

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/318012830>

# Kepemimpinan dan Transformasi Ekonomi: Kajian Desa Blimbingsari

Book · April 2016

CITATION

1

READS

979

2 authors:



**I Wayan Ruspendi Junaedi**  
Universitas Dhyana Pura Bali

63 PUBLICATIONS 94 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Dermawan Waruwu**  
Universitas Dhyana Pura Bali

66 PUBLICATIONS 70 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Cognitive Behavior Therapy [View project](#)



Capacity Building Of The people and Church Leader [View project](#)

# KEPEMIMPINAN & TRANSFORMASI EKONOMI

Kajian Desa Blimbingsari



**Dr. I Wayan Ruspindi Junaedi, SE.,M.A.**  
**Dermawan Waruwu, S.Th.,M.Si.**



**KEPEMIMPINAN  
DAN  
TRANSFORMASI EKONOMI**

**Kajian Desa Blimbingsari**

**Dr. I Wayan Ruspendi Junaedi, SE.,M.A.  
Dermawan Waruwu, S.Th.,M.Si.**

**Pustaka Larasan  
2016**

**KEPEMIMPINAN DAN TRANSFORMASI EKONOMI**  
**Kajian Desa Blimbingsari**

**Penulis**

Dr. I Wayan Ruspindi Junaedi, SE.,M.A.  
Dermawan Waruwu, S.Th.,M.Si.

**Tata letak**

Slamat Trisila

**Penerbit**

**Pustaka Larasan**

jalan Tunggul Ametung IIIA/11B  
Denpasar, Bali

Telepon: 0361363433

Ponsel: 0817353433

Pos-el: [pustaka\\_larasan@yahoo.co.id](mailto:pustaka_larasan@yahoo.co.id)

[www.pustaka-larasan.com](http://www.pustaka-larasan.com)

**Cetakan Pertama: 2016**

**ISBN 978-602-1586-58-7**

## KATA PENGANTAR

Dengan penuh ucapan syukur yang tidak terhingga kami sampaikan kepada Allah Tritunggal atas karunia-Nya yang berlimpah, sehingga buku ini bisa selesai kami tulis dan berada di tangan Anda saat ini. Rasanya tidak ada hal yang paling berharga di dunia ini selain mengucap syukur dalam segala hal. Implementasi dari rasa syukur itu kami wujudkan melalui karya dengan menulis buku ini. Hidup ini terasa hampa tanpa ada karya yang bermanfaat bagi banyak orang. Oleh sebab itu, buku kami yang berjudul: **“Kepemimpinan dan Transformasi Ekonomi”** ini sangat tepat untuk memberikan inspirasi bagi Anda yang ingin memimpin sebuah lembaga atau organisasi dan bahkan yang merindukan perubahan di daerahnya masing-masing.

Buku yang ada di tangan Anda saat ini merupakan hasil penelitian dan sekaligus refleksi dari semua pengalaman maupun pengamatan kami selama ini secara khusus di Desa Blimbingsari-Bali dan Indonesia pada umumnya. Berdasarkan pengalaman dan pengamatan itulah kami berkesimpulan bahwa sangat baik untuk ditulis dalam buku ini. Setiap orang yang membaca buku ini akan sangat berbahagia serta dapat menambah pengetahuan dalam memimpin sebuah organisasi atau lembaga, sehingga setiap orang yang ada di dalamnya memiliki semangat dalam berkarya demi kemajuan ekonominya, baik secara pribadi maupun kelompoknya masing-masing.

Dalam buku ini menguraikan tentang prinsip kepemimpinan spiritual sebagai landasan untuk melakukan transformasi bagi sebuah desa atau daerah-daerah tertinggal. Pembangunan ekonomi pedesaan atau pun daerah tertinggal dapat dilakukan apabila ada pemimpin yang memiliki karakter dan prinsip kepemimpinan spiritual. Banyak

orang yang ingin menjadi pemimpin, namun mereka belum tentu memiliki karakter pemimpin spiritual. Pemimpin spiritual bukanlah pemimpin agama, tetapi pemimpin yang melaksanakan tugasnya dengan berlandaskan pada kebenaran, kejujuran, ketulusan, dan rela melayani dengan sepenuh hati. Setiap orang yang ingin memimpin orang lain maka harus terlebih dahulu belajar memimpin dirinya sendiri. Memimpin diri sendiri sangat sulit dibandingkan dengan memimpin orang lain. Jadi, kepemimpinan spiritual harus diawali dari kemampuan untuk memimpin dan mengendalikan diri sendiri.

Kepemimpinan spiritual merupakan syarat utama bagi setiap orang yang ingin menjadi pemimpin pada sebuah lembaga atau organisasi di dunia ini. Kehandalan seorang pemimpin spiritual pasti mampu membuat transformasi ekonomi pada setiap lembaga atau organisasi yang dipimpinya. Secara khusus buku ini dianjurkan bagi pemimpin-pemimpin yang ada di daerah yang masyarakatnya mengalami kesulitan ekonomi serta keterbatasan infrastruktur. Dalam membangun desa yang tertinggal atau miskin sekalipun, tentu sangat dibutuhkan kehandalan seorang pemimpin seperti pemimpin-pemimpin yang ada di Desa Blimbingsari. Terlebih-lebih pada era Masyarakat Ekonomi Asean yang sedang berlangsung saat ini tentu dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki nyali untuk bersaing dengan negara-negara lain.

Akhir kata, kami menyadari bahwa buku ini masih banyak kekurangan di sana-sini. Kritik dan saran sangat kami harapkan demi mencapai kesempurnaan pada buku ini. Lebih penting lagi, kiranya buku ini dapat bermanfaat dalam rangka membangun daerah kita masing-masing, sehingga masyarakatnya mengalami peningkatan ekonominya.

Denpasar-Bali, 1 April 2016

Penulis

# DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	iii
<b>BAB I KONDISI DESA BLIMBINGSARI .....</b>	<b>1</b>
A. Letak Geografis .....	1
B. Luas Area dan Fungsi Lahan .....	2
C. Kondisi Kependudukan .....	3
D. Jenis Mata Pencaharian .....	4
E. Desa Kristen Pertama di Bali .....	4
F. Gereja Mirip Pura .....	6
G. Pintu Gerbang Kuri Agung .....	8
H. Tanah Kuburan Giri Astina Raga .....	10
<b>BAB II DASAR-DASAR KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>11</b>
A. Pengertian Kepemimpinan .....	11
B. Konsep Kepemimpinan .....	14
C. Teori Kepemimpinan .....	17
D. Ciri-Ciri Pemimpin .....	19
E. Karakter Pemimpin .....	23
F. Fungsi dan Peran Pemimpin .....	24
G. Tolok Ukur Kepemimpinan .....	29
H. Gaya Kepemimpinan .....	30
I. Tipe-Tipe Kepemimpinan .....	37
J. Hubungan Pemimpin Dengan Manajemen ...	40
K. Kendala-Kendala Dalam Memimpin .....	43
<b>BAB III KEPEMIMPINAN SPIRITUAL .....</b>	<b>47</b>
A. Konsep Kepemimpinan Spiritual .....	47
B. Belajar Dari Sang Guru Spiritual .....	51

C. Munculnya Pemimpin Spiritual .....	53
D. Prinsip Kepemimpinan Spiritual .....	54
E. Kepribadian Pemimpin Spiritual .....	59
F. Kepemimpinan Spiritual di Blimbingsari .....	63

#### **BAB IV KEPEMIMPINAN DAN TRANSFORMASI DESA BLIMBINGSARI .....**

A. Peranan Pemimpin di Blimbingsari .....	69
B. Kepemimpinan dan Transformasi Ekonomi...	70
C. Perjuangan Masyarakat Blimbingsari .....	78
D. Alas Cekik Yang Angker .....	81
E. Sengsara Membawa Kemenangan .....	84
F. Kekristenan Yang Mendunia .....	88
G. Fase-fase Transformasi .....	90

#### **BAB V KEPEMIMPINAN DALAM MEMASUKI ERA MASYARAKAT EKONOMI ASEAN DAN GLOBAL .....**

A. Dilema Kepemimpinan di Indonesia .....	97
B. Kepemimpinan Berkarakter Pelayan .....	100
C. Kepemimpinan Berkarakter Gembala .....	103
D. Kepemimpinan Berkarakter Pengurus .....	105
E. Ciri Pemimpin Era MEA dan Global .....	107

#### **BAB VI PERANAN PEMIMPIN DALAM BER— WIRAUSAHA .....**

A. Konsep Kewirausahaan .....	111
B. Kepemimpinan dan Kewirausahaan .....	115
C. Pemimpin Yang Transformasional .....	118
D. Efektifitas Kepemimpinan Dalam Ber— wirausaha .....	121
E. Kepemimpinan dan Peluang Usaha .....	127



F. Wirausaha Kreatif dan Inovatif .....	130
G. Optimisme Dalam Kewirausahaan .....	131
<b>BAB VII KEPEMIMPINAN DAN MODAL SOSIAL</b> .....	133
A. Peranan Modal Sosial .....	133
B. Pemimpin Dalam Komunitas Sosial .....	138
C. Peran Pemimpin Dalam Perubahan Sosial ....	142
D. Keberhasilan Transformasi Sosial .....	144
E. Etos Kerja Dalam Kekristenan .....	158
F. Pengaruh Etos Kerja Dalam Pembangunan ...	163
G. Modal Sosial Dalam Pembangunan .....	166
<b>BAB VIII PERANAN PEMIMPIN DALAM PEM- BANGUNAN MASYARAKAT</b> .....	169
A. Teori Pembangunan dan Konsep Trans- formasi .....	169
B. Pemimpin Yang Transformasional .....	171
C. Sistem Pembangunan Masyarakat .....	176
D. Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan .....	179
E. Pembangunan Infrastruktur .....	182
F. Proses Transformasi Desa .....	184
G. Pembangunan Desa Miskin Menjadi Sejahtera	188
H. Hasil Transformasi Yang Menggairahkan ....	190
<b>BAB IX TRANSFORMASI ALAS CEKIK MENJADI DESTINASI WISATA</b> .....	193
A. Angkatan Muda Meninggalkan Blimbingsari	193
B. Daya Tarik Kota (Urbanisasi) .....	195
C. Desa Yang Makmur .....	196
D. Sumber Daya Air Yang Tepat Guna .....	198
E. Ekonomi Kreatif Menuju Desa Wisata .....	200
F. Blimbingsari Sebagai Destinasi Wisata .....	203

G. Strategi Menjadi Desa Wisata Unggulan .....	208
H. Konflik Pemilik <i>Guest House</i> .....	211
I. Pembentukan <i>Sekaa Gong</i> .....	211
J. <i>Kamben dan Udeng</i> Sebuah Kontekstual .....	213
<b>BAB X KESIMPULAN</b> .....	215
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	219
<b>LAMPIRAN</b> .....	223
<b>GLOSARIUM</b> .....	227
<b>INDEKS</b> .....	229
<b>RIWAYAT PENULIS</b> .....	231

# BAB I

## KONDISI DESA BLIMBINGSARI

### A. Letak Geografis

Secara geografis, Desa Blimbingsari terletak melintang dari timur ke barat dalam wilayah administratif Kabupaten Jembrana, Provinsi Bali. Wilayahnya berupa dataran rendah dan dataran tinggi yang terdiri dari pegunungan serta perbukitan. Sebelah utara dan barat desa merupakan kawasan hutan jati (bukit dan gunung Klatakan). Di bagian selatan berbatasan dengan desa Pangkung Tanah dan di sebelah timur berbatasan dengan Desa Ekasari. Desa Blimbingsari merupakan salah satu dari sepuluh desa yang ada di Kecamatan Melaya, Kabupaten Jembrana. Pembagian kawasan atau tata ruang desa ini terlihat seperti bentuk gambar salib.



Gambar: Desa Blimbingsari Berbentuk Salib  
(Sumber: Ferdinand Ludji, 2010)

Memang di desa ini tidak ditemukan peninggalan bersejarah (kebudayaan) yang berumur tua sebagaimana umumnya desa-desa lain yang ada di Bali. Mengingat Blimbingsari merupakan sebuah desa yang relatif baru dan dibuka pada tahun 1939. Untuk menjangkau desa ini tidaklah sulit sekitar 25 km dari Kota Kabupaten Jembrana dan 120 km dari Kota Denpasar. Keberadaan desa ini merupakan cikal bakal perkembangan kekristenan di Bali. Mayoritas penduduknya memeluk agama Kristen (Protestan) karena menjadi tempat pembuangan orang Kristen seluruh wilayah Bali pada waktu itu. Kendati desa ini jauh dari pusat kota dan daerah terpencil, tetapi beberapa kali meraih juara sebagai desa terbersih, desa wisata, dan bebas narkoba, baik dari tingkat kabupaten, provinsi, maupun secara nasional.

## **B. Luas Area dan Fungsi Lahan**

Berdasarkan data yang ada di Kantor Kepala Desa pada tahun 2005 menunjukkan bahwa Desa Blimbingsari memiliki luas secara keseluruhan sekitar 443 ha. Luasan tanah pemukiman sekitar 55,88 ha (12,61%), tanah perkebunan/ladang sekitar 351,12 ha (79,26%), tanah sawah tadah hujan sekitar 10 ha (2,26%), tanah adat sekitar 20 ha (4,51%), dan tanah pemerintah sekitar 6 ha (1,35%).

Desa ini mempunyai dua banjar kedinasan yaitu Banjar Blimbingsari dan Banjar Ambyarsari. Banjar Blimbingsari berlokasi di tengah-tengah Desa Blimbingsari yang berdekatan dengan GKPB Gereja Pniel Blimbingsari dan SDK Maranatha. Sementara Banjar Ambyarsari berlokasi agak dipinggiran desa sekitar 4 km dari Banjar Blimbingsari. Blimbingsari merupakan desa yang asri karena banyak pepohonan yang hijau, penataan rumah-rumah masyarakat yang baik, penanaman bunga yang sangat rapi, dan udara

yang masih bersih karena jauh dari lalu lalang kendaraan yang banyak.

Ada dua sungai yang ada di wilayah desa ini, yaitu Sungai Melaya dan Sungai Nyangkrut. Sungai Melaya dimanfaatkan sebagai bendungan untuk digunakan mengairi areal persawahan dan sekaligus dimanfaatkan sebagai objek wisata “arung jeram’ (*kano dan jukung*). Tentu saja irigasi dari Grojogan tetap menjadi andalan untuk mengairi ladang dan perkebunan warga. Daerah Grojogan memang merupakan sebuah taman wisata yang diberi nama *Lembah Ciptaning Hyang*, yang berarti “lembah yang diciptakan oleh Tuhan”. Letaknya di sebelah utara Desa Blimbingsari sekitar 15-20 menit jaraknya bila ditempuh dengan kendaraan bermotor atau mobil. Tempat ini dilengkapi dengan lapangan sepak

*Semua yang ada di alam ini diciptakan oleh Tuhan untuk kebutuhan dan kebaikan umat manusia*

bola, ayunan anak-anak, *play ground*, kawasan *outbound*, tempat berenang karena memiliki air terjun yang sangat indah.

### C. Kondisi Kependudukan

Berdasarkan data kependudukan Kabupaten Jembrana pada tahun 2009 menunjukkan penduduk Desa Blimbingsari berjumlah 1.075, laki-laki sekitar 518 (48.2%) dan perempuan berjumlah 557 (51.8%). Tingkat pendidikan penduduk sangat bervariasi, mulai tamat Sekolah Dasar (SD) hingga Strata 3 (Doktor). Jumlah penduduk yang tamat SD berjumlah 151 orang (20%), tamat SMP 118 orang (15%), tamat SMU/ sederajat berjumlah 310 orang (39%), tamat D1-D2 berjumlah 55 orang (7%), tamat D3 berjumlah 42 orang (5.3%), tamat S1 berjumlah 107 orang (13%), tamat S2 berjumlah 6 orang

(0.5%), dan tamat S3 berjumlah 2 orang (0.2%). Data ini terus mengalami perubahan secara khusus pada tingkat pendidikan Diplomat, Sarjana, Doktor, dan bahkan Profesor.

#### **D. Jenis Mata Pencaharian**

Masyarakat Desa Blimbingsari memiliki bidang pekerjaan yang beraneka ragam. Ada petani kelapa, kakao, vanili dan sengon serta sebagian lagi peternak sapi, babi, ayam, dan lele. Dari hasil pertanian dan peternakan ini bisa memenuhi kebutuhan mereka dan bahkan sisanya bisa dijual kepada orang lain. Selain itu, ada yang bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), pengusaha batak, air isi ulang, pengusaha katering, jual pulsa, pengusaha villa (penginapan), dan pengusaha gula bali. Secara khusus beberapa jenis usaha yang digeluti oleh masyarakat Desa Blimbingsari dapat dilihat pada gambar yang ada dilampiran buku ini.

#### **E. Desa Kristen Pertama di Bali**

Kantor desa atau *bale* desa Blimbingsari bernama Niti Graha. Niti artinya mengatur atau noto, sedangkan Graha artinya tempat atau rumah. Jadi, Niti Graha berarti tempat menata kehidupan masyarakat Blimbingsari. Kantor desa ini ditahbiskan oleh Bishop I Wayan Sudira Husada, MM selaku Ketua Sinode GKPB serta pemakaiannya diresmikan oleh Bupati Jembrana Prof. Dr.drg I Gede Winasa pada tanggal 25 Desember 2009. Petahbisan maupun peresmian kantor desa ini bertepatan dengan Jubelium 70 tahun Blimbingsari dan perayaan Natal 25 Desember 2009. Kantor desa ini berlokasi di depan gereja Pniel Blimbingsari. Kantor desa ini diumpamakan seperti *front office* yang berfungsi untuk memberikan informasi bagi warga ataupun wisatawan.

Sepanjang sejarah pulau Bali maupun sejarah

kekristenan di Indonesia, maka dapat dipastikan bahwa Desa Blimbingsari merupakan satu-satunya desa yang memiliki *awig-awig* (peraturan) desa adat Kristen. Warga desa biasanya melakukan pertemuan-pertemuan untuk membahas *awig-awig* desa adat Kristen antar wilayah (*enjunangan*) di dalam desa ini. Warga jemaat Blimbingsari dan Ambyarsari, Majelis Jemaat Blimbingsari dan Ambyarsari, Majelis Harian Sinode GKPB, dan Ketua Majelis Adat Hindu Camat Melaya terus melakukan perundingan untuk membahas *awig-awig* tersebut.

Pertemuan awal pembahasan *awig-awig* desa adat Kristen ini dilaksanakan di Gereja Pniel Blimbingsari. Dalam kesempatan itu, Ketua Majelis Adat Hindu Kecamatan Melaya yaitu Bapak Nengah Suwenten menanyakan: "Apa dasar dari *awig-awig* desa adat Kristen ini dibentuk?". Secara garis besar ada tiga dasar yang kuat pembentukan *awig-awig* ini, yaitu: keagamaan (*pahrayangan*), manusia/jemaat (*pawongan*), dan wilayah (*palemahan*). Konsep ini hampir sama dengan konsep *Tri Hita Karana* yang dianut oleh orang Bali-Hindu pada umumnya. Akan tetapi, secara prinsip dan keyakinan konsep *awig-awig* pada agama Kristen berbeda dengan agama Hindu.

Pembentukan *awig-awig* ini bukanlah pekerjaan mudah, tetapi membutuhkan proses yang cukup panjang. Prosesnya harus ada pengesahan dari warga Blimbingsari dengan dibentuk *kelian* dan *bendesa* adat serta pengurus lainnya. Setelah panitia mengadakan pemilihan melalui rapat desa maka terpilih I Made Sukabagia (Ketua), I Nyoman Magnakarta

*Awig-awig Desa Adat  
Kristen Pertama di  
Bali dan Indonesia*

(Bendahara), dan I Ketut Adi Purnawirawan (Sekretaris). Bupati Jembrana meresmikan kantor desa dan sekaligus melantik pengurus bendesa adat pada tanggal 25 Desember 2009. Semua pengurus desa adat menggunakan pakaian adat Bali, *kamben*, *udeng* dan baju adat lainnya pada saat dilantik.

## **F. Gereja Mirip Pura**

Gereja Blimbingsari pertama sekali dibangun dengan material kayu, namun beberapa tahun kemudian digantikan dengan ubin. Pada tahun 1950 gereja ini dibangun seperti bentuk salib dengan mengambil model gereja dari Eropa. Ketika Gunung Agung meletus pada tahun 1975, maka gedung gereja ini mengalami perubahan dengan mengikuti gaya arsitektur Bali.

Gereja Kristen Protestan di Bali (GKPB) Blimbingsari dikenal sebagai "*Besakih*" (induk) bagi seluruh GKPB. Pemberian julukan ini menurut Pdt. Suyaga Ayub dengan dasar bahwa sebagian besar jemaat GKPB berasal dari Blimbingsari. Hampir semua Bishop (Ketua Sinode) dan para pendeta GKPB mempunyai hubungan kekerabatan dengan masyarakat Blimbingsari. Misalnya, Pdt. Dr. I Wayan Mastra pernah menjabat sebagai Bishop, di mana istrinya berasal dari Blimbingsari; Pdt. Dr. Ketut S. Waspada pernah menjabat sebagai Bishop berasal dari Blimbingsari; Pdt. K. Suyaga Ayub, STh, MBA istrinya berasal dari Blimbingsari; Drs. Wayan Sudira Husada, MM pernah menjabat Bishop yang juga istrinya berasal dari Blimbingsari. Tokoh-tokoh GKPB selalu menjaga hubungan mereka dengan leluhur (*kawitan*).

Pada umumnya, gereja-gereja di seluruh dunia memasang lonceng di samping gedung gereja. GKPB Pniel Blimbingsari tidak memiliki lonceng gereja, tetapi diganti



dengan *kulkul* (kentongan). Kulkul ini terletak di sebelah kiri gedung gereja dengan tinggi bangunan 10 meter yang desain dengan arsitektur Bali. Ketika kulkul ini dibunyikan menjadi tanda bagi anggota masyarakat untuk memulai aktivitas atau berkumpul di gereja maupun di kantor desa.



Gambar: Gedung GKPJ Jemaat Pniel Blimbingsari dan Kulkul  
(Sumber: Junaedi, 2010)

Gedung gereja sengaja dibangun secara terbuka sehingga sinar matahari, gemericik air, hembusan angin sepoi-sepoi, kicauan burung, dan suara gong bisa langsung masuk dalam gedung gereja. Ukiran tembok pada bagian luar menceritakan tentang sejarah kekristenan di Bali. Dalam ukiran itu menceritakan beberapa peristiwa penting, antara lain:

1. Peristiwa pembunuhan Pdt. Yakob de Vroom oleh Gusti Wayan Karangasem pada tahun 1881.
2. Hukuman gantung Gusti Wayan Karangasem di Batavia.
3. Baptisan pertama di Tukad Yeh Poh di Untal-untal, Dalung, Badung.
4. Pemberitaan Injil ke desa-desa Buleleng.

5. Pembongkaran kuburan dan pembakaran bayi di Desa Pelambingan.
6. Usaha pembakaran gereja di Abianbase, Badung.
7. Kekeringan sawah kering karena tidak diberi air oleh desa adat setempat.
8. Membawa mayat dengan pedati di Carangsari.
9. Isi lumbung di Buduk dijarah oleh orang Bali-Hindu.
10. Menghadapi serangan dan tidak diberi kuburan di Bongan, Tabanan.
11. Orang Bali Kristen menghadap asisten Residen Yansen untuk mendapat tanah kuburan.
12. Orang kristen menempati barak pertama atau gudang di Dam Eka Santosa.
13. Orang Bali-Kristen merabas hutan.
14. I Made Rungu di atas kudu melakukan percakapan dengan I Made Sela.
15. Gereja Blimbingsari dan pohon cemara.
16. Gramberg diamankan dari ancaman Jepang dan dibuatkan gubuk di Blimbingsari.
17. Gereja Blimbingsari menjadi Sinode GKPB tahun 1948.
18. Gereja menjadi terang dan berkat bangsa-bangsa.
19. Ukiran di bagian *jaba tengah* diambil dari cerita-cerita Alkitab Perjanjian Lama, sedangkan ukiran di bagian dalam diambil dari cerita-cerita Alkitab Perjanjian Baru.

### **G. Pintu Gerbang Kuri Agung**

Dalam tradisi kuno pada Perjanjian Lama menjelaskan tentang pintu gerbang sebuah kota. Kekokohan pintu gerbang kota mencerminkan kekuatan orang dan budaya

yang mendiaminya. Sampai saat ini tembok dan pintu gerbang Yerusalem kuno masih tetap terpelihara. Demikian pula ketika memasuki Desa Blimbingsari disuguhkan pintu gerbang berarsitektur Bali serta memiliki nilai-nilai filosofis kehidupan kekrсистенan.

Pintu gerbang Kuri Agung dibangun oleh Jemaat Priel pada tahun 2008 yang bekerja sama dengan pemerintah desa. Adapun tujuan pembangunan Kuri Agung ini, yaitu:

1. Untuk mengingatkan bahwa tanah ini diberikan oleh Tuhan secara cuma-cuma pada generasi pertama sehingga setiap geneerasi berikutnya harus selalu menjaga dan mensyukurinya.
2. Untuk memberi dorongan kepada anggota masyarakat agar terus memelihara kelestarian rumah, pekarangan, dan lingkungannya sebagai tanah pemberian Tuhan.
3. Untuk meningkatkan kualitas Blimbingsari sebagai salah satu tujuan wisatawan domestik maupun mancanegara.

Kuri Agung ini memiliki panjang 11 m, lebar 1,7 m, dan tinggi 11 m. Ditopang oleh 2 tiang yang kokoh dengan berpedoman pada ke-2 hukum Tuhan yaitu "Kasihilah Allah dan Kasihilah Sesama". Pada bagian atas terdapat 10 bundaran yang mengsimbolkan 10 hukum yang diberikan Tuhan kepada Musa (umat Israel) sebelum memasuki tanah perjanjian. Kemudian paling atas terdapat 3 gunung api sebagai simbol Trinitas. Pada bagian atas ada tulisan "*Rahajeng Rauh*" yang bermakna bahwa setiap orang yang memasuki Blimbingsari yaitu tanah perjanjian dari Tuhan akan memperoleh rahajeng, damai sejahtera, dan bertemu dengan Tuhan. Ketika meninggalkan Bmbingsari ada tulisan "*Rahayu Memargi*" yang artinya kemanapun saudara

mengembara, akan diberkati, memperoleh kerahayuan, dan keselamatan dari Tuhan. Secara umum, pintu gerbang Kuri Agung ini dikombinasikan dengan budaya Bali, Romanik, dan Kota Kuno Yerusalem sebagaimana terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar: Pintu Gerbang Kuri Agung Blimbingsari  
(Sumber: Junaedi, 2010)

## H. Tanah Keburan Giri Astina Raga

Giri Astina Raga adalah nama tempat kuburan di Desa Blimbingsari. Di tengah-tengah tanah kuburan ini dibangun sebuah gedung megah dan terbuka yang berundag-undag sejumlah 100 undangan yang luasnya 7x7 m<sup>2</sup> serta tinggi 15 m dari tanah kuburan tersebut. Gedung ini digunakan oleh pendeta dan majelis jemaat pada saat melayani ibadah penguburan warga Desa Blimbingsari. Setiap warga desa yang meninggal dikubur secara agama Kristen. Prosesinya berjalan kaki yang diiringi musik Bali (gong), salib ditancapkan di tanah kuburan, karangan bunga, dan foto almarhum. Uniknya, setiap warga Blimbingsari yang meninggal diperantauan (*diaspora*) bisa dikuburkan di Giri Astina Raga ini.

## BAB II

### DASAR-DASAR KEPEMIMPINAN

#### A. Pengertian Kepemimpinan

**K**epemimpinan selalu menjadi objek pembicaraan menarik sepanjang sejarah peradaban manusia di dunia ini. Pengaruh seorang pemimpin sangat besar, baik dalam satu kelompok masyarakat, organisasi, desa, negara, maupun dalam dunia internasional. Betapa besarnya pengaruh seorang pemimpin sangat tergantung pada tipe dan karakteristik pemimpin tersebut. Faktor kepemimpinan ini sangat erat kaitannya dengan perkembangan Desa Blimbingsari selama ini. Untuk lebih memahami secara mendalam tentang pemimpin atau kepemimpinan, maka beberapa ahli mendefinisikannya sebagai berikut:

1. Menurut Purwanto (1991: 26) bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.
2. Menurut Krech dan Crutchfield (Cahyono, 1984) bahwa berdasarkan posisinya yang istimewa dalam kelompok, pemimpin bisa bertindak sebagai sarana bagi penentuan struktur kelompok, suasana kelompok, tujuan-tujuan kelompok, ideologi kelompok, dan berbagai kegiatan kelompok lainnya.

3. Menurut F.E. Fiedler (As'ad, 1986) bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.
4. Menurut Thoha (1983: 123) bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.
5. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan. Maka pemimpin itu harus mahir melaksanakan kepemimpinannya, jika dia ingin sukses dalam melakukan tugas-tugasnya (Kartono, 1998: 135).
6. Menurut Robbins (2002: 163) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.
7. Menurut Mumford bahwa kepemimpinan sebagai 'suatu kondisi seseorang atau beberapa orang yang lebih tinggi dari orang lain dalam proses pengendalian fenomena-fenomena sosial' (Hofstede, 1994: 36).

Dari beberapa definisi di atas menegaskan bahwa seorang pemimpin memiliki kuasa untuk mengelola dan

*Seorang pemimpin memiliki kuasa untuk mengelola dan mengendalikan semua orang yang berada di bawah kepemimpinannya*

mengendalikan sebuah lembaga, organisasi, perusahaan, desa, serta termasuk orang-orang yang ada di

dalamnya. Pengendalian ini merupakan sebuah proses yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Selama proses pengendalian ini terdapat juga proses memengaruhi maupun mengajak anggota masyarakat untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari seluruh cita-cita mereka.

Di balik kepemimpinan seseorang ternyata terkandung prinsip untuk menguasai orang lain atau organisasi yang dipimpinya. Segala kuasa yang ada padanya dijalankan sesuai dengan *masterplan* kepemimpinannya. Apakah setiap kebijakannya itu sesuai hukum, aturan, norma, dan agama yang berlaku? Hanya pemimpin itu yang mampu menjawab secara jujur di hadapan sesamanya maupun kepada Tuhan. Oleh sebab itu, dalam struktur kepemimpinan terdapat tiga aspek penting yang saling mempengaruhi satu dengan lainnya, yaitu:

- a. Pemimpin adalah orang yang menjalankan peran kepemimpinan.
- b. Pengikut yaitu setiap orang yang menjadi anggota pemimpin.
- c. Pemimpin dan pengikut harus ada interaksi dan komunikasi dalam rangka mencapai tujuan bersama atau tujuan dari pemimpin itu sendiri.

Dalam kepemimpinan seseorang terjalin hubungan saling memengaruhi antara orang yang memimpin dengan orang yang dipimpin. Mereka membina relasi yang baik untuk mencapai tujuan yang menguntungkan. Mereka bekerja bersama-sama untuk mencapai suatu perubahan ke arah yang lebih baik dari kondisi sebelumnya. Selama

*Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu bekerjasama dengan anggotanya serta orang lain yang ada di sekitarnya*

kepemimpinan ini berlangsung maka dipastikan adanya proses interaksi, saling memengaruhi, dan akhirnya mencapai tujuan yang dicita-citakan bersama. Kepemimpinan tidak hanya terpusat pada sosok pemimpin saja, tetapi adanya partisipasi aktif dari seluruh anggotanya.

## B. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan masalah utama dalam hidup dan kehidupan umat manusia. Setiap kelompok manusia pasti membutuhkan seorang pemimpin yang handal dan bertanggung jawab. Untuk mencapai sebuah kesuksesan yang maksimal, maka dibutuhkan konsep kepemimpinan yang benar. Secara spesifik konsep kepemimpinan sangat melekat pada setiap pribadi manusia yang memimpin sebuah lembaga atau organisasi tertentu.

Sadar atau tidak, setiap manusia adalah pemimpin. Sejak bayi sampai manusia menjadi dewasa telah menjadi seorang pemimpin. Bisa dikatakan bahwa konsep kepemimpinan sama tuanya dengan sejarah manusia di dunia ini. Menjadi seorang pemimpin tidak selamanya harus memimpin sebuah organisasi, tetapi dimulai dengan memimpin dirinya sendiri. Sebelum memimpin organisasi ataupun orang lain, terlebih dahulu setiap orang harus mampu memimpin dirinya sendiri. Memimpin diri sendiri sangat sulit jika dibandingkan dengan memimpin orang lain. Orang yang mampu memimpin organisasi maupun orang lain, belum tentu mampu memimpin diri sendiri.

M a s a l a h  
k e p e m i m p i n a n  
adalah sebuah topik  
pembicaraan yang  
sangat menarik, karena

*Setiap pemimpin terlebih dahulu mampu memimpin dirinya sendiri, baru bisa memimpin orang lain*



dapat diteropong dari berbagai sudut pandang sesuai dengan spesialisasi atau kepentingan setiap orang. Oleh karena itu, masalah kepemimpinan dari waktu ke waktu mendapat perhatian semua orang terutama para pakar di bidangnya masing-masing. Memang harus diakui bahwa setiap pribadi manusia terdapat kelebihan dan kekurangannya, begitu pula seorang pemimpin. Seseorang bisa memiliki kelebihan tertentu, tetapi pada saat yang bersamaan pula pasti memiliki kekurangan pada bidang yang lain. Prinsip kepemimpinan yang berkualitas sangat dibutuhkan setiap pribadi maupun organisasi.

Kepemimpinan dan organisasi merupakan dua konsep yang tidak bisa dipisahkan. Kepemimpinan acapkali diasosiasikan dengan orang-orang yang dinamis dan kuat yang memimpin bala tentara, mengendalikan perusahaan besar, atau menentukan arah suatu bangsa dan masyarakat. Mengingat pentingnya peranan pemimpin dalam suatu organisasi, maka menjadi sebuah hal yang sangat diidam-idamkan terutama bagi anggota organisasi terhadap munculnya sosok pemimpin yang ideal di dalam organisasi atau kelompoknya.

Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antar manusia, yaitu: hubungan yang mempengaruhi dari seorang pemimpin dan hubungan kepatuhan orang yang dipimpin (para pengikut). Setiap pengikut pasti terpengaruh kekuasaan dari pemimpinnya, sehingga secara sadar maupun tidak sadar mereka taat pada pemimpinnya. Seorang pemimpin merupakan pelaksana otoritas dan pembuat keputusan, sehingga mampu menghasilkan suatu pola yang

*Pemimpin merupakan perancang pola dalam mencari jalan keluar dari setiap persoalan yang dihadapi oleh organisasi*

konsisten untuk mencari jalan keluar dari setiap persoalan di dalam organisasinya. Dengan demikian, seorang pemimpin berfungsi mempengaruhi orang-orang atau bawahannya untuk diarahkan agar mencapai tujuan organisasi tersebut. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan suatu seni dalam mempengaruhi orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan, kelompok, perusahaan, dan lain-lain.

Pemimpin merupakan faktor penting dalam mengelola perusahaan, organisasi atau lembaga pemerintahan. Keberadaan seorang pemimpin sangat mempengaruhi performa bawahannya. Pemimpin memiliki peran strategis untuk merencanakan, menginformasikan, membuat, dan mengevaluasi berbagai keputusan dalam organisasi tersebut. Pada dasarnya, peran pemimpin bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif, jujur, dan berkeadilan pada setiap organisasi yang dipimpinnya.

Dalam konteks ke Indonesiaan, masalah kepemimpinan menjadi sorotan semua pihak. Apakah setiap pemimpin di Indonesia sudah menjalankan perannya sebagaimana konsep kepemimpinan yang baik? Harus diakui para pemimpin di Indonesia sebagian besar sudah melenceng dari perannya sebagai pemimpin yang jujur dan berkeadilan. Tindakan korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) selalu identik dengan pemimpin yang ada saat ini, mulai dari pemimpin pusat sampai pada tingkat pedesaan. Masalah korupsi sangat banyak dilakukan oleh pemimpin-pemimpin yang sudah berpendidikan tinggi. Mereka memimpin bangsa ini hanya

*Pemimpin yang berkualitas dan berdedikasi melayani sangat dibutuhkan oleh masyarakat Indonesia saat ini*

untuk memenuhi kepentingan diri sendiri dan kelompoknya (partai politik). Mereka tidak memikirkan kesejahteraan rakyat Indonesia secara menyeluruh.

Kehadiran pemimpin yang berkualitas dan berdedikasi melayani tentu sangat diharapkan oleh seluruh rakyat Indonesia pada saat ini. Peranan pemimpin sangat berpengaruh untuk menjadikan negara ini berkembang serta mengalami kemajuan di segala bidang. Harus diakui bahwa masih ada sebagian pemimpin yang peduli untuk kemajuan negaranya. Mereka berusaha memberikan bukti-bukti nyata selama kepemimpinannya untuk kesejahteraan rakyat.

### C. Teori Kepemimpinan

Munculnya seorang pemimpin dapat dilihat pada tiga teori yang diungkapkan oleh Lay (2006:84) dalam bukunya yang berjudul "*Manajemen Pelayanan*". Ketiga teori ini penulis ringkaskan sebagai berikut:

1. Teori genetik (*hereditas*), yaitu pemimpin yang memiliki bakat sejak dalam kandungan atau sebelum dilahirkan (*leaders are born and not made*). Secara spesifik ada beberapa ciri yang dapat dilihat pada teori ini, antara lain: (a) pemimpin ini tidak dibuat, tetapi lahir jadi pemimpin karena memiliki bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya; (b) pemimpin ini ditakdirkan lahir karena situasi dan kondisi yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat atau kelompok tertentu.
2. Teori sosial, yaitu pemimpin ini disiapkan atau dibentuk oleh orangtua maupun pihak-pihak lain yang menginginkannya menjadi seorang pemimpin (*leaders are made and not born*). Pada prinsipnya pemimpin ini memiliki ciri khas, yaitu:

- (a) pemimpin itu disiapkan, dididik, dan dibentuk oleh seseorang atau kelompok tertentu; (b) setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauannya sendiri.
3. Teori ekologis (*sintetis*), yaitu seorang pemimpin muncul melalui bakat-bakat yang ada sejak kelahirannya, kemudian dipersiapkan melalui pengalaman, lingkungan, dan pendidikan formalnya. Munculnya teori ini sebagai reaksi dari kedua teori genetis dan teori sosial. Pada teori ini menegaskan bahwa seseorang akan sukses menjadi seorang pemimpin, apabila sejak kelahirannya memiliki bakat-bakat kepemimpinan, kemudian bakat ini dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan formal maupun informal sesuai tuntutan lingkungan atau ekologisnya.

Ketiga teori di atas masih sangat relevan pada setiap posisi pemimpin saat ini. Akan tetapi, ada satu teori yang menurut penulis paling utama dan mendasar munculnya seorang pemimpin di dunia ini yaitu teori Ilahi (Waruwu & Gaurifa, 2015: 103). Kendati teori genetis berkaitan dengan kepemimpinan seseorang yang diprediksi sejak kelahirannya, teori sosial dilihat karena adanya keinginan orang yang ada di sekitarnya, serta teori ekologis dibutuhkan oleh lingkungannya. Ketiga teori ini tidak akan pernah berhasil menjadikan seseorang pemimpin

*Seorang pemimpin yang berkualitas, melayani, rela berkorban, tidak korupsi, dan bijaksana adalah pemimpin yang dipersiapkan Tuhan*

yang berkualitas. Apabila Tuhan menghendaki seseorang menjadi pemimpin pada suatu lembaga atau organisasi, maka pemimpin itu pasti memiliki hati yang melayani, rela berkorban, bijaksana, dan sebagainya.

Sebagai umat yang beragama harus mengakui bahwa seseorang menjadi pemimpin karena telah dipersiapkan oleh Tuhan sebelumnya. Untuk menjadi pemimpin seperti ini tidak ada seorang pun yang tahu tentang waktunya, pengaruh siapa, dan lokasinya. Menurut hemat penulis bahwa teori inilah yang paling awal sebelum seseorang memimpin organisasi, perusahaan, negara, dan sebagainya. Pertanyaannya adalah apakah setiap pemimpin saat ini sudah mencerminkan ciri-ciri kepemimpinan yang dikehendaki oleh Tuhan? Untuk menilai seseorang sebagai pemimpin yang dipilih oleh Tuhan, maka dapat dilihat dari hasil kepemimpinannya. Kebanyakan pemimpin yang ada saat ini lebih mengikuti naluri ataupun bernafsu untuk memimpin.

#### **D. Ciri-Ciri Pemimpin**

Menurut Siagian (2010: 74), ciri-ciri seorang pemimpin yang berkualitas ada sekitar lima belas butir yang saling berkaitan. Adapun ciri-ciri pemimpin yang dimaksud sebagaimana penulis ringkaskan berikut ini:

1. Memiliki pengetahuan umum yang luas. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan organisasi, maka seorang pemimpin semakin dituntut untuk mampu berpikir dan berwawasan luas.
2. Memiliki sifat yang inkuisitif. Sifat inkuisitif atau sering disebut dengan rasa ingin tahu. Pemimpin yang memiliki sifat ini mencerminkan dua hal, yaitu: pertama, tidak merasa puas dengan tingkat

pengetahuan yang telah dimiliki. Kedua, kemauan dan keinginan untuk mencari dan menemukan hal-hal baru.

3. Memiliki keterampilan berkomunikasi secara efektif. Dalam kehidupan berorganisasi terdapat empat jenis fungsi komunikasi, yaitu: fungsi motivasi, fungsi ekspresi emosi, fungsi penyampaian informasi, dan fungsi pengawasan.
4. Memiliki keterampilan mendidik. Setiap pemimpin pasti memiliki kemampuan untuk mendidik. Pada konteks ini seorang pemimpin harus mampu menunjukkan sikap dan perilaku yang pantas untuk ditiru oleh orang lain atau anggotanya. Pemimpin mampu memberikan nasehat kepada bawahannya untuk memecahkan suatu masalah yang dihadapi, baik sebagai individu ataupun kelompok.
5. Memiliki sikap pragmatisme. Pragmatisme pada dasarnya berarti berfikir dan bertindak secara realistik. Sikap pragmatik ini bisa terwujud dalam bentuk: Pertama, kemampuan menentukan tujuan dan sasaran yang realistik tanpa melupakan idealisme. Kedua, menerima kenyataan apabila dalam perjalanan hidup tidak selalu meraih hasil yang diharapkan.
6. Memiliki kemampuan menentukan peringkat prioritas. Pemimpin harus mampu menentukan skala prioritas terhadap tugasnya, karena tidak mungkin melakukan semua kegiatan pada waktu yang bersamaan.
7. Memiliki naluri tepat waktu. Seorang pemimpin tidak bisa berhasil mencapai sasaran dan tujuan tertentu jika tidak mampu memilih waktu yang tepat

- dalam menyelesaikan masalah atau tugasnya.
8. Memiliki sikap keteladanan. Keteladanan yang bisa ditunjukkan oleh seorang pemimpin, yaitu: kesetiaan kepada organisasi, kesetiaan kepada bawahan, dedikasi kepada tugas, disiplin kerja, landasan moral dan etika yang digunakan, kejujuran, perhatian kepada kepentingan dan kebutuhan bawahan, dan berbagai nilai-nilai kehidupan lainnya yang bersifat positif.
  9. Memiliki sifat pendengar yang baik. Seorang pemimpin harus bisa menjadi pendengar yang baik. Menjadi pendengar yang baik bukanlah perkara mudah karena seorang pimpinan yang karena status, posisi, dan wewenangnya biasanya hanya bisa didengar.
  10. Memiliki sikap adaptabilitas. Sikap adaptabilitas dapat tercermin melalui: Pertama, seseorang pimpinan tidak melakukan generalisasi terhadap suatu masalah. Kedua, seorang pemimpin memiliki metode yang beragam dalam menyelesaikan suatu masalah. Ketiga, seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan orang lain dengan gaya, teknik, dan bahasa yang sesuai tingkat pengetahuan, kedewasaan, dan kondisi dari orang yang diajak berkomunikasi.
  11. Memiliki sikap fleksibilitas. Sikap fleksibel berarti mampu melakukan perubahan melalui cara berfikir, bertindak, bersikap, dan perilaku agar sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi yang sedang dibutuhkan.
  12. Memiliki sikap ketegasan. Ketegasan sangat diperlukan oleh setiap pemimpin. Ketegasan ini

diperlukan pada saat menghadapi situasi atau berbagai problematika dalam pekerjaan.

13. Memiliki sikap keberanian. Keberanian diperlukan untuk menghadapi resiko yang timbul karena adanya faktor internal ataupun eksternal dalam mengambil suatu keputusan yang tepat bagi kebaikan organisasi atau kelompok yang dipimpinya.
14. Memiliki orientasi masa depan. Dalam konteks ini menunjuk pada beberapa hal, yaitu: Pertama, jika seorang pemimpin tergolong sebagai tradisional, maka orientasinya ke masa lalu. Kedua, jika seorang pemimpin tergolong oportunistis, maka orientasinya pada masa sekarang yang ingin langsung menikmati hasil pekerjaannya, namun tidak mau mengambil resiko besar. Ketiga, jika seorang pemimpin tergolong sebagai developmentalist, maka orientasinya ke masa depan. Orientasi terakhir inilah merupakan dambaan setiap pemimpin.
15. Memiliki sikap yang antisipatif dan proaktif. Merencanakan masa depan yang diinginkan belum tentu sama dengan masa depan yang nyatanya terwujud. Salah satu sikap yang perlu dipupuk dan dikembangkan untuk merencanakan masa depan yang antisipatif dan proaktif, yaitu:
  - a. Mengenal berbagai hal yang berpengaruh terhadap organisasi, sehingga dapat dimanfaatkan bagi kepentingan organisasi dimasa depan.
  - b. Mampu mendefinisikan perkembangan-perkembangan yang sedang terjadi dan menganalisisnya dengan baik.



- c. Mampu melihat kecendrungan yang timbul dan mengkaitkannya dengan sasaran-sasaran yang ingin dicapai.
- d. Tidak sekedar memberikan reaksi terhadap situasi problematika yang timbul, akan tetapi mampu memperhitungkan hal-hal yang tidak menguntungkan bagi organisasi.
- e. Menguntungkan bagi masa depan organisasi.

Dari ciri-ciri di atas menunjukkan bahwa seorang pemimpin memberikan pelayanan yang baik bagi anggotanya secara jujur, adil, arif, dan bijaksana. Pemimpin yang berkualitas harus memiliki ciri-ciri tersebut. Jangan berkeinginan memimpin jika tidak sanggup menjalankan tugas dan fungsinya sebagaimana mestinya.

*Ciri seorang pemimpin yang berkualitas adalah bersikap jujur, adil, arif, tenang, rela berkorban, melayani, dan bijaksana*

## **E. Karakter Pemimpin**

Pada jaman Jepang sebelum kekaisaran Edo, berkumpul para pemimpin legendaris Jepang di suatu taman. Ketika itu kemudian seekor burung hinggap di dahan dekat mereka berkumpul, bertanyalah seorang guru Zen pada mereka; "Apa yang akan Anda lakukan kalau burung itu tidak mau bernyanyi?". Kemudian mereka menjawab sesuai pengetahuan dan karakternya masing-masing. Oda Nobunaga menjawab "Bunuh kalau tidak mau bernyanyi!" Toyotomi Hideyoshi menjawab "Buat ia agar ingin bernyanyi." Tokugawa Ieyasu menjawab "Tunggu, sampai ia bernyanyi."

Jawaban mereka berbeda-beda sesuai karakter dan latar belakang kehidupannya masing-masing. Oda Nobunaga

memiliki latar belakang sebagai turunan bangsawan. Usahanya dalam menyatukan Jepang, dia dianggap memakai cara yang paling keras dan kejam. Toyotomi Hideyoshi, sebagai anak petani yang miskin namun memiliki kedudukan penting di bawah kepemimpinan Nobunaga. Dia dianggap memiliki karakter yang impulsif dan pandai memanfaatkan situasi. Sedangkan Tokugawa Ieyasu, keturunan ningrat yang memilih tunduk pada Nobunaga dan Hideyoshi di masa mereka berkuasa. Ketika kedua pemimpin itu meninggal, barulah Ieyasu menunjukkan taring kekuasaannya, sehingga dia dianggap memiliki kesabaran yang sangat tinggi. Dari contoh ini menunjukkan berbagai gaya kepemimpinan seseorang dalam mengambil sebuah keputusan.

Menurut Robbins (2007), kepemimpinan yang berhasil disebut sebagai kepemimpinan yang mampu menggerakkan setiap bagian dalam kelompok untuk bersinergi bersama menuju kesepakatan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam pengamatannya ada lima perilaku fundamental yang memungkinkan seorang pemimpin menghasilkan sesuatu yang luar biasa. Kelima perilaku fundamental ini terdapat pada setiap pribadi orang yang mau menerima tantangan kepemimpinan, antara lain:

1. Menantang proses.
2. Memberi inspirasi visi bersama.
3. Membuat orang lain bertindak (bekerja).
4. Menjadi contoh/teladan.
5. Membesarkan hati.

## **F. Fungsi dan Peran Pemimpin**

Fungsi kepemimpinan dalam sebuah organisasi dapat dilihat pada dua dimensi besar, yaitu: Pertama, dimensi kemampuan mengarahkan (*direction*) setiap orang yang

dipimpinnya. Kedua, dimensi tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpinnya untuk

*Seorang pemimpin harus bisa berfungsi sebagai instruktif, konsultatif, partisipasi, delegasi, dan pengendalian para anggotanya*

melaksanakan tugas pokok dari organisasi tersebut (Nawawi dan Martini, 2005: 74). Kedua dimensi ini secara operasional dapat dibagi menjadi lima fungsi kepemimpinan yang lebih spesifik dalam melaksanakan tugasnya masing-masing, yaitu:

1. Fungsi instruktif. Fungsi instruktif merupakan komunikasi satu arah yang dilakukan oleh pemimpin dalam mengambil berbagai keputusan. Pemimpin berhak menentukan perintah, bagaimana cara mengerjakan perintah, waktu pelaksanaan sampai hasilnya, dan tempat mengerjakan perintah tersebut.
2. Fungsi konsultatif. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Pemimpin melakukan perundingan atau konsultasi dengan orang-orang penting dalam organisasi sebelum memutuskan segala sesuatu.
3. Fungsi partisipasi. Selain bersifat komunikasi dua arah, fungsi ini berkaitan pada keterlibatan antara pemimpin dengan orang yang dipimpinnya, sehingga mampu mengambil keputusan maupun melaksanakannya.
4. Fungsi delegasi. Fungsi ini berkaitan dengan pelimpahan wewenang kepada orang kepercayaan untuk membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan

dari pemimpin.

5. Fungsi pengendalian. Fungsi ini merupakan komunikasi yang bersifat satu arah maupun dua arah. Pengendalian ini dapat berupa bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Setiap pemimpin yang sukses mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dengan koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Setiap pemimpin harus bisa berfungsi sebagai instruktif, konsultatif, partisipasi, delegasi, dan pengendalian selama menjalankan kepemimpinannya. Kelima fungsi ini harus bisa dikuasai dan diterapkan oleh pemimpin. Fungsi di atas sekaligus menunjukkan peranan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi. Menurut H. Mintzberg (1990:15) dalam bukunya "*The Manager's Job: Folklore and Fact*" menyatakan bahwa tugas seorang pemimpin bisa dideskripsikan dalam bermacam-macam peran. Peran pemimpin yang dimaksud terdiri atas tiga set perilaku, yaitu: Peran interpersonal, peran informasional, dan peran desisional. Secara rinci peran pemimpin ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Peran interpersonal (*Interpersonal role*) merupakan peran seorang pemimpin berdasarkan hubungan antar sesama. Pada konteks ini terdapat tiga peran pemimpin yang muncul secara langsung dari otoritas formal, yaitu: Pertama, peran sebagai yang dituakan (*Figureheadrole*). Pemimpin harus melaksanakan tugas-tugas seremonial seperti menyambut tamu penting, menghadiri pernikahan anak buahnya, atau menjamu makan siang pelanggan atau kolega. Kegiatan ini sangat penting untuk memperlancar fungsi organisasi yang dipimpinnya. Kedua, peran sebagai pemimpin

(*Leader role*). Pemimpin bertanggungjawab atas hasil kerja anggotanya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepemimpinan secara langsung antara lain menyangkut rekrutmen dan training bagi stafnya, sedangkan secara tidak langsung yaitu memberi motivasi bagi anak buahnya agar rajin bekerja dan profesional. Ketiga, peran sebagai penghubung (*Liaison role*). Seorang pemimpin harus mampu berperan sebagai penghubung untuk menjalin komunikasi di luar organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin mencari berbagai informasi dari teman sejawat atau koleganya untuk mengembangkan organisasinya.

- b. Peran informasional (*Informational role*) yaitu pemimpin mampu mencari informasi yang seluas-luasnya untuk mengembangkan kepemimpinannya. Melalui kontak interpersonal dengan anggotanya maupun jaringan lain, mampu mendapatkan berbagai informasi yang berhubungan dengan medan kerjanya. Pemrosesan informasi merupakan bagian utama (*key part*) dari tugas seorang pemimpin, seperti: (1) peran sebagai monitor (*Monitor role*). Pemimpin secara terus menerus memonitor lingkungannya untuk memperoleh informasi dari anak buahnya maupun jaringan lain; (2) peran sebagai disseminator (*Disseminator role*). Informasi yang diperoleh pemimpin bisa dimanfaatkan bersama (*sharing*) atau didistribusikan kepada anak buahnya; (3) peran sebagai juru bicara (*Spokesman role*). Seorang pemimpin mempunyai hak untuk menyampaikan informasi yang dimilikinya ke orang lain di luar unit organisasinya.

- c. Peran pengambilan keputusan (*Decisional role*). Informasi yang diperoleh pemimpin bukanlah tujuan akhir, tetapi sebagai masukan dasar pengambilan keputusan bagi organisasinya. Ada empat peran pemimpin dari aspek *decisional role*, yaitu: (1) peran sebagai wirausaha (*Entrepreneur role*). Seorang pemimpin yang memiliki jiwa wirausaha harus tetap berupaya memperbaiki kinerja unitnya serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungannya; (2) peran sebagai pengendali gangguan (*Disturbance handler role*). Seorang pemimpin sebagai agen pembaruan dan pengendali gangguan terhadap tekanan yang dihadapi organisasinya; (3) peran sebagai yang mengalokasikan sumberdaya (*Resource allocator role*). Seorang pemimpin harus bertanggung jawab dalam mendesain struktur organisasi, pola hubungan formal, pembagian kerja, dan koordinasi dalam unit yang dipimpinnya; (4) peran sebagai negosiator (*Negotiator role*). Menurut Leonard Sayles bahwa negosiasi merupakan *way of life* dari seorang pemimpin yang canggih. Negosiasi merupakan kewajiban seorang pemimpin, karena dia memiliki otoritas untuk memberikan komitmen sumber daya organisasi dan pusat syaraf informasi dalam melakukan negosiasi.

Dengan membaca fungsi dan peran pemimpin di atas dapat menegaskan bahwa tugas seorang pemimpin sangat berat. Memimpin sangat membutuhkan ketelitian, kecerdasan, dan kemampuan manajerial yang baik. Tanpa memahami fungsi dan peran ini maka setiap orang hendaknya mengurungkan niat untuk memimpin sebuah organisasi atau

perusahaan. Jika tidak memahami fungsi dan peran ini dapat dipastikan organisasi yang dipimpinnya akan mengalami kegagalan dan kehancuran.

*Seorang pemimpin yang berhasil harus bekerja keras, teliti, cerdas, dan memiliki kemampuan manajerial yang profesional*

### G. Tolok Ukur Kepemimpinan

Untuk mengukur kemampuan seseorang dalam memimpin sebuah organisasi tentu harus memiliki tolok ukur yang benar dan jelas. Kinerja pemimpin dapat diukur berdasarkan tingkah lakunya. Pada konteks ini, pemimpin merupakan orang yang membuat keputusan atau kebijakan. Pemimpin berhak menentukan keputusan apa yang harus dibuat bagi kelompoknya sehingga mampu mendapatkan hasil yang baik dari program kerjanya tersebut.

Menurut Burby (1992: 67) bahwa tolok ukur kinerja seorang pemimpin dapat dilihat dari beberapa hal, yaitu:

1. Seorang pemimpin mempunyai rasa percaya diri dan siap menerima resiko atas setiap keputusan yang diambil atau pun ditetapkannya.
2. Pemimpin menerima ide-ide baru dari anggotanya yang dianggap relevan dan bermanfaat pada organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin tidak boleh menjadi seorang “gate keeping” (menyumbat saluran) maupun “gate keeper” (penyumbat saluran).
3. Seorang pemimpin mengaplikasikan prinsip pengambilan keputusan secara tepat. Pemimpin harus mengetahui akibat dari pengaplikasian penilaian yang kritis serta diseleksi secara cermat ide-ide yang masuk sesuai kebutuhan organisasi. Jika

ide yang dikirimkan tidak diterima oleh pemimpin, maka pengirim tidak perlu malu, melainkan terus berkarya dan memberi ide-ide yang lebih cemerlang lagi bagi kemajuan organisasi tersebut.

4. Seorang pemimpin harus memusatkan perhatiannya untuk menyingkirkan berbagai penghalang yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasinya.

Seorang pemimpin bukan saja bertugas untuk memimpin orang lain atau organisasi, tetapi harus mampu memimpin diri sendiri. Setiap pemimpin harus bisa mendeteksi fungsi dan peranannya di tengah-tengah masyarakat. Mengukur kinerja seorang pemimpin harus diawali dari pengukuran diri sendiri. Apapun yang dilakukan oleh seorang pemimpin harus bertujuan untuk mensejahterakan seluruh anggota masyarakatnya.

*Pemimpin harus mampu mengevaluasi kinerja kepemimpinannya secara periodik demi mencapai pelayanan yang maksimal kepada anggotanya*

## H. Gaya Kepemimpinan

Menurut Nawawi dan Martini (2005: 83), gaya kepemimpinan merupakan sebagai dasar dalam membedakan atau mengklarifikasikan tipe kepemimpinan. Secara umum gaya kepemimpinan seseorang terdiri atas tiga pola, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas. Pemimpin berasumsi bahwa setiap anggota yang melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien, pasti akan mencapai hasil yang diharapkan bersama kendati kuantitasnya



- tidak sama.
2. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat agar setiap orang mampu menjalin kerjasama dalam melaksanakan tugas-tugasnya masing-masing.
  3. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai. Pimpinan menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya. Pemimpin memandang bahwa produk yang dihasilkan (target) merupakan bentuk pencapaian yang maksimal selama kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan seseorang mencerminkan perilaku dan sikap yang secara konsisten dimunculkan oleh pemimpin tersebut. Untuk melihat gaya kepemimpinan seseorang, maka ada beberapa teori kepemimpinan yang situasional yang terdapat pada buku berjudul *Leadership* yang ditulis oleh Dubrin (2007). Dalam buku ini menjelaskan tentang teori kepemimpinan, yaitu: *Fiedler's Contingency Theory, Path-Goal Theory, The Situational Leadership Model II, The Normative Decision Model, Crisis Leadership*.

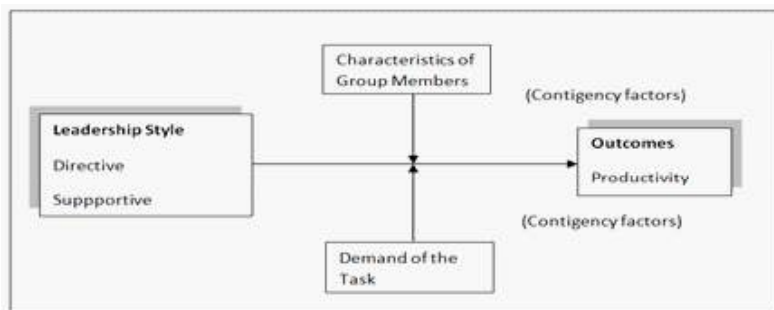
Berdasarkan teori di atas menunjukkan setiap gaya kepemimpinan sebenarnya tidak ada yang baik untuk semua situasi. Perlu dilaksanakan penilaian dan asesmen untuk menilai gaya kepemimpinan apa yang tepat pada situasi tertentu. Seorang pemimpin harus berusaha menjelaskan kepada orang-orang yang dipimpinnnya apa yang menjadi tujuan dan bagaimana cara mencapainya.

Dalam *Theory Path-Goal Leadership Theory* menjelaskan 4 gaya kepemimpinan yaitu: *Directive, Supportive, Participative,*

dan *Achievement Oriented style* (Robbins & Judge, 2007). Keempat gaya kepemimpinan ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Directive style*, yaitu seorang pemimpin selalu memberi arah secara tegas dengan menekankan pada aktivitas formal perencanaan, pengelolaan dan pengawasan. Pada saat melaksanakan tugas yang kurang jelas, maka pemimpin mengarahkan anggotanya.
2. *Supportive style*, yaitu seorang pemimpin selalu men-"support" pengikutnya sebagai cerminan dari hubungan yang "hangat" terhadap orang-orang yang ada di sekitarnya.
3. *Participative style*, yaitu seorang pemimpin yang partisipatif selalu memfasilitasi orang-orang di sekitarnya untuk berpendapat dan mempertimbangkan berbagai hal sebelum membuat keputusan.
4. *Achievement oriented style*, yaitu seorang pemimpin yang berorientasi pada prestasi, sehingga mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai dalam rangka membangun lingkungan masyarakat yang mendukungnya.

*Path-Goal Theory* tentang gaya kepemimpinan seseorang dapat digambarkan pada diagram di bawah ini.



Sumber: Robbins & Judge, 2007.

Setiap pemimpin yang menginginkan hasil yang maksimal selama kepemimpinannya diharuskan untuk memilih salah satu dari gaya kepemimpinan di atas sesuai dengan karakternya masing-masing. Gaya kepemimpinan ini merupakan sebuah cara untuk mengarahkan masyarakat atau pengikutnya untuk mengerjakan apa yang disepakati bersama, sehingga hasil yang diperoleh pun sangat memuaskan semua pihak. Gaya kepemimpinan seseorang tentu berbeda-beda, namun tujuan yang hendak dicapai harus sesuai dengan keinginan bersama anggota-anggotanya.

Apabila dibandingkan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Dubrin (2007) tentu memiliki perbedaan dari cara kerjanya. Teori kepemimpinan transformasional fokusnya lebih pada pencapaian-pencapaian yang dilakukan oleh pemimpinnya terkait dengan karakteristik personal serta hubungannya dengan anggota-anggota dalam kelompok tersebut. Pemimpin transformasional membantu mendatangkan perubahan yang utama dan positif dengan menggerakkan anggota kelompoknya melampaui kepentingan pribadi demi mencapai kebaikan bersama.

Pemimpin seringkali diperhadapkan pada kebutuhan untuk metransformasi visi dan misi dengan kinerja yang tinggi. Seorang pemimpin diharapkan untuk menggerakkan komunitasnya dari situasi krisis ke tingkatan yang lebih baik. Untuk mencapai tujuan itu maka pemimpin transformasional harus berupaya menguasai sub-budaya atau budaya di komunitas tempatnya memimpin. Menurut Dubrin (2007) ada beberapa cara yang dipergunakan oleh pemimpin transformasional dalam menjalankan perannya, yaitu:

- a. Meningkatkan kesadaran/kepekaan pengikut, dimana pemimpin menjalankan misi transformasi

- yang mampu membuat anggota kelompoknya sadar akan kepentingan dan nilai dari suatu penghargaan dan bagaimana cara mencapainya.
- b. Membantu orang-orang disekitarnya melihat jauh melampaui kepentingan pribadi mereka. Pemimpin transformasional membantu kelompoknya melihat “gambaran besar” demi kepentingan kelompok dan masyarakatnya.
  - c. Membantu orang-orang disekitarnya mencari pemenuhan sejati-diri sendiri dengan melakukan secara kolektif pekerjaan atau kegiatan pembangunan yang sedang dikerjakan.
  - d. Membantu orang-orang disekitarnya memahami kebutuhan akan perubahan melalui perubahan emosional maupun intelektualnya, dan hal ini terjadi proses pemindahan dan ketidaknyamanan (keluar dari *comfort zone*).
  - e. Menginvestasikan jajaran pemimpin pada level menengah untuk menciptakan transformasi, jadi ada proses bertingkat dalam menjalankan kepemimpinan.
  - f. Berkomitmen kepada hal-hal besar dalam pelaksanaan pembanguan, walaupun ketika dicanangkan, hal itu belum terwujud.
  - g. Mengadaptasi rencana jangka-panjang, dengan perspektif yang lebih luas dalam agenda pembangunan yang telah ditetapkan.
  - h. Membangun kepercayaan dan secara konsisten tepat janji dengan upaya pembangunan yang telah direncanakan.
  - i. Mengkonsentrasikan sumber daya secara tepat dan mengalokasikan secara proporsional.

Dubrin (2007) juga secara tegas mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakteristik personal seperti pada pemimpin efektif lainnya khususnya para pemimpin kharismatik. Pemimpin transformasional umumnya berkharisma. Dua kunci faktor peningkat kharisma mereka adalah persetujuan dan extraversion. Kedua faktor ini kemudian dikombinasikan untuk meningkatkan kemampuan hubungan interpersonal di antara mereka. Daya ketaatan dan kepatuhan dari pengikut terhadap pemimpinnya sangat tinggi, sehingga semua rencana kerja dapat dikerjakan secara kolektif.

Pemimpin transformasional yang kharismatik menciptakan sebuah visi, dengan mengkomunikasikan sebuah visi mereka mendapatkan suatu rangkaian nilai yang akan memandu dan memotivasi pengikut atau anggota kelompoknya. Pemimpin transformasional sangat memperhatikan keberlangsungan kegiatan pembangunan di masyarakat. Dengan berkembangnya kualitas kehidupan masyarakat, maka para pemimpin akan mendapat kepuasan atas keberhasilan yang dicapainya.

Pemimpin transformasional juga mempraktekkan pemberdayaan dengan melibatkan anggota masyarakat dalam pengambilan keputusan. Karakteristik penting lainnya adalah pemikiran yang inovatif, membantu masyarakat mencapai sasaran mereka. Jadi, kepemimpinan yang berhasil berarti pemimpin yang mampu menggerakkan setiap bagian dalam kelompoknya agar bersinergi bersama menuju kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya.

Tindakan dari seorang pemimpin yang transformasional biasanya lebih mementingkan tindakan aktual. Nilai-nilai yang dijunjung oleh pemimpin seperti ini adalah segala sesuatu yang berada di bawah kepemimpinannya. Pemimpin

berusaha mentransformasikan nilai-nilai dalam komunitas dan jika perlu berusaha membantu mewujudkan visi komunitas tersebut.

*Pemimpin transformasional mampu memberdayakan anggotanya dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan bersama*

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan dan mentransformasi perubahan tersebut ke dalam entitasnya.

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya menciptakan kepemimpinan yang sinergis, sehingga dapat digunakan untuk melakukan analisis terhadap efektivitas kepemimpinannya. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam prinsip kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) Simplifikasi, yakni keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional mampu menjawab akan kemanakah entitas itu melangkah.
- 2) Motivasi, yakni kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari pemimpin yang terlibat dengan visi yang telah ditetapkan.
- 3) Fasilitasi, yakni dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam kelompok secara kelembagaan.
- 4) Inovasi, yaitu kemampuan pemimpin untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi.
- 5) Mobilitas, yaitu pemimpin melakukan pengerahan

semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap anggota yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan entitas.

- 6) Siap siaga, yaitu pemimpin memiliki kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif,
- 7) Tekad, yaitu pemimpin bertekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu yang dimulai dengan baik dan tuntas.

## **I. Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Setiap pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian yang unik. Kondisi inilah yang membedakan tingkah laku serta gayanya selama memimpin sebuah organisasi atau lembaga. Gaya atau style hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya bersifat teoritis. Secara praktis, tipe ini tidak bisa dilaksanakan secara murni atau sempurna sesuai konsep atau pun teorinya. Akan tetapi, setiap tipe kepemimpinan ini dalam praktiknya bisa saling mengisi ataupun dikombinasikan agar dapat menghasilkan kepemimpinan yang efektif dan berkualitas.

Adapun tipe-tipe pokok yang paling mendasar yang ada dalam kepemimpinan seseorang selama ini, yaitu:

1. Tipe kepemimpinan otoriter. Tipe kepemimpinan ini menunjukkan perilaku yang dominan dari seorang pemimpin. Prinsipnya menempatkan kekuasaan di tangan satu orang, sehingga pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kepemimpinan ini banyak ditemukan dalam kerajaan absolut, sehingga ucapan raja berlaku sebagai undang-undang atau ketentuan

hukum yang mengikat anggota masyarakatnya. Tipe kepemimpinan ini terlihat pada masa Nazi di Jerman dengan Hilter sebagai pemimpin maupun pada masa reformasi di Indonesia dengan Soeharto sebagai pemimpinnya. Kendati sikap otoriter ini sangat menakutkan, namun pada situasi tertentu seorang pemimpin boleh menerapkannya.

2. Tipe kepemimpinan bebas. Tipe kepemimpinan ini cenderung kompromi (*compromiser*) dan pembelot (*deserter*). Selama kepemimpinannya memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin untuk mengambil keputusan menurut kehendak atau kepentingan masing-masing. Tipe kepemimpinan ini biasanya diterapkan di masyarakat tradisional yang masih dipimpin oleh kepala suku yang dijabat secara turun-temurun.
3. Tipe kepemimpinan demokrasi. Dalam proses kepemimpinan ini diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi pada setiap kegiatan sesuai dengan tingkat jabatannya masing-masing.

Ketiga tipe kepemimpinan di atas pada dasarnya dapat digunakan sesuai konsepnya maupun bervariasi. Apabila digunakan secara bervariasi, maka akan muncul beberapa tipe kepemimpinan yang baru, yaitu:

- a. Tipe kepemimpinan kharismatik. Tipe kepemimpinan ini dapat diartikan sebagai kemampuan menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan keistimewaan atau kharisma yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Dengan memiliki kharisma tertentu, maka orang-



orang di sekitarnya menjadi hormat, segan, dan patuh pada kepemimpinannya. Selama menjalankan tipe ini, maka seorang pemimpin pasti menggunakan tipe otoriter atau tipe demokratis, bahkan mungkin keduanya digabungkan.

- b. Tipe kepemimpinan simbol. Keberadaan seorang pemimpinnya hanya sebagai simbol atau lambang bagi suatu organisasi. Tipe ini terjadi karena pemilik organisasi merupakan keturunan tokoh atau konglomerat yang dapat ditemukan pada lingkungan yayasan. Dalam hal ini, seorang pemimpin tidak memiliki wewenang dan tanggung jawab yang mengikat, tetapi kehadirannya hanya diperuntukan sebagai pemberi nasehat dan pendamping jika anggota memerlukannya.
- c. Tipe kepemimpinan pengayom. Pada tipe ini menempatkan pemimpin yang berfungsi layaknya seorang kepala keluarga. Kepemimpinan ini selalu melibatkan dirinya untuk memecahkan masalah yang dihadapi anggotanya, baik secara perseorangan ataupun kelompok. Kepemimpinan ini memiliki sifat yang adil kepada seluruh anggotanya. Pada tipe ini menggunakan tipe kepemimpinan otoriter, bebas, dan demokratis. Contohnya: Presiden, Gubernur, Walikota, Bupati, dan sebagainya.
- d. Tipe kepemimpinan ahli. Pada tipe ini seorang pemimpin sangat profesional di bidangnya karena memiliki kemampuan dan keterampilan tertentu. Dengan profesi yang dimiliki ia cenderung otoriter dan bahkan selalu dihormati serta disegani karena memiliki keahlian di bidangnya.
- e. Tipe kepemimpinan organisatoris dan administrator.

Pada tipe ini pemimpin memiliki kemampuan membina kerja sama, bekerja secara terencana, bertahap, dan tertib dalam pelaksanaannya. Semua hasil musyawarah didukung oleh informasi-informasi yang benar, sehingga hasil keputusan yang ditetapkan tidak akan mengalami perubahan.

- f. Tipe kepemimpinan agitator. Pada tipe ini pemimpin membuat perpecahan dan adu domba, sehingga memperoleh keuntungan dari masalah tersebut. Tipe kepemimpinan ini biasanya sering ditemukan pada organisasi politik atau partai politik.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa setiap pemimpin organisasi memiliki tipe yang berbeda antara satu dengan lainnya. Setiap pemimpin yang ada saat ini biasanya lebih banyak menerapkan tipe kepemimpinan gabungan. Kendati mereka sering menganggap bahwa tipe kepemimpinannya bersifat demokratis, tetapi pada penerapannya lebih dominan gabungan dari beberapa tipe di atas. Untuk memajukan organisasi atau perusahaan, maka sangat diharapkan menerapkan tipe kepemimpinan yang demokratis. Melalui tipe ini membuat anggota berhak mengajukan saran atau pendapatnya tanpa harus takut kepada pemimpinnya. Tipe kepemimpinan ini sangat menghargai pendapat anggotanya dan memutuskan segala sesuatu dengan tujuan kepentingan bersama.

## **J. Hubungan Pemimpin dengan Manajemen**

Selain dikenal adanya peranan kepemimpinan (pemimpin) dalam rangka mencapai kesuksesan pada suatu organisasi, ada pula konsep manajemen yang menjadi pendukung atas keberhasilan kinerja pemimpin tersebut.

Perkembangan manajemen sangat erat kaitannya dengan keberhasilan seseorang dalam memimpin. Fungsi manajemen adalah untuk mengetahui model-

*Setiap pemimpin memiliki tipe dan keunikannya masing-masing, tetapi harus tetap memegang prinsip kepemimpinan yang bermanfaat bagi semua orang*

model peningkatan kerja dan mengelola segala sumber daya. Sasaran akhir dari hubungan kepemimpinan dengan manajemen adalah tercipta efisiensi dan efektivitas kerja, sehingga keuntungan dalam suatu organisasi itu menjadi lebih besar dan berhasil.

Pada hakikatnya, seorang pemimpin berfungsi sebagai *planning, organizing, actuating, dan controlling* atas sebuah organisasi. Fungsi inilah yang disebut manajemen. Akan tetapi, kepemimpinan mempunyai pengertian yang agak luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan di dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Kunci perbedaan di antara kedua konsep pemikiran ini terletak pada istilah organisasi.

Kepemimpinan dapat terjadi setiap saat di mana berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok tertentu. Untuk melancarkan pengaruhnya ini biasanya menggunakan berbagai tipe kepemimpinan agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin itu atau kelompoknya. Kemungkinan tujuan yang telah dicapai bisa sama atau tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dalam kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama organisasi, tanpa harus diikat oleh birokrasi dan tanpa dibatasi oleh jalur komunikasi struktural. Pemimpin memiliki wewenang untuk membuat kebijakan dan

keputusan kendati melanggar fungsi-fungsi manajemen pada umumnya.

Sementara kepemimpinan yang dibatasi oleh aturan-aturan birokrasi, adanya berbagai fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, maka kepemimpinan masuk dalam kategori manajemen. Pada situasi ini seorang manajer dapat saja berperilaku sebagai seorang pemimpin karena mengikuti prosedur-prosedur sebagaimana ilmu manajemen mengharapkannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin belum tentu menyandang jabatan manajer, tetapi seorang manajer pasti adalah seorang pemimpin di organisasi tersebut.

Untuk mengetahui lebih lanjut hubungan kepemimpinan dengan manajemen, maka terlebih dahulu mempelajari pengertian manajemen. Dalam uraian Hasibuan mengemukakan pengertian manajemen dari beberapa para ahli, antara lain:

1. Manajemen adalah proses memimpin dan melancarkan pekerjaan dari orang-orang yang terorganisir secara formal sebagai kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Johan D. Millet).
2. Manajemen adalah fungsi dari pada setiap pimpinan eksekutif (Ralph C. Davis).
3. Manajemen adalah proses dan perangkat yang mengarahkan serta membimbing kegiatan-kegiatan suatu organisasi/administrasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Ordway Tead).
4. Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* dimana pada masing-masing bidang digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha

mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula (G.R. Terry).

5. Manajemen adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal, demikian pula mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal baik bagi pimpinan maupun para pekerja serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat. (Johan F. Mee).

Dengan demikian, pengertian manajemen di atas bermuara pada pencapaian tujuan tertentu dari suatu organisasi atau perusahaan. Pada umumnya, tujuan dari sebuah organisasi adalah untuk meraih hasil yang maksimal dengan modal atau sumberdaya yang sedikit. Tentu masih banyak lagi pengertian manajemen yang berkaitan dengan fungsi kepemimpinan. Untuk mencapai hasil yang maksimal ini maka diperlukan *planning, organizing, actuating, dan controlling* secara berkelanjutan dari setiap pemimpin.

## **K. Kendala-Kendala Dalam Memimpin**

Sejak era reformasi tahun 1998, pemimpin bangsa Indonesia mengalami beberapa kali pergantian. Kepemimpinan ini dimulai dari Habibie, Abdurrahman Wahid, Megawati, dan Susilo Bambang Yudhoyono. Pada saat ini Presiden Joko Widodo bersama Wakil Presiden Jusuf Kalla sedang memimpin bangsa ini sampai tahun 2019. Pada dasarnya, setiap presiden pasti memiliki kelebihan dan kelemahannya masing-masing. Ada sebagian anggota masyarakat yang merasa puas, tetapi ada juga yang merasa masih jauh dari harapan masyarakat selama kepemimpinan mereka. Ada beberapa alasan masyarakat yang menilai belum merasa puas terhadap pemimpin selama ini, yaitu:

1. Kurangnya integritas sebagai pemimpin nasional. Pemimpin yang berintegritas berarti memiliki sikap yang jujur dan melayani, sehingga tercipta keharmonisan dengan rakyat yang berdasarkan pertimbangan “rasional transformatif” bukan “emosional transaksional”. Pada dasarnya, pemimpin yang berintegritas memiliki karakter manajer, pemimpin, dan negarawan.
2. Kurang melepaskan diri dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Reformasi yang bergulir sampai saat ini telah melahirkan UU No 28 tahun 1999 tentang penyelenggara negara yang bersih yang bebas korupsi, kolusi dan nepotisme. Tetapi pada tataran empirik ternyata tindakan korupsi semakin meningkat. Para pejabat negara terlibat korupsi seperti menteri, gubernur, walikota, bupati, anggota DPR-DPRD, dan sebagainya. Secara akademik mereka memiliki tingkat intelektual yang tinggi, tetapi “bodoh” dalam penerapan disiplin ilmu sehingga bertindak korupsi. Para pejabat negara ini seharusnya menjadi teladan bagi masyarakat untuk tertib hukum dan tertib sosial.
3. Kurang memahami moral dan etika kepemimpinan. Tingkat pendidikan seseorang belum tentu memiliki etika dan moral yang baik. Warga negara Indonesia sebelum merdeka memiliki etika dan moral yang baik, walaupun tidak memiliki pendidikan yang memadai. Krisis yang dihadapi saat ini adalah kemerosotan moral dan etika para pemimpin.
4. Kurang memahami esensi plural. Bangsa Indonesia yang terdiri dari berbagai suku, etnis, bahasa daerah, agama, budaya, dan sebagainya, justru tidak dilihat

sebagai sebuah kekayaan dan keunikan bangsa ini. Setiap pemimpin dari suatu bangsa harus memiliki prinsip pluralisme selama kepemimpinannya. Tidak ada dominasi mayoritas terhadap minoritas serta tidak mengenal adanya tirani minoritas. Pluralisme adalah sikap keterbukaan sebagai suatu kerangka interaksi sosial, menampilkan rasa hormat, dan toleran satu sama lain.

5. Mengutamakan kepentingan partainya daripada aspirasi rakyat. Keberadaan partai politik bukan lagi bertujuan sebagai sarana untuk memperjuangkan kepentingan rakyat, tetapi untuk berkuasa serta menambah pundi-pundi partai dan kepentingan pribadinya. Semakin banyak partai politik, maka semakin terbuka lebar perpecahan di masyarakat.

Dengan demikian, setiap orang yang hendak menjadi pemimpin terlebih dahulu mengetahui dasar-dasar kepemimpinan secara benar. Kunci keberhasilan seorang pemimpin terletak pada penerapan konsep, tipe, karakteristik, relasi yang harmonis dengan anggotanya. Semakin harmonis pemimpin dengan anggotanya, maka pasti mendapatkan hasil yang maksimal selama kepemimpinannya. Harus diakui bahwa banyak kendala yang dihadapi oleh setiap pemimpin selama kepemimpinannya, namun dia tetap harus arif dan bijaksana dalam menyelesaikan persoalan-persoalan tersebut.





## BAB III

### KEPEMIMPINAN SPIRITUAL

#### A. Konsep Kepemimpinan Spiritual

Secara etimologis, kata “spiritualitas” berasal dari bahasa Latin yaitu *spiritus* yang artinya roh, jiwa atau semangat. Kata ini memiliki padanan dengan Bahasa Ibrani yaitu *ruach* dan Bahasa Yunani yaitu *pneuma* yang semuanya diartikan angin atau nafas. Sementara istilah spiritual berasal dari kata dasar Bahasa Inggris yaitu *spirit* yang memiliki cakupan makna yaitu jiwa, arwah/roh, semangat, hantu, moral, dan tujuan atau makna yang hakiki. Dalam bahasa Arab, istilah ini juga terkait dengan yang ruhani dan *ma'nawi* dari segala sesuatu. Dalam Bahasa Indonesia istilah ini dapat diartikan sebagai ‘semangat yang menggerakkan’. Dari beberapa istilah di atas, maka spiritual yaitu berbicara tentang hati nurani, moral, serta tingkah laku yang baik dan terpuji dari seseorang maupun dari sekelompok orang dalam masyarakat.

Kata spiritualitas merupakan suatu kata yang bersifat universal karena bisa digunakan oleh semua agama. Istilah spiritualitas merupakan saripati religius yang ada di balik ajaran atau aturan-aturan formal keagamaan. Pada penghayatan spiritualitas tentu saja ajaran, dogma, atau doktrin suatu agama hanyalah menjadi pijakan semata dalam realitas keagamaan seseorang. Seseorang dapat mengalami perjumpaan dengan Tuhan tentu harus didasari pada nilai-nilai lain sesuai agama yang diyakininya. Dengan demikian, nilai spiritual merupakan daya dorong, memotivasi, menghidupkan, dan menumbuhkan semangat bagi seseorang

sehingga memiliki keselarasan antara apa yang diimani dengan yang dilakukan dalam relasinya dengan sesama maupun dunia di sekitarnya. Dalam konteks kekristenan, spiritualitas terkait erat dengan ajaran Injil yaitu kemurahan dan kasih Yesus Kristus bagi umat-Nya. Oleh sebab itu, kepemimpinan Kristen harus selalu berpatokan pada ajaran Tuhan Yesus dengan menjunjung tinggi kejujuran, rela berkorban, dan melayani dengan penuh ketulusan.

Kehidupan seorang pemimpin harus dibangun di atas berbagai nilai yang dianut oleh masyarakatnya. Melalui keberadaan nilai ini sangat mempengaruhi hidup, gaya, perilaku, tindakan, dan performance seorang pemimpin. Dalam kepemimpinan Kristen, nilai spiritual mendapat tempat terbaik. Mengingat kepemimpinan Kristen dibangun berdasarkan panggilan suci (*holly calling*) dari Tuhan. Oleh sebab itu, seorang pemimpin Kristen harus membangun kepemimpinannya di atas dasar nilai kebenaran firman Tuhan sebagai kompas bagi kehidupannya. Kepemimpinan spiritual berkaitan dengan nilai kejujuran, karakter, integritas, setia, tulus, berdoa, dan memiliki iman yang kuat. Seorang pemimpin Kristen terlebih dahulu mengalami kehadiran dan pengajaran dari Yesus Kristus secara pribadi. Dia harus menerima Kristus sebagai Tuhan dan Juruselamat secara pribadi sebagai landasan yang kuat selama kepemimpinannya. Pemimpin Kristen harus melayani Tuhan dan sesamanya dengan sukacita.

Secara garis besar kepemimpinan merupakan pola hubungan antara individu dengan kelompok dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, pemimpin memiliki kuasa untuk mengembangkan dan mengelola organisasi itu sesuai prinsip-prinsip kepemimpinannya. Manusia sejak dilahirkan tidak secara otomatis bertingkah laku baik atau pun buruk.

Prinsip kepemimpinan spiritual melekat pada diri seseorang yang dipengaruhi oleh pertumbuhan jasmaninya. Untuk memperoleh karakter yang baik,

*Kepemimpinan spiritual adalah pemimpin yang selalu menjunjung tinggi nilai-nilai agama sebagai pedoman dalam kepemimpinannya*

maka seseorang membutuhkan proses yang panjang yang dibentuk melalui lingkungannya.

Kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*) menurut Tobroni (2005) adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi keilahian. Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami, mempengaruhi, melayani, dan menggerakkan hati nurani setiap manusia dengan sangat bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladanan. Jadi, kepemimpinan spiritual merupakan suatu sistem kepemimpinan yang berdasarkan pada etika religius, kecerdasan spiritual, iman, dan hati nurani. Selanjutnya, Fry (2003) menegaskan bahwa spiritual leadership sebagai sebuah nilai, sikap dan perilaku pemimpin strategi yang diperlukan dalam upaya memotivasi diri sendiri maupun orang lain melalui *calling* and *membership*, sehingga terbentuk perasaan sejahtera secara spiritual.

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi, dan menggerakkan orang lain serta diri sendiri supaya semakin bijaksana dalam memutuskan maupun melakukan segala sesuatu. Konsep kepemimpinan spiritual bukan hanya mengacu kepada pemimpin agama, tetapi berlaku bagi seluruh pemimpin yang bekerja pada suatu lembaga, organisasi, atau pun perusahaan. Pemimpin agama belum tentu memiliki karakter sebagai pemimpin spiritual, sebaliknya pemimpin

*Pemimpin agama belum tentu bisa disebut pemimpin spiritual, sebaliknya pemimpin sekuler bisa disebut sebagai pemimpin spiritual jika kepemimpinannya sesuai nilai-nilai agama yang diyakininya*

lembaga non-agama juga belum tentu tidak memiliki sifat kepemimpinan spiritual.

Oleh sebab itu, kepemimpinan spiritual dapat diartikan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan spiritual bukanlah pemimpin agama, melainkan sebuah sikap kepemimpinan yang bijaksana dan berhati nurani.
- b. Kepemimpinan spiritual berarti memiliki kepekaan rohani yang mendalam terhadap segala sesuatu yang ada di sekitarnya seperti anggotanya, masyarakat, dan lingkungannya.
- c. Kepemimpinan spiritual berarti harus bisa melaksanakan berbagai tugas maupun tanggung jawab yang diberikan kepadanya tanpa harus memikirkannya berapa gaji yang akan diterimanya.
- d. Kepemimpinan spiritual memiliki jiwa seorang pelayan atau pengabdian diri yang mutlak untuk kebaikan orang lain.

Dengan demikian, pemimpin spiritual bukanlah menjurus pada pemimpin agama semata, tetapi setiap manusia harus memiliki prinsip dan karakter seorang pemimpin spiritual pada setiap bidang tugasnya. Setiap orang harus mampu memimpin dirinya dengan mengacu pada nilai-nilai spiritual yaitu nilai-nilai agama yang diyakininya. Memimpin diri sendiri merupakan langkah awal dalam mengenal dan

memahami pentingnya kepemimpinan spiritual.

Keberhasilan memimpin diri sendiri memberi peluang untuk memimpin orang lain. Jangan pernah ambisi memimpin orang lain sebelum mampu memimpin diri sendiri. Jadi, kepemimpinan spiritual harus dimiliki oleh semua manusia dan secara khusus setiap orang yang akan atau sedang memimpin orang lain, lembaga, organisasi, perusahaan, dan sebagainya.

## **B. Belajar Dari Sang Guru Spiritual**

Seorang pemimpin spiritual atau pun pemimpin berkualitas sangat sulit ditemukan pada era yang serba kompleks saat ini. Bisa dikatakan Indonesia secara khusus mengalami krisis kepemimpinan yang berkualitas. Hampir seluruhnya pemimpin di Indonesia telah terjebak dalam korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Krisis kepemimpinan ini pun membuat generasi muda kesulitan untuk mencari orang yang patut diteladani. Keteladanan seorang pemimpin sangat dibutuhkan pada setiap sendi kehidupan manusia.

Untuk menyingkapi krisis kepemimpinan ini, maka setiap orang perlu belajar pada kepemimpinan Tuhan Yesus. Kepemimpinan Tuhan Yesus yang dikenal dengan sebutan Isa Almasih sangat dihormati serta memberi inspirasi bagi para pemimpin Islam (D'Souza, 2009). Jika para pemimpin ingin menunjukkan kepemimpinannya tentu harus meniru cara kepemimpinan Tuhan Yesus. Apapun lembaga atau organisasi yang dipimpinnya, setiap orang

*Kepemimpinan spiritual bukanlah pemimpin agama, melainkan pemimpin yang senantiasa berlaku jujur, adil, arif, bijaksana, dan lain-lain*

harus menghadirkan kepemimpinan Tuhan Yesus selama kepemimpinannya.

Di dunia ini begitu banyak yang berminat menjadi pemimpin. Menjadi pemimpin sebagian orang menghalalkan berbagai macam cara untuk meraihnya. Para murid Tuhan Yesus pun bertengkar karena ingin menjadi pemimpin yang terbesar di antara murid yang lain. Tuhan Yesus begitu prihatin atas kehidupan murid-murid-Nya yang tidak mengerti apa sebenarnya arti dan tugas dari seorang pemimpin.

Setiap pemimpin bukan hanya sekedar jabatan dan kekuasaan, tetapi sebuah panggilan pelayanan. Seorang pemimpin harus memiliki sikap rela berkorban serta melayani semua orang dengan sepenuh hati dan ketulusan. Konsep kepemimpinan inilah yang diterapkan oleh Tuhan Yesus selama berada di dunia ini. Gaya maupun tipe kepemimpinan setiap orang saat ini harus mengacu kepada kepemimpinan Tuhan Yesus. Kepemimpinan Tuhan Yesus merupakan sebuah model kepemimpinan spiritual yang sejati. Nilai spiritualitas seseorang sangat mempengaruhi pola kepemimpinannya. Melalui nilai spiritualitas ini membantu seorang pemimpin membangun karakter yang baik dalam dirinya. Dengan memiliki karakter yang baik, maka sangat berdampak positif pada lembaga yang dipimpinya.

Menyadari betapa pentingnya prinsip kepemimpinan spiritual dalam berbagai bidang kehidupan saat ini, maka pilihan terakhir harus belajar dari kepemimpinan Tuhan Yesus. Untuk memimpin sebuah lembaga, perusahaan, negara, dan sebagainya harus memiliki nilai-nilai kepemimpinan

*Kepemimpinan Tuhan Yesus terbukti sangat bijaksana, sehingga cocok diterapkan oleh setiap pemimpin di dunia ini*

spiritual. Oleh sebab itu, apapun agama, suku, dan jabatan yang dipegang harus berpedoman pada prinsip-prinsip kepemimpinan Tuhan Yesus. Kepemimpinan Tuhan Yesus bermuara pada keadilan dan kasih yang tulus.

### C. Munculnya Pemimpin Spiritual

Munculnya seorang pemimpin dapat dilihat pada teori yang dijabarkan oleh Lay (2006:84) dalam bukunya yang berjudul "*Manajemen Pelayanan*". Teori ini sudah dijelaskan pada bab 1 yaitu: Teori genetis (*hereditas*) di mana pemimpin memiliki bakat sejak dalam kandungan (*leaders are born and not made*); teori sosial, di mana seseorang dipersiapkan oleh orang lain yang menginginkannya menjadi seorang pemimpin (*leaders are made and not born*); teori ekologis (*sintetis*), di mana pemimpin muncul melalui bakat-bakat yang ada sejak kelahirannya, kemudian dipersiapkan melalui pengalaman, lingkungan, dan pendidikan formalnya.

Apakah teori di atas dapat menjadikan seorang pemimpin memiliki nilai-nilai spiritual? Tidak semua pemimpin dapat menerapkan nilai-nilai spiritual selama kepemimpinannya. Namun ada satu teori yang membuat seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik dan menghasilkan nilai spiritual yaitu teori Ilahi. Sebagai umat yang beragama harus mengakui bahwa seseorang menjadi pemimpin karena telah dipersiapkan oleh Tuhan. Menurut hemat penulis bahwa teori inilah yang paling awal dan utama yang menjadikan

seseorang memiliki nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinannya.

Sebagai umat beragama harus men-

*Pemimpin yang berkualitas adalah pemimpin yang terlebih dahulu dipersiapkan oleh Tuhan*

gaku bahwa segala sesuatu yang terjadi pada diri manusia dan seluruh isi dunia ini berada dalam pengetahuan dan pemeliharaan Tuhan. Terlebih lagi untuk melahirkan seorang pemimpin spiritual. Jadi, setiap pemimpin spiritual terlebih dahulu dipersiapkan oleh Tuhan, sehingga memiliki integritas kepemimpinan yang baik pada setiap medan tugas pelayanannya.

#### **D. Prinsip Kepemimpinan Spiritual**

Apa perbedaan pemimpin spiritual dengan pemimpin pada umumnya? Bila dilihat dari bentuk tugasnya memang tidak ada perbedaan yang signifikan. Akan tetapi, bila dilihat dari sistem, model, dan kualitas kepemimpinannya pasti sangat jauh berbeda. Pemimpin yang sering kita lihat kebanyakan pemimpin yang memiliki sikap serakah, korupsi, otoriter, berkuasa, malas, dan sebagainya. Lalu, apa kelebihan dan perbedaannya dengan pemimpin spiritual? Pemimpin spiritual lebih profesional, rendah hati, mementingkan kepentingan orang lain, jujur, berkeadilan, penuh kasih, rela berkorban, melayani, setia, bijaksana, dan hidup takut akan Tuhan.

Secara umum ada dua model kepemimpinan spiritual yaitu kepemimpinan spiritual substantif dan spiritual instrumental. Pertama, kepemimpinan spiritual substantif, yaitu kepemimpinan spiritual yang lahir dari penghayatan spiritual sang pemimpin dan kedekatan pemimpin dengan Tuhan. Munculnya model kepemimpinan spiritual ini dimulai dari diri seseorang, kemudian menyatu dalam kepribadian dan perilakunya setiap hari sehingga menjadi sebuah kebiasaannya.

Kedua, kepemimpinan spiritual instrumental, yaitu kepemimpinan spiritual yang dipelajari dan kemudian



dijadikan model kepemimpinannya. Munculnya model kepemimpinan spiritual ini karena tuntutan eksternal sehingga menjadi alat atau media untuk mengefektifkan perilaku kepemimpinannya dalam sebuah lembaga. Model kepemimpinan spiritual instrumental sifatnya tidak abadi dan bisa berubah-ubah sesuai konteks dan tempatnya memimpin. Model kepemimpinan semacam ini dapat berfungsi untuk mengatasi permasalahan, baik permasalahan internal sang pemimpin itu sendiri maupun permasalahan eksternalnya.

Manusia pada dasarnya sebagai makhluk individu, makhluk sosial, dan sekaligus juga sebagai makhluk spiritual. Manusia berbeda dengan makhluk-makhluk yang lain di dunia ini. Manusia dibekali kelebihan yaitu akal dan pikiran, sehingga manusia mampu membedakan antara benar atau salah. Secara sepintas manusia memiliki kebebasan untuk menjalani hidupnya sesuai dengan keinginannya sendiri.

Kebebasan yang diberikan Tuhan kepada manusia tidak jarang disalahgunakan. Berbagai argumentasi terucap untuk membenarkan perbuatan dan kebebasannya tersebut. Untuk mengontrol kebebasan seseorang maka diperlukan suatu sistem yang mengatur hidup dan kehidupan manusia agar tidak keluar dari *rule* yang sudah ditetapkan. Manusia sebenarnya telah diberi *remote control* oleh Tuhan, agar mampu mengontrol dirinya sendiri serta tidak merugikan orang lain.

Untuk bisa mencapai suatu kehidupan manusia yang berkualitas, berkepribadian, dan berkarakter yang baik maka dibutuhkan bantuan dari orang lain. Tanpa ada yang membimbing dan memimpinnya, hidup manusia pasti berantakan dan terus hidup dalam dosa. Mengingat manusia memiliki kecenderungan untuk berbuat dosa serta melanggar peraturan-peraturan yang ada. Kendati manusia

sudah beragama baik Kristen, Katolik, Islam, Hindu, Budha, dan Kong Hu Chu, tetapi manusia tidak luput untuk berbuat dosa, baik dosa yang disengaja maupun tidak disengaja. Oleh sebab itu, manusia membutuhkan seorang pemimpin spiritual yang senantiasa mengingatkan dan mengajar mereka untuk taat kepada Tuhan. Orang yang taat kepada Tuhan pasti menjadi berkat bagi orang lain dan negaranya (Waruwu & Gaurifa, 2015: 34).

Segala aspek kehidupan manusia, baik itu secara pribadi, keluarga, masyarakat, organisasi, dan negara, sepantasnya membutuhkan pemimpin spiritual. Hanya saja belakangan ini sering terjadi peristiwa-peristiwa yang mencerminkan kegagalan seorang pemimpin. Mereka menyamaratakan gaya atau model dalam memimpin sebuah lembaga. Padahal tipe dan gaya kepemimpinan pada setiap aspek itu tentulah berbeda-beda. Orang yang tidak memahami konsep kepemimpinan secara benar sesuai konteks dan tempatnya memimpin, maka dapat dipastikan kepemimpinannya mengalami kegagalan dan kehancuran lembaga tersebut. Memimpin sebuah rumah tangga tentu berbeda dengan memimpin suatu lembaga atau organisasi, memimpin masyarakat berbeda dengan memimpin sebuah negara atau bangsa. Seseorang yang telah memiliki pemahaman model kepemimpinan spiritual, pasti mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara bijaksana.

Model kepemimpinan yang banyak diterapkan di Indonesia selama bertahun-tahun merupakan sebuah model kepemimpinan yang salah. Peristiwa yang paling dirasakan sampai saat ini adalah semakin banyaknya pemimpin yang melakukan tindakan korupsi, kolusi, dan nepotisme pada setiap lembaga pemerintah, lembaga swasta, maupun organisasi lainnya. Banyak kasus yang dibawa ke pengadilan

namun tidak diselesaikan sebagaimana harapan masyarakat serta Undang-undang yang berlaku di negara tercinta ini.

*Orang yang melakukan korupsi, kolusi, nepotisme, dan berbagai tindakan kriminal lainnya menunjukkan bahwa mereka bukanlah seorang pemimpin, tetapi seorang lintah darat*

Model kepemimpinan yang diterapkan selama ini di Indonesia kebanyakan bukan model kepemimpinan spiritual. Ini membuktikan belum adanya komitmen dari seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya secara jujur, berintegritas, dan bijaksana. Komitmen inilah yang sebenarnya akan mempertebal rasa percaya masyarakat kepada pemimpinnya. Masih banyak contoh seorang pemimpin yang mengalami kegagalan dalam memimpin sebuah lembaga atau organisasi. Jika gagal memimpin sebuah organisasi, maka pasti kesulitan dalam melahirkan para pemimpin yang berkualitas pada masa yang akan datang.

Gaya kepemimpinan spiritual tidak hanya cocok diterapkan pada lembaga-lembaga sosial nonprofit seperti sekolah, rumah sakit, lembaga agama, LSM, ormas, dan sebagainya. Model ini juga sangat cocok diterapkan pada lembaga-lembaga bisnis atau perusahaan. Dalam beberapa tulisan ditemukan bahwa aspek spiritual menjadi penyumbang terbesar keberhasilan seseorang dalam hidupnya, termasuk dalam memimpin suatu lembaga, organisasi, perusahaan, dan lain-lain.

Menurut Zohar dan Marshall (2007) dalam bukunya yang berjudul *SQ: Spiritual Intelligence, the Ultimate Intelligence* bahwa kecerdasan spiritual memiliki andil 80% dalam kesuksesan karir seseorang. Sedangkan kepemimpinan spiritual berdasarkan hasil penelitian Percy (2003) dengan

judul *Going Deep: Exploring Spirituality in Life and Leadership* menunjukkan bahwa para direktur dan *Chief of Executive Officer* (CEO) yang efektif dalam hidup dan kepemimpinannya memiliki spiritualitas yang tinggi dan menerapkan gaya kepemimpinan spiritual.

Apapun jabatan dan tugas yang diemban oleh seseorang harus memiliki dan menerapkan gaya kepemimpinan spiritual di dalamnya. Selama kepemimpinannya harus bisa menjadi berkat bagi anggotanya maupun orang lain yang ada di sekitarnya. Apapun yang hendak dia lakukan bukan untuk kebanggaan dirinya, tetapi selalu berorientasi untuk kemuliaan nama Tuhan. Semua pemimpin seyogianya memiliki karakter dan sifat kepemimpinan spiritual. Pada kenyataannya, akhir-akhir ini sangat sulit untuk menemukan karakter pemimpin yang demikian. Justru kebanyakan pemimpin menggunakan kekuasaan yang diberikan kepadanya sebagai senjata ampuh untuk melemahkan bahkan “membunuh” lawan-lawannya sampai tidak mampu bangkit lagi. Mereka mencari keuntungan di balik kekuasaan dan kedudukan yang dimilikinya.

Hampir semua pemimpin saat ini sudah kehilangan integritasnya. Fakta ini dapat dilihat berdasarkan sejarah perjalanan bangsa ini sampai sekarang. Bila ditelusuri lebih jauh lagi menegaskan bahwa lembaga agama dan non-agama belum menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan spiritual.

*Orang yang melakukan korupsi, kolusi, nepotisme, dan berbagai tindakan kriminal lainnya menunjukkan bahwa mereka bukanlah seorang pemimpin, tetapi seorang lintah darat*

Dapat dikatakan di mana ada lembaga-lembaga yang dipimpin oleh seseorang, maka di sanalah tumbuh subur kekuasaan untuk menghegemoni

sesamanya serta mencari keuntungan pribadinya.

Kepemimpinan spiritual merupakan pribadi yang menjalankan tugasnya

*Apapun bentuk tugas yang diemban oleh seseorang harus tetap mencerminkan nilai-nilai spiritual selama melaksanakan tugas tersebut*

sesuai aturan serta berkenan kepada Tuhan. Mereka harus memiliki kecakapan dan kepribadian yang patut diteladani oleh seluruh anggota atau masyarakat di sekitarnya. Berhasilnya seorang pemimpin tidak terletak pada tataran pengetahuan tentang konsep dan teori kepemimpinan belaka, tetapi lebih penting lagi pada tindakan nyata melalui kasih, keadilan, kedamaian, dan kesejahteraan semua orang.

Seseorang yang dipanggil oleh Tuhan untuk memimpin sebuah lembaga atau perusahaan bukan hanya bertugas untuk memimpin lembaga tersebut, tetapi kehadirannya harus menjadi berkat bagi masyarakat di sekitarnya dan mempertanggung jawabkan tugasnya kepada Tuhan. Pemimpin spiritual memiliki tanggung jawab yang besar terhadap perkembangan semua umat manusia di dunia ini.

### **E. Kepribadian Pemimpin Spiritual**

Pemimpin spiritual merupakan seorang pelayan Tuhan dan masyarakat. Pemimpin spiritual bukan hanya pemimpin agama, tetapi semua bidang pekerjaan harus menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan spiritual. Dengan perkataan lain, pemimpin spiritual adalah hamba Tuhan yang mengabdikan dirinya untuk melayani masyarakat atau anggotanya. Hamba Tuhan bertugas untuk menyampaikan segala pesan dari Tuhan kepada umat-Nya. Pesan ini baik berupa larangan, nasihat, anjuran, cara bekerja, berusaha,

dan sebagainya. Pesan yang disampaikan harus sesuai dengan isi kitab suci dari setiap pemimpin tersebut.

*Seorang pemimpin harus mampu melayani anggota masyarakat tanpa melihat status sosial orang yang dilayaninya*

Penyebutan hamba Tuhan sebenarnya berlaku bagi semua umat beragama di dunia. Identitas sebagai hamba Tuhan berlaku bagi Pendeta, Gembala, Haji, Ustad, Pedanda, Pemangku, Pastor, Romo, Biksu, dan anggota masyarakat. Setiap manusia merupakan hamba dari Tuhan. Hamba berarti seluruh aspek hidupnya harus diserahkan kepada Tuhan untuk dibentuk dan dibimbing sesuai rencana serta kehendak-Nya. Banyak orang yang tidak menyadari dirinya sebagai hamba atau milik Tuhan, sehingga sikap selama kepemimpinannya tidak mencerminkan prinsip-prinsip kepemimpinan sebagaimana yang dikehendaki oleh Tuhan yaitu kepemimpinan spiritual.

Kepribadian seorang pemimpin yang baik dan benar sesungguhnya terlihat dari sikap, kata-kata, dan perbuatannya. Sikap seorang pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang korupsi, kolusi, nepotisme, arogan, iri hati, gila hormat, dan otoriter, suatu saat pasti mengalami kegagalan. Jika kepribadiannya buruk atau jelek, maka nasib orang yang dipimpinnya menjadi jelek sehingga tidak menjadi berkat bagi orang lain. Akan tetapi, kepribadian seorang pemimpin yang baik dan memiliki sikap mengasihi, adil, jujur, rela berkorban, disiplin, dan sebagainya, maka kepemimpinannya pasti berhasil.

Betapapun besarnya kekuasaan seorang dalam memimpin sebuah lembaga atau organisasi, maka seyogianya tidak boleh melanggar berbagai aturan, hukum, dan agama

yang berlaku di masyarakat. Menurut Waruwu & Gaurifa (2015: 62) bahwa kekuasaan dapat berfungsi secara positif apabila sesuai dengan tujuan Allah, sebaliknya kekuasaan untuk kepentingan diri sendiri serta menguasai orang lain pasti berdampak negatif.

Dalam mencapai sebuah kesuksesan maka pemimpin tidak dibenarkan menghalalkan segala cara untuk mencapainya. Pemimpin tidak boleh menggunakan kekuasaan yang diberikan kepadanya untuk kepentingannya sendiri atau menyiksa orang lain. Seorang pemimpin spiritual pasti memiliki strategi-strategi dalam memimpin suatu lembaga atau perusahaan tanpa melanggar aturan yang berlaku di lembaga atau negara tersebut.

Sebagian besar keberhasilan yang diperoleh seorang pemimpin selama ini karena melanggar ketentuan dan peraturan yang berlaku. Umumnya mereka lebih otoriter karena memiliki kuasa, memberi upah pada karyawan tidak sesuai dengan ketentuan Undang-undang, tidak membayar pajak secara jujur, dan berbagai pelanggaran lainnya sering dilakukan. Oleh sebab itu, diperlukan terobosan baru dalam rangka menciptakan kepemimpinan yang berkualitas. Seorang pemimpin harus memiliki nilai-nilai spiritual selama kepemimpinannya.

Kerapuhan tampuh kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi kemerosotan moral para anggotanya dan bahkan seluruh umat manusia yang ada di sekitarnya. Seorang pemimpin yang bersifat spiritual pasti mampu menjalankan fungsinya sebagai pembawa kebenaran, keadilan, dan kejujuran dalam seluruh lini kehidupannya. Seorang pemimpin harus menunjukkan citra yang baik dimana pun ia berada. Kepribadian seorang pemimpin bagaikan ikan di aquarium, sehingga dapat diamati, dinilai, dan diteladani

oleh semua orang yang ada di sekitarnya dari berbagai sudut pandang. Apakah kita sudah memperlihatkan kepribadian kita sebagai pemimpin spiritual yang bijaksana selama ini?

Setiap lembaga agama, lembaga perusahaan, maupun lembaga yang berkecimpung dalam dunia pendidikan sangat diperlukan pribadi-pribadi seorang pemimpin yang handal, baik, dan takut akan Tuhan. Kepribadian seorang pemimpin seperti itu sangat dibutuhkan pada era globalisasi serta zaman yang sangat kompleks saat ini. Tanpa pribadi yang handal, baik, dan takut akan Tuhan, maka Indonesia pada khususnya dan dunia pada umumnya pasti mengalami kehancuran. Krisis kepemimpinan merupakan awal kehancuran suatu bangsa. Begitu pula kehancuran lembaga atau perusahaan disebabkan oleh sikap seorang pemimpin yang tidak bijaksana. Untuk menghindari kehancuran itu maka Waruwu maupun Gaurifa menegaskan bahwa seorang pemimpin harus memiliki karakter Ilahi dalam menjalankan setiap tugas kepemimpinannya (Waruwu dan Gaurifa, 2015: 59).

Pengaruh seorang pemimpin sangat besar artinya bagi bangsa dan orang yang ada di sekitarnya. Hanya saja, kebanyakan pemimpin yang ada saat ini memiliki integritas yang kurang baik. Pemimpin suatu bangsa, lembaga pemerintah, lembaga swasta, dan lembaga sosialnya lainnya, pada umumnya mereka muncul karena pengaruh kekuasaan dan uang yang dimilikinya. Bukan lagi dipilih oleh masyarakat atau anggota yang menilainya. Mereka lebih menonjolkan pengaruh kekuasaan yang dimiliki serta kemampuan ekonominya. Mereka cenderung menyodorkan dirinya untuk menjadi seorang pemimpin, kendati belum memahami prinsip-prinsip kepemimpinan spiritual sebagaimana yang dikehendaki oleh Tuhan Yesus.



Setiap anggota masyarakat ataupun kelompok yang bekerja pada suatu lembaga harus taat pada pemimpinnya. Dalam kitab suci Kristen

*Setiap pemimpin dan anggotanya harus tetap menjunjung tinggi kejujuran dan keikhlasan sesuai nilai-nilai agama yang dianutnya*

menegaskan bahwa, "Tautilah pemimpin-pemimpinmu dan tunduklah kepada mereka, sebab mereka berjaga-jaga atas jiwamu, sebagai orang-orang yang harus bertanggung jawab atasnya. Dengan jalan itu mereka akan melakukannya dengan gembira, bukan dengan keluh-kesah, sebab hal itu tidak akan membawa keuntungan bagimu" (Ibrani 13:17). Oleh sebab itu, baik pemimpin maupun anggotanya harus sama-sama taat dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan kitab sucinya masing-masing. Jadi, kepribadian seorang pemimpin yang baik dan bijaksana sangat mempengaruhi perkembangan setiap lembaga atau perusahaan yang dipimpinnya.

## **F. Kepemimpinan Spiritual di Blimbingsari**

Para pemimpin di Desa Blimbingsari dari generasi ke generasi selalu memulai kegiatannya dengan menggunakan nilai-nilai spiritualitas dan modal sosial lainnya. Dengan memegang prinsip kepemimpinan spiritual ternyata keinginan mereka berhasil. Itu semua karena memiliki kepemimpinan yang rendah hati dan kemauan yang kuat untuk mencapai perubahan yang lebih baik. Mereka ini ambisius secara luar biasa untuk mencapai sebuah kesuksesan bersama.

Dalam memasuki era globalisasi dan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), tentu bangsa Indonesia sangat memerlukan pemimpin-pemimpin yang berjiwa spiritual serta mampu melakukan perubahan ke arah positif pada

seluruh aspek hidup masyarakatnya. Setiap pemimpin harus berpikir strategis, berorientasi jangka panjang, berwawasan luas, dan fokus dalam pencapaian hasil yang maksimal selama kepemimpinannya. Prinsip kepemimpinan seperti inilah yang sudah diterapkan oleh pemimpin dan masyarakat Desa Blimbingsari sejak berdiri pada tahun 1939 sampai saat ini.

Kepemimpinan I Made Rungu pada periode kedua sekitar tahun 1940 s/d 1969 mengalami gebrakan besar. Generasi Kristen awal mendorong dan mempengaruhi pola pikir dan tindakan orang-orang seangkatannya untuk bekerjasama dalam membangun desanya. Mereka memiliki prinsip kebersamaan agar cepat keluar dari jeratan kemiskinan, penderitaan, dan kebodohan. Sebuah perubahan tidak selamanya berjalan mulus, tetapi butuh proses yang panjang dan kesabaran dari pemimpin serta anggota masyarakatnya. Para pemimpinnya secara terus-menerus memotivasi, mendoakan, dan meyakinkan anggota masyarakat agar tetap semangat.

Gaya kepemimpinan yang diperlihatkan oleh I Made Rungu tentu tidak terlepas dari karakter dan latar belakang yang membentuknya sebagai orang Kristen. Ajaran kasih yang diterimanya dari Tuhan Yesus terus membentuk kepribadian dan gaya kepemimpinannya yang penuh welas asih, sabar, tekun, dan bijaksana. Dengan gaya kepemimpinan spiritual dan semangat yang pantang arang, akhirnya masyarakat keluar dari jeratan kemiskinan dan penderitaan tersebut. Perekonomian masyarakatnya semakin bagus dan meningkat secara terus-menerus.

Dengan iman dan spiritual yang kuat menjadikan I Made Rungu menjadi seorang pemimpin yang patut diteladani oleh para pemimpin lainnya pada saat itu. Sebelum menjadi

Kristen ia adalah seorang yang beragama Hindu. Konversi yang dialaminya menjadi Kristen sebagai langkah awal untuk menapak hidup yang berbeda dari sebelumnya. Sebagai orang Kristen harus bisa mentaati segala ketentuan yang terdapat dalam Alkitab. Dengan ketaatan dan ketulusannya, dia ditahbiskan menjadi pendeta pertama di Gereja Kristen Protestan Di Bali (GKPB) baik pada tingkat Jemaat maupun tingkat Sinodal. Jabatannya sebagai pemimpin umat dijadikannya sebagai jalan untuk menerapkan pemahaman kekristenan yang sejati dari Yesus Kristus.

Dalam rangka menerapkan hukum-hukum Tuhan secara konsisten dan konsekuen, maka Pdt. I Made Rungu tidak segan-segan memberi hukuman yang berat kepada warga jemaatnya. Teologi kesucian ini diterapkannya di tingkat Sinode dan GKPB Jemaat Pniel Blimbingsari. Penerapan hukum gereja yang ketat menjadikan komunitas ini eksklusif. Mereka melihat dirinya sebagai orang-orang kudus, sedangkan orang lain di luar kekristenan dipandang sebagai orang-orang berdosa. Keeksklusifan ini juga kadangkala membuat warga gereja memiliki prasangka buruk terhadap masyarakat dan pemerintah yang tidak beragama Kristen. Prasangka yang demikian membuat warga GKPB Jemaat Pniel Blimbingsari jarang bergaul dengan masyarakat ataupun pemerintah. Tentu sikap keeksklusifan tidak relevan lagi untuk diterapkan pada saat ini.

Selain itu, setiap pemimpin harus membangun pondasi kebersamaan, mengarahkan masyarakat, dan menjadi teladan yang hidup bagi anggota masyarakat. Prinsip kepemimpinan ini menjadi modal dalam mewujudkan kewirausahaan dan transformasi ekonomi di pedesaan. Prinsip ini harus diterapkan secara konsisten. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan yang situasional dalam buku

*Pemimpin Desa Blimbing-sari memiliki karakter sebagai guru, sahabat, orangtua, dan motivator untuk menuju desa yang maju serta sejahtera*

*Leadership* yang ditulis oleh Dubrin (2007) antara lain: *Fiedler's Contingency Theory; Path-Goal Theory; The Situational Leadership Model II; The Normative*

*Decision Model; Crisis Leadership.*

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh I Made Runggu adalah menggunakan *Path-Goal Theory* (Robert House). Gaya kepemimpinan semacam ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus berusaha menjelaskan kepada orang-orang yang dipimpinnya apa yang menjadi tujuan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Seorang pemimpin pastilah akan memilih salah satu gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan karakternya. Tanpa disadari gaya ini diterapkan pada masyarakat Desa Blimbingsari untuk berpartisipasi dalam pembangunan desa yang makmur dan sejahtera.

Gaya kepemimpinan ini dengan menetapkan pemimpin menengah di bawahnya (kelompok kerja) dan menetapkan seorang penasehat yang memiliki pengalaman lapangan dalam pelaksanaan pembangunan desa, baik untuk pembukaan lahan baru maupun dalam hal pertanian. Pengarahan (*directing*) dilakukan bersamaan dengan aspek dukungan (*supportive*), didukung oleh kekuatan mental masyarakat, maka dihasilkan suatu produk yang dapat diandalkan, sekaligus tuntutan pekerjaan masing-masing kelompok dapat dicapai dengan efektif.

Dalam penerapan gaya kepemimpinan *Theory Path-Goal Leadership Theory* mengandung 4 (empat) elemen seperti yang disampaikan oleh Robbins (1994), antara lain:

1. *Directive Style* yaitu seorang pemimpin selalu memberi arah secara tegas dan sangat menekankan aktivitas formal dalam membuat perencanaan, pengelolaan, dan mengawasi pencapaian yang ada. Dengan pengarahan yang jelas pasti akan meningkatkan semangat dan ketepatan masyarakat dalam bekerja.
2. *Supportive Style*. Seorang pemimpin selalu memberi dukungan bagi pengikutnya, menciptakan hubungan yang hangat, dan memberi motivasi secara berkesinambungan kepada orang-orang yang ada di sekitarnya.
3. *Participative Style*. Seorang pemimpin yang secara aktif memfasilitasi dan mendengar masukkan atau ide-ide yang membangun dari para pengikutnya.
4. *Achievement Oriented Style*. Seorang pemimpin selalu berorientasi pada prestasi cenderungnya mengedepankan tujuan-tujuan yang ingin dicapainya, mengkomunikasikan tujuannya, serta dapat membangun para pengikutnya.

Dengan demikian, setiap pemimpin tidak bisa berdiri sendiri, karena pasti membutuhkan orang lain serta berusaha mempelajari berbagai karakter yang dapat mendukung kepemimpinannya. Pemimpin yang ada di Desa Blimbingsari minimal memiliki karakter integritas dan motivasi yang kuat. Karakter integritas yaitu memiliki kejujuran, setia, disiplin, dan dipercaya. Sementara karakter motivasi yang kuat yaitu setiap pemimpin tidak mudah menyerah

*Pemimpin yang cepat berhasil adalah pemimpin yang mampu memberdayakan seluruh anggotanya sesuai tujuan yang dicita-citakan bersama*

dan berhenti sebelum keinginannya dan anggotanya tercapai.

## BAB IV

### KEPEMIMPINAN DAN TRANSFORMASI DESA BLIMBINGSARI

#### A. Peranan Pemimpin di Blimbingsari

Peranan pemimpin dalam transformasi ekonomi masyarakat Desa Blimbingsari sangat penting. Secara spesifik, desa ini memiliki dua lembaga yaitu lembaga pemerintahan desa dan lembaga pemerintahan gereja. Peranan pemimpin pada suatu lembaga sangat penting. Pemimpin merupakan aktor penggerak atau motivator yang baik bagi lembaga pemerintahan desa maupun pemerintahan gereja. Kehadiran seorang pemimpin dapat memberikan semangat untuk terus berjuang, sehingga mampu merubah nasib anggota masyarakatnya ke arah yang lebih baik.

Dahulu Desa Blimbingsari merupakan sebuah desa yang sangat miskin. Dengan kondisi serba terbatas membuat anggota masyarakatnya tidak pernah bermimpi untuk melihat masa depan yang lebih baik. Mereka hanya berpikir untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Masyarakatnya tak pernah mengira akan menjadi desa yang maju dan makmur seperti sekarang ini.

Dengan memiliki kepemimpinan yang spiritual, maka desa ini mengalami transformasi dalam seluruh aspek hidup masyarakatnya. Bukan saja transformasi secara sosial budaya, tetapi juga transformasi terhadap ekonomi. Peran sentral kepemimpinan yang

*Pemimpin adalah aktor penggerak yang baik bagi lembaga gereja dan desa*

spiritual ternyata menjadi cikal bakal perubahan desa ini dari miskin menjadi sejahtera. Kepemimpinan yang baik menjadi modal penting bagi pembangunan masyarakat Indonesia pada umumnya dan tentunya Desa Blimbingsari pada khususnya.

## **B. Kepemimpinan dan Transformasi Ekonomi**

Pemimpin yang mampu melakukan transformasi sosial ekonomi berakar dari karakteristik inovasi yang ditularkannya kepada anggota atau kelompok dalam entitasnya. Inovasi adalah proses mengubah ide-ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna. Oleh karena itu, pemimpin yang memiliki mental inovatif akan menularkan ‘virus’ inovatif secara terus menerus, juga memiliki kemampuan menyalurkan kreativitasnya kepada anggota masyarakat menjadi hasil yang berguna. Inilah proses yang berkesinambungan dalam menularkan jiwa kewirausahaan dan terus memelihara dan mendorong inovasi (Robbins dan Coulter, 2010: 21).

Menurut David M. Walker, saat ini kita memerlukan lebih banyak pemimpin-pemimpin yang mampu memahami perlunya mentransformasi perubahan yang positif untuk menjadikan desa atau wilayah yang dipimpinnya lebih maju dan berdaya saing di masa akan datang. Walker lebih jauh menyatakan, kita memerlukan pemimpin dalam komunitas yang berpikir strategis, berorientasi jangka panjang, dan berwawasan luas, serta berfokus pada pencapaian hasil saat ini, dengan penuh rasa tanggung jawab (Morse *et.al.* 2007: ix).

Pemahaman kita mengenai “transformasi kepemimpinan” merujuk pada pandangan tentang bagaimana *landscape* kepemimpinan diubah atau ditransformasi? Bagaimana konteks kepemimpinan yang senyatanya ditransformasi? Bagaimana praktik kepemimpinan ditransformasi



serta bagaimana cara kita berpikir mengenai kepemimpinan yang ditransformasi? Pertanyaan-pertanyaan ini saling berpengaruh

*Pemimpin yang memiliki mental inovatif pasti akan menularkan kemampuan kreativitasnya kepada anggotanya*

satu sama lain dan terkait dengan berbagai aspek, terutama perubahan konteks yang mengarah pada perubahan praktik kepemimpinan. Perubahan praktik kepemimpinan mengarah pada perubahan cara berpikir dan perubahan cara mengkonseptualisasikan kepemimpinan tersebut. Praktik kepemimpinan pada gilirannya akan menajamkan konteks kepemimpinan.

Pada dekade terakhir para pakar kepemimpinan mengungkapkan kasus yang menandai perubahan lingkungan dalam bentuk kajian pembangunan sebagai pembaharu. Pembaharuan ini dipahami lebih dari sekedar apa yang dikerjakan oleh para pemimpin, tetapi mencakup tindakan-tindakan kolektif dalam memecahkan berbagai permasalahan yang terjadi di tengah masyarakat serta apa yang masyarakat butuhkan. Isu pembaharuan ini mengubah penekanan dari peran agen ke arah penggunaan “instrumen” secara luas yang mencakup ide-ide dan inovasi untuk memecahkan masalah yang ada (Morse, *et.al*, 2007: 6).

Pertanyaan yang perlu dijawab adalah apakah perubahan kontekstual berupa globalisasi menjadi prasyarat transformasi dalam cara berpikir serta menerapkan kepemimpinan yang berorientasi pada pembangunan? Jawabannya adalah ya dan jika meminjam analogi Thomas Friedman terdapat prasyarat berupa kemajuan luar biasa dalam bidang teknologi transportasi, komunikasi dan informasi yang telah mengubah wajah dunia, atau menjadikan

dunia “datar”. Tentu saja perubahan lingkungan yang memengaruhi keberadaan desa dengan problematikanya di pelbagai sektor sebagai akibat dari globalisasi. Perubahan inipun terus menyasar bidang sosial, ekonomi, dan politik yang lebih luas.

Mencermati kondisi saat ini yang berada pada millenium ketiga, maka tahap baru globalisasi menurut Friedman diberikan label “Globalisasi 3.0”. Konsep ini dibangun berdasarkan fondasi sosial, ekonomi, dan politik. Menurutnya, “Globalisasi 1.0” (1492-1800) ditandai dengan negara atau bangsa yang “menghilangkan pembatas dan bersama-sama merangkul dunia, mengarahkan integrasi global. Dunia berubah dari ukuran “besar” menjadi “medium” (Morse, *et.al*, 2007: 9).

Pada tahap “Globalisasi 2.0” (1800-2000) ditandai dengan ekspansi perusahaan multinasional. Kemajuan dalam aspek perangkat keras seperti perkeretaapian yang terjadi pada tahun awal dan telekomunikasi pada tahun akhir. Semua perubahan ini telah mengarahkan peningkatan integrasi global dan mengubah wajah dunia menjadi ukuran “kecil”. Menurut Freidman, kurun waktu dalam millenium baru, yang disebut “globalisasi 3.0” saat ini ditandai dengan konvergensi beragam kekuatan, karena itu bukti yang paling nyata yaitu adanya kemajuan pada aspek perangkat lunak dan infrastruktur teknologi informasi. Dunia saat ini berukuran “mungil” dan bidang permainan bagi setiap individu adalah datar (Morse, *et.al*, 2007: 8-9).

Dunia yang datar seperti digambarkan oleh Friedman, mengarahkan kapitalisme global yang menjadikan Indonesia dan negara manapun tidak memiliki batas-batas dan “pembatas” lain yang tidak bermakna (*borderless*). Tatanan dunia beranjak dari “model kreasi nilai (kendali dan

kontrol) vertikal utama, ke arah penguatan model (koneksi dan kolaborasi) horizontal yang “mempengaruhi segala sesuatu”. Hal ini berkaitan dengan komunitas dan perangkat-perangkat kelembagaan yang ada dapat memahami dirinya sendiri. Individu atau anggota masyarakat menyelaraskan identitasnya yang berbeda sebagai konsumen, pekerja, wirausaha, serta apa saja peran-peran yang harus dimainkan oleh para pemimpin yang ada pada masing-masing komunitas.

Setelah dipahami makna dan signifikansi kepemimpinan, perlu dipahami pengertian kepemimpinan komunitas berdasarkan perspektif yang dikemukakan oleh Morse, *et.al* (2007: 4-5) berikut ini. Pertama, kepemimpinan yang mampu memainkan permainan politik lokal. Artinya, pemimpin dipilih karena keteladanan serta kemampuannya memajukan kehidupan masyarakat. Kedua, kepemimpinan komunitas yang terfokus pada kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Ketiga, “kepemimpinan katalis” atau “kepemimpinan untuk kebaikan bersama”. Perspektif kepemimpinan ini fokusnya bukan kepada para “pemimpin”, melainkan lebih sebagai proses penciptaan nilai publik di dalam dan di luar pemerintahan serta di semua level institusi. Kepemimpinan tipe ini dipahami sebagai proses yang terjadi di luar institusi formal semata yang merefleksikan kenyataan mengenai upaya pencapaian kinerja melalui proses pemberdayaan kepada anggota masyarakat.

Peranan kepemimpinan komunitas perlu dipahami lebih mendalam. Apabila kepemimpinan komunitas lebih terfokus pada pemahamannya mengenai perubahan dan peningkatan aspek ekonomi,

*Keberadaan seorang pemimpin harus peka terhadap situasi dan kondisi lingkungannya*

maka perubahan yang nyata pasti di bidang ekonomi. Kepemimpinan komunitas sebagai “kepemimpinan untuk kemaslahatan bersama”

*Kepemimpinan merupakan kunci bagi keefektifan komunitas serta perubahan pada suatu wilayah*

mencakup keseluruhan perubahan yang diusung oleh pemimpin tersebut menuju kesejahteraan masyarakat melalui pelaksanaan pembangunan (Morse, *et.al*, 2007: 4-5).

Literatur modern tentang kepemimpinan, khususnya kepemimpinan dalam menggerakkan pembangunan di tingkat pembangunan desa merupakan kunci bagi keefektifan setiap komunitasnya (Appleby, 1987: 156). Atas dasar pemahaman itu menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan kunci bagi keefektifan komunitas serta perubahan yang sedang dilakukan pada suatu wilayah (Wart dan Dicke 2008: 333; Morse, *et.al*, 2007: 34; Yulk, 2006: 11; Sadler, 2003). Meskipun demikian, gaya kepemimpinan sebagai agen perubahan (*change agent*) seringkali tidak sesuai bagi keefektifan komunitas dalam melaksanakan pembangunan (Morse, *et.al*, 2007: 34). Berdasarkan asumsi itu direkomendasikan karakter kepemimpinan komunitas ala-berkebun (*public leadership as gardening*). Hal ini dikuatkan dengan hasil studi Szanton (1981) yang menulis bahwa pembaharuan yang dilakukan sangat tepat jika dianggap sebagai bagian dari upaya berkebun daripada sebagai arsitektur atau rekayasa. Perubahan tidak merupakan tindakan tetapi sebagai suatu proses, atau misi yang berkelanjutan. Sifat tugas kepemimpinan komunitas dan berkebun didasarkan pada pertimbangan elemen tempat, yaitu tanah, iklim, lokasi.

Pemimpin diibaratkan pekebun yang bekerja dalam kondisi tersedianya sumber daya yang dibutuhkan. Yang

terpenting baginya adalah tanaman (anggota masyarakat). Pekebun menyadari arti penting dari kekuatan pemimpin dalam melakukan terobosan dan perubahan, sehingga meningkatkan sektor ekonomi desa secara signifikan. Pemimpin harus meningkatkan kapasitas kepemimpinannya melalui intervensi terhadap faktor budaya. Budaya komunitas yang berkembang di tengah masyarakat menjadikan pemimpin sebagai *agent of change*. Pemimpin harus terus menerus memahami budaya yang telah berkembang, agar nilai spiritual dapat memberikan kontribusi positif bagi etos kerja serta produktivitas masyarakat untuk memperbaiki taraf hidup di bidang ekonomi dan aspek lain yang menunjingnya.

Pemimpin diibaratkan sebagai pekebun yang paham perubahan budaya melalui sistem nilai yang berlaku di tengah masyarakat. Prinsip kepemimpinan ini bisa terjadi dalam waktu lama sebagai suatu proses evolusi. Sementara pemimpin sebagai agen perubahan berusaha membuat perubahan secara langsung dan dinamis, sehingga nilai spiritual positif membentuk keteraturan, kestabilan dan kemampuan prediksi melihat masa depan. Perubahan nyata sangat diperlukan dalam budaya masyarakat sebagai prasyarat untuk memahami pembangunan, seperti kebun yang memerlukan tempat bagi tumbuhan dan pepohonan yang tumbuh sesuai karakternya masing-masing.

Kondisi lingkungan kebun di atas sesuai dengan pernyataan Olsen (2004) bahwa hasil dari proses sejarah

*Pemimpin diibaratkan sebagai pekebun yang senantiasa memahami perubahan budaya masyarakatnya*

yang panjang meliputi konflik, kemenangan, pertahanan, dan kompromi sebagai proses interpretasi, pembelajaran

ran, dan pembiasaan di lingkungan tersebut. Para pemimpin harus bekerja sesuai dengan dinamika dan ritme yang lazim. Perubahan yang diusung dilakukan selangkah demi selangkah, sehingga perubahan dapat dikontrol dengan baik. Seorang pekebun harus memiliki tingkat kesabaran yang tinggi mengingat perubahan baru bisa terlihat hasilnya selama beberapa tahun kemudian. Pada umumnya, ritme dalam berkebun selalu didahului dengan rencana dan eksperimen yang kemungkinan bisa gagal pada musim pertama dan kedua. Oleh sebab itu, setiap pemimpin harus siap menghadapi kegagalan itu dengan lapang dada serta berusaha untuk terus maju demi mencapai hasil yang maksimal.

Pemahaman komunitas di lingkungan makro terus dibangun ibarat metode berkebun yang diperkenalkan dan dikembangkan oleh Olsen di atas. Para pemimpin dipertajam pemahamannya dari ekologi dan sejarah yang terjadi bersama masyarakatnya. Memang awalnya mengalami tekanan, tetapi pada akhirnya bisa keluar dari tekanan itu dengan mendapatkan kemenangan yang gemilang. Kemenangan diperoleh sebagai akibat dari kekuatan nilai spiritual yang melekat pada pemimpin sehingga mampu membawa perubahan yang signifikan di sektor ekonomi anggota masyarakatnya.

Menurut Heivetz (1994: 22), proses transformatif adaptif berupa pembelajaran yang diperlukan dalam mengarahkan dan mengatasi konflik nilai yang diyakini orang atau untuk mengurangi kesenjangan antara nilai yang dianut dengan realitas yang dihadapi. Etos kerja yang kuat harus

*Etos kerja yang kuat dapat menjadi sumber ekonomi bagi masyarakat, sehingga kondisi lingkungan mengalami perubahan*

*Pemimpin yang cepat berhasil adalah pemimpin yang mampu mengembangkan segala keahliannya*

ditetapkan untuk menghadapi tantangan alam sekitar yang berat. Etos kerja yang kuat sebagai sumber daya ekonomi yang mampu mengubah kondisi lingkungan sehingga dapat menghasilkan serta bersahaja bagi masyarakatnya.

Karakter kebun dengan kekaburan batas musim, elemen alamiah, dan kekuatan ekologis merupakan ciri-ciri yang membedakan antara pembangunan rutin dan pembangunan dengan muatan perubahan yang kuat untuk mencapai hasil yang optimal. Penggabungan konsep pembangunan rutin dengan konsep perubahan yang terus menerus dapat memperoleh hasil pembangunan yang ingin dicapai. Tantangan akuntabilitas pemimpin dengan sistem nilai yang ditransformasikan menandakan adanya sebuah tanggung jawab moral dari pemimpin itu secara berkala. Tanggung jawab moral yang dimaksud di sini meliputi empat prinsip penting, yaitu kesejahteraan, keadilan, prestasi, dan partisipasi.

Pertanyaan mendasar bagi setiap pemimpin adalah apa hasil dari konsepsi besar tentang tanggung jawab moral sebagai pemimpin pada suatu komunitas yang bersifat transformer? Pertanyaan ini dapat dijawab secara singkat bahwa masyarakat yang ditandai dengan kebesaran dan kompleksitas dapat belajar dari proses pembangunan desa di segala aspek kehidupan. Melalui proses ini dapat memperoleh basis rasional untuk berpikir bebas demi kesejahteraan anggota masyarakatnya.

Pemimpin yang diibaratkan sebagai pekebun tentu tidak dibatasi oleh ruang lingkup yang terbatas dan rumitnya alam

di sekitarnya. Akan tetapi, pemimpin ini akan terus menerus mengembangkan kecakapannya untuk menaklukkan setiap tantangan yang menghalangi pelaksanaan pembangunan atau pembaharuan di komunitasnya. Pemimpin harus mampu mengembangkan segala keahlian yang dimilikinya dengan mempertimbangkan persyaratan moral kepemimpinan yang transformatif. Dengan demikian, selama kepemimpinannya pasti mendapatkan hasil yang gilang gemilang demi meraih masa depan yang lebih baik dari sebelumnya.

Implementasi kepemimpinan seperti konsep berkebum merupakan bagian dari perubahan untuk mendinamisasi serta mensinkronkan berbagai aspek kehidupan masyarakat, antara lain aspek sosial, teknologi, politik, ekonomi, dan sebagainya. Konsep pemimpin pekebum secara naluriah sangat kooperatif terhadap berbagai aspek di atas. Pemimpin harus sadar bahwa kebunnya dipengaruhi dan mempengaruhi kebun tetangganya. Respon kolaboratif ini akan bersifat multieffect bagi perubahan dan perkembangan komunitas tersebut, terutama pada pembangunan sektor ekonomi desa. Dengan demikian, seorang pemimpin yang berhasil harus memiliki konsep dan karakter sebagai pekebum.

### **C. Perjuangan Masyarakat Blimbingsari**

Masyarakat Bali yang beragama Kristen merupakan konversi dari masyarakat Bali yang beragama Hindu. Sebelum tahun 1939, masyarakat Bali-Kristen mendapat perlakuan yang tidak mengenakan dari masyarakat Bali-Hindu. Masyarakat Bali-Kristen terbatas untuk memperoleh akses kehidupan, baik akses sosial maupun akses budaya. Mereka yang meninggal pun mengalami kesulitan untuk dikuburkan sebagaimana layaknya seorang manusia.

Prinsip mayoritas ternyata memegang kendali



dalam ruang lingkup kehidupan sosial budaya. Masyarakat Bali-Hindu merupakan penganut agama

*Agama Kristen pertama di Bali merupakan konversi dari agama Hindu*

mayoritas sampai saat ini. Prinsip mayoritas ini sering menjadi patokan pada segala aspek hidup dan aktivitas masyarakatnya. Ketika terjadinya konversi orang Bali ke agama lain dianggap sebagai tindakan pengkhianatan terhadap kehidupan sosial budaya yang dianut oleh nenek moyangnya secara turun-temurun. Orang Bali-Kristen mengalami masa yang sulit pada waktu itu, baik dalam hubungan sosial budaya maupun masalah ekonomi.

Hubungan sosial, budaya, dan ekonomi ini semakin diperparah ketika menerapkan gaya, nilai, serta prinsip kepemimpinan para penginjil pada waktu itu. Salah satu misionaris yang paling berjasa pada penyebaran kekristenan di Bali yaitu Tsang Tong Hang. Dia adalah keturunan Cina yang sengaja diutus oleh badan misi ke Bali. Misionaris ini cenderung frontal serta tidak kompromi bagi orang Bali yang sudah memilih menjadi agama Kristen. Setiap orang Kristen tidak boleh mengikuti budaya dan prinsip-prinsip agama mayoritas pada saat itu.

Pola hidup masyarakat Bali sangat erat dengan budayanya, sehingga tidak serta-merta orang Bali-Kristen bisa meninggalkan prinsip sosial dan budaya tersebut. Hal inilah yang menjadi tantangan bagi para penginjil, termasuk misionaris Tsang Tong Hang pada saat itu. Selama penginjilannya, selalu menghadapi tantangan, terlebih lagi dengan sikap kepemimpinannya sering melukai perasaan orang Bali-Hindu. Bagaimana mungkin orang-orang bisa tertarik menjadi pengikut Yesus Kristus mengingat Tsang

Tong Hang sendiri menurut Ayub (1999: 34) bahwa dia mengabarkan Injil dengan kasar, membongkar *sanggah*, yang membuat orang Bali-Hindu tersinggung.

Prinsip kepemimpinan Tsang Tong Hang yang keras justru menambah luka dan rasa benci orang Bali-Hindu kepada orang Kristen. Dia menganjurkan agar semua orang Bali-Kristen yang telah melakukan konversi tidak boleh bersentuhan lagi dengan simbol-simbol agama Hindu, mulai dari tata cara peribadatan maupun nilai-nilai budaya yang dianutnya. Padahal bagi orang Bali-Hindu sebagai agama mayoritas menganggap bahwa agama dan budayanya berjalan bersamaan sebagaimana diwariskan oleh leluhurnya. Melalui tatanan sosial budaya yang sudah lama dianut oleh masyarakat selama ini telah membawa mereka pada suasana hidup damai serta memiliki rasa persaudaraan yang tinggi.

Gaya dan prinsip kepemimpinan Tsang Tong Hang membuat orang Bali-Kristen sulit menjalani pergaulan hidupnya bersama dengan orang Bali-Hindu. Bagi orang Bali-Hindu konversi agama merupakan hal terlarang karena melanggar nilai adat-istiadat yang telah berlaku di masyarakat secara turun-temurun. Setiap orang yang melakukan konversi dari agama Hindu ke agama lain termasuk Kristen dianggap tidak layak untuk tinggal bersama keluarga besar, desa adat, banjar, atau komunitas masyarakat Bali pada umumnya. Orang Bali-Kristen harus dikucilkan dan dibuang jauh dari lingkungannya.

Tindakan konversi agama atau pelanggaran adat biasanya pasti mendapat hukuman yang berat yaitu hukuman mati. Ketika pemerintah Hindia Belanda menguasai wilayah nusantara, maka hukuman mati ini diganti dengan hukuman pembuangan (*maselong*). Tempat pembuangan yang sudah ditetapkan yaitu: Pulau Sumatera, Kabupaten

Parigi (Sulawesi Tengah), Pulau Lombok, dan Kabupaten Jembrana. Kawasan Jembrana menjadi tempat pembuangan bagi orang-orang bermasalah berat yang dimulai sejak tahun 1935. Selain menjadi tempat pembuangan karena melakukan kesalahan, wilayah ini juga dijadikan sebagai daerah transmigrasi. Program transmigrasi ini merupakan tindak lanjut dari kebijakan pemerintah untuk mengatur pemukiman penduduk yang sekaligus menjadi daerah kolonisasi. Setiap transmigran diberi izin membuka hutan di wilayah Kabupaten Jembrana.

#### **D. Alas Cekik Yang Angker**

Ada beberapa daerah yang menjadi tempat transmigran di Kabupaten Jembrana. Wilayah timur yang terletak di distrik Mendoyo, antara lain Badingkayu, Asah Duren, dan Nusa Mara. Daerah Badingkayu ditempati oleh transmigran yang berasal dari Desa Lebih (Karangasem) yang mulai membuka hutan seluas 120 hektar pada awal bulan Januari 1936. Daerah ini sangat cocok untuk ditanami padi, sehingga sekitar bulan Juni mereka berhasil memanen padinya. Pada akhir tahun 1938 mereka mulai menanam kopi, kapuk, dan jeruk. Sementara daerah Nusa Mara diberikan kepada transmigran yang berasal dari Nusa Penida. Mereka kebanyakan merupakan para korban wabah penyakit desentri yang terjangkit pada tahun 1936.

Wilayah Jembrana Barat yaitu daerah Candikusuma yang dikenal dengan nama Alas Cekik tidak luput dijadikan sebagai tempat transmigran, secara khusus bagi orang Bali-Kristen yang mendapatkan hukuman sosial dari masyarakat Bali-Hindu. Kawasan ini mulai dibuka pada tahun 1937 yang terbagi dalam tiga lokasi, yaitu Blimbingsari, Palasari, dan Nusasari. Pembukaan hutan di Blimbingsari mulai

disosialisasikan pada tahun 1938 dan terealisasi pada akhir tahun 1939. Setelah Blimbingsari digarap menjadi tanah pertanian dan perkebunan, maka lokasi lain di sekitarnya juga dijadikan lahan pertanian dan perkebunan.

Kawasan hutan di Palasari seluas 200 hektar dibuka pada pertengahan tahun 1940 dan diberikan kepada 18 orang kepala keluarga yang sudah beragama Kristen dan Katolik. Selain itu, hutan seluas 500 hektar diberikan kepada orang Bali yang berasal dari Nusa Penida dan diberi nama Nusasari. Masyarakat dari Nusa Penida mulai merabas hutan itu pada bulan Oktober 1940 dengan jumlah 106 kepala keluarga.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa kebijakan kolonisasi yang diterapkan oleh pemerintah Hindia Belanda ternyata berhasil. Mereka berasumsi pada asas pemerataan, sehingga lahan-lahan ini tidak hanya diberikan kepada masyarakat Bali yang beragama Hindu, tetapi juga kepada masyarakat Bali yang beragama Kristen (Protestan dan Katolik). Pemerataan ini pun berlanjut pada pembagian tanah tegalan untuk masing-masing transmigran yang luasnya kurang lebih dua hektar. Tunjangan untuk pembangunan bedeng penampungan dan subsidi pangan pun diberikan. Masyarakat mendapatkan garam, terasi, kacang, kedelai, dan beras sebanyak 1.5 *kaci* setiap hari sampai tiba musim panen.

Selain faktor asas pemerataan, pemerintah Belanda juga memperhitungkan faktor keamanan dan kenyamanan masyarakat pada waktu itu. Mengingat setiap kelompok transmigran mempunyai latar belakang masalah sosial yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, lokasi para transmigran disesuaikan dengan kadar permasalahannya masing-masing. Masyarakat Bali-Hindu yang berasal dari Tabanan, Badung, Gianyar, Klungkung, dan Karangasem kebanyakan

karena masalah ekonomi, sosial, dan kesehatan. Sementara masyarakat Bali-Kristen karena persoalan konversi agama. Mereka dibuang sebagai hukuman serta untuk menghindari konflik sosial, budaya, dan politik di desa adat yang berkelanjutan.

Masyarakat Bali-Kristen pada umumnya dianggap sebagai orang yang bermasalah. Mereka dinilai sebagai orang yang telah berani melawan otoritas *desa pekraman* karena perpindahan ke agama Kristen. Padahal hukuman pembuangan ini sebenarnya berlaku pada masyarakat yang melakukan pelanggaran adat perkawinan *asumundung* atau *alangkahi karang ulu*. Konflik ini semakin diperparah dengan prinsip kepemimpinan Tsang Tong Hang yang mengharuskan masyarakat Bali-Kristen membongkar setiap *sanggah* yang ada di rumahnya masing-masing. Kondisi inilah yang menambah rasa benci masyarakat Bali-Hindu kepada masyarakat Bali-Kristen. Dengan demikian, setiap orang yang melanggar ketentuan adat-istiadat, budaya, dan agama di desa itu harus mendapat hukuman yang berat yaitu pembuangan ke Alas Cekik yang angker.

Berdasarkan peraturan pemerintah yang berlaku pada saat itu, maka hukuman yang paling cocok bagi masyarakat Bali-Kristen adalah *selong* atau dibuang ke Jembrana. Sebagai konsekuensi dari setiap pelanggaran adat dan agama yang dilakukan oleh masyarakat Bali-Kristen di desa itu, pemerintah harus memberikan hukuman kepada mereka. Melalui hukuman pembuangan bisa memberi rasa keadilan bagi masyarakat Bali-Hindu. Pembuangan ke Alas Cekik merupakan salah satu cara untuk memberi kepuasan bagi masyarakat Bali-Hindu. Mereka beranggapan bahwa daerah itu angker, sehingga lama-kelamaan orang Bali-Kristen pasti meninggal.

Masyarakat Bali yang telah memilih menjadi agama Kristen sering mendapat penganiayaan fisik

*Orang Bali yang memilih masuk Agama Kristen dihukum melalui pembuangan di Alas Cekik*

dan kekerasan psikologis selama berada di desanya. Mereka tidak bisa melakukan pekerjaan sawah, karena lahan yang sudah siap dibajak ternyata sapi yang sudah dipersiapkan untuk menarik garu dicuri orang. Saluran air yang menuju sawah mereka pun ditutup. Dengan penuh kesabaran mereka menjalani perlakuan tersebut. Tidak berhenti sampai di situ, ternyata pada waktu panen orang Bali-Hindu merampas padi yang sudah menguning. Orang-orang Kristen tidak mampu berbuat apa-apa selain meratap dan memunguti sedikit demi sedikit sisa padi yang belum diambil oleh massa (Wijaya, 2003: 141).

Secara hukum adat subjektif dapat dikatakan bahwa masyarakat Bali-Kristen telah menerima hukuman dengan cara *maselong* (dibuang) ke Jembrana. Namun prinsip pemerintahan Hindia Belanda sangat berbeda. Mereka bukan memberikan hukuman kepada orang Bali-Kristen, tetapi pembuangan ini merupakan sebuah strategi untuk mewujudkan proyek kolonisasi melalui transmigrasi. Pemerintah Hindia Belanda tentu sadar tentang pertimbangan hukum subjektif yang dianut oleh desa adat, tetapi mereka tidak gegabah dalam penentuan lokasi pembuangan. Alas Cekik merupakan lokasi yang tepat untuk memberi rasa kepuasan bagi orang Bali-Hindu.

#### **E. Sengsara Membawa Kemenangan**

Secara kemanusiaan lokasi Alas Cekik merupakan tempat yang paling mengerikan. Dipilihnya lokasi ini

dengan tujuan untuk memberikan hukuman yang berat atau mempercepat kematian orang Bali-Kristen. Berdasarkan hasil survey tim medis pada tahun 1938 menunjukkan bahwa lokasi Alas Cekik sangat berpotensi penyakit malaria. Oleh sebab itu, hukuman ini sangat pantas bagi orang Bali yang telah pindah ke agama Kristen pada waktu itu.

Rencana manusia tentu berbeda dengan rencana Tuhan. Betapa pun besarnya kekuasaan manusia, namun Tuhan lebih dasyat dan ajaib untuk melawan kekuasaan tersebut. Keyakinan kepada Tuhan Yesus inilah yang dipegang oleh masyarakat Bali yang beragama Kristen pada saat itu. Lokasi yang angker dan mengerikan ini justru menyelamatkan mereka dari penganiayaan dan perampasan harta benda dari masyarakat Bali-Hindu. Mereka beranggapan bahwa bahaya yang ditimbulkan oleh konflik sosial jauh lebih tinggi resikonya daripada bahaya penyakit malaria. Apalagi mereka bisa mengatasi penyakit malaria karena pada waktu itu sudah mengenal khasiat obat kina.

Di balik sengsara yang dialami oleh orang Bali-Kristen, justru mereka mendapatkan kemenangan serta kehidupan yang lebih layak dari sebelumnya. Oleh sebab itu, setiap manusia yang hidup di dunia ini jangan pernah menyakiti, mengfitnah, membenci, dan iri hati kepada sesamamu. Tuhan tidak pernah diam dan tutup mata melihat perbuatan-perbuatan jahat yang pernah dilakukan bagi sesama manusia. Hukuman Tuhan lebih berat dari penganiayaan manusia. Hukuman Tuhan bukan saja terjadi di dunia, tetapi hukumannya sampai pada kehidupan selama-lamanya.

*Rencana manusia berbeda dengan rencana Tuhan. Orang Kristen yang dianiaya oleh manusia justru mendapat berkat dari Tuhan*

Ketika rasa benci berakar dalam hidup manusia, maka rasa belas-kasih tidak pernah terpikirkan

*Rasa benci timbul dari hati manusia, tetapi rasa belaskasih dan berkat berasal dari Tuhan*

olehnya. Masyarakat Bali-Hindu tidak memiliki rasa belaskasih ketika orang Bali-Kristen dibuang ke Alas Cekik. Justru mereka senang dan mengira bahwa orang Bali-Kristen pasti cepat meninggal mengingat lokasi ini angker. Selain angker, lokasi ini tidak ada kehidupan karena belum pernah dijamah oleh manusia atau sebagai hutan belantara.

Pemerintah Belanda tidak memberikan hutan yang ada di wilayah Nusasari yang letaknya tidak jauh dari jalan raya. Wilayah Nusasari sebenarnya tidak pantas diberi kepada masyarakat yang berasal dari Nusa Penida, karena masyarakat Bali-Kristen lebih awal menjadi transmigrasi. Akan tetapi, untuk memenuhi keinginan masyarakat Bali-Hindu agar orang Bali-Kristen mendapatkan hukuman yang berat. Masyarakat Bali-Kristen diberikan hutan yang letaknya jauh dari jalan raya, relatif lebih sulit ditempuh, sangat menakutkan, banyak malaria di sana, dan binatang buas.

Secara geografis, hutan Alas Cekik terletak di sebelah tenggara gunung Kelatakan yang memiliki ketinggian 698 meter dari permukaan laut. Topografinya dipenuhi pepohonan besar berdaun lebat dan rimbun, di sana-sini diselingi semak belukar. Di atas pepohonan bergelayut kera-kera liar dan di bawah banyak satwa, seperti menjangan, kijang, dan babi hutan. Di sekitar gunung Kelatakan ada harimau dan binatang buas lainnya. Masyarakat Bali-Hindu menyebutnya sebagai hutan paling angker. Dahulu sudah beberapa kali pemerintah Belanda membawa pembuka hutan, tetapi tidak satupun ada yang kembali karena semuanya mati. Ada yang



*Misteri kematian akan menghantui semua manusia, tetapi masa depan yang cerah berada di tangan Tuhan*

mengatakan mereka mati karena diterkam harimau, dimakan buaya, dan digigit nyamuk malaria. Orang Kristen dibawa

ke tempat ini dengan tujuan agar mereka semuanya mati.

Secara manusia bayangan akan kematian ini tentu menghantui setiap orang, termasuk orang Kristen pada saat itu. Ini tercermin dari kondisi kejiwaan saat keberangkatan mereka ke Blimbingsari. Pada saat kedua bus Sapakira memberangkatkan ke-30 pendaftar transmigran pertama, tampak ada suasana duka pada wajah sanak saudara yang mereka tinggalkan serta orang-orang yang bersimpati kepada mereka. Mereka ditangisi seperti orang dibawa ke tiang gantungan yang diyakini pasti akan mengalami kematian. Tidak akan ada harapan untuk kembali ke kampungnya halamannya masing-masing. Rasa takut ini sangat mendasar karena hutan yang akan dirabas belum pernah tersentuh oleh tangan manusia. Mereka harus melewati hutan rimba dan jalanan berlumpur dengan kubangan sedalam leher kerbau.

Sejak semula memang masyarakat Bali-Kristen telah mengalami kesulitan dan penderitaan. Membentuk desa atau pemukiman yang baru merupakan salah satu cara untuk mengatasi kesulitan dan penderitaan tersebut. Dengan mendapat tempat baru mereka berharap akan merasa aman, tenang, dan ekonominya mulai pulih kembali. Mereka pun berdoa sambil bekerja menggarap lahan-lahan yang kosong untuk dijadikan tanah pertanian dan perkebunan. Dengan keuletan dan kerja keras, mereka pada akhirnya menjadi keluarga sejahtera dan bahagia sampai saat ini.

## F. Kekristenan Yang Mendunia

Keberadaan orang Kristen di dunia ini bukan bersifat eksklusif. Setiap orang Kristen harus bisa menjadi berkat dan terang bagi semua umat manusia. Hukuman yang diberikan oleh pemerintah Belanda kepada masyarakat Bali yang beragama Kristen tentu bertentangan dengan Hak Asasi Manusia (HAM). Kendati pada waktu itu negara Indonesia belum merdeka dan belum mengenal HAM. Namun pemerintah Belanda yang memiliki hukum yang baik tentu mengetahui tentang hak dalam beragama.

Kebijakan pemerintah Belanda terhadap masyarakat Bali yang beragama Kristen mendapat protes dari pihak zending yang ada di Bali pada waktu itu. Mereka beranggapan bahwa membentuk pemukiman tersendiri bagi orang Kristen sangat bertentangan dengan prinsip dasar yang menjadi titik tolak pekerjaan zending. Orang Kristen harus dilindungi oleh pemerintah dan tetap tinggal di desanya masing-masing, sehingga bisa mempertahankan ciri khas sebagai orang Bali yang berbudaya tinggi.

Untuk melawan protes zending itu, maka pemerintah Belanda berusaha membela diri dengan memberi alasan bahwa perpindahan orang Bali-Kristen ke Blimbingsari bertujuan untuk kepentingan ekonomi. Orang Bali-Kristen bisa mengolah atau menggarap lahan yang kosong menjadi tanah pertanian dan perkebunan. Pada masa pemerintahan raja dan penjajahan Belanda, banyak masyarakat Bali yang tidak memiliki tanah, termasuk orang yang baru beralih ke agama Kristen.

Biasanya mereka hanya bisa hidup dari hasil menggarap sawah orang lain dengan

*Semua orang Kristen harus menjadi berkat, garam, dan terang bagi semua umat manusia dan lingkungan*

sistem bagi hasil.

Menjadi orang Kristen merupakan salah satu pilihan alternatif untuk mengubah nasibnya. Mereka memilih dibaptis dan menjadi orang Kristen karena terhimpit masalah ekonomi. Mereka tidak memiliki tanah pertanian yang cukup dan jumlah anak yang menjadi tanggungannya sangat banyak. Apalagi tuntutan pengeluaran dalam memenuhi segala kewajibannya untuk membuat sesajen dan melangsungkan upacara di Pura (Wijaya, 2003: 138).

Selain itu, dari sudut pandang pemerintah Belanda menganggap kekacauan yang muncul di setiap desa merupakan akibat dari kristenisasi. Apabila tidak diantisipasi secara cepat yaitu dengan cara melarang penyebaran agama dan menghukum setiap orang yang sudah menjadi agama Kristen, maka pasti terjadi malapetaka yang lebih besar. Karena itulah pemerintah Belanda mempunyai keinginan untuk memindahkan orang Kristen. Keputusan ini seperti pedang bermata dua, memindahkan orang Kristen jauh dari masyarakat umum dengan maksud untuk mengatasi perkembangan agama Kristen di Bali, tetapi di pihak lain mendapat penolakan dari para Zending yang sebagian besar berasal dari Belanda.

Masyarakat Bali yang beragama Kristen terus mengalami penambahan jumlahnya. Akibat penambahan ini membuat tokoh Bali-Hindu mengajak tokoh Bali-Kristen mengadakan pertemuan untuk menghindari konflik baru di Pulau Bali. Pertemuan ini berlangsung di Bale Banjar Gede Abianbase

*Menjadi orang Kristen merupakan salah satu alternatif dalam mengubah ekonomi anggota masyarakat*

yang dihadiri oleh Perbekel, Punggawa, Kontrolir, dan Asisten Residen. Jika Kontrolir dan Asisten Residen

ikut hadir dalam sebuah pertemuan di tingkat desa, berarti pokok persoalan yang sedang dibahas sangat penting pada saat itu.

*Kekristenan semakin dibat oleh manusia, justru semakin merambat karena kuasa Tuhan*

Manusia bisa saja merencanakan segala sesuatu untuk menghalangi perkembangan kekristenan, tetapi kuasa dan rencana Tuhan tidak akan pernah bisa dibatasi oleh rencana dan kuasa manusia. Kekristenan semakin dibat, justru semakin merambat. Sesungguhnya kehadiran orang Kristen pada suatu tempat dapat memberikan dampak positif yaitu pertumbuhan ekonomi serta kemajuan pembangunan di segala bidang yang dapat dinikmati oleh masyarakat di sekitarnya.

## **G. Fase-fase Transformasi**

Dalam mengembangkan sebuah desa diperlukan fase atau tahapan transformasi. Namun tidak semua desa atau kelompok masyarakat memiliki tahapan transformasi yang sama. Berikut ini akan diuraikan beberapa fase transformasi yang dilakukan dalam mengembangkan serta memajukan Desa Blimbingsari selama ini, sehingga menjadi sebuah desa yang sejahtera dan teladan bagi desa-desa lain di sekitarnya.

### **1. Fase Modal Sosial**

Awal proses transformasi di Desa Blimbingsari dimulai dengan dikirimnya 30 orang dewasa Bali-Kristen ke kawasan Alas Cekik pada tanggal 30 Nopember 1939. Mereka memulai membuka kawasan hutan itu menjadi tempat pemukiman. Dengan peralatan yang seadanya mereka memulai hidup baru dengan membuka lahan yang kosong dan angker. Dasar kekuatan nilai spiritual mampu *men-drive* mereka untuk

*Dengan kuasa dan pertolongan Tuhan, maka segala sesuatu bisa dilakukan sampai mencapai sebuah kesuksesan*

membongkar hutan serta membangun lahan kosong tersebut. Dengan berpatokan pada nilai-nilai kekristenan yang mereka pahami selama

ini terus melekat dalam hatinya masing-masing. Mereka memiliki suatu harapan dan tekad yang kuat agar bisa hidup lebih layak dan menjadi desa yang maju. Mereka yakin Tuhan pasti selalu bersama dan menyertai setiap langkah hidupnya. Oleh kuasa dan penyertaan Tuhanlah, pasti berhasil dan selamat dari segala macam bahaya yang senantiasa mendera hidup mereka.

Mereka memiliki modal sosial yang kuat yaitu kebersamaan, sepenanggungan, dan pernah mengalami penganiayaan yang hebat. Dengan modal sosial itu mereka mampu membangun dan mengembangkan Desa Blimbingsari menjadi sebuah kawasan pemukiman. Modal sosial ini terus diasah dengan tekad yang kuat dan kerjasama yang solid di antara anggota masyarakat dan masyarakat dengan pemimpinnya. Dengan modal sosial yang cukup, mereka mengalami peningkatan dalam perekonomian serta pembaharuan hidup di segala bidang.

## **2. Fase Nilai Spiritual**

Nilai spiritual sangat diperlukan oleh setiap pemimpin. Apapun bidang yang dipimpin oleh seseorang harus memiliki jiwa dan nilai spiritual yang tinggi di dalam dirinya. Melalui nilai spiritual yang baik dapat ditransformasikan kepada setiap anggotanya. Dengan nilai spiritual yang tinggi dapat mengkristal menjadi kekuatan yang tak pernah terkalahkan. Kepemimpinan yang transformatif inilah yang mendorong

dan mengarahkan 30 orang Bali-Kristen untuk mengubah Alas Cekik yang angker menjadi sebuah lokasi pemukiman yang baik dan lahan pertanian yang menghasilkan.

*Apapun tugas setiap orang harus tetap memiliki jiwa dan nilai spiritual yang tinggi dalam dirinya*

Pada tahun 1940 datang pula kelompok masyarakat transmigrasi pada tahap kedua yang berjumlah 87 orang dewasa. Peranan kepemimpinan I Made Cadug mengarahkan dan membimbing anggota masyarakat itu untuk memperoleh penyegaran rohani dan kekuatan fisik. I Made Cadug membimbing mereka agar tetap memiliki iman kepada Tuhan Yesus. Seorang pemimpin yang memiliki nilai-nilai spiritual tentu dapat mentransformasi pola hidup anggota masyarakat. Mereka yang berbeda karakter dipersatukan agar memiliki visi-misi bersama untuk mencapai tujuan hidup yang lebih baik dari sebelumnya.

Pada periode berikutnya datanglah Pdt. Made Rungu untuk terus membakar semangat mereka agar tetap bekerja keras dan berjuang demi meraih masa depan hidup yang lebih baik. Kepemimpinan Pdt. Made Rungu terus menanamkan nilai-nilai spiritual kepada anggotanya. Kepemimpinan ini berlangsung sejak tahun 1940 sampai 1969 bersama I Made Sela selaku kepala desa. Pemimpin lembaga gereja dan pemerintah dapat berjalan secara harmonis dan bergandengan tangan untuk memajukan Desa Blimbingsari sebagaimana cita-cita mereka.

### **3. Fase Pertanian**

Dengan kekuatan nilai-nilai spiritual, masyarakat Bali-Kristen dapat membangun desanya. Mereka berkeyakinan

yang kuat bahwa desanya pasti maju, makmur, terkenal, dan menjadi contoh bagi desa-desa lain di sekitarnya. Keyakinan inilah yang membuat mereka terus semangat, sehingga melahirkan etos kerja yang tinggi dalam mengolah hutan yang angker.

Mereka membuka lahan pertanian untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Sektor pertanian menjadi andalan utama bagi desa ini. Mereka menanam berbagai jenis tanaman yang cepat menghasilkan dan memiliki nilai ekonomi yang tinggi. Kemiskinan yang pernah mendera hidup mereka sebelumnya karena kesulitan untuk mendapatkan beras, bisa terbayarkan setelah memanen hasil pertanian yang berkualitas.

*Lahan pertanian dapat menjadi sumber ekonomi yang potensial bagi masyarakat apabila digarap dan dikelola secara profesional*

#### 4. Fase Perkebunan

Setelah penguatan pada sektor pertanian, maka para pemimpin desa mulai mengarahkan anggota masyarakat mengembangkan sektor perkebunan melalui penanaman beberapa pohon yang bernilai ekonomi dan usia jangka panjang. Pohon-pohon ini dapat menghasilkan buah-buah yang berkualitas dan nilai ekonomi jual yang tinggi. Apa yang mereka dambakan menjadi kenyataan dengan menghasilkan buah kelapa, alpukat, manga, vanili, dan lain-lain. Melalui keberhasilan perkebunan ini, justru mereka menjual hasil perkebunannya ke desa-desa lain. Selain mereka tidak kesulitan memperoleh hasil perkebunan, justru mendapatkan uang dari penjualan hasil perkebunan tersebut.

## **5. Fase Peternakan**

Dengan memiliki jiwa kepemimpinan yang transformatif dan kreatif, secara khusus pada era kepemimpinan kepala desa Yakub Yulianus, maka mulailah didatangkan bibit-bibit ternak unggulan dari daerah lain. Bibit ternak ini ada yang berasal dari swadaya masyarakat maupun bantuan pemerintah. Sektor peternakan ini bergerak untuk memelihara ayam, sapi, babi, kambing, dan domba. Sektor peternakan merupakan salah satu andalan peningkatan ekonomi anggota masyarakat Desa Blimbingsari.

## **6. Fase Infrastruktur**

Pada saat yang sama dibangun pula infrastruktur untuk menunjang kegiatan dalam meningkatkan ekonomi anggota masyarakatnya. Saluran irigasi dibangun untuk mendukung sektor pertanian, sektor perkebunan, dan sektor peternakan. Infrastruktur jalan yang memadai sebagai urat nadi perekonomian. Aliran listrik yang tersedia dapat menggerakkan aktivitas anggota masyarakat yang bergerak pada bidang-bidang usaha lainnya.

Selain infrastruktur konvensional, sarana tempat ibadah merupakan infrastruktur yang sangat penting bagi masyarakat Blimbingsari. Tempat ibadah yang representatif dibangun untuk menumbuhkan keimanan anggota masyarakat agar selalu bersandar kepada Tuhan pada setiap melakukan kegiatannya. Tempat ibadah ini sekaligus menjadi sarana berbagi suka dan duka yang dialami oleh setiap anggota masyarakat. Rasa kebersamaan dan persaudaraan menjadi modal utama bagi pembangunan ekonomi masyarakatnya.



## 7. Fase Kewirausahaan

Dengan memiliki infrastruktur yang baik, maka secara otomatis anggota masyarakatnya berpeluang untuk mengembangkan sektor kewirausahaan. Sektor ini bisa bergerak di bidang pengolahan dan penjualan hasil pertanian, perkebunan, dan peternakan secara modern. Nilai tambah (*value added*) yang dikembangkan dari ketiga sektor ini semakin meningkatkan kemakmuran dan kemajuan ekonomi masyarakat Desa Blimbingsari sampai saat ini.

## 8. Fase Pariwisata

Keberadaan Pulau Bali yang sudah lama dikenal menjadi modal untuk mengembangkan sektor pariwisata. Keindahan Pulau Bali memiliki daya tarik tersendiri bagi wisatawan. Bahkan selama penjajahan, Pulau Dewata atau Pulau Seribu Pura ini sering dijadikan sebagai tempat peristirahatan bagi para penjajah. Selain keindahan alamnya, Pulau Bali sangat terkenal karena memiliki keunikan dan keanekaragaman budaya. Pada awalnya pulau yang indah ini sangat steril terhadap kegiatan penjajahan, politik, maupun penyebaran nilai-nilai agama. Pulau ini ditetapkan sebagai kawasan pariwisata nasional yang memiliki nilai jual yang tinggi bagi wisatawan domestik maupun mancanegara.

Proses perkembangan Desa Blimbingsari terjadi melalui beberapa fase transformasi. Secara keseluruhan ada delapan fase transformasi yang terjadi selama ini. Dengan memiliki keunikan budaya dan keindahan alamnya, justru dapat memberikan daya tarik wisata tersendiri bagi desa

*Keindahan dan keanekaragaman budaya di Pulau Bali menjadi daya tarik bagi wisatawan domestik dan mancanegara*

ini. Pengelolaan sektor pertanian, perkebunan, peternakan, dan sebagainya menjadikan desa ini sebagai salah satu destinasi wisata yang layak dikunjungi oleh wisatawan.

## BAB V

# PEMIMPIN ERA MASYARAKAT EKONOMI ASEAN DAN GLOBAL

### A. Dilema Kepemimpinan di Indonesia

Dalam memasuki era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) tahun 2016 ini maupun secara global tentu sangat dibutuhkan para pemimpin yang handal dan berkualitas. Secara umum setiap pemimpin harus memiliki kemampuan ilmu pengetahuan (*knowledge*) pada bidangnya masing-masing, seperti kemampuan berbahasa asing. Kemampuan ilmu pengetahuan ini tentu tidak bisa ditawar-tawar lagi, karena kita akan bersaing dengan tenaga asing dari negara lain. Tentu yang tak kalah pentingnya lagi dalam memasuki era itu ialah setiap pemimpin harus memiliki karakter kepemimpinan spiritual.

Secara jujur harus diakui bahwa para pemimpin yang ada di Indonesia selama ini sangat jauh dari prinsip dan karakteristik seorang pemimpin spiritual. Para pemimpin ini mulai dari level bawah sampai atas, pemimpin lembaga swasta maupun pemerintah, dan bahkan pemimpin agama sekalipun. Kemampuan mereka secara intelektual atau akademis sangat memadai. Banyak pemimpin yang sudah bergelar sarjana sampai guru besar, namun mereka pada akhirnya tersandung masalah korupsi, kolusi, nepotisme, asusila, narkoba, dan lain-lain. Mereka semua

*Setiap pemimpin harus memiliki kemampuan intelektual dan nilai spiritual dalam menjalankan tugasnya di masyarakat*

tidak melaksanakan tugas kepemimpinannya sebagaimana mestinya.

Setiap pemimpin di seluruh dunia seharusnya menerapkan prinsip dan karakteristik kepemimpinan spiritual selama menjalankan tugas lainnya. Apabila prinsip dan karakter ini tidak bisa diwujudkan selama kepemimpinannya pasti mereka siap menerima konsekuensinya. Setiap pemimpin yang mengalami kegagalan selama kepemimpinannya harus bersedia mengundurkan diri dari tugas dan jabatan tersebut. Ada beberapa negara yang menerapkan prinsip kepemimpinan yang bertanggung jawab dan profesional. Ketika pemimpin di negara itu diisukan terlibat dalam masalah atau pun mengalami kegagalan dalam kepemimpinannya, maka mereka tidak segan-segan mengambil jalan pintas (bunuh diri) masalah atau kegagalannya tersebut. Jalan pintas ini dilakukan sebagai konsekuensi dari rasa malu karena dicap sebagai pemimpin yang gagal serta tidak bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.

Kepemimpinan di Indonesia tentu jauh berbeda ditinjau secara integritas dan pertanggung jawaban secara hukum, moral, serta agama. Kendati mereka sudah tertangkap tangan melakukan perbuatan korupsi serta terbukti melakukan kesalahan selama kepemimpinannya, justru mereka berusaha membela diri dengan kekuasaan yang dimilikinya. Mereka menggunakan seluruh kemampuan dan uang yang banyak

agar terhindar dari hukuman penjara. Mereka membawa kasusnya ke pengadilan dengan berbagai macam alibi atau pembelaan sehingga memperoleh pengakuan

*Pemimpin yang profesional dan bertanggung jawab adalah pemimpin yang siap melepas jabatannya apabila mengalami kegagalan selama kepemimpinannya*

tidak bersalah.

A p a k a h kepemimpinan di Indonesia akan terus seperti ini? Inilah yang menjadi tanggung jawab kita se-

*Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang meniru dan melaksanakan prinsip kepemimpinan Tuhan Yesus*

bagai generasi penerus bangsa untuk membenahi diri dalam menghadapi perkembangan dan perubahan ekonomi global sekarang ini. Tanpa adanya perubahan prinsip dan karakteristik kepemimpinan kita, maka negara ini akan kembali dijajah oleh negara lain dalam berbagai aspek serta bidang kehidupan. Pergerakan ekonomi global maupun keterlibatan Masyarakat Ekonomi Asean sudah di depan mata. Oleh sebab itu, marilah kita berbenah diri dan mempersiapkan kepemimpinan yang berkarakter spiritual.

Ada tiga aspek penting yang saling mempengaruhi dalam memahami karakteristik seorang pemimpin, yaitu kecerdasan intelektualnya (IQ), kecerdasan emosional (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ). Seorang pemimpin yang berkarakter baik pasti memiliki kecerdasan spiritual yang dianggap sebagai *the ultimate intelligencethe* serta menjadi pondasi dalam mengefektifkan kecerdasan emosional (EQ) serta kecerdasan spiritual (SQ). Secara umum, karakteristik seorang pemimpin spiritual akan terlihat pada etikanya dalam memimpin suatu lembaga atau organisasi.

Semua pemimpin di dunia ini tidak ada seorang pun yang mampu menerapkan prinsip dan karakteristik kepemimpinan spiritual. Pada satu sisi mungkin pemimpin itu mampu menerapkannya, tetapi pada sisi yang lain mengalami kegagalan. Hanya ada satu pemimpin yang sempurna untuk melaksanakan prinsip dan karakteristik kepemimpinan spiritual yaitu Tuhan Yesus Kristus.

## **B. Kepemimpinan Berkarakter Pelayan**

Pemimpin spiritual memiliki sikap dan hati seorang pelayan. Pemimpin yang berjiwa pelayan berarti bisa menunjukkan keteladanan selama kepemimpinannya. Pemimpin yang berjiwa pelayan selalu memberi contoh lewat perilaku yang benar, sedangkan pemimpin yang otoriter selalu memaksakan kehendaknya kepada orang lain. Pemimpin yang berjiwa pelayan selalu menciptakan semangat untuk memiliki keterlibatan dan berkomitmen dalam memajukan lembaga atau perusahaan tempatnya bekerja. Seorang pemimpin yang berjiwa pelayan mampu memberdayakan orang lain melalui keteladanan dirinya, perkataan, dan perbuatannya.

Menurut Larry C. Spears (D'Souza, 2009: 14-15) menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan yang berjiwa pelayan, yaitu:

1. Pemimpin yang mau mendengarkan. Seorang pemimpin yang memiliki hati dan jiwa sebagai pelayan, bersedia mendengarkan suara para anggotanya. Kendati kedudukan mereka hanya sebagai bawahan, tetapi pasti memiliki ide-ide cemerlang dalam mengembangkan organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Seorang pemimpin harus bisa berkomunikasi secara efektif kepada anggota-anggotanya.
2. Pemimpin yang selalu berempati. Kemampuan manusia pasti berbeda-beda. Oleh sebab itu, pemimpin harus memberi motivasi bagi mereka yang kurang mampu dalam bidangnya dan mendorong anggota yang memiliki kemampuan atau talenta lebih untuk menolong orang lain.
3. Pemimpin yang menyembuhkan. Dinamika dalam sebuah organisasi tidak selamanya berjalan mulus.

Berbagai kendala dihadapi baik secara pribadi maupun dari anggotanya. Pemimpin yang memiliki jiwa pelayan mampu menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Kehadirannya untuk memberikan motivasi bagi anggota-anggotanya agar terus bangkit kendati tantangan dihadapi silih berganti.

4. Pelayan yang bersikap persuasi. Kekuasaan dan otoritas jabatan tidak selamanya diterapkan dalam sebuah organisasi. Langkah persuasi menjadi modal dasar dalam pengambilan keputusan. Pemimpin dan anggotanya harus bisa berdialog untuk mendapatkan solusi yang tepat dari setiap masalah sehingga dapat menguntungkan semua pihak dalam organisasi tersebut.
5. Pemimpin yang berkomitmen untuk melayani. Seorang pemimpin pada dasarnya adalah pelayan. Sikap dalam melayani tidak saja terlihat pada saat adanya promosi jabatan atau di depan bos atau pemilik perusahaan, tetapi seluruh hidupnya didedikasikan untuk melayani orang lain tanpa pamrih.
6. Pemimpin mendorong pertumbuhan semua anggotanya. Seorang pemimpin jangan takut kehilangan jabatan ketika mengajarkan anggotanya tentang pengetahuan yang dimilikinya. Keberhasilan seorang pemimpin terletak pada kemampuannya dalam membangun orang lain. Kepuasan seorang pemimpin yang berjiwa pelayan yaitu ketika anggotanya meraih kesuksesan melampaui kemampuan dirinya sendiri.
7. Pemimpin mampu membangun komunitas baru. Seorang pemimpin mampu membuat komunitas baru selain objek pekerjaan. Misalnya, pemimpin mengajak anggotanya untuk ikut arisan dengan melibatkan

masyarakat di sekitarnya, olahraga, bakti sosial, dan sebagainya. Kegiatan ini bertujuan untuk membina keakraban antara pemimpin dengan anggotanya, antara sesama anggota, dan perusahaan dengan masyarakat. Dengan demikian, tercipta keterbukaan di antara mereka dan dipastikan organisasinya pun mengalami perkembangan.

Setiap orang yang memimpin lembaga atau organisasi seharusnya memiliki karakter sebagai pelayan. Apapun tugas dan bidang organisasi yang dipimpinnya harus berparadigma dan berjiwa pelayan, sehingga semua orang merasakan manfaat dari kepemimpinannya tersebut. Hal ini pun ditegaskan oleh Paul J. Meyer (D'Souza, 2009: 17) bahwa sikap yang paling penting adalah sikap seorang pelayan. Orang yang mencapai sukses terbesar dalam bisnis adalah mereka yang secara konsisten mengambil sikap seorang pelayan.

Menjadi seorang pemimpin yang berkarakter pelayan bukanlah sebuah perkara mudah. Dalam level manusia, kita bisa belajar pada gaya kepemimpinan Mother Teresa (1910-1997) yang berasal dari India. Seluruh dunia mengakui kepemimpinan dan ketulusannya dalam melayani sesamanya serta mampu membangun karakter seseorang yang penuh kasih dan pengorbanan. Setiap orang yang ingin mendedikasikan dirinya sebagai pemimpin, terlebih dahulu memiliki kerendahan hati, rajin, melibat orang lain, sabar dalam segala hal, taat pada aturan, memiliki kepercayaan diri, integritas, dan yang terpenting selalu melibatkan Tuhan dalam seluruh aktivitasnya. Selain itu, pemimpin berkeinginan untuk memajukan sesamanya, organisasi, dan negaranya. Pemimpin yang tidak memiliki motivasi dan komitmen seperti itu, hendaklah ia jangan bermimpi serta



*Pemimpin yang berkarakter pelayan adalah pemimpin yang penuh kasih dan rela berkorban tanpa melihat status sosial orang yang dilayaninya*

memaksakan diri untuk menjadi pemimpin pada suatu lembaga atau organisasi. Semua manusia di dunia ini sedang membutuhkan pemimpin yang berjiwa pelayan, berdedikasi, berintegritas, dan selalu siap dalam segala situasi.

### **C. Kepemimpinan Berkarakter Gembala**

Dalam dunia bisnis mungkin sebutan gembala merupakan sebuah barang aneh, tetapi bagi masyarakat peternak istilah ini sudah sangat dikenal. Pada zaman dahulu menggembalakan ternak merupakan sebuah profesi atau pekerjaan. Saat ini sangat jarang menemukan sosok gembala, mengingat semua lapangan pekerjaan lebih banyak berorientasi dalam pengorganisasian manusia. Oleh karena itu, posisi atau jabatan yang banyak dikenal dalam dunia bisnis hanya seputar pada direktur, manajer, komisaris, pengusaha, dan sebagainya. Bila dicermati dengan baik, sesungguhnya peranan gembala melebihi semua jabatan tersebut. Sebutan gembala merupakan sebuah perumpamaan dalam menggambarkan kualitas dan tanggung jawab seorang pemimpin dalam memimpin sekelompok manusia yang berkarakter dan berkeinginan yang berbeda-beda.

Sosok gembala adalah model bagi semua orang yang ingin atau sedang memimpin sebuah organisasi swasta maupun milik pemerintah. Oleh sebab itu, beberapa karakteristik pemimpin yang berjiwa gembala berikut ini, antara lain:

1. Pemimpin mengenal anggotanya. Menkenal bukan hanya sebatas mengetahui nama dan bekerja

di bidang apa, tetapi pemimpin harus mampu mengenali karakter dari setiap anggotanya. Melalui pengenalan itu, pemimpin semakin bijaksana dalam memberi nasihat maupun dalam memimpin anggota-anggotanya.

2. Pemimpin hadir dalam segala situasi. Seorang pemimpin yang berkualitas dan berjiwa gembala harus siap sedia dan mudah ditemui dalam segala situasi. Kehadiran pemimpin di tengah-tengah anggotanya tidak hanya bertujuan untuk memantau, tetapi harus mampu memberi suasana keakraban dengan anggotanya. Peranan pemimpin di sini sebagai orang tua yang menampung segala keluh-kesah setiap anggotanya.
3. Pemimpin memiliki keteladanan. Seorang pemimpin bukan hanya pintar memimpin, tetapi bisa memberikan contoh-contoh nyata dalam bersikap yang berkaitan dengan organisasi tersebut.
4. Pemimpin seorang pemberani. Jangan bercita-cita menjadi pemimpin jika memiliki rasa takut yang besar. Pemimpin harus berani dalam memutuskan segala sesuatu. Setiap keputusan pasti ada resiko yang akan ditanggung. Oleh sebab itu, seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menilai segala sesuatu secara bijaksana dan mengambil keputusan yang risikonya paling kecil.
5. Pemimpin harus bisa mengajar. Pemimpin harus bisa mengajar, menuntun, dan membimbing anggotanya agar semakin lebih baik dan bertumbuh. Setiap anggota memiliki karakter yang unik, sehingga pemimpin berfungsi untuk membentuk karakter, kepribadian, pengetahuan, serta keahlian anggotanya sesuai visi-

misi bersama. Di sinilah kekuasaan seorang pemimpin diterapkan secara baik dalam rangka membentuk perilaku anggotanya.

6. Pemimpin bisa memaafkan. Manusia tidak ada yang sempurna. Ketidaksempurnaan ini pun bisa terjadi pada setiap orang dalam melakukan pekerjaan apapun. Mungkin saja ada anggota tidak bisa melakukan pekerjaan sesuai harapan dan petunjuk pimpinannya. Oleh sebab itu, pemimpin yang bijaksana harus bisa memaafkan kesalahan anggotanya serta mendorong mereka untuk memperbaikinya. Memecat anggota yang bersalah bukanlah solusi yang tepat, melainkan mengajarnya agar kembali bekerja dengan baik. Pemimpin yang sering memecat anggotanya sesungguhnya tidak layak memimpin organisasi tersebut.

*Pemimpin yang berkarakter pengurus adalah pemimpin yang bertanggungjawab pada setiap tugas yang diberikan kepadanya*

Dengan mencermati karakteristik seorang pemimpin di atas, maka hanya sedikit sekali pemimpin yang sudah menerapkannya, namun masih pada tataran belum sempurna. Kebanyakan pemimpin lebih berorientasi pada jabatan, gaji, kekuasaan, pilih kasih, membeda-bedakan anggota, dan bahkan bermuka dua (Asal Bapak Senang). Pemimpin yang berkarakter gembala harus mampu mengayomi, melindungi, dan membangun semua orang yang ada di sekitarnya.

#### **D. Kepemimpinan Berkarakter Pengurus**

Untuk menghasilkan kepemimpinan yang baik dan berkualitas tentu harus terus belajar dan memperbaiki segala

kekurangan yang pernah terjadi sebelumnya. Pemimpin spiritual yang berjiwa pengurus berarti memiliki kesetiaan, loyalitas, kecerdasan, dan bertanggung jawab. Beberapa ciri khas dari seorang pemimpin yang berjiwa pengurus, yaitu:

1. Mendapatkan kepercayaan dari orang lain. Pemimpin harus mendapatkan kepercayaan dari pemilik, pemimpin tertinggi organisasi, dan para anggotanya. Kepercayaan ini bisa tumbuh apabila melakukan tugasnya dengan benar. Relasi antara pemilik, pemimpin, dan para anggotanya transparan, sehingga kecurigaan di antara mereka dapat dihindari.
2. Mampu bertanggung jawab. Ujian bagi seorang pemimpin bukan terletak pada luasnya wilayah kepemimpinannya, tetapi sejauhmana ia bertanggung jawab terhadap tugasnya. Pemimpin tidak boleh memilih pekerjaan. Pemimpin harus bisa menyelesaikan tugas dengan baik, tepat waktu, dan sesuai standar yang telah ditentukan.
3. Memiliki integritas yang tinggi. Dalam pembelajaran 7 karakter di Universitas Dhyana Pura (UNDHIRA) Bali, karakter integritas menjadi modal penting yang harus dimiliki oleh semua orang yaitu pemimpin, karyawan, dan mahasiswa. Seseorang yang memiliki integritas terpancar melalui komitmen yang kuat, kejujuran dalam segala hal, kesetiaan, bertanggung jawab, kepercayaan yang tinggi, dan rasa aman dalam melakukan aktivitasnya (Tim Perumus Tujuh Karakter Undhira, 2014: 25).

Para pemimpin yang berkualitas serta memiliki sikap yang baik tentunya harus menjadi pengurus yang baik pula. Jika kepengurusan seseorang baik dan berhasil, maka jangan menjadi sombong. Semua keberhasilan yang diperoleh berasal

dari Tuhan. Oleh karena itu, kepemimpinan seseorang hanya bertujuan untuk melayani sesama manusia, demi hormat dan kemuliaan nama Tuhan.

Dengan demikian, setiap pemimpin harus belajar cara kepemimpinan Tuhan Yesus. Selama Dia ada di dunia ada tiga karakteristik kepemimpinan yang selalu diterapkannya, yaitu pemimpin yang berkarakter pelayan, pemimpin berkarakter gembala, dan pemimpin berkarakter pengurus. Oleh sebab itu, setiap pemimpin dalam memasuki era Masyarakat Ekonomi Asean dan global saat ini harus belajar dari prinsip dan karakteristik ini. Dengan menerapkan karakter di atas, maka bangsa Indonesia memiliki posisi tawar yang tinggi dalam percaturan ekonomi tingkat regional maupun dunia internasional.

#### **E. Ciri Pemimpin Era MEA dan Global**

Setiap pemimpin harus memiliki ciri-ciri khusus selain karakteristik di atas. Ciri khusus ini diperlukan mengingat tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin yang semakin kompleks. Terlebih-lebih dalam memasuki era Masyarakat Ekonomi Asean, global, serta berbagai persoalan dan krisis kehidupan manusia di dunia ini. Oleh sebab itu, ada beberapa ciri khusus yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin yang sedang maupun yang akan bercita-cita memimpin sebuah lembaga atau perusahaan sebagai berikut.

1. Bersikap jujur. Dewasa ini sikap jujur menjadi barang mahal dan langka di dunia. Padahal rahasia untuk meraih kesuksesan terletak pada kejujuran. Para pemimpin besar yang sukses dalam mengembangkan perusahaan karena mereka memegang teguh kejujuran. Berlaku jujur senantiasa membawa kepada keberhasilan dan kebahagiaan. Hanya sedikit orang yang berlaku jujur di

dunia ini.

2. Bersemangat. Seorang pemimpin harus memiliki semangat yang tinggi. Orang yang tidak memiliki semangat tidak pantas menjadi pemimpin. Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang selalu semangat walaupun beberapa kali mengalami kegagalan. Kegagalan bukanlah akhir dari sebuah perjuangan, tetapi kegagalan adalah kunci untuk meraih kesuksesan. Barangsiapa yang terus bersemangat walaupun mengalami kegagalan, pasti pada akhirnya berhasil dalam hidupnya.
3. Banyak bekerja. Ada sebuah peribahasa “tong kosong, nyaring bunyinya”. Peribahasa ini menggambarkan seseorang yang banyak bicara belum tentu memiliki kualitas dalam bekerja. Banyak bicara pasti banyak salahnya, banyak musuhnya, dan banyak dosanya. Seorang pemimpin spiritual adalah pemimpin yang sedikit bicara tetapi banyak bekerja. Ia lebih mengedepankan pekerjaan secara efisien dan efektif daripada memerintah.
4. Keterbukaan menerima perubahan. Perubahan adalah kata yang paling disukai oleh kelompok yang tertindas dan sebaliknya paling ditakuti oleh kelompok mapan. Pemimpin biasanya dikategorikan sebagai kelompok mapan dan pada umumnya berusaha menikmati kemapanannya dengan menolak segala perubahan yang ditawarkan kepadanya. Kendati kelihatannya gencar mengadakan perubahan biasanya hanya untuk mempertahankan atau mengamankan posisinya. Pemimpin spiritual pasti menerima perubahan yang bersifat positif kendati perubahan itu muncul dari bawahannya atau anak kecil sekalipun. Pemimpin ini

tidak alergi dengan perubahan dan tidak berpuas diri atas segala kesuksesan yang dicapainya.

5. Pemimpin yang dikasihi. Pemimpin pada umumnya seringkali tidak peduli pada situasi apakah mereka dikasihi oleh karyawannya atau tidak. Bagi mereka dikasihi atau dibenci itu tidak penting. Mereka lebih mementingkan prinsip dihormati dan memperoleh legitimasi sebagai pemimpin dari bawahnya. Pemimpin ini merasa tidak perlu dikasihi karena akan menghalanginya suatu saat dalam mengambil keputusan yang menyangkut masalah anggotanya. Pemimpin selalu berusaha jaga *image* di depan anggotanya. Pada satu sisi sikap ini ada benarnya, tetapi bagi pemimpin yang berjiwa spiritual justru menekankan kasih sayang bagi anggotanya. Kasih sayang yang tulus ini sebagai ruh (*elan vital spirit*) pada sebuah organisasi. Kasih sayang bagi setiap pemimpin spiritual bukanlah kasih sayang dalam pengertian sempit yang dapat mempengaruhi obyektifitas atau kompromi dalam pengambilan keputusan. Kasih sayang akan melahirkan kerjasama tim yang solid, sehingga produktifitas dalam bekerja semakin meningkat.
6. Think Globally and Act Locally. Pernyataan di atas merupakan visi-misi seorang pemimpin yang berkarakter spiritual. Pemimpin ini berpikir luas dan berusaha memasarkan hasil yang didapatkan secara global serta memiliki jangkauan yang luas selama kepemimpinannya. Pemimpin seperti ini biasanya memiliki ide-ide baru dalam mengembangkan organisasi atau perusahaan yang sedang dipimpinnya.
7. Kerendahan hati. Kerendahan hati merupakan kunci keabadian seseorang di dunia ini. Seorang pemimpin spiritual menyadari sepenuhnya bahwa semua

kedudukan, prestasi, sanjungan, dan kehormatan itu bukan semata-mata karena kehebatannya. Segala hal yang didapatkan selama kepemimpinannya merupakan bagian yang tak terpisahkan dari anggotanya, orang tua, dan masyarakat di sekitarnya. Lebih penting lagi, keberhasilan yang didapat merupakan peran dari *autor* yang tidak terlihat secara langsung yaitu Tuhan.

*Ciri pemimpin era MEA dan global yaitu jujur, semangat, kerja keras, mengasahi, mendunia, dan rendah hati*



## BAB VI

# PERANAN PEMIMPIN DALAM BERWIRAUSAHA

### A. Konsep Kewirausahaan

Secara etimologis, kewirausahaan terdiri atas kata dasar **S**wirausaha yang mendapat awalan ke dan akhiran an. Kewirausahaan dapat diartikan sebagai segala hal yang terkait dengan wirausaha. Sedangkan wira berarti keberanian dan usaha berarti kegiatan bisnis yang komersial atau non-komersial. Secara sederhana, kewirausahaan adalah keberanian seseorang untuk melaksanakan suatu kegiatan bisnis.

Dalam Bahasa Inggris wirausaha berarti *enterpenuer*. Istilah *enterpenuer* ini pertama kali diperkenalkan oleh Richard Cantillon seorang ekonom Prancis. Menurutnya, entrepreneur adalah "*agent who buys means of production at certain prices in order to combine them*". Dalam waktu yang tidak terlalu lama, ekonom Prancis lainnya, Jean Baptista Say menambahkan definisi Cantillon dengan konsep entrepreneur sebagai pemimpin. Secara umum, konsep kewirausahaan ini tentu banyak dikemukakan oleh para ahli berdasarkan

perspektifnya masing-masing.

Kewirausahaan adalah suatu proses kemanusiaan yang berkaitan dengan kreativitas dan inovasi

*Kewirausahaan adalah proses kreativitas dan inovasi dalam menangkap peluang serta mengelola sumber daya yang ada sehingga memiliki nilai ekonomi*

dalam menangkap peluang, mengelola sumber daya, sehingga peluang itu terwujud menjadi suatu nilai ekonomi yang mampu menghasilkan laba ataupun nilai untuk jangka waktu yang lama. Pengertian kewirausahaan ini menitikberatkan pada aspek kreativitas dan inovasi yang dilakukan oleh setiap orang yang melakukan usaha. Dengan sifat kreativitas dan inovatif seseorang dapat menemukan peluang-peluang baru dalam berwirausaha sehingga dapat menjadi nilai tambah untuk memperbesar nilai aset dan modal yang dimilikinya.

Berwirausaha sebuah prinsip yang memiliki kreativitas dan inovatif dalam menggali dan menemukan peluang baru yang ada di sekitarnya, sehingga bisa menghasilkan nilai atau keuntungan yang besar. Kegiatan yang dilakukan sejak memiliki ide sampai menjadi sebuah usaha yang menghasilkan disebut sebagai proses kewirausahaan. Kegiatan wirausaha dapat menciptakan barang baru, jasa baru, proses produksi baru, pengelolaan yang baru, bahan baku baru, dan pasar baru (*new market*). Semua kegiatan wirausaha ini dapat menghasilkan nilai tambah atau keuntungan bagi dirinya. Oleh sebab itu, kewirausahaan harus didukung oleh kepemimpinan yang terus inovatif dan kreatif, sehingga kegiatan usaha yang digelutinya dapat mencapai target ekonomi berhasil.

Dalam hal ini, kreativitas dimaksudkan untuk membuat kombinasi atau hubungan baru antar unsur ekonomi, kemampuan memecahkan suatu masalah, dan memanfaatkan setiap peluang yang ada di sekitarnya. Sedangkan inovasi merupakan kemampuan pemimpin (pengusaha) untuk menerapkan gagasan-gagasan baru dan memecahkan masalah secara kreatif, sehingga semua itu dapat dimanfaatkan sebagai peluang untuk mengembangkan

usahanya. Secara umum, definisi kreativitas dan inovasi dapat dianalogkan sebagai: *creativity – thinking new things, innovations = doing new things.*

Kreativitas tidak selalu dihasilkan dari sesuatu yang tidak ada, tetapi bisa melalui perbaikan dari sesuatu yang sudah ada. Ada kalanya gagasan baru timbul secara kebetulan pada saat memperbaiki yang sudah ada sebelumnya. Konsep kreativitas dan inovasi merupakan ciri-ciri utama yang melekat kepada setiap wirausaha. Dengan memiliki pengetahuan kewirausahaan yang memadai dapat dipastikan akan membangkitkan semangat masyarakat Indonesia, khususnya generasi muda atau mahasiswa untuk ikut menciptakan lapangan kerja. Masyarakat Indonesia tidak lagi berorientasi pada prinsip sebagai pencari kerja (*job seeking*), tetapi membuat lapangan kerja bagi dirinya sendiri maupun orang lain. Dengan dilandasi semangat nasionalisme maka bangsa Indonesia mampu bersaing dikalahkan percaturan perekonomian dunia, sehingga masyarakat semakin termotivasi untuk meningkatkan kualitas dirinya serta mencetuskan ide-ide kreatif dalam bidang kewirausahaan yang berdaya saing tinggi.

Secara empiris maupun teoritis menunjukkan bahwa semakin banyak wirausaha di suatu negara maka akan meningkatkan daya saing negara tersebut. Sebuah negara yang memiliki banyak wirausaha tentu akan mendapatkan penghasilan dari sektor pajak dan kegiatan perekonomian masyarakat semakin meningkat. Apabila suatu negara terlalu banyak pegawai negeri

*Semakin banyak wirausaha pada suatu daerah atau negara menunjukkan potensi perputaran ekonomi semakin meningkat dan tingkat kemiskinan semakin menurun*

sipilnya, maka setiap bulan mereka mendapatkan gaji dari anggaran negara. Padahal anggaran negara itu sebagian besar diperoleh dari pendapatan pajak. Bisa dipastikan prinsip konsumtif dalam negara itu semakin tinggi, sedangkan produktifitas (penghasilan) semakin kecil.

Dengan semakin banyak penduduk menjadi wirausaha, maka ekonomi mereka akan mandiri. Perekonomian yang mandiri pasti tidak bergantung sepenuhnya pada sistem ekonomi kapitalis. Oleh sebab itu, pemerintah harus pro aktif untuk menyediakan modal bagi para pengusaha dengan bunga yang kompetitif dalam rangka meningkatkan kegiatan usahanya agar semakin produktif. Hasil keuntungan usaha mereka tentu disimpan di bank-bank dalam negeri, sehingga perputaran uang semakin lancar dan modal mereka akan bertambah sehingga mampu menembus pangsa pasar global. Kenaikan neraca ekspor-impor dapat menambah devisa bagi negara secara signifikan. Dengan demikian, kewirausahaan memiliki peran yang sangat penting untuk menaikkan harkat martabat suatu bangsa di kancah internasional.

Prinsip kewirausahaan ini akan semakin produktif bila ditinjau dari segi GNP (*Gross National Product*). Dalam hal ini, semakin banyak uang berputar dalam berbagai bidang usaha, maka penghasilan putra-putri bangsa Indonesia semakin tinggi. Peningkatan GNP mengacu pada keseluruhan barang dan jasa yang diproduksi warga negara, baik di dalam negeri maupun luar negeri. Dengan meningkatnya GNP ini akan semakin memperkuat ekonomi nasional secara makro serta mempercepat roda pembangunan nasional karena ketersediaan anggaran yang banyak.

Berdasarkan uraian-uraian di atas menunjukkan dampak positif dari kegiatan kewirausahaan. Kewirausahaan bertujuan untuk meningkatkan ekonomi masyarakat,

meningkatkan harkat dan martabat pribadi wirausahawan, dan memberikan kepercayaan diri bangsa dan negara Indonesia dalam perekonomian dunia. Oleh sebab itu, diharapkan semakin banyak warga negara Indonesia secara khusus para mahasiswa yang terjun dalam dunia usaha dengan mengedepankan kejujuran, integritas, inovatif, kreatif, dan sebagainya.

*Kewirausahaan bertujuan untuk meningkatkan ekonomi masyarakat, harkat dan martabat wirausaha, serta meningatjati diri bangsa Indonesia pada dunia*

## **B. Kepemimpinan dan Kewirausahaan**

Memajukan sebuah desa yang miskin dan terbatas dalam segala aspek, bukanlah sesuatu yang mustahil jika ada keinginan untuk mewujudkannya. Dalam memajukan Desa Blimbingsari selama ini tentu tidak terlepas dari peranan seorang pemimpin yang berjiwa kewirausahaan. Pemimpin yang dimaksud adalah seorang manajer yang benar-benar memiliki jiwa wirausaha. Kendati sebuah usaha sudah mencapai titik optimum sekalipun, namun bisa menurun jika tidak dipimpin oleh seorang pemimpin yang berjiwa wirausaha. Sebuah usaha harus dikelola dengan jiwa wirausaha. Jika tidak dikelola dengan jiwa wirausaha maka pasti tidak mengalami peningkatan, bahkan mengalami kebangkrutan. Pemimpin yang berjiwa wirausaha membuat desanya lebih kreatif dan inovatif dalam menghadapi persaingan usaha di era global dewasa ini.

Pada tahun 1967 Peter Drucker telah mengemukakan bahwa “institusi yang memiliki manajer yang memiliki jiwa wirausaha selalu siap menghadapi setiap perubahan”.

*Memajukan desa miskin menjadi sejahtera tidaklah sulit jika pemimpinnya memiliki prinsip spiritual dan kewirausahaan*

Perubahan bagi seorang pemimpin merupakan bagian dari pekerjaannya. Hal senada juga dikatakan oleh Willim Ahmanson bahwa dalam suatu bidang pekerjaan/usaha tidak ada jalan lurus, tetapi berhubungan pada tiga komponen, yaitu: investor (orang yang mencari risiko), wirausaha (orang yang mengambil risiko), dan manajer (orang yang menghindari risiko). Dalam membangun sebuah usaha yang baik dan berkembang maka jiwa wirausaha menjadi hal penting, sehingga pada saat mengalami krisis ekonomi sekalipun bisa mengatasinya dan mampu keluar dari krisis tersebut.

Schumpeter (1969) menjelaskan beberapa ciri-ciri pemimpin yang berjiwa wirausaha, yaitu:

1. Berambisi tinggi di dalam mengembangkan usaha.
2. Energik.
3. Percaya diri.
4. Kreatif dan inovatif.
5. Senang dan pandai bergaul.
6. Berpandangan ke depan.
7. Bersifat fleksibel.
8. Berani mengambil risiko.
9. Senang mandiri dan bebas.
10. Banyak inisiatif dan bertanggung jawab.
11. Optimis.
12. Memandang kegagalan sebagai pengalaman yang berharga (positif).

Pemimpin yang tidak memiliki jiwa wirausaha, cenderung berpikir sangat rasional, suka kemapanan, dan

tidak menginginkan suatu perubahan. Pemimpin ini kerap mengalami kesulitan mengikuti gaya berpikir wirausaha serta langkah-langkah dalam

*Pemimpin yang tidak memiliki jiwa wirausaha cenderung berpikir rasional dan sulit menerima perubahan di sekitarnya*

mengembangkan usahanya. Hanya pemimpin yang memiliki jiwa wirausaha yang bisa menjadi wirausaha sejati. Pemimpin yang berjiwa wirausaha sangat baik untuk mengelola atau mendorong suatu kegiatan yang menguntungkan komunitasnya maupun diri sendiri.

Dalam membangun suatu desa pasti membutuhkan sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan desa itu berhasil atau tidak dalam pembangunannya. Pada awalnya, Desa Blimbingsari melaksanakan pembangunan dalam kondisi yang sangat sulit dan terbatas dalam segala hal. Oleh sebab itu, sangat dibutuhkan sumber daya manusia yang handal yaitu seorang pemimpin yang memiliki semangat dalam kewirausahaan. Segala strategi dan inovasi dilakukan untuk meningkatkan kreativitas anggota masyarakatnya. Jiwa kewirausahaan dapat diterapkan pada aspek pertanian, aspek peternakan, aspek perkebunan, dan sebagainya.

Dunia usaha merupakan salah satu jalan masuk untuk menyukkseskan pembangunan desa serta demi tercapainya kesejahteraan masyarakatnya. Dalam mewujudkan desa yang berwirausaha tentu butuh kerjasama anggota masyarakatnya. Sejak tahun 1939 Desa Blimbingsari telah menghasilkan proses transformasi dari desa miskin yang tak punya apa-apa menjadi desa yang maju dan makmur. Transformasi ini pun bukan hanya pada bidang ekonomi semata, tetapi menata desa ini menjadi tujuan wisata.

Desa Blimbingsari dalam proses pembangunannya tentu mengalami tantangan dan hambatan. Secara perlahan segala tantangan dan hambatan itu bisa diatasi sehingga berhasil sampai saat ini. Desa ini mengalami kemajuan yang signifikan dalam segala aspek. Salah satu faktor yang menentukan tercapainya hal ini adalah sikap seorang pemimpin yang berjiwa wirausaha. Dalam menjalankan kewirausahaan tentu ada dua kata kunci yang penting, yaitu kreativitas dan inovasi. Menemukan cara-cara baru yang efisien dalam mengembangkan bidang pertanian, perkebunan, dan peternakan. Selain itu, seorang pemimpin berjiwa wirausaha bisa juga bertindak sebagai pemikir, perencana, pelaksana, dan pengendali aktivitas untuk mewujudkan pembangunan yang berkualitas.

*Keberhasilan Desa Blimbingsari menjadi desa teladan dan sejahtera tidak lepas dari sikap pemimpinnya yang berjiwa wirausaha*

### **C. Pemimpin Yang Transformasional**

Keberhasilan Desa Blimbingsari selama ini bukan hanya pada pengembangan bidang pertanian, bidang perkebunan, dan bidang peternakan, tetapi juga dalam pengelolaan sumber daya alam lainnya seperti penghijauan dan kebersihan lingkungan. Dengan memiliki kondisi alam yang hijau dan bersih, maka para wisatawan merasa nyaman untuk mengunjungi suatu daerah atau desa. Selama beberapa tahun terakhir desa ini sering dikunjungi oleh wisatawan domestik maupun internasional. Pencapaian ini tentu tidak terlepas dari prinsip seorang pemimpin yang berjiwa wirausaha, kerjasama anggota masyarakat, disiplin yang tinggi, konsisten dan kreatif, serta memanfaatkan secara



optimal segala potensi desa tersebut.

Setiap pemimpin yang ada di Desa Blimbingsari memiliki prinsip kepemimpinan yang melayani, rendah hati, rela berkorban, dan mau bekerja keras. Mereka tidak memimpin dengan tangan besi atau menyalahgunakan kekuasaannya. Baik pemimpin rohani maupun pemerintah selalu memberi keteladanan yang baik selama kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam pelaksanaan pembangunan di Desa Blimbingsari. Seorang pemimpin harus mampu mengarahkan perilaku orang lain ke arah pencapaian suatu tujuan tertentu. Dalam konteks ini tujuan yang dicapai oleh pemimpin itu adalah melaksanakan pembangunan yang lebih baik dari sebelumnya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus mampu membangun desanya dengan muatan dan nilai kewirausahaan. Prinsip kewirausahaan ini membuat hasil pertanian, peternakan, dan perkebunan memiliki nilai jual yang tinggi karena sudah telah berinovasi, baik dalam pemasaran maupun dalam kemasannya.

*Setiap pemimpin Desa Blimbingsari memiliki prinsip kepemimpinan yang melayani, rendah hati, rela berkorban, dan bekerja keras*

Kepemimpinan berbasis kewirausahaan pasti memiliki kelebihan dibandingkan kepemimpinan pada umumnya. Ada beberapa kelebihan yang paling menonjol yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam membangun desanya dengan jiwa berwirausaha, yaitu:

- a. Memiliki ruang gerak yang lebih leluasa dalam memaksimalkan sumber daya manusia dan sumber daya alam.
- b. Mentor bagi anggota masyarakat yang memiliki potensi wirausaha.

- c. Memiliki orientasi dalam memperbaiki taraf hidup anggota masyarakat menjadi lebih baik dari sebelumnya.
- d. Mempunyai inovasi dan kreatif dalam meningkatkan produktifitas hasil pertanian, perkebunan, dan peternakan anggota masyarakatnya.

Dimensi inovasi sangat mempengaruhi hasil kerja anggota masyarakat. Inovasi adalah proses mengubah ide-ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna. Oleh karena itu, pemimpin yang memiliki mental inovatif akan menularkan virus inovatif secara terus menerus kepada masyarakatnya. Inilah proses yang berkesinambungan dalam menularkan jiwa kewirausahaan, terus memelihara, dan mendorong inovasi, seperti yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2010).

Dimensi inovasi selalu ditunjang oleh dimensi kreativitas yang bertujuan untuk meningkatkan sumber ekonomi anggota masyarakat. Segala aktivitas mereka di bidang pertanian, peternakan, dan perkebunan sebagai sumber pendapatan andalan terus berinovasi, kreatif, dinamis, dan berdaya saing dalam dunia pasar. Semakin meningkatnya produktifitas mata pencaharian anggota masyarakat, maka konsekwensi logisnya perekonomian mereka pun bertambah. Dengan adanya peningkatan pendapatan anggota masyarakat tentu bisa disisikan untuk membangun desanya.

Prinsip di atas tentu telah dipraktekkan oleh masyarakat Desa Blimbingsari sejak berdirinya desa itu sampai saat ini. Masyarakatnya pun semakin bergairah dalam mengem-

*Semakin meningkat produktifitas mata pencaharian masyarakat, maka semakin bertumbuh ekonomi masyarakatnya*

bangkan dan memasarkan produk-produk, serta segala potensi yang ada di desanya. Selama ini mereka memasarkan produk desanya di pasar-pasar, baik lintas kecamatan, kabupaten, bahkan sampai lintas provinsi. Perkembangan ini tidak terlepas dari peranan seorang pemimpin yang berjiwa kewirausahaan.

#### **D. Efektifitas Kepemimpinan Dalam Berwirausaha**

Bertolak dari terminologi kepemimpinan secara umum yaitu sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong orang atau kelompok masyarakat agar menerima pengaruhnya. Pada umumnya pemimpin berusaha dengan segala kemampuannya untuk mempengaruhi anggota-anggotanya demi tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama. Prinsip kepemimpinan seperti ini pun berusaha diterapkan oleh Pdt. I Made Rungu dan pemimpin lainnya dalam mewujudkan pembangunan di desanya.

Efektifitas seorang pemimpin pasti menghasilkan tujuan serta memberikan manfaat bagi setiap orang yang dipimpinya. Kemampuan mempengaruhi dan memotivasi seseorang atau anggota masyarakat untuk mencapai tujuan yang efektif dan berhasil. Pada awalnya Bapak Yakub Yulianus sebagai Kepala Desa Blimbingsari merupakan orang yang berasal dari Jawa Barat namun bekerja dan tinggal di Bali. Ia adalah seorang yang beragama Kristen dan menikah dengan warga Blimbingsari, warga GKPB Jemaat Pniel Blimbingsari.

*Seseorang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin jika ia tidak peduli dan berada di luar kelompoknya*

Bapak Yakub Yulianus mulai memimpin desa ini sejak tahun 1978-1981 dan berlanjut sebagai PJS pada tahun 1981-1988. Beliau

adalah sosok laki-laki pemberani, kuat, rajin bekerja, dan pandai bergaul, sehingga cepat akrab dengan siapa pun. Ia menjadi Kepala desa di kala pemerintah Indonesia sedang giat-giatnya melaksanakan program pembangunan nasional. Pada masa itu Desa Blimbingsari mulai maju di bidang pertanian, perkebunan, dan peternakan. Hasil perkembangan desa ini beberapa kali meraih prestasi dalam memenangkan lomba di tingkat kabupaten, propinsi, bahkan tingkat nasional.

Pola dan gaya kepemimpinan yang diterapkan di Desa Blimbingsari bersifat transformatif. Pola ini merupakan sebuah proses dua arah antara pemimpin dengan masyarakatnya. Proses dua arah sebagai akumulasi dari proses transformasi yang dilakukan dalam rangka pemberdayaan, kemandirian, dan sikap saling tolong menolong di dalam desa tersebut. Dalam mewujudkan pola ini tentu bukan pekerjaan mudah, namun harus didukung oleh semua komponen anggota masyarakat serta prinsip seorang pemimpin yang kuat. Hasil akhir dari proses itu membuat masyarakat saling membutuhkan, peduli, dan memiliki visi-misi bersama dalam mengubah desa miskin menjadi desa makmur, terkenal, dan kaya.

Dalam membangun Desa Blimbingsari menjadi makmur, terkenal, kaya, serta menjadi salah satu destinasi pariwisata alam tentu tidak terlepas dari nilai-nilai kristiani yang dianut oleh pemimpin dan masyarakatnya. Penerapan nilai kekristenan dalam membangun desa, kota, dan bangsa dapat menghindari para pemimpin dan masyarakatnya bertindak semena-mena, korupsi, kolusi, maupun nepotisme. Nilai Kristiani selalu mengedepankan pengharapan, optimis, konsisten, dan percaya diri dalam meraih hari depan yang gemilang. Semua nilai di atas harus diikat dengan dasar

kasih, sehingga mereka memiliki semangat dalam bekerja serta dalam menjalankan segala aktivitasnya. Dengan demikian, mereka mengandalkan Tuhan serta bekerja secara mandiri tanpa harus bergantung dengan desa-desa lain di sekitarnya.

Prinsip kepemimpinan merupakan sumbangan pemikiran dari seseorang untuk menjalin kerjasama dengan orang yang dipimpinya dalam segala situasi. Sebab, pemimpin dan kelompok masyarakat (anggota) merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Tak ada kelompok tanpa ada seorang pemimpin. Kelompok anak jalanan, pemulung, pengamen pasti ada pemimpinnya. Seseorang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin jika ia berada di luar kelompoknya. Jadi, seorang pemimpin berfungsi dalam mengorganisir segala interaksi dalam kelompok tersebut.

Sejak Desa Blimbingsari berdiri, ada relasi-relasi yang sangat kuat dan harmonis antara kehidupan masyarakat desa dengan kehidupan gereja. Gaya dan karakter kepemimpinan Bapak Yakub Yulianus sangat mewarnai perjalanan dan kehidupan warga Jemaat Blimbingsari. Dia bergaul akrab dengan pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan. Kepala desa, para pendeta, dan seluruh jemaat bersifat terbuka serta berinteraksi dengan dunia luar. Mereka membina komunikasi yang baik demi kebaikan dan keuntungan bersama. Kepala desa, pendeta, dan warga jemaat tidak bersifat eksklusif terhadap masyarakat di sekitarnya. Gereja harus bisa berbagi dan menjadi berkat bagi semua orang.

Setiap pemimpin harus mampu mengarahkan

*Pemimpin yang benar adalah pemimpin yang mampu mengarahkan anggotanya menjadi teladan dan berkat bagi orang lain di sekitarnya*

anggota yang dipimpinnya menjadi teladan dan berkat bagi orang lain tanpa harus melihat agama, suku, ras, dan golongannya. Prinsip inilah yang selalu dipegang oleh warga Desa Blimbingsari selama bertahun-tahun. Terjalin interaksi yang intensif dan kondusif dengan masyarakat dari luar desanya. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya orang non-Kristen tinggal dan bekerja di desa ini. Masyarakat sekitar sadar adanya perubahan besar yang terjadi di desa ini, baik segi peningkatan sumber ekonomi maupun dalam pembangunannya.

Peningkatan sumber ekonomi dan perkembangan pembangunan di desa ini terus berkembang dari waktu ke waktu berdasarkan pada dinamika kehidupan yang ada. Mengingat sebagian besar warga GKPB Pniel Blimbingsari merupakan tenaga produktif atau angkatan kerja, sehingga secara natural mereka meninggalkan desanya dalam rangka meningkatkan kemampuan bakat/talenta. Anggota masyarakat mulai memikirkan masa depan anak-anaknya dengan mengupayakan pendidikan yang maksimal. Mereka berkeyakinan bahwa selain bidang pertanian, perkebunan, dan peternakan, maka bidang pendidikan tentu sangat mempengaruhi kualitas hidup seseorang.

Dengan memiliki pendidikan yang memadai maka seorang pemimpin semakin bijaksana dalam memimpin sebuah desa atau masyarakat. Melalui pendidikan inilah anggota masyarakat lebih berwawasan luas dalam meningkatkan dan mengembangkan perekonomian desanya. Tentunya, prinsip ini tidak terlepas dari sosok Pdt. I Ketut Suyaga Ayub yang keluar dari desanya untuk mencari pendidikan yang memadai. Beliau pun mengawali kariernya sebagai pendeta di GKPB Jemaat Pniel Blimbingsari pada tahun 1972 s/d 1974. Dia merupakan pemimpin yang ke-13

yang memimpin desa ini sejak tahun 2004 s/d 2012. Kekuatan kepemimpinannya sangat mewarnai kehidupan umat dan masyarakat Desa Blimbingsari. Selama memimpin jemaat, dia juga merangkul Bapak Made John Roni selaku kepala desa untuk membawa warga masyarakat mengalami transformasi dalam segala bidang kehidupan, termasuk pada bidang pendidikan.

Menurut J. Andrew Dubrin (2007) bahwa kepemimpinan transformasional berfokus lebih kepada pencapaian-pencapaian dari pemimpinnya dibandingkan dengan karakteristik personal dari pemimpinnya serta hubungannya dengan anggota-anggota dalam kelompok tersebut. Selain itu dapat membantu mendatangkan perubahan yang utama dan positif dengan menggerakkan anggota kelompoknya melampaui kepentingan pribadi mereka dan menuju kebaikan bersama dari kelompok, komunitas atau masyarakat. Inti dari kepemimpinan transformasional yang ada di desa Blimbingsari yaitu mengembangkan dan mentransformasi masyarakat desa menuju keadaan/kondisi yang lebih baik dari sebelumnya.

Pendapat Dubrin pada bagian lain menjelaskan bahwa pemimpin seringkali diperhadapkan pada kebutuhan untuk mentransformasi visi dan misi dengan kinerja yang tinggi. Di lain pihak, seorang pemimpin juga diharapkan untuk menggerakkan komunitasnya dari situasi krisis ke tingkatan yang lebih baik, untuk mencapai tujuan tersebut. Pemimpin transformasional berupaya menguasai nilai-nilai spiritual yang ada untuk diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari.

Kepemimpinan yang bersifat transformatif dapat dipergunakan untuk menganalisis kinerja seorang pemimpin dalam membangun suatu desa atau bangsa sekali pun.

Pemimpin transformasional membuat anggota kelompoknya sadar akan kepentingan dan nilai dari sebuah perubahan. Para pemimpin ini berusaha membantu orang-orang di sekitarnya untuk melihat jauh ke depan melampaui kepentingan pribadi mereka. Pemimpin di Desa Blimbingsari menjalankan fungsi ini untuk melihat masa depan yang harus diraih oleh masyarakatnya dalam hal ekonomi maupun pembangunan.

Selain itu, setiap pemimpin transformasional selalu berupaya membantu orang-orang di sekitarnya untuk memahami pentingnya sebuah perubahan. Perubahan ini berupa perubahan emosional maupun intelektualnya dalam membangun desanya dalam segala bidang. Walaupun kadang-kadang perubahan ini seringkali disertai dengan peristiwa ketidaknyamanan (keluar dari *comfort zone*). Oleh sebab itu, seorang pemimpin menciptakan transformasi selama kepemimpinannya. Menginvestasikan jajaran pemimpin pada level menengah dan meyakinkan mereka mengenai keterdesakan pada suatu perubahan. Perubahan paradigma ini bertujuan untuk merubah persepsi orang banyak tentang desa miskin dan angker, menjadi desa yang makmur dan sejahtera.

Untuk mentransformasikan sebuah desa menjadi lebih baik bukanlah masalah gampang. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus bisa memperhatikan beberapa hal berikut.

1. Pemimpin mampu mengadaptasi segala rencana jangka panjang, dengan perspektif yang lebih luas dalam agenda pembangunan.
2. Pemimpin dan semua orang harus ikut ambil bagian serta bekerja secara sungguh-sungguh demi tercapainya tujuan bersama.
3. Pemimpin membangun kepercayaan secara konsisten serta menepati janjinya, sehingga timbul kepercayaan



- yang besar dari anggota masyarakat dan bekerjasama dalam membangun desanya.
4. Pemimpin harus mengkonsentrasikan sumber daya yang ada secara tepat dan mengalokasikannya secara proporsional sesuai kebutuhan masyarakatnya.
  5. Pemimpin harus memberi skala prioritas dalam mengembangkan setiap bidang keahlian yang dimiliki oleh masyarakat.

### **E. Kepemimpinan dan Peluang Usaha**

Seorang pemimpin yang memiliki jiwa wirausaha pasti mampu menangkap setiap peluang usaha yang ada di sekitarnya. Pemimpin ini memiliki kepekaan yang tajam terhadap segala potensi yang ada serta mampu memanfaatkan potensi itu sebagai sumber pendapatan atau ekonomi. Segala potensi-potensi usaha ini bisa didapat dari berbagai referensi, seperti lingkungannya, membaca, mendengar cerita orang lain, seminar, jalan-jalan, dan sebagainya. Melalui sumber referensi inilah seseorang dapat mendapatkan inspirasi atau ide-ide usaha serta cara dalam mengembangkannya.

Namun demikian, seorang pemimpin yang berjiwa wirausaha harus memiliki keberanian, kejelian, dan kreativitas dalam menangkap setiap peluang yang ada di sekitarnya. Pemimpin di Desa Blimbingsari merupakan figur-figur yang mampu membaca dan menangkap peluang tersebut. Para pemimpin ini memiliki jaringan dan pergaulan yang luas, sehingga dengan mudah mengakses setiap informasi dan peluang usaha yang cocok untuk diterapkan

*Pemimpin yang berjiwa wirausaha adalah pemimpin yang mampu menangkap peluang usaha serta potensi ekonomi yang ada di sekitarnya*

di lingkungannya.

Keberadaan Pdt. Ketut Suyaga Ayub selaku pemimpin rohani mampu membaca dan mengambil setiap peluang usaha sehingga dapat dikembangkan di Desa Blimbingsari. Selama memimpin gereja memiliki *track record* yang baik, dan bahkan pernah menjadi Ketua Sinode GKPB. Demikian pula Yakub Yulianus selaku kepala Desa Blimbingsari merupakan sosok pemimpin yang memiliki pergaulan luas sehingga memiliki jaringan kerja lintas kabupaten, lintas provinsi, dan bahkan di tingkat nasional. Modal pergaulan yang luas serta mampu membaca peluang usaha inilah yang digunakan oleh kedua tokoh di atas. Dengan kemampuan itu, maka para pemimpin dan masyarakatnya bekerjasama dalam menggarap sektor pertanian, sektor peternakan, dan sektor perkebunan secara maksimal dan modern sehingga desa ini semakin maju, makmur, dan menjadi tujuan wisata.

Ada beberapa contoh usaha yang diterapkan oleh masyarakat Blimbingsari dalam memajukan desanya selama ini, yaitu:

1. Usaha memburu tupai. Masyarakat membentuk *sekaa semal* (jasa pemburu tupai). Setiap orang yang menggunakan jasa ini harus menjadi *member* (anggota) terlebih dahulu dengan membayar *annual fee* dalam jumlah tertentu agar tupai yang dianggap hama kelapa atau sawah ini bisa hilang dari pertanian dan perkebunannya. Jasa ini pun dipakai oleh beberapa desa tetangga, sehingga kelapa bisa menghasilkan secara optimal.
2. Usaha sembako yang dijual di pekarangan rumah atau dijual keliling desa dengan menggunakan sepeda motor. Hal ini sangat disukai oleh masyarakatnya karena segala kebutuhan pokoknya tersedia, sehingga dapat menghemat waktu dan biaya mengingat pasar sangat

jauh dari desanya.

3. Usaha mengawinkan ternak babi dan sapi. Usaha ini banyak mendapatkan uang bagi warga yang memiliki “Kaung” (babi jantan). Dengan adanya usaha ini maka masyarakat peternak semakin semangat untuk beternak babi dan sapi.
4. Usaha karangan bunga. Tradisi mengirim karangan bunga, baik itu pada saat berdukacita maupun sukacita menjadi peluang usaha dan sumber pendapatan. Peluang usaha ini ditekuni oleh pak Wira dalam menghidupi keluarganya.
5. Usaha dalam dunia pendidikan. Pendidikan menjadi faktor penting dalam memajukan suatu desa. Peluang ini diambil oleh GKPB dengan membuka PAUD, Taman Bermain, dan Sekolah Dasar Maranatha Blimbingsari. Dengan adanya sekolah maka masyarakat dapat menyekolahkan anaknya tanpa mengeluarkan biaya besar serta sekaligus dapat mempekerjaan sebagian anggota masyarakat di lembaga pendidikan tersebut.
6. Usaha makanan atau katering. Anggota masyarakat yang memiliki keahlian memasak membuat usaha katering untuk melayani permintaan pada acara pernikahan (*wedding*), ulang tahun, ucapan syukur, dan acara-acara gereja lainnya.
7. Usaha gula aren. Gula aren ini berasal dari pohon kelapa. Selain itu, pohon kelapa ini bisa menghasilkan uang mulai dari akar, batang, dan daunnya.
8. Usaha tari-tarian. Pulau Bali sangat terkenal dengan budayanya yang tinggi dan berbagai jenis tarian yang dimiliki. Masyarakat yang memiliki talenta menari, menabuh gambelan dikembangkan untuk menghibur tamu atau berbagai acara lainnya.

Masih banyak lagi jenis usaha yang dapat ditemukan di desa ini. Seorang pemimpin yang kreatif dapat membuat anggota masyarakat melihat peluang usaha yang ada di sekitarnya. Memulai sebuah usaha tidak selamanya bermodalkan uang, tetapi yang terpenting adalah keberanian, semangat, serta menggunakan segala potensi yang ada, baik itu diri sendiri, orang lain, maupun lingkungan sekitarnya. Peluang usaha dapat diperoleh kapan dan dimana pun, asalkan ada keinginan masyarakat untuk mencobanya.

#### **F. Wirausaha Kreatif dan Inovatif**

Dunia wirausaha merupakan dunia yang unik. Itu sebabnya mengapa wirausaha dituntut selalu kreatif dan inovatif. Dari kreatifnya akan terbukti bahwa ia betul-betul memiliki citra kemandirian yang mampu memukau banyak orang sehingga banyak orang yang rela mengikutinya. Menjadi wirausaha kreatif pada saat krisis merupakan tantangan yang sangat berat. Seseorang yang akan terjun menjadi wirausaha kreatif harus bekerja 24 jam sehari dan 7 hari dalam seminggu. Hal semacam itu harus dilakukannya paling sedikit dalam kurun waktu kurang lebih 2 tahun. Ia harus berjuang tanpa henti dengan berbagai tekanan fisik maupun psikis.

Segala bentuk usaha tentu tidak mungkin akan berkembang tanpa ada inovasi dan kreatifitas. Masyarakat harus mampu menciptakan sesuatu yang baru dari penggabungan berbagai unsur yang telah ada sebelumnya. Adanya inovasi dan kreatifitas dari pemilik usaha maka dapat memunculkan barang, jasa, dan ide baru dalam memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. Dengan demikian, produk-produk yang dihasilkan semakin baru serta mampu memenuhi selera konsumen.

*Setiap usaha agar cepat berhasil serta memiliki nilai ekonomi yang tinggi harus dilakukan inovasi dan kreatifitas secara terus menerus*

Keberhasilan wirausaha diibaratkan seperti kesabaran dan ketenangan seorang akrobatik saat menaiki tambang tipis, menyeberang dari satu sisi ke sisi lain. Ia tidak menghabiskan waktu dengan perasaan khawatir, tetapi dengan terus berkonsentrasi pada tujuan. Pada era globalisasi saat ini persaingan di dalam dunia usaha semakin ketat dan cepat. Persaingan yang semakin ketat dan cepat ini dipicu oleh bertumbuhnya perekonomian di Indonesia.

Potensi sumber daya yang menjadi andalan di Desa Blimbingsari adalah pada sektor pertanian, sektor peternakan, dan sektor perkebunan. Melihat peluang usaha yang menjanjikan dari ketiga bidang ini semakin terus dikembangkan dan ditingkatkan melalui dunia kewirausahaan. Walaupun terjadi suatu persaingan dengan desa-desa lain di sekitarnya, namun masyarakatnya selalu berinovasi dalam meningkatkan kualitas produk-produk yang dihasilkannya.

### **G. Optimisme Dalam Kewirausahaan**

Dalam menjalankan sebuah usaha selalu ada pasang-surutnya. Oleh sebab itu, peranan pemimpin yang berjiwa wirausaha sangat dibutuhkan dalam situasi tersebut. Bahkan pada situasi ekonomi sesulit apapun, pemimpin berjiwa wirausaha harus tetap optimis dan berani dalam mengembangkan usahanya. Modal keberanian dan sikap optimislah yang membuat pengusaha mampu bertahan dalam segala tekanan dan situasi ekonomi. Sebaliknya, sikap pesimis akan membuat semangat menjadi runtuh dan tentu sangat merugikan semua pihak.

Demikian pula masyarakat Desa Blimbingsari dalam memulai pembangunan desanya dan usaha yang digelutinya. Mereka harus berjuang dengan sekuat tenaga mengusahakan segala potensi desa, baik di lahan yang subur maupun tandus. Semangat ini diperoleh dari sosok pemimpin yang berjiwa wirausaha. Penerapan gaya kepemimpinan kewirausahaan diterapkan secara terus menerus sampai membuahkan hasil yang maksimal.

Gaya kepemimpinan kewirausahaan dan budaya organisasi adalah faktor internal komunitas yang sangat berpengaruh dalam menentukan output dan kinerja komunitas. Jika internal komunitas sudah bagus maka masyarakat desa secara keseluruhan akan mendapatkan hasil yang bagus pula. Gaya kepemimpinan kewirausahaan yang optimis ini sudah diterapkan oleh para pemimpin di Desa Blimbingsari selama ini.

Orang yang optimis tidak mudah menyerah terhadap kesulitan apapun. Dengan optimisme yang tinggi maka setiap orang mampu berimajinasi lebih dan berpikir positif untuk meraih kesuksesannya. Sikap optimisme dapat meningkatkan kemampuan dalam berusaha sekaligus menghentikan alur pemikiran yang negatif. Sebab, berpikir negatif dapat membuat setiap orang mengalami berbagai kesukaran dalam hidupnya. Berpikir positif merupakan cara terbaik untuk menumbuhkan rasa percaya diri dan menghimpun energi positif. Melalui pikiran menjadi sumber gagasan yang paling berharga. Itu sebanya sikap mental positif (*positive mental attitude*) sangat penting bagi seorang wirausaha.

*Orang yang optimis dalam berwirausaha adalah orang yang menjadikan kesulitan dan tantangan sebagai kekuatan untuk mencapai kesuksesan*

## BAB VII

### KEPEMIMPINAN DAN MODAL SOSIAL

#### A. Peranan Modal Sosial

Pertumbuhan perekonomian dunia yang pro pasar bebas (*free market*) di era globalisasi ini, mulai tampak jelas peranan *non-human capital* pada sistem perekonomian yang cenderung semakin berkurang (Coleman, 1990: 23). Para *stakeholder* yang bekerja di dalam sistem perekonomian semakin yakin bahwa modal tidak hanya berwujud pada alat-alat produksi seperti tanah, pabrik, alat-alat, dan mesin-mesin, tetapi juga berupa *human capital* (modal sosial). Sistem perekonomian mulai didominasi oleh peranan *human capital* yaitu 'pengetahuan' dan 'keterampilan' manusia.

Selain *human capital* dari perspektif pengetahuan dan keterampilan, justru kemampuan masyarakat untuk melakukan asosiasi (berhubungan) satu sama lain juga perlu diperhitungkan dalam pertumbuhan ekonomi masyarakat. Segala kemampuan di atas akan menjadi modal penting bagi pertumbuhan ekonomi serta eksistensi sosial lainnya. Semua bentuk modal ini disebut sebagai 'modal sosial' (*social capital*), yaitu kemampuan masyarakat untuk bekerja bersama demi mencapai tujuan bersama dalam suatu kelompok dan organisasi (Coleman, 1990: 24).

Menurut Bourdieu (1986) modal bukan hanya sekedar alat-alat produksi, akan tetapi memiliki pengertian yang lebih luas dan dapat diklasifikasikan ke dalam 3 (tiga) golongan, yaitu: modal ekonomi (*economic capital*), modal kultural (*cultural capital*), dan modal sosial (*social capital*). Modal

ekonomi berkaitan dengan kepemilikan alat-alat produksi. Modal kultural berkaitan dengan kebiasaan masyarakat dalam beraktivitas. Modal sosial berkaitan dengan relasi anggota masyarakat. Semua modal ini telah terbukti bermanfaat pada pembangunan masyarakat ke arah yang lebih baik.

Dimensi modal sosial tumbuh di dalam suatu masyarakat yang berisi nilai dan norma serta pola-pola interaksi sosial yang mengatur kehidupan keseharian anggotanya. Oleh karena itu, Adler dan Kwon (2000: 36) menegaskan bahwa dimensi modal sosial merupakan gambaran dari keterikatan internal yang mewarnai struktur kolektif dan memberikan kohesifitas serta keuntungan-keuntungan bersama dari proses dinamika sosial yang terjadi di dalam masyarakat. Dimensi modal sosial menggambarkan segala sesuatu yang membuat masyarakat bersekutu untuk mencapai tujuan bersama atas dasar kebersamaan, serta diikat oleh nilai-nilai dan norma-norma yang tumbuh dan dipatuhi oleh anggota masyarakatnya. Dimensi modal sosial inheren dalam struktur relasi sosial serta jaringan sosial dalam suatu masyarakat yang menciptakan berbagai ragam kewajiban sosial, menciptakan iklim saling percaya, membawa saluran informasi, menetapkan norma-norma, dan sangsi-sangsi sosial bagi anggota masyarakat tersebut (Coleman, 2008: 79).

Pada sisi yang lain, Fukuyama (1999: 24) dengan tegas menyatakan bahwa belum tentu norma-norma dan nilai-nilai bersama yang dipedomani sebagai acuan bersikap, bertindak, dan bertingkah-laku itu otomatis akan menjadi modal sosial. Akan tetapi, hanyalah norma-norma dan nilai-nilai bersama yang dibangkitkan oleh kepercayaan (*trust*). Dimana *trust* ini adalah merupakan harapan-harapan terhadap keteraturan, kejujuran, dan perilaku kooperatif yang muncul dari dalam sebuah komunitas masyarakat yang didasarkan pada norma-



norma yang dianut bersama oleh anggotanya. Norma-norma ini bisa berisi pernyataan-pernyataan yang berkisar pada nilai-nilai luhur (kebajikan) dan keadilan, serta etos kerja yang tinggi untuk mencapai nilai maksimal dalam hidupnya.

Dimensi dari modal sosial memberikan penekanan pada kebersamaan masyarakat untuk mencapai tujuan dalam rangka memperbaiki kualitas hidupnya, sehingga harus senantiasa melakukan perubahan dan penyesuaian secara terus menerus dalam komunitas tersebut. Dalam proses perubahan serta upaya mencapai tujuan ini, maka masyarakat senantiasa terikat pada nilai-nilai dan norma-norma yang dipedomani sebagai acuan bersikap, bertindak, dan bertingkah laku untuk membangun relasi yang baik kepada pihak lain.

Ada beberapa hal yang menjadi acuan nilai yang merupakan ruh modal sosial, yaitu: sikap yang partisipatif, sikap saling memperhatikan, saling memberi dan menerima, saling percaya dan mempercayai, serta adanya nilai-nilai dan norma-norma yang mendukungnya. Unsur lain yang memegang peranan penting yaitu kemauan masyarakat desa untuk terus proaktif, baik dalam mempertahankan nilai, membentuk jaringan kerjasama maupun dengan menciptakan ide-ide dan kreasi baru. Semua unsur-unsur di atas merupakan jati diri dari modal sosial yang sesungguhnya.

Menurut Hasbullah (2006: 75), dimensi inti telaah dari modal sosial terletak pada bagaimana kemampuan masyarakat untuk bekerjasama dalam membangun suatu jaringan guna mencapai tujuan bersama, yaitu tujuan bersama untuk hidup lebih baik dari sebelumnya. Kerjasama ini tentu diwarnai oleh suatu pola inter relasi yang timbal balik, saling menguntungkan, dan dibangun di atas kepercayaan yang kuat dengan ditopang oleh norma-norma dan nilai-nilai

*Spirit modal sosial yaitu sikap partisipatif, saling memperhatikan, saling memberi dan menerima, saling mempercayai, dan memegang prinsip-prinsip nilai yang berlaku di masyarakat*

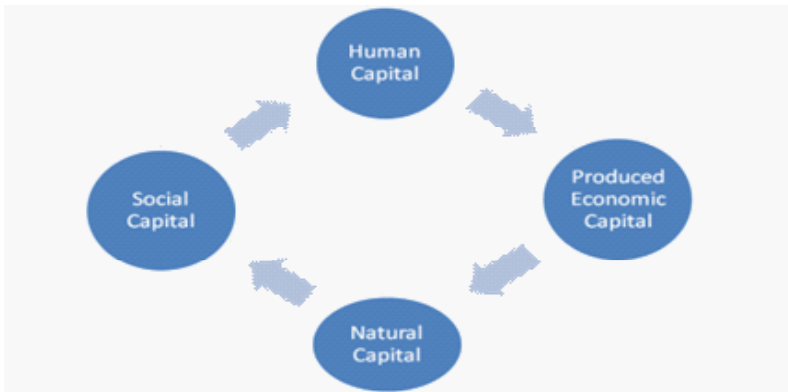
sosial, serta iman yang kuat. Kekuatan itu akan maksimal jika didukung oleh semangat proaktif yang membuat jalinan hubungan di atas sesuai prinsip-prinsip sikap yang partisipatif, sikap saling memperhatikan, saling memberi dan menerima, saling percaya dan mempercayai, serta diperkuat oleh nilai-nilai dan norma-norma yang mendukungnya.

Keberadaan potensi serta peranan modal sosial pada sistem perekonomian dewasa ini sudah mulai dirasakan dampaknya. Adanya sejumlah kejanggalan dan kegagalan implementasi 'mazab ekonomi neo-klasik' yang pro-globalisasi dan pro-liberalisasi. Fukuyama (1992: 78) mengungkapkan bahwa perkembangan ekonomi dunia dewasa ini didera oleh banyak penyakit. Salah satu penyebab utamanya adalah bahwa implementasi mazab neo-klasik yang diterapkan secara menyeluruh di dalam sistem perekonomian dunia, terlebih lagi dalam peningkatan ekonomi masyarakat pedesaan.

Kehidupan ekonomi tertanam secara mendalam pada kehidupan sosial masyarakat. Dalam menerapkan prinsip-prinsip ekonomi tentu tidak bisa terlepas dari adat, moral, dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat tertentu. Para pelopor mazab ekonomi klasik telah menegaskan bahwa tatanan ekonomi dunia akan berkorelasi dengan keberadaan potensi serta keterlibatan anggota masyarakat. Korelasi ini dipahami dengan istilah kontrak sosial (*social contract*). Unsur penting dari kontrak sosial ini, yaitu karakteristik jaringan sosial, pola-pola timbal balik, dan kewajiban-kewajiban bersama

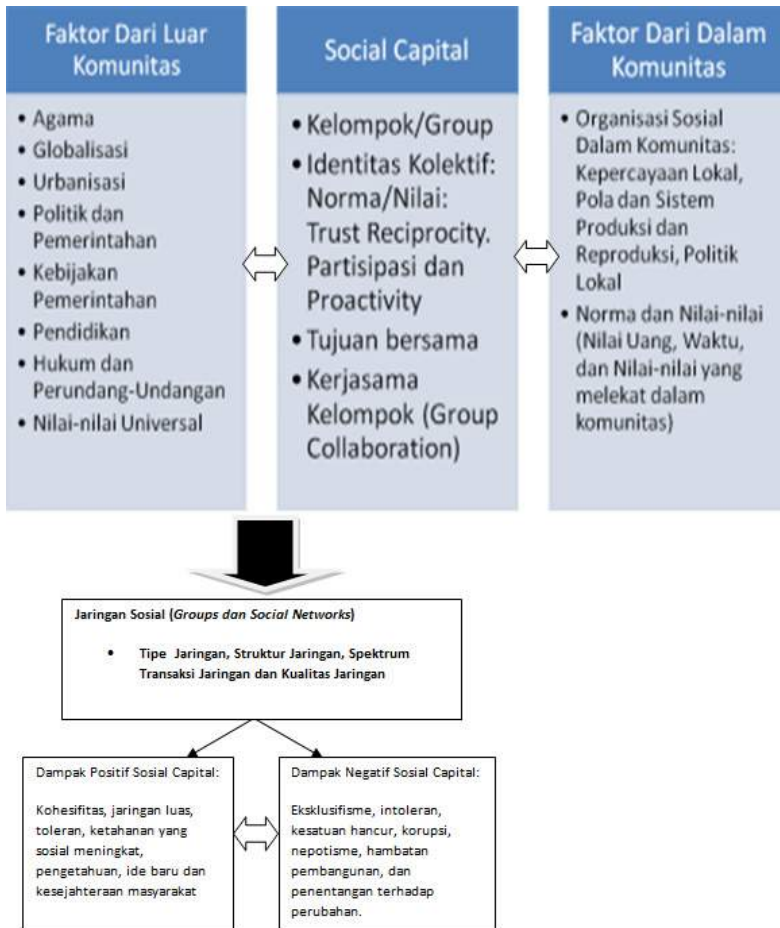
(Fukuyama, 1992: 86).

Konsep *capital social* adalah segala hal yang berkaitan dengan masyarakat yang bertujuan mencapai kualitas hidup yang lebih baik serta ditopang oleh nilai-nilai dan norma sebagai unsur utamanya. Nilai dan norma ini bisa berbentuk kepercayaan, aturan-aturan kolektif, dan sebagainya. (Lawang, 2005: 80). Modal Sosial merupakan bagian dari modal komunitas, *human capital*, *natural capital* dan *produce economic capital* sebagaimana diuraikan pada diagram di bawah ini.



Gambar: Diagram Modal Komunitas

Untuk memahami konsep modal sosial ini dengan mudah, maka harus mengetahui unsur-unsur yang membentuknya serta dinamika interaksi antar unsur-unsur tersebut. Unsur utama yang menopang modal sosial dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari kebudayaan masyarakatnya. Setiap unsur ini saling mempengaruhi dan berhubungan satu sama lain. Prinsip kerja modal sosial ini dapat dilihat pada diagram berikut ini.



*Social Capital* dan Dinamika Interrelasinya dengan Faktor Internal dan Eksternal Komunitasnya

## B. Pemimpin Dalam Komunitas Sosial

Kesuksesan suatu komunitas sangat dibutuhkan dalam rangka pembangunan desa yang berkelanjutan. Tujuannya untuk mempertahankan eksistensi anggota masyarakatnya. Kesuksesan yang dicapai oleh Desa Blimbingsari selama ini

merupakan wujud kebersamaan dan kegigihan masyarakatnya. Menurut Robbins bahwa untuk mencapai sebuah ke-

*Peran pemimpin sangat dibutuhkan dalam membuat komunitas sehingga mampu membangun daerah yang dipimpinnya*

suksesan dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat menantang statusquo, untuk menciptakan visi tentang masa depan, dan menginspirasi anggota masyarakat agar mau mencapai visi itu.

Peran pemimpin sangat diperlukan sebagai modal sosial dalam rangka pengembangan visi komunitas secara bersama-sama. Untuk bisa mencapai visi itu maka haruslah didukung oleh kepercayaan anggota masyarakat terhadap pemimpinnya. Modal kepercayaan sangat dibutuhkan agar pemimpin dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya secara efektif. Modal kepercayaan merupakan salah satu komponen modal sosial yang penting dalam membangun sebuah desa atau masyarakat. Oleh sebab itu, peran seorang pemimpin sebagai modal penting dalam mendorong pembangunan dan perubahan pada sebuah masyarakat yang semakin kompleks saat ini.

Proses perubahan di Desa Blimbingsari dimulai dari migrasi, pembukaan lahan pertanian sampai menjadi desa wisata. Seorang pemimpin mampu melibatkan atau meminta partisipasi warga dalam proses pembangunan ekonomi desanya. Hubungan pemimpin dengan anggota masyarakat berjalan harmonis dan saling mendukung satu sama lain. Dengan demikian, modal sosial (*social capital*) mampu mendongkrak pertumbuhan ekonomi anggota masyarakatnya maupun desa-desa lain di sekitarnya.

Modal sosial dapat didefinisikan sebagai kemam-

puan masyarakat untuk bekerja bersama, demi mencapai tujuan-tujuan bersama, di dalam berbagai kelompok

*Modal sosial merupakan salah satu cara dalam memperkuat dan mempererat hubungan antar anggota masyarakatnya*

masyarakat dalam suatu kesatuan. Secara lebih komprehensif Burt memandang modal sosial sebagai kemampuan masyarakat untuk melakukan asosiasi (berhubungan) satu sama lain dan selanjutnya menjadi kekuatan yang sangat penting bukan hanya bagi kehidupan ekonomi akan tetapi juga setiap aspek eksistensi sosial yang lain.

Sementara Fukuyama menjelaskan modal sosial sebagai serangkaian nilai-nilai atau norma-norma informal yang dimiliki bersama diantara para anggota suatu kelompok yang memungkinkan terjalinnya kerjasama diantara mereka. Sedangkan Cox melihat modal sosial sebagai suatu rangkaian proses hubungan antar manusia yang ditopang oleh jaringan, norma-norma, dan kepercayaan sosial yang memungkinkan efisien dan efektifnya koordinasi dan kerjasama untuk keuntungan dan kebajikan bersama.

Sejalan dengan hal di atas, Partha dan Ismail melihat modal sosial sebagai hubungan-hubungan yang tercipta dan norma-norma yang membentuk kualitas dan kuantitas hubungan sosial dalam masyarakat dalam spektrum yang luas, yaitu sebagai perekat sosial (*social glue*) yang menjaga kesatuan anggota kelompok secara bersama-sama. Sejalan dengan itu Solow memandang modal sosial sebagai serangkaian nilai-nilai atau norma-norma yang diwujudkan dalam perilaku yang dapat mendorong kemampuan dan kapabilitas untuk bekerjasama dan berkoordinasi untuk menghasilkan kontribusi besar terhadap keberlanjutan

produktivitas.

Menghadapi situasi dan kondisi Desa Blimbingsari yang sama sekali tidak menjanjikan, membuat pemimpin melakukan langkah terobosan baru dalam membangun desanya. Modal sosial merupakan salah satu cara dalam memperkuat dan mempererat hubungan antar anggota masyarakat. Dengan memiliki semangat dan kekuatan sudah pasti mampu menghadapi berbagai tantangan. Semua anggota masyarakat secara bersama-sama membangun desanya dengan pendekatan iman Kristiani, saling memperkuat satu sama lain, dan berusaha mengembangkan semua potensi yang ada. Jadi, keberhasilan pembangunan desa diperoleh dari modal sosial yaitu kemampuan bekerjasama dari masing-masing anggota masyarakat atau kelompok masyarakat yang ada di desa tersebut.

Salah satu contoh pentingnya modal sosial dalam membangun sebuah desa yaitu pembangunan irigasi. Tujuan pembangunan irigasi adalah agar air yang terbatas dapat tepat guna yaitu untuk mengairi sawah, perkebunan, peternakan, dan segala kebutuhan masyarakat. Sistem irigasi yang baik dapat meningkatkan produktifitas hasil pertanian, peternakan, dan perkebunan.

Usaha membangun sebuah desa bukanlah pekerjaan yang mudah. Kendati tujuannya baik tetapi tidak semua orang menerimanya jika tidak disertai dengan penjelasan yang benar. Oleh sebab itu, dibutuhkan seorang pemimpin yang jujur, mendengar, dan mengayomi semua anggota masyarakat, sehingga segala bentuk kecurigaan bisa diselesaikan dengan cara yang demokrasi. Pemimpin mampu membangun mekanisme dan merubah

*Kejujuran merupakan modal dasar untuk membangun sebuah desa atau pun negara*

*mind set* para warganya. Kejujuran merupakan modal penting dalam membangun sebuah desa atau masyarakat.

Kebanyakan pemimpin dalam membangun desanya biasanya dimulai dengan langkah menetapkan arah baru, visi baru, strategi baru, dan kemudian mencari beberapa orang yang mau bekerja. Akan tetapi, dalam pembangunan Desa Blimbingsari dimulai oleh aktor rohaniawan dan pemerintah. Kedua aktor pemimpin ini menjadi pemicu transformasi dari desa miskin menjadi desa yang maju seperti sekarang ini. Kedua pemimpin ini memahami dua bentuk kebenaran sederhana.

1. Mereka berusaha mendapatkan orang yang tepat untuk diikutsertakan dalam program pembangunan desa.
2. Keteguhan hati sangat diperlukan untuk membawa desa 'sekarat' menjadi desa yang 'hidup'.

Dalam rangka pembangunan desa miskin menjadi desa yang maju sangat diperlukan orang-orang yang mau bekerja dan berkolaborasi dengan anggota masyarakat. Tidak diperlukan orang-orang yang pintar memerintah dan genius atau orang yang hanya meminta kompensasi semata. Prinsip kepemimpinan dan cara kerja anggota masyarakat Blimbingsari dalam membangun desanya telah ditiru oleh beberapa desa di sekitarnya. Kerjasama tim yang kuat menjadi faktor pendorong suksesnya pembangunan sebuah desa. Dalam sebuah transformasi desa miskin menjadi desa yang maju diperlukan manusia-manusia yang handal dan kompeten.

### **C. Peran Pemimpin Dalam Perubahan Sosial**

Pemahaman sebagian besar orang tentang transformasi kepemimpinan tidak merujuk pada pandangan spesifik James McGregor Burns, melainkan secara luas mengenai bagaimana



*landscape* kepemimpinan diubah atau ditransformasikan. Suatu kepemimpinan dapat meningkatkan ekonomi wilayah atau desa pasti sangat membutuhkan kemajuan di bidang ekonomi. Hasil pertanian, perkebunan, dan peternakan dapat dijual di pasar, sehingga masyarakatnya memiliki pendapatan.

Menurut Morse, dkk (2007), bahwa pada dekade terakhir para pakar kepemimpinan mengungkapkan bahwa kasus yang menandai perubahan lingkungan dan perubahan sosial karena terjadinya proses pembangunan infrastruktur masyarakatnya. Pembaharuan ini dipahami lebih dari sekedar apa yang dikerjakan oleh para pemimpin, melainkan pula mencakup tindakan-tindakan kolektif untuk memecahkan berbagai permasalahan yang terjadi di tengah masyarakat, dan apa yang masyarakat butuhkan. Isu pembaharuan ini mengubah penekanan dari peran agen ke arah penggunaan “instrumen” secara luas yang mencakup ide-ide dan inovasi untuk memecahkan masalah yang ada. Transformasi menuju pembaharuan ini perlu dipadukan dengan transformasi kepemimpinan di masyarakat pada era globalisasi untuk peningkatan sektor ekonomi.

Pertanyaan yang perlu dijawab oleh semua pihak adalah apakah perubahan menjadi prasyarat transformasi dalam cara berpikir yang berorientasi pada pembangunan? Jawabannya adalah ya dan jika meminjam analogi Thomas Friedman terdapat prasyarat berupa kemajuan luar biasa dalam bidang teknologi transportasi, komunikasi dan informasi yang telah mengubah wajah dunia, atau menjadikan dunia “datar”. Tentu saja perubahan lingkungan yang

*Kepemimpinan yang berkualitas pasti mampu menghadapi segala tantangan dan perubahan yang terjadi di sekitarnya*

mempengaruhi keberadaan desa dengan problematikanya di pelbagai sektor sebagai akibat dari globalisasi tersebut. Hal ini pula berkaitan dengan perubahan di bidang sosial, ekonomi, dan politik yang lebih luas. Desa Blimbingsari telah melalui dan menjalani proses ini sebagai suatu proses perubahan sosial melalui peran pemimpinnya.

Mencermati kondisi saat ini di mana kita telah berada dalam millenium ketiga, maka kita pun berada dalam konteks tahap baru globalisasi. Dalam pandangan Friedman memberikan label “Globalisasi 3.0” – yang dibangun berdasarkan fondasi sosial, ekonomi, dan politik. Menurutny, “Globalisasi 1.0” (1492-1800) ditandai dengan negara bangsa yang “menghilangkan pembatas dan bersama-sama merangkul dunia, mengarahkan integrasi global. Dunia berubah dari ukuran “besar” menjadi “medium”. “Globalisasi 2.0” (1800-2000) ditandai dengan ekspansi perusahaan multinasional. Kemajuan dalam aspek perangkat keras seperti perkeretaapian yang terjadi pada tahun awal dan telekomunikasi pada tahun akhir, telah mengarahkan peningkatan integrasi global dan mengubah wajah dunia menjadi ukuran “kecil”.

Dalam millenium baru, yang disebut “globalisasi 3.0” saat ini ditandai dengan konvergensi beragam kekuatan. Oleh sebab itu, bukti yang paling nyata terlihat adalah adanya kemajuan pada aspek perangkat lunak dan infrastruktur teknologi informasi. Dunia saat ini berukuran “mungil” dan bidang permainan bagi setiap individu adalah datar dan datar. Desa Blimbingsari telah dan akan dilanda oleh kemajuan ini, dan suka atau tidak

*Seorang pemimpin membutuhkan waktu, kesabaran, dan pengalaman yang memadai untuk membangun anggotanya*

suka maka dampaknya sangat mempengaruhi sendi-sendi kehidupan manusia.

Dengan kepemimpinan berkualitas yang dimiliki oleh Desa Blimbingsari telah mampu menghadapi segala konsekuensi dari perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu, sebagai akibat masuk era globalisasi dan perdagangan dunia. Produk-produk dari sentra-sentra desa akan bergulir ke pasar dunia, dan menjadi peluang untuk mengubah wajah ekonomi desa, yang selama ini dikatakan masih terbelakang. Kemajuan yang signifikan akan dialami oleh setiap desa yang siap masuk dalam putaran perubahan.

Dunia yang datar seperti digambarkan oleh Friedman, mengarahkan kita pada kapitalisme global yang menjadikan Indonesia dan Negara manapun di dunia ini tidak memiliki batas-batas atau “pembatas” lain yang tidak bermakna (*borderless*). Tatanan dunia beranjak dari “model kreasi nilai (kendali dan kontrol) vertikal utama, ke arah penguatan model (koneksi dan kolaborasi) horizontal yang “mempengaruhi segala sesuatu” tentang bagaimana komunitas dan perangkat-perangkat kelembagaan yang ada dapat memahami dirinya sendiri.

Selanjutnya, tatanan ini dimulai dan berhenti di mana, bagaimana individu atau anggota masyarakat menyelaraskan identitasnya yang berbeda, apakah sebagai konsumen, pekerja, sebagai wirausaha, serta apa saja peran-peran yang harus dimainkan oleh para pemimpin yang ada di masing-masing komunitas tersebut. Situasi ini pun dirasakan oleh masyarakat Desa Blimbingsari yang mulai terkena himbasan dari dampak ini. Kendati demikian keadaannya, seorang pemimpin yang transformative mampu keluar dari lingkaran perubahan itu, dan bahkan perubahan itu dijadikan sebagai peluang baru dalam meningkatkan perekonomian

masyarakatnya.

Setelah dipahami makna dan signifikansi kepemimpinan, maka perlu dipahami pengertian kepemimpinan komunitas berdasarkan tiga perspektif menurut Morse, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang mampu memainkan permainan politik lokal. Artinya pemimpin ini terpilih karena keteladanannya dan mampu memajukan kehidupan masyarakatnya.
2. Kepemimpinan komunitas yang terfokus pada kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Hal ini dibuktikan dalam pembangunan desa.
3. Kepemimpinan yang bersifat kolaboratif atau bekerja sama. Perspektif kepemimpinan ini fokusnya bukan kepada para "pemimpin" (orang-orang yang menduduki posisi formal dalam pemerintahan), melainkan lebih sebagai proses penciptaan nilai publik di dalam dan di luar pemerintahan dan di semua level institusi.

Peranan kepemimpinan komunitas perlu dipahami secara mendalam. Kepemimpinan komunitas lebih terfokus pemahamannya secara luas mengenai perubahan dan peningkatan aspek ekonomi pada sebuah desa. Crosby dan Bryson juga mengakui bahwa kepemimpinan komunitas sebagai "kepemimpinan untuk kemaslahatan bersama" mencakup keseluruhan perubahan yang diusung oleh pemimpin tersebut menuju kesejahteraan masyarakat melalui pelaksanaan pembangunan. Prinsip kepemimpinan dalam menggerakkan pembangunan di tingkat pembangunan desa merupakan kunci bagi keefektifan setiap komunitasnya. Atas dasar pemahaman itu Stephen A. Cohen, George Frederickson, dan David S.T. Matki menyatakan bahwa

kepemimpinan merupakan kunci bagi keefektifan komunitas dan bagi perubahan yang sedang dilakukan.

Dalam kajian ini dapat diasumsikan bahwa gaya kepemimpinan sebagai agen perubahan (*change agent*) seringkali tidak sesuai bagi keefektifan komunitas dalam melaksanakan pembangunan. Berdasarkan asumsi ini maka direkomendasikan karakter kepemimpinan komunitas ala-berkebun (*public leadership as gardening*). Hal ini dikuatkan oleh Peter Szanton yang menulis bahwa pembaharuan yang dilakukan sangat tepat jika dianggap sebagai bagian dari upaya berkebun daripada sebagai arsitektur atau rekayasa. Sebagaimana halnya berkebun, kemungkinan yang bisa dilakukan dibatasi oleh tanah dan iklim, serta pencapaian hasilnya adalah rendah. Dengan kata lain, perubahan tidak merupakan tindakan tetapi sebagai suatu proses, atau misi yang berkelanjutan.

Sifat kepemimpinan komunitas dan berkebun didasarkan pada kebijaksanaan John Gaus yang menyarankan agar ketika kita membangun dari tanah harus mempertimbangkan elemen tempat, tanah, iklim, dan lokasi di mana orang bisa hidup. Begitu pula dengan jumlah, usia, pengetahuan, serta bagaimana cara teknologi fisik dan sosial dapat hidup di tempat tersebut dan hubungannya satu sama lain. Kepemimpinan komunitas identik dengan berkebun. Hal ini sejalan dengan cara anggota masyarakat Desa Blimbingsari dalam memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin membutuhkan waktu, kesabaran, dan pengalaman yang hebat dalam mengakomodir segala kebutuhan masyarakatnya. Pemimpin diibaratkan seorang pekebun yang bekerja dalam kondisi yang terbatas. Dia hanya membutuhkan tanaman (anggota masyarakat).

Kekuatan nilai kepemimpinan dalam melakukan

terobosan dan perubahan dapat meningkatkan sektor ekonomi desa secara signifikan. Para pemimpin di Desa Blimbingsari tentu berusaha meningkatkan kapasitas kepemimpinannya melalui intervensi terhadap faktor-faktor nilai spiritual, etos kerja, modal sosial, dan faktor kewirausahaan. Faktor-faktor itu berkembang di tengah masyarakat dan dipahami sebagai pola keyakinan, nilai, dan perilaku komunitasnya. Prinsip ini sejalan dengan pandangan Schein tentang pemimpin sebagai *agent of change* dalam melakukan peran dan hubungan yang intensif dengan masyarakat. Anggota masyarakat sangat dipengaruhi oleh historisnya, sikap sosialnya, dan ekonominya.

Dengan demikian, setiap pemimpin yang ada di Desa Blimbingsari harus memahami empat elemen utama dalam kepemimpinannya, yaitu: nilai spiritual, etos kerja, modal sosial, dan nilai kewirausahaan. Agar nilai-nilai itu dapat memberikan kontribusi positif bagi produktivitas masyarakatnya, maka seorang pemimpin harus senantiasa mengasahi anggota masyarakat sesuai dengan ajaran Alkitab.

Pemimpin yang diibaratkan sebagai pekebun harus paham betul dan konsisten dalam melaksanakan nilai-nilai positif itu dalam rangka perubahan pola hidup anggota masyarakatnya. Kondisi lingkungan kebun yang dimaksud sesuai dengan pengamatan Johan Olsen yang menyatakan bahwa hasil dari proses sejarah yang panjang, diliputi konflik, kemenangan, pertahanan, dan kompromi, yang sama seperti proses interpretasi, pembelajaran, dan pembiasaan. Dari awal pembentukan dan pembangunan Desa Blimbingsari telah diterapkan melalui suatu bingkai evolusi kelembagaan dan sejarah yang berliku-liku.

Para pemimpinnya harus bekerja dalam dinamika

yang sesuai dengan ritme yang lazim. Segala bentuk perubahan yang diusung sifatnya inkremental, selangkah demi selangkah, dan menjadi suatu perubahan yang terus dikontrol dengan baik. Meskipun demikian, pekebun yang sabar tahu bahwa suatu perubahan tahunan hanya terjadi sekitar 5 persen dalam setahun, namun bila diakumulasi selama beberapa tahun kemudian pada akhirnya akan menunjukkan perubahan besar di kebun tersebut.

Aktor pemimpin dipertajam pemahamannya melalui ekologi dan sejarah masyarakatnya. Kekuatan nilai-nilai kekristenan yang dimiliki membawa perubahan yang signifikan di sektor ekonomi. Perspektif pemimpin spiritual dan transformatif diterapkan oleh Pdt. I. Made Rungu dan Bapak Yakub Yulianus. Kepemimpinan mereka diibaratkan seperti seorang pekebun yang selalu sabar dan teguh dalam memimpin anggota masyarakat yang berbeda-beda karakternya. Dalam menghadapi berbagai tantangan dan guncangan kehidupan dibutuhkan waktu yang panjang. Dengan keyakinan yang kuat maka terjadilah perubahan pola pikir anggota masyarakatnya ke arah yang lebih baik dari sebelumnya.

#### **D. Keberhasilan Transformasi Sosial**

Transformasi merupakan sebuah proses perubahan yang terjadi di dalam masyarakat, baik perubahan budaya, perilaku, organisasi, lingkungan, pola pikir, mata pencaharian, agama, dan sebagainya. Semua perubahan ini bisa dikategorikan sebagai perubahan sosial. Perubahan sosial identik dengan transformasi so-

*Transformasi sosial dan ekonomi bisa berlangsung secara cepat atau pun lambat tergantung pada kecepatan pola pikir pemimpinnya*

sial. Perubahan sosial adalah transformasi dalam organisasi masyarakat yang terjadi dalam waktu tertentu. Perubahan ini bisa berlangsung dalam waktu cepat maupun lambat.

Proses perubahan sosial ini tidak terjadi sebagai dimensi tunggal, tetapi muncul dalam berbagai kombinasi sesuai ruang lingkup masyarakatnya. Menurut Sztompka (2004: 3) berbagai komponen dalam perubahan sosial sebagaimana penulis ringkaskan berikut ini:

1. Unsur-unsur pokok (jumlah dan jenis individu, serta tindakan mereka).
2. Hubungan antar unsur (ikatan sosial, loyalitas, ketergantungan, hubungan antar individu, integrasi).
3. Berfungsi unsur-unsur di dalam sistem (pekerjaan, peran).
4. Pemeliharaan batas (anggota sistem, penerimaan individu, prinsip rekrutmen).
5. Subsistem (jenis kelamin, unit kelompok).
6. Lingkungan (kondisi alam, lokasi geopolitik).

Hampir semua komponen di atas saling memengaruhi dan berkaitan dalam implementasinya di masyarakat. Selanjutnya, ruang lingkup perubahan sosial juga meliputi unsur-unsur kebudayaan, baik yang material maupun immaterial. Orientasinya pada pengaruh unsur-unsur kebudayaan material terhadap unsur-unsur immaterial. Jadi, perubahan sosial merupakan perubahan-perubahan yang terjadi dalam struktur dan fungsi masyarakat.

Segala perubahan yang terjadi dalam masyarakat pasti memengaruhi lembaga kemasyarakatan dan sistem sosialnya. Lembaga masyarakat

*Segala bentuk perubahan pasti mempengaruhi sistem sosial dan lembaga masyarakatnya*



sebagai himpunan kelompok manusia maka dapat memengaruhi struktur masyarakat lainnya. Perubahan sosial bisa terjadi karena adanya perubahan pada

*Masyarakat menciptakan kebudayaan untuk kelangsungan hidupnya. Masyarakat dan kebudayaan berjalan bersama seiring pola pikir serta kebutuhannya*

unsur-unsur masyarakat dan lingkungan sosialnya demi menjadi keseimbangan seperti perubahan geografis, biologis, ekonomis dan kebudayaan.

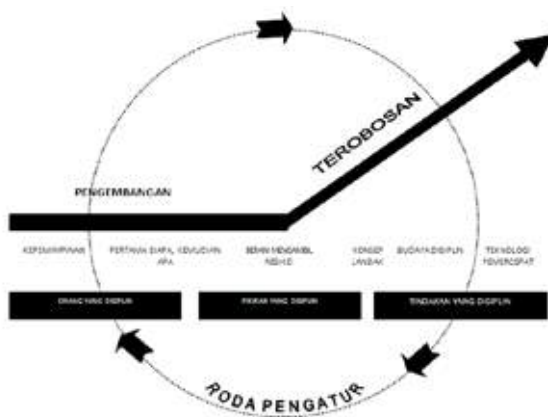
Perubahan sosial merupakan bagian dari perubahan budaya. Perubahan dalam kebudayaan mencakup semua bagian, yang meliputi kesenian, ilmu pengetahuan, teknologi, filsafat, dan sebagainya. Ruang lingkup perubahan kebudayaan lebih luas dibandingkan perubahan sosial. Namun demikian dalam prakteknya di lapangan kedua jenis perubahan tersebut sangat sulit untuk dipisahkan. Ketika terjadi perubahan sosial, maka dapat dipastikan terjadi juga perubahan kebudayaan anggota masyarakat.

Perubahan kebudayaan bertitik tolak dari perubahan organisasi sosial. Masyarakat dan kebudayaan berjalan bersama, karena kebudayaan diciptakan oleh masyarakat. Di mana ada manusia pasti ada kebudayaan yang menopang kehidupan mereka. Masyarakat merupakan sebuah sistem hubungan antar organisasi dan bukan hubungan antar sel. Kebudayaan mencakup segenap cara berfikir dan bertingkah laku, yang timbul karena interaksi yang bersifat komunikatif seperti menyampaikan buah pikiran secara simbolik dan tidak selamanya sebagai warisan dari nenek moyang.

Untuk mempelajari perubahan yang terjadi pada masyarakat, perlu diketahui sebab-sebab yang melatari terjadinya perubahan itu. Menurut Soekanto (1990), penyebab

perubahan sosial dalam suatu masyarakat dibedakan menjadi dua macam yaitu faktor dari dalam dan luar. Faktor penyebab yang berasal dari dalam masyarakat sendiri antara lain bertambah atau berkurangnya jumlah penduduk, penemuan baru, pertentangan dalam masyarakat, terjadinya pemberontakan atau revolusi. Sedangkan faktor penyebab dari luar masyarakat adalah lingkungan fisik sekitar, peperangan, pengaruh kebudayaan masyarakat lain.

Dalam teori Jim Collins dalam buku yang berjudul *“Good to Great”* sebagaimana yang terlihat pada gambar di bawah ini, menunjukkan bahwa perusahaan yang diteliti mengalami transformasi dari “baik” sampai menjadi “hebat”. Pengembangan dan terobosan yang dilakukan terdiri atas enam hal, yaitu adanya pemimpin, siapa dan apa yang dilakukannya, pemimpin harus berani mengambil resiko, konsep landak (pelan tapi memiliki tujuan), mengikuti aturan (disiplin), dan menggunakan teknologi dalam melakukan terobosan baru. Dengan adanya terobosan-terobosan dan roda pengatur dari aktor-aktor tersebut, maka perusahaan tersebut menjadi perusahaan yang ‘hebat’.



Gambar: Teori Jim Collins 'Good to Great'

Transformasi sosial ekonomi yang terjadi saat ini seperti suatu peristiwa yang dramatis. Artinya, transformasi ekonomi ini terlihat revolusioner bagi mereka yang mengamati dari luar, tetapi orang-orang yang berada di dalamnya merasakannya seperti proses organik, kumulatif, yang pada awalnya sangat berat, tetapi setelah roda pengatur itu bergerak dari satu, lima, sepuluh dan seterusnya menjadi sebuah perputaran yang terakumulatif. Proses transformasi sosial tidak pernah terjadi dalam waktu yang singkat, tetapi terus berjalan sampai mencapai titik yang menjadi tujuan bersama. Perubahan awal terasa berat, tetapi perubahan berikutnya akan semakin ringan jika secara terus menerus dilakukan perubahan tersebut.

Transformasi yang berkelanjutan mengikuti pola yang dapat diperkirakan dari membina sampai mencapai terobosan yang baru. Seperti mendorong roda pengatur raksasa yang berat, diperlukan banyak usaha hanya untuk membuat roda itu bergerak, tetapi kalau tetap teguh mendorong dalam arah yang sama, konsisten, dalam jangka waktu yang panjang, roda pengatur memperoleh momentum, akhirnya mencapai titik terobosan yang maksimal (berhasil).

Teori transformasi sosial pada umumnya sejalan dengan perspektif teori pembangunan. Pengertian perkembangan kemajuan masyarakat di sini memiliki makna sangat penting. Pembangunan yang dimaksudkan bukan lagi semata-mata hanya untuk mencapai kemajuan ekonomi dengan mentransformasikan struktur ekonomi, tetapi lebih dari itu juga diorientasikan demi kemajuan sosial, budaya, ekonomi, dan lain-lain. Pada titik ini dibarengi oleh motivator untuk memotivasi warga desa sehingga berkembang lantas memiliki makna hidup yang berarti dari sebelum mengenal maupun menjalankan perubahan tersebut.

Berbicara tentang pembangunan dan transformasi, tentu tidak lepas dari konteks perubahan itu sendiri. Perubahan terjadi karena yang menjalankan pembangunan adalah manusia, dan manusia terus berubah. Sering dikatakan satu hal yang pasti terjadi di dunia adalah perubahan. Dalam manajemen pembangunan, perubahan dapat terjadi dalam lingkup yang kecil, dan perubahan yang kecil-kecil ini terjadi secara terus menerus. Perubahan ini disebut *first order change* atau sering juga disebut *continuous improvement*.

Bangsa Jepang sudah dikenal piawai menerapkan perubahan dalam semua segi kehidupan manusia. Perubahan yang besar yaitu perubahan multi dimensi pada proses pembangunan dan perubahan ini disebut *second order change* atau *dramatic change*. Ketika suatu entitas menerapkan sebuah perubahan *first order change*, maka tidak perlu lagi menerapkan *second order change*. Sebaliknya, jika suatu entitas menerapkan *second order change*, maka tidak perlu lagi menerapkan *first order change*. Kedua jenis perubahan itu perlu diterapkan dalam pembangunan suatu daerah atau bangsa. Peran pemimpin suatu entitas atau komunitas sangat diperlukan demi mencapai perubahan yang maksimal.

Dalam dunia ini perubahan bisa saja terjadi setiap hari pada setiap aspek hidup manusia. Setiap perubahan yang dilakukan oleh manusia kemungkinan berhadapan pada tendensi sukses ataupun gagal. Untuk memperoleh keberhasilan pada perubahan itu, maka setiap orang atau entitas harus menggunakan berbagai strategi dan usaha yang maksimal sesuai bidang yang dikerjakannya. Walaupun demikian halnya, setiap entitas harus belajar mengantisipasi

*Setiap perubahan yang dilakukan oleh pemimpin berhadapan pada tendensi sukses atau pun gagal*

perubahan yang sewaktu-waktu bisa terjadi. Oleh karena itu, setiap perubahan yang datang harus diantisipasi dan dikelola sebaik mungkin.

*Agen perubahan sebagai katalisator dan motivator, sehingga seluruh anggota masyarakat termotivasi untuk berubah*

Setiap perubahan yang terjadi pada suatu entitas harus dirumuskan sedemikian rupa demi kelangsungan hidupnya.

Selama proses perubahan ini berlangsung tentunya harus dikelola secara terampil oleh setiap pihak yang berkepentingan, agar perubahan itu dapat terlaksana secara efektif demi kepentingan entitas atau komunitas tersebut. Perubahan seperti ini dapat dikatakan dengan istilah *planned change*. Inilah salah satu pokok bahasan penting dari manajemen perubahan. Untuk melakukan sebuah perubahan pada suatu wilayah, maka sumber informasi dari berbagai pihak sangat diperlukan demi mencapai perubahan yang lebih baik. Sumber informasi ini bisa didapatkan dari anggota masyarakat, luar lingkungan, pengamat, konsultan, pelanggan, dan sebagainya. Kendati sumber informasi sudah didapatkan, tetapi keputusan terakhir untuk berubah atau tidak berubah berada di tangan pemimpinya. Pendekatan manajemen seperti ini disebut manajemen top-down.

Apabila suatu perubahan sudah ditetapkan oleh pemimpin, maka pelaksanaan perubahan itu harus dilakukan oleh anggota masyarakat. Sejumlah orang yang memiliki kompetensi tertentu dipilih untuk meyakinkan seluruh anggota masyarakat serta menegaskan bahwa perubahan itu akan membuat komunitasnya menjadi lebih baik dari sebelumnya. Sejumlah orang yang dipilih ini disebut sebagai *change agent* (agen perubahan). Setiap orang yang diangkat

sebagai agen perubahan berperan sebagai katalisator dan motivator, sehingga seluruh anggota masyarakat termotivasi untuk terus berubah. Tanpa motivasi yang tinggi dari seluruh anggota masyarakat, tujuan yang telah ditetapkan oleh pemimpin ataupun bersama tidak akan terwujud.

Demi mencapai sebuah perubahan yang lebih baik, maka setiap pemimpin maupun agen perubahan tetap memperhatikan beberapa hal berikut ini:

- a. Time, yaitu menggunakan waktu sebaik-baiknya agar perubahan sesuai target yang ditentukan.
- b. Scope, yaitu perubahan harus sesuai dengan ruang (tempat) yang ditentukan.
- c. Preservation, yaitu selama perubahan berlangsung setiap aset, karakteristik, dan organisasi harus dijaga.
- d. Diversity, yaitu setiap perubahan harus memperhatikan nilai, norma, dan perilaku anggota masyarakatnya.
- e. Capability, yaitu anggota masyarakat harus mampu menghadapi dan menerima perubahan yang akan terjadi.
- f. Capacity, yaitu kemampuan anggota masyarakat dalam menginvestasikan dana, SDM, dan waktu selama perubahan tersebut.
- g. Readiness for Change, yaitu kesiapan anggota masyarakat dalam melakukan perubahan.
- h. Power, yaitu kekuasaan yang diberikan kepada pemimpin atau agen perubahan dalam melakukan perubahan di daerahnya.

Pada dasarnya, perubahan merupakan usaha untuk memanfaatkan peluang untuk mencapai keberhasilan. Pada saat melakukan perubahan pasti mengandung resiko yaitu adanya resistensi atau penolakan. Resistensi terhadap perubahan seperti ini terdiri atas dua kategori, yaitu

resistensi individu dan resistensi kelompok. Resistensi ini bisa berasal dari dalam komunitas itu sendiri maupun dari luar komunitas tersebut. Resistensi ini bisa berbahaya jika tidak diantisipasi secara bijaksana.

*Perubahan merupakan usaha memanfaatkan peluang dalam mencapai keberhasilan kendati adanya resiko dan resistensi dari pihak lain*

Resistensi individu merupakan penolakan anggota komunitas terhadap perubahan yang diajukan oleh pimpinan entitas atau komunitas. Beberapa faktor resistensi yang lazim terjadi pada setiap perubahan organisasi, antara lain:

1. Kebiasaan kerja. Orang sering melakukan resisten terhadap perubahan karena mereka menganggap perubahan yang baru dapat mengganggu pekerjaan mereka.
2. Keamanan. Karyawan menganggap sebuah perubahan dapat merugikan diri mereka sendiri.
3. Ekonomi. Karyawan merasa takut penghasilannya semakin menurun akibat perubahan yang terjadi di tempatnya bekerja.
4. Zona nyaman. Kebiasaan yang sudah lama berlangsung tidak tentu tidak mudah menerima hal-hal baru karena mengganggu zona nyaman mereka.

Dengan demikian, proses pembangunan merupakan suatu rangkaian usaha perubahan terencana yang dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa, negara, dan pemimpin untuk mencapai pertumbuhan ekonomi masyarakatnya. Mengingat pembangunan merupakan sebuah proses, maka setiap pihak yang berkompeten harus melaksanakan perubahan itu secara terus-menerus, berkesinambungan, pentahapan, jangka waktu yang terukur dan biaya yang dibutuhkan

sehingga mendapatkan hasil sesuai yang diharapkan bersama. Pembangunan semacam ini harus mengacu pada konteks modernitas, lebih maju, serta mampu menguasai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagaimana mestinya.

#### E. Etos Kerja Dalam Kekristenan

Etos berasal dari Bahasa Yunani yaitu ethos yang berarti karakter, cara hidup, kebiasaan seseorang, motivasi, dan tujuan moral seseorang. Etos kerja berarti cara hidup individu atau sekelompok orang dalam membangun sebuah peradaban hidup yang baru dalam memasuki setiap realitas sosial di sekitarnya. Dalam melaksanakan etos kerja yang berhasil maka diperlukan sebuah aspek evaluatif dari sikap dan kepribadian seseorang selama berada di dunia ini. Sikap di sini digambarkan sebagai prinsip dari masing-masing individu atau sekelompok orang yang memiliki keyakinan yang kuat dalam mengambil keputusan untuk merubah tatanan hidupnya menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Etos kerja yang berlandaskan nilai iman Kristen menggambarkan semangat kerja dan komitmen yang kuat dalam bekerja untuk kemuliaan Tuhan. Etos kerja ini berakar pada keyakinan bahwa bekerja keras, menabung, hemat, dan kepercayaan pada Tuhan merupakan sebuah bukti seseorang memiliki moral dan karakter yang baik. Iman Kristen merupakan standar etika dan prinsip-prinsip moral dalam membimbing setiap orang untuk mencapai suatu kondisi yang lebih baik melalui transformasi sosial yang berkelanjutan. Etos kerja menjadi modal

*Iman Kristen merupakan standar etika dan prinsip-prinsip moral untuk mencapai transformasi sosial yang berkelanjutan*



sosial dalam menjalankan semangat kewirausahaan sehingga dapat menggerakkan bidang ekonomi anggota masyarakatnya.

*Ukuran sebuah negara maju ditentukan pada pemanfaatan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan untuk mendukung etos kerja yang kuat di masyarakat*

Etos kerja tidak hanya berorientasi untuk bekerja, namun mengandung nilai untuk bersikap saling percaya antar anggota kelompok tersebut. Tanpa kepercayaan yang kuat tentu setiap orang tidak mampu bekerjasama dengan baik. Memang prinsip kepercayaan tidak mudah bertumbuh pada suatu kelompok, kecuali mereka telah memiliki komitmen dari awal bekerja serta memiliki prinsip-prinsip etika kekristenan yang kuat. Dalam membangun sebuah kepercayaan tentu diperlukan kesadaran yang tinggi dari anggota masyarakat, sehingga setiap keputusan yang diambil bertujuan untuk kebaikan semua pihak.

Sejarah membuktikan bahwa ukuran sebuah negara maju terletak pada pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi yang mendukung etos kerja yang kuat di masyarakat. Keberhasilan suatu perusahaan terletak pada etos kerja yang militan sehingga hasilnya pun didapatkan oleh perusahaan dan karyawan tersebut. Setiap orang memiliki internal *being* yang mampu merumuskan siapa dirinya, sehingga mampu juga menetapkan respon atau reaksi terhadap tuntutan external. Respon internal *being* terhadap tuntutan external pada dunia kerja justru menetapkan etos kerja seseorang.

Etos kerja seseorang dapat diekspresikan lewat totalitas kepribadian dirinya dengan meyakini dan memberikan makna pada sesuatu, sehingga mendorong dirinya untuk

bertindak dan meraih kesuksesan secara optimal. Pola relasi antara sesama maupun lingkungan di sekitarnya dapat terjalin dengan baik. Prinsip etos dalam kekristenan berorientasi pada beberapa hal, antara lain:

1. Orientasi ke masa depan, yaitu segala sesuatu direncanakan dengan baik, seperti waktu dan kondisi lainnya agar lebih baik dari sebelumnya.
2. Menghargai waktu demi efisien dan efektivitas dalam bekerja.
3. Tanggung jawab, yaitu pekerjaan yang dilakukan merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan ketekunan dan kesungguhan.
4. Hemat dan sederhana, yaitu memperhitungkan pengeluaran secara teliti demi kebutuhan pada masa yang akan datang.
5. Persaingan sehat, yaitu memacu diri agar pekerjaan yang dilakukan mendapatkan hasil yang maksimal dengan menambah kreativitas diri.

Dalam mewujudkan etos kerja yang benar tentu berkaitan dengan modal sosial yang ada di masyarakat. Dimensi modal sosial tumbuh di dalam suatu masyarakat yang berisi nilai dan norma serta pola-pola interaksi sosial yang mengatur kehidupan anggotanya. Terminologi modal sosial sebagai gambaran dari keterikatan internal yang mewarnai struktur kolektif, memberikan kohesifitas, dan keuntungan-keuntungan bersama dari proses dinamika sosial yang terjadi di dalam masyarakat (Adler dan Kwon, 2000). Oleh sebab itu, etos kerja yang terbangun dalam Desa Blimbingsari adalah etos kerja yang tinggi untuk meraih keberhasilan. Setiap anggota masyarakat merupakan pekerja keras, ulet, dan rajin untuk mengerjakan bidang pertanian, peternakan dan perkebunan.

Dasgupta dan Serageldin melansir dimensi modal sosial sebagai segala sesuatu yang membuat masyarakat bersekutu untuk mencapai tujuan bersama atas dasar kebersamaan yang diikat oleh nilai-nilai dan norma-norma yang ada. Sedangkan Coleman menekankan bahwa modal social itu inheren dalam struktur relasi sosial dan jaringan sosial pada suatu masyarakat yang menciptakan berbagai ragam kewajiban sosial, menciptakan iklim saling percaya, membawa saluran informasi, dan menetapkan norma-norma, serta sangsi-sangsi sosial bagi para anggota masyarakat tersebut. Secara langsung modal sosial ini telah terkandung di dalam nilai etos kerja yang solid untuk mendrive anggota masyarakat di Desa Blimbingsari. Hasil dari pekerjaan mereka dijadikan sebagai suatu kebanggaan karena ketekunannya.

Fukuyama pada sisi lain dengan tegas menyatakan bahwa belum tentu norma-norma dan nilai-nilai bersama yang dipedomani sebagai acuan bersikap, bertindak, dan bertingkah-laku itu otomatis menjadi modal sosial. Akan tetapi, hanyalah norma-norma dan nilai-nilai bersama yang dibangkitkan oleh kepercayaan (*trust*). Nilai kepercayaan ini merupakan harapan-harapan terhadap keteraturan, kejujuran, dan perilaku kooperatif yang muncul dari dalam sebuah komunitas masyarakat. Norma-norma ini berisi nilai-nilai luhur (kebajikan), keadilan, dan etos kerja dalam rangka mencapai nilai tertinggi dalam hidupnya. Dengan demikian, masyarakat Blimbingsari memiliki modal sosial yang kuat maka secara otomatis menunjang kuatnya etos kerja masyarakatnya. Semangat dalam meningkatkan kinerja anggota masyarakat untuk mengembangkan aspek lainnya, seperti mengembangkan dunia usaha, mengembangkan pendidikan, dan sebagainya.

Dimensi modal sosial memberikan penekanan pada

kebersamaan masyarakat untuk memperbaiki kualitas hidupnya, yang senantiasa dilakukan secara terus menerus. Dalam mencapai tujuan tersebut, masyarakat senantiasa terikat pada nilai-nilai dan norma-norma yang dipedomani sebagai acuan bersikap, bertindak, bertingkah-laku, dan cara membangun hubungan dengan pihak lain. Proses ini harus secara terus menerus dilakukan sampai mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Ada beberapa sikap yang merupakan spirit bagi masyarakat Desa Blimbingsari dalam mempertahankan modal sosialnya, yaitu:

- a. Sikap yang partisipatif.
- b. Sikap saling memperhatikan.
- c. Sikap saling memberi dan menerima.
- d. Sikap saling percaya dan mempercayai.
- e. Sikap proaktif dalam relasi dan ide-ide baru.

Dimensi inti telaah dari modal sosial terletak pada bagaimana kemampuan masyarakat untuk bekerjasama dalam membangun suatu jaringan guna mencapai tujuan bersama, yaitu tujuan untuk hidup lebih baik dari sebelumnya. Kerjasama ini diwarnai oleh suatu pola inter relasi yang timbal balik dan saling menguntungkan. Relasi ini dibangun dengan dasar kepercayaan yang tinggi serta ditopang oleh norma-norma, nilai-nilai sosial, dan iman yang kuat. Dengan semangat proaktif membuat jalinan hubungan di atas menjadi konsisten dan berkelanjutan.

Secara umum, masyarakat Desa Blimbingsari memiliki etos kerja yang tinggi. Etos kerja yang dimaksud adalah ketekunan, beriman, kerja keras, dan bakat atau jiwa seni. Bakat seni yang tinggi dituangkan dalam berbagai macam karya seni. Mereka menciptakan jenis tarian yang didasarkan pada Alkitab seperti tari malaikat. Bakat seni ini pun terus

dikembangkan dengan mengukir tembok penyengker gereja dan membangun kantor desa yang berarsitektur Bali. Mereka berkreasi menghias dan membuat *penjor* di depan rumah mereka masing-masing pada saat hari raya Natal dan Paskah. Dengan etos kerja yang tinggi maka anggota masyarakat mampu meningkatkan taraf perekonomiannya.

*Etos kerja masyarakat Blimbingsari berorientasi pada ketekunan, beriman, kerja keras, berbakat, dan memiliki jiwa seni yang tinggi*

#### **F. Pengaruh Etos Kerja Dalam Pembangunan**

Etos kerja menjadi bahan pembicaraan penting dalam proses pembangunan, baik untuk tingkat lokal, regional, nasional, maupun internasional. Etos kerja yang dimiliki oleh suatu komunitas sangat mempengaruhi pola kerjanya dan diyakini sebagai pondasi kesuksesan. Dalam kamus Bahasa Indonesia, kata etos berarti sebuah pandangan hidup yang khas dari suatu golongan sosial. Bagi Drever, etos kerja adalah aktifitas serius yang dilakukan oleh individu untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup, selain itu individu juga akan memperoleh status sosial dengan bekerja atau berkarya.

Konsep etos kerja merupakan rancangan atau ide semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau suatu kelompok. Pada dasarnya manusia adalah pencari kesuksesan dalam segala bidang. Untuk menentukan profesionalnya seseorang dalam mencapai kesuksesan terletak pada etos kerjanya. Etos kerja merupakan modal dasar bagi pengembangan kinerja seseorang. Etos kerja anggota masyarakat Desa Blimbingsari bukanlah bersifat teori semata, tetapi mempraktekkan semua konsep kerja itu dalam proses pembangunan. Kerja keras mereka

bernilai ibadah karena dilakukan dengan tulus, ikhlas, dan penuh sukacita.

Pengaruh etos kerja dalam meningkatkan perekonomian masyarakat sangat terbukti. Seorang ahli filsafat dan sastrawan dunia Khalil Gibran mengemukakan dalam puisinya bahwa ketika bekerja, sesungguhnya engkau sedang mewujudkan mimpi terindah milik dunia, yang selalu menuntut kepadamu, kapan mimpi itu akan terwujud. Sebaliknya, orang akan tersingkir dari dunia apabila dia tidak bekerja. Tapi, kerja saja tidak cukup, kecintaan pada pekerjaanlah yang membuat seseorang dapat mewujudkan mimpi terindah milik dunia itu.

Pendapat Gibran di atas tentu dapat menggugah hati setiap manusia. Tuhan telah memberi kepada manusia beragam potensi agar mampu mengembangkan diri dan lingkungannya. Memang tidak semua orang memandang kerja sebagai sarana eksplorasi dan aktualisasi diri. Sebagian besar orang berpendapat bahwa kerja adalah sebuah keharusan, karena bila tidak bekerja seseorang tidak mungkin memenuhi kebutuhan hidupnya. Pekerjaan yang dikerjakan dengan terpaksa tidak akan membuahkan kesuksesan. Bekerja pada dasarnya juga membutuhkan rasa cinta dan bersikap profesional. Mereka memandang kerja sebagai kewajiban semata, padahal kerja bagian penting dari jati diri seseorang. Orang yang bekerja adalah orang yang mengakui dirinya masih bernafas, tetapi orang yang tidak mau bekerja sesungguhnya seluruh hidupnya telah mengalami kematian mendadak.

Pengaruh etos kerja yang tinggi dari warga Blimbingsari terus

*Modal sosial masyarakat Blimbingsari yaitu persamaan, kebebasan, nilai kemajemukan, dan nilai humanitarian*

mengalami peningkatan, secara khusus setelah tahun 2000 karena adanya irigasi air tepat guna yang diresmikan oleh Bupati Jembrana pada waktu itu. Persediaan air yang bersih memberikan peluang usaha baru bagi masyarakatnya dengan mengubah kamar rumah mereka menjadi penginapan bagi wisatawan asing dan domestik yang berkunjung ke desanya. Para wisatawan yang berkunjung di desa ini merasa senang karena beberapa alasan, yaitu:

1. Desa Blimbingsari semua warganya beragama Kristen.
2. Menggunakan budaya Bali pada kegiatan ibadah minggu setiap bulannya.
3. Gereja Blimbingsari lahir sepuluh tahun lebih awal dari seluruh GKPB di Bali.
4. Suasana desa yang bersih, indah, dan sejuk.
5. Desa yang memanfaatkan teknologi dalam meningkatkan hasil pertanian, perkebunan, dan peternakan.

Pengaruh etos kerja yang tinggi tentu memberikan dampak positif bagi perekonomian masyarakatnya. Mereka semangat beribadah, bekerja, dan menabung sebagian hasil pekerjaannya. Mereka terus mengasah keterampilannya seperti memasak, *housekeeping*, dan menjadi *receptionist*. Pola kerja ini menjadi *accept income programe from tourism*. Terbukti pada tahun 2009 berdasarkan laporan dari komite pariwisata desa ini mendapatkan income sebesar Rp. 126.039.000 (Seratus Dua Puluh Enam Juta Tiga Puluh Sembilan Ribu Rupiah).

Pendapatan ini merupakan hasil dari etos kerja yang tinggi. Masyarakat bekerjasama dalam mengelola desanya sehingga menjadi salah satu destinasi pariwisata di Bali. Mereka semua ikut ambil bagian dalam kegiatan pariwisata seperti menerima tamu di rumahnya, penari, penabuh, satpam, *guiding*, dan sebagainya. Etos kerja semakin meningkat pada saat lahan Grojogan dijadikan tempat *camping dan waterboom*.

Kendati desa ini menjadi tujuan wisata, namun tidak ada masyarakat yang menjual minuman keras.

### **G. Modal Sosial Dalam Pembangunan**

Bentuk modal sosial yang ada pada masyarakat Desa Blimbingsari tentu mengikuti prinsip-prinsip universal, yaitu: persamaan, kebebasan, dan nilai-nilai kemajemukan dan humanitarian. Secara tidak langsung masyarakat desa ini telah menjalankan secara konsisten dan berkelanjutan modal sosial yang dimilikinya. Prinsip persamaan menekankan bahwa setiap anggota masyarakat dikategorikan dalam kelompok berdasarkan lokasi tempat tinggal, sehingga mereka memiliki hak-hak dan kewajiban yang sama. Setiap keputusan harus didasarkan pada kesepakatan yang egaliter dari setiap anggota kelompok. Pimpinan kelompok hanya menjalankan kesepakatan-kesepakatan yang telah ditentukan secara bersama-sama.

Prinsip kemajemukan dan humanitarian menekankan pada nilai-nilai kemanusiaan, penghormatan terhadap hak asasi setiap anggota dan orang lain merupakan prinsip dasar dalam pengembangan asosiasi, group, kelompok, atau suatu masyarakat. Adanya keinginan yang kuat dalam membantu orang lain, merasakan penderitaan orang lain, dan berempati terhadap situasi yang dihadapi orang lain. Prinsip ini membawa anggota masyarakat pada suasana kekeluargaan serta memiliki kebebasan untuk berinteraksi dengan orang lain. Prinsip kebebasan pada konteks ini yaitu setiap anggota kelompok bebas berbicara dan mengemukakan ide-ide yang baru dalam rangka mengembangkan kelompok tersebut. Iklim kebebasan yang tercipta memungkinkan ide-ide kreatif muncul dari dalam kelompok itu sendiri. Dengan beragamanya pikiran anggota maka kelak tumbuh ide-ide



kolektif yang berdampak positif pada kelompok tersebut.

Masyarakat yang menyandarkan pada *bridging social capital* yang kuat, biasanya memiliki homogenitas dari unsur latar belakang budaya, suku, dan keyakinan iman seseorang. Setiap anggota kelompok memiliki akses yang sama untuk membuat jaringan atau koneksi keluar dengan prinsip persamaan, kemanusiaan, dan kebebasan. Adanya *bridging social capital* akan membuka jalan untuk lebih cepat berkembang untuk menciptakan *networking* yang kuat, menggerakkan identitas yang lebih luas, *reciprocity* yang lebih variatif, dan akumulasi ide yang diterima secara universal dalam menyukseskan pembangunan desa atau bangsa.

Bentuk modal sosial yang menjembatani (*bridging capital social*) umumnya mampu memberikan kontribusi besar bagi perkembangan kemajuan dan kekuatan pada suatu masyarakat. Dari beberapa hasil kajian menunjukkan bahwa dengan tumbuhnya modal sosial memungkinkan adanya perkembangan pada setiap dimensi kehidupan, terkontrolnya korupsi, semakin efisiennya pekerjaan pemerintah, mempercepat penanggulangan kemiskinan, kualitas hidup manusia akan meningkat, bangsa menjadi lebih kuat, dan yang paling menonjol mampu mewujudkan infrastruktur. Oleh sebab itu, masyarakat Blimbingsari memiliki banyak persamaan, ikatan nilai, dan modal sosial yang tinggi sehingga mengikat mereka menjadi anggota masyarakat yang saling membutuhkan.

Transformasi di Desa Blimbingsari terjadi melalui proses organik dan kumulatif. Proses awal transformasi ini memang sangat berat, sehingga

*Proses transformasi  
dibutuhkan ketekunan  
dan kesabaran dari se-  
luruh komponen ang-  
gota masyarakat demi  
mencapai kesuksesan  
bersama*

dibutuhkan ketekunan dan kesabaran oleh setiap anggota masyarakat. Transformasi tidak bisa sukses secara instan, tetapi dilakukan secara berkelanjutan sampai mendapat hasil yang diinginkan bersama. Dengan semangat transformasi dan modal uang yang terbatas masyarakat berani memulai pembangunan infrastruktur di desanya. Mereka mulai membangun kuri agung sebagai identitas sosialnya, balai paruman agung sebagai ruang pertemuan warga, balai serba guna sari asih, balai bengong, gambelan dan jegog, kantor desa niti graha, *guest house*, dan *water boom* Jonah, dan gapura memasuki objek wisata Grojogan.

Semua infrastruktur ini dibangun dengan tujuan untuk memberikan kenyamanan bagi masyarakatnya sekaligus menjadi tempat memperoleh informasi bagi setiap pengunjung. Adanya infrastruktur dapat menghasilkan etos kerja yang baik dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi masyarakatnya. Semangat etos kerja dengan menganut nilai-nilai kekristenan membuat desa ini mengalami kemajuan yang sangat signifikan pada setiap sektornya.

## BAB VIII

### PERANAN PEMIMPIN DALAM PEMBANGUNAN MASYARAKAT

#### A. Teori Pembangunan dan Transformasi Ekonomi

Perspektif teori transformasi pada umumnya sejalan dengan perspektif teori pembangunan. Perkembangan kemajuan suatu masyarakat memiliki makna yang sangat penting. Pembangunan bukan lagi semata-mata hanya untuk mencapai kemajuan ekonomi, tetapi lebih berorientasi pada tujuan kemajuan sosial dan budaya. Dalam agenda transformasi ekonomi, sosial, dan budaya pada dasarnya melibatkan berbagai perubahan struktur, *initiator agent of change*, kondisi yang lebih maju (*progress*), dan motivator yang handal.

Ketika melakukan hal-hal yang benar (*doing the right things*) dan memiliki motivasi untuk menjadi nomor satu berarti seorang pemimpin harus siap menghadapi berbagai macam risiko yang mungkin akan menghalanginya. Dalam mewujudkan berbagai ide yang dimiliki tentunya harus didukung dengan kepercayaan diri yang tinggi. Seorang pemimpin tidak mungkin lepas dari segala macam tantangan, baik secara internal maupun eksternal. Pemimpin bukan hanya mampu menggerakkan orang lain, melainkan juga harus berani menggunakan pola pikir yang tidak populer

*Setiap pemimpin harus siap menghadapi berbagai risiko dalam melakukan pembangunan sarana-prasarana di bawah kepemimpinannya*

sekalipun, mampu memberikan solusi, dan memiliki semangat untuk selalu menjadi yang terdepan.

Berbicara tentang pembangunan dan transformasi, tentu tidak lepas dari konteks perubahan pada setiap aspek hidup manusia. Perubahan ini terjadi karena manusialah yang menjalankan pembangunan, begitu pula manusia akan terus berubah sesuai konteks dan zamannya. Dalam manajemen pembangunan, perubahan dapat terjadi dalam lingkup yang kecil. Kendati perubahan ini dimulai pada lingkup yang kecil, namun harus dilakukan secara terus-menerus sampai mencapai hasil yang besar. Perubahan seperti ini disebut *first order change* atau sering juga disebut *continuous improvement*.

Bangsa Jepang sudah sangat dikenal piawai dalam menerapkan perubahan dalam segala aspek kehidupan. Salah satu perubahan yang dimaksud yaitu perubahan pada pembangunan. Perubahan ini disebut *second order change* atau *dramatic change*. Dalam proses perubahan ini menekankan bahwa jika suatu entitas menerapkan perubahan maka pasti sudah menerapkan *first order change* maupun *second order change*. Sebaliknya, jika suatu entitas menerapkan *second order change*, maka entitas memungkinkan untuk menerapkan *first order change*. Kedua jenis perubahan itu perlu diterapkan oleh setiap pemimpin sesuai tempat tugasnya.

Sonnenberg menyatakan dalam bukunya yang berjudul "*Managing With A Conscience: How to Improve Performance Through Integrity, Trust, and Commitment*" bahwa di dunia ini perubahan terjadi setiap hari, sehingga dalam menjalankan usaha apapun bisa mengalami tendensi sukses atau gagal. Untuk memperoleh keberhasilan, maka entitas atau komunitas harus mampu memanfaatkan setiap perubahan yang ada. Tidak cukup entitas hanya reaktif terhadap perubahan, tetapi entitas harus belajar mengantisipasi setiap

perubahan.

Robbins menyatakan bahwa setiap entitas atau komunitas harus berubah, jika tidak berubah maka entitas itu akan mati. Apa yang diutarakan Sonnenberg dan Robbins senada dengan Smither, Houston, dan McIntire dalam bukunya "*Organizational Development: Strategies for changing Environment*" yang menyatakan bahwa semua entitas harus berubah agar dapat bertahan hidup. Pernyataan ini mempunyai makna bahwa perubahan yang terjadi dalam suatu entitas harus dirumuskan sedemikian rupa demi kepentingan kelangsungan hidupnya. Oleh karena itu, setiap perubahan yang datang harus diantisipasi dan dikelola sebaik mungkin.

## **B. Pemimpin Yang Transformasional**

Setiap pemimpin transformasional pasti memiliki karakteristik personal yang kharismatik. Setiap pemimpin ini umumnya berkharisma. Dua kunci faktor yang meningkatkan kharisma seorang pemimpin yaitu ketersetujuannya dan *extraversion*. Kedua konsep ini berkombinasi dalam meningkatkan kemampuan hubungan interpersonal mereka. Faktor kharisma pula yang mendongkrak ketaatan dan kepatuhan masyarakat Desa Blimbingsari terhadap pemimpinnya selama bertahun-tahun. Apabila masyarakat taat kepada pemimpinnya maka semua agenda pembangunan dapat dikerjakan secara gotong royong demi kebaikan dan kesejahteraan bersama.

Dengan demikian, pemimpin transformasional yang kharismatik memiliki ciri-ciri khusus sebagai berikut:

- a. Menciptakan sebuah strategi dalam memandu dan memotivasi anggota kelompoknya.
- b. Memperhatikan keberlangsungan pembangunan

di masyarakat, sehingga rasa puas dapat dinikmati secara bersama-sama.

- c. Memberikan dukungan (*supportive*) yang positif bila ada anggota masyarakat mendapatkan keberhasilan dalam segala aspek hidupnya.
- d. Mempraktekkan cara pemberdayaan dengan melibatkan masyarakat dalam pengambilan setiap keputusan.
- e. Memiliki pemikiran yang inovatif dalam meningkatkan hasil pertanian, peternakan, dan perkebunan.
- f. Memberi semangat bagi pengikutnya terhadap tugas yang menantang.

Secara umum tidak semua pemimpin diklasifikasikan sebagai pemimpin transformasional. Akan tetapi, ciri-ciri pemimpin yang kharismatik di atas sudah dimiliki dan dijalankan oleh setiap pemimpin yang ada di Desa Blimbingsari. Bukti terwujudnya sistem kepemimpinan ini yaitu anggota masyarakat dengan pemimpinnya saling menghargai dan berkerjasama dalam membangun desanya.

Dengan menggunakan pemikiran Robbins, sebagai pakar kepemimpinan berpendapat bahwa kepemimpinan yang berhasil disebut sebagai kepemimpinan yang mampu menggerakkan setiap bagian dalam kelompok untuk bersinergi bersama menuju sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian dan pengamatannya bahwa ada lima perilaku fundamental yang memungkinkan seorang pemimpin dapat menghasilkan sesuatu yang luar biasa. Kelima perilaku fundamental ini tersedia bagi

*Tidak semua pemimpin diklasifikasikan sebagai pemimpin transformasional serta memiliki ciri-ciri pemimpin kharismatik*

setiap orang, komunitas atau situasi apapun. Oleh sebab itu, perilaku fundamental ini telah diimplementasikan oleh setiap pemimpin yang ada di Desa Blimbingsari, yaitu:

1. Menantang proses yang ada. Para pemimpin di Desa Blimbingsari tidak tertegun atau menerima keadaan desanya yang tandus. Pada awalnya mereka tidak memiliki sumber daya alam yang memadai. Mereka berusaha untuk menaklukkan alam yang ada, sesuai dengan nilai-nilai kekristenan yang dianutnya yaitu menaklukkan bumi.
2. Memberi inspirasi visi bersama. Kondisi alam yang kurang menguntungkan tentu membutuhkan kerja keras, sehingga pada akhirnya menjadi maju dan makmur.
3. Membuat orang lain mau bertindak. Secara terus menerus mendorong masyarakat untuk tidak putus asa dan terus membangun sampai mencapai keberhasilan.
4. Menjadi teladan yang baik. Para pemimpin di Desa Blimbingsari tidak hanya ngomong semata, tetapi memberikan contoh nyata dalam menjalankan pembangunan.
5. Membesarkan hati. Setiap pemimpin harus memberikan semangat kepada anggota masyarakat untuk terus maju dan maju, bekerja dan bekerja untuk mencapai hasil. Dengan keyakinan yang kuat dan hati teguh, maka pada akhirnya desa ini menjadi makmur, bahkan dapat memenangkan berbagai penghargaan, baik di tingkat daerah maupun pada tingkat nasional.

Kepemimpinan transformasional yang terjadi di Desa Blimbingsari, sesungguhnya merupakan sebuah agen peruba-

han. Pemimpin melakukan transformasi sosial maupun transformasi ekonomi dalam masyarakatnya. Pemimpin transformasional harus memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana komunitas yang dipimpin di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai.

*Pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang memiliki keahlian diagnosis, waktu yang banyak, serta perhatian yang serius demi perubahan anggotanya*

Pakar manajemen dan kepemimpinan Sergeovanni berargumentasi bahwa makna simbolis dari tindakan seorang pemimpin transformasional adalah lebih penting dari tindakan aktualnya. Nilai-nilai yang dijunjung oleh seorang pemimpin adalah segala sesuatu yang dinilainya penting. Elemen yang paling utama dari karakteristik seorang pemimpin transformasional adalah dia harus memiliki hasrat yang kuat untuk mencapai tujuan komunitasnya. Seorang pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang memiliki keahlian diagnosis, selalu meluangkan waktu, dan mencurahkan perhatiannya dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek yang dihadapi oleh anggota masyarakat.

Ada beberapa ciri kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Desa Blimbingsari selama ini, yaitu:

1. Memiliki visi yang jelas ke depan.
2. Mengidentifikasi perubahan pada lingkungan desanya.
3. Mampu mentransformasi perubahan ke dalam masyarakatnya.
4. Mampu mempelopori perubahan.



5. Mampu memberikan motivasi.
6. Mampu memberi inspirasi kepada setiap anggota masyarakat untuk lebih kreatif dan inovatif.
7. Mampu membangun kerjasama yang solid.
8. Membawa pembaharuan dalam etos kerja.
9. Memiliki keberanian dan bertanggung jawab dalam mengendalikan komunitas dan laju pembangunan.

Sementara prinsip kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Desa Blimbingsari terdiri dari tujuh prinsip, yaitu:

- a. Simplifikasi, yakni keberhasilan dari seorang kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama.
- b. Kemampuan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional. Hal ini bertujuan untuk menjawab arah mana masyarakat akan melangkah.
- c. Motivasi, yakni kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan suasana kerja yang tenang dan berkualitas.
- d. Fasilitasi, yakni kemampuan secara efektif untuk memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam masyarakat secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual.
- e. Mobilitas, yaitu pemimpin melakukan pengerahan semua sumber daya yang ada di masyarakat. Dengan mobilitas yang tinggi maka mampu memperkuat setiap anggota masyarakat untuk terlibat dalam mencapai tujuan dari pembangunan.
- f. Siap siaga, yaitu pemimpin memiliki kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri

dan siap menyambut perubahan dengan paradigma yang positif.

- g. Tekad, yaitu pemimpin bertekad bulat untuk selalu sampai pada tujuan yang ditetapkan. Dengan tekad bulat ini mampu menyelesaikan sesuatu secara baik dan tuntas.

Kepemimpinan yang transformasional berarti membentuk komunitas Desa Blimbingsari menjadi warga gereja yang berkualitas secara jasmani dan rohani. Ada keseimbangan antara pemahaman nilai spiritual dan kinerja nilai jasmani. Warga gereja dibentuk untuk berteologi Kerajaan Allah dalam kehidupan nyata yang bertumbuh dan memberi kemanfaatan bagi dunia atau masyarakat yang lebih luas, baik dalam bentuk kegiatan sosial, ekonomi, politik, dan keagamaan.

### C. Sistem Pembangunan Masyarakat

Memimpin suatu desa hampir sama dengan memimpin sebuah perusahaan yang besar. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus bertindak seperti *manager leader* yang handal dan terus berinovasi dalam melakukan perubahan sesuai dengan zamannya. Mengingat selalu ada persaingan yang kompetitif, situasi usaha yang kompleks, serta sulit diramalkan setiap perubahan yang akan terjadi. Apabila prinsip ini tidak dijalankan maka perusahaan akan mudah kalah bersaing dan tentu sulit untuk maju. Seorang pemimpin harus mampu melakukan hal-hal yang besar, ide baru, dan mampu bersaing di level internasional.

*Memimpin desa hampir sama dengan memimpin perusahaan besar, sehingga setiap pemimpin harus bertindak sebagai manajer yang terus berinovasi*

Secara prinsip kerja seorang pemimpin berbeda dengan manajer. Manajer biasanya memiliki jangkauan ide atau gagasan yang pendek, wawasannya relatif kering, kewajibannya adalah melakukan tugas dengan benar. Manajer baru bisa menjalankan tugasnya setelah ada *planning* dan adanya program kerja atau *prototype*. Seorang manajer biasanya mempertahankan kontinuitas kerjanya dan cenderung menerima *status quo*. Dia berusaha mempertahankan posisinya, ingin aman-aman saja, dan kalau perlu menghindari risiko dari *planning* yang sudah ditetapkan oleh atasannya. Perbedaan lainnya, seorang manajer suka bertanya tentang sesuatu hal, bagaimana dan kapan. Sementara seorang pemimpin biasanya tidak pakai *planning*. Yang terpenting baginya adalah menemukan ide baru yang cemerlang. pemimpin justru menentang *status quo*, lebih berani menghadapi risiko. Pemimpin lebih suka bertanya apa dan mengapa. Pemimpin biasanya merasa memiliki perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja.

Pembangunan merupakan rangkaian usaha dalam melakukan suatu perubahan. Dalam mencapai pertumbuhan yang maksimal, maka harus dilakukan dengan terencana dan secara sadar oleh pemimpinnya, desa, masyarakat, bangsa, dan negara. Pembangunan merupakan suatu proses yang harus dilaksanakan secara terus-menerus, berkesinambungan, pentahapan, jangka waktu, biaya, dan hasil yang maksimal. Pembangunan adalah suatu usaha yang dilakukan secara sadar dan merupakan hasil pemikiran sampai pada tingkat rasionalitas tertentu. Pembangunan mengarah pada

*Memimpin desa hampir sama dengan memimpin perusahaan besar, sehingga setiap pemimpin harus bertindak sebagai manajer yang terus berinovasi*

modernitas dan bertujuan untuk menemukan cara hidup yang lebih baik dari sebelumnya, lebih maju, serta dapat menguasai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

*Pembangunan adalah suatu usaha dalam membuat perubahan yang modernitas agar mencapai kualitas hidup masyarakat yang lebih baik*

Pembangunan pada dasarnya mempunyai tujuan yang bersifat multi dimensional. Pembangunan ini meliputi berbagai aspek kehidupan manusia, antara lain aspek politik, ekonomi, sosial-budaya, serta pertahanan dan keamanan. Pembangunan seperti ini ditujukan untuk membina bangsa atau warga desa ke arah yang lebih maju dan terarah. Dengan demikian, pembangunan yang dilakukan di Desa Blimbingsari selama ini dimulai dalam pembangunan fisik dan non fisik.

Menurut Leonardus Saiman (2009) bahwa seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

1. Pendidikan umum yang luas. Dengan pendidikan umum yang luas maka kita akan lebih mudah memecahkan masalah yang kita hadapi.
2. Kematangan mental. Dengan mental yang matang, seorang pemimpin akan dapat mengendalikan emosinya pada saat mengambil tindakan dari tugas yang diembannya.
3. Sifat ingin tahu. Dengan sifat ini seorang pemimpin menjadi mudah menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya.
4. Kemampuan analisis. Seorang pemimpin akan dapat cepat dan cermat dalam mengambil keputusan karena memiliki kemampuan analisis yang benar.

5. Keterampilan komunikasi. Seorang pemimpin akan disukai oleh anak buahnya karena komunikasi di antara mereka berjalan dengan baik serta saling terbuka.
6. Keterampilan mendidik. Seorang pemimpin dapat meningkatkan kematangan atau mendewasakan anak buahnya lewat keteladanan dan keterampilannya mendidik mereka.
7. Berani mengambil resiko. Seorang pemimpin tidak akan ragu dalam mengambil keputusan strategis, dengan penuh pertimbangan dan tetap menekankan risiko kecil dengan keuntungan besar.
8. Ada naluri prioritas. Seorang pemimpin dapat melakukan pekerjaan atau menjadwalkan pekerjaan sesuai dengan prioritasnya.

Dengan demikian, berjalannya sistem kepemimpinan yang baik dan berkualitas dalam membangun suatu desa harus didukung oleh modal sosial, nilai spiritual, nilai etos kerja, dan nilai kewirausahaan yang dimiliki oleh anggota masyarakatnya. Keempat nilai ini harus ditransformasikan oleh seorang pemimpin yang handal, sehingga suatu desa dapat mengalami kemajuan di berbagai bidang. Salah satunya, dalam kemajuan pembangunan infrastruktur serta peningkatan perekonomian masyarakatnya. Transformasi ini akan terus dilakukan selama anggota masyarakat mendiami desa tersebut.

#### **D. Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan**

Pembangunan menurut Tjokrowinoto (2004: 42) adalah proses atau usaha-usaha perubahan sosial (*social change*) menjadi keadaan dan kondisi masyarakat yang lebih baik. Dalam melaksanakan pembangunan perlu adanya suatu usaha dan

proses yang dilakukan oleh pemimpin maupun anggota masyarakatnya. Pembangunan merupakan rangkaian usaha yang dilakukan secara sadar karena sangat dibutuhkan untuk men-

*Pembangunan ekonomi bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup suatu desa ataupun bangsa yang berkeinginan maju dan makmur*

ingkatkan ekonomi dan produktifitas masyarakatnya. Usaha atau proses pembangunan yang dilaksanakan oleh suatu negara harus dengan tekad dan keinginan yang kuat untuk kemajuan di segala bidang kehidupan. Selama proses pembangunan tentu diperlukan arahan dan ide-ide dari berbagai pihak sebagai pedoman dalam mewujudkan pembangunan tersebut.

Pembangunan ekonomi (*economic of development*) adalah sebuah usaha-usaha untuk meningkatkan taraf hidup suatu bangsa. Pembangunan ekonomi merupakan suatu proses peralihan dari tingkat ekonomi yang bercorak sederhana menuju ke tingkat ekonomi yang lebih maju. Keberhasilan pembangunan ekonomi ini sering kali diukur pada tinggi rendahnya pendapatan riil per kapita. Hal ini sejalan dengan pernyataan Todaro (2000: 54) bahwa setiap pembangunan ekonomi diharapkan dapat merangsang pertumbuhan ekonomi yang digambarkan dengan peningkatan pendapatan nasional atau pendapatan per kapita masyarakat. Tentu saja pembangunan ekonomi ini mencakup multi dimensional, seperti pada perubahan mendasar struktur sosial, sikap masyarakat, dan institusi-institusi nasional.

Dengan adanya pembangunan ekonomi maka dipastikan akan terjadi pertumbuhan ekonomi, baik pada peningkatan produksi barang maupun jasa dalam kegiatan

ekonomi masyarakat. Pembangunan ekonomi ini memberikan efek ganda yaitu berupa pertumbuhan dan pembangunan di berbagai sektor lainnya seperti sektor pertanian, sektor perkebunan, sektor perikanan, sektor pertambangan, sektor pariwisata, dan sebagainya. Pada akhirnya, kenaikan pendapatan total serta pendapatan perkapita masyarakat akan mengalami peningkatan yang signifikan. Dengan kata lain, pembangunan ekonomi tak dapat lepas dari pertumbuhan ekonomi (*economic growth*), pembangunan ekonomi mendorong pertumbuhan ekonomi, dan pertumbuhan ekonomi memperlancar proses pembangunan ekonomi pada suatu wilayah.

Perbedaan antara pertumbuhan ekonomi dengan pembangunan ekonomi terletak pada hasilnya. Pertumbuhan ekonomi keberhasilannya lebih bersifat kuantitatif, yaitu adanya kenaikan dalam standar pendapatan dan tingkat output produksi yang dihasilkan. Sedangkan pembangunan ekonomi lebih bersifat kualitatif, bukan hanya penambahan produksi tetapi juga mengalami perubahan dalam struktur produksi dan alokasi input pada berbagai sektor perekonomian seperti lembaga, pengetahuan, sosial, dan teknik.

Selanjutnya, pembangunan ekonomi merupakan suatu proses yang menyebabkan pendapatan perkapita penduduk meningkat dalam jangka panjang. Pada konteks ini terdapat tiga elemen penting yang berkaitan dengan pembangunan ekonomi. Pertama, pembangunan sebagai suatu proses berarti pembangunan merupakan suatu tahap yang harus dijalani oleh setiap masyarakat atau bangsa. Contoh sederhananya adalah manu-

*Pembangunan ekonomi bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup suatu desa atau pun bangsa yang berkeinginan maju dan makmur*

sia mulai lahir tentu tidak langsung menjadi dewasa, tetapi untuk menjadi dewasa harus melalui tahapan-tahapan pertumbuhan fisik maupun intelektual. Demikian pula, setiap bangsa harus menjalani tahap-tahap perkembangan untuk menuju kondisi yang adil, makmur, dan sejahtera.

Kedua, pembangunan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan pendapatan perkapita berarti adanya suatu usaha atau tindakan aktif yang harus dilakukan oleh suatu negara dalam rangka meningkatkan pendapatan perkapitanya. Dengan demikian, sangat dibutuhkan peran serta masyarakat, pemerintah, dan semua elemen yang terdapat dalam suatu negara untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembangunan tersebut. Hal ini dilakukan karena kenaikan pendapatan perkapita mencerminkan perbaikan dalam kesejahteraan masyarakatnya.

Ketiga, peningkatan pendapatan perkapita harus berlangsung dalam jangka panjang. Suatu perekonomian dapat dinyatakan dalam keadaan berkembang apabila pendapatan perkapita dalam jangka panjang cenderung mengalami peningkatan. Hal ini tidak berarti bahwa pendapatan perkapita harus mengalami kenaikan secara terus-menerus, tetapi minimal pada saat tertentu mengalami peningkatan walaupun hanya sedikit pada bidang tertentu. Misalnya, suatu negara mengalami musibah bencana alam atau kekacauan politik, tentu kondisi ini mengakibatkan perekonomian negara itu mengalami kemunduran. Akan tetapi, kondisi ini hanyalah bersifat sementara karena berusaha memulihkan ekonomi negaranya menjadi lebih baik dan meningkat dari tahun ke tahun.

## **E. Pembangunan Infrastruktur**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, infrastruktur



diartikan sebagai prasarana atau kebutuhan mendasar dalam bentuk fasilitas-fasilitas yang bersifat fisik untuk mendukung kegiatan manusia (masyarakat). Berdasarkan definisi di atas menunjukkan bahwa pembangunan infrastruktur mengacu pada pembangunan sistem fisik yang menyediakan transportasi, pengairan, drainase, bangunan-bangunan gedung, dan fasilitas publik lainnya yang diperlukan oleh masyarakat untuk memenuhi kebutuhan sosial dan ekonominya.

*Pembangunan infrastruktur di desa meliputi sarana irigasi, jalan, jaringan listrik, tempat ibadah, dan sebagainya*

Infrastruktur dapat didefinisikan sebagai kebutuhan dasar fisik yang diperlukan untuk jaminan ekonomi *sektor publik* dan *sektor privat*. Istilah ini umumnya merujuk pada infrastruktur teknis atau fisik yang mendukung jaringan struktur seperti fasilitas jalan, kereta api, air bersih, bandara, kanal, waduk, tanggul, pengolahan limbah, pelistrikan, telekomunikasi, dan pelabuhan secara fungsional. Dengan infrastruktur yang memadai (lengkap) maka dapat mendukung kelancaran aktivitas ekonomi masyarakat serta distribusi aliran produksi barang dan jasa. Sarana jalan dapat melancarkan transportasi pengiriman bahan baku sampai ke pabrik dan kemudian distribusi kembali ke pasar sampai ke tangan masyarakat. Istilah infrastruktur juga termasuk infrastruktur sosial seperti sekolah, rumah sakit, dan tempat ibadah.

Pembangunan infrastruktur pada konteks masyarakat desa yaitu tersedianya sarana irigasi, jalan desa yang baik, jaringan listrik, tempat ibadah yang representatif dan nyaman, dan lain-lain. Semua bentuk infrastruktur itu menjadi faktor pendukung yang membuat pelaksanaan

pembangunan berhasil serta dinikmati oleh seluruh anggota masyarakat. Infrastruktur di sini merupakan prasarana publik primer dalam mendukung kegiatan ekonomi suatu negara. Ketersediaan infrastruktur sangat menentukan tingkat efisiensi dan efektivitas kegiatan ekonomi di suatu wilayah atau desa.

Pembangunan infrastruktur yang merupakan *public service obligation* seharusnya menjadi kewajiban Pemerintah. Keberadaan infrastruktur sangat penting bagi pembangunan, sehingga fase awal pembangunan pada suatu negara atau kawasan harus dipikul sepenuhnya oleh pemerintah yang dibiayai dari APBN maupun APBD. Mengingat pembangunan infrastruktur merupakan salah satu aspek penting dan vital dalam rangka mempercepat proses pembangunan nasional atau peningkatan ekonomi nasional. Gerak laju pertumbuhan ekonomi suatu negara tidak dapat pisahkan dari ketersediaan infrastruktur seperti transportasi, telekomunikasi, sanitasi, dan energi. Oleh karena itu, pembangunan sektor ini menjadi fondasi dari pembangunan ekonomi selanjutnya.

## **F. Proses Transformasi Desa**

Proses transformasi yang berlangsung di Desa Blimbingsari memerlukan waktu yang cukup lama. Sebuah kondisi desa miskin tak berpengharapan menjadi desa maju dan makmur. Hal ini merupakan suatu fenomena sosial yang unik dan kompleks karena dilatarbelakangi oleh faktor politik, sosial, dan budaya yang ada di Pulau Bali pada waktu itu.

Ada beberapa proses transformasi yang terjadi di Desa Blimbingsari selama ini, yaitu:

- 1) Pemerintah Belanda menetapkan kawasan Desa Blimbingsari sebagai daerah transmigrasi untuk

mengatasi masalah konflik sosial antara orang Bali-Hindu dan Bali-Kristen. Melalui transformasi sosial yang terencana oleh para pemimpinnya, maka desa ini mengalami perkembangan menjadi menjadi desa maju dan makmur.

- 2) Desa Blimbingsari identik dengan tempat pembuangan. Bagi orang Bali-Kristen yang melanggar hukum adat masyarakat Bali-Hindu pasti dibuang ke tempat ini. Sesuai dengan pasuwara tahun 1910 dan mengalami revisi tahun 1927 dan tahun 1937, dimana para pelanggar adat ini dibuang ke kawasan yang ditentukan, dan Jembrana merupakan tempat pembuangan.
- 3) Sebagian besar orang Bali-Hindu merasa terpuaskan karena orang Bali-Kristen dibuang di kawasan alas cekik. Desa Blimbingsari mengalami transformasi yang signifikan karena para pemimpinnya memiliki etos kerja, modal sosial, nilai kewirausahaan, nilai spiritual, dan sebagainya.
- 4) Masyarakat Desa Blimbingsari semuanya beragama Kristen. Dengan nilai-nilai kristiani yang dianutnya maka tanah itu mereka olah dengan baik dan berharap Tuhanlah yang memberi kesuburan.
- 5) Dengan bermodalkan tekad, semangat, dan pengharapan yang kuat, maka lahan yang masih hutan rimba dikerjakannya menjadi lahan yang produktif. Masyarakat bisa mengembangkan sektor pertanian, sektor peternakan, dan sektor perkebunan. Masyarakat bisa bertransformasi menjadi desa yang maju dengan menerapkan daya ekonomi kreatif dan menjadi desa wisata (*tourism village*).

Setiap perubahan harus dikelola secara terampil agar perubahan itu mendapatkan hasil secara efektif demi kepentingan entitas atau komunitas itu sendiri.

*Setiap perubahan pasti akan berdampak positif pada seluruh aktivitas masyarakat yang menginginkan perubahan tersebut*

Perubahan seperti ini disebut dengan istilah *planned change* yang merupakan pokok bahasan dari manajemen perubahan. Informasi tentang sebuah perubahan boleh datang dari mana saja, seperti anggota masyarakat desa setempat, masyarakat dari luar lingkungan, pengamat, konsultan, pelanggan, dan lain lain. Kendati banyak informasi atau masukan yang didapatkan untuk sebuah perubahan, namun keputusan terakhir berada di tangan pimpinan. Dalam hal ini, pendekatan manajemen perubahan bersifat top-down.

Dalam mengeksekusi sebuah perubahan tentunya akan melibatkan semua pihak yang berkepentingan di dalamnya. Jika keputusan untuk berubah sudah ditetapkan, maka pimpinan, anggota, dan pihak terkait lainnya secara bersama-sama melakukan perubahan tersebut. Dengan kerjasama tim yang solid, maka mampu meyakinkan seluruh anggota masyarakat tentang tujuan perubahan itu dilakukan untuk komunitasnya agar semakin lebih baik dan berhasil dari sebelumnya. Sejumlah orang yang terlibat atas perubahan itu disebut agen perubahan (*change agent*). Mereka sebagai katalisator dan motivator bagi seluruh anggota masyarakat, sehingga termotivasi untuk berubah ke arah yang lebih baik dan memperoleh hasil yang maksimal.

Bateman dan Snell dalam bukunya "*Management: Competing In The New Era*", menyatakan bahwa seluruh anggota masyarakat harus termotivasi untuk berubah, jika

tidak berubah maka tujuan perubahan tidak akan pernah terwujud. Menurut Balogun dan Hailey dalam bukunya yang berjudul *"Exploring Strategic Change"* merumuskan beberapa fitur dalam memulai suatu perubahan, yaitu:

1. Time. Cepat atau lambat perubahan harus dilakukan.
2. Scope. Penyesuaian tingkatan dan ruang lingkup yang mengalami perubahan.
3. Preservation. Perlindungan aset, karakteristik, dan praktik organisasi selama perubahan itu berlangsung.
4. Diversity (Perbedaan). Perbedaan level dan keragaman dalam perubahan itu.
5. Capability (Kemampuan). Tingkat kemampuan entitas dalam melaksanakan perubahan.
6. Capacity. Sumber daya yang diperlukan dalam perubahan berupa dana, SDM, dan waktu.
7. Readiness for change. Kesiapan dalam melakukan perubahan.
8. Power. Kekuatan dan kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin dalam melakukan perubahan.

Dalam mewujudkan suatu perubahan pemimpin atau anggota masyarakat harus mampu memanfaatkan peluang yang ada untuk mencapai sebuah keberhasilan dalam kelompoknya. Memang ketika melakukan perubahan pasti menghadapi resiko, seperti adanya resistensi atau penolakan terhadap perubahan tersebut. Dalam konteks ini, pandangan Ahmed, Lim, dan Loh di dalam bukunya *"Learning Through Knowledge Management"* secara tegas menyatakan bahwa resistensi terhadap perubahan adalah tindakan yang berbahaya dalam lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian.

Resistensi terhadap perubahan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu resistensi individu dan resistensi

kelompok. Pengertian resistensi individu adalah penolakan anggota komunitas terhadap perubahan yang diajukan oleh pimpinan entitas

*Resistensi dapat dikategorikan ke dalam dua bentuk yaitu resistensi individu dan resistensi kelompok*

atau komunitas. Beberapa faktor resistensi yang lazim terjadi dalam perubahan organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Kebiasaan kerja. Orang sering resisten terhadap perubahan karena menganggap kebiasaan yang baru dianggap merepotkan atau mengganggu.
- b. Keamanan. Takut dirugikan dalam perubahan itu.
- c. Ekonomi. Terancamnya income atau pemasukkan.
- d. Comfort zone (zona nyaman). Kebiasaan kerja yang selama ini diterapkan.

Proses transformasi yang dilakukan melalui tahapan perubahan yang terjadi di Desa Blimbingsari berjalan sesuai dengan harapan masyarakat secara keseluruhan. Kondisi ini dibuktikan dengan tidak terjadi resistensi di tengah masyarakatnya sampai saat ini. Untuk mewujudkan perubahan ini diperlukan seorang pemimpin yang tangguh, jujur, dan bertanggung jawab.

### **G. Pembangunan Desa Miskin Menjadi Sejahtera**

Pembangunan suatu desa miskin menjadi kaya (makmur dan sejahtera) membutuhkan sebuah perubahan besar. Melihat kondisi Desa Blimbingsari yang miskin pada awalnya tentu masuk dalam proses ini. Dalam konteks pembangunan yang mendambakan suatu perubahan yang bersifat fundamental menuju pada sebuah kemajuan tentu diperlukan seorang pemimpin yang efektif, tangguh, jujur, dan mampu berkarya.

Pelaksanaan pembangunan yang dimotori oleh kepemimpinan spiritual dan transformatif merupakan landasan untuk memenuhi hak

*Pemimpin spiritual dan transformatif pasti menjunjung tinggi hak azasi manusia yang ada di sekitarnya*

asasi manusia di desa tersebut. Semua hasil pembangunan harus dirasakan oleh anggota masyarakat, tanpa diskriminasi, memberi motivasi kepada anggota masyarakatnya untuk terus bertumbuh dan berkembang secara optimal. Proses pembangunan yang dilaksanakan di Desa Blimbingsari sesuai dengan nilai spiritual kekristenan. Pemimpin dan anggota masyarakat saling bekerjasama, mengasihi Tuhan, dan mengasihi sesamanya dengan penuh ketulusan.

Dalam mewujudkan pembangunan desa yang sejahtera dan kaya, maka pendapat Scaffner dan Buswell (1991) sangat relevan untuk diterapkan dalam pembangunan Desa Blimbingsari. Ada sepuluh unsur penting dalam menciptakan pola hubungan yang efektif antara pemimpin dan masyarakatnya dalam mencapai desa yang kaya dan sejahtera, yaitu:

1. Tanggung jawab seorang pemimpin terhadap seluruh anggota masyarakatnya.
2. Pengembangan visi dan misi untuk menyatukan derap langkah dalam mencapai kegiatan pembangunan yang berkelanjutan.
3. Menerapkan semangat kebersamaan dalam membangun desa serta berbagai aspek pembangunan lainnya.
4. Menyiapkan kader-kader desa yang berkualitas untuk melanjutkan proses pembangunan yang berkesinambungan.
5. Sumber pendanaan dan penggunaan anggaran

- pembangunan harus bersifat transparan.
6. Menerapkan manajemen pembangunan yang solid. Tahapan perencanaan, pengelolaan dan evaluasi harus dilakukan secara konsisten.
  7. Melakukan penyempurnaan terhadap proses pembangunan secara berkelanjutan.
  8. Akses pelayanan kepada anggota masyarakat perlu ditingkatkan dari waktu ke waktu.
  9. Mengembangkan akses terhadap penerapan teknologi pertanian.
  10. Membangun komunikasi dengan para penyuluh pertanian yang disediakan oleh pemerintah maupun pihak-pihak lainnya yang memiliki kompetensi yang sama.

#### **H. Hasil Transformasi Yang Menggairahkan**

Titik sentral pembangunan nasional bukanlah semata-mata untuk mensukseskan pembangunan secara fisik atau infrastruktur, tetapi pembangunan itu harus diarahkan pada pembangunan manusia seutuhnya. Sumber daya manusia bukan hanya sarana untuk memikul beban pembangunan, tetapi harus merupakan sasaran utama dari pembangunan itu sendiri. Ini berarti perubahan sosial yang berhasil diciptakan oleh proses pembangunan merupakan salah satu tolok ukur dalam menilai keberhasilan pembangunan di suatu daerah.

Dalam hal ini, Desa Blimbingsari telah berhasil melaksanakan pembangunan secara efektif sebagai suatu proses transformasi sosial yang terpadu. Bukti nyata yang dapat dilihat yaitu kemajuan di bidang ekonomi, pembangunan infrastuktur desa untuk

*Pembangunan bukanlah semata-mata terletak pada pembangunan infrastruktur saja, tetapi pembangunan sumber daya manusia yang seutuhnya*



menunjang aktivitas perekonomian masyarakatnya, dan pada akhirnya desa ini mengalami kemajuan di segala bidang lainnya. Keberhasilan ini tercapai karena telah terjadi pembangunan terhadap anggota masyarakatnya, sehingga proses pembangunan di segala bidang cepat terlaksana.

Pembangunan merupakan bentuk perubahan sosial yang terarah dan terencana yang dilakukan oleh para *stakeholders* dengan tujuan untuk meningkatkan taraf kehidupan anggota masyarakat. Pembangunan yang dilakukan sebenarnya merupakan suatu proses perubahan pada berbagai aspek kehidupan. Perubahan tersebut tidak hanya berupa perubahan fisik saja namun terhadap non fisik. Masyarakat Desa Blimbingsari pada awalnya secara ekonomi dan infrastruktur dimulai dari hutan belantara yang menakutkan. Mereka hanya memiliki semangat dan nilai-nilai iman kristiani yang menjadi pendorong dan penompangnya dalam melakukan kegiatan pembangunan. Dengan memiliki pemimpin yang berkualitas, etos kerja yang tinggi, semangat yang kuat, dan berbagai modal sosial lainnya, pada akhirnya mereka bisa keluar dari penderitaan tersebut. Hasilnya sangat menggembirakan karena desa mereka sampai sekarang menjadi maju, sejahtera, dan terkenal.

Dengan prinsip kepemimpinan yang transformatif dan spiritual, maka mampu menyebarkan nilai dan etos kerja yang kuat pada anggota masyarakatnya. Mereka tidak begitu mudah menyerah pada keadaan, namun mereka mampu mengatasi segala tantangan dan ancaman demi meraih masa depan yang sejahtera. Nilai spiritual kekristenan dipegang kuat dan dipraktikkan dalam kehidupan mereka sehari-hari. Motivasi inilah yang membuat mereka terus terbangun, semangat, dan terhibur ketika menghadapi segala macam cobaan kehidupan. Hasil akhirnya pembangunan berjalan

sesuai yang diharapkan seperti pembangunan infrastruktur desa, pembangunan jalan, listrik, jembatan, irigasi, dan lain-lain. Semua pembangunan ini bertujuan untuk memberikan kehidupan yang layak bagi masyarakatnya.

## BAB IX

# TRANSFORMASI ALAS CEKIK MENJADI DESTINASI WISATA

### A. Angkatan Muda Meninggalkan Blimbingsari

Keinginan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi tentu menjadi dambaan setiap orang. Pendidikan sangat penting bagi semua golongan, apakah miskin atau kaya, laki atau perempuan, orang desa atau orang kota, anak pejabat atau anak petani, dan sebagainya. Kebutuhan pendidikan ini pula yang dialami oleh angkatan muda yang ada di Desa Blimbingsari. Mereka tidak mau terpuruk lagi sebagaimana dialami oleh orang tuanya sebelumnya. Mereka memiliki mimpi yang besar untuk mendapatkan pendidikan yang setinggi-tingginya. Keinginan mereka ini tentu didukung oleh orang tuanya masing-masing. Pada akhirnya mereka terpaksa meninggalkan desanya untuk menempuh pendidikan di seluruh kota di Indonesia, secara khusus Kuta dan Kota Denpasar.

Berdasarkan pernyataan Bapak Gusti Rata bahwa pada tahun 1960-an orang tua (generasi pertama) menginginkan agar semua anak-anak di Blimbingsari dapat bersekolah. Semua anak ini diharapkan dapat menempuh pendidikan dari tingkat SD sampai Perguruan Tinggi. Adapun anak-anak yang bisa menempuh pendidikan di Perguruan Tinggi sebagai berikut:

*Pendidikan sangat penting bagi semua status sosial dan gender karena tanpa pendidikan tidak dapat membangun suatu daerah atau bangsa*

Ketut Percaya (alm), Made Sudira, Made Samiana, Gede Sudarmista, Made Markus, Nyoman Elieser, Made Ebenheizer, Ketut Siaga Waspada, Nyoman Sudiarsa, Kuta Ratna, Made Matius, dan banyak lagi yang lainnya. Biaya pendidikan mereka didapatkan dari hasil pertanian, perkebunan, dan peternakan di desa tersebut (wawancara, 14 Oktober 2009).

Sebagian besar generasi muda di desa ini setelah menyelesaikan studinya dari tingkat SD sampai Perguruan Tinggi justru tidak kembali lagi ke desanya. Setelah tamat biasanya mereka mencari pekerjaan di kota-kota besar. Menurut Made John Rony sebagai kepala desa di Blimbingsari mengatakan bahwa fenomena tidak pulang kampung ini semakin meningkat pada tahun 1970-an dan 1980-an. Mereka biasanya mencari pekerjaan di Kota Surabaya, Jakarta, Salatiga, Yogyakarta, Kuta, dan beberapa kota lainnya. Hanya orang tua yang tinggal di Blimbingsari sehingga banyak rumah yang dibiarkan kosong (wawancara, 15 Oktober 2009).

Kehadiran generasi muda pada suatu wilayah sebenarnya dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi masyarakatnya. Pemuda adalah penggerak roda pembangunan desa maupun bangsa. Pemuda diharapkan mampu berkreativitas dan berinovasi pada setiap sektor sesuai bidang keahliannya. Bangsa Indonesia yang memiliki banyak sumber daya alam perlu dikembangkan dan dikelola secara maksimal. Tanpa kehadiran pemuda maka semua potensi bangsa ini akan diambil oleh warga negara lain. Percaturan ekonomi dunia sudah kita masuki, baik pada aspek Masyarakat Ekonomi Asean maupun ekonomi global yang sedang berlansung saat ini.

Peranan pemuda di Desa Blimbingsari selama beberapa tahun tidak berjalan dengan baik sesuai konsep berpikir di

atas. Generasi muda tidak kembali berkarya di desanya setelah menamatkan sekolah. Kondisi inilah yang membuat desanya kehilangan semangat, kehilangan daya dorong, dan penurunan ekonomi masyarakatnya. Justru mereka

*Kehadiran generasi muda menjadi modal dasar bagi pembangunan infrastruktur dan peningkatan ekonomi suatu daerah atau bangsa*

membangun daerah lain dengan keahliannya masing-masing. Padahal potensi Desa Blimbingsari sangat menjanjikan untuk membuka lapangan pekerjaan serta peningkatan ekonomi masyarakatnya apabila dikelola dengan baik.

## **B. Daya Tarik Kota (Urbanisasi)**

Keberadaan Pulau Bali sudah sangat terkenal sejak jaman penjajahan sampai sekarang ini karena memiliki kekayaan seni, budaya, dan alam. Sekitar tahun 1988-an, sektor pariwisata mengalami *booming* di mana wisatawan mancanegara dan domestik mulai berdatangan ke Pulau Bali. Banyak investor datang untuk menanamkan modalnya, secara khusus di Nusa Dua, Kuta, Denpasar, dan sekitarnya. Geliat pariwisata ini membuat masyarakat dari Singaraja, Bali Barat, dan Bali Timur datang merantau ke Nusa Dua, Kuta, Denpasar, dan sekitarnya.

Keberhasilan industri pariwisata mendatangkan banyak orang dan uang pada suatu wilayah. Dengan adanya kemajuan ekonomi kepariwisataan itu, justru bukan lagi hanya generasi muda yang meninggalkan Desa Blimbingsari tetapi sebagian besar anggota masyarakatnya merantau ke kota lain mengingat masih sangat minimnya bidang pekerjaan yang cepat menghasilkan uang di desanya. Pada akhirnya, Desa Blimbingsari sangat sepi dan sunyi, sehingga tanah

pertanian yang tadinya subur tidak ada lagi orang yang menggarapnya. Rumah-rumah yang sangat bagus dan suasana alam yang sejuk hanya dihuni oleh orang-orang yang sudah lanjut usia.

Seolah-olah tidak ada kehidupan lagi di desa ini, sehingga hanya suara burung dan gonggongan anjing yang menandai keberadaan desa tersebut.

*Keberhasilan industri pariwisata pada suatu daerah pasti mendatangkan banyak orang dan uang, sehingga dapat meningkatkan perekonomian masyarakatnya*

### C. Desa Yang “Makmur”

Pada tahun 1988 Desa Blimbingsari kembali menjadi tanah yang kering dan tandus karena tidak ada lagi yang mengolahnya menjadi tanah pertanian maupun perkebunan. Sejak saat itu, ada sebagian anggota masyarakat yang tidak mau melihat kondisi desanya sekarat (*dying village*) berusaha membangunnya kembali menjadi desa ‘makmur’ (*a living village*). Tanah yang kering diupayakan agar gembur kembali sehingga bisa ditanami padi dan berbagai bahan makanan pokok lainnya.

Untuk mengantisipasi kekeringan di desa ini, maka debit air yang ada di Grojogan difungsikan kembali. Potensi debit air ini dibangun dengan metode pemipaan yang canggih dan tepat guna. Fasilitas air yang baik dapat menyuburkan tanah perkebunan, tanah pertanian, dan usaha peternakan tergarap dengan baik kembali. Untuk membangun desa ini menjadi desa yang “makmur” tentu terlebih dahulu membangun beberapa infrastruktur yang memadai.

Adapun harapan terhadap pembangunan infrastruktur di Desa Blimbingsari, yaitu:

1. Pembangunan irigasi yang tepat guna sehingga tanah ladang dan sawah menjadi subur kembali.
2. Menjadikan Desa Blimbingsari menjadi desa wisata. Program ini dibentuk pada tahun 2005 dengan mengadakan beberapa pelatihan untuk warga desa. Salah satu pelatihan yang dilakukan yaitu kerjasama dengan Pusat Pengembangan dan Latihan Pariwisata (PPLP) Dhyana Pura yang sekarang menjadi Universitas Dhyana Pura (UNDHIRA) Bali yang berlokasi di Kabupaten Badung. Hasil dari pelatihan ini dibangun sebuah wisma atau *guest house* pada setiap rumah. Dengan demikian, warga desa dapat menerima wisatawan mancanegara dan domestik menginap sambil menikmati alam yang sejuk di Blimbingsari. Mereka diberi pelatihan tentang cara membersihkan kamar, menyiapkan sarapan, menyuguhkan seni tari dan gamelan sebagai daya tarik wisata.
3. Pembentukan struktur *sekaa* (kelompok) *gamelan* serta menambah alat seni budaya seperti alat musik *jegog* sehingga menjadi daya tarik bagi wisatawan.
4. Penerapan suasana ibadah kontekstual dengan memakai *kamben* dan *udeng*.
5. Pembentukan *awig-awig* (peraturan) desa adat. Desa Blimbingsari merupakan satu-satunya desa di Bali yang memiliki *awig-awig* desa adat Kristen yang diresmikan oleh Bupati Jembrana Prof. Dr.drg. Gede Winasa pada tanggal 25 Desember 2010. Awig-awig ini bertujuan untuk mengatur adat suka dan duka di desa ini.
6. Pembangunan artefak di sekeliling tembok gereja Pniel.
7. Membersihkan dan mengfungsikan lahan-lahan 'tidur' untuk dijadikan objek wisata seperti Grojogan dan

dam Eka Santoso untuk olahraga *kano* dan *jukung*.

8. Memberikan pelatihan keterampilan berwirausaha sehingga masyarakat memiliki usaha serta jiwa kewirausahaan sehingga menghasilkan revenue sebagai pemenuhan kebutuhan hidup keluarga.

#### **D. Sumber Daya Air Yang Tepat Guna**

Pemanfaatan lahan yang kering menjadi tanah pertanian yang subur tentu membutuhkan air yang cukup. Desa Blimbingsari pada awalnya memang kesulitan sumber daya air, sehingga banyak lahan pertanian menjadi tidak produktif. Pada tahun 2004, Bapak Pdt. Ketut Suyaga Ayub dan beberapa teman-temannya mengusulkan pembangunan pemipaan air tepat guna untuk pemerataan penggunaan air di desa ini. Setiap lahan pertanian yang ada diperbukitan maupun di lembah mendapatkan air secara merata. Memang pada awalnya ide di atas tidak direspons secara positif oleh sebagian warga desa. Mereka menertawakan dan mengejek usulan ini karena berdasarkan pengalaman selama bertahun-tahun bahwa tanah yang kering dan tandus di daerah ini tidak mungkin dialiri air.

Upaya mewujudkan air bersih maka setiap warga masyarakat diajak untuk selalu disiplin, kerja keras, dan sikap gotong royong. Warga masyarakat kerja bakti setiap hari mulai jam 9.00 pagi untuk memasang pipa dan membangun tangki penampungan dengan volume 100m<sup>3</sup> di dalam hutan sekitar 92 meter di atas permukaan laut. Terbukti proyek ini bisa selesai sesuai harapan anggota masyarakat-

*Untuk mewujudkan kehidupan yang layak dan air bersih maka anggota masyarakat Blimbingsari harus bekerja keras, gotong royong, dan disiplin*



nya. Proyek ini diberi nama “Irigasi Air Hidup Tepat Guna”. Pemberian nama ini memiliki nilai filosofis bagi masyarakat Desa Blimbingsari. Kehidupan mereka dimulai dari air yang sedikit tetapi dinikmati oleh seluruh anggota masyarakatnya.

Pada akhirnya segala keraguan anggota masyarakat selama ini bisa ditepis setelah pemasangan pipa dan airnya bisa mengalir dengan baik. Proyek ini diresmikan oleh Bupati Jembrana pada waktu itu. Sebagian anggota masyarakat yang tidak setuju tadi justru kembali menjadi anggota irigasi, sehingga mereka dapat mempergunakan air itu untuk tanah pertanian, perkebunan, peternakan, dan berbagai kebutuhan rumah tangga lainnya. Setiap warga yang menggunakan air tepat guna ini dikenakan iuran Rp.10.000/bulan dan ditambah dengan Rp.500,- setiap 1 m<sup>3</sup>. Sumber air yang terbatas ini dikelola dengan cara yang benar, sehingga air ini terus menjadi sumber kehidupan bagi mereka sampai saat ini.

Dampak irigasi air ini berguna untuk usaha warga masyarakat Blimbingsari. Sebagai contoh: produksi pertanian meningkat, produksi pembuat gula merah dari kelapa meningkat, warga yang memiliki ternak (sapi dan babi) produksinya meningkat, tanaman coklat mengalami pertumbuhan yang lebih baik, serta lebih mudah mendapatkan air untuk keperluan rumah tangga. Dampak lainnya, mempermudah pencairan dana dari kredit usaha di Maha Bhoga Marga (MBM) Badung untuk digunakan modal usaha penggemukkan sapi atau babi. Mengingat daerah Bali sangat dibutuhkan ternak sapi dan babi dikonsumsi.

Penggemukkan sapi dan babi merupakan salah satu mata pencaharian di desa ini selain bertani dan berkebun. Mereka melakukan semua ini agar bisa keluar dari ‘kemiskinan dan keterpurukan’. Mereka berani meminjam uang untuk

modal usaha karena ada keyakinan yang kuat bahwa di balik kerja keras pasti mendatangkan profit/keuntungan yang besar. Perpaduan antara keterampilan dan tekad yang kuat, serta penggunaan irigasi maka mereka mendapatkan hasil yang maksimal pada setiap bidang pekerjaan yang digelutinya.

*Semua aktivitas ekonomi yang dilakukan oleh masyarakat Blimbingsari merupakan sebuah upaya agar bisa keluar dari kemiskinan dan tekanan psikologis*

### **E. Ekonomi Kreatif Menuju Desa Wisata**

Kreatifitas merupakan modal utama dalam menghadapi setiap tantangan pembangunan. Bentuk-bentuk ekonomi kreatif selalu tampil dengan nilai tambah yang khas, menciptakan “pasar”nya sendiri, dan berhasil memperbaiki taraf hidup masyarakat. Salah satu prasyarat untuk mengembangkan prinsip ekonomi kreatif adalah diperlukannya sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dengan daya inovatif dan kreativitas yang tinggi.

Kemajuan Pulau Bali sebagai destinasi wisata yang sudah terkenal di seluruh dunia, mendorong masyarakat Desa Blimbingsari mengembangkan kewirausahaan yang efektif dengan didukung oleh modal sosial yang sudah terbangun selama ini. Semua usaha ini bermuara pada pembentukan ruang-ruang kreatif, sehingga mengarah pada desa kreatif (*creative village*). Pemimpin dan anggota masyarakat berusaha menciptakan suasana yang kondusif di desanya dan pemimpin mengakomodasi segala ide kreatif dari anggota masyarakatnya.

Pulau Bali yang memiliki sejumlah keunikan serta telah menjadi daya tarik bagi sejumlah wisatawan domestik

dan internasional, maka kesempatan emas ini diambil oleh masyarakat Desa Blimbingsari untuk menggali segala potensi wisata di desanya. Berbagai ruang kreatif ditata dengan baik, menciptakan zona-zona wisata yang unik, dan atraksi seni Bali yang terus dimodifikasi. Proses kreativitas dimulai dari hal yang paling kecil sampai pada hal yang besar. Rumah penduduk disulap jadi penginapan, suasana alam yang asri, dan hasil pembuatan souvenir dapat menjadi ole-ole bagi setiap wisatawan yang berkunjung ke desa ini.

Pengembangan pariwisata di Pulau Bali pada umumnya bermuara pada pariwisata budaya. Menurut Tri Budhi Satrio bahwa: “Pembangunan kepariwisataan yang bermodal dasar kebudayaan daerah yang dijiwai oleh agama Hindu diarahkan pada peningkatan kegiatan pariwisata agar menjadi sektor andalan yang mampu menggalakkan kegiatan ekonomi, termasuk kegiatan sektor lain yang terkait, sehingga mampu meningkatkan lapangan kerja, pendapatan masyarakat, pendapatan daerah dan pendapatan negara serta meningkatkan penerimaan devisa melalui upaya pengembangan dan pendayagunaan berbagai potensi kepariwisataan yang ada di daerah. Dengan demikian, dalam pengembangan kepariwisataan harus tetap diperhatikan nilai-nilai budaya dan kepribadian masyarakat Bali secara keseluruhan.

Masyarakat Desa Blimbingsari memiliki prinsip ekonomi kreatif seperti ini dalam rangka memajukan desanya. Semua bergandengan tangan dan berusaha meningkatkan taraf hidup anggota masyarakat. Oleh karena itu, anggota masyarakat membutuhkan ruang atau wadah untuk menggali berbagai potensi alam, ide-ide kreatif, dan sumber daya manusia yang selalu berkarya sepanjang masa.

Desa adat, pemerintah, dan tokoh agama di Bali

mempunyai peranan yang strategis dalam pengembangan pariwisata budaya. Daya tarik wisata di Bali bukan saja karena keindahan alamnya, peninggalan bersejarah, tetapi juga karena memiliki budaya yang tinggi. Dengan memantapkan peranan, fungsi, dan wewenang desa adat, pemerintah, dan tokoh agama, maka semua aspek budaya menjadi daya tarik wisata. Masyarakat harus mendukung dan menjamin kalangsungan kehidupan pariwisata (*sustainable tourism*) di daerah ini.

*Kehadiran wisatawan pada suatu daerah menjadi peluang utama dalam meningkatkan ekonomi masyarakatnya*

Dalam hubungannya dengan proses pembangunan (*development process*), banyak peneliti seperti Collier, Knight, dan Husken melihat bahwa telah terjadi paradox antara nilai masyarakat Bali tradisional dengan proses pembangunan ekonomi dalam segala bidang. Pertentangan ini secara total berubah (*transform*) ke dalam nilai yang “impersonal dan komersialisasi” sebagai dampak dari pembangunan ini. Akan tetapi, perlu direnungkan kembali bahwa dengan adanya pembangunan di segala bidang, seperti pada sektor ekonomi kreatif maka terjadilah pembangunan desa serta memunculkan desa-desa wisata di seluruh pelosok Pulau Bali. Salah satunya desa wisata yang ada di Blimbingsari yang terus mengalami peningkatan ekonomi masyarakatnya dan menjadi contoh desa wisata di Indonesia.

Semakin besar pemasukan dari masing-masing daerah atau lokasi strategis seperti desa wisata, maka semakin besar pula jumlah penerimaan anggaran pendapatan dan belanja daerah. Persoalannya apakah pemerintah sudah mengelola dan mendistribusikan secara transparan, jujur, dan terarah

pendapatan asli daerah tersebut demi kemajuan anggota masyarakatnya? Hanya pemerintah yang bisa mempertanggung jawabkannya kepada Tuhan dan anggota masyarakat.

*Semakin besar pemasukan dari kegiatan pariwisata, maka semakin besar pula jumlah penerimaan daerah sehingga pembangunan terus mengalami peningkatan*

#### **F. Blimbingsari Sebagai Destinasi Wisata**

Geliat pariwisata yang ada di Bali telah mengundang banyak tenaga kerja dari berbagai daerah di seluruh Indonesia maupun mancanegara. Kehadiran wisatawan dan tenaga kerja dari berbagai profesi membuat tempat-tempat wisata semakin padat sehingga lama kelamaan kenyamanan wisatawan semakin terganggu. Ditambah lagi kemacetan, kebersihan lingkungan, dan pelestarian situs-situs budaya semakin kurang perhatian masyarakatnya. Secara umum pertumbuhan pariwisata di Indonesia dan khususnya di Bali telah menciptakan ketidakadilan bagi masyarakat di sekitarnya.

Masyarakat desa yang menggantung hidupnya dari sektor pertanian semakin tergesur akibat pembangunan infrastruktur pariwisata, seperti hotel, villa, restoran, mini market, dan lain-lain. Pemeliharaan lingkungan kurang diperhatikan karena meningkatnya volume sampah di tempat-tempat wisata tersebut. Para pekerja seni dan pegiat kebudayaan semakin terprovokasi pada geliat pariwisata sehingga membuat kualitas seni dan budaya yang ditampilkan semakin berkurang. Dolar yang mengalir hanya dinikmati oleh pemilik modal besar, sedangkan petani tetap menjadi orang miskin.

Mengingat ge-  
liat pariwisata semakin  
berkembang dan meru-  
pakan penghasil devisa  
bagi setiap negara, maka  
pada bulan Desember  
2011 pemerintah telah

*Kegiatan pariwisata bisa  
berdampak positif maupun  
negatif, tergantung cara  
pemimpin dan masyarakat  
menilai pariwisata tersebut*

menetapkan tujuh desa wisata dari 8 kabupaten/kota di Bali. Dari ketujuh desa itu salah satunya Desa Blimbingsari di Kabupaten Jembrana. Pada tanggal 25 Desember 2011 desa ini diresmikan oleh Bupati Jembrana sebagai *Community Based Tourism Association* (COBTA) di Desa Blimbingsari.

Terpilihnya Blimbingsari sebagai pusat pengembangan desa wisata merupakan sebuah terobosan baru bagi transformasi ekonomi masyarakatnya. Adanya kolaborasi antara pengusaha, tokoh masyarakat, tokoh adat, pemimpin gereja, pemerintah, dan masyarakatnya. Selain itu, bertumbuhnya budaya disiplin, semangat kerja yang tinggi, dan sikap gotong royong terus bergelora dalam diri setiap anggota masyarakat. Transformasi ekonomi desa ini mulai terlihat sejak tahun 2008 sampai saat ini.

Suasana alam yang sejuk, lingkungan yang bersih, dan pemandangan alam yang indah tentu memberik daya tarik bagi setiap wisatawan yang berkunjung ke desa tersebut. Ketika memasuki desa ini ada sebuah gapura “Kuri Agung” dengan kombinasi arsitektur tradisional dan modern. Gapura ini bertuliskan “*Rahajeng Rawuh Ring Blimbingsari*” (Selamat Datang di Blimbingsari). Adanya makna filosofis dari tulisan ini bahwa masyarakatnya sangat menyambut dengan hangat bagi siapapun yang berkunjung ke Desa Blimbingsari.

Sekilas desa ini bersifat agraris, tetapi sangat berbeda dengan desa lain pada umumnya. Masyarakat selalu

memotong rumput di pekarangannya secara teratur, berbagai pohon yang rimbun, bebas dari sampah plastik, dan tidak ada pencuri maupun pengguna narkoba. Sebagian besar pekarangan rumah hanya dibatasi dengan berbagai jenis bunga yang menunjukkan rasa damai dan kepercayaan di antara warga masyarakat. Gedung gereja di desa ini berarsitektur Bali yang mirip seperti pura. Dewan gereja sedunia telah mencatat bahwa Gereja Kristen Protestan di Bali (GKPB) jemaat Pniel Blimbingsari merupakan salah satu gedung Gereja yang mempunyai keunikan khusus di antara gereja-gereja di seluruh dunia. Inilah satu-satunya desa komunitas Kristen di Bali yang memiliki sejarah panjang serta sudah melegenda di seluruh dunia.

Setiap wisatawan yang berkunjung di desa ini disuguhkan berbagai aktivitas wisata. Ada aktivitas agrowisata yaitu industri pembuatan kopra dan industri pembuatan gula aren. Wisatawan dapat melihat secara langsung pembuatan gula aren dari air kelapa. Ada agrobisnis seperti pertanian, peternakan ayam, sapi, babi, dan sebagainya. Keberadaan SD Kristen Maranatha dan panti asuhan tentu memberi daya tarik tersendiri bagi wisatawan yang melakukan wisata rohani seperti retreat, kunjungan keluarga, dan ibadah kontekstual budaya Bali.

Biasanya kebaktian kontekstual dilaksanakan pada minggu pertama setiap bulan, di mana setiap jemaat datang beribadah dengan berpakaian adat dan lagu-lagu rohani berbahasa Bali yang diiringi dengan tabuh gong. Instrument tradisional ini dimainkan oleh sekitar 20 orang dan ditambah dengan penari.

*Daya tarik wisata terletak pada keunikan seni, budaya, infrastruktur, dan lebih penting lagi keramahan anggota masyarakatnya*

Ada pula tari *Jegog* yang merupakan tari pergaulan di desa ini. Setiap orang yang disentuh oleh penari tentu diajak untuk ikut menari bersamanya. Kegiatan ini dilakukan sebagai salah satu cara untuk melepas lelah setelah melakukan berbagai aktivitas sehari-hari.

Keindahan alam, keunikan arsitektur, dan keramahan anggota masyarakatnya membuat desa ini semakin ramai dikunjungi oleh wisatawan nusantara maupun mancanegara. Warga masyarakat menjadikan rumah mereka sebagai *guest house*. Tujuan penyewaan ini bukan sekedar komersial belaka, tetapi sarana komunikasi untuk memberitakan “kabar baik kepada bangsa-bangsa lain”. Selain itu, wisatawan juga dapat menikmati keindahan alam Taman Nasional Bali Barat yang berbatasan langsung dengan Desa Blimbingsari menyajikan berbagai flora dan fauna yang sangat menarik. Setiap orang dapat melakukan *hiking* dalam berbagai etape, seperti program satu jam, tiga jam, dan enam jam. Sepanjang perjalanan di taman ini dapat melihat burung jalak putih yang sudah langka dan dilindungi oleh pemerintah yang jumlahnya sekitar 500 ekor sampai saat ini. Bagi yang hobi memancing dapat melakukannya di Sungai Melaya Blimbingsari, Dam Palasari, dan di laut. Wisata bahari yang sudah cukup terkenal di Pulau Menjangan dapat melakukan *snorkling* karena memiliki taman di bawah air serta berbagai jenis ikan yang berwarna-warni.

Dengan melihat minat wisatawan untuk berkunjung ke desa ini, maka pemimpin gereja dan pemerintah bekerjasama membentuk komite pariwisata. Tujuan komite ini adalah sebuah strategi untuk mengembangkan, mengelola, serta memberikan pelayanan yang maksimal bagi wisatawan. Komite pariwisata membuat gambar sket yang menjadi tujuan wisatawan sebagaimana terlihat pada gambar di bawah ini.





Transformasi yang terjadi di Desa Blimbingsari tentu saja tidak terlepas dari aktor kepemimpinan rohaniawan dan aktor pemerintah yang sangat kreatif, disiplin, memiliki visi yang jelas, berani melawan arus, dan menggunakan internet sebagai “*marketing*”. Para pemimpin ini terus memberi motivasi kepada warganya. Dalam kepemimpinannya tidak mementingkan diri sendiri, tetapi mereka berjuang untuk kepentingan desanya kendati mereka kadang mengalami penderitaan. Dengan adanya transformasi ini membuat anggota masyarakatnya memiliki jiwa *entrepreneurship* (kewirausahaan). Mereka berani menangkap peluang bisnis dengan menggunakan sumber daya alam yang ada di sekitarnya. Semangat kewirausahaan ini dapat dilihat pada usaha ternak sapi, ayam, babi, lele, pertanian, perkebunan, toko kelontongan, batako, dan lain-lain.

### **G. Strategi Menjadi Desa Wisata Unggulan**

Untuk menjadi destinasi wisata tentu bukanlah perkara mudah. Berbagai persaingan bisnis terus mengikuti perkembangan suatu destinasi wisata. Oleh sebab itu, setiap pelaku bisnis pariwisata harus membuat strategi-strategi unggulan untuk menjadikan daerahnya semakin disukai oleh wisatawan. Menjadi destinasi wisata tidak hanya mengandalkan sumber daya alam dan sumber daya budaya, tetapi kemampuan pemimpin dalam membuat terobosan baru terhadap potensi-potensi yang ada di desa tersebut.

Konsep inipun diterapkan oleh para pemimpin maupun masyarakat Desa Blimbingsari untuk memajukan pariwisata di desanya dan sekaligus meningkatkan perekonomian anggota masyarakatnya. Adapun strategi yang diterapkan oleh para pemimpinnya, yaitu:

1. Membentuk komite pariwisata pada tahun 2005 yang

beranggotakan 3 orang, yaitu I Gede Sudigda, Putu Cahya Herani A. dan I Wayan Murtiyasa. Komite ini dibentuk oleh tiga lembaga, yaitu: Pemerintah Desa Blimbingsari, Gereja Kristen Protestan di Bali Jemaat Pniel Blimbingsari, dan Paguyuban. Kepala desa dan pemimpin gereja bertindak sebagai pelindung atas komite tersebut. Komite ini dibentuk dengan tujuan untuk mengembangkan pariwisata Blimbingsari sebagai wisata rohani, budaya, agro wisata, serta meningkatkan ekonomi masyarakatnya.

2. Melakukan kerjasama antara GKPB Pniel Blimbingsari dengan Pusat Pengabdian dan Pengembangan Masyarakat (P3M) STIM Dhyana Pura Badung Bali. Kerjasama ini diwujudkan dalam bentuk pelatihan *grooming*, pelayanan kantor depan, penggunaan bahasa Inggris, *food and beverage*, *house keeping*, dan pariwisata kerakyatan.
3. Menggerakkan partisipasi warga untuk memperbaiki kamar rumah mereka yang kosong.
4. Memperbaiki struktur *sekaa gamelan*, pengadaan alat instrumentalia *gamelan*, dan penari *jegog*.
5. Mengadakan ibadah kontekstual dengan mengadopsi adat-istiadat Bali.
6. Membangun kolam renang sebagai sarana rekreasi tambahan bagi wisatawan.

Dengan adanya kerjasama antara Desa Blimbingsari dengan Pusat Pendidikan dan Latihan Pariwisata (PPLP) dan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen (STIM) Dhyana Pura di Badung membuat kawasan wisata ini semakin maju. Semua potensi wisata di desa ini harus didukung dengan pengembangan keterampilan hidup (*life Skill*), masyarakat yang mau belajar, kreatif, inovatif, dan sebagainya. Kerjasama

ini berlangsung selama dua tahun yang dimulai tahun 2008 sampai tahun 2009. Pelatihan yang dilakukan oleh Lembaga PPLP dan STIM Dhyana Pura kepada masyarakat Blimbingsari secara gratis.

Dampak kerjasama ini membuat anggota masyarakat mulai membenahi rumah-rumah mereka dengan menyediakan fasilitas kamar yang bersih sehingga wisatawan merasa nyaman datang ke desa ini. Anggota masyarakat berlomba-lomba untuk membenahi rumah mereka masing-masing. Salah satu anggota masyarakat dan sekaligus pemimpin rohani di desa ini yaitu Pdt. Suyaga Ayub membenahi rumahnya dengan menyediakan fasilitas seperti hotel. Akomodasi penginapan yang nyaman dibangun dua lantai dengan empat kamar yang cukup besar. Pada setiap kamar ada fasilitas *Air conditioning (AC)*, Televisi Plat ukuran 21 in, *hot and cold water*, dan menyediakan *breakfast* yang enak. Setiap wisatawan yang menginap harus membayar Rp.200.000-250.000/kamar/malam.

Usaha penginapan ini terus berkembang di mana pada Nopember 2009 ada empat puluh (40) kepala keluarga (KK) yang memperbaiki rumah dan kamar mereka untuk dijadikan sebagai tempat penginapan. Wisatawan yang berkunjung ke desa ini pada tahun 2009 mencapai 1.518 orang. Wisatawan mancanegara biasanya datang dari Australia, Amerika, Prancis, Belanda, Jerman, New Zeland, Singapore, Korea, Belgia dan Jepang. Di antara wisatawan ini biasanya paling banyak berasal dari Australia. Tentu saja jumlah penginapan dan wisatawan yang berkunjung di desa ini terus bertambah sampai saat ini.

*Segala sesuatu yang bisa menghasilkan uang bisa menjadi sumber konflik bagi setiap umat manusia*

## H. Konflik Pemilik Guest House

Tidak selamanya masyarakat Desa Blimbingsari yang memiliki penginapan (*guest house*) terlihat harmonis. Berbagai konflik pun muncul sebagai akibat adanya perbedaan level atau standar pada masing-masing pengelola *guest house* ini. Sebagian masyarakat menyediakan kategori penginapan dari *sweet room*, *standar room*, dan *deluxe room* dengan harga kamar yang berbeda-beda. Dengan memiliki fasilitas yang menarik dan nyaman sehingga kebanyakan wisatawan lebih memilih menginap di penginapan ini.

Penginapan (*guest house*) yang tidak mengalami perubahan terhadap fasilitasnya, justru lama-kelamaan ditinggalkan oleh wisatawan. Di antara warga masyarakat terjadi iri hati kepada pengusaha *guest house* yang menyediakan fasilitas seperti hotel pada umumnya. Sikap ini bisa disebut dalam istilah “SMS” yaitu Senang Melihat orang Susah dan Susah Melihat orang Senang. Untuk menghindari konflik yang berkelanjutan, maka Pdt. Suyaga Ayub selaku pemimpin rohani di desa ini terus memberikan bimbingan dan pencerahan melalui khotbah agar anggota masyarakat tidak saling iri hati dalam usaha atau kegiatan apapun.

## I. Pembentukan Sekaa Gong

Pada tahun 2004 mulai dibenahi *sekaa gong* dan pada tahun 2005 Kepala Desa Blimbingsari bernama Made John Rony bersama pemimpin gereja jemaat Pniel membenahi *sekaa jegog*. Para pemimpin ini mengadakan audiensi dengan Bupati Jembrana bernama Prof. Dr. drg. I Gede Winasa untuk mendapatkan se-

*Joged bumbung merupakan hasil kreasi masyarakat Blimbingsari sebagai tanda persahabatan dan persaudaraan antar sesame manusia*

buah alat musik *Jegog* yang merupakan musik ciri khas Jembrana. Alat musik ini akan digunakan dalam kegiatan ibadah kontekstual di GKPB Pniel Blimbingsari. Mereka mendapatkan subsidi uang Rp. Rp.15.000.000 (Lima Belas Juta Rupiah) dari bupati untuk membeli *Jegog* yang bekas pakai (*second hand*). Dengan adanya alat musik *jegog* ini maka munculah tarian *joged bumbung* yang sangat terkenal sampai sekarang ini.

*Jegog* merupakan alat musik yang terbuat dari bambu dengan ukuran yang berbeda-beda sehingga menghasilkan suara yang harmoni. *Jegog* ini dimainkan oleh beberapa warga dan sering dipakai untuk tarian rakyat (pergaulan) serta untuk acara penyambutan para tamu. Tarian ini mengajak penonton atau tamu bersama-sama ikut menari yang dimainkan oleh seorang wanita (lajang ataupun menikah). Tujuan mereka menari bukan hanya sekedar melenggokan badan, kaki, mata dan kepalanya tetapi juga bertujuan untuk ibadah. Apabila kain yang dipegang oleh penari tersentuh penonton, maka tamu (bisanya laki-laki) itu harus ikut menari dengan gaya bebas seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar: Penari dan Tamu Menari Bersama-sama  
(Sumber: Junaedi, 2010)

Joged bumbung saat ini cenderung melakukan gerakan erotis, bahkan sering dijuluki sebagai tari porno aksi. Padahal *pakem* awalnya tidak seperti itu, tetapi sebuah tarian rakyat yang selalu menjunjung nilai estetika dan etika. Kendati joged bumbung dilakukan oleh sebagian orang tidak sesuai dengan aturannya, namun warga Desa Blimbingsari selalu melakukannya sesuai adat istiadat dan nilai-nilai kekristenan. Masyarakat tetap melaksanakan tarian ini sebagai tarian rakyat pergaulan dengan memperhatikan etika sopan dan santunnya.

Peserta *sekaa gong* bukan lagi orang tua (lansia) tetapi para pemuda-pemudi yang sudah terlatih dan menamai organisasi mereka sebagai perkumpulan "*demen megambel*". Pada saat ada acara pertunjukan seni gambelan dan jegog ini biasanya keluarga atau tamu yang mengundang mereka harus membayar sejumlah uang mulai dari Rp. 300.000-600.000. Akan tetapi, pada acara tertentu seperti ibadah di gereja *sekaa gong* ini tidak perlu dibayar karena mereka melakukan kegiatan ini sebagai bentuk pelayanan kepada Tuhan. Uang yang diterima setiap mereka pentas dikumpulkan untuk membeli seragam, kas kelompok, dan terkadang dibagikan kepada pesertanya untuk menambah kebutuhan ekonominya.

#### **J. Kamben dan Udeng Sebuah Kontekstual**

Orang Bali yang telah menjadi Kristen bukan berarti mereka harus membuang budaya dan adat istiadat Bali. Kehadiran orang Bali-Kristen di Blimbingsari justru memperkaya khasanah seni, budaya, dan adat istiadat masyarakat Bali dengan pendekatan kekristenan. Orang Kristen memakai pakaian adat (*kamben*) dan *udeng* dalam kegiatan ibadah yang dilakukan sejak tahun 2004 sampai

sekarang. Kegiatan ibadah yang kontekstual ini biasanya dapat dilihat pada acara sakramen perjamuan kudus, sakramen baptis kudus, pernikahan, sidi dewasa, perayaan paskah, perayaan natal, penguburan (kedukaan), dan sebagainya. Selain itu, masyarakat Blimbingsari tetap konsisten dan komitmen untuk melaksanakan ibadah kontekstual setiap bulan pada minggu pertama. Alat musik yang digunakan selama ibadah berlangsung yaitu gambelan bali, tarian bali, dan lagu rohani berbahasa Bali.

Bentuk ibadah kontekstual ini sangat disukai oleh setiap wisatawan yang berkunjung atau beribadah di gereja tersebut. Demi mendukung pelayanan gereja dan pelestarian budaya ini kadang ada tamu yang memberikan sumbangan uang ke gereja. Keunikan dan ketertarikan wisatawan ke desa ini berdampak positif bagi pemasukan dan penghasilan anggota masyarakatnya. Setiap wisatawan yang pernah berkunjung dan menikmati keunikan desa ini, kemudian mereka terus mempromosikannya kepada teman-temannya, saudara-saudaranya, dan lain-lain.

*Menjadi orang Kristen tidak berarti meninggalkan budaya dan adat istiadatnya, melainkan mengembangkan budaya dan adat istiadat itu sesuai nilai-nilai kekristenan*



## BAB X

### KESIMPULAN

Mengubah sesuatu yang belum ada merupakan sebuah pekerjaan yang sulit dilakukan oleh setiap umat manusia di dunia ini. Begitu pula dalam mengubah alas cekik (hutan angker) di Blimbingsari menjadi tempat pemukiman dan lahan produktif tentu sangat sulit diwujudkan. Untuk mengubah hutan ini dibutuhkan pemimpin yang kreatif, inovatif, transformatif, serta memiliki semangat pantang menyerah. Dengan modal kepemimpinan yang kuat maka desa ini mengalami perubahan sesuai yang diharapkan oleh semua anggota masyarakatnya.

Gambaran komprehensif yang terjadi dalam transformasi dan pertumbuhan ekonomi di Desa Blimbingsari menunjukkan adanya peranan seorang pemimpin yang berkualitas, berintegritas, dan bertanggung jawab. Kepemimpinan ini dapat menggerakkan nilai-nilai spiritualitas, modal sosial, etos kerja, dan kewirausahaan sehingga terjadinya suatu transformasi pembangunan serta pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Seorang pemimpin harus berpikir strategis, berorientasi jangka panjang, dan berwawasan luas, serta berfokus pada pencapaian hasil yang disepakati bersama demi kepentingan bersama.

Desa Blimbingsari mengalami kemajuan dan perubahan dalam proses perjuangan yang panjang. Keterbatasan sumber daya manusia dan sumber daya alam menjadi pemicu semangat yang tinggi bagi pemimpin di desa ini. Untuk

mempercepat proses pembangunan dalam segala bidang, maka pemimpin rohani dan kepala desa bersama anggota masyarakat bergandengan tangan untuk melaksanakan berbagai perubahan demi mencapai masyarakat yang makmur dan sejahtera. Sekali lagi, penanganan desa yang miskin dan angker bukanlah perkara mudah. Penanganan ini membutuhkan pengorbanan, kerja keras, modal sosial, dan semangat juang yang tinggi.

Dalam mengembangkan Desa Blimbingsari tetap memperhatikan keseimbangan ekosistem, mulai dari siklus penebangan, penanaman kembali, sampai masuk ke siklus perkebunan melalui pembenihan, penanaman, dan pemanenan. Proses ini secara tidak langsung sebagai upaya pemeliharaan dan pembaruan ekosistem dan revolusi hijau. Mereka menggunakan pupuk kandang, daun-daunan, dan sisa panen untuk menyuburkan tanaman. Adanya keselarasan antara kemandirian masyarakat lokal dengan penggunaan sumber daya alam secara benar. Perwujudan prinsip kerja seperti ini tidak terlepas dari sikap mental yang baik, nilai-nilai spiritual kekristenan, dan modal sosial lainnya yang dianut oleh anggota masyarakat.

Apa yang dilakukan oleh masyarakat Blimbingsari selama beberapa tahun yang lalu sampai saat ini merupakan sebuah bentuk kearifan lokal. Kearifan lokal ini bertujuan untuk melestarikan sumber daya alam secara proposional dan bermanfaat bagi masyarakatnya secara keseluruhan, serta mempertahankan seni budaya Bali yang bernilai kekristenan. Mereka memanfaatkan sumber daya hutan sebagai modal hidup, namun tetap melestarikannya untuk masa depan generasi berikutnya. Masyarakat dengan semangat iman Kristen yang dimilikinya mampu melakukan transformasi ke arah yang lebih baik.

Perubahan atau transformasi sosial difokuskan pada peranan pemimpin dalam menggerakkan unsur institusi gereja dan pihak pemerintah untuk mengembangkan desa ini menjadi lebih baik dari sebelumnya. Sebuah transformasi dari desa yang tak berpengharapan (miskin) menjadi desa yang makmur melalui aktualisasi nilai spiritual serta etos kerja sebagai modal sosial dalam membangun semangat dan kinerja kewirausahaan. Etos kerja ini berlangsung pada sektor pertanian, perkebunan, dan peternakan. Dengan adanya pembangunan infrastruktur yang memadai pada akhirnya menjadikan desa ini sebagai desa wisata melalui transformasi ekonomi kreatif dan inovatif.

Sejarah perkembangan dan kemajuan masyarakat Desa Blimbingsari tentu diwarnai dengan berbagai perubahan yang terkadang dalam prosesnya terjadi gesekan atau konflik sosial. Dengan adanya para pemimpin yang berintegritas dan memiliki nilai spiritual yang tinggi, maka segala bentuk konflik yang terjadi dapat diselesaikan secara kekeluargaan sehingga tetap harmonis sampai hari ini. Keharmonisan ini membuat daya dorong anggota masyarakat untuk terus bergandengan tangan membangun desanya menjadi tujuan wisata dan desa teladan.

Desa Blimbingsari menjadi desa wisata bukanlah tanpa perjuangan. Dahulu desa ini dijuluki sebagai desa angker, miskin, sekarat, dan desa yang tidak berpengharapan justru berbalik menjadi sebuah desa yang makmur dan maju dalam berbagai aspek. Perkembangan pembangunan infrastruktur, atraksi seni budaya, dan keindahan alamnya membuat wisatawan semakin senang berwisata di desa ini. Ketertarikan wisatawan tentu tidak terlepas dari transformasi dari desa miskin menjadi sebuah “desa hidup” (*a living village*). Transformasi ini dapat dilihat melalui keberadaan gereja

yang unik, *home stay*, tarian, gamelan, dan berbagai wirausaha yang terus dikembangkan di desa ini. Dampak pertumbuhan dan peningkatan ekonomi anggota masyarakat membuat pemerintah Bali menetapkan Desa Blimbingsari sebagai satu-satunya desa wisata di Jembrana. Keberadaan desa ini bukan saja meningkatkan ekonomi anggota masyarakatnya, tetapi juga meningkatkan devisa bagi daerah setempat.

Suatu masyarakat yang memiliki keinginan untuk berubah pasti akan berhasil dalam segala aspek bidang kehidupannya. Dalam menuju sebuah proses perubahan, maka anggota masyarakat tidak bisa lepas dari berbagai pengaruh, baik yang berasal dari lingkungan eksternal maupun lingkungan internalnya. Terciptanya kolaborasi di antara pemimpin gereja dengan pemimpin desa serta pemimpin dengan anggota masyarakat. Kerjasama ini menghasilkan beberapa elemen penting yang selama ini diterapkan oleh masyarakat, yaitu: nilai spiritual, etos kerja, modal sosial, disiplin, kewirausahaan, dan tentunya mendunia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adler, P. dan S. Kwon. 2000. *Social Capital: The good, The bad and The Ugly*. In E. Lesser (Ed). *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*". Butterworth-Heinemann.
- Appleby, Robert C. 1987. *Modern Business Administration*. London: Pitman Publishing.
- As'ad, Moh. 1986. *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan*. Yogyakarta: Liberty.
- Ayub, I Ketut Suyaga. 1999. *Sejarah Gereja Bali Dalam Tahap Permulaan*. Malang: Departemen Literatur YPPIL.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Gereja Yang Hidup (Kumpulan Refleksi Hamba-Hamba Tuhan)*. Denpasar: Gereja Kristen Protestan di Bali.
- Bourdieu, P. 1986. *The Forms of Capital*. In J. Richardson (Ed). *Handbook of Theory and Reserach for Sociology of Education*. New York: Greenwood Press.
- Burby, Raymond J. 1992. *Prinsip-Prinsip Pokok Leadership*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.
- Cahyono, Cheppy Hari. 1984. *Psikologi Kepemimpinan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Coleman, James S. 1990. *Dasar-dasar Teori Sosial*. Bandung: Nusa Media.
- D'Souza, Anthony. 2009. *Ennoble, Enable, Empower: Kepemimpinan Yesus Sang Almasih*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Dubrin, J. Andrew. 2007. *Leadership, Research Finding, Practice, and Skills*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Fry. 2003. *Toward a Theory of Spiritual Leadership*. Central Texas: Science Direct.
- Fukuyama, Francis. 1992. *Social Capital And Civil Society*. George: Mason University The Institute of Public Policy.
- Hasbullah, Jousairi. 2006. *Social Capital (Menuju Keunggulan Budaya Manusia Indoneia)*. Jakarta: MR-United Press Indonesia.
- Hasibuan, Ahmad Supardi.  
<http://riau1.kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id=339>  
 (diakses tanggal 2 Januari 2016).
- Hofstede, Geerts. 1994. *Cultures and Organizations: Software Of The Mind*. London: Harper Collins Publishers.
- Kartono, Kartini. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu?* Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Lawang, Robert M.Z. 2005. *Kapital Sosial Dalam Perspektif Sosiologik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Fisip UI Press.
- Lay, Agus. 2006. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: ANDI.
- Mastra, I Wayan. 2010. *Jejakku Mengikut Kristus: Memoar Seorang Putra Bali Mewujudkan Gereja Yang Mandiri dan Umat Yang Bermartabat*. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Mastra-ten Veen, Made Gunaraksawati. 2009. *Teologi Kewirausahaan: Konsep dan Praktis Bisnis Gereja Kristen Protestan di Bali*. Yogyakarta: Taman Pustaka Kristen.
- Morse, Richardo S, dkk. 2007. *Transforming Public Leadership for the 21st Century*. New York: M.E. Sharpe.
- Nawawi, Hadari dan Martini Hadari. 2005. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Olsen, Johan P. 2004. *Citizen, Public Administration and the Search for Theoretical Foundations*. PS: Political Science and Politics.

- Percy, Ian. 2003. *Going Deep: Exploring Spirituality in Life and Leadership*. Canada: Ian Percy Corporation.
- Purwanto, M. Ngalim. 1991. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen, et.al. 1994. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications*. Australia and New Zealand: Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S dan T. Judge. 2007. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, Stephen, et.al. 1994 (2009). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications*. Australia and New Zealand: Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. dan Mary, Coulter. 2010. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Buku teori dan praktek kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sadler, Philip. 2003. *Leadership*. London: Kogan.
- Szanton, Peter L. 1981. *Federal Reorganization: What Have We Learned?* New York: Chatham House.
- Sztompka, Piotr. 2007. *Sosiologi Perubahan Sosial*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Thoha, Miftah. 1983. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tim Perumus Tujuh Karakter Undhira. 2014. *Tujuh Karakter Undhira*. Bali: Lembaga Pembelajaran Karakter Universitas Dhyana

Pura Bali.

- Tjokrowinoto, Moeljarto. 2004. *Pembangunan, Dilema dan Tantangan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tobroni. 2005. *Spiritual Leadership The Problem Solver (Krisis Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam)*. Malang: UMM Press.
- Todaro, Michael P. 2000: *Economic Development: Economics, Institutions, and Development*. Global Perspective.
- Wart, Montgomery van and Lisa A. Dicke. 2008. *Administrative Leadership in the Public Sector*. New York: Armonk.
- Waruwu, Dermawan & Gaurifa, Suardin. 2015. *Gereja Pecah! (Perspektif Kajian Budaya)*. Yogyakarta: Sun Rise.
- Wijaya, Nyoman. 2003. *Serat Salib Dalam Lintas Bali, Menapak Jejak Pengalaman Keluarga GKPB (Gereja Kristen Protestan di Bali)*. Denpasar: Yayasan Samaritan.
- Yulk, Gary. 2006. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Zohar, Danah dan Ian Mashall. 2007. *SQ: Spiritual Intelligence, the Ultimate Intelligence (Kecerdasan Spiritual)*. Bandung: PT. Mizan Pustaka.



## GLOSARIUM

- Awig-Awig:** acuan hukum normatif yang mendasari tatanan dan proses kehidupan sosial, budaya dan religi dari masyarakat (krama) desa adat di Bali, atau yang sekarang dikenal dengan nama desa Pekraman. Jadi *awig-awig* ini, kurang lebih bisa disejajarkan dengan semacam konstitusi yang berlaku bagi desa adat, yang substansinya memuat berbagai ketentuan atau aturan tentang pelaksanaan kehidupan sosial kemasyarakatan dan Keagamaan di Perdesaan Di Bali.
- Banjar:** kesatuan masyarakat desa di Bali yang strukturnya berada di bawah desa adat.
- Desa Adat:** desa adat atau yang sekarang ini lebih dikenal dengan desa Pekraman adalah desa asli di Bali yang keberadaannya bisa ditelusuri sejak jaman kuno, jauh sebelum Bali mendapatkan pengaruh dari luar (Kerajaan di Jawa) yaitu sekitar abad 9. Pada jaman itu masyarakat desanya disebut dengan nama "*kraman*", sedangkan tempat atau wilayah di mana *kraman* tinggal disebut "*desa*". Sehingga tempat para *kraman* tinggal di suatu tempat itu disebut desa Pekraman.
- Kahyangan Tiga:** suatu bentuk bangunan pura yang didirikan di wilayah suatu desa sebagai tempat bagi masyarakat desa melakukan upacara pemujaan kepada Tuhannya. *Pura kahyangan desa* pada abad ke 11 berkembang menjadi *kahyangan tiga*, yang terdiri dari tiga bangunan pura suci yang harus ada dalam desa adat/Pekraman di Bali, yaitu *pura desa* atau *pura balai agung*, *pura puseh*, dan *pura dalem*. *Pura desa* atau *pura balai agung* adalah pura tempat pemujaan kepada Dewa Brahma sebagai representasi dari sifat *Sang Hyang*

*Widi Wasa* (Tuhan Yang Maha Esa) sebagai Maha Pencipta; *pura puseh* adalah pura tempat pemujaan terhadap Dewa Wisnu sebagai representasi dari sifat *Sang Hyang Widi Wasa* (Tuhan Yang Maha Esa) sebagai Maha Pemelihara; dan pura dalem adalah pura tempat pemujaan terhadap Dewa Syiwa sebagai representasi dari sifat *Sang Hyang Widi Wasa* (Tuhan Yang Maha Esa) sebagai Maha Perusak (mengembalikan yang ada menjadi tidak ada/*pralina*).

**Krama Desa:** warga desa adat atau desa Pekraman, yang keanggotaannya terkait dengan posisinya sebagai kepala keluarga (sudah menikah) dari suatu rumah tangga di desa.

**Palemahan:** konsep yang berkaitan dengan masalah tanah atau alam. *Palemahan* diambil dari suku kata *lemah*, yang artinya tanah atau alam. Bersama dengan konsep *parhyangan* dan *pawongan*, ketiganya menjadi unsur dari konsep *Tri Hita Karana*, yaitu gagasan yang memberikan arti penting bagi keberadaan hubungan yang harmonis antara manusia dengan Tuhan (*parhyangan*), manusia dengan alam (*palemahan*) dan manusia dengan sesama manusia (*pawongan*), agar manusia bisa mencapai kehidupan yang bahagia.

**Parhyangan:** konsep yang berkaitan dengan masalah Ketuhanan. *Parhyangan* berasal dari suku kata *Hyang*, yang artinya Tuhan. Bersama dengan konsep *palemahan* dan *pawongan*, ketiganya menjadi unsur dari konsep *Tri Hita Karana*, yaitu gagasan yang memberikan arti penting bagi keberadaan hubungan yang harmonis antara manusia dengan Tuhan (*parhyangan*), manusia dengan alam (*palemahan*) dan manusia dengan sesama manusia (*pawongan*), agar manusia bisa mencapai kehidupan yang bahagia.

- Pawongan:** konsep yang berkaitan dengan masalah manusia. *Pawongan* berasal dari suku kata Wong, yang artinya manusia. Bersama dengan konsep *palemahan* dan *parhyangan*, ketiganya menjadi unsur dari konsep *Tri Hita Karana*, yaitu gagasan yang memberikan arti penting bagi keberadaan hubungan yang harmonis antara manusia dengan Tuhan (*parhyangan*), manusia dengan alam (*palemahan*) dan manusia dengan sesama manusia (*pawongan*), agar manusia bisa mencapai kehidupan yang bahagia.
- Perbekel:** sebutan untuk kepala desa di Bali. Sekarang sebutan perbekel digunakan untuk sebutan bagi kepala desa dinas; sedangkan kepala desa adat/pakraman disebut *bendesa*.
- Seke/Sekehe:** kesatuan organisasi masyarakat yang ada di desa adat di Bali yang dibentuk untuk suatu tujuan khusus tertentu (misalnya perkumpulan para penabuh *gamelan/seke gong*, perkumpulan menanam padi/*seke memula*, dan lain sebagainya sesuai perkembangan kebutuhan masyarakat desa).
- Subak:** suatu kelembagaan masyarakat pemakai air yang mengatur sistem mekanisme pengelolaan air irigasi sawah di Bali. Subak dipimpin oleh ketua subak yang disebut *Klian Subak* atau *Pekaseh*. Saat ini organisasi subak ada dua macam, yaitu subak sawah (subak) dan subak kebun (subak *abian*).
- Tabuh Rah:** *tabuh rah* adalah bahasa Bali, yang pengertiannya kurang lebih adalah taburan darah binatang korban yang dilaksanakan dalam rangkaian upacara agama (*yadnya*). Cara penaburan darah ini dilaksanakan dengan menyembelih atau *perangsatha* (perang ayam/adu ayam); dan darah yang menetes ke tanah dianggap sebagai *yadnya*, yang artinya pengorbanan atau persembahan.

**Tempek/Enjungan:** kesatuan masyarakat desa di Bali yang strukturnya berada di bawah *banjar* (sedangkan *banjar* di bawah desa adat).

**Tri Hita Karana:** pengertiannya diambil dari suku kata; *Tri* yang berarti tiga, *Hita* berarti baik, dan *Karana* berarti sumber. Sehingga secara keseluruhan Tri Hita Karana bermakna tiga sumber kebaikan yang memungkinkan manusia dan masyarakat desa bisa memperoleh kesejahteraan dan kebahagiaan lahir batin. Agar manusia (dan kemudian, masyarakat) bisa mencapai kehidupan bahagia lahir batin itu maka harus mampu membangun tiga hubungan yang harmonis, yaitu hubungan antara: manusia dengan *Hyang Widi Wasa* (Tuhan Yang Maha esa); manusia dengan wilayah tempat pemukiman dan alam sekitarnya (wilayah desa/*banjar*); dan akhirnya manusia dengan sesama manusia.

**Triwangsa:** sistem hirarki yang masih terdapat dalam masyarakat Hindu Bali, yang susunannya berdasarkan kasta/*varna*, yaitu terdiri kasta/*varna*/golongan *brahmana*, *satria*, *weisy* dan *sudra*. Tiga golongan yang pertama disebut *triwangsa*, sedang golongan *sudra*, disebut non-wangsa.

LAMPIRAN-LAMPIRAN



Gambar  
Suasana Sejuk di Blimbingsari pada  
pagi hari (Sumber: Junaedi, 2010)



Gambar  
Gapura Objek Wisata Grojogan,  
Blimbingsari (Sumber: Junaedi, 2010)



Gambar  
Objek Wisata air, Dam Eka Santosa,  
Blimbingsari (Sumber: Junaedi, 2010)



Gambar  
Penjual Butir Kelapa Mengusung di  
Kepala (Sumber: Junaedi, 2010)



Gambar  
Water Boom Jonah Blimbingsari  
(Sumber: Junaedi, 2010)



Gambar  
Balai Desa Niti Graha Blimbingsari  
(Sumber: Junaedi, 2010)



Gambar  
Usaha bengkel mobil truck  
(Sumber: Junaedi, 2010)



Gambar  
Pemilik UD Hosana  
(Sumber: Junaedi, 2010)



Gambar  
Gedung GKP B Jemaat Pniel  
Blimbingsari  
(Sumber: Junaedi, 2010)



Gambar  
Gedung Penarungan Agung  
(Ruang Pertemuan)  
(Sumber: Junaedi, 2010)



Gambar  
Gedung Serba Guna Sari Asih  
(Sumber: Junaedi, 2010)



Gambar  
Alat Musik Gambelan & Jegog  
(Sumber: Junaedi, 2010)

# INDEKS

- A**  
Achievement oriented style 32  
Achievement Oriented style 32  
adaptabilitas 21  
agama Kristen 2, 5, 10, 79, 83, 84,  
85, 88, 89  
agitator 40  
Alas Cekik vi, 81, 83, 84, 85, 86, 90,  
92  
antisipatif 22  
arsitektur Bali 6, 7  
awig-awig 5, 197, 223
- B**  
berjiwa gembala 103, 104  
berjiwa pelayan 100, 101, 102, 103  
berjiwa pengurus 106  
Bishop 4, 6
- C**  
change agent 74, 147, 155, 186
- D**  
delegasi 25, 26  
desa wisata 2, 139, 185, 197, 202,  
204, 217, 218  
destinasi wisata 96, 200, 208  
DESTINASI WISATA vii, 193  
developmentalist 22  
direction 24  
Directive style 32  
dying village 196
- E**  
enterpenuer 111  
etos kerja 75, 93, 135, 148, 158, 159,  
160, 161, 162, 163, 164, 165,  
168, 175, 179, 185, 191, 215,  
217, 218  
Etos kerja 76, 158, 159, 162, 163,  
165, 217
- F**  
fleksibilitas 21
- G**  
gambar salib 1  
gate keeping 29  
Gaya kepemimpinan 30, 31, 33, 57,  
64, 66, 132  
Gaya Kepemimpinan v, 30  
Giri Astina Raga v, 10  
global 72, 97, 99, 107, 109, 110, 114,  
115, 144, 145, 194  
GNP 114  
guest house 168, 197, 206, 211  
Gunung Agung 6
- I**  
inkuisitif 19
- K**  
Kahyangan Tiga 223  
kamben 6, 197, 213  
Kamben viii, 213  
kecerdasan emosional 99  
kecerdasan intelektualnya 99  
kecerdasan spiritual 49, 57, 99  
kepemimpinan spiritual 49, 50, 51,  
52, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60,  
62, 63, 64, 97, 98, 99, 189  
Kepemimpinan spiritual 48, 49,  
50, 59  
kepemimpinan Tuhan Yesus 51, 52,

53, 99, 107  
Kepemimpinan Tuhan Yesus 51,  
52, 53  
Krama Desa 224  
kuri agung 168  
Kuri Agung 8, 9, 10, 204

## M

manajemen 40, 41, 42, 43, 154, 155,  
170, 174, 186, 190  
Manajemen 17, 40, 41, 42, 43, 53,  
209, 220, 221, 234  
maselong 80, 84  
masterplan 13  
Masyarakat Ekonomi Asean 63, 97,  
99, 107, 194  
modal sosial 63, 91, 133, 134, 135,  
136, 137, 139, 140, 141, 148,  
159, 160, 161, 162, 166, 167,  
179, 185, 191, 200, 215, 216,  
217, 218  
Modal Sosial vii, 90, 133, 137, 166

## N

niti graha 168  
Niti Graha 4

## O

orang Kristen 2, 64, 65, 79, 80, 84,  
87, 88, 89, 90  
Orang Kristen 85, 87, 88, 213

## P

pahrayangan 5  
palemahan 5, 224, 225  
Palemahan 224  
Parhyangan 224  
pariwisata 95, 122, 165, 181, 195,  
201, 202, 203, 204, 206, 208,  
209  
Pariwisata 95, 197, 209  
Participative style 32  
pawongan 5, 224, 225

Pawongan 225  
Pemimpin transformasional 33, 34,  
35, 36, 125, 126, 174  
Pniel Blimbingsari 2, 4, 5, 6, 7, 65,  
121, 124, 205, 209, 212  
pragmatisme 20  
proaktif 22, 135, 136, 162

## R

Rahajeng Rauh 9  
Rahayu Memargi 9

## S

sanggah 80, 83  
spiritualitas 47, 48, 52, 58, 63, 215  
Subak 225  
Supportive style 32

## T

tari Jegog 206  
Teori ekologis 18  
teori genetis 18  
Teori genetis 17, 53  
teori Ilahi 18, 53  
teori sosial 18, 53  
Teori sosial 17  
tipe kepemimpinan 30, 37, 38, 39,  
40, 41, 52  
Tri Hita Karana 5, 224, 225, 226  
Triwangsa 226  
Tsang Tong Hang 79, 80, 83  
Tuhan Yesus 48, 51, 52, 53, 62, 64,  
85, 92, 99, 107

## U

udeng 6, 197, 213

## W

wirusaha 28, 73, 111, 112, 113, 114,  
115, 116, 117, 118, 119, 127,  
130, 131, 132, 145, 218



## RIWAYAT PENULIS



**Dr. I Wayan Ruspendi Junaedi, SE.,M.A.**, lahir pada tanggal 27 Juni 1974 di Badung, Kabupaten Badung, Provinsi Bali. Pada saat ini tinggal di Perumahan Srikandi B-6, Kwanji, Dalung, Kuta, Telp. 0361-4715372, Hp. 08123956977 atau 087861202396, dan E.mail. rusfil\_2001@yahoo.com. Tahun 1997 menyelesaikan S1

di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga pada jurusan Ekonomi dengan judul Sikripsi “Tanggapan Pengusaha Hotel terhadap Perubahan Nama dari Berbahasa Inggris ke Bahasa Indonesia, serta Strategi Pengusaha untuk Meningkatkan Loyalitas Pelanggan”; tahun 2002 menyelesaikan S2 di Ruhr University Bochum (Jerman) pada jurusan Development Management dengan judul Tesis “*Cost and Benefit Analysis of Vocational Training In Bali (The Case of Maha Bhoga Marga, Bali)*”; tahun 2014 menyelesaikan S3 di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga pada jurusan Ekonomi dengan judul Disertasi “Transformasi Ekonomi Komunitas Blimbingsari”.

Ada beberapa bidang pekerjaan yang digeluti sejak menyelesaikan studi sampai saat ini, yaitu: Pada tahun 2002-2004 sebagai Operation Manager di Orchid Garden Cottage & Restaurant, Kuta, Bali; tahun 2005-2009 sebagai General Manager di Dhyana Pura Beach Resort, Kuta, Bali; tahun 2010-2012 sebagai General Manager di Laras Asri Resort & Spa, Salatiga; tahun 2015 sampai saat ini sebagai Wakil Rektor Bidang Operasional dan dosen di Universitas Dhyana Pura

Bali, Jl. Raya Padang Luwih, Tegal Jaya, Dalung, Badung, Bali.

Kegiatan akademik yang dilaksanakan selama ini yaitu mengampuh beberapa mata kuliah seperti Ekonomi Manajerial, Metodologi Penelitian, Manajemen Jasa, dan Riset Pasar. Pada tahun 2014 melakukan penelitian dengan judul “Transformasi Ekonomi di Blimbingsari”. Selain itu, pengabdian kepada masyarakat pada tahun 2015 dengan topik “Customer Satisfaction”. Pada tahun 2015 memberikan seminar pada 2nd International Conference Sustainable Development (ICSD) dengan topik “Economy Transformation Model of Blimbingsari Community” di Hotel Sanur Paradise, Bali. Karya tulis yang sudah dipublikasikan berupa buku yang berjudul “Transformasi Ekonomi Komunitas Blimbingsari” yang terbit pada tahun 2014 di Satya Wacana University Press, Salatiga.



**Dermawan Waruwu, S.Th.,M.Si.,**

lahir pada 8 Desember 1979 di Umbu, Kabupaten Nias, Sumatera Utara. Ia menamatkan pendidikan dasar di SDN Daulo Gido, SMPN 7 Gunung Sitoli, dan SMAN 1 Gunung Sitoli, Kabupaten Nias. Selanjutnya, tahun 2008 menyelesaikan S1 (Sarjana Teologi) di John Calvin Theological Seminary; tahun 2012 menyelesaikan S2 (Magister Sains) pada Program Studi Kajian Budaya (*Cultural Studies*) di Universitas Udayana; dan saat ini sedang menyelesaikan S3 (Doktor) pada Program Studi Kajian Budaya di Universitas Udayana, Bali.

Setelah menyelesaikan studi S1 & S2 penulis melaksanakan berbagai kegiatan akademik dan non-

akademik. Kegiatan non-akademik: pada tahun 2008-2013 sebagai pimpinan (Gembala Sidang) Christian Fellowship Church (Chinese Foreign Missionary Union) Bali, berkhotbah dan seminar di beberapa gereja di seluruh Indonesia. Kegiatan akademik: tahun 2007-2008 sebagai guru SMP-SMA Reformasi Kupang NTT, tahun 2008-2012 sebagai guru SD Santo Yosep Denpasar dan SD Tunas Harapan Jaya Denpasar, tahun 2012-2013 sebagai guru SMP Pertiwi Denpasar, tahun 2013-2015 sebagai dosen Poltekomp Denpasar-Bali, tahun 2012 sampai sekarang sebagai dosen STIKOM Denpasar-Bali, tahun 2015 sampai sekarang sebagai dosen STTP (Sekolah Pengembangan Pelayanan Terpadu) Denpasar-Bali, dan tahun 2013 sampai sekarang sebagai dosen tetap pada program studi Psikologi, Universitas Dhyana Pura, Provinsi Bali.

Beberapa mata kuliah yang pernah diampuh selama ini, yaitu: Pendidikan Agama Kristen, Filsafat Ilmu dan Logika, Etika, Sosiologi, Antropologi, Sosiologi Antropologi Gizi, Antropologi Kesehatan, Metodologi Penelitian, Pendidikan Pancasila, Pendidikan Kewarganegaraan, Ilmu Budaya Dasar, Dinamika Kelompok, Komunikasi Lintas Budaya, dan Teologi Agama-agama. Kendati demikian, penulis tetap memiliki filosofi: "Semakin saya tahu, justru semakin saya tidak tahu". Segala hormat dan kemuliaan hanya ditujukan kepada Allah Tritunggal. (E.mail: waruwu28@ymail.com dan Hp. 081338665028).



**D**esa Blimbingsari menjadi desa wisata bukanlah tanpa perjuangan. Dahulu desa ini dijuluki sebagai desa angker, miskin, sekarat, dan desa yang tidak berpengharapan justru berbalik menjadi sebuah desa yang makmur dan maju dalam berbagai aspek. Perkembangan pembangunan infrastruktur, atraksi seni budaya, dan keindahan alamnya membuat wisatawan semakin senang berwisata di desa ini. Ketertarikan wisatawan tentu tidak terlepas dari transformasi dari desa miskin menjadi sebuah “desa hidup” (a living village). Transformasi ini dapat dilihat melalui keberadaan gereja yang unik, home stay, tarian, gamelan, dan berbagai wirausaha yang terus dikembangkan di desa ini. Dampak pertumbuhan dan peningkatan ekonomi anggota masyarakat membuat pemerintah Bali menetapkan Desa Blimbingsari sebagai satu-satunya desa wisata di Jembrana. Keberadaan desa ini bukan saja meningkatkan ekonomi anggota masyarakatnya, tetapi juga meningkatkan devisa bagi daerah setempat.

ISBN 978-602-1586-56-7



9 786021 586587