



**STUDI KEPEMIMPINAN
DARI OHIO HINGGA MATARAM**

OLEH:

Budi Santoso

Pengertian Kepemimpinan (Leadership)

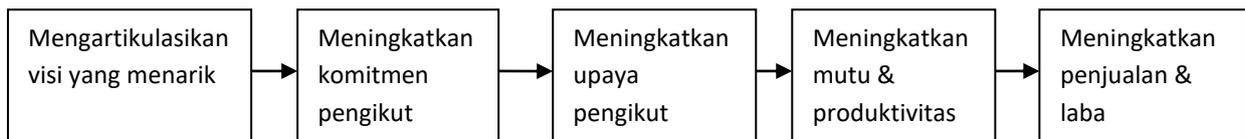
Kepemimpinan seringkali dikonotasikan pada individu-individu dari pada sebagai sebuah sistem. Kemenangan, kekalahan, keberhasilan dan kegagalan biasanya dikaitkan dengan kepemimpinan. Dari sana kemudian muncul pertanyaan-pertanyaan semacam ; mengapa beberapa pemimpin tertentu mampu menumbuhkan semangat dan dedikasi yang mendalam, bagaimana pemimpin-pemimpin tertentu mampu membangun kerajaan ataupun organisasinya yang demikian besar, mengapa pemimpin-pemimpin tertentu mendadak dijatuhkan, mengapa orang yang kurang dikenal tiba-tiba bisa menjadi pemimpin yang besar, serta mengapa pula pemimpin-pemimpin tertentu mempunyai pengikut yang setia dan seterusnya.

Bermula dari berbagai pertanyaan tersebut kemudian timbul definisi-definisi tentang kepemimpinan. Definisi satu dengan yang lain akan saling berbeda tergantung dari sudut pandang mana seseorang melihat tentang kepemimpinan. Stogdill bahkan menyimpulkan bahwa jumlah definisi kepemimpinan yang ada hampir sama banyaknya dengan orang yang mencoba untuk mendefinisikannya. Kebanyakan definisi mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang secara sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Beberapa definisi tersebut misalnya, kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas kelompok menuju pada suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi, yang dijalankan dalam situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian suatu atau beberapa tujuan tertentu. Disamping itu, kepemimpinan juga diartikan sebagai sebuah proses memberi arti terhadap usaha yang bersifat kolektif dan yang mengakibatkan timbulnya kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam rangka mencapai sasaran.

Sebagian teoritikus mencoba membatasi lingkup kepemimpinan pada penggunaan pengaruh yang menghasilkan komitmen yang tinggi dari pengikutnya sebagai kebalikan dari kerelaan yang biasa-biasa saja atau ketaatan yang dilakukan karena keterpaksaan. Dalam pandangan ini, pengaruh atau ketaatan yang bersifat memaksa atau yang bersifat

manipulatif sebenarnya bukanlah memimpin. Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja dan motivasi untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama, serta perolehan dukungan dari berbagai pihak baik secara internal maupun eksternal organisasi. Untuk itu, kepemimpinan juga merupakan sebuah seni untuk mencapai sasaran secara efektif. Figur berikut menunjukkan rantai kausal efek-efek dari pemimpin.



Tulisan ini akan berusaha mengelaborasi salah satu teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Ohio State University dan kemudian mencoba untuk dikaitkan dengan konsep kepemimpinan di Jawa tempo dulu, yakni kerajaan Mataram.

Studi Kepemimpinan Ohio State

Studi ini menyoroti tentang perilaku pemimpin dan manajer terutama untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan dan manajerial yang efektif dan yang tidak efektif. Penelitian dilakukan dengan metode kuesioner, eksperimen laboratorium dan menelaah peristiwa-peristiwa tertentu. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada para bawahan untuk menjelaskan perilaku para atasan mereka. Pemimpin dan manajer yang menjadi objek penelitian terdiri dari kalangan sipil dan militer. Hasilnya, para bawahan memandang perilaku atasannya dalam dua dimensi perilaku, yakni *consideration* dan *initiating structure*.

Consideration adalah tingkat sejauhmana seorang pemimpin bertindak ramah, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Sebagai contoh, melakukan kebaikan kepada bawahan, menyediakan waktu untuk mendengarkan masalah para bawahan, memberikan dukungan kepada bawahan untuk maju, bertukar pikiran kepada bawahan untuk hal-hal penting sebelum dilaksanakan, menerima saran bawahan, dan memperlakukan bawahan sebagai sesama.

Initiating Structure atau struktur memprakarsai adalah tingkat sejauhmana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran bawahan kearah

pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. Perilaku pemimpin lebih cenderung mementingkan tujuan organisasi daripada perlakuan yang baik terhadap bawahan. Sebagai contoh, perilaku pemimpin yang sering memberikan kritik terhadap pekerjaan yang jelek, menekankan pentingnya target waktu, selalu memberikan arahan terhadap pekerjaan bawahan, memberikan standar kualitas kerja, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur-prosedur standar, dan memastikan bahwa bawahan telah bekerja maksimal.

Berdasarkan dua macam kecenderungan itu, tentunya ada sebagian yang menonjol dalam consideration-nya, rendah dalam initiating structure, ataupun sebaliknya. Sudah barang tentu, pemimpin yang ideal adalah baik yang consideration maupun initiating structurenya tinggi. Akan tetapi, kemudian timbul pertanyaan, sejauhmana hal itu dapat digeneralisasi. Apakah efektivitas perilaku kepemimpinan itu sama apabila diterapkan pada semua organisasi?

Pada beberapa studi menunjukkan adanya ketidakkonsistenan pola sebagai efek dari consideration dan initiating structure tersebut. Pada beberapa studi para bawahan justru lebih puas dan dapat bekerja lebih baik dengan seorang pemimpin model structuring. Sementara, terdapat ketidakkonsistenan hubungan antara kepemimpinan yang consideration dan kinerja. Untuk mengukur efektivitas perilaku kepemimpinan akan mengkaitkan hubungan sebab akibat antara sifat kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap bawahan.

Kepemimpinan dalam Sejarah Jawa

Bagaimana dengan kepemimpinan Jawa tempo dulu, yakni pada masa kerajaan terutama yang akan disoroti disini masa Mataram? Apabila dikaitkan dengan studi dari Ohio State tersebut ada sedikit banyak kesesuaian. Di dalam konsep kepemimpinan Jawa ada istilah *ber budi bawa lekšana, ambeg adil para marta* (meluap budi luhurnya, bersikap adil terhadap sesamanya). Dalam perkataan lain raja harus dapat *anjaga tata tentreming praja* (menjaga supaya hidup teratur, sementara rakyat dapat hidup tenteram).

Konsep tersebut mengisaratkan adanya tanggung jawab yang besar dari seorang pemimpin kepada rakyatnya. Seorang pemimpin harus mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh warganya dan memperlakukannya sebagai sesama. Untuk itu, biasanya calon

raja atau seorang putra mahkota dipersiapkan dengan pendidikan khusus tentang *olah kanuragan* dan *olah keprajan* (kerohanian, kemasyarakatan, ketentaraan dan pemerintahan). Beberapa contoh tentang pendidikan tersebut misalnya Panembahan Senopati, raja Mataram pertama, gurunya adalah Juru Mertani dan Sunan Kalijaga, Putra Senopati (Raden Rangga) pernah berguru kepada Juru Mertani, Sunan Amangkurat II pernah diasuh oleh Pangeran Pekik, bupati Surabaya yang tinggal di Mataram yang sekaligus juga merupakan kakeknya sendiri dari garis ibu. Pangeran Alit (putra Sultan Agung) diasuh oleh seorang punggawa bernama Tumenggung Danupaya dan seorang ulama bernama Pasingsingan. Dengan demikian, biasanya seorang pangeran diasuh oleh dua orang, yakni tentang pemerintahan dan tentang kerohanian termasuk juga etika dan perilaku satria.

Tampaknya konsep ini dapat disejajarkan dengan considerationnya Ohio State yang menekankan perhatian pada nasib anggotanya, warganya atau bawahan. Akan tetapi, konsep kepemimpinan Jawa lama ini tidak berdiri sendiri. Ia berada dibelakang konsep *gung binathara, bahu dendha nyakrawati wenang wisesa ing sanagari* (besar laksana kekuasaan dewa, pemelihara hukum dan penguasa dunia berkuasa di seluruh negeri). Dengan konsep ini seorang pemimpin (raja) mempunyai kekuasaan absolut terhadap semua sumber daya negara. Dalam hal ini negara diinterpretasikan sebagai milik raja. Dengan demikian, kemudian muncul istilah tanah raja, *sultan ground*, dan seterusnya. Demikian pula terhadap sumber daya manusianya yang dalam hal ini terdapat istilah *abdi dalem* dan *kawula dalem* (hamba raja). Tampaknya hal ini senada dengan pernyataan Louis XIV dari Prancis dengan istilah *l'etat c'est moi* yang berarti negara adalah saya.

Kemutlakan kekuasaan tersebut membuat tidak adanya mekanisme kontrol terhadap kekuasaan raja. Bahkan raja Mataram adalah wakil Tuhan di dunia sehingga disebut *kalifatullah*. Dalam kaitan ini kemudian dibuat berbagai mitologi yang menggambarkan kelebihan raja atas manusia pada umumnya. Disamping itu, yang juga menunjukkan keabsolutan raja adalah tidak adanya aturan yang membatasi masa jabatan raja. Dengan demikian pergantian raja-raja Mataram dikarenakan raja lama meninggal dunia.

Dengan kemutlakannya tersebut maka raja akan dengan mudah memaksakan tujuannya kepada bawahan dan rakyatnya. Pada akhirnya, yang sangat dominan dalam

implementasi konsep kepemimpinan raja-raja Mataram adalah *keagungbinataraannya* daripada *berbudi bawa laksana*. Bawahan dan rakyatnya cenderung dieksploitir untuk kepentingan raja. Untuk itu apabila hal ini dikaitkan dengan studi kepemimpinan Ohio tampaknya sejajar dengan prinsip structuring dimana tuntutan dari pemimpin sangat dominan. Orientasi untuk mendekatkan kekuasaan pada rakyat justru sebaliknya. Berbagai mitos yang dibuat cenderung dimanfaatkan untuk lebih menekankan pada tuntutan pada bawahan dan rakyatnya supaya lebih setia pada raja.

Kesimpulan

Kepemimpinan telah didefinisikan dengan cara yang berbeda-beda tergantung dari perspektif mana seseorang melihatnya. Dalam kepemimpinan bukan saja mencakup penginterpretasian peristiwa-peristiwa, pemetaan jalan suatu organisasi, dan pembangunan komitmen bersama, akan tetapi juga untuk membantu para anggota mengorganisasikan dirinya secara efisien dan mempertahankan kerja sama diantara mereka dalam usaha untuk mencapai tujuan.

Studi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Ohio state University membedakan adanya dua tipe kepemimpinan. Kedua tipe tersebut adalah *consideration* (C) yang lebih berpihak pada bawahan dan *initiating structure* (S) yang lebih mengedepankan tujuan-tujuan organisasi. Kedua tipe tersebut masing-masing mempunyai kelemahan dan kelebihan. Masing-masing tipe juga belum tentu sesuai untuk diaplikasikan pada suatu organisasi tertentu dan dalam kondisi tertentu. Tipe C misalnya, belum tentu sesuai untuk organisasi tertentu seperti militer. Demikian juga tipe S belum tentu sesuai untuk lingkungan organisasi semacam NGO, misalnya. Dengan demikian efektivitas suatu tipe kepemimpinan akan ditentukan oleh banyak faktor, seperti jenis organisasi, sifat bawahan, kondisi lingkungan kerja dan lain-lain.

Demikian pula sebenarnya untuk kasus kerajaan di Jawa utamanya Mataram. Ada dua konsep kepemimpinan yang melekat pada raja-raja Mataram yakni *raja gung banitara bahu dhendha nyakrawati* dan *ber budi bawa laksana ambeg adil paramarta*. Apabila kedua

konsep ini dilaksanakan secara seimbang maka keadilan akan lebih dirasakan oleh rakyat. Akan tetapi raja-raja Mataram lebih condong untuk memilih mengedepankan kekuasaannya bahkan secara berlebihan. Akan tetapi pilihan itu bisa jadi juga karena tuntutan keadaan ketika itu yang memerlukan model kepemimpinan yang absolut, structuring, daripada model yang lebih egaliter dan consideration. Hal demikian nampak pada kepemimpinan Senopati, Sultan Agung, Mangkurat I dan sebagainya yang mana kewenang-wenangan lebih menonjol. Dilain pihak keabsolutan itu diperlukan manakala Mataram harus menyusun kekuatan untuk menghadapi kekuatan asing.

Bacaan

1. Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management* (4th edition), Libraries Unlimited Inc, Englewood, Colorado, 1993.
2. Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Prenhallindo, Jakarta, 1998.
3. Hans Antlov dan Sven Cederroth, *Kepemimpinan Jawa: Perintah Halus Pemerintahan Otoriter*, Yayasan Obor Indonesia, 2001.