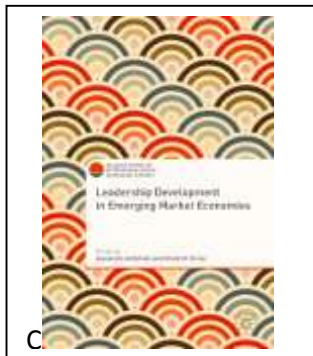


## Book Review

Publish Online: 16 Dec 2020



### **Leadership Development in Emerging Market Economies**

**Santi Retno Sari**

Universitas Islam Attahiriyah

Email: santiretnosari@gmail.com

Judul : Leadership Development in Emerging Market Economies  
Pengarang : Bersama  
Editor : Alexandre Ardichvili dan Khalil M. Dirani  
Bahasa : Inggris  
Halaman : 330  
Tahun : 2017  
Penerbit : Palgrave MacMilan by Springer Nature

### **Pendahuluan**

*Emerging Market economies* yang juga sering dikaitkan dengan negara-negara ekonomi berkembang merupakan negara yang bertransisi dari negara belum berkembang menuju ke negara industri modern dengan standar hidup yang lebih tinggi. Beberapa mempercayai bahwa negara-negara *emerging market* terutama lima besar negara ini yang masuk dalam kategori BRICS akan mengalahkan atau mampu bersaing dengan negara kelompok G7 (Mostafa dan Mahmoo, 2015). Sebaliknya, penelitian Chang dkk. (2018) mengungkapkan bahwa negara yang tergabung dalam BRICS memiliki tingkat efisiensi penggunaan sumber daya dan produktivitas yang lebih baik dibandingkan dengan negara yang tergabung dalam G7. Bahkan dalam keadaan krisis karena pandemi, rata-rata GDP negara emerging markets masih lebih baik dibanding kelompok negara G7 (IMF).

Kesuksesan perkembangan ekonomi negara-negara emerging market tidak akan terlepas dari kesuksesan industri dan perusahaan yang menggerakkan roda ekonomi. Kesuksesan industri dan perusahaan penggerak ekonomi juga tidak akan terlepas dari sumber daya manusia di dalamnya terutama pemimpin. Tantangan pada era digital saat ini adalah penciptaan keunikan sumber daya manusia terutama pemimpin. Kepemimpinan merupakan bagian yang masih belum bisa tergantikan dengan robotik, digitalisasi ataupun otomatisasi. Tak pelak lagi keberhasilan suatu perusahaan bahkan negara dan juga perkembangan ekonomi akan banyak berasal dari pemimpin para industri. Oleh karena itu pembahasan buku dengan tema

pengembangan kepemimpinan pada negara emerging market ini masih sangat relevan. Bagaimana mengembangkan pemimpin yang mampu mengantarkan negara *emerging market* berhasil sangat diperlukan.

### **Pembahasan Isi**

Buku ini terdiri dari 17 bab, yang mana terbagi menjadi 4 bagian (*part*). Bab satu merupakan pendahuluan dan tidak dikategorikan dalam bagian manapun. Pembagian bagian atau *part* dalam buku ini berdasarkan pemetaan negara-negara yang masuk dalam kategori *emerging market*. Setiap bab menjelaskan pengembangan kepemimpinan pada satu negara. Bagian Pertama, terdiri dari 5 bab yang setiap bab nya merupakan negara-negara dalam kelompok BRICs yaitu Brazil, Rusia, India, China dan South Africa. Lima besar ini merupakan lima negara dalam kategori emerging market yang dianggap memberikan kontribusi atau GDP paling besar dan diperkirakan gabungan kelima negara ini akan mampu menyaingi pendapatan atau GDP dari kelompok negara G7. Bagian kedua, merupakan perwakilan kelompok negara *emerging market* yang masuk dalam Asia yang diwakili oleh Indonesia, Malaysia, Thailand dan Vietnam serta Korea Selatan. Bagian ketiga, menjelaskan pengembangan kepemimpinan pada negara-negara *emerging market* yang berada di Afrika dan Timur Tengah diwakili dengan Kenya, Ghana, Saudi Arabia dan Turki. Bagian terakhir buku ini ditutup pada bagian keempat dengan dua bab yang terdiri dari pengembangan kepemimpinan pada dua negara wilayah Eropa Timur diwakili oleh Polandia dan Hungaria.

Bab Satu, merupakan penjelasan mengenai sistematika dan alokasi serta alasan pembagian dan alokasi bab per bab dalam buku ini. Bab ini memberikan penjelasan alasan pemilihan perwakilan negara-negara yang masuk dalam kategori emerging market yang diulas dalam buku ini mengingat banyaknya negara-negara yang masuk sebagai kategori *emerging market*. Bab awal ini menjelaskan pentingnya mengenai pengembangan kepemimpinan dan hubungannya dengan negara-negara *emerging markets*. Bab awal ini menguraikan alasan utama diterbitkannya buku dengan tema ini. Tema yang mengkhususkan pada diskusi topik dan praktek pengembangan kepemimpinan pada negara-negara *emerging market economies*, yang mana secara umum setiap bab menjelaskan bagaimana pengembangan kepemimpinan pada negara tertentu dengan melihat satu atau lebih dari ketiga faktor yang mungkin mempengaruhi pengembangan kepemimpinan dalam negara tersebut. Ketiga faktor itu adalah faktor norma, budaya, nilai-nilai yang dibawa baik secara nasional ataupun ras, agama dan sosial budaya serta normatif. Faktor kedua adalah faktor politik, hukum, aturan dan struktur organisasi, ukuran-ukuran organisasi serta struktur kepemilikan perusahaan yang meliputi perusahaan-perusahaan dalam negara tersebut. Faktor ketiga, dalam menjelaskan bagaimana pengembangan kepemimpinan di negara negara yang dibahas juga dilihat dari faktor kompetensi global bagi kepemimpinan.

Bagian satu, bagian ini terdiri lima bab dengan lima negara yang diulas dimulai dari Brazil, Rusia, India, China dan diakhiri dengan Afrika Selatan. Bagian satu dimulai pada bab dua, keunikan fenomena pengembangan kepemimpinan di Brazil diungkapkan oleh buku ini. Kebutuhan pengembangan kepemimpinan di Brazil diilustrasikan dengan kasus pengembangan kepemimpinan pada perusahaan yang telah berdiri lama dan besar yang

bertahan dan berkembang dengan baik sampai saat ini di Brazil. Ilustrasi ini menggambarkan bagaimana pengembangan kepemimpinan akan membentuk sistem pembelajaran organisasi, yang mana menekankan pada penggabungan baik eksplorasi dan eksploitasi. Pemusatan pada salah satunya sering mengakibatkan kelalaian di sisi yang lain. Setelah pembahasan pengembangan kepemimpinan di Brazil berlanjut ke bab selanjutnya membahas di negara Rusia. Pengembangan kepemimpinan di negara federasi Rusia menjadi isi dari bab tiga buku ini. Rusia masih mengejar ketinggalan dalam pengembangan kepemimpinan, di mana sebelumnya di bawah rejim sosialis, kepemimpinan merupakan kosakata yang tidak masuk dalam pengembangan sumber daya manusia. Dukungan penelitian untuk pengembangan kepemimpinan ini masih sangat kurang, meskipun begitu, proses pembelajaran pengembangan kepemimpinan banyak digalakkan bahkan sudah masuk dalam organisasi menengah dan kecil. Pembahasan ketiga dari bagian satu buku ini adalah bab empat. Bab empat buku ini menjelaskan pengembangan kepemimpinan pada negara India. Pengembangan kepemimpinan di India menekankan pada pengembangan baik di level organisasi dan juga level individu. Gaya kepemimpinan yang banyak digunakan dan diterima di India adalah gaya kepemimpinan transformasional, hal ini dijelaskan dalam buku ini yang mana sesuai dengan budaya yang berkembang di India. Setelah pembahasan mengenai kepemimpinan di India dilanjutkan ke bab lima. Pengembangan kepemimpinan di China, diuraikan dalam bab lima buku ini. Pengembangan kepemimpinan di China, menampilkan adanya istilah *guanxi* merupakan hal yang penting bagi pembentukan hubungan pemimpin dengan yang dipimpin, melibatkan jaringan dan sosial budaya pemimpin untuk bisa efektif memimpin. Pengembangan kepemimpinan di China tidak luput dari budaya konfusianisme dan juga ideologi komunis, yang mana keduanya berpadu padan untuk membentuk pemimpin yang efektif di China. Pemimpin yang sesuai dengan keduanya disinyalir adalah pemimpin yang paternalistik, autentik dan pemimpin yang melayani. Masih sangat diperlukan pemimpin yang mampu menjadi pemimpin global, karena lemahnya kemampuan adaptasi budaya, manajemen lintas budaya, manajemen bisnis internasional dan juga jaringan lintas budaya. Bab enam, bab terakhir dalam bagian satu ini membahas pengembangan kepemimpinan di negara Afrika Selatan. Di Negara ini filosofi kepemimpinan terbagi menjadi dua yaitu Afrocentris dan Eurocentris. Sehingga pengembangan kepemimpinan sebaiknya mampu menggabungkan kedua filosofi tersebut. Pembahasan pengembangan kepemimpinan di Afrika Selatan mengakhiri bagian satu buku ini.

Bagian dua, pada bagian ini terdapat 5 bab, mengulas pengembangan kepemimpinan perwakilan negara-negara kategori *emerging markets economies* di Asia. Negara yang menjadi perwakilan adalah Indonesia, Malaysia, Thailand, Vietnam, dan Korea Selatan. Bagian dua ini dimulai dari bab tujuh, mengulas pengembangan kepemimpinan di Indonesia. Bab ini menekankan bahwa pengembangan kepemimpinan di Indonesia difokuskan pada pendidikan yang lebih tinggi. Empat perguruan tinggi ditunjuk untuk mampu menjadi inkubator kepemimpinan. Meskipun proses ini masih dirasa perlu terus ditingkatkan. Masih banyak gap terjadi pada praktek dan penerapannya, sehingga masih sangat diperlukan pengembangan lebih lanjut untuk menyukseskan program pengembangan kepemimpinan di Indonesia. Dari Indonesia pembahasan selanjutnya beralih ke negara tetangga yaitu Malaysia. Bab delapan, kepemimpinan di Malaysia di nilai masih kurang dibanding dengan negara-negara lain di dunia. Buku ini memberikan penekanan bahwa perlunya peningkatan keahlian yang lebih

menekankan pada partisipasi karyawan di Malaysia. Meskipun begitu, buku ini menjelaskan bahwa pemerintahan Malaysia sangat peduli dengan pengembangan kapasitas sumber daya manusianya, diperlihatkan dengan program-program mengkhhususkan pada pengembangan bakat sumber daya manusia (*management talent*) dan juga pelatihan kepemimpinan dalam pendidikan dan merangsang pendidik untuk mampu menerapkan kepemimpinan yang baik dan juga membantu menyebarkan pada sektor publik. Bagaimanapun juga hasil yang sudah dicapai dengan tingkat keinginan yang dihasilkan harus terus dievaluasi untuk mampu menutup gap yang ada. Penjelasan ini mengakhiri bab delapan. Bab sembilan, mengupas kepemimpinan di Thailand. Dalam buku ini diuraikan pada pengembangan kepemimpinan di Thailand bahwa Thailand menekankan pentingnya dan fokus pengembangan kepemimpinan dalam beberapa lapis atau level dalam organisasi dari pekerja level paling bawah sampai dengan pemimpin paling atas yaitu pemimpin organisasi. Yang mana pengembangannya akan berbeda-beda, tiap lapisnya disesuaikan dengan kebutuhan, kepentingan pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwa Thailand mengembangkan program kepemimpinan dengan menyesuaikan kebutuhan di setiap lapisan atau level dalam organisasi. Berbeda dengan di Thailand, Vietnam bisa dikategorikan masih relatif baru dalam pengembangan kepemimpinan. Bab sepuluh, membahas ketertinggalan pengembangan kepemimpinan di negara Vietnam. Bagi Negara Vietnam pengembangan kepemimpinan masih lah relatif baru dan masih memerlukan perjalanan panjang untuk dilihat hasilnya. Tetapi setidaknya negara ini telah melihat pentingnya mengembangkan bakat, membangun *human capital*, dan juga *leadership development*. Upaya dalam meningkatkan pengembangan manusia dan kepemimpinan telah dicanangkan dan dijalankan, tetapi masih banyak kekurangan-kekurangan dalam prosesnya, dan masih terus memerlukan perbaikan. Bab sebelas mengakhiri bagian kedua buku ini, membahas pengembangan kepemimpinan di negara Korea Selatan. Korea Selatan dengan pertumbuhan ekonomi yang pesat telah menyadari pentingnya pengembangan kepemimpinan. Para Pelaku usaha besar yang sering dinamakan Chaebol telah menerapkan pengembangan kepemimpinan yang mengadopsi dari Jepang dan akhir-akhir ini beralih ke Amerika. Pengembangan kepemimpinan menggabungkan budaya dan filosofi lokal yaitu konfusianisme, yang mana menggabungkan yin dan yang. Yin dan yang yang bertolak belakang tetapi mampu menjadi satu kesatuan yang harmonis. Hal ini mengungkapkan penggabungan efisiensi dan fleksibilitas. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan Korea Selatan memusatkan pada keselarasan antara kepemimpinan yang fleksibel dan kepemimpinan yang mampu menghadapi paradoksial dengan cara-cara yang bijaksana.

Bagian tiga, merupakan pembahasan pengembangan kepemimpinan di daerah Afrika dan Timur Tengah, diawali dengan membahas kepemimpinan di negara Ghana yang merupakan bab 12. Pengembangan kepemimpinan di Afrika dikelompokkan menjadi empat bagian, yaitu berdasar pandangan tradisional, berdasarkan pendidikan, berdasarkan agama, dan berdasarkan pandangan kontemporer. Kempatnya memiliki kesamaan terciptanya *power distance* yang tinggi. Proses pengembangan kepemimpinan di Ghana dilalui dengan *story telling*, *coaching* dan *mentoring*. Setelah membahas Ghana, bab selanjutnya berganti ke Kenya. Pengembangan kepemimpinan di Kenya sangat erat dengan filosofi aslinya yang sering disebut dengan "*ubuntu*", -seseorang bisa menjadi orang dengan melalui orang lain. Filosofi *ubuntu*

yang berhubungan dengan pengembangan kepemimpinan menganut tiga prinsip dasar yaitu *consensus building, dialogue, spirituality*. Ketiga prinsip dasar ini diharapkan mampu membentuk pemimpin yang lebih peduli, bermartabat, penuh rasa hormat dan berintegritas yang membawa organisasi menjadi lebih kompetitif. Setelah membahas pengembangan kepemimpinan di Afrika yang diwakili oleh Ghana dan Kenya, bagian tiga buku ini melanjutkan membahas pengembangan kepemimpinan di Timur Tengah diawali dengan *kingdom of Saudi Arabia*. Bentuk kepemimpinan *kingdom of Saudi Arabia* adalah kerajaan. Dinasti kerajaan ini memperlihatkan tidak banyak perubahan gaya kepemimpinan dalam konteks beradaptasi dengan perubahan tuntutan persaingan pasar. Buku ini mengulas bahwa hal ini sedikit memprihatinkan karena tren ke depan, tuntutan pengembangan kepemimpinan yang mampu beradaptasi dan mampu mengatasi perubahan sangat diperlukan. Ini menjadi tugas dan beban yang harus diserahkan bagi generasi penerus kerajaan berikutnya. Buku ini mengulas pentingnya pengembangan kepemimpinan yang lebih adaptif di Saudi Arabia untuk mampu bersaing di pasar yang lebih kompetitif. Bab selanjutnya adalah bab 15 mengungkapkan tentang kepemimpinan dan proses pengembangannya di Turki. Kepemimpinan di Turki menganut kepemimpinan karismatik sesuai dengan ajaran Islam yang dibawa oleh Rosul Nabi Muhammad SAW. Teori kepemimpinan dari dunia barat tidak terlalu berarti di Turki dikarenakan pengembangan kepemimpinan di Turki sering dipertukarkan dan masuk dalam kategori pengembangan manajemen. Turki merangsang adanya pengembangan kepemimpinan yang mampu menggerakkan inovasi para karyawan dikarenakan 99% perusahaan di Turki merupakan UMKM.

Bagian empat, memasuki daerah negara Eropa yang diwakili oleh dua negara Eropa bagian timur. Bagian ini dimulai dari bab 16 yang membahas pengembangan kepemimpinan di negara *emerging market* Polandia. Dengan adanya pergeseran politik di tahun 1989, menuju pada ekonomi pasar baru membuka peluang untuk perubahan sumber daya yang sesuai dengan pasar baru. Hal ini menjadi dasar perubahan pengembangan kepemimpinan dan sumber daya manusia di Polandia. Di awal era ini program pengembangan kepemimpinan lebih memenuhi kepada kebutuhan pasar, sehingga beberapa penelitian juga membuktikan kurang cakupannya kepemimpinan di awal era ini. Era selanjutnya semakin lebih baik dengan adanya pelatihan dan pendidikan yang lebih menekankan kepada soft skill kepemimpinan dan juga motivasi individu, karena bagaimanapun kepemimpinan dan keinginan untuk terus maju dan berkembang terletak kuncinya pada individu itu sendiri. Pengembangan kepemimpinan di Polandia akan terus berkembang ke arah yang lebih baik. Bergeser dari Polandia pembahasan dilanjutkan ke bab 17 negara Hungaria. Hungaria menekankan pengembangan kepemimpinan di berbagai level, level individu, organisasi dan kelompok serta level sosial. Level individu mengungkapkan kecocokan pada kepemimpinan yang dikembangkan dengan gaya kepemimpinan autentik, sedangkan pada level kelompok atau organisasional kepemimpinan perlu mengembangkan lebih kepada gaya kepemimpinan etis. Pada level sosial kepemimpinan diarahkan untuk dikembangkan menjadi gaya kepemimpinan berkelanjutan sesuai dengan keinginan pasar saat ini yaitu keberlanjutan. Hungaria sadar dalam pengembangan ini memerlukan kerjasama yang baik dari semua sektor dan semua pelaku yang terlibat baik pemerintah, dunia pendidikan dan juga sektor bisnis. Bab ini menutup keseluruhan dari buku ini.

## **Kesimpulan**

Buku ini memberikan wawasan yang menarik terutama bagi teori pengembangan kepemimpinan dan juga bagi para praktisi dalam pengembangan kepemimpinan dan praktisi yang hendak menerapkan pengembangan kepemimpinan. Bahasa yang jelas dan mudah dipahami meskipun bagi pembaca yang masih awam dengan teori kepemimpinan. Buku ini mampu memberikan gambaran meskipun tidak menjadi hal yang pasti atau patokan utama, tetapi setidaknya memberikan gambaran bagaimana kepemimpinan di berbagai negara yang masuk ke dalam kategori *emerging market economies* dikembangkan dan praktik-praktik kepemimpinan di negara tersebut, yang nantinya sebagai arahan kepemimpinan yang diperkirakan akan menguasai pasar dunia.

Beberapa negara mungkin sudah tidak terlalu relevan atau tidak mewakili kejayaan *emerging market economies* dengan keadaan saat ini. Meski begitu, secara keseluruhan buku ini cukup mewakili kesuksesan negara-negara *emerging market economies* yang dikhususkan pada pengembangan kepemimpinan. Kesimpulannya, buku ini masih sangat relevan dan perlu untuk dibahas pada tahun-tahun ini.

## **Referensi**

- Ardichvili, A., & Dirani, K.M. (Eds). (2017). *Leadership Development in Emerging Market Economies*. Palgrave MacMilan by Springer Nature.
- Chang, M., Hu, J., Chang, H. (2018). Resource Efficiency and Productivity Changes in the G7 and BRICS Nations. *Polish Journal of Environmental Studies*, 27(6), 2463-2474. <https://doi.org/10.15244/pjoes/81065>
- Mostafa, G. & Mahmood, M. (2015), "The rise of the BRICS and their challenge to the G7", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 10 No. 1, pp. 156-170. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2012-0063>
- <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020#Growth%20Projections%20Table>