



Membangun kepemimpinan organisasi berasaskan budaya lokal: Suatu analisis perbandingan

Andi Nurfitri¹, Suhana Saad¹, Azmi Aziz¹

¹Pusat Pengajian Sosial, Pembangunan dan Persekitaran, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Malaysia

Correspondence: Andi Nurfitri (email: fitriandinurfitri@gmail.com)

Abstrak

Kejayaan ataupun kegagalan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada pencapaian kepimpinannya. Kepimpinan pula sangat dipengaruhi oleh kuasa budaya di negara atau kawasan di mana pemimpin tersebut menjalankan fungsinya sebagaimana yang berlaku di Jepun, Korea Selatan, Indonesia, dan sub-Sahara Afrika. Artikel ini bertujuan mengenal pasti ciri nilai budaya lokal dan peranannya dalam kepimpinan serta mengemukakan sebuah model kepimpinan dengan mengambil kira peranan budaya lokal dalam kepimpinan sesebuah organisasi. Kaedah kualitatif digunakan dengan meneliti kandungan literatur mengenai budaya *bushido* di Jepun, *hahn* di Korea Selatan, *siri'* di Indonesia dan *ubuntu* di sub-Sahara Afrika. Hasil kajian mendapati bahawa terdapat beberapa persamaan nilai antara satu budaya dengan satu budaya yang lain dalam setiap daripada keempat-empat budaya tempatan tersebut. Berdasarkan senarai persamaan nilai budaya tersebut, maka pendekatan model kepimpinan berlandaskan nilai-nilai budaya lokal telah dihasilkan.

Katakunci: budaya tempatan, *bushido* Jepun, *hahn* Korea Selatan, kepimpinan, *siri'* Indonesia, *ubuntu* sub-Sahara Afrika

Nurturing organisational leadership based on local culture: A comparative study

Abstract

Leadership is a success or failure factor of an organization. It is also strongly influenced and shaped by the power of culture in the country or region it serves. This study identifies the characteristics of local culture and its leadership influence in Japan, South Korea, Indonesia and sub-Saharan Africa and suggests a model of organizational leadership based on the role of local culture. Qualitative method was adopted by analyzing literatures on the local culture of *bushido* in Japan, *hahn* in South Korea, *siri'* in Indonesia, and *ubuntu* in sub-Saharan Africa. The study found that there were some similarities of values in all of the four local cultures studied. Based on these common values, an approach of a leadership model based on local cultural values was presented.

Keywords: *bushido* Japan, *hahn* South Korea, leadership, local culture, *siri'* Indonesia, *ubuntu* sub-Saharan Africa

Pengenalan

Adat tradisi budaya dan warisan kebiasaan oleh nenek moyang menjadi kekuatan penggerak dunia yang telah dikukuhkan oleh masa (Andaya, 2004). Budaya sesebuah bangsa dibentuk oleh bahasa, agama, nilai,

peraturan dan undang-undang (Hofstede, 2001) yang mengandungi nilai-nilai murni positif. Keunikan budayalah yang lazimnya membentuk identiti dan ciri bangsa tersendiri (Suwirta & Hermawan, 2012).

Kebudayaan yang dominan di sesebuah negara dicerminkan oleh kepimpinan (Hostede, 2001). Kepimpinan yang berkesan akan mencerminkan budaya di mana ianya dijumpai (Smith & Peterson, 1988). Sebagaimana hasil kajian yang dilakukan oleh entiti sosial Keberkesanan Kepimpinan Global dan Tingkah Laku Organisasi (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness-GLOBE) yang merupakan rangkaian 170 ahli sains sosial dan sarjana pengurusan (House et al., 1999) daripada 61 budaya di seluruh dunia, telah menunjukkan bahawa segala hal yang diharapkan daripada pemimpin, yang boleh dan tidak boleh dilakukan pemimpin, serta status dan pengaruh yang diberikan oleh pemimpin adalah berbeza-beza sebagai hasil pengaruh daripada kuasa budaya di negara atau kawasan di mana pemimpin tersebut menjalankan fungsinya.

Kepimpinan merangkumi keseluruhan bidang kehidupan sehinggalah kejayaan dan kemajuan sesebuah bangsa seringkali diwarnai oleh besar dan pentingnya kesan kepimpinan (Khairil, 2009; Zuraidah, Zahir & Nuwairi, 2012). Pemimpin yang berfikiran hebat, tingkah laku kamil, nilai hidup kudus, berjiwa besar, berpandangan jauh dan berani melakukan perubahan akan berjaya membentuk sebuah bangsa dan tamadun yang hebat (Najib, 2009 dalam Khairil, 2009) serta terjaganya nilai-nilai sosial kebudayaan masyarakatnya (Kartodirdjo, 1984). Lantaran itu, pemimpin diberi kepercayaan dan kekuasaan untuk melaksanakan tanggung jawabnya (Zuraidah, Zahir & Nuwairi, 2012) sebab pemimpin dianggap sebagai wira budaya (Hostede, 2001).

Namun begitu, tuntutan era globalisasi telah menciptakan perubahan terhadap arah orientasi masyarakat dalam pelbagai aspek kehidupan (Rahim, 2012). Pengaruh budaya luar sememangnya tidak dapat dielakkan dan mustahil untuk ditolak sepenuhnya. Pengetahuan saintifik Barat sering bercanggah dengan budaya dan nilai tempatan (Lyndon et al., 2012). Walau bagaimanapun, budaya luar boleh diterima pakai dan diharmonikan dengan budaya bangsa sendiri selagi memberi faedah dan tidak menghilangkan identiti dan jati diri bangsa berkenaan (Meiliani, 2013).

Kelebihan budaya lokal dalam membentuk kepimpinan dapat diperhatikan dalam kalangan beberapa masyarakat dunia. Seperti halnya dengan Jepun, salah sebuah negara yang mampu mengekalkan keunikan tradisi budayanya sebagai warisan turun-menurun daripada satu generasi kepada generasi lainnya, telah berjaya melahirkan ramai pemimpin unggul. Bangsa dan negara Jepun wujud daripada tradisi budaya tempatan yang telah membentuk mental, sikap dan tingkah laku unggul warganya. Walaupun teknologi masa kini semakin berkembang, orang Jepun tetap mengekalkan tradisi budayanya (Suhana & Kartini, 2015). Amalan tradisi budaya tersebut telah membawa kejayaan bagi Jepun. Sama halnya dengan Korea Selatan. Walaupun Amerika Syarikat berpengaruh yang cukup kuat terhadap kehidupan masyarakat Korea Selatan terutamanya di daerah bandar, namun etika yang berasaskan ciri budaya luhur masyarakat Korea seperti sikap jujur, memegang janji, menghargai waktu dan menghormati orang yang lebih tua tetap terjaga. Di Indonesia pula, penerapan tradisi budaya tempatan yang sememangnya mengandungi nilai-nilai murni positif telah banyak membawa kejayaan kepada kepimpinan baik nasional mahupun tempatan. Manakala di Afrika pula, khususnya sub-Sahara Afrika, diyakini bahawa pembangunan kepimpinan mesti berakar umbi daripada warisan budaya yang berpengaruh. Bagi menggalakkan perubahan tingkah laku terbaik yang berterusan dalam memimpin masyarakat, adalah penting untuk pemimpin berkenaan memanfaatkan tenaga, komitmen dan kesahihan yang wujud dalam budaya berkenaan. Idea-idea baru perlu ditambah kepada budaya asli tempatan yang sedia ada dan bukannya hanya memindahkan model dan budaya asing. Pemindahan melulu unsur budaya asing tidak akan membuahkan kejayaan sesebuah negara bangsa yang berterusan. Ini kerana kebanyakan inisiatif yang diimport dari Barat mempunyai batasan aplikasi dan kurang sesuai dengan nilai budaya tempatan yang akhirnya membataskan kejayaan.

Artikel ini bertujuan mengenal pasti dan menganalisis secara perbandingan ciri-ciri nilai budaya tempatan yang pentingnya bagi mengasuh dan membentuk kepimpinan organisasi. Bagi tujuan perbandingan rentas negara, budaya masyarakat Jepun, Korea Selatan, Indonesia di benua Asia, dan masyarakat Bantu di sub-Sahara Afrika dirujuk. Sebuah model tentang kepimpinan yang berlandaskan nilai-nilai budaya tempatan akan diketengahkan. Model yang sedemikian sangat berguna sebagai rujukan

dan panduan pemimpinan sesebuah organisasi yang ingin mementuk kepimpinan yang sesuai dengan budaya setempat.

Kajian ini bersifat kualitatif dan dilakukan melalui penelitian terhadap bahan literatur yang berkaitan dengan nilai budaya tempatan dan kepentingannya dalam mempengaruhi pembentukan pemimpin sesebuah organisasi masyarakat terpilih di dunia, iaitu Jepun, Korea Selatan dan Indonesia di benua Asia dan Bantu yang mewakili sub-Sahara Afrika di benua Afrika.

Kepimpinan organisasi dalam pelbagai latar budaya

Konsep kepimpinan adalah komponen asas dalam menganalisis proses dan dinamika dalam organisasi. Kepimpinan telah menjadi tema yang sangat menarik bagi para sarjana sejarah dan ahli falsafah sejak masa dahulu. Untuk itu, banyak kajian dan perbincangan yang membahas dan cuba memberikan definisi kepimpinan. Banyaknya definisi kepimpinan dan setiap satunya berbeza antara satu sama lain. Sekalipun demikian, terdapat banyak persamaan antara definisi-definisi berkenaan. Namun begitu, perkembangan ilmu masa kini telah membawa banyak kemajuan sehingga pemahaman tentang erti kepimpinan menjadi lebih sistematik dan objektif.

Sebuah definisi umum kepimpinan yang paling sederhana dan sangat popular mengatakan bahawa kepimpinan ialah proses atau upaya yang mempengaruhi dan menginspirasi kepercayaan, tingkah laku, serta sokongan baik seseorang individu mahupun kumpulan untuk bersama-sama mencapai sesuatu matlamat dalam organisasi (Kim & Maubourgne, 1992; Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2003; Barnard, 1938). Seperti yang dikemukakan oleh Goleman (2002) bahawa tugas seseorang pemimpin adalah menciptakan suasana positif yang mampu membuat seluruh sumber daya manusia dalam organisasi terus-menerus mengikatkan diri dan memberi sumbangan terbaik bagi organisasi. Thoha (2004) menyatakan bahawa sama ada berjaya atau gagal sesebuah organisasi sebahagian besarnya ditentukan oleh faktor kepimpinan. Pentingnya kepimpinan menjadikan seseorang pemimpin selalu menjadi tumpuan penilaian sebagai punca kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi. Oleh itu, Michongwe (2005 dalam Malunga, 2006) menerangkan bahawa untuk menjadi seorang calon pemimpin seseorang itu perlu menunjukkan kecekapan dalam memahami orang banyak dan alam semula jadi; memahami hubungan manusia, konflik dan cara menguruskannya; berdiplomasi dan berkebolehan menjalin hubungan dengan pemimpin kerajaan lain; mahir tentang seni berperang; mempunyai pemikiran strategik; menguasai rahsia kerajaan dan mampu menjaga kerahsiaan rahsia tersebut.

Perlu diingat bahawa kepimpinan bukan sahaja mengenai orang-orang yang berkedudukan tinggi, tetapi juga mereka yang memimpin organisasi di pelbagai lapisan termasuk peringkat bawahan sesebuah masyarakat atau negara. Lebih lanjut Likierman (2009) membezakan antara takrifan kepimpinan berkesan yang diukur berdasarkan pencapaiannya, dengan kepimpinan berjaya, iaitu dinilai berdasarkan hasil yang berjaya dicapai sesuai dengan objektif atau matlamat yang telah ditetapkan sebelumnya berbanding pemimpin lain.

Banyak kajian lepas yang menjelaskan tentang pelbagai sifat atau ciri-ciri yang diperlukan seseorang untuk menjadi pemimpin yang berjaya. Misalnya Stogdil (1948) menyatakan bahawa sifat-sifat kepimpinan efektif antara lain adalah berprestasi tinggi, petah bertutur dan berhujah, cerdas, bertenaga, dominan, percaya diri sendiri, mempunyai kemahiran sosial dan interpersonal, berkemahiran teknikal, mahir mentadbir, berprestasi dan mempunyai potensi sebagai seorang pemimpin yang berjaya. Manakala Western (2008) pula beranggapan bahawa sifat-sifat yang patut dimiliki oleh pemimpin yang baik termasuklah mempunyai rancangan dan wawasan, daya ketahanan fizikal dan mental dalam menghadapi cabaran, mempunyai keazaman, serta berkarisma. Kesemua sifat di atas adalah asas dan perlu dimiliki oleh seseorang yang mahu menjadi pemimpin. Bagi tujuan perbandingan, penulis menyorot empat budaya agung dunia, iaitu budaya *bushido* di Jepun, budaya *hahn* di Korea Selatan, budaya *siri* di Indonesia dan budaya *ubuntu* di sub-Sahara Afrika.

Kepimpinan dalam budaya bushido Jepun

Negara Jepun yang kini dipengaruhi oleh agama Shinto, Buddha, dan Konfusian (DeFrank, 1985 dalam Doe, 2012), terbentuk melalui budaya kolektivisme yang tinggi, kumpulan yang harmoni dan hubungan manusia yang saling menghargai (Tsui et al., 2006) yang dipanggil dengan istilah “*wa*” (harmoni), “*kao*” (maruah) dan “*omoiyari*” (kesetiaan). Zutar (2010) mengatakan bahawa konsep *wa*, *kao*, dan *omoiyari* merupakan tunggak utama nilai-nilai budaya Jepun. *Wa* mengandungi nilai mengutamakan semangat bekerja sama dalam kumpulan (*teamwork*), menjaga hubungan baik, dan mengelakkan ego individu. *Kao* mengandungi nilai harga diri, prestasi, dan status sosial. Manakala *omoiyari* mengandungi nilai empati dan kesetiaan. Maka tidak hairanlah apabila masyarakat Jepun mempunyai jiwa dan semangat bersungguh-sungguh dengan menjunjung tinggi kemurnian batin, motivasi, dan prestasi serta menolak tujuan berkarya semata-mata demi menonjolkan kepentingan diri sendiri (Widyahartono, 2009).

Model kepimpinan ideal di Jepun bermula daripada pemimpin kampung yang bersifat tidak mendesak atau keras, komunikasi tertulis (bukan lisan), serta perbincangan tidak langsung (terlalu banyak bercakap adalah buruk). Kepimpinan dalam kalangan para pengurus Jepun biasanya mematuhi prinsip asas yang mereka persetujui misalnya menggariskan objektif umum dan membuat tugas secara berkumpulan bagi menyelesaikan hal-hal yang tidak jelas. Namun, para pengurus secara amnya akan membiarkan para subordinat menggunakan pendekatan sendiri untuk mencapai objektif keseluruhan. Sedangkan pembuatan keputusan organisasi sering dilakukan secara kolektif (Chen, 1995).

Oleh kerana orang Jepun biasa hidup secara berkumpulan maka mereka cenderung untuk sangat setia kepada organisasi dan sangat mahir dalam pengurusan kumpulan. Organisasi Jepun sememangnya sangat bersifat hierarki (Chen, 1995). Namun, dalam organisasi diterapkan sebuah sistem yang dipanggil “*sempai-kohai*” iaitu sistem hubungan dengan menguatkan ikatan peribadi yang rapat antara pimpinan dan subordinat (Chen, 1995). Pemimpin menerapkan sikap “*mendou*” yang bererti mengambil berat (Dorfman et al., 1997). Pucuk pimpinan sentiasa membantu dan menjaga subordinat serta terlibat dalam kehidupan peribadi mereka (Whitehall & Takezawa, 1968; Dorfman et al., 1997). Oleh itu, rasa hormat dan taat subordinat kepada pimpinan sangat terjaga.

Wujudnya kesetiaan dalam kalangan orang Jepun sangat dipengaruhi oleh salah satu nilai budaya tempatannya yang disebut *bushido*. *Bushido* merupakan suatu tradisi budaya yang menjadi faktor penting dalam membentuk nilai-nilai, etika, moral dan tingkah laku di Jepun. El Said (2011) mengatakan bahawa *bushido* sebenarnya ialah kod etika moral bagi setiap samurai yang bermula dari zaman Kamakura (1185-1333) kemudian terus berkembang hingga mencapai zaman Edo (1603-1867). Terdapat persamaan yang rapat antara semangat *bushido* samurai Jepun dengan semangat berperang kesatria Eropah pada masa lalu. Kedua-duanya sama-sama mengutamakan keberanian, rasa malu kalah, menjunjung kehormatan dan sebagainya. Perbezaan yang ketara hanya terletak pada “kesetiaan”. Hubungan antara seorang kesatria Eropah dengan pengikutnya adalah berdasarkan perjanjian, iaitu kontrak yang telah dipersetujui. Manakala dalam *bushido*, hubungan yang ada hanyalah berasaskan kesetiaan kepada pemimpin yang sangat diutamakan dalam budaya Jepun.

Bushido menekankan kesetiaan, keadilan, maruah, akhlak, kesucian, kesederhanaan, semangat juang, dan kehormatan. Walaupun ia menekankan "menang terhadap lawan", ia tidak bermakna menang dengan kekerasan fizikal. Kekuatan yang timbul adalah daripada kemenangan dalam disiplin diri. Selain itu, sifat rajin dan berjimat cermat juga merupakan sebahagian daripada nilai-nilai yang terkandung dalam *bushido*. Nilai rohani sangat dominan dalam falsafah *bushido*. Dengan semangat *bushido*, samurai dijangka menjalani latihan rohani untuk menakluk dirinya sendiri, kerana hanya setelah menakluk diri sendiri maka barulah seseorang samurai boleh menakluk orang lain. Kekuatan yang diperoleh dengan cara ini akan menjemput rasa hormat pihak-pihak lain dan sekaligus ia dianggap sebagai keunggulan spiritual.

Kepimpinan dalam budaya hahn Korea Selatan

Budaya orang Korea Selatan mungkin lebih banyak dipengaruhi oleh Konfusian berbanding dengan masyarakat Asia yang lain (Dorfman et al., 1997). Kelakuan beretika kod Konfusian termasuklah menyelenggara hubungan yang harmoni dan saling percaya-mempercayai sebagai asas membentuk aktiviti perniagaan. Susunan sosial menekankan rasa hormat dan ketaatan kepada orang yang lebih tua, khususnya pemimpin. Secara rasionalnya, mengikut gilirannya orang tua dan pemimpin yang senior bertanggungjawab untuk menjaga kesejahteraan dan masa depan orang muda. Oleh itu, kesetiaan mutlak kepada orang tua dan pemimpin khususnya pemerintah (atau presiden syarikat) adalah suatu sifat budaya yang diperlukan dan dijunjung tinggi (Steers, Shin, & Ungson, 1989). Faktor inilah yang membentuk pemimpin yang kemudiannya mengambil berat kepentingan kesejahteraan dan pembangunan keperibadian pengikutnya, menekankan keharmonian kumpulan, dan hubungan interpersonal yang bebas konflik (Steers, Shin, & Ungson, 1989). Walaupun harmoni (*inhwa*) adalah wajar, namun ianya dilandaskan kepada perbezaan dalam kalangan orang-orang mengikut pangkat, kuasa dan prestij (Alston, 1989 di Dorfman et al., 1997). Oleh itu, tindak balas pengikut kepada para pemimpin mereka banyak diperkukuh oleh mandat konfusian yang kuat di mana wujudnya rasa hormat dan ketaatan para pengikut kepada pemimpin yang mampu mengekalkan dan menjaga pengikut mereka.

Sebagai kesan daripada pengaruh konfusian ini, orang Korea Selatan sentiasa termotivasi untuk mengamalkan nilai-nilai positifnya dalam organisasi, baik syarikat mahupun kerajaan, yang antara lainnya termasuklah: 1) kesetiaan penuh kepada suatu struktur hierarki baik dalam keluarga, masyarakat, mahupun negara; 2) patuh atau taat kepada ibu-bapa dengan rasa cinta kasih, setia, berterima kasih, tidak egois, dan rela berkorban; 3) harmoni dalam dan antara kumpulan; 4) keteladanan pemimpin; dan 5) nilai-nilai moral lebih diutamakan daripada kompetensi kepakaran sahaja (Widyahartono, 2008).

Orang Korea Selatan mempunyai prinsip-prinsip budaya asas dalam kehidupan mereka seperti yang diterangkan oleh Zutar (2010). Prinsip budaya tersebut termasuklah *koenchanayo* (bertimbang rasa), *kibun* (menghormati orang lain), *inhwa* (keharmonisan), *hahn* (energi pengorbanan diri), dan *jeong do* (inovasi berkelanjutan). Walau bagaimanapun, dalam artikel ini hanya prinsip budaya *hahn* sahaja yang akan dibincangkan. Prinsip ini adalah salah satu prinsip budaya yang cukup mempengaruhi sifat dan jiwa orang Korea Selatan terutamanya dalam kepimpinan yang bermatlamat demi kemajuan bangsa dan negara.

Korea Selatan telah pun berjaya menunjukkan kekayaan warisan budaya selain teknologi yang maju kepada dunia melalui perniagaan dan pertukaran budaya. Salah satu faktor kejayaan Korea Selatan berakar-umbi daripada budaya kerjanya yang sangat tinggi dengan menjunjung semangat kerja keras secara konsisten. Semangat yang tinggi tersebut digerakkan oleh sesuatu energi jiwa yang berpunca daripada nilai budaya *hahn*. Nilai budaya *hahn* ini juga pernah membangkitkan kekuatan bangsa Korea Selatan dalam menghadapi para pemimpin agama dan politik yang melakukan desakan dan tekanan untuk memonopoli dan menguasai bangsa Korea Selatan akibat letak geopolitik yang menjadi jalur utama selama berabad-abad yang lalu (Widyahartono, 2008).

DeMente (1990) yang merupakan seorang penyelidik masyarakat di Asia Timur, menyebutkan *hahn* di Korea Selatan merupakan energi jiwa yang menggerakkan hasrat berpendidikan, bekerja keras, pantang menyerah, mudah menyesuaikan diri dengan persekitaran, penuh disiplin, rajin dan rela berkorban demi meningkatkan kesejahteraan keluarga dan negara. Kepimpinan yang mengamalkan nilai budaya *hahn* sentiasa mengutamakan kepentingan orang ramai daripada kepentingan peribadinya. Dengan adanya *hahn* ini, kepimpinan di Korea Selatan dengan niat dan tekad demi menciptakan urus tadbir yang baik (*good governance*), telah pun berjaya diraih (Widyahartono 2008). Organisasi pula secara keseluruhannya memberi penekanan kepada harmoni antaramanusia, rasa persatuan (*unity*), kerja sama, tanggung jawab, pengabdian, rajin bekerja, keaslian (*original*), kreativiti, dan pembangunan peribadi (*personal development*).

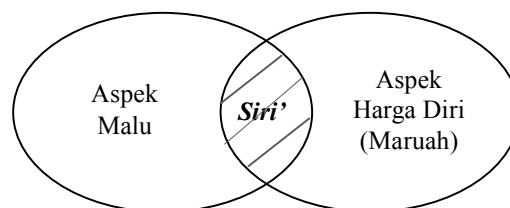
Kepimpinan dalam budaya siri' Indonesia

Sebagai salah sebuah negara membangun yang terletak dalam kawasan Asia Tenggara, Indonesia sangat kaya akan pelbagai tradisi dan etnik budaya yang mengandungi nilai-nilai murni positif. Kebudayaan tersebut memiliki ciri khas yang berbeza-beza mengikut adat tradisi dan kebiasaan masing-masing wilayah yang telah diwariskan dari satu generasi kepada satu generasi berikutnya. Budaya tempatan dicerminkan dalam pelbagai aspek kehidupan masyarakat di seluruh wilayah di Indonesia. Nilai-nilai kearifan budaya lokal tersebut dipercayai berpotensi memajukan masyarakat dan memecahkan pelbagai masalah di Indonesia (Elfira, 2013).

Salah sebuah etnik yang tidak hanya popular di negaranya sendiri, Indonesia, bahkan di negara jirannya seperti Malaysia dan Singapura iaitu etnik Bugis-Makassar. Etnik ini merupakan etnik terbesar dan majoriti penduduk di provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia. Orang Bugis-Makassar dikenali sebagai orang yang hebat, berani, tangguh, dan berjaya tidak hanya di wilayah sendiri bahkan di wilayah yang didatanginya (El Said, 2011). Falsafah keberanian orang Bugis-Makassar dicerminkan dalam petua "*kuallengi tallanga na toalia*" yang ertinya "saya lebih memilih tenggelam daripada kembali surut ke pantai". Maksud sebenar petua tersebut bahawa ketika seseorang (orang Bugis-Makassar) telah membuat sebuah matlamat dalam hidupnya, maka dalam mencapai matlamat tersebut mesti diawali dengan niat jelas dan betul yang kemudian dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan pantang menyerah walau apa jua cabarannya hingga matlamat tersebut betul-betul tercapai.

Keberanian dan kejayaan orang Bugis-Makassar sangat dipacu oleh penerapan nilai tradisi budaya lokalnya, iaitu budaya *siri'*. *Siri'* ialah falsafah hidup orang Bugis-Makassar yang sangat mempengaruhi sifat, tingkah laku, etika, moral, tindakan, dan sebagainya. Bagi orang Bugis-Makassar *siri'* merupakan salah satu unsur kebudayaan lama dan asli serta telah menjadi budaya inti dalam mencerminkan keperibadian orang Bugis-Makassar (Hamid, 2003). *Siri'* ialah ideologi dan simbol nilai budaya yang tidak hanya berlaku dalam lapisan tertentu bahkan seluruh lapisan sosial masyarakat (Fahmid, 2012). *Siri'* juga menjadi pendorong watak paduan semangat yang wujud daripada dalam diri seseorang untuk mencapai kemajuan dalam segala bidang kehidupan (Salambasjah, 1966). *Siri'* sememangnya sesuatu yang abstrak tetapi kesan nyatanya dapat diamati (Mattulada, 1985).

Konsep *siri'* merangkumi banyak aspek dalam kehidupan dan kebudayaan orang Bugis-Makassar (Mattulada, 2002) yang dimaknai sebagai malu (Matthes, 1855 dalam Mattulada, 1985; Basjah & Mustaring, 1966; Andaya, 2004; Pelras, 2009; Fahmid, 2012), harga diri (Mattulada, 1985; 2003; Andaya, 2004), keteguhan hati (Mattulada, 2003), kehormatan (Pelras, 2009; Fahmid, 2012) ataupun maruah (Farid, 2003; Ibrahim, 2003). Berlaku jujur, betul, baik, menghindari perilaku dan akhlak yang dianggap teruk sama ada oleh masyarakat sosial ataupun undang-undang merupakan implementasi daripada nilai-nilai yang terkandung dalam *siri'* sebagai perlambang tegaknya rasa malu dan harga diri. Matthes (1855 dalam Mattulada, 1985) mengungkapkan bahawa tidak ada satupun kata, baik dalam bahasa Indonesia mahupun bahasa Belanda yang betul-betul sesuai dan tepat untuk mengertikan *siri'* tersebut. Walau bagaimanapun, Andaya (2004) berpendapat bahawa aspek malu dan aspek harga diri dalam *siri'* mesti sentiasa berada dalam kedudukan yang saling berimbang dan saling melengkapi. Lebih diterangkan oleh Marzuki (1995) bahawa aspek malu dan aspek harga diri dalam *siri'* ibarat dua komponen kimiawi yang larut bersenyawa yang saling menyatu dan melebur secara simbiosis. Makna inilah yang dianggap boleh memberikan makna yang paling hampir dengan maksud sebenar daripada *siri'* yang digambarkan melalui Rajah 1.



Rajah 1. Makna *siri'*

Konsep *siri'* mempunyai perhubungan yang kuat dengan persepsi Islam dalam kerangka spiritual, di mana kekuatan jiwa dapat diaktualisasikan melalui penaklukan jiwa atas tubuh (El Said, 2011). Nilai dalam *siri'* sememangnya sangat memuliakan segala hal berkenaan kepercayaan atau keagamaan (Mattulada, 1985). Nilai-nilai yang terkandung dalam *siri'* mencerminkan sifat-sifat kepimpinan yang diajarkan dalam Islam. Maka itu, El Said (2011) mengatakan bahawa *siri'* sangat dipengaruhi oleh ajaran Islam yang lahir daripada rahim akulturasi Islam dan Bugis-Makassar.

Siri' yang sudah melekat dalam peribadi dan menjadi identiti watak individu manusia Bugis-Makassar mengandungi nilai-nilai, baik secara umum mahupun khusus (Hamid, 2003). Nilai-nilai umum yang terkandung dalam *siri'* diungkapkan oleh Hamid (2003) antaranya: mengakui persamaan hak dan kewajiban antara sesama manusia, menyayangi sesama manusia, menjunjung tinggi nilai kemanusiaan, bertimbang rasa, berani membela kebenaran dan keadilan, cinta dan bangga akan bangsa, gemar bekerja keras. Nilai-nilai khusus dalam *siri'* pula terkandung dalam perbendaharaan emosi iaitu sesuatu kompleks rasa yang terikat kepada kepekaan sosial.

Nilai utama yang terkandung dalam *siri'* menurut Marzuki (1995) ialah *getteng*, *lempu*, *acca*, dan *warani* (erti: teguh pendirian, jujur, cendekia, dan berani). Namun begitu, Rahim (2011) telah pun merangkumkan kesemua nilai-nilai yang terkandung dalam *siri'*, antaranya: jujur, tidak khianat (amanah), tidak zalim (adil), cendekia, berbuat sepatutnya, teguh memegang adat, tidak malas/rajin (sehingga tidak miskin), dan berani. Maka itu, boleh disimpulkan bahawa *siri'* merupakan sistem nilai sikap terutamanya bagi orang Bugis-Makassar (Hamid, 2003).

Kepimpinan dalam budaya ubuntu sub-Sahara Afrika

Benua Afrika adalah terbesar kedua setelah benua Asia. Secara amnya, Afrika terbahagi atas Afrika Utara dan sub-Sahara Afrika (Afrika Timur, Tengah, Barat, dan Selatan). Masyarakat di sub-Sahara Afrika iaitu bangsa Negro yang dibahagi kepada tiga jenis bangsa iaitu Negro Asli, Separo Hamite, dan Bantu. Daripada ketiga-tiga rumpun bangsa tersebut, Bantu adalah yang terbesar dengan bermukim di satu pertiga daripada keseluruhan luas wilayah sub-Sahara Afrika (Karim, 2012).

Masyarakat Bantu yang mendiami sub-Sahara Afrika mengamalkan satu budaya yang sepunya, iaitu budaya *ubuntu* yang diwarisi dari satu generasi ke satu generasi. *Ubuntu* ialah konsep budaya yang menggabungkan perspektif dari bahagian Timur, Tengah dan Selatan di sub-Sahara Afrika (Brubaker, 2013). Budaya ini telah menjadi sumber panduan bagi masyarakat terutamanya pada masa diadakan keramaian, semasa menghadapi ketidakpastian, menyambut kelahiran dan kematian (Malunga, 2006). Budaya tersebut telah menjadi asas bagi pengenalan, penghormatan, dan keyakinan diri sehingga membolehkan masyarakat hidup harmoni dalam fizikal, sosial dan persekitaran rohani. Warisan budaya tersebut menyediakan asas kepimpinan, penyelesaian masalah, pembuatan keputusan dan harapan untuk masa hadapan.

Budaya *ubuntu* mempunyai suatu pandangan yang menangkap terus intipati kehidupan, iaitu yang berkisar di sekitar persoalan apa ertinya menjadi manusia (Malunga, 2006). *Ubuntu* adalah salah satu amalan budaya yang dijadikan sebagai asas bagi mengasuh dan membangunkan pemimpin masyarakat (Malunga, 2004; 2006). Idea *ubuntu* menekankan kepentingan usaha damai melalui timbal balik, keterangkuman dan mempunyai matlamat yang dikongsi bersama. Muchiri (2011) mengungkapkan bahawa *ubuntu* menunjukkan tingkah laku yang bermaruah, berbelas kasihan, rasa hormat, dan hubungan kemanusiaan. Malunga (2006) menjelaskan bahawa budaya *ubuntu* ini dibina atas lima prinsip nilai-nilai yang saling berkaitan di antara satu sama lain, iaitu: 1) perkongsian dan pemilikan kolektif daripada peluang, tanggungjawab dan cabaran; 2) kepentingan rakyat dan perhubungan dengannya adalah melebihi perkara lain; 3) kepimpinan adalah berdasarkan penyertaan dan pembuatan keputusan bersama; 4) patriotisme; dan 5) perdamaian sebagai matlamat pengurusan dan penyelesaian konflik.

Dalam membangunkan pemimpin di wilayah sub-Sahara Afrika, terdapat dengan jelas banyak aspek budaya dalam kepimpinan dan pembelajaran asli yang boleh digunakan untuk membina pembangunan

kepimpinan. Malunga (2006) telah melakukan kajian untuk meneroka nilai-nilai positif dalam budaya *ubuntu* tersebut yang diguna pakai untuk membangunkan kepimpinan.

1) Tanggung jawab bersama untuk organisasi

Dalam banyak organisasi, kedua-dua pemimpin dan pengikut saling meletakkan kesalahan antara satu sama lain sehingga mengabaikan tanggungjawabnya. Hal ini akan menjejaskan organisasi sebab boleh melepaskan tenaga, semangat dan keupayaan untuk berprestasi serta menangani cabaran. Maka itu, tanggungjawab bersama adalah kunci kepada kejayaan organisasi sebab terpakai kepada pengagihan faedah dan usaha secara saksama.

Kerjasama dalam kerja dan kehidupan orang Afrika adalah digalakkan. Kemajuan sebenar adalah dipercayai sebagai penerimaan manfaat oleh semua orang. Mereka percaya bahawa masalah akan jauh lebih baik diselesaikan dengan bekerja sama. Orang-orang dalam kedudukan istimewa (pemimpin) bertanggungjawab membantu mereka yang kurang istimewa agar meningkat kepada kedudukan yang istimewa juga. Di samping itu, masing-masing orang juga dijangka menyumbang untuk kesejahteraan mengikut umur, pengetahuan, kemahiran, dan pengalaman masing-masing.

2) Kepentingan hubungan

Dalam masyarakat asli Afrika, hubungan diberikan keutamaan sangat tinggi. Tanggungjawab bersama ditunjukkan dalam majlis perkahwinan, pengebumian, kelahiran, masalah dan perayaan lainnya. Hubungan ini dicirikan dengan adanya rasa hormat, terutamanya oleh golongan muda kepada yang lebih tua.

Penekanan budaya *ubuntu* kepada hubungan juga berguna apabila digunakan untuk kepimpinan. Organisasi boleh dilihat sebagai keluarga yang besar di mana hubungan adalah cukup dekat untuk melampaui tahap profesional. Dalam organisasi formal, terdapat kecenderungan untuk tidak menyeberangi sempadan atau mengganggu kehidupan peribadi orang-orang di luar pejabat walaupun hakikatnya bahawa segala hal yang dilakukan di luar pejabat pada akhirnya akan memberi kesan kepada kakitangan dan organisasi juga. Dalam konteks orang Afrika, mungkin lebih sesuai untuk menghasilkan sebuah organisasi persekitaran di mana orang ramai tidak hanya berasa dekat tetapi juga mampu memberi sumbangan yang bermanfaat kepada orang lain dan organisasi.

3) Kepimpinan penyertaan

Sama halnya dengan kepimpinan dalam masyarakat, pelantikan bagi jawatan kepimpinan dalam organisasi memberi penekanan kepada budaya *ubuntu* misalnya ia perlu dijalankan dengan telus dan akauntabiliti. Proses pemilihan perlu berasaskan keadilan dan meninggalkan pihak-pihak yang berkepentingan. Suatu majlis simbolik untuk pemimpin baharu mungkin menjadi ritual penting bagi menyambung hubungan antara pemimpin baharu dengan subordinat dalam organisasi.

Pemimpin individu tidak boleh dibenarkan menjadi terlalu kuat. Pentingnya membangun peranan majlis-majlis dan orang-orang yang dituakan untuk menyediakan sekatan dan imbalan dalam urus tadbir dan sistem dalaman organisasi. Hal ini dilakukan terutamanya dengan memastikan bahawa organisasi mempunyai dasar-dasar, sistem dan prosedur yang berkesan serta dipatuhi.

4) Patriotisme

Konsep *ubuntu* patriotik bermakna bahawa kepentingan organisasi mesti sentiasa didahulukan daripada kepentingan peribadi. Kepimpinan mestilah diambil sebagai satu peluang untuk berkhidmat dan bukan sebagai cara untuk mengumpul kekayaan dan kuasa peribadi. Apabila wujud pemimpin dalam organisasi yang berterusan mendatangkan bahaya kepada kehidupan atau kesejahteraan subordinat, maka pemimpin tersebut perlu diminta secara sukarela meletakkan jawatannya.

Menguruskan budaya dan prestasi organisasi akan membantu pemimpin membangunkan kebanggaan dalam kalangan kakitangan. Adalah penting untuk mengenal pasti nilai peribadi dan menghubungkannya kepada budaya organisasi. Inisiatif seperti bimbingan, penggantian perancangan, memupuk pemuda atau belia dan pemimpin peringkat kedua, dengan menekankan penjelasan serta

penanaman nilai-nilai budaya. Salah satu caranya adalah dengan mengamalkan ritual daripada konteks nilai-nilai budaya setempat.

5) Penyesuaian atau perdamaian

Mekanisme organisasi untuk penyelesaian konflik berasaskan budaya *ubuntu* perlu memastikan keadilan, amanah, perdamaian dan pembinaan hubungan sebagai matlamat. Setiap orang mempunyai hak untuk merayu kepada tahap yang lebih tinggi apabila mereka tidak berpuas hati dengan proses keputusan pengantaraan konflik.

Dalam keadaan konflik yang melibatkan pimpinan dan subordinat, kebijaksanaan dan budi bicara harus dilaksanakan untuk mengimbangi keadilan, mengekalkan rasa hormat, dan mengelakkan hilangnya maruah diri. Dalam kes percanggahan pula, pemimpin perlu mewakili pengurusan konflik dan menggalakkan orang ramai untuk menyelesaikan isu konflik di tahap serendah mungkin. Hal ini memberikan kedudukan yang lebih tinggi dan ruang serta masa yang lebih banyak kepada orang ramai untuk melibatkan diri dalam isu-isu strategik yang lebih besar dan banyak.

Perbincangan: Pendekatan model kepimpinan berlandas nilai-nilai budaya tempatan

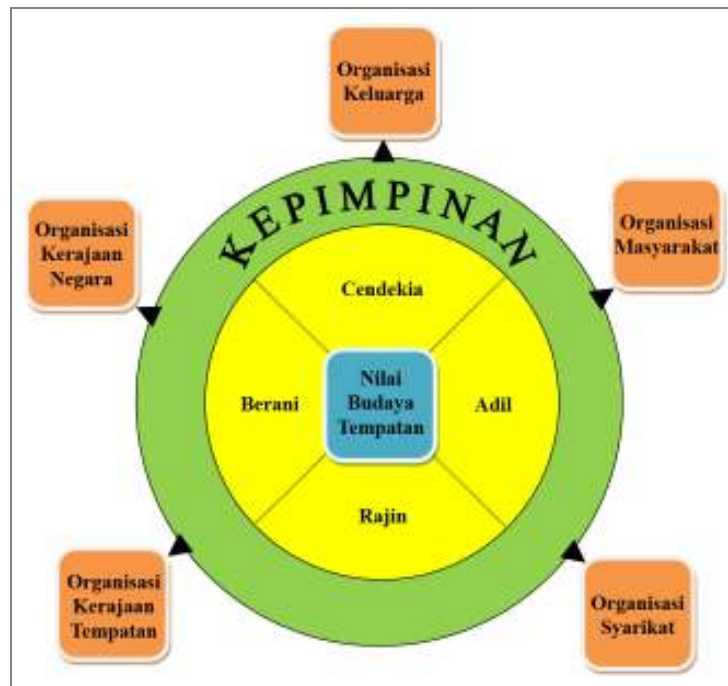
Berdasarkan penjelasan sebelum ini, maka telah dikenali pasti nilai-nilai yang terkandung dalam masing-masing budaya tempatan di Jepun, Korea Selatan, Indonesia dan sub-Sahara Afrika. Nilai-nilai murni yang berkaitan dengan kepimpinan terkandung dalam masing-masing budaya tempatan seperti yang disenaraikan dalam Jadual 1.

Jadual 1. Senarai nilai-nilai dalam budaya tempatan

Jepun (<i>bushido</i>)	Korea Selatan (<i>hahn</i>)	Indonesia (<i>siri'</i>)	Afrika (<i>ubuntu</i>)
cendekia	cendekia	jujur	bertanggung jawab
setia	adil	amanah	rajin bekerja
adil	pantang menyerah	adil	patriotisme (berani)
sederhana	mudah beradaptasi	cendekia	adil
bermaruah	disiplin	berbuat patut	amanah
berani	rajin (bekerja keras)	taat adat	cendekia
bersemangat	berani berkorban	rajin	berbudi bicara
rajin	kreatif	berani	
berjimat cermat			

Terdapat banyak persamaan ciri dan nilai tentang kepimpinan antara keempat-empat budaya tempatan tersebut. Antaranya, keempat-keempat budaya tempatan tersebut dipengaruhi oleh agama atau keyakinan yang dianut oleh masyarakat tempatan dan mengandungi nilai-nilai murni yang positif yang sesuai diterapkan dalam kepimpinan.

Senarai nilai-nilai dalam masing-masing budaya lokal yang telah ditampilkan melalui Jadual 1., secara khusus menunjukkan adanya kesamaan nilai yang antaranya: cendekia, adil, rajin dan berani. Nilai-nilai tersebutlah yang kemudian digunakan sebagai nilai asas paling minimum yang mesti dimiliki untuk menjadi pemimpin. Oleh itu, maka pendekatan model kepimpinan yang berasaskan nilai-nilai budaya tempatan cuba dibentuk yang dapat dilihat dalam Rajah 2.



Rajah 2. Model kepemimpinan berasaskan nilai-nilai budaya tempatan

Rajah 2. menghuraikan bahawa perbandingan budaya tempatan Jepun, Korea Selatan, Indonesia, dan sub-Sahara Afrika menghasilkan kesamaan nilai asas antaranya “cendekia” yang bermakna berilmu dan berpengetahuan; “adil” yang ertinya kesesuaian bahagian dan peruntukan; “rajin” yang bererti bekerja keras dan sungguh-sungguh; dan “berani” yang maknanya membawa pembaharuan (inovatif) tanpa melawan aturan. Keempat-empat nilai tersebut merupakan bekal awal dan utama yang mesti dimiliki untuk memimpin sesebuah organisasi. Bermula daripada organisasi terkecil dan paling dekat dengan setiap individu iaitu keluarga, berlanjutan kepada organisasi yang lebih besar dan lebih kompleks iaitu masyarakat, sehingga kepada organisasi syarikat sama ada berskala kecil/serdahana/besar ataupun bertaraf tempatan/nasional/antarabangsa, serta organisasi kerajaan baik tempatan mahupun nasional.

Abd. Al-Rahman Ibn Muhammad Ibn Khaldun atau lebih dikenali sebagai Ibn Khaldun yang merupakan seorang pakar sains Islam yang tersohor menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan yang antaranya berilmu pengetahuan (cendekia), berkeadilan, bersungguh-sungguh sehingga mencapai kelayakan (rajin), dan kesatria berani yang mengutamakan kebebasan hak individu (Kesuma, 2012). Ciri-ciri kepemimpinan Ibn Khaldun tersebut adalah sama dengan nilai-nilai yang ditampilkan dalam Rajah 2.

Jika organisasi turut mengambil kira budaya setempat dalam menentukan pucuk pimpinan, maka organisasi boleh bergerak maju. Ini membolehkan usaha menerapkan keunikan budaya kepada semua pekerja dalam organisasi menjadi lebih mudah diterima oleh pegawai bawahan. Ini kerana semua anggota dalam organisasi akan menghormati amalan budaya turun-temurun mereka. Nilai budaya tempatan banyak dipengaruhi oleh agama yang dianut masing-masing bangsa. Ketaatan beragama mampu menghindarkan para kakitangan dan pegawai daripada melakukan perilaku buruk (Rodi, Jalaluddin & Azmi, 2015). Oleh itu, kefahaman ini akan seterusnya melonjak prestasi organisasi dengan terkekangnya amalan korupsi, kronisme dan nepotisme serta amalan negatif lain yang boleh melanggar etika dalam organisasi. Pemimpin yang berakar-umbi dan diasuh berasaskan budaya tempatan mampu membangunkan organisasi dengan cemerlang. Sekiranya pemimpin tersebut memimpin negara, pemimpin tersebut mampu muncul ke hadapan sebagai wira negara.

Kepimpinan berasaskan nilai-nilai budaya tempatan telah pun diimplimentasikan oleh salah seorang pemimpin yang berprestasi iaitu Gabenor provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia, Syahrul Yasin Limpo.

Beliau terpilih menjadi Ketua Asosiasi Gabenor se-Indonesia dan termasuk antara 98 ketua daerah terbaik peringkat dunia dalam *The 2012 World Mayor Prize* oleh *City Mayor Foundation* (World Mayor, 2012). Beliau juga mendapat Bintang Mahaputra Utama sebagai tanda kehormatan tertinggi daripada Presiden Indonesia pada tahun 2011 sebab telah berkontribusi besar dalam melahirkan konsep “*good governance and clean government*” (urus tadbir yang baik dan kerajaan yang bersih) yang menjadi inspirasi bagi kerajaan pusat dan tempatan di seluruh Indonesia (Muis, 2012). Dalam setiap kesempatan berbicara depan awam, beliau sentiasa mengalu-alukan agar nilai-nilai budaya tempatan mesti menjadi landasan utama bagi setiap individu dalam berperilaku, kakitangan dalam organisasi apapun, terutamanya para penjawat dan pimpinan dalam organisasi kerajaan. Beliau meyakini bahawa kejayaan yang diperolehi bersumber daripada upaya untuk sentiasa membangun peradaban dan mengimplimentasi nilai-nilai budaya tempatan yang diwariskan daripada nenek moyang (Limpo, 2012).

Kesimpulan

Nilai-nilai budaya tempatan yang menjadi panduan dan falsafah hidup orang Jepun, Korea Selatan, Indonesia, dan sub-Sahara Afrika, cenderung mempunyai kemiripan. Budaya tempatan tersebut, iaitu *bushido* di Jepun, *hahn* di Korea Selatan, *siri* di Indonesia, dan *ubuntu* di sub-Sahara Afrika. Walaupun menggunakan istilah sebutan yang berbeza-beza mengikut bahasa masing-masing bangsa, namun pada intinya keempat-empat budaya tersebut mengandungi nilai-nilai murni positif yang telah menjadi landasan sikap dan tingkah laku masyarakat. Nilai-nilai murni budaya tempatan telah menjadi faktor utama yang boleh memperkasakan kepimpinan. Kepimpinan terbaik akan menghasilkan kejayaan dalam organisasi apapun baik keluarga, masyarakat, syarikat mahupun kerajaan. Oleh itu, setiap pemimpin di sesebuah negara ataupun bangsa diharapkan mempunyai identiti dan ciri sendiri yang mencerminkan budaya aslinya dengan menggali dan mengamalkan nilai-nilai murni budaya tempatannya. Mengimplementasi dan mengembangkan nilai-nilai budaya tempatan secara berterusan boleh membawa kepada sesebuah kejayaan. Dengan demikian pula, maka identiti dan corak budaya masing-masing negara atau bangsa pun akan sentiasa berkekalan.

Rujukan

- Andaya LY (2004) *Warisan arung palakka, sejarah Sulawesi Selatan abad ke-17*, terjemahan daripada *The Heritage of Arung Palakka: A History of South Sulawesi (Celebes) in the Seventeenth Century*. Innawa, Makassar.
- Barnard CI (1948) *The function of the executive*. Harvard University Press., Cambridge, MA.
- Basjah CHS, Mustaring S (1966) *Semangat paduan rasa suku Bugis Makassar*. Yayasan Tifa Sirik, Surabaya.
- Brubaker TA (2013) Servant leadership, *ubuntu*, and leader effectiveness in Rwanda. *Emerging Leadership Journeys* 6(1), 95-131. Regent University School of Business & Leadership.
- Chen M (1995) *Asian management systems: Chinese, Japanese, and Korean styles of business*. Routledge, London.
- DeMente B (1990) *Korean etiquette and ethics in business*. NTC Business Books, Lincolnwood, Ill., U.S.A.
- Doe JS (2012) Influence of culture on leadership traits. A Capstone Research Project.
- Dorfman PW, Howell JP, Hibino S, Lee JK, Tate U, Bautista A (1997) Leadership in western and Asian Countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly* 8(3), 233-274. JAI Press Inc.
- Elfira M (2013) Model kepemimpinan berbasis kearifan lokal di Minangkabau dan Bugis. *Prosiding The 5th International Conference on Indonesian Studies: “Ethnicity and Globalization”*, pp. 15-26.

- El Said F (2011) Siri' na pacce [Cited 27 June 2015]. Available from: <https://fairuzelsaid.wordpress.com/2011/06/27/siri-na-pacce/>.
- Fahmid IM (2012) *Identitas dalam kekuasaan: Hibriditas kuasa, uang, dan makna dalam pembentukan elite bugis & makassar*. Innawa-ISPEI, Makassar.
- Farid AZA (2003) Siri', Pesse' dan Were' pandangan hidup orang Bugis. *Siri' dan pesse': Harga diri orang Bugis, Makassar, Mandar, Toraja, pengantar Abu Hamid*. Pustaka Refleksi, Makassar.
- Gibson JL, Ivancevich JM, Donnelly JH (2003) *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill/Irwin, Boston.
- Hamid A (2003) Siri' Butuh Revitalisasi. *Siri' dan Pesse': Harga Diri Orang Bugis, Makassar, Mandar, Toraja, pengantar Abu Hamid*. Pustaka Refleksi, Makassar.
- Hofstede GH (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, 2nd ed*. Sage Publications Inc, California.
- House RJ et al. (1999) Cultural Influences on leadership and organization: Project Globe. *Advances in Gender Research Series, 2nd Ed*. Emerald Group Publishing Ltd, Bingley, UK.
- Ibrahim A (2003) *Sulesana, Kumpulan Esai tentang Demokrasi dan Kearifan Lokal*. Lembaga Penerbitan Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Karim MA (2012) *Sejarah pemikiran dan perdaban Islam, cet.IV*. Pustaka Book Publisher, Yogyakarta.
- Kartodirdjo S (1984) *Kepemimpinan dalam Dimensi Sosial*. LP3ES, Jakarta.
- Kesuma AI (2012) Seven wonders of the local leadership of South Sulawesi. Dalam *Mata Air Peradaban-Memorial Gubernur Sulsel Syahrul Yasin Limpo / Asdar Muis RMS*. Citra Pustaka, Yogyakarta.
- Khairil Annas Jusoh (2009) *Siri Kepimpinan Evolusi Kepimpinan 1 Tinjauan Teori-Teori Terpilih*. Kasturi Jingga Corporation Sdn. Bhd, Kuala Lumpur.
- Kim WC, Maubourgne RA (1992) Parables of leadership. *Harvard Business Review* 70(4), 123-128.
- Likierman A (2009) Successful leadership-how would you know? *Journal Compilation Business Strategy Review*, pp.44-49. London Business School, London.
- Limpo SY (2012) pemimpin baik melahirkan peradaban. Dalam *Mata Air Peradaban-Memorial Gubernur Sulsel Syahrul Yasin Limpo / Asdar Muis RMS*. Citra Pustaka, Yogyakarta.
- Lyndon N, Selvadurai S, MJ Fuad, Amriah B, Mohd. Helmi Abdul Rahim (2012) Peranan budaya terhadap penyertaan lelaki dan wanita Bidayah dalam pendidikan. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space* 8(7), 163-172.
- Malunga C (2004) *Understanding organisational sustainability through African proverbs*. PACT Publications, Washington DC.
- _____ (2006) Learning leadership development from African cultures: A personal perspective. *INTRAC PraxisNote* 25, 1-13.
- Marzuki ML (1995) *Siri': Bagian Kesadaran Hukum Rakyat Bugis-Makassar (Sebuah Telaah Filsafat Hukum)*. Hasanuddin University Press, Ujung Pandang.
- Mattulada (1985) *Latoa, Satu Lukisan Analitis terhadap Antropologi Politik Orang Bugis*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- _____ (2002) Bab XII: Kebudayaan Bugis-Makassar. In: Koentjaraningrat (ed) *Manusia dan Kebudayaan*. Penerbit Djambatan, Jakarta.
- _____ (2003) Siri' dalam Masyarakat Makassar. *Siri' dan Pesse': Harga Diri Orang Bugis, Makassar, Mandar, Toraja, pengantar Abu Hamid*. Pustaka Refleksi, Makassar.
- Meiliani V (2013) Krisis Kepemimpinan menjadi Faktor Penyebab Krisis Multidimensi di Indonesia [Cited 15 September 2014]. Available from: <http://www.detikjunior.com/?p=71>.
- Muchiri MK (2011) Leadership in context: A review and research agenda for sub-Saharan Africa. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 84, 440-452.
- Muis ARMS (2012) *Mata Air Peradaban-Memorial Gubernur Sulsel Syahrul Yasin Limpo*. Citra Pustaka, Yogyakarta.

- Pelras C (2009) Hubungan Patron-Klien pada Masyarakat Bugis dan Makassar di Sulawesi Selatan. *Kuasa dan Usaha di Masyarakat Sulawesi Selatan*, ed.: Roger Tol, Kees van Dijk, Greg Acciaioli, Terjemahan Innawa, Cet. I. Innawa, Makasar.
- Rahim A (2012) *Pappaseng, Wujud Idea Budaya Sulawesi Selatan*. Bidang Sejarah dan Kepurbakalaan, Dinas Kebudayaan dan Kepariwisata Provinsi Sulawesi Selatan, Makassar.
- Rahim A (2011) *Nilai-nilai utama kebudayaan bugis*. Penerbit Ombak, Yogyakarta.
- Rodi Wahyudi, Jalaluddin Abdul Malek, Azmi Aziz (2015) Ketaatan beragama dan salahlaku pentadbiran dan birokrasi dalam kalangan kakitangan awam di Kota Pekanbaru, Provinsi Riau, Indonesia. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space* 11(4), 39-48.
- Salambasjah CH (1966) *Semangat paduan rasa Suku Bugis dan Makassar dan semangat trilogi adjaran pemimpin besar revolusi, Bung Karno*. Jajasan Tipa Sirik Ekasila, Surabaya.
- Smith PB, Peterson MF (1988) *Leadership, organization and culture: An event management model*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Steers RM, Shin YK, Ungson GR (1989) *The Chaebol: Korea's new industrial might*. Harper, New York.
- Stogdill RM (1948) Personal factors with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology* 28, 35-71.
- Suhana Saad, Kartini Aboo Talib@Khalid (2015) Implimentasi budaya kerja Jepun dalam organisasi di Malaysia. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space* 11(6), 1-10.
- Suwirta A, Hermawan IC (2012) Masalah Karakter Bangsa dan Figur Kepimpinan di Indonesia: Perspektif Sejarah. *Jurnal ATIKAN* 2(1), 133-154.
- Tangwa G (1998) Democracy and development in Africa: Putting the horse before the cat. In: *Road companion to Democracy and Meritocracy*. Kola Tree Press, Bellington, WA.
- Thoha M (2004) *Perilaku organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Tsui AS, Zhang ZX, Wang H, Xin KR, & Wu JB (2006) Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly* 17, 113-137.
- Western S (2008) *Leadership: A Critical Text*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Widyahartono B (2008) Telaah - Korea Selatan masuki era baru [Cited 29 June 2015]. Available from: <http://www.antaraneews.com/berita/95220/telaah--korea-selatan-masuki-era-baru>.
- _____ (2009) Telaah Semangat Berprestasi China, Jepang, dan Korea Selatan. Artikel ANTARA News. [Cited 3 July 2014]. Available from: <http://www.antaraneews.com/berita/159241/telaah---semangat-berprestasi-china-jepang-dan-korea-selatan>.
- World Mayor (2012) World Mayor 2012: the final long-list [Cited 17 Jun 2014]. Available from: http://www.worldmayor.com/contest_2012/longlist-2012.html.
- Zuraidah Abdullah, Zahir Ahmad, Nuwairi Khaza'ai (2012) Pantun dan Ungkapan Melayu sebagai Wahana Kepemimpinan Melayu ke Arah Pembangunan Modal Ihsan. *Jurnal Melayu* 9, 155-170.
- Zutar (2010) Prinsip hidup orang Jepang Cina dan Korea. *Artikel blog* [Cited 25 July 2015]. Available from: <http://zutars.blogspot.com/2010/01/prinsip-hidup-orang-jepang-cina-dan-korea.html>.