

**ADAPTIVE PUBLIC LEADERSHIP: TANTANGAN KEPEMIMPINAN  
MENGHADAPI MASYARAKAT EKONOMI ASEAN (MEA)**

**Alma'arif<sup>1</sup>**

**Abstract**

*Entering the free market era for ASEAN countries or known as “ASEAN Economic Community (AEC) 2015” which is high competitive and a lot of challenges from the changing environment, the existence of an ideal leader is urgent to promote and realize the vision and mission of Indonesia that has been disclosed in the preamble of the 1945 Constitution and translated based on the needs of national, regional territorial provincial and district/city. The leader's ability to adapt new circumstances and understand how to develop subordinates to be able to better handle complex situations, is a great thing that should be a concern for leaders in changes. Adapting means to understand the meaning of a new state, and have the initiative in the ability to adapt and change with a complete practice in a personality shared values, governance, systems, procedures. Then, find the most effective way yet easy to use, for the development and sustainability of the core activities of the organization. The above facts explain that the leadership values determine the success of development in order to optimize and utilize AEC programs especially in free trade, where the market mechanism determines a process of goods and services which also influence human resources that managed by the certain leadership style, especially in the businesses mechanism that have fairness principle. Using the methods of literature study and interviews, this study aims to analyze how the adaptive leadership in the public sector faces the challenges of the AEC. Given that if it is associated with the challenges of the future, a good leader at least has the ability to be adaptive to the uncertainty of the future, the ability to work cross-country and cross-cultural as well as the ability to create an innovative environment.*

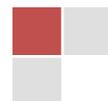
*Keywords: Adaptive Leadership, Asean Economic Community, Environment Changes*

**PENDAHULUAN**

Di era pasar bebas yaitu “Asean Economic Community 2015” atau Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang penuh dengan daya saing dan tantangan perubahan lingkungan, sehingga pemimpin yang ideal seyogyanya menjadi kebutuhan mendesak dalam memperjuangkan dan mewujudkan visi dan misi Negara yang telah diungkapkan dalam pembukaan UUD 1945 dan diterjemahkan

---

<sup>1</sup> Penulis adalah staf pada Unit Penjaminan Mutu Program Pascasarjana IPDN. Dapat dihubungi melalui email: alma\_arhief07@yahoo.co.id



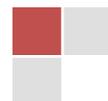
berdasarkan kebutuhan baik nasional, regional kewilayahan provinsi maupun kabupaten/kota.

Ketika berbicara dengan pasar bebas, hal tersebut pasti terkait dengan istilah *let market works without distortion*. Keyakinan ini berakibat bahwa perusahaan swasta harus bebas dari intervensi pemerintah, apapun akibat sosial yang dihasilkan sehingga membuka kebebasan arus perdagangan barang dan jasa menjadi indikator utama, bahkan pasar tenaga kerja profesional, seperti dokter, pengacara, akuntan, konsultan dan lainnya. Selain itu, persaingan produk hasil dari wirausahawan di daerah kabupaten/kota akan ikut berkompetisi secara *fair* di pasar bebas atau akan seutuhnya menerima produk Negara lain, begitu juga halnya dengan tenaga kerja profesional yang dididik dari daerah kabupaten/kota dapat diterima di Negara tetangga atau tidak. Hal tersebut merupakan sebuah tantangan yang sangat berat, namun bukan berarti tidak bisa.

Tantangan berat tersebut harus bisa dijawab dalam proses Pilkada dengan rezim Undang Undang Nomor 1 tahun 2015 dimana pilkada serentak yang akan diwujudkan. Pilkada tersebut menjadi taruhan bagi provinsi, kabupaten/kota yang akan datang, untuk bisa memanfaatkan MEA atau dimanfaatkan oleh MEA dengan konsekuensi menekan dan memperkecil kemiskinan secara real, bukan hanya pertumbuhan ekonomi secara statistik saja.

Melihat perspektif yang akan datang terutama MEA, kedepan tentu saja dibutuhkan pemimpin yang memiliki pemikiran pemahaman untuk mencegah dampak negative dan membuat strategi dalam memanfaatkan MEA untuk kepentingan masyarakat terutama meningkatkan kesejahteraan dan daya beli masyarakat. Pasar Asean menjadi satu kesatuan pasar tunggal asia tenggara. Keberadaan MEA akan menjadikan arus lalu lintas barang, jasa, investasi dan modal bebas di kawasan asia tenggara dengan segala konsekuensinya. MEA akan tetap berjalan apapun yang terjadi. Oleh sebab itu sangat dibutuhkan pemimpin yang peka dan memiliki konsep yang jelas dalam meperkuat perekonomian regional dalam mendukung perekonomian nasional.

IGJ Riza Damanik (2015) dalam [kerincitime.co.id](http://kerincitime.co.id) mengatakan bahwa pemerintah belum memiliki strategi dan rencana yang tepat untuk melindungi kepentingan petani, nelayan, buruh dan pedagang tradisional dalam menghadapi MEA 2015 yang berpotensi hilangnya akses rakyat terhadap sumberdaya alam dan tingginya angka kemiskinan di perdesaan. Fakta diatas menjelaskan bahwa nilai-nilai kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan pembangunan dalam rangka mengoptimalkan dan memanfaatkan MEA terutama dalam perdagangan bebas, dimana arus barang dan arus manusia terus bergerak tanpa hambatan, apakah sebagai produk, tenaga kerja, wisatawan, perdagangan dan lain-lain melalui mekanisme pasar sebagai proses yang menentukan, tentu mekanisme pasar terhadap manusia, wirausahawan, barang dan jasa yang dikelola dengan manajemen kepemimpinan terutama dalam mekanisme usaha dan bisnis yang memiliki keadilan dan berkeadilan.



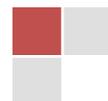
Hasil survey Global Leaders Forecast tahun 2014-2015 menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin di Indonesia untuk bekerja lintas dan lintas budaya masih rendah. Padahal kemampuan tersebut menjadi tuntutan yang harus dimiliki oleh pemimpin di Indonesia menyusul diberlakukannya MEA. Kepemimpinan adaptif terhadap perubahan dan ketidakpastian dimasa akan datang, kemampuan bekerja lintas Negara dan lintas budaya serta kemampuan menciptakan lingkungan yang inovatif adalah hal yang harus dimiliki oleh pemimpin di Indonesia dalam menghadapi MEA. Daya Dimensi Indonesia mengatakan bahwa pemimpin bisnis di Indonesia menunjukkan bahwa kemampuan bekerja lintas Negara dan budaya yang dimiliki baru pada level 32% (dunia 34%), sementara kemampuan untuk lebih adaptif terhadap kondisi dinamis masih pada level 52% (dunia 58%). Jika dibandingkan dengan lingkup dunia, pemimpin bisnis di Indonesia memiliki peluang yang sangat baik untuk dapat menghadapi MEA asalkan mereka menyadari bahwa mereka harus mengubah fokus kritikal dari kemampuan mereka orhanisasi dimasa akan datang.

Sama halnya dengan kepemimpinan pada sektor pemerintahan pun dituntut untuk dapat memiliki 3 (tiga) kemampuan tersebut. Jika dapat dipersempit lagi, pemimpin pada sektor pemerintahan harus mampun menjadi pemimpin yang adaptif. Pemimpin yang tidak mampu membaca situasi kedepan akan diharapkan pada kebijakan strategis yang tidak tepat. Dikatakan Hendry Satrio (2015) dalam salah satu diskusi bahwa masih rendahnya kemampuan pemimpin pemerintahan yang menimbulkan ketidakpuasan masyarakat mutlak diakibatkan oleh tidak terpenuhinya kemampuan yang mampu membaca situasi masa yang akan datang. Sehingga pertanyaan yang muncul adalah bagaimanakah kepemimpinan adaptif sektor pemerintahan dalam menghadapi tantangan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)? Tulisan ini mencoba menggambarkan kepemimpinan adaptif dari sudut pandang teoritis dan empiris dan pada akhirnya dapat memberikan rekomendasi terkait aspek kepemimpinan nasional dan lokal menghadapi MEA.

### **Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) – Asean Economic Community (AEC)**

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) adalah realisasi tujuan akhir dari integrasi ekonomi yang dianut dalam Visi 2020, yang didasarkan pada konvergensi kepentingan negara-negara anggota ASEAN untuk memperdalam dan memperluas integrasi ekonomi melalui inisiatif yang ada dan baru dengan batas waktu yang jelas. dalam mendirikan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), ASEAN harus bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip terbuka, berorientasi ke luar, inklusif, dan berorientasi pasar ekonomi yang konsisten dengan aturan multilateral serta kepatuhan terhadap sistem untuk kepatuhan dan pelaksanaan komitmen ekonomi yang efektif berbasis aturan.

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) akan membentuk ASEAN sebagai pasar dan basis produksi tunggal membuat ASEAN lebih dinamis dan kompetitif dengan mekanisme dan langkah-langkah untuk memperkuat pelaksanaan baru yang



ada inisiatif ekonomi; mempercepat integrasi regional di sektor-sektor prioritas; memfasilitasi pergerakan bisnis, tenaga kerja terampil dan bakat; dan memperkuat kelembagaan mekanisme ASEAN. Sebagai langkah awal untuk mewujudkan Masyarakat Ekonomi ASEAN. Pada saat yang sama, Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) akan mengatasi kesenjangan pembangunan dan mempercepat integrasi terhadap Negara Kamboja, Laos, Myanmar dan Vietnam melalui Initiative for ASEAN Integration dan inisiatif regional lainnya. Bentuk Kerjasamanya adalah:

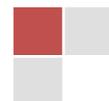
1. Pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kapasitas;
2. Pengakuan kualifikasi profesional;
3. Konsultasi lebih dekat pada kebijakan makro ekonomi dan keuangan;
4. Langkah-langkah pembiayaan perdagangan;
5. Meningkatkan infrastruktur
6. Pengembangan transaksi elektronik melalui e-ASEAN;
7. Mengintegrasikan industri di seluruh wilayah untuk mempromosikan sumber daerah;
8. Meningkatkan keterlibatan sektor swasta untuk membangun Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA).

Pentingnya perdagangan eksternal terhadap ASEAN dan kebutuhan untuk Komunitas ASEAN secara keseluruhan untuk tetap melihat ke depan, karakteristik utama Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA):

1. Pasar dan basis produksi tunggal,
2. Kawasan ekonomi yang kompetitif,
3. Wilayah pembangunan ekonomi yang merata
4. Daerah terintegrasi penuh dalam ekonomi global.

Karakteristik ini saling berkaitan kuat. Arya Baskoro (2015) dalam situs crsmindonesia.org mengatakan bahwa dengan Memasukkan unsur-unsur yang dibutuhkan dari masing-masing karakteristik dan harus memastikan konsistensi dan keterpaduan dari unsur-unsur serta pelaksanaannya yang tepat dan saling mengkoordinasi di antara para pemangku kepentingan yang relevan.

Lebih lanjut, Baskoro (2015) mengatakan bahwa terdapat empat hal yang akan menjadi fokus MEA pada tahun 2015 yang dapat dijadikan suatu momentum yang baik untuk Indonesia. Pertama, negara-negara di kawasan Asia Tenggara ini akan dijadikan sebuah wilayah kesatuan pasar dan basis produksi. Dengan terciptanya kesatuan pasar dan basis produksi maka akan membuat arus barang, jasa, investasi, modal dalam jumlah yang besar, dan skilled labour menjadi tidak ada hambatan dari satu negara ke negara lainnya di kawasan Asia Tenggara. Kedua, MEA akan dibentuk sebagai kawasan ekonomi dengan tingkat kompetisi yang tinggi, yang memerlukan suatu kebijakan yang meliputi *competition policy*, *consumer protection*, *Intellectual Property Rights (IPR)*, *taxation*, dan *E-Commerce*. Dengan demikian, dapat tercipta iklim persaingan yang adil; terdapat perlindungan berupa sistem



jaringan dari agen-agen perlindungan konsumen; mencegah terjadinya pelanggaran hak cipta; menciptakan jaringan transportasi yang efisien, aman, dan terintegrasi; menghilangkan sistem *Double Taxation*, dan; meningkatkan perdagangan dengan media elektronik berbasis *online*.

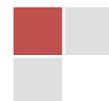
Ketiga, MEA pun akan dijadikan sebagai kawasan yang memiliki perkembangan ekonomi yang merata, dengan memprioritaskan pada Usaha Kecil Menengah (UKM). Kemampuan daya saing dan dinamisme UKM akan ditingkatkan dengan memfasilitasi akses mereka terhadap informasi terkini, kondisi pasar, pengembangan sumber daya manusia dalam hal peningkatan kemampuan, keuangan, serta teknologi. Keempat, MEA akan diintegrasikan secara penuh terhadap perekonomian global. Dengan membangun sebuah sistem untuk meningkatkan koordinasi terhadap negara-negara anggota. Selain itu, akan ditingkatkan partisipasi negara-negara di kawasan Asia Tenggara pada jaringan pasokan global melalui pengembangan paket bantuan teknis kepada negara-negara Anggota ASEAN yang kurang berkembang. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kemampuan industri dan produktivitas sehingga tidak hanya terjadi peningkatan partisipasi mereka pada skala regional namun juga memunculkan inisiatif untuk terintegrasi secara global.

## **TEORI**

### **Kepemimpinan dan Kepemimpinan Adaptif**

Memperdebatkan kajian kepemimpinan sejak jaman kerajaan menjadi bahan diskusi yang tidak kurang menarik mengingat berbagai dimensi dapat hadir dari pelaksanaan sebuah aktivitas kepemimpinan dari seorang pemimpin seperti raja, perdana menteri maupun seorang presiden. Berbagai gaya kepemimpinan dari diktator sampai pada diskusi kepemimpinan yang demokratis, transformasi maupun dalam berbagai kajian disebut dengan kepemimpinan kolaborasi. Perdebatan teori ini tidak pernah dapat memberi kepuasan maupun penjelasan yang lugas, baik dikalangan pemikir, peneliti maupun kalangan akademis, apalagi bagi kelompok yang terkena dampak dari hasil sebuah kepemimpinan. Secara praktis maupun teori tidak ada yang berani menyebutkan teori kepemimpinan yang benar-benar berlaku dan gaya kepemimpinan mana yang paling efektif pada setiap kondisi dan setiap organisasi. Hal ini memunculkan berbagai spekulasi dan mengantar pada egosentris para pakar kepemimpinan yang menyebutkan bahwa teori mereka paling mutakhir dan adaptif terhadap berbagai persoalan yang dihadapi dalam organisasi, baik dalam organisasi politik, ekonomi maupun non ekonomi, bahkan berusaha mendekatkan kepemimpinan yang menjadikan ciri dari organisasi publik.

Kepemimpinan berkaitan dengan penanganan perubahan, menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan kemudian menyatukan, mengkomunikasikan dan mengilhami orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Nawawi dalam Pasolong (2010) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan atau kecerdasan yang mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada



tujuan bersama. Kemampuan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dilakukan dengan mudah, apabila seseorang itu tidak memiliki bakat lahir, keahlian maupun referensi dari tindakan di masa lalunya di bidang kepemimpinan. Yukl (2010) mengatakan bahwa pengaruh adalah fungsi kepemimpinan bertujuan untuk mengarahkan perilaku dan sikap orang lain dalam konteks organisasi dengan mengabaikan tujuan yang dimaksudkan atau penerima manfaat yang sebenarnya.

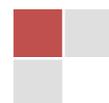
Selanjutnya, ciri ciri kepemimpinan yang diharapkan oleh Katz (1955) memiliki tiga ketrampilan, yaitu: (1) Ketrampilan teknis (*technical skill*), adalah pengetahuan dan ketrampilan seseorang dalam proses kebijakan administratif dan/atau teknik; (2) Ketrampilan manusiawi (*human skill*), kemampuan bekerja secara efektif dengan orang-orang dan membina kerjasama tim; (3) Ketrampilan konseptual (*conceptual skill*), kemampuan untuk berpikir dalam kaitannya dengan model, kerangka, hubungan yang luas dan rencana jangka panjang (*visioner*). Selain itu, Zenger (2004) menjelaskan bahwa kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah Pengetahuan teknis; pengetahuan produk; keterampilan menganalisa dan memecahkan masalah; keterampilan profesional; inovasi; prakarsa; menggunakan teknologi informasi dan komunikasi secara efektif. Hal senada juga diungkapkan oleh Gupta (1983) yang mengatakan bahwa dalam kepemimpinan sektor pemerintahan setidaknya harus memiliki: 1) memiliki kemampuan sebagai *leader* sekaligus *official leader*; (2) memiliki kemampuan dalam memberikan kewenangan; (3) memiliki perhatian yang tinggi kepada bawahan; (4) dapat menciptakan *athmosphere* kepuasan kerja. Pengertian tersebut mengandung arti pemimpin bersifat sebagai *leader* pemimpin harus dapat diterima oleh semua anggota kelompok dan sebagai *official leader*, pemimpin harus bersifat *fatherly*<sup>2</sup>.

Rainer Turangan oleh DDI (2015) menjelaskan bahwa jika dikaitkan dengan tantangan masa depan, seorang pemimpin yang baik setidaknya memiliki kemampuan untuk adaptif terhadap ketidakpastian masa depan, kemampuan untuk bekerja lintas Negara dan lintas budaya serta kemampuan untuk menciptakan lingkungan yang inovatif. Masa depan tentu saja adalah hal yang mau tidak mau akan didapati dan tantangan serta dinamikanya harus dihadapi oleh sebuah organisasi tak terkecuali oleh sebuah Negara. Pemimpin visioner dan pemimpin adaptif adalah syarat mutlak yang dibutuhkan untuk menghadapi berbagai tantangan di masa akan datang.

Adaptif berarti cerdas menyesuaikan diri dengan perubahan. Kepemimpinan adaptif berarti kepemimpinan yang mudah menyesuaikan dirinya dengan perubahan dan keadaan baru. Perubahan selalu membentuk pandangan baru, dan pandangan baru akan mempengaruhi berbagai peristiwa yang sedang berjalan. Bila pemimpin tidak menyiapkan kepribadiannya untuk menjawab pandangan baru tersebut, maka dia akan menghadapi kesulitan untuk mejalani perubahan itu. Kemampuan menata kepribadian

---

<sup>2</sup> *Fatherly* dapat dikatakan sebagai sikap kebabakan.



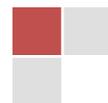
pemimpin dalam sebuah perubahan, akan membantu evolusi organisasi untuk menangani berbagai kompleksitas.

Pemimpin mewakili sejumlah organ organisasi dalam keberagaman fungsi dan peran, dari lalu lintas proses kerja dan pelayanan. Kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan keadaan baru, dan memahami cara bagaimana mengembangkan bawahan untuk dapat lebih menangani situasi yang kompleks, adalah hal besar yang harus menjadi kepedulian pemimpin dalam perubahan. Beradaptasi berarti mengerti arti dari sebuah keadaan baru, dan memiliki inisiatif dalam kemampuan beradaptasi, serta mempraktekkan perubahan dengan melengkapi diri dalam sebuah kepribadian bersama nilai-nilai, tata kelola, sistem, prosedur. Lalu, menemukan cara yang paling efektif, namun mudah untuk menggunakannya, buat kemajuan dan keberlanjutan dari aktifitas inti organisasi.

Kecerdasan kepemimpinan harus ditampilkan dalam wujud kepemimpinan yang efektif. Khususnya, dalam hal pengambilan keputusan yang tegas dan jelas, serta kemampuan beradaptasi melalui pengalaman belajar dari setiap titik perjalanan menuju perubahan. Pemimpin harus tetap dengan gaya kepemimpinannya yang tegas dan mempengaruhi. Oleh karena itu, pemimpin harus menemukan sendiri konsep dan prinsip-prinsip adaptasi dari hasil pembelajarannya bersama intuisi kepemimpinannya, untuk menciptakan sebuah tata kelola baru yang efektif dan produktif. Perubahan mengharuskan pemimpin untuk mendengarkan dengan seksama, membuat tindakan melalui kemampuan beradaptasi terhadap realitas, dan tidak membiasakan diri untuk menghindari fakta yang harus dihadapi.

Perubahan memiliki sifat untuk memberi waktu yang terbatas dan informasi yang terbatas. Oleh karena itu, pemimpin tidak boleh ragu dan menjadi tidak berani bertindak, pemimpin harus bergerak cepat untuk membuat keputusan dalam waktu yang terbatas itu, serta menyelesaikan sebuah rencana tindakan dengan mengumpulkan sebanyak mungkin informasi, untuk mengatasi risiko yang tidak diinginkan dari proses perubahan tersebut. Bila pemimpin tidak mampu memahami keterbatasan waktu dan informasi dalam kejadian perubahan, maka pemimpin akan menunda-nunda tindakan dari keputusan untuk perubahan, dan pada akhirnya dia pasti gagal memenuhi perubahan itu. Bila pemimpin lupa akan perubahan, maka dia akan menjadi pribadi sempurna untuk menunggu izin dari realitas, tapi dia tidak akan pernah mampu beradaptasi dengan realitas, sebab dia menunggu izin dari realitas, dan realitas selalu menunggu perubahan dari kepribadian dan tata kelola yang mampu merangkul realitas, untuk menghasilkan efektifitas dalam setiap proses organisasi.

Kepemimpinan adaptif berarti kepemimpinan yang mampu dan cerdas menghadapi berbagai situasi dalam keragaman kejadian. Dan, mereka tidak diam dengan banyak yang memikirkan, tetapi bergerak cepat dengan berbagai tindakan, untuk memecahkan tantangan dengan perubahan yang sesuai kebutuhan. Kepemimpinan adaptif selalu mampu menata kepribadiannya dan meningkatkan kualitas mental, untuk terlibat dalam proses perubahan, dan selalu menghasilkan tingkat kepastian yang lebih tinggi, serta memiliki antusiasme belajar yang lebih baik dari setiap titik perubahan menuju realitas yang diinginkan.



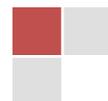
Pemimpin visioner adalah seseorang yang memiliki visi ke depan yang oleh Thom dapat menciptakan visi yang dilakukan dengan cara:

1. Pendekatan kreatif dengan visi yang tepat dimasa depan dengan langkah:
  - a. Memisahkan diri dari konsepsi ideal tentang realitas
  - b. Mengubah persepsi mereka tentang dunia
  - c. Berpikir tentang diri mereka sendiri terpisah dari objek dan situasi di lingkungan
  - d. Pergeseran pemikiran mereka dari awal sampai orang ketiga
  - e. Menciptakan apa yang penting bagi mereka bukan apa yang orang lain harapkan
  - f. Berfikir visual
2. Pendekatan Visi-Pelatihan Target dengan langkah:
  - a. Pemetaan, yaitu mengidentifikasi setiap aspek dari proyek yang dapat kita pikirkan.
  - b. Membangkitkan asumsi secara seri “bukankah lebih bagus jika...”
  - c. Menulis script

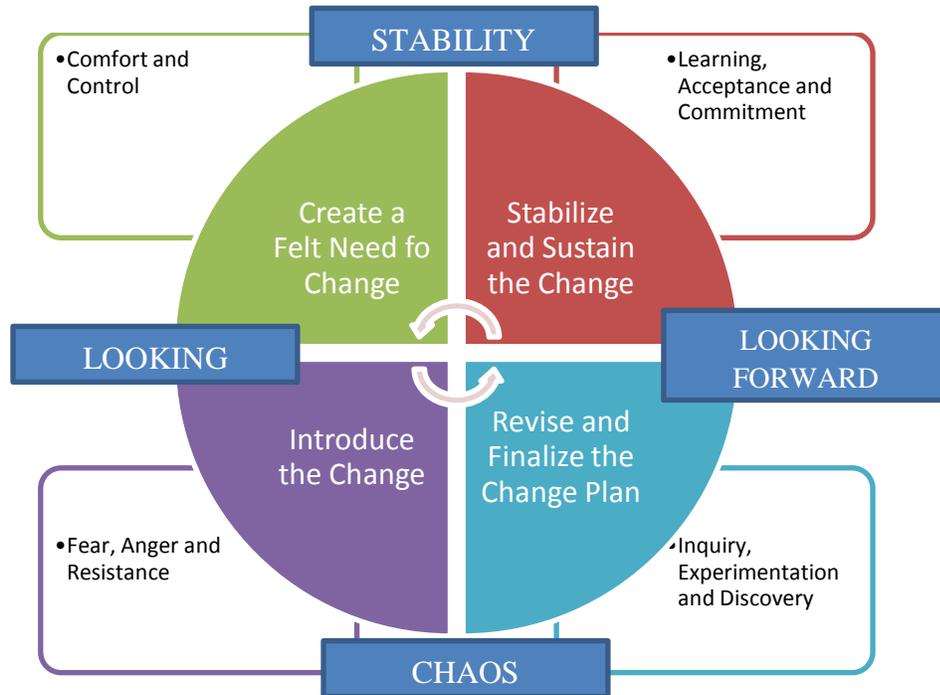
Pengertian tersebut diatas mengandung makna bahwa visi harus konsisten dengan kebutuhan individu dan nilai-nilai dalam organisasi. Selain itu, tantangan masa depan sebagaimana yang telah disebutkan sangat membutuhkan kepemimpinan adaptif. Kepemimpinan adaptif ini muncul dalam teori kepemimpinan modern yang diungkapkan oleh Bambale (2011). Dikatakan bahwa kepemimpinan adaptif adalah kepemimpinan yang melibatkan para pemimpin untuk menyusun visi masa depan dan mengilhami orang lain untuk menerima perubahan dan menjadi peserta dalam perjalanan kedepan dengan ciri: kompeten di bidangnya; objektif dalam menangani keputusan dan masalah; reflektif dalam melihat sikap dan perilaku sendiri; dapat dipercaya dalam menangani kepentingan lain; inovatif dalam mengejar kinerja yang lebih baik; kegiatan yang efisien; berfikiran terbuka dalam mempertimbangkan informasi yang relevan dan perspektif.

Beberapa konsep kepemimpinan diatas dapat digunakan dalam rangka menjalankan sebuah organisasi tergantung karakteristik dari organisasi tersebut. Tindakan pemimpin yang adaptif dan visioner tentunya terkait dengan perubahan atas ketidakjelasan situasi masa depan. Rozan Anwar (2015) Tindakan tersebut dapat dilakukan dengan cara:

1. *Create a Felt Need for Change*
2. *Introduce the Change*
3. *Revise and Finalize the Change Plan*
4. *Stabilize and Sustain the Change*



Gambar 1  
Model Kepemimpinan Adaptif

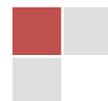


Sumber: Daya Dimensi Indonesia (DDI)

Kepemimpinan adaptif dan visioner serta tindakan perubahan adalah kepemimpinan dan tindakan yang akan dibahas dalam tulisan ini guna untuk menjawab tantangan riil masa depan Indonesia terutama dalam rangka menghadapi MEA 2015.

## METODE

Tulisan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kualitatif serta menggunakan studi kepustakaan sebagai *frame* tulisan. Penulis berusaha menjelaskan kepemimpinan adaptif berdasarkan atas informasi yang diperoleh dari tulisan ilmiah, jurnal, koran dihubungkan dengan teori *adaptive leader* sebagai variabel tunggal (*mono variabel*) sehingga dapat menghasilkan sebuah pernyataan dan kesimpulan mengenai kepemimpinan adaptif yang dapat diterapkan untuk menghadapi MEA tahun 2015.



## PEMBAHASAN

### Kepemimpinan Adaptif dalam Masyarakat Ekonomi Asean di Indonesia

Menjadi pemimpin pemerintahan di sebuah Negara baik itu lingkup nasional, regional maupun lokal tidaklah mudah. Tantangan demi tantangan harus dihadapi oleh kepemimpinan di Indonesia. Kepemimpinan adaptif dan visioner dalam menghadapi MEA dilakukan pemimpin melalui:

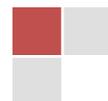
#### *Create a Felt Need for Change*

Seorang pemimpin bertindak untuk mengantisipasi perubahan (adaptif) harus mampu menciptakan sebuah perasaan kebutuhan untuk berubah. Artinya bahwa pembentukan kesadaran akan perubahan kepada anggota-anggota dalam sebuah organisasi adalah mutlak merupakan tugas dari pemimpin. Untuk itu pemimpin yang akan membentuk perasaan sadar akan perubahan bagi anggotanya, harus mampu mengidentifikasi (*identify*) apa yang dibutuhkan untuk berubah (*what needs to change*), kenapa sebuah organisasi yang dipimpin harus berubah (*why it must change*) dan konsekuensi apa yang terjadi bagi organisasi jika organisasi tidak merespon perubahan tersebut menjadi tantangan (*the consequences for the organization of not responding to the challenge*) serta pemimpin harus mendapatkan perhatian dari anggotanya melalui pemberian alasan untuk berpindah dari keadaan nyaman (*get their attention – give people a reason to move out of comfort and complacency*).

Konteks Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), pemimpin yang adaptif dapat mengimplementasikan beberapa pertanyaan diatas. Apa yang dibutuhkan untuk berubah dalam rangka menghadapi MEA? Tentunya pertama kali yang harus dilakukan adalah mempersiapkan kualitas diri dan memanfaatkan peluang pada MEA 2015 serta harus meningkatkan kapabilitas untuk dapat bersaing dengan Negara anggota Asean lainnya sehingga ketakutan akan kalah bersaing di negeri sendiri tidak akan terjadi. Sejauh ini, pememimpin pemerintahan baik itu nasional maupun daerah telah memberikan sosialisasi terkait dengan MEA meskipun masih bersifat parsial. Namun dengan itu diharapkan semua *stakeholder* memiliki kesadaran untuk memperbaiki dirinya dalam rangka menghadapi MEA. Sejak tahun 2011, pemerintah telah menerbitkan Intruksi Presiden Nomor 11 tahun 2011 tentang Pelaksanaan Komitmen Cetak Biru MEA dalam upaya persiapan menghadapi pasar bebas Asean. Cetak biru tersebut memuat 12 sektor prioritas yang akan diintegrasikan oleh pemerintah yang terdiri dari 7 (tujuh) sektor barang yaitu industry agro, otomotif, elektronik, perikanan, industry berbasis karet, industry berbasis kayu dan tekstil kemudian 5 (lima) berasal dari sektor jasa yaitu transportasi udara, kesehatan, pariwisata, logistic dan teknologi<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Sektor-sektor tersebut pada era MEA akan terimplementasi dalam bentuk pembebasan arus barang, jasa, investasi dan tenaga kerja. Namun pada saat sekarang ini, program tersebut dibekukan kemudian diganti dengan program lainnya.



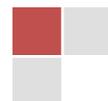
Ketika seorang pemimpin mendapatkan pertanyaan, kenapa organisasi harus berubah? Dalam konteks menghadapi MEA tentu saja organisasi sebesar Negara maupun pada tingkat lokal setidaknya lebih fleksibel, perbaikan layanan birokrasi, deregulasi dan kepastian hukum (*law enforcement*). MEA secara tidak langsung akan mempengaruhi pola pikir pemimpin, karena seorang pemimpin apalagi kepala Negara pasti memperhatikan warganya. Pernyataan Staf Khusus Menteri Tenaga kerja yang dilansir oleh [bbc.co.uk](http://bbc.co.uk) (diakses pada tanggal 5 Juni 2015) bahwa MEA tidak hanya membuka arus perdagangan barang jasa tetapi juga pasar tenaga kerja profesional seperti dokter, pengacara dan lain-lain sehingga membuka peluang bagi tenaga kerja asing untuk mengisi jabatan serta profesi di Indonesia yang tertutup atau minim tenaga asingnya. Selain itu, Edy Suandi Hamid dalam [ekonomi.metrotvnews.com](http://ekonomi.metrotvnews.com) (diakses pada Jumat, 5 Juni 2015) bahwa terkait konsekuensi yang akan dialami oleh Indonesia jika saja organisasi tidak merespon perubahan tersebut adalah Indonesia akan menjadi budak di rumah sendiri sebagaimana yang dikatakan oleh presiden Soekarno dalam sidangnyanya didepan pengadilan Belanda. Jika tidak diantisipasi, maka terjadi pembengkakan pengangguran intelektual yang saat ini jumlah sekitar 600.000-an tanpa ada perbaikan kualitas tenaga kerja.

Pemimpin yang adaptif akan membawa organisasinya kearah organisasi yang dinamis yang dapat melakukan perubahan dalam membangun daerahnya. Azhar Kasim dkk (2015) Perbaikan sebuah daerah menjadi daerah yang memiliki posisi tawar tersendiri akan lebih mudah untuk berkompetisi dalam MEA. Bupati Tarakan, Walikota Surabaya dan Kabupaten Jember adalah beberapa daerah yang melakukan pendekatan pemerintahan dinamis (*dynamic governance*) dengan kemampuan organisasi untuk memikirkan masa depan (*thinking ahead*), memikirkan efektifitas program yang sedang dijalankan saat ini (*thinking again*) serta belajar dari organisasi lain (*thinking across*) yang berhasil membawa daerah dari *nothing* kearah *something*.

### ***Introduce the Change***

Memperkenalkan perubahan kepada anggotanya adalah tugas pemimpin, karena pemimpin visioner akan menjadi seorang *mentor* sekaligus menjadi *coach* bagi anggotanya. Proses memperkenalkan perubahan oleh pemimpin dapat dilakukan dengan cara memberikan atau meminta anggota organisasi untuk menyelesaikan masalah (*ask the people to solve the "problem"*), memberikan solusi dan strategi (*offer solutions and strategies*), mendengarkan tujuan, kepentingan dan ketakutan anggota (*listen to people's objections, concerns and fears*), mengetahui dan mengakui ketakutan anggota (*acknowledge their fears*) serta mengundang dan meminta anggotanya untuk memberikan sumbangan ide (*invite people to offer ideas*).

Hubungannya dengan aspek memperkenalkan perubahan, tentu saja akar permasalahan diidentifikasi terlebih dahulu permasalahan apa yang menjadi penghambat dalam menghadapi MEA. Terkait dengan hal itu, permasalahan hukum



merupakan permasalahan mendasar yang harus diperbaiki. Ada 2 (dua) permasalahan yang pemimpin di Indonesia harus diselesaikan<sup>4</sup>. Pertama, penerapan hukum saat terjadi sengketa. Permasalahan awal tersebut akan menjadi besar ketika pemimpin harus memilih hukum mana yang akan dipakai jika terjadi sengketa antar Negara Asean yang menjalin kerjasama ekonomi. Kedua, adanya perbedaan ketertiban hukum antara Negara-negara Asean. Tidak adanya standarisasi tingkat kepatuhan hukum antara Negara-negara Asean. Permasalahan birokrat sebagai penyelenggara pemerintahan juga menjadi penghambat berkembangnya sebuah perekonomian. Harus diakui bahwa reformasi birokrasi Indonesia terutama masalah mental belum tuntas dilaksanakan, sehingga masih memungkinkan adanya beberapa oknum nakal penyelenggara Negara melakukan penyalahgunaan wewenang untuk meraup keuntungan bagi dirinya sendiri. Permasalahan diatas merupakan 2 (dua) aspek permasalahan dari banyak aspek yang dapat menghambat eksistensi Indonesia dalam MEA jika pemimpin lokal dan/atau daerah tidak adaptif. Sebagai contoh, Kota Surabaya sebagaimana dikatakan oleh Azhar Kasim (2015) bahwa selama lebih dari 1 (satu) dekade (2002-2014) yang secara umum terdapat beberapa kebijakan atau program yang dilaksanakan oleh pemerintah kota Surabaya dibawah kepemimpinan yang menurut penulis adaptif adalah:

1. Melakukan reformasi birokrasi
2. Perbaikan pelayanan publik
3. Penataan kota dan penanggulangan sampah melalui program *Surabaya Green and Clean*
4. Mengatasi kemacetan banjir
5. Mengoptimalkan teknologi informasi dan komunikasi.

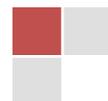
Kebijakan walikota Surabaya tersebut merupakan proses memperkenalkan perubahan melalui pemberian kesempatan kepada staff untuk menyelesaikan masalah, memberikan solusi dan strategi sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Daya Dimensi Indonesia melalui perwakilannya Rainer Turangan.

Hingga saat ini, perbaikan birokrasi melalui program percepatan reformasi birokrasi dan program revolusi mental yang digarap oleh Presiden Indonesia saat ini bertujuan untuk meningkatkan etika perilaku birokrat dengan cara mengubah pola pikirnya<sup>5</sup>. Revolusi mental dilakukan dengan memasukkan nilai-nilai nawacita dan trisakti kedalam kurikulum pembelajaran yang ada pada setiap penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan calon aparat pemerintahan.

---

<sup>4</sup> Pernyataan Chandra Hamzah dalam jumpa pers kerjasama strategis dengan Rajah Tann Asia yang diliput oleh Kabar24 dan dipublikasikan oleh Annisa Lestari Ciptaningtyas. Rabu, 29 Oktober 2014 diakses pada hari Jumat, 5 Juni 2015 pukul 12.41 WIB

<sup>5</sup> Pernyataan Presiden Joko Widodo dalam wawancara langsung bersama Najwa Shihab dalam acara Mata Najwa yang dipublikasikan kembali oleh Kompas pada tanggal 17 Oktober 2014. Diakses pada hari Jumat, 5 Juni 2015 pukul 12.52 WIB



### ***Revise and Finalize the Change Plan***

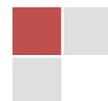
Sumbangan ide, baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi oleh pemimpin setidaknya direvisi dan diselesaikan untuk mendukung proses perubahan. Membantu anggota organisasi dalam mengidentifikasi kesempatan yang tersembunyi, mendefinisikan bentuk perubahan kedepan berdasarkan persyaratan/sudut pandang anggotanya serta menciptakan solusi yang kreatif dan inovatif adalah beberapa hal yang harus dilakukan oleh pemimpin adaptif. Diluar dari membantu anggota organisasi, mendorong anggota untuk menemukan jawaban yang kreatif untuk menjawab pertanyaan mengenai perubahan yang akan dialami serta menyesuaikan terhadap perubahan visi, strategi dan perencanaan adalah tugas utama pemimpin adaptif dalam merevisi dan menyelesaikan proses perencanaan perubahan.

Kaitannya dengan menyongsong Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), pemimpin nasional dan kepemimpinan di setiap daerah menentukan wilayahnya dapat bersaing dalam MEA nantinya. Tentu saja perubahan yang akan dialami oleh pemerintah dengan adanya pasar bebas Asean tersebut adalah semakin bertambahnya jumlah penduduk yang mendiami Indonesia, jumlah tenaga kerja terdidik dan profesional lokal akan bersaing dengan tenaga kerja dari luar Indonesia. Aspek sumberdaya manusia dalam integrasi masyarakat Asean adalah bahasa. Pernyataan Tetty Tanoyo yang dilnasir oleh tettytanoyo.com (diakses pada Jumat, 5 Juni 2015) bahwa meskipun masih terdapat perdebatan mengenai penggunaan bahasa Asean yang nantinya akan dipakai, namun beberapa kepala daerah telah memberlakukan program wajib bahasa inggris sebagai bahasa internasional seperti Kabupaten Karanganyar, Kabupaten Banyuwangi, Kota Denpasar, Kota Surabaya. Di pihak lain, Negara Asean yakni Thailand terlihat tampak telah siap untuk mengirimkan tenaga kerjanya di Indonesia dengan menerapkan kurikulum bahasa Indonesia.

Urgensi kepemimpinan adaptif dalam merevisi dan menyelesaikan perencanaan perubahan juga dapat dilihat pada aspek arah pembangunan nasional. Pembangunan nasional Negara Indonesia pada rezim terdahulu telah menetapkan program komprehensif dalam menghadapi MEA. Program tersebut dikenal istilah MP3EI (Master Plan Percepatan Pembangunan Ekonomi Indonesia). Namun kepemimpinan sekarang telah melakukan evaluasi dan revisi program pembangunan kearah pembangunan dengan istilah program “Nawacita”. Program kepemimpinan baru tersebut salah satunya melingkupi pembangunan ekonomi. Contoh lain dalam lingkup pemerintah daerah, pemerintah Kabupaten Madiun yang dikenal sebagai lumbung padi jawa timur dan memiliki produksi lokal unggulan UMKM seperti Brem dan Sambal Pecel telah bekerjasama dengan Badan Standar Nasional (BSN) untuk meningkatkan kualitas dan nilai dari hasil produksi daerah sesuai dengan standar kualitas internasional<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Suprpto dalam seminar Peran Standardisasi dan Pelayanan Publik dalam memasuki Asean Economic Community (AEC).



Aspek inisiasi dari kepemimpinan adaptif sangat berperan penting dalam meningkatkan daya saing lokal, regional maupun nasional. Ketika perencanaan telah ditetapkan, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin adalah membukukan perencanaan tersebut dalam bentuk dokumen perencanaan yang dapat menjadi patokan pembangunan dan kemudian menetapkan standar nilai dan kualitas dari program yang akan dilaksanakan.

### ***Stabilize and Sustain the Change***

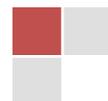
Ketika perubahan organisasi telah terjadi dan dianggap dapat menyesuaikan dengan keadaan dan situasi ketidakjelasan lingkungan, peran pemimpin adaptif selanjutnya adalah menstabilkan dan menjaga keberlanjutan perubahan tersebut sesuai dengan perkembangan zaman. Mengembangkan langkah-langkah tindakan untuk melakukan perubahan, mengembangkan ukuran kinerja untuk mengevaluasi perubahan tersebut, membuat penyesuaian terhadap perubahan visi dan strategi untuk mencerminkan/memunculkan pemikiran and wawasan yang baru serta menantang anggota organisasi untuk terbuka terhadap tantangan baru yang akan dihadapi. Keempat langkah tersebut dalam menjaga kestabilan dan keberlanjutan perubahan sangat penting dilakukan oleh pemimpin organisasi.

### **PENUTUP**

Lingkungan organisasi telah menjadi berbeda dan dapat dirasakan oleh para pemimpin yang adaptif. Era modern yang ditandai dengan organisasi yang berbasis pengetahuan, globalisasi dan hilangnya batas-batas organisasi telah mendorong lingkungan organisasi menjadi lebih kompleks dan budaya yang lebih beragam. Kenyataan ini menuntut para pemimpin untuk melakukan penyesuaian yang artinya perubahan dan sikap siap untuk belajar terus menerus. Dalam menghadapi MEA yang akan dimulai desember 2015 ini, kemampuan kepemimpinan adaptif dalam menerapkan disiplin untuk pertumbuhan pribadi dan terus belajar sebagai langkah penguasaan terhadap diri sendiri yang akan memfasilitasi kepemimpinan mereka dan pencapaian hasil yang mereka inginkan.

Para pemimpin tahu bahwa nilai atau pondasi dalam menghadapi persaingan MEA adalah sumberdaya manusia. Sehingga peran kepemimpinan menjadi sangat penting ketika berada pada posisi pemimpin pembuat kebijakan. Kebijakan yang dihasilkan oleh pemimpin yang pembelajar akan mampu membawa budaya pembelajar kedalam organisasi. Paling tidak, kepemimpinan adaptif mampu dan tahu sesuatu yang penting dalam diri organisasi kemudian mengubahnya menjadi sesuatu yang bernilai tawar. Berfokus tidak hanya pada keluaran melainkan juga pada *impact* dan *benefit*. Hal tersebut memungkinkan bagi anggota organisasi untuk menghadapi kenyataan yang akan meningkatkan peluang bagi organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Tentu saja dalam konteks menghadapi MEA ini, peran pemimpin tidak dapat berjalan sendiri baik itu pemimpin lokal, regional maupun pusat. Reformasi



administrasi pada segala aspek penting seperti *law enforcement* yang jelas, deregulasi dan debirokratisasi pada kepemimpinan sektor publik untuk efektifitas dan efisiensi pelayanan publik, pendelegasian kepada *middle-manager* terkait dengan kebijakan strategis (pemimpin hanya bersifat *mentoring and coaching*). Konteks teknis misalnya, injeksi bahasa Inggris dan bahasa daerah kedalam kurikulum secara nasional akan meningkatkan kapasitas sumberdaya manusia tanpa harus mengikis nilai-nilai kearifan lokal.

Secara umum, tindakan yang efektif dan adaptif dalam merespons terhadap perubahan kondisi harus melibatkan kepemimpinan yang mempunyai kemampuan untuk *sense making* terhadap kondisi lingkungannya sehingga dia mengetahui lebih awal adanya potensi ancaman maupun peluang (baca: Karl Weick "*Sense Making in Organization*"). Kemampuan memanfaatkan system informasi untuk pengembangan pengetahuan dan pembuatan keputusan kebijakan, manajerial atau operasional dalam organisasi pemerintahan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bambale, Abdu Ja'afaru, et.all, 2011. *Stimulating Organizational Citizenship Behavior (OCBs) Reseach for Theory Development: Exploration of Leadership Paradigms*. International Journal of Academic Business and Social Sciences August (2011), Volume 1, Special Issue.
- Gupta L. D. 1983. *Educational Administration at College Level*. New Delhi: Mohan.
- Kasim, Azhar, dkk. 2015. *Merekonstruksi Indonesia sebuah Perjalanan Menuju Dynamic Governance*. PT. Kompas Media Nusantara. Jakarta.
- Katz, Robert L. 1955. *Skills of an Effective Administrator*. Journal of ASPA.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta: Bandung.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. PT Indeks. Jakarta.
- Zenger, John H dan Joseph Folkman. 2004. *The Handbook for Leaders*. Jakarta: Buana Ilmu Populer.
- <http://www.kerincitime.co.id>
- <http://mpi-update.com>
- <http://crmsindonesia.org/node/624>
- <http://id.stie-stmy.ac.id>
- <http://www.bbc.co.uk>
- <http://ekonomi.metrotvnews.com>
- <http://www.tettytanoyo.com>

