

PERAN KEPEMIMPINAN JAWA

(Studi Eksplorasi pada CV Batik Indah Rara Djonggrang, Yogyakarta)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

Dani Nur Rahman
C2A007032

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
2012

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Dani Nur Rahman
Nomor Induk Mahasiswa : C2A 007032
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Judul Skripsi : **PERAN KEPEMIMPINAN JAWA**
(**Studi Eksplorasi pada CV Batik Indah**
Rara Djonggrang, Yogyakarta)

Dosen Pembimbing : Drs. Fuad Mas'ud, MIR.

Semarang, 17 September 2012

Dosen Pembimbing

(Drs. Fuad Mas'ud, MIR)

NIP. 19620331 1988033 1002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Dani Nur Rahman
Nomor Induk Mahasiswa : C2A 007032
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Judul Skripsi : **PERAN KEPEMIMPINAN JAWA**
(Studi Eksplorasi pada CV Batik Indah Rara
Djonggrang Yogyakarta)

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal September 2012

Tim Penguji :

1. Drs. Fuad Mas'ud, MIR (.....)
2. Dr. Suharnomo, SE., Msi (.....)
3. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS (.....)

PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Dani Nur Rahman menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **PERAN KEPEMIMPINAN JAWA (Studi Eksplorasi pada CV Batik Indah Rara Djonggrang Yogyakarta)** adalah hasil tulisansaya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 17 September 2012

Yang membuat pernyataan,

(Dani Nur Rahman)

NIM : C2A 007032

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

“Sesungguhnya setelah ada kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”

(QS Alam Nasyrah : 6-8)

“Kesuksesan seseorang tidak hanya diukur dari kepandaian dan kecerdasan saja, melainkan kemauan yang kuat dan kerja keras.”

(Ali Bin Abi Tholib)

Dengan bangga kupersembahkan Tugas Akhir ini kepada :

Kedua orang tuaku tercinta

Seluruh Anggota Keluarga

Almamaterku Universitas Diponegoro

ABSTRACT

This study aimed to know the role of Javanese leadership in the Java company, which was owned by the leader and employee. The purpose of this research was to know the understanding and view of the owner of the company to Javanese leadership. Starts from identifying leader and employee perception on the practice leadership based on the values in the Javanese culture. Javanese culture which was the root of the Java society, had a big part in the character building of the leader in Indonesia. The practice leadership based on the value in th Javanese culture become an integral part in the Javanese leadership practice in company.

This study uses qualitative methods in which data collection was the role of Javanese leadership. The sample in this study were workers have work experience of minimal 10 years at CV Batik Indah RaraDjonggrang Yogyakarta. Results obtained from this study states that of the five elements of Javanese culture that is *gotong royong, rukun, bisa rumangsa, sepi ing pamrih rame ing gawe, aja dumeh* already reflects the role of Javanese culture in the CV Batik Indah Rara Djonggrang Yogyakarta.

Keyword: *Qualitative, Perception, Javanese Culture, Values
Javanese Leadership, The Role of Javanese Leadership*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana peran kepemimpinan Jawa pada perusahaan Jawa, yang dimiliki oleh pimpinan dan pengikutnya. Namun secara spesifik tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pemahaman dan pandangan pemilik perusahaan terhadap kepemimpinan Jawa. Penelitian terhadap peran kepemimpinan Jawa dimulai dari mengidentifikasi persepsi pemimpin dan karyawan perusahaan terhadap penerapan kepemimpinan yang berdasarkan nilai-nilai utama dalam budaya Jawa. Budaya Jawa yang merupakan akar dari masyarakat Jawa, mempunyai andil besar dalam pembentukan karakter pemimpin di Indonesia. Penerapan kepemimpinan yang berdasarkan unsur-unsur/nilai-nilai utama dalam budaya Jawa. Nilai-nilai budaya Jawa menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam penerapan kepemimpinan Jawa di perusahaan.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dimana pengumpulan datanya dilakukan dengan wawancara sehingga mampu menggali lebih dalam tentang peran kepemimpinan Jawa tersebut. Sampel dalam penelitian ini adalah pekerja yang memiliki pengalaman minimal 10 tahun di CV Batik Indah Rara Djonggrang Yogyakarta. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menyatakan bahwa dari kelima unsur-unsur/nilai-nilai utama dalam budaya Jawa yaitu *gotong royong, rukun, bisa rumangsa, sepi ing pamrih rame ing gawe, aja dume* sudah mencerminkan dari peran kepemimpinan Jawa di CV Batik Indah Rara Djonggrang Yogyakarta.

Kata kunci: *Kualitatif, Budaya Jawa, Unsur-unsur/Nilai-nilai Kepemimpinan Jawa, Peran Kepemimpinan Jawa.*

KATA PENGANTAR

Bismillaahir Rahmaanir Rahiim.

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ *Peran Kepemimpinan Jawa Pada CV Batik Indah Rara Djonggrang*”. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan dan bantuan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat dilupakan begitu saja. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, MSi., Ph.D., Akt selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Bapak Drs. Fuad Mas,ud, MIR. Selaku Dosen Pembimbing yang dengan bijaksana memberikan bimbingan dan saran selama penyusunan hingga terselesaikannya skripsi ini.
3. Ibu Farida Indriani, SE, MM, selaku Dosen Wali Manajemen Reguler I 2007.
4. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan.
5. Para responden: Bapak Gati Andhitya P, Bapak Hartono, Bapak Supoyo, dan Ibu Anik yang telah membantu penulis untuk melakukan penelitian dan memberikan informasi yang bermanfaat sampai dengan terlaksananya skripsi ini.

6. Keluarga besar Bapak Sularso, Bapak H. Umar Sholeh, dan Bapak H. Nur Salim yang telah memberikan semangat, dorongan dan doa selama penyusunan skripsi ini.
7. Sahabat-sahabatku : Primanto Adi, Dion, Ajis, Aji, Lia, Yana, Sigit, Dimas dan teman-teman lain.
8. Sahabat-sahabatku di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro : Imam, David, Binsar, Holong, Arif dan teman-teman Manajemen Reguler I angkatan 2007.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas bantuannya dalam terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh kelalaian dan keterbatasan waktu, tenaga juga kemampuan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mohon maaf apabila terdapat banyak kekurangan dan kesalahan. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Semarang, 17 September 2012

Penulis

Dani Nur Rahman

NIM. C2A007032

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN	iii
HALAMAN ORISINILITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Fokus Penelitian.....	9
1.3 Rumusan Masalah.....	9
1.4 Tujuan Penelitian.....	10
1.5 Manfaat Penelitian.....	10
1.6 Sistematika Penulisan.....	11
BAB II. TELAAH PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 Budaya.....	12
2.1.2 Budaya Nasional.....	14

2.1.3 Kaitan antara Budaya Nasional dengan Praktek Manajemen Organisasi.....	19
2.1.4 Subkultur Budaya.....	21
2.1.4.1 Budaya Jawa.....	21
2.1.5 Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan.....	22
2.1.5.1 Pendekatan Kepemimpinan.....	24
2.1.5.2 Fungsi Kepemimpinan.....	27
2.1.5.3 Karakteristik Pemimpin yang Efektif.....	31
2.1.5.4 Tahapan Menuju Kepemimpinan yang Efektif.....	32
2.1.6 Konsep Kepemimpinan Jawa.....	33
2.1.6.1 Kepemimpinan Hastha Brata.....	33
2.1.6.2 Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara.....	37
2.1.7 Penelitian Terdahulu.....	38
2.2 Kerangka Pemikiran.....	39
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Dasar Penelitian.....	41
3.2 Fokus Penelitian.....	42
3.3 Sumber Data.....	43
3.4 Pemilihan Sampel.....	44
3.5 Pengumpulan Data.....	45
3.6 Instrumen Penelitian.....	45
3.7 Teknik Analisis Data.....	46
3.8 Teknik Pengolahan Data.....	47

3.9 Pengujian Kredibilitas Data.....	47
--------------------------------------	----

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian.....	50
4.1.1 Sejarah Singkat CV Batik Indah RaraDjonggang.....	50
4.1.2 Struktur Organisasi.....	51
4.1.3 Hasil Produksi dan Pemasaran.....	52
4.1.4 Lokasi CV Batik Indah RaraDjonggrang.....	53
4.2 Pembahasan.....	54
4.2.1 Gambaran Umum Responden.....	54
4.2.2 Karakteristik Responden.....	55
4.2.2.1 Responden Berdasarkan Masa Pengabdian.....	55
4.2.2.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
4.2.2.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	56
4.2.2.4 Responden Berdasarkan Usia.....	56
4.2.3 Persepsi Pemimpin dan Kayawan Perusahaan Terhadap Penerapan Kepemimpinan Yang Berdasarkan Nilai-Nilai Utama dalam Budaya Jawa.....	57
4.2.3.1 <i>Bisa Rumangsa</i>	57
4.2.3.2 <i>Aja Dumeh</i>	62
4.2.3.3 <i>Rukun</i>	65
4.2.3.4 <i>Gotong Royong</i>	67
4.2.3.5 <i>Sepi Ing Pamrih Rame Ing Gawe</i>	69

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	72
5.2 Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	75
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	76

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Sensus Penduduk 2010.....	6
Tabel.2.1 Keterikatan tingkat jarak kekuasaan	
Dengan kepemimpinan.....	16
Tabel.2.2 Keterikatan tingkat individualism	
dengan proses manajemen.....	17
Tabel.2.3 Perbedaan Keempat Dimensi Budaya Nasional.....	18
Tabel 2.4 PerbandinganPraktek Gaya Manajemen	
Jepang, Amerika dan Indonesia.....	20
Tabel 4.2 Nama Responden.....	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar: 2.2 Kerangka Pemikiran.....	40
Gambar 3.7 Komponen dalam Analisis Data.....	46

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Surat Keterangan Penelitian

Lampiran II Pertanyaan Penelitian

Lampiran III CV Batik Indah Rara Djonggrang

Lampiran IV Hasil Produksi CV Batik Indah Rara Djonggrang

Lampiran V Motif Batik

Lampiran VI Responden

Lampiran VII Validasi Hasil Wawancara Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan suatu upaya dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui orang lain dengan cara memberikan motivasi agar orang lain tersebut mau melaksanakannya dan untuk itu diperlukan adanya keseimbangan antara kebutuhan individu para pelaksana dengan tujuan perusahaan.

Gibson dkk (1994) mengemukakan kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*noncoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.

Maxwell (dalam Wahjono, 2010) mengemukakan kepemimpinan adalah pengaruh dan kemampuan memperoleh pengikut dan menjadi seorang yang diikuti orang lain dengan senang hati dan penuh keyakinan.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan sementara bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan khusus dalam mempengaruhi orang lain dalam kelompoknya dengan atau tidak tanpa pengangkatan secara resmi untuk mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan lebih erat kaitannya dengan fungsi penggerakkan (*actuating*) dalam manajemen. Fungsi penggerakkan mencakup kegiatan memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, dan bentuk-bentuk pengaruh pribadilainnya. Fungsi tersebut juga dianggap sebagai tindakan mengambil

inisiatif dan mengarahkan pekerjaan yang perlu dilaksanakan dalam sebuah organisasi. Dengan demikian *actuating* sangat erat kaitannya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan agar tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai seperti yang diinginkan.

Winardi (1986) mengemukakan terdapat banyak teori tentang fungsi-fungsi manajemen, namun dapat disederhanakan bahwa fungsi manajemen setidaknya meliputi: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Dalam perencanaan telah ditetapkan arah tindakan yang mengarahkan sumber daya manusia dan sumber daya alam untuk dapat direalisasikan. Rencana-rencana yang ditetapkan telah menggariskan batas-batas dimana orang-orang mengambil keputusan dan melaksanakan aktivitas-aktivitas.

Hal ini berarti telah dilakukan antisipasi tentang kejadian-kejadian, masalah-masalah yang akan muncul, dan hubungan kausalitas antar pihak terkait dalam suatu organisasi di masa mendatang. Mengingat bahwa di masa mendatang terdapat penuh ketidakpastian, maka antisipasi yang telah ditetapkan pun sering tidak berjalan sebagaimana mestinya. Untuk ini para manajer harus siap menghadapi keadaan darurat dengan mengembangkan rencana-rencana alternatif. Dalam pengorganisasian, manajemen menggabungkan dan mengkombinasikan berbagai macam sumber daya menjadi satu kesatuan untuk dapat memberikan manfaat yang lebih berdaya guna. Sumber daya tersebut dikelompokkan sesuai dengan sifat dan jenisnya, diberikan peran atau fungsi, dan dijalin sedemikian rupa untuk dapat saling berinteraksi menjadi suatu sistem.

Sistem yang telah ditentukan diarahkan untuk dapat memproduksi barang atau jasa sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Dalam organisasi yang terlibat dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan terdiri dari para manajer, para supervisor, dan para pelaksana. Dengan rencana yang telah ditetapkan, mereka yang terlibat akan merealisasikannya, bahkan dalam proses mencapai manajemen mutu total.

Kepemimpinan berperan sangat penting dalam manajemen karena unsur manusia merupakan variabel yang teramat penting dalam organisasi. Kepemimpinan sangat diperlukan agar semua sumberdaya yang telah diorganisasikan dapat digerakkan untuk merealisasikan tujuan organisasi.

Luthans (2006) mengemukakan peran kepemimpinan untuk keberhasilan organisasi adalah visi strategi untuk memotivasi dan memberi inspirasi, memberdayakan karyawan, mengakumulasi dan membagi pengetahuan internal, mengumpulkan dan menggabungkan informasi eksternal, memperbolehkan kreativitas.

Davis (dalam Sukanto dan Handoko, 2006) mengemukakan tanpa kepemimpinan, suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur (kacau balau). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan sementara bahwa peran kepemimpinan adalah memberikan pengarahan, motivasi, inspirasi terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pimpinan puncak harus mendorong seluruh pegawai dan harus menjadi teladan. Segala pikiran dan perkataannya harus merefleksikan filosofi kualitas

yang diterapkan perusahaan. Pimpinan puncak harus berpikir dan bertindak demikualitas dalam segala situasi dan bersedia mendengarkan siapa pun, bahkan dari seseorang yang berada di tingkat paling bawah, yang mau menyumbangkan pendapatnya untuk peningkatan kualitas.

Budaya merupakan segala sesuatu yang diperoleh dari hasil cipta, rasa dan karya manusia, diatur dan disepakati bersama untuk dijadikan tradisi, mempengaruhi cara berfikir, cara bersikap dan berperilaku bagi setiap individu dalam masyarakat untuk diberlakukan secara terus menerus.

Hofstede (dalam Mas'ud, 2010) mengemukakan budaya adalah pemrograman pikiran secara kolektif yang membedakan sekelompok manusia satu dengan kelompok yang lain (*culture is the collective programming of mind which distinguishes one human group to another*).

Taylor (dalam Ram, A dan Sobari, 1999) mengemukakan bahwa budaya adalah keseluruhan yang kompleks yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, kesenian, moral, hukum, adat-istiadat, kekuasaan-kekuasaan lain yang dipelajari dan dimiliki oleh seseorang sebagai anggota masyarakat.

Daniel Wren (dalam Mas'ud, 2010), pakar sejarah manajemen modern, menyatakan bahwa pemikiran manajemen merupakan proses dan produk dari lingkungan sosial ekonomi, politik, dan budayanya, maka untuk dapat memahami manajemen seseorang harus memperhatikan latar belakang lingkungannya tersebut. Oleh karena sains manajemen bisnis pada mulanya berkembang dari Barat (Eropa dan Amerika), maka memahami lingkungan yang melatar belakangi muncul sains manajemen modern amat sangat penting. Dengan demikian maka

konsep dan teori manajemen dan organisasi tidak dapat dipisahkan dengan budaya masyarakat.

Sinha (dalam Mas'ud, 2010) menyatakan bahwa pendekatan manajemen bisnis Amerika bersifat Individualistik dan rasionalistik. Individu dipandang sebagai seseorang yang mandiri dan rasional. Sistem manajemen bisnis dirancang berdasarkan pada prinsip kesetaraan dan bayaran berdasarkan prestasi pekerja mendorong para tenaga kerja bersaing dan untuk mencapai prestasi yang tinggi. Oleh karena itu, sistem manajemen Amerika Serikat mendorong kinerja individu untuk menjadi hebat dengan menciptakan kondisi kerja dan memberikan insentif terhadap individu yang berkinerja tinggi. Individu tertantang untuk mencapai aktualisasi diri dan menyukai pekerjaan yang menantang dan membutuhkan penggunaan talenta. Secara umum berdasarkan riset pustaka dalam bidang bisnis internasional dan manajemen lintas budaya praktek manajemen Jepang dan Indonesia tidak jauh berbeda. Praktek manajemen Jepang dan Indonesia menginginkan hubungan kerja jangka panjang, hubungan manusia yang bersifat personal, senioritas sangat penting, jalur karir yang luas. Berbeda dengan praktek manajemen Amerika yang menginginkan hubungan kerja jangka pendek, hubungan manusia bersifat impersonal, senioritas kurang penting, jalur karir yang sempit.

Bangsa Indonesia adalah bangsa yang heterogen. Hal ini dapat dilihat dari banyak aspek, salah satunya adalah dari aspek suku bangsa yang membentuk bangsa Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2010) menyebutkan bahwa pada bulan Agustus 2010, jumlah penduduk Indonesia berdasarkan hasil

sensus ini adalah sebanyak 237.556.363 orang, yang terdiri dari 119.507.580 laki-laki dan 118.048.783 perempuan.

Tabel 1.1 Sensus Penduduk 2010

Pulau	Persentase
Pulau Jawa	58
Pulau Sumatra	21
Pulau Sulawesi	7
Pulau Kalimantan	6
Bali dan Nusa Tenggara	6
Papua dan Maluku	3

Sumber: Badan Pusat Statistik.

Hasil Sensus Penduduk 2010 Data Agregat per Provinsi. 2010.

Jawa Barat, Jawa Timur, dan Jawa Tengah adalah tiga provinsi dengan urutan teratas dengan penduduk terbanyak, yaitu masing-masing berjumlah 43.021.826 orang, 37.476.011 orang dan 32.380.687 orang. Sedangkan Provinsi Sumatera Utara merupakan wilayah yang terbanyak penduduknya di luar Pulau Jawa, yaitu sebanyak 12.985.075 orang. Rata-rata tingkat kepadatan penduduk Indonesia adalah sebesar 124 orang per km². Provinsi yang paling tinggi kepadatan penduduknya adalah Provinsi DKI Jakarta, yaitu sebesar 14.440 orang per km². Provinsi yang paling rendah tingkat kepadatan penduduknya adalah Provinsi Papua Barat, yaitu sebesar 8 orang per km².

Pemahaman mengenai konsepsi kepemimpinan Jawa mungkin bisa membantu memahami konsepsi kepemimpinan di Indonesia. Berikut ini akan disajikan beberapa konsep dari kepemimpinan Jawa.

Konsep kepemimpinan *Hastha Brata* menurut pendapat Susetya (2007) adalah ilmu tentang perilaku delapan perwatakan alam yang telah dimiliki oleh

raja besar yang adil, berwibawa, arif dan bijaksana, yakni Prabu Rama Wijaya dan Sri Bathara Kresna. Peneladanan delapan perwatakan alam tersebut, yakni sebagai berikut:

1. Bumi

Bumi wataknya adalah ajeg. Untuk itu seorang pemimpin sifatnya harus tegas, konstan, konsisten, dan apa adanya. Disamping itu, bumi juga menawarkan kesejahteraan bagi seluruh makhluk hidup yang ada di atasnya. Tidak pandang bulu, tidak pilih kasih, dan tidak membedakan. Maka seorang pemimpin harus memikirkan kesejahteraan pengikut atau bawahannya tanpa pandang bulu dan dengan konsisten.

2. Matahari

Matahari selalu memberi penerangan, kehangatan, serta energi yang merata di seluruh pelosok bumi. Pemimpin harus memberi semangat, membangkitkan motivasi dan memberi kemanfaatan pengetahuan bagi orang yang dipimpinya.

3. Bulan

Bulan memberi penerangan saat gelap dengan cahaya yang sejuk dan tidak menyilaukan. Pemimpin harus mampu memberi kesempatan di kala gelap, memberi kehangatan di kala susah, memberi solusi saat ada masalah dan menjadi penengah di tengah konflik.

4. Bintang

Bintang adalah penunjuk arah yang indah. Seorang pemimpin harus mampu menjadi panutan, menjadi contoh, menjadi suri tauladan dan mampu

memberi petunjuk bagi orang yang dipimpinnya.

5. Api

Api bersifat membakar. Seorang pemimpin harus mampu membakar jika diperlukan. Jika terdapat resiko yang mungkin bisa merusak organisasi, maka seorang pemimpin harus mampu untuk merusak dan menghancurkan resiko tersebut sehingga bisa sangat membantu untuk kelangsungan hidup organisasi yang dipimpinnya.

6. Angin

Angin pada dasarnya adalah udara yang bergerak dan udara ada di mana saja dan ringan bergerak ke mana aja. Jadi pemimpin itu harus mampu berada di mana saja dan bergerak ke mana saja dalam artian bahwa meskipun mungkin kehadiran seorang pemimpin itu tidak disadari, namun dia bisa berada dimanapun dia dibutuhkan oleh anak buahnya. Pemimpin juga tak pernah lelah bergerak dalam mengawasi orang yang dipimpinnya.

7. Laut atau samudra

Laut atau samudra yang lapang dan luas, menjadi muara dari banyak aliran sungai. Artinya seorang pemimpin mesti bersifat lapang dada dalam menerima banyak masalah dari anak buah. Disamping itu, seorang pemimpin harus menyikapi keanekaragaman anak buah sebagai hal yang wajar dan menanggapi dengan kacamata dan hati yang bersih.

8. Air

Air mengalir sampai jauh dari tempat yang tinggi ke tempat yang rendah. Meskipun wadahnya berbeda-beda, air selalu mempunyai permukaan yang datar.

Artinya, pemimpin harus berwatak adil dan menjunjung kesamaan derajat dan kedudukan. Selain itu, sifat dasar air adalah menyucikan. Pemimpin harus bersih dan mampu membersihkan diri dan lingkungannya dari hal yang kotor dan mengotori.

Konsep kepemimpinan Jawa lainnya yang juga cukup banyak diapresiasi adalah konsep kepemimpinan yang disampaikan oleh Ki Hajar Dewantara (Susetya, 2007) yang terdiri dari 3 aspek kepemimpinan yaitu:

- (1) Ing Ngarsa Sung Tuladha,
- (2) Ing Madya Mangun karsa, dan
- (3) Tut Wuri Handayani.

Dewasa ini, model kepemimpinan Jawa telah lebur ke dalam model kepemimpinan nasional Indonesia. Sebagai suku bangsa terbesar, konsep-konsep Jawa sangat berpengaruh dalam dinamika sosial politik Indonesia. Bahkan, idiom-idiom Jawa seperti, *gotong royong*, *rukun*, *bisa rumangsa*, *sepi ing pamrih rame ing gawe*, *aja dumeh* adalah contoh-contoh idiom Jawa yang sudah menasional.

1.2 Fokus Penelitian

Untuk mengetahui sejauh mana peran kepemimpinan Jawa pada perusahaan di wilayah Yogyakarta mengingat masyarakat Jawa adalah masyarakat mayoritas. Situasi sosial yang ditetapkan sebagai objek penelitian adalah perusahaan di wilayah Yogyakarta, dengan fokus utama perusahaan Jawa dengan pimpinannya merupakan orang Jawa.

1.3 Rumusan Masalah

Nilai-nilai masyarakat diilhami oleh budaya setempat dan mendarah

daging pada leluhurnya. Nilai-nilai ini juga sedikit banyak berpengaruh pada tingkah laku yang melatarbelakangi sifat, tindakan, karakteristik pengambilan keputusan pimpinan dan karyawan pada perusahaan yang berlokasi di mana perusahaan itu bernaung.

Berdasarkan penjelasan yang telah ditetapkan di atas, maka rumusan masalah penelitian dapat ditetapkan sebagai berikut:

1. Apa unsur-unsur/nilai-nilai utama dalam budaya Jawa yang berkaitan dengan organisasi/perusahaan?
2. Bagaimana perilaku kepemimpinan yang diharapkan atau diidealkan oleh para pengikut dalam organisasi/perusahaan yang dipimpin oleh orang Jawa?
3. Bagaimana hubungan antara pimpinan dengan bawahan (karyawan) dalam penerapan kepemimpinan Jawa) ?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana peran kepemimpinan Jawa pada perusahaan Jawa, yang dimiliki oleh pimpinan dan pengikutnya. Namun secara spesifik tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pemahaman dan pandangan pemilik perusahaan terhadap kepemimpinan Jawa.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah referensi dalam menerapkan kepemimpinan berdasarkan dengan budaya Jawa secara praktik dalam lingkup organisasional perusahaan yang termasuk dalam bidang ekonomi.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini dibagi menjadi 5 bagian dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

- **BAB I**

Pendahuluan merupakan bagian yang menjelaskan latar belakang masalah, fokus penelitian, perumusan masalah yang diambil, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

- **BAB II**

Tinjauan Pustaka merupakan bagian yang menjelaskan landasan teori yang berhubungan dengan penelitian serta hasil penelitian terdahulu tentang proses-proses manajemen MSDM

- **BAB III**

Metode penelitian merupakan bagian yang menjelaskan bagaimana metode yang digunakan, sampel sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

- **BAB IV**

Hasil dan pembahasan merupakan bagian yang menjelaskan deskripsi objek penelitian, analisis data dan pembahasan.

- **BAB V**

Penutup merupakan bagian terakhir penulisan skripsi. Bagian ini memuat kesimpulan dan saran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Budaya

Setiap kelompok masyarakat tertentu akan mempunyai cara yang berbeda dalam menjalani kehidupannya dengan sekelompok masyarakat yang lainnya. Cara-cara menjalani kehidupan sekelompok masyarakat dapat didefinisikan sebagai budaya masyarakat tersebut. Satu definisi klasik mengenai budaya adalah sebagai berikut, budaya adalah simbol-simbol sistem dianut bersama, yang maknanya dipahami oleh kedua belah pihak dengan persetujuan (Parson dalam Mas'ud, 2010)

Hofstede (dalam Mas'ud, 2010) mengemukakan budaya adalah pemrograman pikiran secara kolektif yang membedakan sekelompok manusia satu dengan kelompok yang lain (*culture is the collective programming of mind which distinguishes one human group to another*)

Definisi di atas menunjukkan bahwa budaya merupakan cara menjalani hidup dari suatu masyarakat yang ditransmisikan pada anggota masyarakatnya dari generasi ke generasi berikutnya. Proses transmisi dari generasi ke generasi tersebut dalam perjalanannya mengalami berbagai proses distorsi dan penetrasi budaya lain. Hal ini dimungkinkan karena informasi dan mobilitas anggota suatu masyarakat dengan anggota masyarakat yang lainnya mengalir tanpa hambatan.

Interaksi antar anggota masyarakat yang berbeda latar belakang budayanya

semakin intens. Oleh karena itu, dalam proses transmisi budaya dari generasi ke generasi, proses adaptasi budaya lain sangat dimungkinkan. Proses seperti inilah yang disebut bahwa budaya mengalami adaptasi dan penetrasi budaya lain. Dalam hal-hal tertentu adaptasi budaya membawa kebaikan, tetapi di sisi lain proses adaptasi budaya luar menunjukkan adanya rasa tidak percaya diri dari anggota masyarakat terhadap budaya sendiri. Agar budaya terus berkembang, proses adaptasi seperti dijelaskan di atas terus perlu dilakukan. Walaupun proses adaptasi terus dilakukan untuk perkembangan budaya, tapi budaya sendiri tetap menjadi pondasi awal dalam kehidupan dan ajaran-ajaran yang terkandung tetap diamalkan.

Proses belajar dan mempelajari budaya sendiri dalam suatu masyarakat disebut enkulturasi (*enculturation*). Enkulturasi menyebabkan budaya masyarakat tertentu akan bergerak dinamis mengikuti perkembangan zaman. Sebaliknya, sebuah masyarakat yang cenderung sulit menerima hal-hal baru dalam masyarakat dan cenderung mempertahankan budaya lama yang sudah tidak relevan lagi disebut sebagai akulturasi (*acculturation*).

Budaya yang ada dalam sekelompok masyarakat merupakan seperangkat aturan dan cara-cara hidup. Dengan adanya aturan dan cara hidup/anggota dituntun untuk menjalani kehidupan yang serasi. Masyarakat diperkenalkan pada adanya baik-buruk, benar-salah dan adanya harapan-harapan hidup. Dengan aturan seperti itu orang akan mempunyai pijakan bersikap dan bertindak. Jika tindakan yang dilakukan memenuhi aturan yang telah digariskan, maka akan timbul perasaan puas dalam dirinya dalam menjalani kehidupan. Perasaan bahagia akan juga dirasakan oleh anggota masyarakat jika dia mampu memenuhi

persyaratan-persyaratan sosialnya. Orang akan sangat bahagia jika mampu bertindak baik menurut aturan budayanya. Oleh karena itu, budaya merupakan sarana untuk memuaskan kebutuhan anggota masyarakatnya.

Taylor (dalam Ram, A dan Sobari, 1999) mengemukakan kebudayaan adalah kompleks keseluruhan dari pengetahuan, keyakinan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat, dan semua kemampuan dan kebiasaan yang lain yang diperoleh oleh seseorang sebagai anggota masyarakat. Bila dinyatakan lebih sederhana, kebudayaan adalah segala sesuatu yang dipelajari dan dialami bersama secara sosial oleh para anggota suatu masyarakat. Seseorang menerima kebudayaan sebagai bagian dari warisan sosial dan bisa membentuk kebudayaan kembali dan mengenalkan perubahan-perubahan yang kemudian menjadi bagian dari warisan generasi berikutnya.

Budaya nasional merupakan pedoman dasar bagi karyawan untuk memahami pekerjaan dan pendekatan untuk melakukan pekerjaan serta harapan karyawan untuk diperlakukan.

2.1.2 Budaya Nasional

Sistem bangsa telah diperkenalkan diseluruh dunia pada pertengahan abad ke dua puluh, diikuti dengan sistem kolonial yang telah dikembangkan tiga abad sebelumnya. Dalam periode kolonial, kemajuan teknologi negara-negara Eropa Barat yang hanya disebarkan pada negara-negara mereka saja, sehingga mereka membagi seluruh territorial wilayah di dunia yang tidak memiliki kekuatan politik. Batas wilayah antara sebelum kolonial dan sesudah kolonial ditentukan oleh para penguasa kolonial dibanding dengan penduduk setempat. Oleh karena

itu, bangsa tidak dapat disamakan dengan masyarakat historis. Bentuk-bentuk asli yang telah dikembangkan organisasi sosial, sebenarnya merupakan konsep kebudayaan umum yang berlaku untuk seluruh masyarakat dan bukan untuk bangsa. Namun, banyak negara yang keutuhan historisnya dikembangkan bahkan bila dalam negara tersebut terdiri dari kelompok yang berbeda, mereka akan menjadi kelompok minoritas yang kurang terintegrasi.

Dalam bangsa yang telah ada selama beberapa waktu ada kekuatan yang kuat terhadap integrasi secara berkelanjutan. Hal ini bisa dalam bentuk bahasa nasional yang dominan, media massa umum, sistem pendidikan nasional, tentara nasional, sistem politik nasional, representasi nasional di acara olahraga dengan simbolis yang kuat dan emosional.

Salah satu kerangka kerja yang sangat berguna untuk memahami kaitan antara budaya dengan perilaku organisasi adalah kerangka kerja yang dikembangkan oleh Geert Hofstede. Dia melakukan riset yang spektakuler dengan melibatkan 116.000 responden (manajer dan pegawai) di 40 negara, kemudian dikembangkan lagi dengan 160.000 responden (manajer dan pegawai) di 50 negara. Hofstede menemukan bahwa budaya nasional dapat menjelaskan perbedaan sikap dan nilai-nilai yang berkaitan dengan pekerjaan (perilaku organisasional) lebih banyak daripada posisi dalam organisasi, jenis pekerjaan, umur dan jenis kelamin. Perbedaan sikap dan perilaku tersebut hampir tidak mengalami perubahan sepanjang waktu.

Hofstede (dalam Mas'ud, 2010) mendefinisikan budaya nasional sebagai pemrograman pikiran secara kolektif orang-orang pada bangsa tertentu (*the*

collective mental programming of the people of any particular nationality). Orang dalam masyarakat bangsa tertentu mempunyai karakter nasional kolektif yang mencerminkan pemograman cultural mental mereka.

Menurut Hofstede menyatakan bahwa ada empat macam dimensi budaya untuk mengidentifikasi perbedaan-perbedaan tersebut, yaitu :

1. Jarak Kekuasaan (*Power Distance*)

Jarak kekuasaan adalah sejauhmana para anggota yang kurang berkuasa dalam organisasi dan institusi menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata. Hal ini mencerminkan nilai-nilai dari anggota yang kurang berkuasa dalam masyarakat maupun mereka yang mempunyai kekuasaan lebih. Keterikatan antara tingkat jarak kekuasaan dengan kepemimpinan dapat diilustrasikan sebagai berikut :

Tabel.2.1 Keterikatan tingkat jarak kekuasaan dengan kepemimpinan

Kepemimpinan	Jarak kekuasaan rendah	Jarak kekuasaan tinggi
Ketergantungan terhadap atasan	Ketergantungan lemah	Ketergantungan kuat
Konsultasi	Sangat diharapkan sebagai bagian dari peran atasan	Mengharapkan pimpinan yang otokratis, baik hati
Atasan yang ideal	Demokratis	Paternalistik, otokratis yang baik hati
Hukum dan peraturan	Berlaku sama untuk atasan dan bawahan	Atasan bias di atas hokum, dan memiliki keistimimewaan tertentu
Status dan simbol	Dipandang tidak tepat	Sangat diperlukan dan dianggap wajar

Sumber: Fuad Mas'ud. Pengaruh Budaya Nasional terhadap praktek Manajemen Organisasi, 2010.

2. Penghindaran Ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*)

Penghindaran ketidakpastian adalah sejauhmana orang merasa terancam dengan situasi yang tidak pasti dan menciptakan kepercayaan serta institusi untuk menghindari ketidakpastian tersebut.

3. Individualisme (*Individualism*) versus Kolektivisme (*Collectivism*)

Individualisme (*Individualism*) adalah kecenderungan orang untuk memerhatikan diri mereka sendiri dan keluarga dekat mereka saja. Hofstede mengukur perbedaan dimensi individualisme ini dalam dua kutub kontinum, sehingga semakin rendah tingkat individualisme masyarakat berarti masyarakat tersebut semakin bersifat kolektif (*collectivism*). Sedangkan Kolektivisme (*collectivism*) adalah kecenderungan orang untuk menjadi (bergabung) dengan suatu kelompok atau kolektif dan memperdulikan satu sama lain sebagai ganti kesetiaan di antara mereka. Keterikatan antara tingkat individualisme dengan proses manajemen dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Tabel.2.2 Keterikatan tingkat individualism dengan proses manajemen

Proses manajemen	Individualisme rendah	Individualisme tinggi
Manajemen SDM : Seleksi	Selain berdasarkan “bakat”, diperhatikan juga keanggotaan kelompok, perguruan tinggi, kesukaan, preferensi lainnya	Berdasarkan pada “bakat” individual lebih diutamakan
Pelatihan dan pengembangan	Fokus pada ketrampilan yang diperlukan korporasi	Ketrampilan umum untuk prestasi individual
Evaluasi/promosi	Pelan, dengan kelompok, senioritas	Berdasarkan kinerja individual
Gaya kepemimpinan	Menuntut komitmen dan loyalitas pada pemimpin	Imbalan (<i>reward</i> dan <i>punishment</i>) berdasarkan kinerja individual

Asumsi motivasi	Keterlibatan moral dan spiritual	Murni kalkulatif, kontraktual, perhitungan untung/rugi
-----------------	----------------------------------	--

Sumber: Fuad Mas'ud. Pengaruh Budaya Nasional terhadap praktek Manajemen Organisasi, 2010.

4. Maskulinitas (*Masculinity*) versus Femininitas (*Femininity*)

Maskulinitas (*Masculinity*) adalah situasi dimana nilai-nilai yang dominan dalam masyarakat adalah sukses, uang dan harta benda. Hofstede mengukur perbedaan dimensi maskulinitas ini dalam dua kutub kontinum, sehingga semakin kecil tingkat maskulinitas masyarakat berarti masyarakat tersebut bersifat feminin. Sedangkan Femininitas (*Femininity*) adalah situasi dimana nilai-nilai yang dominan dalam masyarakat adalah kepedulian kepada orang lain dan keselarasan serta ketentraman hidup (*quality of life*).

Tabel.2.3 Perbedaan Keempat Dimensi Budaya Nasional.

Negara	Power distance	Uncertainty Avoidance	Individualism	Masculinity
Australia	36	51	90	61
China	80	60	20	50
France	68	86	71	43
Germany	35	65	67	66
Indonesia	78	48	74	46
Japan	54	89	46	95
Netherlands	38	53	80	14
Philippines	94	44	32	64
USA	40	46	91	62
Turkey	66	85	37	45

Sumber: Fuad Mas'ud. Pengaruh Budaya Nasional terhadap praktek Manajemen Organisasi, 2010.

Budaya nasional merupakan budaya yang diciptakan atas dasar pemahaman budaya daerah yang terjalin secara kohesif sehingga dapat dipahami, diterima dan dijadikan pedoman pembentukan pribadi bangsa secara nasional oleh

semua daerah yang ada di Indonesia tanpa memandang perbedaan suku, ras, agama maupun golongan. Salah satu cara untuk memahami budaya daerah adalah dengan memahami ungkapan- ungkapan yang terdapat dalam bahasa daerah karena semboyan, simbol, semangat, cita-cita, dan prinsip hidup biasanya dinyatakan dalam bentuk ungkapan dalam bahasa daerah itu.

2.1.3 Kaitan antara Budaya Nasional dengan Praktek Manajemen Organisasi

Salah satu tokoh manajemen abad XX, Peter Drucker (dalam Mas'ud, 2010) menyatakan bahwa “Manajemen merupakan fungsi sosial yang tertanam dalam tradisi, nilai-nilai, kebiasaan, kepercayaan dan dalam sistem pemerintahan serta politik. Manajemen dibentuk oleh kebudayaan, dan sebaliknya manajemen dan para manajer membentuk kebudayaan dan masyarakat. Dengan demikian, walaupun manajemen merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang terorganisasi, manajemen tetap merupakan kebudayaan. Manajemen bukan ilmu bebas nilai”.

Di samping itu, Daniel Wren (dalam Mas'ud, 2010), pakar sejarah manajemen modern, menyatakan bahwa pemikiran manajemen merupakan proses dan produk dari lingkungan sosial ekonomi, politik, dan budayanya, maka untuk dapat memahami manajemen seseorang harus memperhatikan latar belakang lingkungannya tersebut. Oleh karena sains manajemen bisnis pada mulanya berkembang dari Barat (Eropa dan Amerika), maka memahami lingkungan yang melatar belakangi muncul sains manajemen modern amat sangat penting. Dengan demikian maka konsep dan teori manajemen dan organisasi tidak dapat dipisahkan dengan budaya masyarakat.

Sinha (dalam Mas'ud, 2010) menyatakan bahwa pendekatan manajemen bisnis Amerika bersifat Individualistik dan rasionalistik. Individu dipandang sebagai seseorang yang mandiri dan rasional. Sistem manajemen bisnis dirancang berdasarkan pada prinsip kesetaraan dan bayaran berdasarkan prestasi pekerja mendorong para tenaga kerja bersaing dan untuk mencapai prestasi yang tinggi. Oleh karena itu, sistem manajemen Amerika Serikat mendorong kinerja individu untuk menjadi hebat dengan menciptakan kondisi kerja dan memberikan insentif terhadap individu yang berkinerja tinggi. Individu tertantang untuk mencapai aktualisasi diri dan menyukai pekerjaan yang menantang dan membutuhkan penggunaan talenta.

Secara umum berdasarkan riset pustaka dalam bidang bisnis internasional dan manajemen lintas budaya dapat dibuat perbandingan antara praktek manajemen Amerika Serikat, Jepang dan Indonesia sebagai berikut:

Tabel 2.4 Perbandingan Praktek Gaya Manajemen Jepang, Amerika dan Indonesia

No.	Jepang	Amerika Serikat	Indonesia
1	Hubungan kerja (<i>employment</i>) jangka panjang	Hubungan kerja (<i>employment</i>) jangka pendek	Hubungan kerja (<i>employment</i>) jangka panjang
2	Hubungan manusia bersifat personal	Hubungan manusia bersifat impersonal	Hubungan manusia bersifat personal
3	Senioritas sangat penting	Senioritas kurang penting	Senioritas sangat penting
4	Jalur karir luas	Jalur karir sempit	Jalur karir luas
5	Orientasi tim	Orientasi individual	Orientasi klik
6	Pengambilan keputusan secara konsensus	Pengambilan keputusan secara demokratis	Pengambilan keputusan secara paternalistik

Sumber: Fuad Mas'ud. Pengaruh Budaya Nasional terhadap praktek Manajemen Organisasi, 2010.

2.1.4 Subkultur Budaya

2.1.4.1 Budaya Jawa

Kebudayaan Jawa mengandung unsur-unsur yang memiliki kesamaan dengan kebudayaan daerah lain di Indonesia, bahkan terdapat unsur-unsur *universal*-nya. Penjabaran rumusan tersebut meliputi banyak unsur, seperti adat-istiadat, bahasa, sopan santun, kaidah pergaulan, kesusastraan, kesenian, keindahan (estetika), mistik, falsafah dan apapun yang termasuk unsur kebudayaan pada umumnya.

Salah satu unsur budaya Jawa diantaranya adalah bahasa Jawa. Bahasa Jawa sebagai produk masyarakat Jawa mencerminkan budaya Jawa. Sifat dan perilaku budaya masyarakat Jawa akan dapat dilihat melalui bahasanya. Ungkapan yang melebur ke dalam kepemimpinan nasional Indonesia diantaranya seperti, *gotong royong, rukun, bisa rumangsa, sepi ing pamrih rame ing gawe, aja dume*.

Purwadi (2005) mengemukakan pengertian ungkapan tersebut adalah:

1. *Gotong royong* adalah kerja sosial yang besar dan berat tetapi terasa ringan dan riang karena ditangani orang banyak secara ramai-ramai. Masing-masing warga masyarakat terlibat sesuai dengan profesi dan kemampuannya. *Gotong royong* merupakan cara paling mudah untuk memobilisasi partisipasi warga negara sehingga pemecahan persoalan mudah dilakukan. Kehidupan masyarakat tradisional biasanya semangat *gotong royong* terasa lebih kuat. Hubungan antar individu tidak dilandasi semata-mata oleh karena untung rugi material. Hidup memerlukan kebersamaan untuk mencapai keselarasan dan

kebahagiaan.

2. *Rukun* adalah kesatuan perasaan antar individu dalam melaksanakan sebuah visi bersama dengan menyingkirkan segala jenis pertengkaran dan pertentangan.

3. *Bisa rumangsa* adalah bisa mawas diri, yakin pada diri sendiri tanpa kelewat batas, teguh hati kuat niat tapi selalu bisa mawas diri.

4. *Sepi ing pamrih* adalah tidak mengharapkan balas jasa. Mengosongkan ambisi pribadi yang dapat merugikan orang lain. Orang yang terlalu banyak ambisi biasanya akan melakukan tindakan yang tega mengorbankan orang lain.

Rame ing gawe adalah suka bekerja atau cepat kaki ringan tangan. Orang yang berjiwa *rame ing gawe* selalu menggunakan maksudnya untuk bekerja serta pantang menganggur. Produktivitas kerja akan menolong orang lain untuk sama-sama merasakan hasil kerjanya.

5. *Aja dumeh* adalah jangan menggunakan kelebihanannya, kekuasaannya, untuk digunakan sewenang-wenang.

2.1.5 Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Sujak (dalam Jauhari, 2010) mengemukakan kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang (karyawan atau bawahan) atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Robbins (1996) mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok (masyarakat dalam suatu

organisasi formal maupun tidak formal) ke arah terciptanya tujuan. Seseorang dapat menjalankan suatu kepemimpinan semata karena kedudukannya dalam organisasi, tetapi tidak semua pemimpin itu adalah pemimpin.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan sementara bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempertemukan keinginan antara pengikut dengan pemimpin sehingga pengikut bersedia mengikuti pemimpin dengan sukarela, penuh dedikasi serta komitmen karena adanya kepercayaan.

Kepemimpinan berperan sangat penting dalam manajemen karena unsur manusia merupakan variabel yang teramat penting dalam organisasi. Kepemimpinan terlibat dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan organisasi terdiri dari para manajer, para supervisor, dan para pelaksana. Manusia memiliki karakteristik yang berbeda-beda mempunyai kepentingan masing-masing, yang bahkan saling berbeda. Perbedaan kepentingan tidak hanya antar individu di dalam organisasi, tetapi juga antara individu dengan organisasi di mana individu tersebut berada. Sangat mungkin bahwa perbedaan hanya dalam hal yang sederhana, namun ada kalanya terjadi perbedaan yang cukup tajam. Tanpa kepemimpinan yang baik, hal-hal yang telah ditetapkan dalam perencanaan dan pengorganisasian tidak akan dapat direalisasikan. Kepemimpinan sangat diperlukan agar semua sumberdaya yang telah diorganisasikan dapat digerakkan untuk merealisasikan tujuan organisasi.

Luthans (2006) mengemukakan peran kepemimpinan untuk keberhasilan organisasi adalah visi strategi untuk memotivasi dan memberi inspirasi,

memberdayakan karyawan, mengakumulasi dan membagi pengetahuan internal, mengumpulkan dan menggabungkan informasi eksternal, memperbolehkan kreativitas.

Davis (dalam Sukanto dan Handoko, 2006) mengemukakan bahwa tanpa kepemimpinan, suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur (kacau balau). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan sementara bahwa peran kepemimpinan adalah memberikan pengarahan, motivasi, inspirasi terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pimpinan puncak harus mendorong seluruh pegawai dan harus menjadi teladan. Segala pikiran dan perkataannya harus merefleksikan filosofi kualitas yang diterapkan perusahaan. Pimpinan puncak harus berpikir dan bertindak demikualitas dalam segala situasi dan bersedia mendengarkan siapa pun, bahkan dari seseorang yang berada di tingkat paling bawah yang mau menyumbangkan pendapatnya untuk peningkatan kualitas.

2.1.5.1 Pendekatan Kepemimpinan

Yukl (dalam Jauhari, 2010) mengemukakan terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kepemimpinan, antara lain :

1. Pendekatan berdasarkan ciri

Pendekatan ini memandang kepemimpinan menekankan pada atribut-atribut (seperti atribut fisik dan intelektual) yang melekat secara alamiah pada diri seorang pemimpin yang tidak dimiliki oleh orang lain.

Goleman (dalam Jauhari, 2010) mengemukakan bahwa untuk menjadikan

efektif tidaknya suatu kepemimpinan bukanlah *IQ* maupun pengetahuan serta ketrampilan namun lebih terletak pada kemampuan *Emotional Intelligence (EQ)* seperti : *Self Awareness* merupakan kemampuan untuk mengenali dan memahami dorongan serta emosi dirinya serta dampaknya terhadap orang lain; *Self Regulation* merupakan kemampuan mengendalikan serta mengalihkan dorongan hati yang mengganggu. Pendekatan berdasarkan sifat ini hanya menekankan pada diri seorang pemimpin tanpa memandang pengikut atau hubungan antara pemimpin dengan pengikut.

2. Pendekatan berdasarkan perilaku

Pendekatan berdasarkan perilaku ini memandang bagaimana kepemimpinan dapat efektif berdasarkan pada apa yang dilakukan oleh pemimpin, bagaimana pemimpin bertindak atau berkelakuan bukan memandang siapa yang menjadi pemimpin.

3. Pendekatan berdasarkan pengaruh kekuasaan

Pendekatan ini menekankan pada bagaimana proses mempengaruhi antara pemimpin dengan pengikutnya. Sebagaimana pendekatan sifat dan perilaku, pendekatan ini juga berpusat pada kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin sehingga hubungannya sebab akibat tersebut ada arah tunggal seperti pemimpin bertindak pengikut bereaksi. Ada beberapa sumber kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat dipergunakan mempengaruhi orang lain, seperti *Legitimate Power*, *Reward Power*, *Coercive Power*, *Expert Power*, *Referent Power*.

Legitimate Power dapat menciptakan pengaruh pada bawahan karena

bawahan percaya bahwa pemimpin tersebut mempunyai hak untuk memerintah, meminta dan bawahan mempunyai kewajiban untuk mematuhi.

Reward Power dapat digunakan untuk mempengaruhi orang lain karena orang yang ditargetkan menyakini akan memperoleh imbalan dari yang dimiliki oleh pemimpin.

Coercive Power sebagai sumber pengaruh dapat dilakukan ketika kepatuhan orang yang ditargetkan dapat menghindari hukuman yang diyakini dipunyai oleh pemimpin. Sumber ini hanya dilakukan pada situasi yang terbatas yaitu untuk menghalangi perilaku yang mengganggu organisasi karena hasil pengaruh dengan pendekatan ini menghasilkan kebencian bukan kepatuhan. Orang akan menghindari kepatuhan, akan menolak ancaman jika yakin tidak tertangkap.

Expert power sebagai sumber pengaruh dengan menciptakan kepatuhan ketika orang yang ditargetkan percaya bahwa pemimpin mempunyai pengetahuan, keahlian mengenai cara terbaik untuk menyelesaikan masalah tertentu.

Referent Power sebagai sumber pengaruh karena orang lain mengagumi atau mengidentifikasikan dirinya dengan pemimpin tersebut dan ingin memperoleh penerimaan dari pemimpin tersebut. Hal ini dapat terjadi karena pemimpin tersebut memberi contoh dalam berperilaku, menjalankan tugas dengan penuh bertanggung jawab serta dedikasi tinggi dan menghindari perbuatan yang tidak baik.

4. Pendekatan berdasarkan situasional

Pendekatan ini berasumsi bahwa tidak satupun gaya kepemimpinan yang selalu terbaik, yang selalu efektif untuk semua situasi namun keberhasilan dalam kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor situasi seperti bawahan, tugas, serta variabel lingkungan lainnya. Kepemimpinan sangat diperlukan agar semua sumberdaya yang telah diorganisasikan dapat digerakkan untuk merealisasikan tujuan organisasi.

2.1.5.2 Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi social kelompok/organisasinya.

Pemimpin yang membuat keputusan dengan memperhatikan situasi sosial kelompok/organisasinya, akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya. Dengan demikian akan terbuka peluang bagi pemimpin untuk mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan sejalan dengan situasi sosial yang dikembangkannya.

Nawawi, H dan Hadari (2004) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan itu memiliki dua dimensi sebagai berikut:

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan

(*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinya.

2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi itu, selanjutnya secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan. Menurut pendapat Nawawi, H dan Hadari (2004) menyatakan bahwa Kelima fungsi kepemimpinan tersebut adalah:

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya) dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi orang yang dipimpin (anggota kelompok/organisasi) hanyalah melaksanakan perintah itu, sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin. Kepemimpinan memerlukan kemampuan menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun

pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak lain. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin sering kali memerlukan pertimbangan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya. Konsultasi itu dapat dilakukan secara terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dinilainya mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*), yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

Konsultasi dapat dilakukan melalui arus sebaliknya, yakni dari orang-orang yang dipimpin kepada pemimpin yang menetapkan keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya. Konsultasi dapat dilakukan secara perseorangan atau kelompok dengan jumlah anggota yang terbatas. Konsultasi dapat berupa memberi kesempatan menyampaikan saran dan pendapat sebelum atau sesudah keputusan ditetapkan.

3. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan dan sesama orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam

keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi/jabatan masing-masing. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi/jabatannya, apabila diberi/mendapat pelimpahan wewenang. Sedang penerima delegasi harus mampu memelihara kepercayaan itu, dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu berarti fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui

kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Dalam kegiatan tersebut pemimpin harus aktif namun tidak mustahil untuk dilakukan dengan mengikutsertakan anggota kelompok/organisasinya.

2.1.5.3 Karakteristik Pemimpin yang Efektif

Diyakini banyak pihak bahwa organisasi masa depan menghadapi perubahan-perubahan yang akan mempengaruhi kehidupan organisasi. Apapun gaya kepemimpinan yang akan dipilih, dalam kondisi seperti itu organisasi membutuhkan kepemimpinan yang efektif sehingga bisa mengantar organisasi mencapai tujuannya. Keefektifan kepemimpinan merupakan sesuatu yang sulit diukur karena sifatnya yang multidimensional dan kualitatif. Sebagai bahan rujukan, Tannenbaum dan Schmidt (dalam Jauhari 2010) menyatakan bahwa suatu studi telah dilakukan terhadap 161 manajer yang merupakan peserta Program Pendidikan Manajemen pada Sekolah Bisnis Harvard untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang efektif. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut menunjukkan karakteristik pemimpin yang efektif, meliputi: 1) mengembangkan, melatih, dan mengayomi bawahan, 2) berkomunikasi secara efektif dengan bawahan, 3) memberi informasi kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari mereka, 4) menetapkan standar hasil kerja yang tinggi, 5) mengenali bawahan beserta kemampuannya, 6) memberi peranan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan, 7) selalu memberi informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan, 8) waspada terhadap kondisi moral perusahaan dan selalu berusaha untuk meningkatkannya, 9) bersedia melakukan perubahan dalam

melakukan sesuatu, dan 10) menghargai prestasi bawahan. Apabila melihat karakteristik pemimpin yang efektif tersebut, sekilas tampak bahwa keefektifan suatu kepemimpinan dapat tercapai jika seorang pemimpin mampu menjalin komunikasi yang baik dengan para bawahan, karena dipahami bahwa bersama-sama para bawahan seorang pemimpin bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Permasalahannya, siapa yang pantas memberikan penilaian terhadap keefektifan kepemimpinan? Seorang pemimpin adalah *centre of organization*, penilaian terhadap seorang pemimpin mestinya dilakukan oleh orang-orang yang ada di sekelilingnya yang selalu berinteraksi dan menjalankan aktivitas organisasi bersama-sama. Dalam hal ini, para bawahanlah yang paling mengetahui roda sebuah kepemimpinan.

2.1.5.4 Tahapan Menuju Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan adalah sebuah proses interaksi yang melibatkan pemimpin sebagai titik sentral dengan para bawahan atau pengikut dan dipengaruhi oleh faktor lingkungan (situasi). Keefektifan pemimpin sangat bergantung pada bagaimana interaksi antara pemimpin dengan bawahan dan situasi berlangsung. Menjadi pemimpin yang efektif, tidak bisa terjadi seketika, melainkan membutuhkan proses panjang. Menyadari hal itu, banyak organisasi membuat perencanaan suksesi dan pendidikan-latihan khusus untuk memperoleh figure pemimpin yang memenuhi kapabilitas sesuai persyaratan di atas. Untuk menjadi pemimpin yang efektif pada organisasi masa depan, menurut Quirke (dalam Jauhari 2010), 5 tahap berikut harus dilalui, yaitu: *awareness* (kesadaran), *understanding* (pemahaman), *support* (dukungan), *involvement* (keterlibatan), dan

commitment (komitmen). Kesadaran akan adanya perubahan berarti seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menyadari, memahami, memberi dukungan, melibatkan diri, dan memiliki komitmen terhadap perubahan-perubahan yang mungkin terjadi.

2.1.6 Konsep Kepemimpinan Jawa

2.1.6.1 Kepemimpinan *Hastha Brata*

Bagi masyarakat Jawa, ada istilah *Ilmu Hastha Brata* yang disosialisasikan dalam pewayangan. *Ilmu Hastha Brata* bukanlah ilmu sembarangan, melainkan *Ilmu penthingan*. Sebab, seperti digambarkan dalam pewayangan, ilmu tersebut telah mengantarkan kesuksesan dua orang raja besar titisan Bathara Wisnu, yakni Sri Rama Wijaya, Raja Ayodya dan Sri Bathara Kresna, Raja Dwarawati dalam memimpin negara.

Susetya (2007) mengemukakan *Ilmu Hastha Brata* adalah ilmu tentang perilaku delapan perwatakan alam yang telah dimiliki oleh raja besar yang adil, berwibawa, arif dan bijaksana, yakni Prabu Rama Wijaya dan Sri Bathara Kresna.

Peneladanan delapan perwatakan alam tersebut, yakni sebagai berikut:

1. Bumi

Bumi wataknya adalah ajeg. Untuk itu seorang pemimpin sifatnya harus tegas, konstan, konsisten, dan apa adanya. Disamping itu, bumi juga menawarkan kesejahteraan bagi seluruh makhluk hidup yang ada di atasnya. Tidak pandang bulu, tidak pilih kasih, dan tidak membeda-bedakan. Maka seorang pemimpin harus memikirkan kesejahteraan pengikut atau bawahannya tanpa pandang bulu dan dengan konsisten.

2. Matahari

Matahari selalu memberi penerangan, kehangatan, serta energi yang merata di seluruh pelosok bumi. Pemimpin harus memberi semangat, membangkitkan motivasi dan memberi kemanfaatan pengetahuan bagi orang yang dipimpinya.

3. Bulan

Bulan memberi penerangan saat gelap dengan cahaya yang sejuk dan tidak menyilaukan. Pemimpin harus mampu memberi kesempatan di kala gelap, memberi kehangatan di kala susah, memberi solusi saat ada masalah dan menjadi penengah di tengah konflik.

4. Bintang

Bintang adalah penunjuk arah yang indah. Seorang pemimpin harus mampu menjadi panutan, menjadi contoh, menjadi suri tauladan dan mampu memberi petunjuk bagi orang yang dipimpinya.

5. Api

Api bersifat membakar. Seorang pemimpin harus mampu membakar jika diperlukan. Jika terdapat resiko yang mungkin bisa merusak organisasi, maka seorang pemimpin harus mampu untuk merusak dan menghancurkan resiko tersebut sehingga bisa sangat membantu untuk kelangsungan hidup organisasi yang dipimpinya.

6. Angin

Angin pada dasarnya adalah udara yang bergerak dan udara ada di mana saja dan ringan bergerak ke mana aja. Jadi pemimpin itu harus mampu berada di

mana saja dan bergerak ke mana saja dalam artian bahwa meskipun mungkin kehadiran seorang pemimpin itu tidak disadari, namun dia bisa berada dimanapun dia dibutuhkan oleh anak buahnya. Pemimpin juga tak pernah lelah bergerak dalam mengawasi orang yang dipimpinnya.

7. Laut atau samudra

Laut atau samudra yang lapang dan luas, menjadi muara dari banyak aliran sungai. Artinya seorang pemimpin mesti bersifat lapang dada dalam menerima banyak masalah dari anak buah. Disamping itu, seorang pemimpin harus menyikapi keanekaragaman anak buah sebagai hal yang wajar dan menanggapi dengan kacamata dan hati yang bersih.

8. Air

Air mengalir sampai jauh dari tempat yang tinggi ke tempat yang rendah. Meskipun wadahnya berbeda-beda, air selalu mempunyai permukaan yang datar. Artinya, pemimpin harus berwatak adil dan menjunjung kesamaan derajat dan kedudukan. Selain itu, sifat dasar air adalah menyucikan. Pemimpin harus bersih dan mampu membersihkan diri dan lingkungannya dari hal yang kotor dan mengotori.

Supardi (dalam Susetya, 2007) menjelaskan secara keseluruhan *wejangan Hastha Brata* mengenai persyaratan menjadi seorang pemimpin yang baik, antara lain sebagai berikut:

1. Seorang pemimpin harus memiliki sifat *ambeg darma* (dermawan, senang bersedekah, atau memberikan harta benda yang dimilikinya kepada orang yang membutuhkan). Ketika berdakwah, ia tidak membeda-bedakan dengan

yang lainnya, maksudnya adalah tidak pada para bawahan, tetapi pada semua rakyat. Tidak membeda-bedakan antara yang tua dan yang muda. Semuanya mendapatkan bagian rizkinya masing-masing karena kemurahan sang pemimpin.

2. Seorang pemimpin harus bersikap tegas dan tidak pandang bulu dalam menegakkan hukum secara berkeadilan. Ia bersikap tegas terhadap pelanggaran hukum, bahkan dituntut keberaniannya memberikan hukuman mati kepada yang melanggar hukum. Demi penegakan hukum, seorang pemimpin harus bersikap adil, tidak peduli kepada saudara dan familinya, jika bersalah mereka akan tetap dihukum.

3. Seorang pemimpin dituntut memiliki paramarata, yakni mampu bersikap menyenangkan dan menenteramkan kepada orang lain, terutama ditunjukkan dalam sikap pergaulannya. Seorang pemimpin yang bijaksana diharapkan bisa membuat nyaman lawan bicaranya atau orang lain..

4. Seorang pemimpin diharapkan bisa bersikap halus, bijaksana, dan sabar dalam segala keadaan. Sebab, seorang pemimpin tentu menghadapi banyak kalangan, ada ulama, pemimpin yang sederajat dan dibawahnya, tokoh-tokoh masyarakat, dan sebagainya.

5. Seorang pemimpin dituntut bisa menyerap dan mendengarkan aspirasi rakyatnya secara akurat. Untuk itu, seorang pemimpin yang baik diharapkan selalu mengadakan penelitian, penyelidikan, dan menyerap berbagai aspirasi dari rakyatnya agar semua kebijakan dan keputusannya tidak menyebabkan masalah baru.

6. Berusaha semaksimal mungkin untuk mencukupi dan meningkatkan kesejahteraan rakyatnya dengan mengeluarkan kebijaksanaan yang berpihak kepada rakyat. Seorang pemimpin harus memperhatikan kebutuhan dasar (primer) rakyat, yakni kebutuhan sandang, pangan dan papan.
7. Selain memimpin negara dan rakyatnya, seorang pemimpin harus memberikan contoh kepada rakyatnya dan olah rasa (kebatinan) dengan beribadah atau menjalankan perintah Allah SWT dalam kehidupan sehari-hari. Ia selalu memberikan teladan yang baik keluarga dan rakyatnya dalam memohon kepada Tuhan Yang Maha Esa demi keselamatan rakyat dan ketentraman warganya.
8. Bersama rakyatnya berjuang untuk mengupayakan kemakmuran negaranya. Seorang pemimpin memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada rakyatnya sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing untuk mengekspresikan kemampuan dan keahliannya bagi negara. Semua itu bertujuan untuk mencapai kemakmuran negaranya.

2.1.6.2 Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara

Ki Hadjar Dewantara, tokoh pendidikan nasional RI dan pendiri Perguruan Taman Siswa, dikenal sebagai seorang ‘bapak bangsa’ dan ‘guru bangsa’ menurutnya konsep kepemimpinan yakni: *ing ngarsa sung tuladha* (di depan memberikan teladan), *ing madya mangun karsa* (ditengah diharapkan memberikan idea tau gagasan agar keadaan menjadi lebih maju), dan *tutwuri handayani* (yang dibelakang mendukung terhadap program yang telah ditetapkan).

1. *Ing ngarsa sung tuladha*

Secara normatif, seorang pemimpin diharapkan mampu menjadi teladan (contoh yang baik) bagi anak buah atau pengikutnya. Hal ini penting sebab jika sang pimpinan terlanjur melakukan kesalahan, maka jangan disalahkan jika pengikutnya juga melakukan kesalahan serupa.

2. *Ing madya mangun karsa*

Pengertian *madya* di sini identik dengan jabatan di level menengah yang diharapkan mampu menuangkan gagasan dan ide-ide baru untuk mendukung program yang sudah ditetapkan, yakni untuk kebaikan rakyat. Pejabat atau penguasa di level menengah di harapkan tidak hanya bersifat pasif saja, tetapi dituntut pro-aktif .

3. *Tutwuri handayani*

Merupakan harapan dari sikap rakyat secara keseluruhan. Rakyat itu bisa bermakna bawahan sekaligus sebagai ‘atasan’ pejabat. Rakyat sebagai bawahan yang diharapkan tunduk dan patuh dalam mendukung dan melaksanakan kebijaksanaan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian perihal kepemimpinan yang sudah dilakukan. Akan tetapi, penelitian yang langsung meneliti model kepemimpinan seorang pemimpin di suatu perusahaan, terutama perusahaan penerbit, jarang dilakukan. Namun, untuk menambah khazanah keilmuan serta yang menjadi inspirasi saya dalam melakukan penelitian tentang model kepemimpinan seorang pemimpin di suatu perusahaan ini, maka saya akan menyebutkan beberapa penelitian bertema kepemimpinan yang sudah pernah dilakukan, antara lain:

1. Hadziq Jauhari (2010)

Gaya kepemimpinan Budi Santoso, sangat khas dan sangat berbeda dengan filosofi kepemimpinan barat yang dari otak atau akal mengalir ke ilmu pengetahuan. Budi Santoso mempunyai perusahaan keluarga Suara Merdeka dengan gaya kepemimpinan Jawa dengan berpegang teguh pada filosofi Tri Dharma yang dicetuskan oleh Mangkunegara ke Pangeran Sambernyowo.

Dengan filosofi tersebut, kepemimpinan Budi Santoso sangat kental penekanan tiga prinsip (Tri Dharma) tersebut, yakni menekankan pada seluruh karyawan supaya selalu *melu handarbeni* (ikut memiliki), *melu hangkrubeni* (menjaga keamanan perusahaan) dan *mulat sariro hangrasa wani* (mawas diri dan harus berani berbuat sesuatu). Gaya kepemimpinan Jawa dengan berpegang pada prinsip Tri Dharma tersebut, terbukti efektif diterapkan Budi Santoso saat memimpin Suara Merdeka dengan indikator, market share (pangsa pasar) Suara Merdeka berada pada kisaran 80 persen.

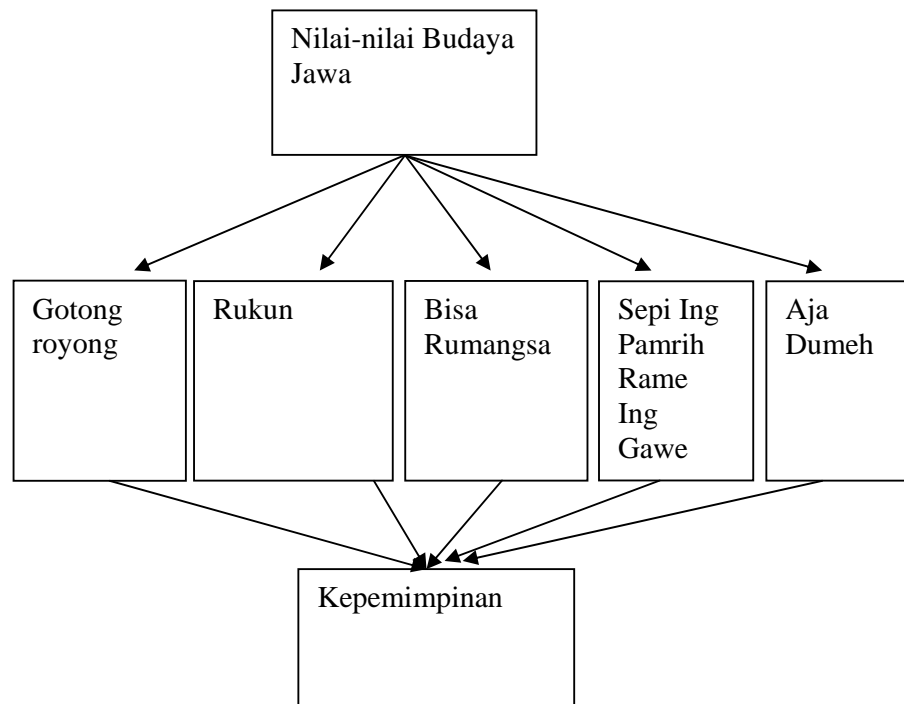
2. Dewantya Kusuma (2011)

Gaya kepemimpinan Kukrit Suryo Wicaksono sangat khas dan berbeda dengan filosofi kepemimpinan barat. Kukrit Suryo Wicaksono memimpin perusahaan keluarga Suara Merdeka menggunakan gaya kepemimpinan Jawa. Dengan berpegang teguh pada filosofi Semar Sang Pamomong. Yang merupakan ide Budi Santoso. Dengan filosofi tersebut, kepemimpinan Kukrit Suryo Wicaksono sangat kental menekankan pada filosofi Tri Dharma. Supaya antar karyawan dengan karyawan serta atasan dengan karyawan menjalin hubungan yang baik dengan sesama seperti itu, maka dapat menciptakan kekeluargaan yang kental dan setiap

karyawan akan merasa ikut memiliki perusahaan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Budaya Jawa yang merupakan akar dari masyarakat Jawa, mempunyai andil besar dalam pembentukan karakter pemimpin di Indonesia. Penerapan kepemimpinan yang berdasarkan unsur-unsur/nilai-nilai utama dalam budaya Jawa. Nilai-nilai budaya Jawa, seperti *gotong royong*, *rukun*, *bisa rumangsa*, *sepi ing pamrih rame ing gawe*, *aja dumeh* menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam penerapan kepemimpinan Jawa di perusahaan.



Gambar: 2.2. Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Dasar Penelitian

Untuk mengetahui peran nilai-nilai atau unsur-unsur budaya Jawa dalam karakter pemimpin mempengaruhi pemimpin perusahaan dalam kehidupan ekonomi khususnya pada aspek kepemimpinan. Kepemimpinan yang diteliti harus ditemukan sesuai dengan bulir-bulir rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, maka digunakan metode penelitian kualitatif.

Nasution (dalam Sugiyono, 2008), penelitian kualitatif pada hakekatnya ialah mengamati orang dalam hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia luar. Dalam penelitian ini yang akan diamati adalah pekerja dan pimpinan sebagai fokus utama.

Bungin (2005) mengungkapkan bahwa penelitian diarahkan oleh produk berpikir induktif untuk menemukan jawaban logis terhadap apa yang sedang menjadi pusat perhatian dalam penelitian, dan akhirnya produk-produk berpikir induktif menjadi jawaban sementara terhadap apa yang dipertanyakan dalam penelitian dan menjadi perhatian itu, jawaban tersebut dinamakan berpikir induktif analisis.

Dalam penelitian ini yang akan menjadi sumber penelitian adalah pemimpin perusahaan dan karyawan. Pemimpin perusahaan dan karyawan akan menjadi sumber utama mengenai penerapan kepemimpinan Jawa di perusahaan. Data-data dan keterangan yang didapat dari pemimpin perusahaan dan karyawan akan menjadi gambaran umum mengenai penerapan kepemimpinan Jawa di

perusahaan Jawa.

Dengan menggunakan metode kualitatif, maka data yang akan didapat akan lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel, dan bermakna sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Penggunaan metode ini tidak bertujuan untuk mengikuti tren yang ada, tetapi tujuan penelitian ini akan lebih tepat jika dicapai dengan penelitian kualitatif.

Metode ini memungkinkan untuk menemukan data yang bersifat proses kerja, perkembangan suatu kegiatan, deskripsi yang luas dan mendalam, perasaan, norma, keyakinan, sikap mental dan budaya yang dianut seseorang maupun kelompok orang dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian data yang diperoleh lebih luas, sehingga memiliki kredibilitas yang tinggi.

3.2 Fokus penelitian

Moleong (2005) mengemukakan pada dasarnya penelitian kualitatif tidak dimulai dari sesuatu yang kosong, tetapi dilakukan berdasarkan pada persepsi seseorang terhadap adanya masalah. Masalah dalam penelitian kualitatif bertumpu pada sesuatu fokus. Penetapan fokus dapat membatasi studi dan berfungsi untuk memenuhi kriteria masuk-keluar (*inclusion-exclusion criteria*) suatu informasi yang diperoleh di lapangan, jadi fokus dalam penelitian kualitatif berasal dari masalah itu sendiri dan fokus dapat menjadi bahan penelitian.

Penelitian kualitatif menghendaki ditetapkannya adanya batas dalam penelitian atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa hal. *Pertama*, batas menentukan kenyataan jamak yang kemudian mempertajam fokus. *Kedua*, penetapan fokus dapat lebih

dekat dihubungkan oleh interaksi antara peneliti dan fokus. Dengan kata lain, bagaimanapun penetapan fokus sebagai pokok masalah penelitian penting artinya dalam menentukan usaha menemukan batas penelitian. Dengan hal itu, penelitian dapat menemukan lokasi penelitian.

Fokus penelitian pada penelitian ini adalah peran kepemimpinan Jawa pada CV Batik Indah Rara Djonggrang. Dipilihnya CV Batik Indah Rara Djonggrang ini dikarenakan perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan Jawa di Yogyakarta yang tetap mengaplikasikan peran kepemimpinan Jawa pada perusahaannya.

3.3 Sumber data

Lofland (dalam Moleong, 2005) mengemukakan sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan. Selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Yang dimaksud dengan kata-kata dan tindakan disini yaitu kata-kata dan tindakan orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber utama (primer). Sedangkan sumber data lainnya bias merupakan sumber tertulis (sekunder) dan dokumentasi seperti foto.

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui pengamatan dan wawancara dengan informan atau responden. Peneliti akan mewawancarai dengan informan untuk menggali informasi mengenai profesinya sebagai pemimpin dan karyawan perusahaan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data tambahan berupa informasi yang akan

melengkapi data primer. Data tambahan yang dimaksud meliputi dokumen atau arsip didapatkan dari berbagai sumber, foto pendukung yang sudah ada, maupun foto yang dihasilkan sendiri, serta data yang terkait dalam penelitian ini.

Sumber dan teknik pengumpulan data dalam penelitian disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Dalam penelitian kualitatif, sampel sumber data dipilih, dan mengutamakan perspektif *emic*, artinya mementingkan pandangan informan, yakni bagaimana mereka memandang dan menafsirkan dunia dari pendiriannya. Peneliti tidak bias memaksakan kehendaknya untuk mendapatkan data yang diinginkan.

3.4 Pemilihan Sampel

Penelitian kualitatif bertolak dari asumsi tentang realitas atau fenomena sosial yang bersifat unik atau kompleks. Oleh karena itu, prosedur penentuan sampel yang paling penting adalah bagaimana menentukan informan kunci (*key informan*) atau situasi sosial tertentu sesuai dengan fokus penelitian (Bungin, 2005).

Dalam hal ini, fokus peneliti adalah tentang peran kepemimpinan Jawa pada perusahaan, dimana obyeknya adalah pimpinan dan para pekerja CV Batik Indah Rara Djonggrang sebagai perusahaan yang menerapkan kepemimpinan Jawa sekaligus menjadi bagian dari narasumber dalam penelitian ini. Sedangkan sampel yang dipilih berjumlah beberapa orang yang bekerja pada perusahaan CV Batik Indah Rara Djonggrang yang kriterianya telah ditentukan oleh peneliti. Kriteria yang peneliti tentukan berupa lamanya masa kerja minimal 10 tahun. Hal

ini didasarkan bahwa, pekerja yang telah bekerja lebih dari kriteria tersebut dianggap sudah benar-benar memahami penerapan kepemimpinan Jawa yang dilakukan oleh perusahaan. Peneliti tertarik untuk mengetahui sejauh mana peran kepemimpinan Jawa pada perusahaan Jawa, yang dimiliki oleh pimpinan dan pengikutnya. Namun secara spesifik tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pemahaman dan pandangan pemilik perusahaan terhadap kepemimpinan Jawa.

3.5 Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data yang utama adalah observasi *participant*, wawancara mendalam studi dokumentasi, dan gabungan ketiganya atau triangulasi (Sugiyono, 2008).

Sesuai dengan fokus penelitian, maka yang dijadikan sampel sumber data dan teknik pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan data tentang peran kepemimpinan Jawa di perusahaan, sumber datanya adalah *stakeholder* pada perusahaan tersebut. Teknik pengumpulan datanya adalah dengan studi dokumentasi, observasi dan wawancara dengan pemilik (*stakeholder*) di perusahaan.
2. Untuk mendapatkan data tentang peran kepemimpinan Jawa di lapangan menurut pekerja sumber datanya adalah pekerja yang bekerja di perusahaan. Teknik pengumpulan datanya adalah dengan studi dokumentasi, dan wawancara dengan pekerja di perusahaan.

3.6 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, instrument penelitian yang utama adalah peneliti sendiri, namun setelah fokus peneliti menjadi jelas mungkin akan dikembangkan

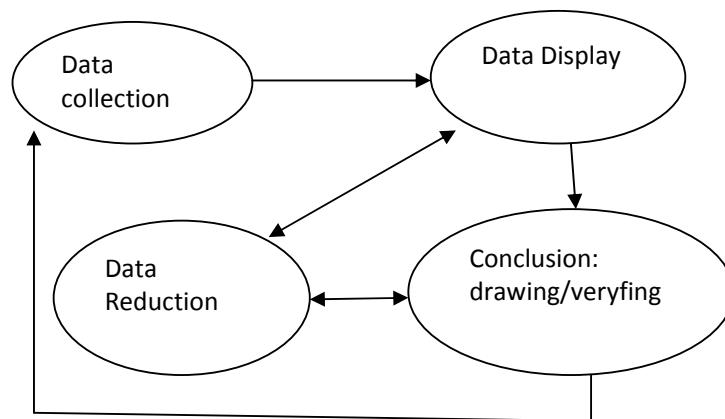
instrument penelitian sederhana, yang diharapkan dapat digunakan untuk menjaring data pada sumber data yang lebih luas, dan mempertajam serta melengkapi data hasil pengamatan dan observasi.

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman dan Spradley.

Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2008) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas, dan datanya *conclusion drawing/verification* sampai jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification*.

Langkah-langkah analisis ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 3.7. Komponen dalam Analisis Data

Selanjutnya menurut Spradley teknik analisis data disesuaikan dengan tahapan dalam penelitian. Pada tahap penjelajahan dengan teknik pengumpulan data *grand tour question*, analisis data dilakukan dengan analisis domain. Pada tahap penentuan fokus analisis data dilakukan dengan analisis domain. Pada tahap

penentuan fokus analisis data dilakukan dengan analisis taksonomi. Pada tahap *selection*, analisis data dilakukan dengan analisis komponensial. Selanjutnya untuk sampai menghasilkan judul dilakukan dengan analisis tema.

3.8 Teknik Pengolahan Data

a. Coding

Peneliti membaca dan mengidentifikasi topik penting seluruh hasil wawancara. Peneliti juga melakukan koding terhadap istilah-istilah atau penggunaan kata atau kalimat yang relevan. Dalam hal pemberian koding perlu juga dicatat konteks mana istilah itu muncul.

b. Klasifikasi Data

Klasifikasi terhadap koding dilakukan dengan melihat sejauh mana satuan makna berhubungan. Klasifikasi ini dilakukan untuk membangun kategori dari setiap klasifikasi.

c. Kategorisasi

Data yang telah diklasifikasikan kemudian dibuat kategori. Jika dalam suatu kategori terdapat terlalu banyak data sehingga pencapaian saturasi akan lama maka dapat dibuat sub kategori.

d. Menganalisis suatu makna dalam kategori.

e. Mencari hubungan antar kategori.

f. Membuat laporan dimana hasil analisis dideskripsikan dalam bentuk draf laporan penelitian.

3.9 Pengujian Kredibilitas Data

Menurut Sugiyono (2008), pengujian kredibilitas data penelitian akan

dilakukan dengan cara:

1. Perpanjangan pengamatan

Dengan menggunakan perpanjangan pengamatan, peneliti kembali ke lapangan melakukan pengamatan, wawancara dengan sumber yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan perpanjangan pengamatan memungkinkan hubungan peneliti dengan narasumber akan semakin berbentuk rapport, semakin akrab, terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi. Bila telah terbentuk rapport, maka telah terjadi kewajaran dalam penelitian, dimana kehadiran peneliti tidak lagi mengganggu perilaku yang dipelajari.

2. Meningkatkan ketekunan

Melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.

3. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu.

4. Pemeriksaan teman sejawat

Diskusi teman sejawat dilakukan dengan mendiskusikan hasil penelitian yang masih bersifat sementara kepada teman-teman mahasiswa. Melalui diskusi ini akan banyak pertanyaan dan saran. Pertanyaan yang berkenaan dengan data yang belum bisa terjawab, maka eneliti kembali ke lapangan untuk mencari

jawabannya. Dengan demikian, data menjadi semakin lengkap.

5. *Member Check* (Pengecekan anggota)

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh pemberi data berarti data-data tersebut valid, sehingga semakin kredibel/dipercaya. Tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsiran tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah temuannya dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.