam artian bahwa pengembangan kemampuan kepemimpinan dipandang sebagai integrasi antara modal manusia dengan modal sosial. Pengembangan kemampuan kepemimpinan sebagai salah satu bentuk dari pengembangan manusia, terjadi sepanjang waktu, dan cenderung meningkat (*incremental*) dan terus bertumbuh (*accretive*) serta merupakan hasil dari interaksi resiprokal kompleks antara pemimpin, orang lain dan lingkungan sosial. Karenanya upaya pengembangan kepemimpinan yang efektif akan dilandaskan pada kesadaran bahwa pemimpin hanya bisa berkembang dan berfungsi di dalam sebuah konteks sosial dan biarpun pengembangan pemimpin yang berbasis individu adalah tetap diperlukan bagi kepemimpinan, namun itu saja tidak cukup. Kepemimpinan mengharuskan bahwa pengembangan kemampuan individu itu diintegrasikan dan dipahami dalam konteks orang lain, sistem sosial, strategi organisasional, misi dan tujuan. Proses pengembangan kemampuan pemimpin digambarkan oleh Galli dan Stewens (2012) tampak pada gambar 1.

Unsur-unsur dan Struktur Esensial dari Pengalaman Pengembangan Kemampuan Kepemimpinan

McCauley *et al.* (2010) menyatakan bahwa ada tiga unsur esensial dari sebuah pengalaman pengembangan kemampuan kepemimpinan yang efektif, yaitu: evaluasi (*assessment*), tantangan (*challenge*) dan dukungan (*support*). Semua pengalaman semacam ini akan “(a) memotivasi orang untuk memfokuskan perhatian dan upaya mereka untuk belajar, bertumbuh dan berubah, (b) menjadi bahan baku untuk belajar, yaitu informasi, observasi dan reaksi yang menghasilkan pemahaman tentang dunia yang lebih kompleks dan kadang berbeda dari sebelumnya.” Selain itu, untuk memahami pengalaman kepemimpinan



Gambar 1
Kerangka Pengembangan Pemimpin
(Galli & Stewens, 2012)

dalam konteks kerangka fenomenologis, dan karenanya penelitian ini meminjam analisis dari Binswanger (Giorgi, 1997) untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan secara lebih jelas himpunan unsur yang disusun.

Unsur-unsur esensial dari McCauley *et al.* (2010) bisa dipahami dalam konteks dari kerangka berpikir Binswanger. Umwelt, mitwelt dan eigenwelt adalah bersesuaian dengan unsur tantangan (motivasi), dukungan (konektivitas/sosialitas) dan evaluasi (refleksi/renungan). Seperti yang disampaikan oleh McCauley *et al.* (2010), sebuah pengalaman harus selalu memiliki unsur-unsur esensial ini agar bisa menjadi fasilitator yang efektif bagi pengembangan kepemimpinan. Unsur tantangan dan unsur dukungan adalah terfokus pada pengembangan intrapersonal dan bukan pengembangan interpersonal.

Pengalaman yang menantang akan memotivasi terjadinya pengembangan dan memberikan peluang untuk belajar (McCauley *et al.*, 2010). Demikian juga, unsur dukungan (*support*) juga bersifat intrapersonal dan perannya adalah untuk menghasilkan rasa mampu melakukan atau kemampuan diri (*self efficacy*), yang akan menghasilkan penguasaan dan keuletan. Sekalipun unsur dukungan ini dikonseptualisasikan sebagai sumber-sumber dukungan bagi individu, seperti misalnya individu mendapatkan dukungan dari atasan, rekan kerja, keluarga dan teman, namun peran dari “dukungan” di sini adalah bersifat motivasional. McCauley *et al.* (2010) menyatakan bahwa “mungkin sumber dukungan yang terbesar adalah orang lain dan dukungan adalah faktor utama di dalam mempertahankan motivasi pemimpin untuk belajar dan bertumbuh. Aspek dukungan membantu di dalam memunculkan rasa kemampuan diri dalam belajar, yaitu memunculkan keyakinan bahwa orang bisa belajar, bertumbuh, dan berubah”. Maka, unsur tantangan dan dukungan adalah bersifat motivasional dan karenanya lebih terfokus pada pengembangan intrapersonal yaitu lebih pada pengembangan pemimpin dan bukan pada pengembangan kepemimpinan.

Sedangkan unsur evaluasi (*assessment*) atau refleksi adalah unsur yang membuat orang bisa mendapatkan pemahaman tentang dimana mereka berada sekarang dan apa yang harus mereka lakukan agar bisa meningkatkan kinerja mereka. Pengalaman yang memberikan informasi evaluasi, seperti kegiatan pemimpin yang berkaitan dengan tugas di organisasinya maupun tugas kemasyarakatan, memungkinkan individu untuk mengintegrasikan antara tindakan dan pembelajaran agar bisa menganalisa dan meningkatkan kinerja. Hubungan antara tindakan dan makna terjadi dalam sebuah konteks sosial, sehingga reflektivitas akan memungkinkan orang untuk memahami bagaimana tindakan mereka terhubung dengan orang lain dan dengan konteks

reflektivitas akan memberikan makna pada apa yang sudah dialami dengan cara menghubungkan antara tindakan dan pikiran dengan struktur sosial.

Secara ringkasnya, dua dari tiga unsur dalam pengalaman pengembangan kepemimpinan dari McCauley *et al.* (2010) adalah bersifat intrapersonal (yaitu tantangan dan dukungan) sementara yang ketiga, yaitu evaluasi atau reflektivitas, bisa dipandang sebagai unsur yang memiliki sifat intrapersonal dan sekaligus interpersonal. Dengan kata lain, unsur evaluasi menghubungkan antara individu dengan lingkungan sosial dan memungkinkan individu untuk melakukan pemaknaan (*sense making*). Karenanya, pengalaman pengembangan kepemimpinan tidak hanya akan melibatkan unsur-unsur intrapersonal dan reflektivitas saja, tapi juga akan menjadi bersifat sosial dan akan menjadi relevan dengan tujuan dan misi dari organisasi.

Penelitian ini mengajukan unsur-unsur esensial dari pengalaman pengembangan kemampuan kepemimpinan, seperti: tantangan (*challenge*), kemampuan diri (*self-efficacy*), sosialitas (*sociality*), relevansi (*relevance*), dan reflektivitas (*reflectivity*). Oleh karenanya, berikut ini berbagai pandangan dari hasil penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa: 1) Pengalaman yang diidentifikasi sebagai menguntungkan bagi pengembangan kepemimpinan akan memiliki peringkat yang lebih tinggi untuk lima unsur esensial daripada yang dianggap tidak menguntungkan bagi pengembangan kemampuan kepemimpinan. Dua dari lima unsur esensial adalah bersifat intrapersonal, yaitu kemampuan diri dan tantangan, dan dua bersifat interpersonal, yaitu sosialitas dan relevansi. Karenanya kami memperkirakan bahwa ke empat unsur esensial dari pengalaman kepemimpinan akan dapat direpresentasikan atau dengan kata lain dapat direduksi menjadi dua komponen, karena itu proposisi yang kedua adalah: 2) Tantangan dan

kemampuan diri akan direpresentasikan sebagai komponen intrapersonal sementara sosialitas dan relevansi akan direpresentasikan sebagai komponen interpersonal. Namun unsur intrapersonal dan interpersonal beroperasi secara resiprokal. Oleh karena itu, penelitian ini berangkat dari pemahaman bahwa esensi dari pengalaman pengembangan kemampuan kepemimpinan adalah terletak di dalam interaksi antara komponen intrapersonal dengan komponen interpersonal. Makna dari tindakan hanya bisa ditemukan dalam hubungannya dengan orang lain, dan ini adalah ciri utama dari intensionalitas, yang merupakan karakteristik esensial dari fenomenologi. Selain itu makna akan disadari ketika orang melakukan refleksi (Schutz, 1972). Refleksi akan memungkinkan terjadinya pengembangan kepemimpinan dengan cara membangun hubungan antara struktur sosial dengan kerangka pemaknaan (Schwandt, 2005). Para pemimpin akan mengalami perkembangan ketika mereka merefleksikan apa yang telah mereka lakukan, merenungkan apa yang bisa mereka lakukan secara berbeda dan bagaimana mereka bisa menjadi lebih efektif. Selain itu diyakini bahwa aspek reflektif dari pengalaman pengembangan kepemimpinan akan menjadi jembatan atau penghubung antara komponen intrapersonal dengan komponen interpersonal, karenanya diajukan proposisi ke 3) Reflektivitas akan menghubungkan antara komponen intrapersonal dengan komponen interpersonal, tetapi tetap berbeda dari komponen intrapersonal dan interpersonal itu. Dengan menggunakan tema fenomenologis dasar dari Binswanger (Hergenbahn & Henley, 2014), yaitu *ummwelt* (motivasi), *mitwelt* (sosial) dan *eigenwelt* (refleksi), kami memperkirakan bahwa reflektivitas akan memediasi hubungan antara kemampuan diri dengan unsur sosial dari pengalaman pengembangan kepemimpinan, yaitu keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk memimpin,

untuk meningkatkan konektivitas dan mengembangkan struktur sosial, akan diwujudkan melalui proses reflektif.

Mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah proses dimana seorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai misi dengan cara memberikan tujuan, arah dan motivasi, maka kepemimpinan di sini dipahami di dalam konteks dari sebuah misi, atau secara lebih umum dipahami dalam konteks dari pekerjaan itu sendiri (David V. Day, 2000). Unsur relevansi dari pengalaman pengembangan kepemimpinan yang dielitisasi adalah: “pengalaman itu relevan dengan misi, tugas dan tanggung jawab sebagai wakil rakyat.” Selain itu, dalam penelitian ini pengembangan kepemimpinan dikonseptualisasikan sebagai model relasional (Drath & Palus, 1994), dimana kapasitas organisasional ditingkatkan melalui kompetensi interpersonal (McCauley *et al.*, 2010). Karenanya, unsur sosial yang dielitisasi di sini adalah: “pengalaman itu bersifat sosial, yaitu pengalaman itu terjadi dalam interaksi dengan masyarakat/konstituen dalam menjalankan tugas perwakilannya.”

Avolio (2005) menyatakan bahwa “satu hal yang fundamental bagi pengembangan kemampuan kepemimpinan adalah berhenti dan merenungkan apa yang telah terjadi, apa yang sedang terjadi dan apa yang akan terjadi kalau ada beberapa tindakan yang Anda lakukan.” Karenanya, unsur reflektivitas dikutip sebagai: “pengalaman memiliki komponen reflektif, yaitu pengalaman itu pada titik tertentu akan memungkinkan seseorang untuk memeriksa kembali dan memikirkan apa yang telah dilakukan, bagaimana melakukannya dan bagaimana bisa melakukannya dengan berbeda atau dengan lebih baik.” Agar pengalaman bisa mengembangkan pemimpin, maka pengalaman itu juga harus menantang. McCauley *et al.* (2010) menyatakan bahwa pengalaman yang menantang bisa digambarkan sebagai pengalaman yang

baru, mendorong orang keluar dari zona nyaman mereka, membuat orang terpaksa bekerja keras, atau memberikan peluang bagi orang untuk belajar dan mengembangkan ketrampilan baru.

Budaya dan Kepemimpinan

Kontribusi Hofstede dalam mempelajari kultur telah diakui dan dibandingkan dengan yang ada dalam penelitian ini. Penelitian ini didasarkan pada pandangan, bahwa suatu negara yang memiliki keunikan sendiri, dan karenanya menilai kultur suatu bangsa dengan hanya menggunakan dimensi kultural yang dikemukakan Hofstede tidaklah memadai (Niffenegger *et al.*, 2006). Sejumlah penelitian yang memasukkan kontekstualisasi kultural telah dilaksanakan di berbagai negara (Gupta & Sulaiman, 1996; Hamzah *et al.*, 2002; Karande *et al.*, 2002; Kennedy, 2002; Lim, 2001). Kebanyakan studi yang berurusan dengan sebuah penekanan yang terkait dengan aspek kebangsaan, tidak secara serius melihat pada sub populasi negara tersebut sebagai kontributor bagi nilai-nilai manajerial. Dalam studi GLOBE di Malaysia yang berjudul, "Leadership in Malaysia", menyalah interpretasikan nilai-nilai orang pribumi Malaysia sebagai pengukuran pengganti untuk nilai-nilai manajer disana (Kennedy, 2002).

Penelitian yang berbasis kerangka kultural juga telah dilakukan, namun peneliti gagal mengkontekstualisasikan hasil temuannya dalam sebuah framework kultural (Gupta & Sulaiman, 1996). Namun, demikian, hasil penelitian tersebut dapat menginterpretasikan karakteristik manajer yang berbasis etnis. Pada sisi lain, penelitian yang bertujuan untuk memeriksa filosofi moral lintas-kultural dari manajer-manajer marketing di AS, Australia dan Malaysia, tapi hasil penelitian gagal untuk menjelaskan pengaruh subkultur dalam analisisnya (Karande *et al.*, 2002).

Di banyak negara di Asia Tenggara, kelompok etnis tertentu memiliki kekuatan besar, dan ini mempengaruhi persepsi nilai

leadership (Selvarajah *et al.*, 2012). Pada sisi lain, penelitian Karande *et al.* (2002) yang bertujuan untuk memeriksa filosofi moral lintas-kultural dari manajer-manajer marketing di AS, Australia dan Malaysia, tapi hasil penelitian gagal untuk menjelaskan pengaruh-pengaruh subkultur dalam analisisnya. Anurit (2012) menjelaskan bahwa terdapat begitu banyak studi yang lebih menekankan pada dimensi nasional, dan kurang memanfaatkan populasi dari berbagai daerah yang ada di negara tersebut untuk mengkonstruksi nilai-nilai berbasis kearifan lokal sebagai pembentuk nilai kepemimpinan para pemimpin.

Dalam struktur organisasi di Indonesia, terdapat begitu banyak pemimpin yang berasal dari berbagai latarbelakang etnis. Pada organisasi pemerintah kita dapat menemukan pucuk pimpinan yang berasal dari berbagai daerah dengan latar suku dan budaya yang berbeda-beda di Indonesia. Namun dapat kita temukan juga pemimpin yang beretnis Cina, Arab dan India yang menduduki jabatan pada instansi pemerintah.

Studi Prajayanti dan Suharnomo (2012), Elfira (2013) menjelaskan bahwa nilai-nilai budaya menjadi pilihan para pemimpin di Indonesia dalam menerapkan gaya kepemimpinannya. Dalam analisis (Hall, 1976; Hofstede, 1984; Trompenaars & Hampden-Turner, 2011) mengungkapkan bahwa perilaku kepemimpinan sangat dipengaruhi dan berbasis pada orientasi nilai kultur yang dominan. Berdasarkan Studi GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) menemukan bahwa Indonesia (kelompok Asia Selatan) mempunyai nilai yang tinggi pada orientasi kemanusiaan dan kolektivisme kelompok (Northouse, 2021). Dalam studi Hofstede yang dikutip oleh (Noe *et al.*, 2011) menemukan bahwa Indonesia memiliki kolektivitas yang tinggi (tingkat individual yang rendah pada peringkat 14) dan cenderung feminim dengan mengutamakan

hubungan (tingkat maskulin rendah pada peringkat 46). Kedua studi tersebut memperlihatkan bahwa Indonesia memiliki karakter yang menekankan kemanusiaan, sehingga parameter kepemimpinan unggul yang cenderung berpusat pada karyawan.

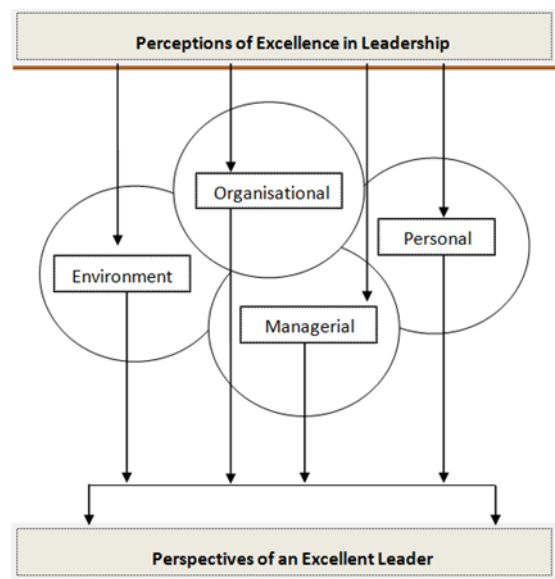
Kepemimpinan Unggul

Penelitian tentang kepemimpinan telah banyak mengalami perubahan dalam mengimplementasikan berbagai teori dan konsep, namun upaya pencarian terhadap ciri-ciri kepemimpinan masih terus dikaji secara berkelanjutan (House & Aditya, 1997; Yukl, 1989). Ada begitu banyak pemikir barat tentang kepemimpinan yang telah berevolusi dalam memberikan kontribusi dan pengaruh tentang konsep dan teori kepemimpinan. Beberapa diantaranya dapat ditemukan dalam kelompok yang dikategorikan sebagai penganut pendekatan klasik, kontemporer dan kritis terhadap kepemimpinan (Grint, 1997). Pendekatan-pendekatan yang lebih baru termasuk diantaranya kepemimpinan karismatik (Conger & Kanungo, 1987), kepemimpinan transaksional dan transformasional (Bass & Avolio, 1990) dan kepemimpinan pelayan (Spears & Wagner-Marsh, 1998).

Model pengembangan keunggulan kepemimpinan, telah banyak dipelajari dan dikaji oleh peneliti barat maupun timur (Selvarajah *et al.*, 1995; Taormina & Selvarajah, 2005). Berbagai literatur barat seperti (Bass, 1985; Bennis & Townsend, 1989; Takala, 1998; Waterman & Peters, 1982; Yukl, 1989), maupun timur (Ling *et al.*, 1992; Misumi, 1984; Wen-Quan, 1989; Xu *et al.*, 1985) telah banyak dikutip. Demikian pula para peneliti dari beberapa negara ASEAN telah mengeksplorasi pandangan untuk mengkategorikan unsur-unsur ke dalam perspektif internasional secara berimbang dan bukannya menggunakan instrumen yang dikembangkan hanya dengan menggunakan literatur barat. Empat kategori yang teridentifikasi adalah: *Personal Qualities*, *Managerial Behavior*, *Organisational Demands* dan *Environmental*

Influences. Dalam penelitian ini, “keunggulan” dipersepsikan berdasarkan perilaku yang ditampilkan seseorang dalam posisi kepemimpinan, bukan diukur dari sifat atau karakteristik personal. Perspektif ini membantu para pakar teori dan praktisi dalam mengidentifikasi perilaku yang membantu pemimpin meraih kinerja yang unggul dari karakter yang unggul (Taormina & Selvarajah, 2005). Kerangka konseptual keempat unsur tersebut diilustrasikan dalam bagan gambar 2.

Anurit (2012) dalam studinya mengidentifikasi berbagai pandangan bahwa, ada banyak pertanyaan yang belum terjawab tentang dimensi keunggulan dan hubungannya dengan leadership, seperti (Campbell *et al.*, 1974; Katz, 1978; March & Simon, 1993; Mott, 1972; Steers, 1977). Studi mereka lebih difokuskan pada efektivitas, produktivitas dan efisiensi. Pada tahun 1980-an orientasi mulai berubah ketika peneliti seperti Kanter (1994), Kotter (1985), Waterman dan Peters (1982), mempopulerkan unsur keunggulan kepemimpinan dalam organisasi untuk dihadapkan dengan studi tentang efektivitas. Lebih lanjut Anurit (2012)



Gambar 2
Kerangka konseptual untuk studi dalam kepemimpinan unggul

mengemukakan bahwa, para peneliti masih mendefinisikan keunggulan secara lunak, dan karena itu menjadi tema umum yang menghindari parameter yang pasti dan sekaligus memberikan ruang bagi peneliti untuk mempelajari dinamika dan relativitas yang malah mengaburkan makna keunggulan. Keunggulan kepemimpinan, adalah sebuah fenomena, dan setiap penelitian baru akan memberikan perspektif baru dalam memahami apa yang dimaksud leadership pada sebuah situasi atau tempat. Penelitian ini berusaha untuk mengkaji sebuah pemahaman kepemimpinan yang lebih sensitif secara kultural dibandingkan kajian-kajian terdahulu. Melalui penelitian ini juga akan dianalisis bagaimana proses pengembangan kemampuan kepemimpinan untuk membentuk kepemimpinan yang unggul di Indonesia.

Berdasarkan paparan teoritis maupun empiris tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H₁. Pengembangan kemampuan kepemimpinan berpengaruh terhadap pembentukan kepemimpinan unggul
- H₂. Nilai-nilai kearifan lokal dapat memberikan dampak terhadap pembentukan kepemimpinan unggul
- H₃. Nilai-nilai kearifan lokal dapat memoderasi pengaruh pengembangan kemampuan kepemimpinan terhadap pembentukan kepemimpinan unggul
- H₄. Dimensi-dimensi pengembangan kepemimpinan dapat digunakan untuk mempersepsikan mengenai hal-hal apa saja yang teridentifikasi sebagai pengalaman yang menguntungkan bagi pengembangan kepemimpinan.

Metode

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Metode kuantitatif digunakan untuk memecahkan masalah melalui penyusunan kerangka/model penelitian dengan memanfaatkan data kuantitatif untuk mencari dan menguji solusi, menganalisis hasil dan mengimplementasikan (Kuncoro, 2007).

Mengingat pendekatan survey yang digunakan dalam penelitian ini, maka populasi penelitian ini mencakup para pemimpin organisasi swasta maupun pemerintah, baik organisasi yang berorientasi profit maupun non-profit yang berada di berbagai daerah di Indonesia. Teknik *cluster sampling* digunakan untuk menentukan daerah sasaran responden, dan teknik *purposive sampling* untuk menentukan unit analisis dari para pemimpin yang berlatar belakang budaya Jawa, Sunda, Betawi, Minang, Bugis, Batak, Madura, Bali, Banjar, Manado, Mataram, Flores, dan Papua yang berjumlah 710 responden. Menurut hemat peneliti para pemimpin dari etnis-etnis tersebut dianggap sudah mewakili kearifan lokal dengan berbagai nilai yang ada di Indonesia. Responden dielitisasi/diminta untuk memberikan respon terhadap sebuah skala kepemimpinan berbasis nilai-nilai kearifan lokal yang dikembangkan oleh Hinton (1998) yang menekankan pada otoritas, legitimasi, kekuasaan, tatanan moral, kehormatan, kepatuhan, ketataan kepada atasan sosial dan juga pada nilai-nilai yang hidup dan berkembang dalam masyarakat lokal yang diteliti. Skala pengembangan kemampuan kepemimpinan, menggunakan teori yang dikembangkan oleh (McCaughey *et al.*, 2010) yang meliputi; *challenge, self-efficacy, sociality, relevance, reflectivity*. Sedangkan skala dimensi kepemimpinan unggul yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang dikembangkan oleh (Selvarajah *et al.*, 1995) yang meliputi *Managerial Behavior, Environmental Influence, Organizational Demand, & Personal Qualities*. Analisis SEM-GSCA digunakan dengan pertimbangan bahwa penelitian ini menggunakan variabel moderator sebagai prediktor (quasi moderator), sehingga alat analisis yang dianggap lebih powerfull dalam mengkonstruksi model tersebut adalah SEM-GSCA (Hwang & Takane, 2004). Confirmatory Factor Analysis digunakan untuk memeriksa struktur faktor dari skala.

SPSS v14 dan AMOS v6 merupakan paket software yang digunakan untuk analisis data dalam penelitian ini.

Hasil

Sebaran jumlah responden berdasarkan latar belakang budaya dan etnis adalah sebagai berikut: Bali 53 (7,4%), Banjar 52 (7,3%), Batak 57 (8%), Betawi 50 (7.15%), Bugis-Makasar 50 (7.15%), Jawa Tengah 50 (7.15%), Jawa Timur 56 (7,8%), Madura 53 (7,4%), Manado 45 (6,3%), Mataram 40 (5,6%), Minang 57 (8%), Flores 50 (7.15%), Papua 44 (6,1%), dan Sunda 53 (7,4%). Mayoritas responden 61 persen berjenis kelamin laki-laki dan 39 persen perempuan. Usia responden, 46 persen berusia kurang dari 30-40 tahun, 41-60 tahun keatas 54 persen. Terkait dengan posisi responden dalam organisasi mereka, 48 persen adalah manajer junior, 35 persen manajer menengah dan 16 persen manajer senior. Sedangkan jenis instansi sasaran penelitian, sektor swasta 62 persen, sektor pemerintah 38 persen, bidang pelayanan publik 54 persen, pendidikan 16 persen dan jasa 30 persen.

Hasil pengujian linieritas menunjukkan nilai signifikansi pada variabel Pengembangan Kualitas Kepemimpinan

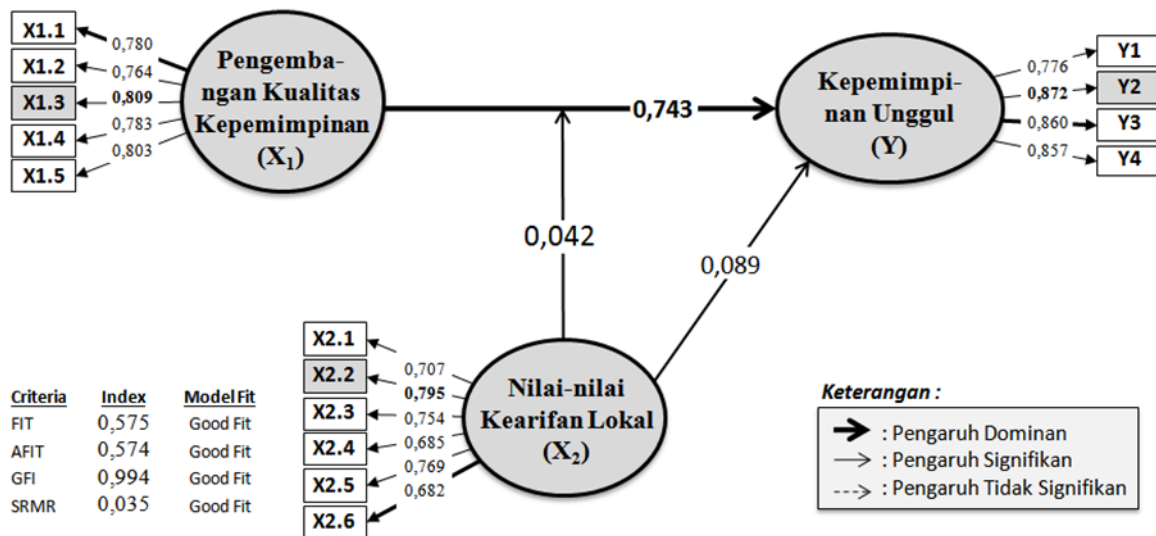
(X1) terhadap Kepemimpinan Unggul (Y) adalah sebesar 0,000 yang berarti pola hubungan variabel tersebut dinyatakan berpola Linier, nilai signifikansi pada variabel Nilai Nilai Kearifan Lokal (X2) terhadap Kepemimpinan Unggul (Y) adalah sebesar 0,000 yang berarti pola hubungan variabel tersebut dinyatakan berpola Linier (lampiran).

Hasil evaluasi validitas (lampiran) menunjukkan bahwa seluruh nilai *Loading factor* $\geq 0,50$ (valid), dan nilai AVE $\geq 0,50$ (valid). Sedangkan hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa semua nilai *Construct Reliability* (CR) $\geq 0,70$ (reliabel). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel-variabel laten tersebut memiliki indikator yang baik dan layak. Secara detail, guna mengetahui indikator yang paling dominan dalam memberikan kontribusi terhadap konstruk laten (lampiran). Indikator yang paling baik dalam membentuk variabel Pengembangan Kualitas Kepemimpinan (X1) adalah X1.3 (Kemampuan Diri) dengan loading faktor tertinggi sebesar 0,809. Indikator yang paling baik dalam membentuk variabel Kearifan Lokal (X2) adalah X2.2 (Jarak Kekuasaan) dengan *loading factor* tertinggi sebesar 0,795. Sedangkan indikator yang paling baik dalam membentuk variabel

Tabel 1. Hasil Estimasi dan pengujian Hipotesis

Pengaruh antar variabel Latent		Hipotesis	Koefisien Jalur	t value	p-value	Kesimpulan
Var. Eksogen	Var. Endogen					
Pengembangan Kualitas Kepemimpinan (X1)	Kepemimpinan Unggul (Y)	H ₁	0,743	37,150	0,000	Signifikan
Kearifan Lokal (X2)	Kepemimpinan Unggul (Y)	H ₂	0,089	3,296	0,001	Signifikan
Kearifan Lokal (X2) x Pengembangan Kualitas Kepemimpinan (X1)	Kepemimpinan Unggul (Y)	H ₃	0,042	2,000	0,046	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2022.



Gambar 3
 Diagram Jalur Model Pengukuran dan Model Struktural SEM-GSCA

Kepemimpinan Unggul (Y) adalah Y.2 (Perilaku Manajerial) dengan loading faktor tertinggi sebesar 0,872.

Hasil evaluasi terhadap parameter-parameter yang menunjukkan hubungan kausal variabel laten yang satu terhadap variabel laten lainnya, dinyatakan tidak signifikan jika nilai *critical ratio* (CR) berada di antara rentang -1.96 dan 1.96 dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil estimasi nilai *critical ratio* model struktural menunjukkan hasil yang signifikan (Tabel 1).

Hasil analisis Model Struktural dan Pengujian Hipotesis (Gambar 3 dan Tabel 1) menunjukkan bahwa variabel pengembangan kemampuan kepemimpinan (X1) berpengaruh positif terhadap kepemimpinan unggul (Y) dengan koefisien jalur 0,743 dan nilai t-hitung sebesar 37,15. Nilai t-hitung lebih besar dari *critical value* ($37,15 > 1,96$), maka H1 diterima. Variabel nilai-nilai kearifan lokal (X2) berpengaruh positif terhadap kepemimpinan unggul (Y), karena koefisien jalur yang diperoleh adalah 0,089 dengan nilai t-hitung sebesar 3,296. Nilai t-hitung lebih besar dari *critical value* ($3,296 > 1,96$), maka H2 diterima. Variabel moderator (X2) yang diinteraksikan pada variabel Eksogen (X1) memiliki nilai t value

= 2,000 / $P\text{-value} < 0,05$ (signifikan), artinya variabel kearifan lokal (X2) dinyatakan signifikan dalam memoderasi pengaruh variabel pengembangan kualitas kepemimpinan (X1) terhadap kepemimpinan unggul (Y), yaitu dengan koefisien sebesar 0,042. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel moderasi yang diajukan mampu memoderasi variabel bebas/variabel eksogen (H3 diterima).

Diskusi

Hasil studi ini menunjukkan bahwa para pemimpin mempersepsi bahwa pengembangan kemampuan kepemimpinan dirasa sangat penting dan mereka memperolehnya baik melalui proses pelatihan dan pembelajaran serta pengalamannya sebagai pemimpin yang membentuknya sebagai seorang pemimpin yang berhasil. Data yang teridentifikasi terkait dengan pengalaman pengembangan kemampuan kepemimpinan menunjukkan bahwa tidak terdapat pengalaman yang diperoleh para pemimpin yang dipersepsi tidak bermanfaat. Studi ini sejalan dengan hasil penelitian Sahertian dan Frisdiantara (2014) yang menjelaskan bahwa, tidak ada

pengalaman yang diperoleh oleh para pemimpin yang dipersepsi tidak bermanfaat. Sekecil apapun pengalaman yang diperoleh, dianggap bermanfaat untuk pelaksanaan tugasnya. Para peneliti seperti Meany-Walen *et al.* (2013) telah menemukan bahwa pengalaman kepemimpinan cenderung menjadi bagian dari pengalaman alami dalam kemajuan pengembangan kepemimpinan dari waktu ke waktu. Ada pengalaman yang teridentifikasi sebagai bermanfaat dan tidak bermanfaat. Berdasarkan hipotesis yang diajukan, dapat dikonfirmasi melalui penelitian ini, bahwa “pengalaman yang diidentifikasi sebagai menguntungkan bagi pengembangan kepemimpinan akan memiliki peringkat yang lebih tinggi untuk lima unsur esensial daripada yang dianggap tidak menguntungkan bagi pengembangan kemampuan kepemimpinan”. Tiga dari lima unsur esensial yaitu kemampuan diri (*self-efficacy*), tantangan (*challenge*) dan reflektivitas (*reflectivity*) adalah bersifat intrapersonal, dan dua unsur lainnya bersifat interpersonal yaitu sosialitas (*sociality*) dan relevansi (*relevance*). Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa pengalaman yang diidentifikasi sebagai bermanfaat akan dinilai lebih tinggi pada elemen esensial daripada yang diidentifikasi sebagai tidak bermanfaat. Perbedaan pada setiap elemen dinilai secara signifikan lebih tinggi untuk pengalaman bermanfaat daripada pengalaman yang tidak bermanfaat. Sehingga pengalaman bermanfaat dicirikan sebagai lebih menantang, relevan, sifatnya sosial, reflektif, dan lebih mungkin meningkatkan kemampuan diri (*self-efficacy*) daripada pengalaman tidak bermanfaat. Sedangkan tantangan (*challenge*) dan kemampuan diri (*self-efficacy*) akan direpresentasikan oleh komponen intrapersonal, dan elemen sosial, relevan dan reflektivitas akan direpresentasikan oleh interpersonal.

Hasil penelitian ini juga mendukung atau sejalan dengan pandangan Lepak & Snell (1999) yang mengatakan bahwa pengembangan kepemimpinan lebih fokus pada individu. Organisasi melakukan

investasi bertujuan untuk membangun atribut-atribut positif bagi individu. Demikian pula Brass dan Knackhardt (1999) menjelaskan bahwa perspektif kepemimpinan individualistik merupakan fokus yang dominan pada kepemimpinan organisasional. Penelitian ini juga memperkuat pandangan McCauley *et al.* (2010) yang menjelaskan bahwa kemampuan kepemimpinan terfokus pada membangun hubungan kepercayaan, komitmen, mengembangkan jaringan sosial dan mengkoordinasikannya di dalam dan antar tim di organisasi.

Temuan penelitian ini juga mengkonfirmasi hasil penelitian maupun pandangan yang dikemukakan sebelumnya bahwa, pengembangan kemampuan kepemimpinan menjadi perhatian utama organisasi. Memfasilitasi pengembangan kepemimpinan dalam organisasi seperti program pelatihan dan pengembangan formal, pembinaan dan pendampingan, akan mempengaruhi rotasi dan penempatan kerja (Boak & Crabbe, 2019). Namun, seperti Thorpe dan Gold (2016) menunjukkan bahwa “Manajer sering berbicara tentang pengalaman informal dan tidak terencana secara eksplisit, kuat, relevan dan realistis”, dan sebagai sumber utama pengembangan mereka”. Day dan Thornton (2017) memberikan catatan: “Meskipun program pengembangan pemimpin tidak terlalu populer di kalangan organisasi, ketika Anda bertanya kepada eksekutif senior yang sukses tentang bagaimana mereka berkembang sebagai pemimpin, mereka cenderung mengklaim bahwa mereka memperolehnya melalui pengalaman kerja”. McCall (2004), mengatakan pengembangan kepemimpinan dilakukan melalui pengalaman pembelajaran. Dalam review 25 tahun penelitian tentang pengembangan kepemimpinan, Day *et al.* (2014) telah mengamati pentingnya pengalaman kerja untuk pengembangan individu. Ia mengatakan: “kami tidak memiliki gagasan yang jelas tentang cara-cara berkelanjutan

di mana orang berlatih untuk menjadi lebih ahli sebagai pemimpin. Praktik semacam itu mungkin tidak disengaja atau penuh perhatian, yang mungkin membuat lebih sulit untuk dipelajari. Tetapi gagasan tentang praktik berkelanjutan melalui kegiatan kepemimpinan sehari-hari ini adalah inti dari pengembangan kepemimpinan dan merupakan sesuatu yang benar-benar ada”.

Para pemimpin mengakui bahwa pengalaman memainkan peran yang lebih besar daripada program pelatihan formal dalam membantu individu dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan (Yukl, 2013). Ada juga keharusan bagi manajer senior dalam organisasi untuk mengenali dan memahami nilai pendekatan baru terhadap kepemimpinan dan perlunya mengembangkan lebih banyak lagi keterampilan yang relevan untuk mempersiapkan organisasi mereka menghadapi tantangan lingkungan mereka (Waller *et al.*, 2017). Nilai perkembangan pengalaman diakui dalam berbagai studi empiris maupun teori yang berbeda perspektif tentang pentingnya pembelajaran dan pengembangan (DeRue & Wellman, 2009; Waller *et al.*, 2017). Day *et al.* (2014) mengatakan “Sangat tidak mungkin seseorang dapat berkembang sepenuhnya sebagai seorang pemimpin hanya melalui partisipasi dalam serangkaian program, lokakarya, atau seminar. Perkembangan yang sebenarnya terjadi dalam apa yang disebut ruang putih antara peristiwa pengembangan pemimpin tersebut”. Berdasarkan paparan tersebut, H-4 yang diajukan dalam penelitian ini, bahwa “Dimensi-dimensi pengembangan kepemimpinan dapat digunakan untuk mempersepsikan mengenai hal-hal apa saja yang teridentifikasi sebagai pengalaman yang menguntungkan bagi pengembangan kepemimpinan”, dapat dijelaskan melalui hasil penelitian ini.

Hasil analisis Model Struktural dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa, variabel pengembangan kualitas kepemimpinan berpengaruh positif

terhadap kepemimpinan unggul. Hasil studi ini sejalan dengan studi dari Bradley McKibben *et al.* (2017) yang menjelaskan para pemimpin konselor yang diinisiasi oleh Chi Sigma Iota (CSI Academy Leaders) dalam menerapkan pola pengembangan kepemimpinan menunjukkan program tersebut sangat penting bagi konselor dalam mengembangkan keunggulan kepemimpinan mereka. CSI yang mengembangkan Prinsip dan Praktik Keunggulan Kepemimpinan (*Principles and Practices of Leadership Excellence/PPLE*) pada tahun 1999, membingkai definisi kepemimpinan yang etis dan efektif. Organisasi seperti American Counseling Association (ACA) dan Association for Counselor melakukan lokakarya pengembangan kepemimpinan untuk menghasilkan pemimpin yang unggul dan kuat dalam organisasi mereka (Bradley McKibben *et al.*, 2017). Pengembangan kepemimpinan, cenderung untuk mengembangkan dan mengimplementasikan visi dengan orang lain (West *et al.*, 2006), menyediakan bimbingan dan model untuk generasi baru pemimpin (Black & Magnuson, 2005), dan meningkatkan kemampuan profesional (Magnuson *et al.*, 2003). Dalam studi Dollarhide *et al.* (2008) mengidentifikasi bahwa, konselor muda yang baru memulai profesinya, membutuhkan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan ketrampilan kepemimpinan agar dapat memimpin secara efektif. Jadi, fungsi kritis dalam memahami dan memfasilitasi pengembangan kepemimpinan sepanjang karir profesional seseorang adalah mengidentifikasi keterampilan dan potensi kepemimpinan sesegera mungkin di antara para pemimpin yang memulai karir. Dengan demikian H1 dapat dibuktikan melalui penelitian.

Hasil analisis terkait pengaruh nilai-nilai kearifan lokal dalam pembentukan kepemimpinan unggul di Indonesia, menunjukkan bahwa nilai-nilai kearifan

lokal berpengaruh signifikan terhadap pembentukan kepemimpinan unggul. Dalam pandangan teori tindakan dari Talcott, Shils, Merton, dan lain-lain (Syawaludin, 2017), budaya tidak bisa dilepaskan dari sistem sosial yang mengikutinya, karena rangkaian tindakan yang berpola yang berkaitan satu sama lain bersifat konkrit dan nyata. Interaksi manusia di satu pihak ditata dan diatur oleh sistem budaya. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil studi Prajayanti dan Suharnomo (2012) dan Elfira (2013), yang menjelaskan bahwa nilai-nilai budaya menjadi pilihan para pemimpin di Indonesia dalam menerapkan gaya kepemimpinannya.

Dalam analisis Hofstede (1984), Hall (1976), Hofstede (1984), Trompenaars dan Hampden-Turner (2011) mengungkapkan bahwa perilaku kepemimpinan sangat dipengaruhi dan berbasis pada orientasi nilai kultur yang dominan. Selvarajah *et al.* (2012) dalam penelitiannya untuk mengeksplorasi kontribusi nilai kultural dari tiga kelompok etnis Melayu, Cina dan India, mencatat bahwa faktor historis, sosial, dan kultural berkontribusi terhadap cara bagaimana manajemen dijalankan di Malaysia. Lebih lanjut mereka menjelaskan, bahwa nilai-nilai kultural berdampak pada keunggulan kepemimpinan. Demikian pula studi GLOBE yang dilakukan House *et al.* yang dikutip oleh (Aldulaimi, 2019) menemukan bahwa nilai-nilai budaya Arab mempengaruhi para manajer Arab dalam menentukan gaya kepemimpinannya. Hasil studi mampu menjelaskan hipotesis ke-2.

Hasil analisis data untuk menjawab hipotesis ke-3, secara statistik menunjukkan bahwa variabel kearifan lokal dinyatakan signifikan dalam memoderasi pengaruh variabel pengembangan kualitas kepemimpinan terhadap kepemimpinan unggul. Hal ini didukung dengan penelitian Anurit (2012) dengan setting kultur masyarakat Thailand, menyimpulkan bahwa faktor kultural yang dominan seperti non-konfrontasi dan saling hormat bisa memoderasi persepsi manajer Thai tentang seorang *Excellent Leader*. Demikian pula hasil

studi Selvarajah *et al.* (2012) menunjukkan bahwa proses pembuatan keputusan dari manajer Kamboja terkait dengan persepsi tentang *Excellent Leader* dimediasi oleh konstruk berbasis kultur seperti toleransi, individualisme, penghormatan, pragmatisme, orientasi perubahan dan tunduk kepada otoritas.

Hasil penelitian Sahertian dan Jawas (2021) mendukung sebagian dari hasil penelitian ini terhadap para pemimpin dengan latar budaya pemimpin pribumi maupun non-pribumi. Nilai-nilai budaya dari para pemimpin yang diteliti, tidak mampu memoderasi dimensi-dimensi *Excellent Leader*. Hasil analisis Homologizer menunjukkan bahwa pemimpin dengan latar budaya etnis pribumi maupun non-pribumi tidak mampu memediasi pengaruh *environmental influence* terhadap konstruk *excellence in leadership*. Sedangkan dimensi *Managerial Behavior, Organizational Demand* dan *Personal Qualities*, kelompok pemimpin pribumi dan non-pribumi dapat memoderasi pengaruh antara dimensi *Excellent Leaders* dengan konstruk *Excellence in Leadership*, dimana kelompok pemimpin non-pribumi pengaruhnya lebih kuat dari pada kelompok pemimpin pribumi.

Simpulan

Studi ini dengan jelas menunjukkan bahwa pemimpin di Indonesia pada berbagai organisasi publik maupun privat bisa berasal dari latar belakang suku apapun yang ada di Indonesia. Studi ini dengan jelas menunjukkan bahwa pengembangan kemampuan kepemimpinan di Indonesia merupakan hak sekaligus kewajiban. Penelitian ini menyoroti perilaku pemimpin dari berbagai daerah dengan perbedaan kearifan lokal yang sangat kompleks. Hasil studi ini menunjukkan bahwa pengalaman pengembangan kepemimpinan yang bermanfaat berhubungan dengan perolehan kompetensi yang penting untuk kepemimpinan efektif. Selain itu, pengembangan kemampuan kepemimpinan dan nilai-nilai kearifan lokal

berdampak terhadap pembentukan keunggulan kepemimpinan. Studi ini membuktikan juga bahwa nilai-nilai kearifan lokal mampu memoderasi pengaruh pengembangan kemampuan kepemimpinan terhadap keunggulan kepemimpinan. Di dalam studi ini, walaupun hasilnya menunjukkan bahwa nilai-nilai kearifan lokal memoderasi pengaruh pengembangan kemampuan kepemimpinan dan kepemimpinan unggul, namun pada penelitian mendatang sebaiknya perlu dikaji apa justifikasi dari hubungan ini karena ini mungkin membantu memahami lebih baik perbedaan etnis terkait dengan persepsi keunggulan di dalam kepemimpinan.

Daftar Pustaka

- Abdullah, Z., Ahmad, Z., & Khaza'ai, N. (2012). Pantun dan ungkapan Melayu sebagai wahana kepemimpinan Melayu ke arah pembangunan modal insan. *Jurnal Melayu*, 9, 155-170.
- Aldulaimi, S. H. (2019). Leadership Concept and Constructs in Arabic Philosophy. *Journal of Economic Cooperation & Development*, 40(2), 193-210.
- Anurit, P. J. (2012). Key dimensions that are relevant to leadership excellence in Thailand. *International Journal of Business and Commerce*, 1(9), 79-106.
- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of applied psychology*, 88(2), 234-245. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Avolio, B. J. (2005). Leadership Development in Balance. In *MADE/Bord*. New York: Psychology Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bennis, W. G., & Townsend, R. (1989). *On becoming a leader* (Vol. 36): Addison-Wesley Reading, MA.
- Black, L. L., & Magnuson, S. (2005). Women of Spirit: Leaders in the Counseling Profession. *Journal of Counseling & Development*, 83(3), 337-342. doi:<https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2005.tb00352.x>
- Boak, G., & Crabbe, S. (2019). Experiences that develop leadership capabilities. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 97-106. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0254>
- Bradley McKibben, W., Webber, W. B., & Wahesh, E. (2017). Exploring CSI Chapter Leaders' Development Toward Leadership Excellence. *Journal of Counselor Leadership and Advocacy*, 4(1), 52-65. doi:10.1080/2326716X.2017.1282332
- Brass, D. J., & Krackhardt, D. (1999). The social capital of twenty-first century leaders. In *Out-of-the-box leadership: Transforming the twenty-first-century army and other top-performing organizations* (pp. 179-194): JAI Stamford, CT.
- Campbell, J. P., Bownas, D. A., Peterson, N. G., & Dunnette, M. D. (1974). *The measurement of organizational effectiveness: A review of relevant research and opinion*. Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decision.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management review*, 12(4), 637-647. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>

- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. doi:[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Day, D. V., & Thornton, A. (2017). Leadership development. In *The Nature of Leadership* (pp. 354-380). London: Sage.
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: the role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of applied psychology*, 94(4), 859. doi:<https://doi.org/10.1037/a0015317>
- Dollarhide, C. T., Gibson, D. M., & Saginak, K. A. (2008). New Counselors' Leadership Efforts in School Counseling: Themes from a Year-Long Qualitative Study. *Professional School Counseling*, 11(4), 16-27. doi:<https://doi.org/10.1177/2156759X0801100407>
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making Common Sense: Leadership as Meaning-making in a Community of Practice*. Center for Creative Leadership.
- Elfira, M. (2013, 2013). *Model kepemimpinan berbasis kearifan lokal di Minangkabau dan Bugis*. Paper presented at the Prosiding The 5th International Conference on Indonesian Studies: Ethnicity and Globalization.
- Galli, E. B., & Müller-Stewens, G. (2012). How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 176-201. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.014>
- Giorgi, A. (1997). The Theory, Practice, and Evaluation of the Phenomenological Method as a Qualitative Research Procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2), 235-260. doi:<https://doi.org/10.1163/156916297X00103>
- Grint, K. (1997). *Leadership: Classical, contemporary, and critical approaches*. Oxford University Press.
- Gupta, J. L., & Sulaiman, M. (1996). Ethical orientations of managers in Malaysia. *Journal of Business Ethics*, 15(7), 735-748. doi:<https://doi.org/10.1007/BF00381738>
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Press.
- Hamzah, M. Y. Z., Saufi, R. A., & Wafa, S. A. (2002). Leadership style preferences of Malaysian managers. *Malaysian Management Review*, 37(1), 1-10.
- Hergenhahn, B. R., & Henley, T. (2014). *An Introduction to the History of Psychology*. Belmont, CA: Cengage Learning.
- Hinton, A. L. (1998). Why did you kill?: The Cambodian genocide and the dark side of face and honor. *The Journal of Asian Studies*, 57(1), 93-122. doi:<https://doi.org/10.2307/2659025>
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. California: Sage publications.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The

Sahertian, dkk. / Pengembangan kualitas dan keunggulan kepemimpinan

- social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23 (3), 409-473. doi:[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90037-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90037-4)
- Hwang, H., & Takane, Y. (2004). Generalized structured component analysis. *Psychometrika*, 69(1), 81-99. doi:<https://doi.org/10.1007/BF02295841>
- Jusoh, K. A. (2009). *Evolusi Kepimpinan 1: Tinjauan Teori-Teori Terpilih*. Kuala Lumpur: Kasturi Jingga Corporation.
- Kanter, R. M. (1994). *The change masters: Corporate entrepreneurs at work*: Routledge.
- Karande, K., Rao, C. P., & Singhapakdi, A. (2002). Moral philosophies of marketing managers. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 768-791. doi:<https://doi.org/10.1108/03090560210430791>
- Katz, D. (1978). *Social psychology of organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Kennedy, J. C. (2002). Leadership in Malaysia: Traditional values, international outlook. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 15-26. doi:<https://doi.org/10.5465/ame.2002.8540292>
- Kotter, J. P. (1985). Beyond Formal Authority. In *Power and Influence*. New York: Free Press.
- Kuncoro, M. (2007). Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi, Edisi Ketiga. *Jakarta: Erlangga*.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management review*, 24(1), 31-48. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>
- Lim, L. (2001). Work-Related Values of Malays and Chinese Malaysians. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(2), 209-226. doi:<https://doi.org/10.1177/147059580112005>
- Ling, W., Fang, L., & Gao, J. (1992). The effect of different social groups to implicit leadership factors. *Acta psychologica sinica*, 24(01), 45.
- Lyndon, N., Selvadurai, S., Fuad, M. J., Amriah, B., & Rahim, M. H. A. (2012). Peranan budaya terhadap penyertaan lelaki dan wanita Bidayah dalam pendidikan. *Geografia*, 8(7), 163-172.
- Magnuson, S., Wilcoxon, S. A., & Norem, K. E. N. (2003). Career Paths of Professional Leaders in Counseling: Plans, Opportunities, and Happenstance. *The Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 42(1), 42-52. doi:<https://doi.org/10.1002/j.2164-490X.2003.tb00167.x>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*: John Wiley & Sons.
- McCall, M. W. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Perspectives*, 18 (3), 127-130. doi:<https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776183>
- McCauley, C. D., Van Velsor, E., & Ruderman, M. N. (2010). Introduction: Our view of leadership development. In *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (Vol. 3, pp. 1-28): Jossey-Bass San Francisco, CA.
- Meany-Walen, K. K., Carnes-Holt, K., Barrio Minton, C. A., Purswell, K., & Pronchenko-Jain, Y. (2013). An Exploration of Counselors' Professional Leadership Development. *Journal of Counseling & Development*, 91(2), 206-215.

- doi:<https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2013.00087.x>
- Meiliani, V. (2013). Krisis Kepemimpinan menjadi Faktor Penyebab Krisis Multidimensi di Indonesia Retrieved from <http://www.detikjunior.com/?p=71>
- Misumi, J. (1984). *The Behavioural Science of Leadership*: Tokyo: Yuhikaka.
- Mott, P. E. (1972). *The Characteristics of Effective Organizations*: New York: Harper & Row.
- Niffenegger, P., Kulviwat, S., & Engchanil, N. (2006). Conflicting Cultural Imperatives in Modern Thailand: Global Perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 12(4), 403-420. doi:<https://doi.org/10.1080/13602380600571211>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2011). *Fundamentals of human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*: Sage publications.
- Nurfitri, A., Saad, S., & Aziz, A. (2017). Identifying Characteristic of Effective Leadership Based on Values of Local Ethnic Culture: A Comparative Study. *International Journal of Advanced Research*. doi:<http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/3138>
- O'Connor, P. M., & Quinn, L. (2003). Explicating the 'ship' in leadership development. *MT ELIZA BUSINESS REVIEW*, 5, 21-26.
- Olivares, O. J., Peterson, G., & Hess, K. P. (2007). An existential-phenomenological framework for understanding leadership development experiences. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 76-91. doi:<https://doi.org/10.1108/01437730710718254>
- Parker, P., & Arthur, M. B. (2004). Coaching for career development and leadership development: an intelligent career approach. *Australian Journal of Career Development*, 13(3), 55-60.
- Prajayanti, D. U., & Suharnomo, S. (2012). *Berkaca Pada Filosofi Tapa Selira "Sang Juragan Kayu" : Sebuah Konstruksi Sosial Kepemimpinan Jawa Joko Widodo*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis,
- Saad, S., & Aboo, K. (2015). Implimentasi budaya kerja Jepun dalam organisasi di Malaysia (The implementation of the Japanese work ethics in a Malaysian organization). *Geografia*, 11(6), 1-10.
- Sahertian, P., & Frisdiantara, C. (2014). *Phenomenological conceptual framework to understanding leadership experience in leadership efficacy development*. Paper presented at the ICBESS 2014 The 1st International Conference on Business, Economics and Social Sciences, Bali, Indonesia.
- Sahertian, P., & Graha, A. N. (2016). Exploring leadership dimension among organizations (the analysis against leadership excellence based on cultural and ethnical backgrounds in Indonesia). *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 7(1), 01-07.
- Sahertian, P., & Jawas, U. (2021). Culture and excellent leaders: case of indigenous and non-indigenous Indonesian leaders. *Heliyon*, 7(11), e08288. doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08288>
- Schutz, A. (1972). *The Phenomenology of the Social World*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Schwandt, D. R. (2005). When Managers Become Philosophers: Integrating

- Learning With Sensemaking. *Academy of Management Learning & Education*, 4 (2), 176-192. doi:<https://doi.org/10.5465/amle.2005.17268565>
- Selvarajah, C., Duignan, P., Suppiah, C., Lane, T., & Nuttman, C. (1995). In search of the ASEAN leader: An exploratory study of the dimensions that relate to excellence in leadership. *MIR: Management International Review*, 35(1), 29-44.
- Selvarajah, C., Meyer, D., & Davuth, D. (2012). The effect of cultural modelling on leadership profiling of the Cambodian manager. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 649-674. doi:<https://doi.org/10.1080/13602381.2012.690256>
- Smith, P. B., & Peterson, M. F. (1988). *Leadership, organizations and culture: An event management model*. Sage Publications, Inc.
- Spears, L. C., & Wagner-Marsh, F. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York: Willey.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 22(1), 46-56. doi:<https://doi.org/10.2307/2391745>
- Syawaludin, M. (2017). *Teori Sosial Budaya dan Methodenstreit*. Palembang: NoerFikri Offset.
- Takala, T. (1998). Plato on Leadership. *Journal of Business Ethics*, 17(7), 785-798. doi:10.1023/A:1005789531144
- Taormina, R. J., & Selvarajah, C. (2005). Perceptions of Leadership Excellence in ASEAN Nations. *Leadership*, 1(3), 299-322. doi:<https://doi.org/10.1177/1742715005054439>
- Thorpe, R., & Gold, J. (2016). Leadership and management development: the current state. In *Gower handbook of leadership and management development* (pp. 29-48): Routledge.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey International.
- Waller, L., Millar, C., & Culpin, V. (2017). Guest editorial. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(4), 502-512. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2017-0070>
- Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Wen-Quan, L. (1989). Pattern of leadership behavior assessment in China. *Psychologia*, 32(2), 129-134.
- West, J. D., Bubbenzer, D. L., Osborn, C. J., Paez, S. B., & Desmond, K. J. (2006). Leadership and the Profession of Counseling: Beliefs and Practices. *Counselor Education and Supervision*, 46 (1), 2-16. doi:<https://doi.org/10.1002/j.1556-6978.2006.tb00008.x>
- Xu, L., Chen, L., Wang, D., & Xue, A. (1985). The role of psychology in enterprise management. *Acta psychologica sinica*, 17(4), 339-345.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.

Lampiran

Tabel 1. Hasil Pengujian Linieritas

Pola Hubungan Variabel		<i>P-Value</i> <i>Linierity</i>	Kesimpulan
Var. Penyebab	Var. Akibat		
Pengembangan Kualitas Kepemimpinan (X ₁)	--> Kepemimpinan Unggul (Y)	0,000	Linier
Pengembangan Kualitas Kepemimpinan (X ₁)	--> Nilai-Nilai Kearifan Lokal (X ₂)	0,000	Linier
Nilai Nilai Kearifan Lokal (X ₂)	--> Kepemimpinan Unggul (Y)	0,000	Linier

Tabel 2. Ringkasan Evaluasi Model Pengukuran / *Outer Model*

Variabel Laten	Variabel Manifes	Validitas Parsial (LF > 0,5=Valid)		R a n k	Validitas OverAll (AVE > 0,5=Valid)		Construct Reliability (CR > 0,7)	
		Loadin g Factors	Ket		AVE	Kesim- pulan	CR	Ket
Pengembangan Kualitas Kepemimpinan (X ₁)	X1.1	0,780	Valid	4	0,836	Valid	0,891	Reliabel
	X1.2	0,764	Valid	5				
	X1.3	0,809	Valid	1				
	X1.4	0,783	Valid	3				
	X1.5	0,803	Valid	2				
Kearifan Lokal (X ₂)	X2.1	0,707	Valid	4	0,790	Valid	0,874	Reliabel
	X2.2	0,795	Valid	1				
	X2.3	0,754	Valid	2				
	X2.4	0,685	Valid	6				
	X2.5	0,769	Valid	3				
	X2.6	0,682	Valid	5				
Kepemimpinan Unggul (Y)	Y.1	0,776	Valid	4	0,874	Valid	0,907	Reliabel
	Y.2	0,872	Valid	1				
	Y.3	0,860	Valid	2				
	Y.4	0,857	Valid	3				