

# PROSIDING

## Simposium Riset Ekonomi VI

### 2014

Tema :

**"Perubahan Pengelolaan Kelembagaan Dunia Usaha  
di Era Kepemimpinan Nasional Baru dan  
Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015"**

**28 Agustus 2014**



Institut Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI)  
Cabang Surabaya Koordinator Jawa Timur



LEMBAGA  
PENJAMIN  
SIMPANAN

Indonesian Deposit  
Insurance Corporation



www.perbanas.ac.id



BANK INDONESIA



BADAN MUSYAWARAH PERBANKAN  
DAERAH JAWA TIMUR



PT. PETROKIMIA GRESIK



PT. Pelabuhan Indonesia III  
(PERSERO)



Banka kamu, berkembang pesat



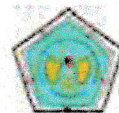
BANK UMKM JAWA TIMUR



Fakultas **BISNIS** UINSA  
Widyia Mandala  
Surabaya



STIESIA  
SURABAYA



STIE Mumpuni





Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI)  
Cabang Surabaya Koordinator Jawa Timur



# *Sertifikat*

Diberikan kepada

**Dr. Sulastri, MPd, MM**  
Atas Partisipasinya Sebagai

**PEMAKALAH**

**Simposium Riset Ekonomi VI 2014**

**Tema :**

“Perubahan Pengelolaan Kelembagaan Dunia Usaha di Era Kepemimpinan Nasional Baru dan Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015”

Surabaya, 28 Agustus 2014  
Ketua ISEI Cabang Surabaya



**Muljanto, SE., MM**





**ANALISIS TAKSONOMI NILAI-NILAI KEPEMIMPINAN TUNGKU TIGO  
SAJARANGAN DAN TRANSFORMASIONAL PADA MASYARAKAT  
PERKOTAAN MINANGKABAU  
(TAXONOMY ANALYSIS IN TUNGKU TIGO SAJARANGAN  
LEADERSHIP VALUE AND TRANSFORMATIONAL  
IN MINANGKABAU URBAN COMMUNITIES)**

Sulastr

Chichi Andriani

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang

**ABSTRACT**

*The confirmation of the “tungku tigo sajarangan” as Minangkabau’s leadership values through science procedure become more important for the social and culture transformational in Minangkabau communities itself. Purposive sampling with snowball method sampling for 120 respondents. Questionnaires that have been tested using confirmatory factor analysis and T-test. Theoretical conception based on the values of tungku tigo sajarangan (non formal leadership) and transformational leadership (formal leadership) findings ten dimensions and twenty eight sub dimensions that theoretical based on tungku tigo sarajangan leadership values that can implied specifically for leader in Minangkabau urban areas and generally for leader in universal.*

*Key words : tungku tigo sarajangan leadership, transformational leadership*

**1. PENDAHULUAN**

Keberadaan kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* pada masyarakat Minangkabau dapat dikatakan sebagai satu kesatuan kepemimpinan yang kokoh dan kuat yang secara kultural dibangun melalui pembagian tugas antara ninik mamak, alim ulama, dan cerdik pandai. Di sisi lain transformasi sosial dan ekonomi yang melanda hampir semua masyarakat termasuk masyarakat Minangkabau telah merubah tatanan masyarakat agraris yang relatif homogen (sebagai ciri khas masyarakat tradisional nagari Minangkabau) menjadi masyarakat informasi berbasis ilmu pengetahuan yang cenderung plural atau beragam.

Penelitian ini dilakukan di daerah perkotaan Minangkabau yaitu Kota Padang, karena karakteristik yang dimilikinya dapat mewakili transformasi sosial kultural dan politik yang di alaminya sebagai konsekuensi dari setiap perubahan yang terjadi, dari zaman kerajaan Pagaruyung Minangkabau, zaman penjajahan sampai pada masa kemerdekaan saat ini. Perubahan masyarakat Kota Padang menimbulkan beberapa fenomena atau gejala antara lain; berubahnya pola kekerabatan berbasis keluarga menjadi lebih berorientasi pada tujuan bersama dan wilayah tempat tinggal, berubahnya pola kepemimpinan berdasarkan garis keturunan khususnya kepemimpinan ninik mamak kepada kepemimpinan birokrasi, dan berubahnya lingkungan kehidupan komunitas sebagai ciri masyarakat tradisional yang agraris dan homogen menjadi lingkungan yang pluralisme dan organisasional.



Fenomena-fenomena tersebut dapat berdampak pada pola kepemimpinan *tungku tigo sajarangan-tali tigo sapilin* yang telah diakui dan diterima oleh masyarakat Minangkabau, baik pada tataran fungsional maupun struktural. Dalam arti fungsionaris atau pemangku jabatan, kepemimpinan dapat saja berbeda namun nilai-nilai kepemimpinan yang dilaksanakan tetap mengacu pada pola kepemimpinan *tungku tigo sajarangan*. Untuk itu nilai-nilai kepemimpinan Minangkabau yang meliputi nilai adat, nilai agama dan nilai ilmu pengetahuan perlu untuk dirumuskan secara ilmiah, khususnya berdasarkan perspektif manajemen, maka masalah yang akan dijawab melalui penelitian ini adalah bagaimana taksonomi nilai-nilai kepemimpinan Minangkabau yang digunakan pada masyarakat perkotaan yang plural khususnya Kota Padang.

Beberapa riset telah menginvestigasi kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* melalui berbagai subjek kajian. Rita Gani (2005 dan 2011) dan Muchamad Ali Mauluddin (2010) lebih menitik beratkan pada interaksi dan pola komunikasi fungsionaris kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* yang terdiri dari ninik mamak dan cerdas pandai. Melalui penelitian tersebut ditemukan bahwa pola komunikasi dan interaksi kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* umumnya bersifat informal, dan hanya sebagian kecil yang dilakukan melalui pertemuan-pertemuan formal. Tingginya otoritas pemangku kepemimpinan pada bidang tugas masing-masing berpotensi memicu konflik dan permasalahan dalam komunikasi dan interaksi di antara mereka. Siti Fatimah (2010) menguraikan kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* dari persepektif sejarah, dimana melalui perjalanan waktu dan pengaruh eksternal, kepemimpinan ninik mamak yang berbasis nilai-nilai adat dilengkapi oleh nilai-nilai agama dan nilai-nilai ilmu pengetahuan. Rusydi Ramli (2011) lebih menguraikan jenis dan tugas para punggawa kepemimpinan ninik mamak pada masyarakat tradisional Minangkabau sedangkan Yulizar (2009) menginvestigasi kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* dalam bentuk pemisahan kekuasaan berdasarkan prinsip trias politika, dimana Bamus berfungsi sebagai legislatif, KAN dan MUI dapat mengambil fungsi legislatif dan yudikatif. Dari beberapa penelitian yang telah dihasilkan dan diuraikan di atas lebih melihat kepemimpinan Minangkabau melalui perspektif komunikasi, sosiologi, budaya, sejarah, dan politik. Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan belum terlihat kajian kepemimpinan Minangkabau berdasarkan tinjauan manajemen baik manajemen publik ataupun manajemen sumber daya manusia.

## 2. RERANGKA TEORITIS

Kepemimpinan (*leadership*) dimaknai sebagai suatu proses dimana seorang pimpinan (*leader*) melalui kemampuannya dapat mempengaruhi serta mengarahkan serta menggerakkan individu atau kelompok guna mencapai suatu tujuan bersama pada situasi atau lingkungan yang spesifik. Dalam konteks tersebut kepemimpinan merupakan fenomena yang kompleks dan mencakup pimpinan (*leader*), individu atau kelompok (*followers*) dan situasi atau lingkungan (*environment*) dimana kepemimpinan tersebut berproses. Dengan demikian kepemimpinan di samping sebagai fenomena organisasional juga merupakan fenomena sosial kultural (Hughes, Ginnet dan Curphy, 2009 dan Robins, 2008). Sedangkan Bass (dalam Hodges dan Luthan, 2003) menyatakan bahwa kepemimpinan lebih cenderung





bersifat universal dan walaupun ada pengaruh sosio-kultural pengaruhnya hanya sekitar sepuluh persen.

Pendekatan manajemen memposisikan seorang pimpinan sebagai seseorang yang memiliki otoritas yang diakui secara formal dan legal berdasarkan hukum formal yang berlaku dan dikenal dengan kepemimpinan resmi atau formal (*formal leadership*). Di sisi lain masyarakat juga mengenal kepemimpinan non formal (*non formal leadership*) dimana otoritas dan legitimasi seorang pemimpin diperoleh dari masyarakat dimana kepemimpinan itu berada. Terdapat perbedaan antara pemimpin formal dan pemimpin non formal, dimana kepemimpinan formal dilaksanakan atas landasan dan peraturan yang resmi dengan ruang lingkup yang spesifik dan terbatas, sementara kepemimpinan non formal dilaksanakan atas kepercayaan masyarakat dan dapat mempunyai ruang lingkup tanpa batas.

Salah satu model kepemimpinan tradisional yang cukup dikenal adalah kepemimpinan Minangkabau dengan konsep *tungku tigo sajarangan-tali tigo sapilan*. Kepemimpinan *tungku tiga sajarangan* telah diakui dan diterima oleh masyarakat Minangkabau secara turun temurun dari generasi ke generasi melalui prinsip tidak lekang oleh panas dan tidak lapuk oleh hujan. Secara administratif masyarakat Minangkabau adalah mereka yang mendiami Provinsi Sumatera Barat namun secara kultural masyarakat Minangkabau ada di mana-mana, yang menyebar melalui budaya merantau suku Minangkabau itu sendiri. Bila diurai melalui pendekatan etimologi maka *tungku tigo sajarangan* melambangkan makna dari alam yang sesungguhnya, tungku adalah susunan dari beberapa buah elemen atau benda yang dapat membangun keseimbangan untuk dapat menopang beban yang dipikulnya.

Dalam masyarakat tradisional Minangkabau tungku digunakan untuk memasak dan biasanya terdiri dari tiga buah batu atau balok dan bila tungku tidak terdiri dari tiga bagian maka aktifitas memasak tidak dapat dilaksanakan dengan sempurna. Filosofi inilah yang menjadi dasar kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* di mana kepemimpinan harus dilaksanakan secara bersama atau kolektif oleh ninik mamak, alim ulama dan cedik pandai sesuai bidang dan tugas masing-masing. Untuk menjaga keharmonisan dan kohesi kepemimpinan kolektif tersebut maka kepemimpinan harus berjalan melalui konsep *tali tigo sapilan* yang secara harfiah dapat dimaknai sebagai tiga helai tali yang dijalin menjadi satu, sehingga menjadi tali yang lebih besar dan lebih kuat. Namun makna sesungguhnya adalah bahwa keharmonisan yang dilandasi oleh hubungan yang kuat diperlukan oleh ninik mamak, alim ulama dan cerdik pandai dalam menciptakan kepemimpinan yang efektif. Keharmonisan dan kekuatan kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* teraplikasi dan teruji melalui proses musyawarah dan mufakat dalam pengambilan keputusan yang diambil melalui prinsip kemandirian patuh kepada mamak, mamak patuh kepada penghulu (datuk), penghulu taat kepada hasil mufakat atau musyawarah, mufakat harus mengacu kepada kepada kebenaran, dan kebenaran tersebut berdiri sendiri yaitu kebenaran yang sebenarnya. Itulah keputusan yang *bulek* dapat digolongkan dan *picak* dapat dilayangkan dan mempunyai kekuatan untuk dilaksanakan dalam menyelesaikan masalah dan persoalan bersama.

Seorang ninik mamak atau datuk adalah orang yang dituakan yang berfungsi sebagai kepala keluarga dalam rumah tangga kaumnya berdasarkan garis keturunan keluarga ibu,









Tidak terindifikasinya dengan jelas siapa fungsionaris sesungguhnya dari kepemimpinan cerdik pandai maka kepemimpinan tersebut sering diidentikkan dengan kepemimpinan birokrasi atau pejabat pemerintahan, namun hal tersebut masih diperdebatkan. Rita Gani (2011) menemukan adanya kecenderungan terjadinya pola komunikasi dan interaksi yang kurang harmonis antara lembaga-lembaga adat, agama dan cerdik pandai karena perbedaan bidang tugas dan otoritas masing-masing sehingga memunculkan satu wacana apakah mungkin tugas kepemimpinan tersebut dilaksanakan oleh setiap pimpinan dalam arti setiap individu pimpinan memiliki karakteristik pimpinan yang dipersyaratkan yaitu kemampuan sebagai pimpinan adat, pimpinan agama dan cerdik pandai.

Teori kepemimpinan non tradisional menyatakan bahwa setiap pimpinan memiliki karakteristik atau gaya tersendiri dalam memimpin orang yang dipimpinnya. Perilaku atau gaya kepemimpinan seorang ditentukan oleh bagaimana penilaiannya pada mereka yang dipimpin. Luthan dan Doh (2012) menyatakan tiga pandangan pimpinan terhadap orang yang dipimpinnya; (1) pandangan yang didasarkan pada teori "X", menurut teori ini secara alami individu adalah orang tidak suka bekerja dan akan menjauhinya sejauh mereka bisa. Oleh sebab itu untuk membuatnya bekerja dan berpartisipasi pada tujuan bersama harus melalui paksaan, kontrol dan hukuman, (2) pandangan yang di dasarkan pada teori "Y" beranggapan bahwa setiap individu pada kondisi terbaik tidak hanya akan menerima tanggung jawab yang diberikan tetapi akan mencari tanggung jawab yang lebih tinggi dan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaannya jauh lebih baik dari yang diminta. Kelompok ini tidak perlu dipaksa atau dihukum untuk berpartisipasi pada tujuan bersama, melalui komitmen dan *reward* yang berbasis capaian atau prestasi mereka akan menggerakkan dan mengontrol diri mereka sendiri, (3) pandangan yang di dasarkan pada teori "Z" menurut teori ini partisipasi pada tujuan bersama akan muncul melalui kerja kelompok (*teamwork*) dan komitmen tumbuh karena masing-masing adalah bagian dari kelompok yang lebih besar. Ketiga pandangan tersebut melahirkan tiga model atau gaya kepemimpinan yang dikenal dengan authoritarian, partisipatif dan paternalistik.

Akhir-akhir ini para peneliti mulai mempertanyakan apakah ada model atau gaya kepemimpinan yang dapat berlaku secara universal. Bila ada apakah model atau gaya kepemimpinan tersebut ditentukan oleh budaya atau oleh tindakan atau tugas-tugas yang harus dilakukan oleh pimpinan tersebut. Tema terhadap penelitian ini juga beragam dan beberapa investigasi menemukan bahwa adanya kecenderungan perilaku universalisme dari kepemimpinan. Sementara penelitian lainnya menemukan bahwa budaya akan terus menjadi faktor penentu dari kepemimpinan yang efektif, sebagaimana yang terjadi di Swedia dan Italia dimana untuk memotivasi kedua kelompok ini diperlukan perilaku kepemimpinan yang berbeda (Luthan dan Doh, 2012).

Salah satu penelitian yang cukup populer dan banyak mengilhami para pemimpin di seluruh dunia adalah penelitian yang dilakukan oleh Bass sekitar akhir tahun delapan puluhan. Bass menemukan model konsep kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional sebagai model atau perilaku kepemimpinan yang berlaku secara universal. Berdasarkan studi yang dilakukan pada ribuan kasus internasional, Bass menyimpulkan





bahwa kepemimpinan dengan perilaku atau gaya transformasional merupakan kepemimpinan yang paling efektif dan berlaku secara universal. Perilaku kepemimpinan transformasional tersebut mencakup *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* sehingga lebih dikenal dengan *fours I* (4-I). Keempat karakteristik tersebut adalah; (1) *Idealized Influence*, merepresentasikan pimpinan sebagai sumber kharismatik dan kebanggaan, dan mampu meningkatkan respek dan loyalitas bawahannya melalui visi dan misi yang dihasilkan berdasarkan aspirasi bersama, (2) *Inspirational motivation* adalah perilaku dan kemampuan pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi dan misi bersama secara baik serta memahami secara jelas tahap-tahap serta target yang harus dicapai dan mengetahui apa yang harus disiapkan dan dilakukan, (3) *Individualize consideration*, adalah pimpinan yang mampu mengdiagnosa kebutuhan para pengikutnya dan berusaha untuk meningkatkannya dimasa datang. (4) *Intellectual stimulation* adalah karakteristik pimpinan yang mampu mengajak pengikutnya untuk mempertanyakan paradigma lama dan menyetujui pandangan-pandangan yang lebih baru.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di wilayah perkotaan Minangkabau khusus Kota Padang, karena Kota Padang merupakan salah satu daerah rantau suku Minangkabau dengan kultur dan budaya Minangkabau yang masih kuat. Hal ini terlihat melalui salah satu unsur dari lambang Kota Padang berbentuk rangkiang yang melambangkan budaya Minangkabau *adat basandi syarak, syarak basandi kitabullah*. Di samping itu berkembangnya Kota Padang menjadi ibu kota Provinsi Sumatera Barat, kota perdagangan dan kota pendidikan dapat mewakili kota yang plural dan modern di wilayah Minangkabau.

Populasi penelitian adalah semua pimpinan non formal dan formal di Kota Padang dan sampel ditentukan secara *purposive* melalui kriteria kepemimpinan ninik mamak, alim ulama, cerdik pandai dan birokrat sehingga diperoleh 120 sampel yang terdiri dari 30 orang ninik mamak, 30 orang alim ulama, 30 orang cerdik pandai dan 30 birokrat. Penentuan responden dilakukan melalui metode *snowball sampling* melalui rekomendasi lembaga kepemimpinan formal dan non formal. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan 45 item pertanyaan yang dikembangkan melalui konsep kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* dan transformasional. Validitas data diuji melalui analisis korelasi dengan *cut off* 0,03 dan reliabilitas dengan *cronbach alpha* dengan *cut off* 0,6 sehingga diperoleh 38 item pertanyaan yang valid dan reliable. Untuk menentukan dimensi dan sub dimensi yang merepresentasikan masing-masing nilai kepemimpinan digunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) dengan nilai batas 0,5 terhadap *loading factor* yang diperoleh (Hair, Black, Babin dan Anderson, 2010). Di samping itu untuk melihat apakah masing-masing pelaku kepemimpinan memiliki penilaian yang berbeda terhadap nilai-nilai yang diukur dilakukan uji beda terhadap skor rata-rata yang dihasilkan melalui uji "t".





#### 4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori, dari 38 item yang valid dan reliable diperoleh 28 item yang merepresentasikan nilai-nilai kepemimpinan *tungku tiga sejarangan* dan nilai-nilai kepemimpinan transformasional. Ke dua puluh delapan item dimaksud merupakan sub dimensi dari sepuluh dimensi kedua kepemimpinan yang dijadikan acuan (lihat tabel).

Berdasarkan tabel yang disajikan dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan ninik mamak yang dilaksanakan berdasarkan nilai-nilai adat, menghasilkan delapan sub-item, yakni enam sub dimensi diperoleh dari dimensi memelihara hartapusaka/bersama dan dua sub dimensi dihasilkan oleh dimensi menjaga kehormatan kemenakan/warga. Berdasarkan besaran loading yang diperoleh tugas pimpinan untuk memelihara harta atau asset dari masyarakat yang dipimpinnya direpresentasikan secara berturut-turut oleh tugas memelihara, menyelesaikan sengketa, menambah, memberi sanksi pada penggunaan yang salah, dan membuat aturan penggunaan, serta memahami bagaimana memanfaatkan harta atau asset bersama tersebut. Bila mengacu kepada kepemimpinan ninik mamak berbasis nilai-nilai adat, maka memelihara harta pusaka atau asset bersama lebih kuat merepresentasikan tugas seorang pemimpin. Sedangkan untuk dimensi menjaga kehormatan kemenakan atau warga loading faktor yang diperoleh merepresentasikan bahwa menjaga moral dari mereka yang dipimpin lebih penting dibandingkan dengan fungsi sebagai tempat mengadu dalam bentuk penyampaian aspirasi atau meminta bantuan.

Hasil analisis faktor pada nilai-nilai kepemimpinan alim ulama memperlihatkan bahwa untuk dimensi keteladanan dengan sub dimensi menjadi imam memiliki loading yang lebih tinggi dibandingkan dengan menjadi penceramah. Pada dimensi membina tauhid dan ibadah umat atau warga sub-dimensi membimbing ibadah memiliki loading lebih tinggi dan diikuti oleh menjadi suluh bendang atau pencerah dan membina tauhid warga.

**Tabel 1 Hasil analisis faktor konfirmatori dan uji "t"**

Nilai-nilai Kepemimpinan	Dimensi	Sub-dimensi	Loding Faktor	Hasil Uji "t"
1	2	3	4	5
Nilai-nilai Kepeimpinan Ninik mamak	Memelihara harta pusaka/bersama	1.Memelihara	0,766	Tidak terdapat perberbedaan yang berarti penilaian tingkat kepentingan antara ninik mamak dan birokrasi
		2.Menambah	0,560	
3.Memahami pemanfaatan		0,523		
4.Menyelesaikan sengketa		0,700		
5.Memberikan sanksi pada penggunaan yang salah		0,599		
6.Membuat aturan penggunaan		0,554		
	Menjaga Kehormatan Kemenakan/warga	1.Tempat mengadu	0,553	
		2.Menjaga moral	0,793	
Nilai-nilai Kepemimpinan Alim Ulama	Keteladanan	1.Menjadi imam	0,657	Terdapat perbedaan yang berarti penilaian tingkat kepentingan antara alim ulama dengan birokrat
		2.Menjadi penceramah	0,529	
	Membina tauhid dan ibadah	1.Menjadi suluh bendang	0,794	
2.Membimbing ibadah		0,856		
3.Membimbing tauhid		0,781		
Nilai-nilai Kepemimpinan Cerdik Pandai	Peningkatan ilmu pengethuan	1.Mengidentifikasi penguasaan	0,569	Tidak terdapat perbedaan yang berarti penilaian tingkat kepentingan
	2.Mengembangkan	0,732		
	3.Mendorong peningkatan pada masyarakat	0,872		





Ditulis dan diterbitkan oleh Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)  
 Alamat: Jl. Raya A. Yani, Darmasari, Surabaya, Indonesia

## PROSIDING

Simposium Riset Ekonomi VI - 2014



www.perbanas.ac.id

	Penerapan ilmu pengetahuan	1.Menggunakan dalam pengambilan keputusan	0,814	antara cerdas pandai dengan birokrat
		2.Menggunakan untuk kepentingan warga	0,744	
Nilai-nilai Kepemimpinan Transformasional	Kharismatik	1.Keterikatan emosional	0,626	Terdapat perbedaan yang berarti penilaian tingkat kepentingan antara ninik mamak dan alim ulama dengan birokrat, sedangkan antara cerdas pandai dengan birokrat memiliki penilaian yang sama
		2.Menjadi kebanggaan	0,672	
	Visioner	1.Merumuskan visi dan misi	0,659	
		2.Menentukan target yang jelas dan rasional	0,654	
	Inspirasional	1.Mendiskusikan tujuan bersama	0,654	
		2.Menerima kritik	0,667	
		3.Memberikan ide-ide	0,611	
		4.Memperluas wawasan	0,663	
Kekeluargaan	1.Menentukan nilai bersama	0,594		
	2.Memahami kebutuhan bersama berbasis individu	0,637		

Sumber: printout hasil analisis faktor confirmatory

Hasil ini merepresentasikan bahwa seorang pemimpin masyarakat harus peduli dan secara aktif terlibat dalam pembinaan dan memberikan contoh dalam ranah agama atau religis umatnya. Hal ini sangat beralasan karena agama atau religi adalah salah satu sumber dari nilai-nilai yang memandu pola tindak dan pola pikir masyarakat (Sae, 2005).

Untuk nilai-nilai kepemimpinan cerdas pandai yang berbasis ilmu pengetahuan, hasil analisis faktor memperlihatkan bahwa tugas sebagai pendorong peningkatan ilmu warga lebih kuat dibandingkan dengan mengembangkan dan mengidentifikasi penguasaan ilmu pengetahuan. Sub dimensi penerapan ilmu pengetahuan direpresentasikan secara kuat oleh penggunaan ilmu pengetahuan dalam pengambilan keputusan dibandingkan dengan menggunakannya untuk kepentingan warga.

Loading faktor pada nilai-nilai kepemimpinan transformasional untuk dimensi kharismatik, khususnya menjadi kebanggaan warga merupakan representasi yang lebih kuat dibandingkan dengan memiliki keterikatan emosi dengan warga yang dipimpin. Dimensi visioner direpresentasikan secara lebih kuat oleh kemampuan merumuskan visi dan misi dibandingkan dengan menentukan target secara jelas dan rasional. Karakteristik inspirasional seorang pimpinan direpresentasikan oleh kemampuannya untuk menerima kritik, memperluas wawasan, kesediaan untuk mendiskusikan tujuan bersama dan menerima ide-ide masyarakat yang dipimpin. Sedangkan untuk dimensi kekeluargaan, kemampuan memahami kebutuhan bersama berbasis individu memiliki loading yang lebih tinggi dibandingkan kesediaan untuk menentukan nilai-nilai atau norma bersama.

### Pembahasan

Berdasarkan kajian teoritis yang digunakan dan uji terhadap data empiris yang terkumpul serta dianalisis melalui model-model statistik khususnya analisis faktor confirmatori, penelitian ini mengasilkan dimensi-dimensi; memelihara harta pusaka/harta bersama, menjaga anak kemenakan/warga, memberi keteladanan, membina ibadah dan tauhid, meningkatkan ilmu pengetahuan, menerapkan ilmu pengetahuan, untuk kepemimpinan *tungku tigo sajarangan*. Demikian juga dengan konsep nilai-nilai kepemimpinan





transformasional diperoleh dimensi-dimensi yang dianggap penting oleh para pimpinan ninik mamak, alim ulama, cerdik pandai dan para birokrat adalah; (1) kharismatik, (2) visioner, (3) inspirational, (4) kekeluargaan.

Penamaan setiap dimensi berpedoman pada konstruk yang dimiliki oleh masing-masing konsep kepemimpinan yang dijadikan acuan, kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* mengacu pada tugas ninik dengan nilai-nilai adat, alim ulama pada nilai-nilai agama dan cerdik pandai pada nilai-nilai ilmu pengetahuan. Sedangkan untuk konsep kepemimpinan transformasional yang oleh Bass (dalam Luthan dan Doh, 2012) dikelompokkan melalui *individual influence, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individualize consideration*, melalui penelitian ini lebih disederhanakan dan dimaknai secara kontekstual dari item-item pertanyaan yang merepresentasikan masing-masing dimensi, sehingga diperoleh dimensi kharismatik, visioner, inspirasional dan kekeluargaan. Kesepuluh nilai-nilai kepemimpinan di atas adalah nilai-nilai kepemimpinan yang di-hasilkan melalui penelitian ini, yang diturunkan dari konsep kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* dan konsep kepemimpinan transformasional. Enam nilai dihasilkan dari konsep kepemimpinan tradisional Minangkabau dan empat nilai lainnya diperoleh dari konsep kepemimpinan non tradisional yaitu kepemimpinan transformasional.

Bila kedua konsep nilai-nilai kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* (nilai-nilai adat, agama, dan ilmu pengetahuan) dan nilai kepemimpinan transformasional tersebut digabungkan, maka nilai-nilai kepemimpinan yang dihasilkan melalui penelitian ini adalah; Pertama; memelihara harta pusaka/harta bersama, yang meliputi, memelihara menambah, memahami pemanfaatan, menyelesaikan sengketa, memberi sanksi atas penggunaan yang tidak sesuai aturan dan kesepakatan, serta membuat aturan pemeliharaan harta pusaka tersebut. Makna harta pusaka dalam konteks budaya Minangkabau dapat diselaraskan dengan dengan harta atau kekayaan suatu wilayah pemerintahan yang otonomi. Pada konteks yang lebih tinggi konsep memelihara harta pusaka juga bisa disejajarkan dengan konsep kesejahteraan dan perkonomian masyarakat. Artinya seorang pemimpin memiliki kewajiban untuk mensejahterakan warganya.

Kedua; menjaga kehormatan kemenakan/warga, meliputi menjadi tempat mengadu, dan menjaga moral kemenakan. Kemenakan dalam konteks masyarakat tradisional Minangkabau adalah mereka yang berada dibawah kepemimpinan seorang penghulu atau datuk berdasarkan garis keturunan ibu. Karena kemenakan adalah mereka yang dipimpin maka kemenakan dapat di selaraskan dengan warga atau masyarakat yang dipimpin oleh seorang pimpinan dalam suatu wilayah kepeimpinannya. Wilayah kepemimpinan dapat mengacu pada Undang-undang nomor 22 tahun 1999, dimana wilayah pemerintahan dapat tersusun secara hirarki dari pemerintahan nagari/desa/kelurahan sebagai pemerintahan terendah sampai kepada pemerintahan pusat sebagai pemerintahan tertinggi dalam ruang lingkup Negara Kesatuan Republik Indonesia. Temuan ini mengisyaratkan bahwa setiap pimpinan seharusnya menjadi tempat mengadu atas semua persoalan kehidupan yang mereka alami. Dalam hal ini pemimpin diminta untuk mencari solusi dari permasalahan warganya. Sedangkan tugas menjaga kehormatan dapat diselaraskan dengan tugas seorang





pimpinan yang harus menjaga akhlak dan moral mereka yang dipimpinya, sehingga memperoleh kedudukan terhormat dari berbagai pihak.

Ketiga; memberi keteladanan mencakup menjadi imam dan penceramah di masjid atau lembaga-lembaga keagamaan setempat mewakili nilai-nilai kepemimpinan alim ulama sebagai salah satu unsur dalam kon-sep kepemimpinan *tungku tigo sajarangan*. Kepemimpinan alim ulama adalah kepemimpinan yang mereka peroleh berdasarkan kompetensi yang dimilikinya terutama pada bidang keagamaan dan memperlihatkan pribadi yang taat dan mampu menjadi panutan masyarakat yang dipimpinya. Kompetensi, ketaatan dan keteladanan tersebut dapat diaplikasikannya melalui kegiatan-kegiatan di masyarakat khususnya pada lembaga-lembaga keagamaan utamanya di masjid atau mushalla.

Keempat; membina dan membimbing masyarakat mencakup memahami tugas sebagai *suluh bendang dalam nagari* atau memberi pencerahan kalbu atau jiwa masyarakat serta membina tauhid dan ibadah masyarakat, juga merupakan nilai-nilai kepemimpinan yang diperoleh dari konstruk kepemimpinan alim ulama. Temuan ini mengisyaratkan bahwa seorang pimpinan masyarakat dituntut untuk mempedomani nilai-nilai agama agama sebagai salah satu sumber dalam tatanan kehidupan bersama. Hal yang sama juga diakui oleh Saeed (2005) dan menyatakan bahwa nilai-nilai religi dapat membentuk *personality* dan *attitude* suatu masyarakat. Nilai agama tersebut dapat berupa nilai ketauhidan yaitu keyakinan akan kekuatan supranatural yang dalam agama Islam adalah Allah SWT, dan melaksanakan ibadah atau ritual sesuai dengan aturan dan syariat agamanya.

Kelima; meningkatkan ilmu pengetahuan, merupakan dimensi dari kepemimpinan cerdas pandai. Masyarakat Minangkabau mengakui kepemimpinan seseorang karena kompetensi ilmu pengetahuan yang dimilikinya yang tercermin melalui *skill* khusus dan kemampuan rasionalitas yang dimilikinya yang dalam konsep kepemimpinan dikenal dengan *expert power* (Slocum dan Hellriegel;2008). Kepemimpinan cerdas pandai dalam konsep *tungku tigo sajarangan* tidak hanya menghendaki seorang pimpinan yang memiliki ilmu pengetahuan tapi juga seorang pimpinan yang dapat berperan meningkatkan ilmu pengetahuan orang yang dipimpinya.

Keenam; menerapkan ilmu pengetahuan yang meliputi penggunaan ilmu pengetahuan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan dan untuk kepentingan warga dalam arti menginternalisasikan ilmu pengetahuan dalam bentuk teknologi terapan pada semua bidang kehidupan dan teknologi informasi.

Ketujuh; kharismatik merupakan penyederhanaan dari nilai-nilai *idealized influence* konsep kepemimpinan transformasional. Berdasarkan sub dimensi yang diperoleh maka seorang pimpinan harus dapat menciptakan keterkaitan emosional yang kuat dengan orang yang dipimpinya, serta menjadi kebanggaan bagi orang yang dipimpinya. Kharismatik seorang pimpinan dapat diperoleh dari berbagai sumber antara lain, keturunan, keahlian, atau lainnya.

Kedelapan; visioner meliputi kemampuan pimpinan untuk merumuskan misi dan visi dan menentukan target secara jelas dan rasional. Melalui nilai-nilai ini seorang pemimpin diharapkan dapat berfungsi sebagai *agent of change* yang akan membawa pengikutnya





Dusun Tanjung Kelenteng Indragiri (2013).  
Cabang Nelayan & Nelayan Liris & Liris

## PROSIDING Simposium Riset Ekonomi VI - 2014



kearah yang lebih baik dan secara luas menentukan paradigma baru dalam usaha mencapai kesejahteraan bersama.

Kesembilan; inspirasional meliputi mendiskusikan tujuan secara bersama, menerima kritik, memberikan ide-ide pada mereka yang dipimpinya. Melalui kemampuan inspirasional yang dimilikinya seorang pimpinan bertanggungjawab untuk mendiskusikan apa yang harus dilakukan dan diperlukan serta strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama.

Kesepuluh; kekeluargaan mengacu pada tingkat kohesi dan kebersamaan antara pimpinan dengan orang yang dipimpinya. Sub dimensi yang diperoleh meliputi menentukan norma bersama, dan memahami kebutuhan bersama berbasis individual. Seorang pimpinan tidak bukanlah orang asing bagi para pengikutnya, yang dalam filosofi budaya Minangkabau menyatakan bahwa pemimpin didahulukan selangkah dan ditinggikan seranting, hal yang sama juga diakui oleh Hofstate melalui dimensi budaya *small power distance* (Luthan dan Doh, 2012)

Dengan ditemukan kesepuluh nilai kepemimpinan tersebut diharapkan kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* dapat berlaku secara universal sebagaimana budaya Minangkabau yang melandasinya dalam konsep *alam takambang jadi guru* (Abraham, 2010). Hal ini sangat dimungkinkan karena nilai-nilai yang ditemukan juga dilengkapi dengan nilai-nilai kepemimpinan transformasional yang dinyatakan efektif dan berlaku secara universal (Luthan dan Doh, 2012). Di samping itu temuan penelitian ini diharapkan dapat menjawab wacana-wacana dan pertanyaan tentang pelaksanaan. Kepemimpinan *Tungku Tigo Sajarangan* seperti yang dikemukakan oleh Rita Gani yang menyatakan relatif rumit dan berpeluang timbulnya persoalan komunikasi dan interaksi pada ketiga unsur kepemimpinan Minangkabau, dan memunculkan wacana apa tidak sebaiknya kepemimpinan tersebut berada pada satu tokoh yang me-miliki kemampuan melaksanakan tugas-tugas pimpinan adat, pimpinan agama dan pimpinan cerdik pandai. Serta masih belum sempurnanya keberadaan dan fungsi dari lembaga-lembaga kepemimpinan alim ulama dan cerdik pandai secara hirarkis seperti halnya kepemimpinan adat melalui KAN (Mochtar Naim, 2010)

Selanjutnya sesuai dengan tujuan dan urgensi penelitian dimana penelitian ingin menggali dan menganalisis taksonomi nilai-nilai kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* khususnya di daerah perkotaan, maka untuk kepemimpinan Minangkabau di wilayah perkotaan setidaknya-tidaknya memiliki *task function* dan *relation function* berikut; memelihara, memahami pemanfaatan dan menambah, membuat aturan dan memberikan sanksi pada penggunaan harta atau asset bersama, menjaga keselamatan warga baik pada tataran fisik dan non fisik, memberikan keteladanan melalui perbuatan dan perkataan, dan membina keyakinan atau tauhid serta ritual atau ibadah warga sesuai dengan keyakinan mereka, meningkatkan kemampuan dan ilmu pengetahuan warga, dan menerapkan ilmu pengetahuan tersebut untuk kesejahteraan warga pada segala aspek kehidupan, di samping itu seorang pimpinan juga memerlukan kharisma, memiliki misi dan visi yang kuat dan jelas, serta mampu menerjemahkan misi dan visi tersebut melalui target-target yang terukur dan rasional. Di samping itu seorang pimpinan juga haruslah seorang inspirasional yang mampu memberikan ide-ide, menerima kritik serta menampung ide atau aspirasi dari





Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)  
Jalan Sepuluh Nopember, Surabaya, Jawa Timur

## PROSIDING Simposium Riset Ekonomi VI - 2014



www.perbanas.ac.id

masyarakat yang dipimpinnya. Terakhir seorang pemimpin juga dituntut untuk menciptakan suasana kekeluargaan sehingga dapat menyetujui nilai-nilai dan aturan bersama dan merumuskan kebutuhan bersama, melalui pemenuhan kebutuhan individual secara maksimal. Kesepuluh nilai-nilai kepemimpinan temuan penelitian ini diharapkan dapat membantu setiap pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya secara efektif.

Temuan lain yang menarik untuk dicermati adalah penilaian atau persepsi pimpinan ninik mamak, alim ulama, cerdik pandai serta birokrat terhadap dimensi-dimensi nilai-nilai kepemimpinan yang dihasilkan. Untuk dimensi kepemimpinan *tungku tigo sajarangan*, kepemimpinan ninik mamak yang melaksanakan kepemimpinannya berdasarkan nilai-nilai adat, secara statistik memiliki penilaian yang tidak berbeda terhadap tingkat kepentingan dimensi yang diukur. Artinya dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya baik ninik mamak maupun birokrat menggap semua dimensi dan sub dimensi dengan tingkat kepentingan yang sama.

Sedangkan untuk dimensi kepemimpinan berbasis nilai-nilai agama secara statistik antara alim ulama dan birokrat memiliki penilaian yang berbeda terhadap tingkat kepentingan dimensi kepemimpinan yang diukur. Alim ulama menganggap memberikan ceramah lebih penting dibandingkan dengan menjadi imam, sedangkan birokrat sebaliknya. Perbedaan ini menjadi sangat logis karena memberi ceramah yang dalam hal ini adalah ceramah agama, alim ulama lebih memiliki kompetensi dibandingkan birokrat sedangkan untuk menjadi imam dapat dilaksanakan oleh laki-laki dewasa dengan bacaan shalat yang relatif fasih.

Untuk dimensi kepemimpinan berbasis ilmu pengetahuan antara cerdik pandai dan birokrat secara statistik memiliki penilaian yang tidak berbeda terhadap tingkat kepentingan dimensi yang diukur. Artinya baik cerdik pandai maupun birokrat sama-sama menganggap perlunya peningkatan dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam melaksanakan kepemimpinan yang efektif.

Nilai-nilai kepemimpinan transformasional baik kelompok pimpinan ninik mamak, alim ulama, cerdik pandai maupun birokrat memiliki penilaian yang secara statistik tidak berbeda terhadap dimensi-dimensi yang diukur. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin formal maupun non formal sama-sama menganggap penting dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional. Hasil ini sekaligus memperkuat universalitas nilai-nilai kepemimpinan transformasional.

Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa secara prinsip kepemimpinan birokrat pada wilayah perkotaan Minangkabau khususnya Kota Padang memiliki penilaian yang sama terhadap tingkat kepentingan masing-masing dimensi kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* dan kepemimpinan transformasional, kecuali untuk nilai-nilai kepemimpinan adat (yang secara absolut tidak berbeda jauh). Kondisi ini menggambarkan bahwa dalam konteks kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* pada wilayah perkotaan dapat direpresentasikan oleh pimpinan birokrat (ketua RT, ketua RW, lurah, dan camat), demikian juga halnya dengan nilai-nilai kepemimpinan transformasional baik ninik mamak, alim ulama, cerdik pandai dan birokrat sama-sama menganggap bahwa nilai-nilai tersebut relatif sangat penting dalam melaksanakan tugas kepemimpinan mereka.





## 5. KESIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN DAN KETERBATASAN

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini dan berdasarkan kajian teoritis, metode penelitian, data yang terkumpul, dan hasil analisis melalui model-model statistik yang digunakan, penelitian ini berhasil menemukan taksonomi nilai-nilai kepemimpinan Minangkabau pada wilayah perkotaan Minangkabau. Nilai-nilai tersebut diakumulasi melalui konstruk kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* dan transformasional dengan dimensi-dimensi yang sudah terbangun secara kuat. Konstruk-konstruk tersebut diturunkan menjadi konstruk dan dimensi operasional penelitian sehingga menghasilkan sub-sub dimensi model kepemimpinan masyarakat perkotaan Minangkabau khususnya Kota Padang secara empiris. Dimensi dan sub-sub dimensi tersebut adalah sebagai berikut; Memelihara harta bersama dengan sub-sub dimensi; memelihara harta bersama, menambah harta bersama, pemanfaatan harta bersama, menyelesaikan sengketa penyalahgunaan harta bersama, memberikan sanksi atas penyalahgunaan harta bersama dan membuat aturan penggunaan harta bersama. Menjaga warga yang dipimpin dengan sub-sub dimensi; menjadi tempat mengadu warga. Keteladanan dengan sub- dimensi; menjadi imam dimesjid dan menjadi penceramah di mesjid. Membina ketauhidan dan ibadah warga dengan sub-dimensi; memahami tugas sebagai *suluah bendang dalam nagari*, membina ibadah warga dan membina tauhid.

Peningkatan ilmu pengetahuan, dengan sub dimensi; mengidentifikasi penguasaan, mengusahakan pengembangan dan menggerakkan masyarakat. Penerapan ilmu pengetahuan, dengan sub dimensi; menggunakan dalam pengambilan keputusan, menggunakan untuk kepentingan warga. Kharismatik, dengan sub dimensi; keterikatan emosional dan kemampuan untuk menjadi kebanggaan warga. Visioner dengan sub dimensi; merumuskan misi dan visi, dan menentukan target yang jelas dan masuk akal. Inspirasional dengan sub dimensi; mendiskusikan tujuan bersama, menerima kritik, memberikan ide-ide dan memperluas wawasan. Kekeluargaan, dengan sub dimensi; menentukan nilai-nilai bersama dan memahami kebutuhan bersama. Kesepuluh dimensi dengan dua puluh delapan sub dimensi tersebut adalah panduan yang dapat dijadikan acuan dalam melaksanakan kepemimpinan di wilayah perkotaan Minangkabau khususnya Kota Padang baik pimpinan formal ataupun pimpinan non formal, secara ringkas implementasi hasil penelitian diilustrasikan melalui gambar (terlampir)

Diperolehnya dimensi dan sub dimensi konsep kepemimpinan masyarakat Minangkabau wilayah perkotaan sebagai representasi masyarakat yang plural dan kecenderungan hidup secara organisasional yang relatif rasional diharapkan dapat menjadi panduan bagi pimpinan dari berbagai kalangan sesuai dengan bidang masing-masing. Untuk itu berdasarkan penelitian ini disarankan pada; para pimpinan baik formal maupun non formal di wilayah perkotaan Minangkabau khususnya kota Padang untuk dapat mempedomani taksonomi dari nilai-nilai kepemimpinan *tungku tigo sajarangan* yang dilandasi oleh nilai-nilai adat, dengan dimensi memelihara harta pusaka/harta bersama dengan sub dimensi memelihara, menambah, memahami pemanfaatan, menyelesaikan sengketa penyalahgunaan, memberikan sanksi atas penyalahgunaan, dan membuat aturan





Institut Teknologi Sumatera (ITS)  
Laboratory of Economics and Business Administration

## PROSIDING

Simposium Riset Ekonomi VI - 2014



www.perbanas.ac.id

penggunaan harta bersama. Dan menjaga warga melalui pembentukan moral dan menjadi tempat mengadu bagi warga yang dipimpin. Menjadi teladan dan membimbing tauhid dan ibadah dalam menjalankan keyakinan dan agama yang dianut. Mengusahakan peningkatan dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi bagi masyarakat. Di samping itu seorang pimpinan adalah seorang yang kharismatik, dengan keterikatan emosional yang kuat dan menjadi kebangga warganya. Seorang yang visioner yang mampu merumuskan visi dan misi, dan menentukan target yang jelas dan rasional. Seorang yang inspirasional yang mau mendiskusikan tujuan bersama, menerima kritik, memberikan ide-ide dan memperluas wawasan warga. Terakhir seorang pimpinan adalah seorang yang dapat menciptakan suasana keluarga, yang dapat menentukan nilai-nilai dan norma bersama dan memahami kebutuhan bersama tanpa mengorbankan kepentingan individual. Selanjutnya kepada para akademisi diharapkan dapat melanjutkan penelitian ini dalam bentuk memperkuat apa yang telah ditemukan atau mengembangkan temuan ini sehingga menjadi dasar bagi penelitian berikutnya. Sedangkan untuk masyarakat Minangkabau yang memiliki budaya inti yang sangat universal melalui prinsip *alam takambang jadi guru* dapat lebih mengapresiasi nilai-nilai kepemimpinan tradisional (lokal) dan tidak ragu untuk memperkayanya dengan nilai-nilai kepemimpinan lainnya baik pada tataran praktis maupun idealis.

Maksimalisasi teori dan metodologi telah diusahakan dalam melaksanakan penelitian ini. Namun, beberapa keterbatasan yang perlu mendapat perhatian untuk penelitian selanjutnya antara lain; sampel penelitian yang relatif kecil yakni 30 untuk masing-masing kelompok sampel yang diteliti perlu diperbesar. Daerah penelitian yang hanya diwilayah kota Padang perlu diperluas pada wilayah perkotaan Minangkabau lainnya. Dan untuk menguji universalitas dari nilai-nilai kepemimpinan Minangkabau perlu dilakukan penelitian pada ruang lingkup di luar wilayah sosio-kultural Minangkabau.

### 6. DAFTAR RUJUKAN

- Abraham Ilyas (2010). *Nan Empat, Dialektika, Logika, Sistemika Alam Terkembang*. Lembaga Kekerabatan Datuk Soda.
- Hair, Joseph F. Black, C William. Babin, Barry J. Anderson, Rolph E. (2010). *Multivariate Data Analysis a Global Perspective. Seventh Edition*. Pearson.
- Hughes, Richard, L. Ginnet, Robert C. Curphy, Gordon J. (2009). *Leadership Enhancing The Lesson Of Experience*. Mc.Graw-Hill. International Edition.
- Hodges. Luthans, Fred. (2003). *International Management Culture, Strategy and Behavior. Seventh Edition*. Mc-Graw-Hill International Edition.
- Luthans, Fred. Doh, Jonathan P. (2012). *International Management Culture, Strategy and Behavior. Seventh Edition*. Mc-Graw-Hill International Edition.
- Mochtar Naim. (2007). *Kumpulan Karangan Mochtar Naim 1960-2012*. Diakses dari [www.google.com](http://www.google.com) tanggal 30 November 2013.
- (2010). *Kumpulan Karangan Mochtar Naim 1960-2010*. Diakses dari [www.google.com](http://www.google.com) tanggal 29 November 2013.





Mochamad Ali Mauludin. (2010). *Tinjauan Sosiologi Pedesaan Dalam Perspektif Struktur Dan Organisasi Sosial Atas Kepemimpinan Tokoh Adat Dan Pamutan Masyarakat Minangkabau*. Fakultas Peternakan. Universitas Padjajaran; Bandung

Rita Gani. (2005). *Tungku Tigo Sajaringan, Analisis Model Komunikasi Kelompok Dalam Interaksi Pemimpin Pemerintah Di Sumatera Barat*. (Tesis). Universitas Padjajaran ; Bandung.

----- (2011). *Filosofi Tungku Tigo Sajaringan Dalam Sistem Pemerintahan Sumatera Barat*. Jurnal Penelitian. Menggapai Pencitraan Berbasis Kearsipan Lokal

Rusydi Ramli. Muhammad Ilham. (2011). *Kepemimpinan Minangkabau : aspek teoritis*. *Jurnal Kumpulan Peneliti dan Pelaku Sosial Dan Budaya*. Diakses [www.google.com](http://www.google.com) tanggal 15 Februari 2013.

Robbins, Stephen. (2008). *Perilaku Organisasi, Organizational Behavior*. Salemba Empat. Jakarta.

Saeed, John. (2005). *Organizations in Global Economy an Intercultural Perspective*. Thomson South-Western

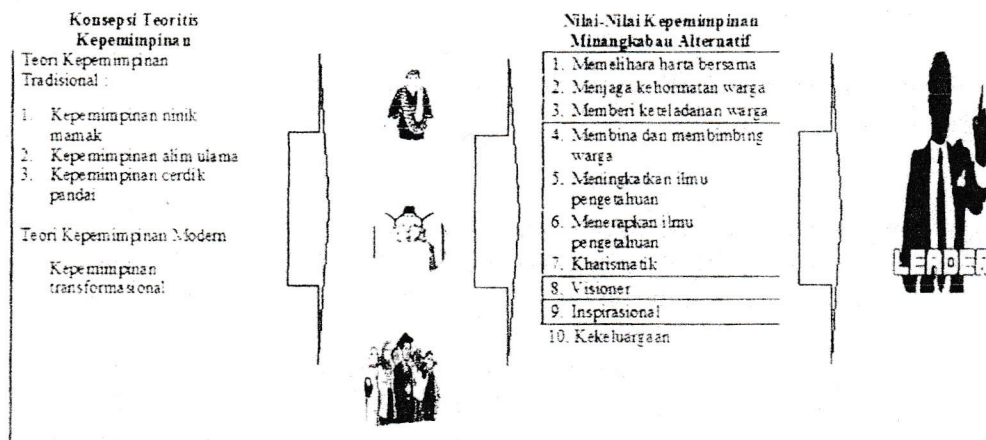
Siti Fatimah. (2010). *Kepemimpinan Tradisional Masyarakat Minangkabau Pada Masa Kependudukan Jepang*. *Tingkap Vol VII No 1 Tahun 2011*.

Slocum, Hellriegel. (2008). *Principles Of Organizational Behavior. Twelfth Edition. South Western*. Cengage Learning.

Yulizar Yunus. (2009). *Sistem Kepemimpinan Minangkabau*. Diakses dari [www.google.com](http://www.google.com). Tanggal 15 Agustus 2013.

## 7. LAMPIRAN

Gambar 1 Nilai-Nilai Kepemimpinan Minangkabau Alternatif



Sumber : Hasil Penelitian