



PERAN KEPEMIMPINAN BATAK (Studi Eksplorasi pada Ganesha Operation Medan)

Manganjur Marudut Sidabutar, Fuad Mas'ud.¹

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aimed to know the role of Batak leadership style in the company, which was lead by Batak's leader. The purpose of this research was to know the understanding and view of the owner of the company to Batak's leadership. Starts from identifying leader and employee perception on the practice leadership based on the values in the Batak's culture. Batak's culture which was the root of the Batak society, had essential part in the character building of the leader in Indonesia. The practice leadership based on the value in the Bataks culture become an integral part in the Bataks leadership practice in company. This study uses qualitative methods in which data collection was the role of Bataks leadership. The sample in this study were workers who have work experience of minimal 5 years at Ganesha Operation Medan. Results obtained from this study states that of the three elements of Bataks culture those are somba Marula-ula, Elek Marboru and Manat Mardongan Tubu already reflects the role of Bataks culture in the Ganesha Operation Medan

Keyword: Qualitative, Batak's Culture, Values Batak's Leadership, The Role of Batak's Leadership

PENDAHULUAN

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

Yukl, (2010) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif dan proses untuk memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Drucker, (2011) mendefinisikan kepemimpinan adalah saat dimana seseorang mampu membuat visi organisasi yang tinggi dengan mengeluarkan semua kemampuannya sampai batasnya. Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan 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

1. Penanggung jawab penulis



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.

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.

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, (1993) 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*).

Konsep kepemimpinan yang ditanamkan dalam budaya batak adalah dalihan natolu. Menurut Aritonang, (2006) konsep dalihan natolu memiliki arti yakni tungku yang berkaki tiga, bukan berkaki empat atau lima. Tungku yang berkaki tiga sangat membutuhkan keseimbangan yang mutlak. Jika satu dari ketiga kaki tersebut rusak, maka tungku tidak dapat digunakan

Konsep kepemimpinan Batak yakni Dalihan naTolu sangat bermakna yang terdiri dari 3 aspek kepemimpinan yaitu: *Somba Marula-ula Elek Marboru, Manat Mardongan Tubu*.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

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, 1980)

Hofstede, (1993) 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 tersebut 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.

Taylor, (1871) 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



Kebudayaan Batak 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 Batak diantaranya adalah bahasa Batak. Bahasa Batak sebagai produk masyarakat Batak mencerminkan budaya Batak. Sifat dan perilaku budaya masyarakat Batak akan dapat dilihat melalui bahasanya. Ungkapan yang melebur ke dalam kepemimpinan nasional Indonesia diantaranya seperti *somba marula-ula*, *elek marboru* dan *manat mardongan tubu*.

Aritonang, (2006) mengemukakan pengertian ungkapan tersebut adalah:

1. *Somba Marula-ula* : ada yang menafsirkan pemahaman ini menjadi “menyembah *hula-hula*, namun ini tidak tepat. Memang benar kata *Somba*, yang tekanannya pada *som* berarti menyembah, akan tetapi kata *somba* disini tekanannya *ba* yang adalah kata sifat dan berarti hormat. Sehingga *somba Marula-ula* berarti hormat pada sesama.

2. *Elek Marboru* artinya lemah lembut terhadap perempuan. Rasa sayang yang tidak memiliki sifat tersembunyi atau pamrih.

3. *Manat mardongan tubu* adalah suatu sikap berhati-hati kepada sesama agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam kegiatan adat.

Robbins, (2013) mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok (masyarakat dalam suatu organisasi formal maupun tidak formal) ke arah tercapainya tujuan. Seseorang dapat menjalankan suatu kepemimpinan semata karena kedudukannya dalam organisasi, tetapi tidak semua pemimpin itu adalah pemimpin. Dari pengertian tersebut 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 dalam organisasi dapat digerakkan untuk merealisasikan tujuan organisasi.

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.

Rivai, (2011) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan merupakan konstruksi sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan tersebut sebagai berikut:



1. Fungsi Konstruksi

Fungsi ini berkomunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya, yang dinilai mempunyai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

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 semauanya, 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. Sehingga 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.

Sistem kepemimpinan Batak sangat berpengaruh terhadap kehidupan Batak, karena kepemimpinan Batak sangat dipengaruhi oleh budayanya. Budaya batak secara kuat mempengaruhi kepemimpinan Batak yang sangat unik dan khas. (Rajamarpodang Gultom1992) menekankan bahwa sistem pemerintahan Harajaon Batak Toba tidak boleh dibandingkan dengan sistem pemerintahan dengan bentuk sekarang, dimana suatu negara dipimpin oleh seorang kepala negara. Budaya batak mempengaruhi kepemimpinan batak.

Wujud pancaran kuasa *Mulajadi Na Bolon* ini nyata pada paham yang dianut sebagai: pertama, *Debata Na Tolu* pada fungsi kebijakan. Kedua, *Batara Guru* pada fungsi kebenaran dan kesucian. Ketiga, *Debatasori Sohaliapan/ Debatabalabulan* pada fungsi kekuatan. Orang Batak yakin bahwa setiap pemimpin Batak Toba sejak dari *Siraja Batak* sampai dengan



Sisingamangaraja XII semuanya merupakan titisan *Mulajadi Na Bolon*. Keyakinan inilah yang membuat maka setiap pemimpin *Harajaon Batak* menjadi kepala pemerintahan, pemimpin *ugamo* sekaligus *Raja Adat*. Hal ini jelas kelihatan ketika Raja Sisingamangaraja XII memimpin *Harajaon Batak* (Rajamarpodang Gultom 1992) melalui konsep *Dalihan NaTolu* (tungku berkaki tiga) yang merupakan penerapan kuasa *Mulajadi Na Bolon* di bumi ini (Rajamarpodang Gultom 1992)

Sejak munculnya *Siraja Batak* (sebagai asal/nenek moyang semua orang Batak), ia terlebih dahulu mengkonsolidasikan pemerintahannya untuk melanjutkan kuasa kerajaan Batak dengan terlebih dahulu menanamkan kesadaran berbangsa dan bernegara dengan penanaman pandangan ideal *Dalihan Na Tolu* sesuai dengan pandangan kepercayaan Batak terhadap *Mula Jadi Nabolon*. *Siraja Batak* adalah kepala Negara sekaligus sebagai kepala pemerintahan, pemimpin keagamaan dan *Raja Adat*. Karena pemerintahan belum dapat dijalankan sesuai dengan kedudukannya sebagai kepala Negara maka jalan satu-satunya yang ditempuh adalah dengan menyatukan masyarakatnya dengan keagamaan dengan adat istiadat. Keagamaan dan adat istiadat sudah dapat dijalankan dengan baik, tetapi dalam hal pemerintahan belum terlaksana dengan sempurna dalam pengertian yang sebenarnya menurut hukum ketatanegaraan. Sementara itu nyata bahwa sudah datang pula paham-paham baru yang mempengaruhi pandangan masyarakat Batak.

Menurut T.M.Sihombing *Dalihan Na Tolu* atau yang sering disebut dengan "*Tungku nan Tiga*" adalah suatu ungkapan yang menyatakan kesatuan hubungan kekeluargaan pada suku Batak. Sedangkan menurut Kamus Budaya Batak Toba yang disebut dengan *Dalihan Na Tolu* adalah dasar kehidupan bermasyarakat bagi seluruh warga masyarakat Batak, yang terdiri dari tiga unsur atau kerangka yang merupakan kesatuan yang tak terpisahkan (Marbun dan Hutapea, 1987: 37).

Istilah *Dalihan Na Tolu* berasal dari kata *Dalihan* yang artinya *Tungku* dan *Na Tolu* berarti *Nan Tiga*. Jadi dalam hal ini ada tiga buah batu yang membentuk satu tungku. Tungku yang terdiri dari tiga batu tersebut adalah landasan atau dasar, tempat meletakkan dengan kokoh periuk untuk memasak.

Suatu tungku baru dapat disebut tungku yang sederhana dan praktis bila terdiri dari tiga buah batu yang membentuk suatu kesatuan atau tritunggal. Hal inilah yang menjadi kesamaan bentuk kesatuan tritunggal pada suku Batak yang terdiri dari 3 unsur hubungan kekeluargaan. Banyak sekali tritunggal, namun tritunggal ketiga batu tungkullah yang dijadikan orang Batak menjadi simbol hubungan kekeluargaannya.

Menurut orang Batak, tungku mempunyai kesamaan (analogi) dengan hubungan kekeluargaan. Persamaannya secara terperinci adalah sebagai berikut :

a. Tungku tidak bisa dipisahkan dari kehidupan manusia sehari-hari.

Manusia memerlukan makanan untuk hidup. Berbicara tentang makanan, selalu terkait dengan dalihan (tungku) yaitu alat untuk memasak makanan. Selain itu tungku mempunyai fungsi yang lain yaitu tempat untuk berdiang menghangatkan tubuh dari udara dingin. Oleh karena itu pada masa lalu, manusia tidak dapat hidup wajar (di Toba) tanpa adanya dalihan (tungku). Falsafah Batak tentang tungku tercermin dalam ungkapan berikut ini:

Si dua uli songon na mangkaol dalihan, Masak sipanganon huhut malum na ngalian.

Artinya: Memeluk (mempergunakan) tungku memberi keuntungan yaitu makanan masak, dan hilang perasaan dingin.

Dalihan Na Tolu adalah falsafah yang melandasi hubungan sosial masyarakat Batak. Dengan berpedoman pada *Dalihan Na Tolu*, segera dapat ditentukan status, fungsi, dan sikap sosialnya dalam berhubungan dengan anggota masyarakat lainnya.

b. *Dalihan Na Tolu* atau Tungku nan Tiga, ketiga batu tungku sebagai satu kesatuan adalah landasan atau dasar tempat meletakkan dengan kokoh periuk untuk menanak atau memasak lainnya, sehingga tidak ada isi periuk yang tumpah dan dapat masak dengan sempurna

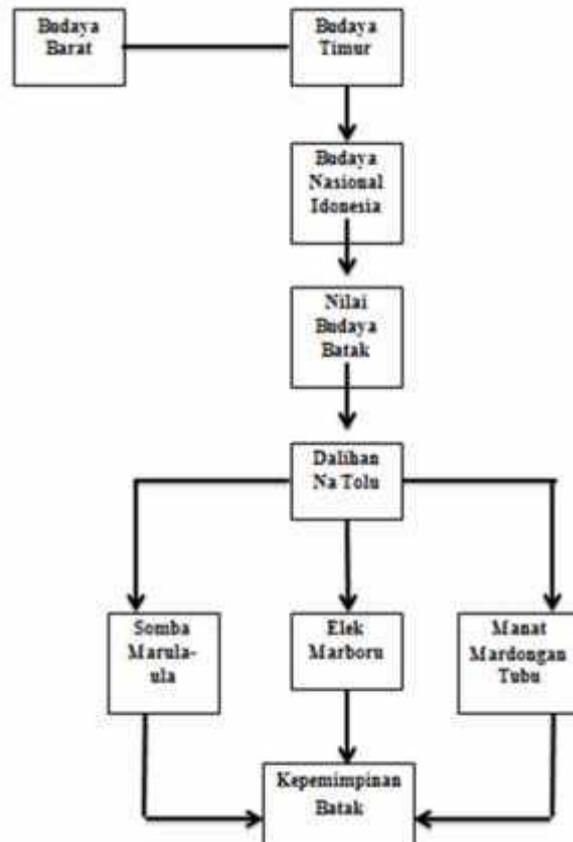


Demikian dengan halnya *Dalihan Na Tolu*, berfungsi dengan sempurna menopang masyarakat Batak secara penuh keseimbangan. Kalau ada persoalan seperti kemalangan atau musibah, akan ditopang dan ditanggulangi oleh ketiga unsur *Dalihan Na Tolu* secara bersama-sama sesuai dengan kedudukannya masing-masing, sehingga beban yang berat akibat musibah atau kemalangan dapat teratasi dengan baik.

c. Untuk memanaskan atau memasak harus ada api. Api yang ada di tungku harus tetap menyala, agar tungku tersebut dapat berfungsi dan bermanfaat dengan sempurna. Api yang menghidupkan hubungan sosial dan solidaritas sesama orang Batak adalah marga.

Dongan sabutuha, hula-hula, dan boru yang merupakan unsur *Dalihan Na Tolu*, merupakan suatu lembaga adat atau dewan musyawarah yang akan menentukan segala hal dalam kelompoknya. *Dalihan Na Tolu* memiliki mekanisme untuk menyelesaikan semua konflik yang terjadi di kelompoknya melalui musyawarah keluarga dekat, rapat adat ataupun rapat warga. Unsur - unsur *Dalihan Na Tolu* dapat berfungsi sebagai mediator diantara dua pihak yang sedang berkonflik. Tetapi jika mediasi ini mengalami kegagalan, maka hula-hula dapat bertindak sebagai arbitrator yang menyelesaikan konflik dengan menggunakan kekuasaannya untuk mengambil keputusan yang bersifat memaksa (Sigalingging, 2000: 17).

Gambar Kerangka Pemikiran Penelitian



METODE PENELITIAN

Pemilihan Sampel

Dalam hal ini, fokus peneliti adalah tentang peran kepemimpinan Batak pada perusahaan, dimana obyeknya adalah pimpinan dan para pekerja Ganesha Operation sebagai perusahaan yang menerapkan kepemimpinan Batak sekaligus menjadi bagian dari narasumber dalam penelitian ini. Sedangkan sampel yang dipilih berjumlah beberapa orang yang bekerja pada perusahaan Ganesha Operation yang kriterianya telah ditentukan oleh peneliti. Kriteria yang peneliti tentukan berupa lamanya masa kerja



minimal 5 tahun. Hal ini didasarkan bahwa, pekerja yang telah bekerja lebih dari kriteria tersebut dianggap sudah benar-benar memahami penerapan kepemimpinan Batak yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Peneliti tertarik untuk mengetahui sejauh mana peran kepemimpinan Batak pada perusahaan Batak, yang dimiliki oleh pimpinan dan pengikutnya. Namun secara spesifik tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pemahaman dan pandangan pemilik perusahaan terhadap kepemimpinan Batak.

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

1. Untuk mendapatkan data tentang peran kepemimpinan Batak 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 Batak 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.

Budaya Batak yang merupakan akar dari masyarakat Batak, mempunyai andil besar dalam pembentukan karakter pemimpin di Indonesia. Penerapan kepemimpinan yang berdasarkan unsur-unsur/nilai-nilai utama dalam budaya Batak. Nilai-nilai budaya Batak, seperti *somba marula-ula*, *elek marboru*, *manat mardongan tubu* menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam penerapan kepemimpinan Batak di perusahaan

HASIL PENELITIAN

Ganesha Operation adalah perusahaan yang bergerak di bidang pendidikan.

Perusahaan ini didirikan di kota Bandung pada tanggal 1 Mei 1984 oleh Ir. Bob Foster. Kemudian Objek Utama dari penelitian ini adalah cabang dari Ganesha Operation yang meliputi dua provinsi yakni Sumatera Utara dan Aceh yang dimana dipimpin oleh seorang pemimpin Batak yang meraih kesuksesan dengan memiliki 65 cabang yang tersebar di dua provinsi tersebut.

Nilai yang tercermin dari Ganesha Operation adalah bagaimana kualitas layanan adalah hal yang sangat diutamakan. Itu disebabkan oleh penerapan nilai-nilai budaya Batak yang diterapkan oleh pemimpin Bataknya.

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.

Dengan alasan tersebut, peneliti tertarik untuk mengungkap peran kepemimpinan Batak yang ada di wilayah Sumbagut (Aceh dan Sumatera Utara), 6 partisipan dipilih berdasarkan kriteria masa pengabdian minimal 5 tahun berdasarkan yang diambil dalam sampel penelitian. Adapun nama-nama partisipan adalah sebagai berikut:



Tabel Daftar Partisipan Peneltian

Nama Partisipan	Jabatan Partisipan	Lama Bekerja
Ir. Jamso Pangaribuan M.M.	Kepala Wilayah Sumbagut	18 Tahun
Lasningsih Siburian	Kepala Bagian Kesiswaaan	17 Tahun
Rosni Hanafi	Kepala Bagian Adminstrasi dan keuangan	15 Tahun
Sulastri	Kepala Bagian Akademis	8 Tahun
Julianus Sitepu S.T.	Kepala Bagian IT	14 Tahun
Sadar Sinaga S.T.	Kepala Cabang Medan	11 Tahun

Persepsi Pemimpin dan Karyawan Perusahaan terhadap Penerepan yang berdasarkan nilai-nilai utama dalam Budaya Batak

1. Somba Marula-ula

Dalam memimpin Ganesha Operation, Jamso Pangaribuan menerapkan nilai dari *Dalihan Na Tolu* dengan baik. *Somba Marula-ula* menjadi pilar yang membuat Jamso mengerti dan memahami bahwa semua bawahan harus dihormati tanpa melihat statusnya. Somba marula-ula, yang artinya adalah kita harus menghormati semua orang tanpa melihat dari fisik, materi, status pekerjaan. Beliau menyadari bahwa semua orang itu layak dihormati karena kita semua adalah sama sederejat, dan itu berlaku didalam perusahaan. Beliau berprinsip jika kita tidak menghormati orang lain, bagaimana orang lain akan mau menghormati kita. Beliau menyadari sebagai pemimpin tidak selamanya, suatu saat akan menjadi bawahan.

“Hidup itu seperti roda pedati dik,kadang diatas kadang dibawah. Sama halnya seperti kita ini didalam Batak. Kadang kita menjadi Hula-hula kadang kita menjadi Boru. Oleh karena itu didalam pikiran saya, suatu saat orang yang menjadi bawahan saya, akan menjadi atasan saya maka dari itu saya harus menghormati bawahan saya tanpa melihat status pekerjaanya”

Sebagai seorang pemimpin Batak,Jamso Pangaribuan memiliki kompetensi yang professional yakni, bagaimana memperlakukan seorang karyawan. Jamso Pangaribuan berpendapat bahwa dengan memperlakukan karyawan dengan arif, niscaya karyawan akan mengeluarkan kinerja terbaiknya. Seorang bawahan Jamso Pangaribuan yang berstatus sebagai seorang Kepala Bagian Teknologi Informasi menjelaskan bahwa:

“Pak Jamso adalah seorang pribadi yang sangat tegas dalam pekerjaan nya. Beliau sangat menghargai dan menghormati para bawahanya sehingga kami sebagai para bawahan merasa nyaman dan hasilnya kami memberikan sepenuh diri kami untuk mencapai hasil yang maksimal”

Dalam kepemimpinan Jamso Pangaribuan, karyawan merasakan bahwa Jamso Pangaribuan memperlakukan mereka seperti keluarganya sendiri. Sebagaimana dikatakan oleh Lasningsih, Kabag Kesiswaan :

“Pak Jamso adalah seseorang yang sangat baik terhadap bawahanya. Beliau sangat memperlakukan kami sebagai adik, keluarganya. Beliau sangat menghormati dan berlaku lembut kepada kami.



2. Elek Marboru

Sebagai seorang pemimpin, nilai budaya batak ini sangat penting dalam kepemimpinannya di perusahaan. Didalam perusahaan yang terdiri banyak orang yang berbeda karakter dan potensi seorang bawahan haruslah diberdayakan dengan baik. Begitujuga dengan nilai *Elek Marboru* yang artinya kita harus berlaku lembut kepada sesama Dengan menerapkan nilai *Elek Marboru*, beliau dalam melihat potensi karyawan berusaha untuk meng-elek yang artinya membujuk, mengambil hatinya, sehingga karyawan mau untuk menunjukkan kinerja yang maksimal. Beliau berprinsip jika kita tidak belaku lembut pada karyawan bahkan cenderung menekan karyawan, maka karyawan tidak akan pernah mau mengeluarkan potensi terbaiknya.

Salah satu penerapan nilai *Elek Marboru* yang dilakukan Jamso Pangaribuan adalah membangun pola komunikasi. Jamso Pangaribuan berpendapat jika kita ramah kepada bawahan kita, maka bawahan akan merasa nyaman untuk bekerja.

“Sebagai seorang pemimpin perusahaan saya berusaha untuk membuat suasana yang enak dan nyaman bagi para bawahan saya..Saya selalu ingin membuat tempat kerja yang enak dan kondusif, gaji tidak sampai kekurangan, fisik tempat kerja yang nyaman, hubungan antar karyawan harus enak, adanya pertemuan rutin seperti arisan, datang ke pesta pernikahan para bawahan,dan ketika ada karyawan yang sakit, saya sempatkan untuk menjenguknya”

Seorang bawahan Jamso Pangaribuan yang berstatus Kabag Administrasi mengatakan:

“Beliau adalah pribadi yang menyenangkan. Beliau tidak melihat kami sebagai bawahan dalam berkomunikasi. Ketika kami berpapasan beliau tidak segan untuk tersenyum kepada kami. Beliau terkadang memanggil kami dik, bukan Bapak atau Ibu”

Nilai *Elek Marboru* juga dilakukan Jamso Pangaribuan dalam hal memberikan motivasi dan membangun suasana kerja yang kondusif. Peranan pemimpin perusahaan dalam memberikan motivasi kepada para manajer dan karyawan, sangat penting sehingga bisa membuat mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka mencapai target perusahaan, yakni memenangkan persaingan dan mencapai pangsa pasar yang tinggi (*market share*) terutama di wilayah Sumbagut yang hingga tahun 2016 mencapai 60 persen. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman yang katesmrnya ringan, berat, dan sangat berat. Dalam memberikan motivasi, Jamso Pangaribuan mempertimbangkan rasa keadilan dan kelayakan karena hal ini penting baginya untk menciptakan iklim kerja perusahaan yang kondusif.

“Saya berusaha untuk membuat tugas karyawan harus jelas dengan memberikan motivasi secara intens, diberi tantangan untuk tingkatan kemampuan dan pengalamannya, pembagian kerja dan posisi di perusahaan harus jelas berdasar *job description*, adanya jenjang karier yang jelas dari tingkat bawah ke atas. Ukuran menilai prestasi dan performa juga harus jelas, misalnya seorang karyawan menjabat kepala unit, pertanggungjawaban kepada siapa, bawahannya siapa, target harus jelas (baik jumlah dan waktunya). Ini untuk memotivasi karyawan supaya bekerja dengan motivasi tinggi. Saya selalu membuat reward dan punishment. Jika seseorang berhasil dalam menunjukkan kinerja yang lebih, saya tidak segan untuk segera mempublikasikan dalam setiap rapat atau ketika banyak orang bertemu. Dan saya selalu menekankan para bawahan agar mempunyai prinsip bekerja itu adalah sebuah ibadah, oleh karena itu lakukan lah yang terbaik untuk Tuhan”

Ketika peneliti menanyakan kepada bawahannya, Jamso merupakan seorang figur pemimpin yang sangat memotivasi dan memberikan kenyamanan kerja yang sangat kondusif bagi karyawannya.Seorang bawahan Jamso Pangaribuan yang bekerja sebagai Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan mengatakan:

“Kami selalu dimotivasi beliau agar menjadi karyawan yang baik. Beliau sangat menanggapi kami sebagai keluarganya sendiri. Dalam menciptakan suasana kerja



yang menyenangkan terkadang beliau mengajak kami untuk makan siang diluar, mengobrol santai, mendengar curhatan dari kami”

Jamso Pangaribuan dikenal sebagai pemimpin Batak yang memotivasi karyawannya dengan merebut hati para bawahannya dengan cara yang lembut sesuai dengan nilai Elek Marboru. Kepala Bagian Informasi dan Teknologi mengatakan:

“Pak Jamso memotivasi karyawan dengan mendorong agar berprestasi dan tidak menitikberatkan materi. Materi akibat dari kerja keras. Lingkungan perusahaan selama ini sudah memadai, kondusif untuk bekerja dan membuat karyawan nyaman. Contohnya, waktunya fleksibel, dalam setiap masalah dicari solusi untuk kepentingan bersama. Dilihat dari manajemen perusahaan yang modern, mungkin ini kurang baik. Namun nyatanya, banyak orang dari luar, ingin kerja di Ganesha Operation. Pak Jamso sering memberikan kami cinderamata yang walaupun harganya tidak begitu mahal namun sangat berarti ketika kami memiliki prestasi kerja yang lebih. Kalau tidak nyaman, tidak mungkin saya bertahan bekerja hingga lebih dari 14 tahun di Ganesha Operation”

3. Manat Mardongan Tubu

Jamso Pangaribuan dikenal sebagai pemimpin baik yang memiliki banyak teman. Beliau merasa nilai dari *Dalihan na Tolu* yakni *Manat mardongan Tubu* tersebutlah yang mengajarkan beliau seperti itu. *Manat Mardongan Tubu* mengajarkan beliau bagaimana menjadi seorang teman yang baik didalam perusahaan walaupun beliau adalah seorang pemimpin. Beliau menyadari bahwa nilai benget mardongan tubu adalah toleransi dan mau belajar, dan hal tersebut yang dilakukan oleh beliau didalam perusahaan. Didalam perusahaan Ganesha Operation dimana beliau adalah seorang non-Muslim, beliau sering melakukan sidak untuk memastikan bahwa mushola harus menjadi tempat yang rapi, bersih dan nyaman. dan itu adalah salah satu contoh kecil dari toleransi yang dilakukan oleh beliau.

Jamso Pangaribuan merasa seorang pemimpin harus mau belajar, belajar menghargai teman didalam perusahaan. Beliau mempunyai cita-cita agar stigma yang mengatakan bahwa Batak adalah suku yang kotor, keras, kasar itu hilang, dan itu dilakukan oleh beliau. Hal yang dilakukan beliau agar stigma Batak adalah suku yang kotor hilang adalah beliau sering melakukan sidak terhadap toilet, karena beliau menganggap toilet adalah kebutuhan yang vital dan harus bersih. Beliau adalah Pimpinan Cabang Ganesha Operation di seluruh Indonesia yang pertama kali menerapkan kawasan bebas asap rokok dicabang Ganesha Operation di seluruh wilayah Sumbagut.

Dalam kepemimpinannya beliau adalah seorang yang sangat religious. Beliau sering mengajarkan dan memotivasi karyawan agar mempunyai prinsip bahwa bekerjalah seperti ibadah, karena dengan menganggap bekerja sebagai ibadah maka kita akan melakukan hal yang maksimal untuk Tuhan

Jamso Pangaribuan menerapkan nilai *Manat Mardongan Tubu* dalam pengambilan keputusan dan target yang dibuat perusahaan sehingga tidak salah dalam mengambil keputusan karena pengambilan keputusan merupakan salah satu hal terpenting dalam manajemen. Pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan.

“Sebagai pemimpin wilayah, saya akui, saya harus sering membuat keputusan agar tidak kalah dengan perusahaan kompetitor. Langkah langkah yang biasa saya lakukan adalah melalui rapat kecuali dalam hal-hal tertentu yang emergensi, saya membuat keputusan dengan mengambil resiko terkecil, dan kemaslahatan yang banyak dengan meminta masukan dari para asisten saya. Namun, perlu diketahui, dalam melakukan hal itu, saya tidak menggunakan cara manajemen yang terlalu formil seperti manajemen khas barat. Yang penting, misalkan ada permasalahan diselesaikan dan dipikirkan bersama, ada tambahan keuntungan dibagi sama rata sesuai tingkat manajemen dan kinerjanya”

Dengan menerapkan nilai *Manat Mardongan Tubu*, Jamso Pangaribuan dikenal sebagai pimpinan yang tidak otoriter. Jamso dikenal sebagai pimpinan yang mau mengajak



“Sebagai seorang pimpinan perusahaan, beliau berusaha untuk mendengarkan pendapat para bawahannya. Walaupun dari para bawahan yang posisinya sangat rendah, beliau sangat mendengarkan pendapat bawahannya. Keputusan dan target perusahaan pasti pasti hasil dari rapat yang dilakukan bersama. Dalam pembuatan keputusan, beliau mengajak karyawan setingkat Kabag dan Kepala Unit bermusyawarah (rembugan), melalui mekanisme yang tepat tapi tidak kaku, dan tidak dilakukan secara mendadak. Buktinya, saya tetap bertahan dan mencapai posisi tinggi hingga kini, ya berarti saya berpengaruh terhadap roda perusahaan dalam hal pelibatan pembuatan keputusan perusahaan”

Nilai *Manat Mardongan Tubu* juga diterapkan Jamso Pangaribuan dalam menghadapi konflik. Karena didalam perusahaan pasti akan menghadapi konflik. Seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa mengatasi konflik yang terjadi didalam perusahaanya dengan arif dan bijaksana.

“Saya sebagai pemimpin perusahaan pasti akan menghadapi konflik dan sudah seharusnya saya harus menyelesaikan konflik dengan arif dan bijaksana. Ketika ada sebuah konflik, saya akan sangat berhati-hati dalam menyelesaikan konflik dengan tujuan tidak ada pihak yang dirugikan. Hal yang akan saya lakukan adalah mencari informasi sedetail mungkin mengenai konflik tersebut sehingga saya tidak salah langkah dalam mengatasi konflik. Saya tidak akan pernah mengambil keputusan dalam penyelesaian konflik dengan terburu-buru”

Dengan menerapkan nilai Manat Mardongan Tubu, Jamso Pangaribuan dikenal sebagai pemimpin yang menyelesaikan konflik tanpa merugikan salah satu pihak seperti yang diungkapkan oleh Kepala Bagian Kesiswaan:

“Sepanjang saya bekerja dengan pak Jamso, dalam menghadapi konflik, bapak adalah pribadi yang tidak terburu-buru. Beliau akan dengan sabar mencari tahu konflik barulah kemudian akan memutuskan konflik tersebut sehingga tidak ada pihak yang merasa dirugikan”

Manat Mardongan Tubu juga mengajarkan Jamso Pangaribuan menjadi seorang pemimpin melakukan pengawasan dan pembinaan kepada bawahannya dengan baik. Manat Mardongan Tubu mengajarkan Jamso Pangaribuan untuk mengerti akan pentingnya toleransi didalam perusahaanya.

“Karena perusahaan yang saya pimpin adalah perusahaan yang cukup besar dengan jumlah karyawan yang cukup banyak, maka pengawasan yang saya lakukan adalah pengawasan yang berjenjang. Saya akan mulai pengawasan dari level manager tertinggi sampai berikutnya. Saya juga sering melakukan pengawasan mendadak atau sidak kepada unit-unit perusahaan. Saya akan memastikan langsung bahwa perusahaan dan karyawan berjalan dengan baik. Salah satu contoh adalah ketika saya melakukan sidak kepada unit perusahaan adalah pengecekan pada fasilitas toilet dan mushola, saya beranggapan bahwa jika hal sekecil itu kita awasi secara detail, maka secara otomatis hal besar akan diawasi juga secara detail”

Nilai yang penting dari *Manat Mardongan Tubu* adalah bagaimana seorang pemimpin perusahaan mempercayai bawahannya. Seorang bawahan akan merasa nyaman untuk bekerja jika diberi kepercayaan oleh atasannya. Kabag Informasi dan Teknologi mengatakan :

“Dalam hal pengawasan, Pak Jamso lebih menekankan sifat kepercayaan pada karyawan. Beliau percaya karyawan akan melakukan yang terbaik, namun Pak Jamso



juga secara detail melihat dari level atas sampai kebawah agar semua berjalan dengan baik.”

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya, maka dapat diambil suatu kesimpulan sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan Jamso Pangaribuan sangat khas dan sangat berbeda dengan filosofi kepemimpinan barat yang dari otak atau akal, mengalir ke ilmu pengetahuan. Jamso Pangaribuan memimpin perusahaan Ganesha Operation dengan gaya kepemimpinan Batak dengan berpegang teguh pada filosofi *Dalihan na Tolu*.

Dengan filosofi tersebut, kepemimpinan Jamso Pangaribuan sangat kental penekanan tiga prinsip yaitu: 1) *Somba Marula-ula* yang menekankan pentingnya untuk menghormati orang lain 2) *Elek Marboru* yang menekankan pentingnya untuk berlaku lembut kepada orang lain dan 3) *Manat Mardongan Tubu* yang menekankan untuk berbaiklah kepada sesama manusia.

Gaya kepemimpinan Batak dengan berpegang pada prinsip *Dalihan na Tolu* tersebut, terbukti efektif diterapkan Jamso Pangaribuan saat memimpin Ganesha Operation, dengan indikator *market share* (pangsa pasar) Ganesha Operation di wilayah Sumbagut berada pada kisaran 60 persen dan berbagai penghargaan yang diterima Jamso Pangaribuan sendiri maupun wilayah Sumbagut yang dipimpinnya.

REFERENSI

- Aritonang, S Jan. 2006. *Beberapa Pemikiran Menuju Dalihan Natolu*. Jakarta: Dian Utama.
- Arvey, Richard, Charles Dhanaraj, Mansour Javidan, and Zhi-Xue Zhang. 2015. “Are There Unique Leadership Models in Asia? Exploring Uncharted Territory.” *The Leadership Quarterly* 26(1): 1–6. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984315000053>.
- Aycan, Z., R. N. Kanungo, and J. B. P. Sinha. 1999. “Organizational Culture and Human Resource Management Practices: The Model of Culture Fit.” *Journal of Cross-Cultural Psychology* 30(4): 501–26.
- Aycan, Zeynep et al. 2000. “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison.” *Applied Psychology* 49(1): 192–221. <http://doi.wiley.com/10.1111/1464-0597.00010>.
- Barkema, Harry G et al. 2015. “West Meets East: New Concepts and Theories.” *Academy of Management Journal* 58(2): 460–79.
- Bennis, Warren. 2009. *Basic Books On Becoming a Leader. The Leadership Classic*.
- Blunt, Peter, and I Merrick Jones. 1996. “Exploring the Limits of Western Leadership Theory in East Asia and Africa.” *Emerald Insight*: 22.
- Cappelli, Peter, Harbir Singh, and Sseem Jitendra. 2010. “The India Way: Lessons for the U.S.” *Academic Journal of management*
- Castle, Lance. 2001. *Kehidupan Politik Suatu Keresidenan Di Sumatera: Tapanuli, 1915-1940*. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia-KPG.
- Cheng, Author Bor-shiuan et al. 2009. “Organizational Commitment , Supervisory Commitment , and Employee Outcomes in the Chinese Context: Proximal Hypothesis or Global Hypothesis?” 24(3): 313–34.
- Creswell, John W. 2007. 2nd ed Book *Qualitative Enquiry & Research Design, Choosing among Five Approaches*.
- Daymon, Christine, and Immy Holloway. 2011. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*.
- Denzin, K. Norman, and S. Yvonna Lincoln. 2005. 3 *Qualitative Research. 3rd ed. California: Sage Publications*.



- Drucker, Peter. 2011. *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. New York: Routledge.
- Fiedler, E. Fred. 1972. "The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model." *Administrative Science Quarterly*, 17(4): 453–70.
- Flick, U; von Kardorff, Ernst; Steinke; I. 2004. "A Companion to Qualitative Research." : 146–48
- Griffin, W. Ricky, Dahlen Kristen Skivington, and Gregory Moorhead. 1987. "Symbolic and International Perspectives on Leadership: An Integrative Framework." *Human relations* 40(4): 199–218.
<http://raj.sagepub.com/lookup/doi/10.1177/2153368714567577>
<http://dx.doi.org/10.1023/A:1007521427059>
<http://onlinelibrary.wiley.com/prox.lib.ncsu.edu/doi/10.1111/j.1728-4457.2005.00079.x/pdf>
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00380237.2002.1057>.
- Hasselgren, Johan. 2008. *Batak Toba Di Medan: Perkembangan Identitas Etno-Religius Batak Toba Di Medan, 1912-1965*. Medan: Penerbit Bina Media Perintis. Haviland, A. William. 1999. *Cultural Anthropology*. Orlando: Harcourt Brace College. Hersey, Paul, and K H Blanchard. 1969. "Life Cycle of Theory Leadership." *Training and journal*.
- Hofstede, G. 1993. "Cultural Constraints in Management Theories." *Academy of Management Perspectives* 7(1): 81–94.
- Hofstede, Geert, and Michael Minkov. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*.
- Hofstede, Jan Gert, and B Paul Pedersen. 2002. *Exploiring Culture: Exercises, Stories, Synthetic Culture*. London: Nicholas Brealey.
- Hosking, D, and C Schriesm. 1978. "Improving Leadership Effectiveness-Leader Concept-Fieldler" : 496–505.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- House, J. Robert. 1971. "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness." *Administrative Science Quarterly* 16(3): 321–39.
- Irawanto, Dw. 2011. "An Analysis of National Culture and Leadership Practices in Indonesia." *Journal of Diversity Management (JDM)* 4(2): 41–48.
- Jackson, Terence, Kenneth Amaeshi, and Serap Yavuz. 2008. "Untangling African Indigenous Management: Multiple Influences on the Success of SMEs in Kenya." *Journal of World Business* 43(4): 400–416.
- Kirkbride, S. Paul, Y.F. Sara Tang, and I. Westwood Westwood. 1991. "Chinese Conflict Preferences and Negotiating Behavior: Cultural and Psychological Influences." *Organization Studies*: 365–86.
- Koentjaraningrat, Prof. Dr. 1997. *Manusia Dan Kebudayaan Di Indonesia*. Jakarta: Djambatan.
- Koontz, Harold. 1961. "The Management Theory Jungle." *The Journal of Academy Management* (2): 174–88.
- Kotter, P. John. 1995. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Leadership*: 12.
- Lofland, John. 1974. "Styles of Reporting Qualitative Field Research." *American Sociological Association Springer* 9(3): 101–111.
- Lowie, Harry Robert. 1917. *Culture and Psychology Culture and Race Culture and Environment The Determinants of Culture Terms of Relationship*. New York: New York: D.C. McMurtrie.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*
- Mas'ud, Fuad. 2002. *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.



- . 2008. *Menggugat Manajemen Barat*. second. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mintzberg, H. 1990. "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, nr 2. <https://www.google.com/books?hl=pl&lr=&id=N1A4rnVMRuAC&oi=fnd&pg=PA47&dq=mi+ntzberg+the+manager's+job&ots=2E32rwNsr8&sig=2EA11MDsgh73igqdcPOS1sQiqRU>.
- Moleong, J. Lexy. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda Karya.
- Nainggolan, Togar. 2006. *Batak Toba Di Jakarta: Kontinuitas Dan Perubahan Identitas*. Medan: Penerbit Bina Media.
- Northouse, Guy Peter. 2013. *1968 Intellectual Property Leadership: Theory and Practice*. 6th ed. Los Angeles: Sage Publications. [://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Publication+Manual+of+the+American+Psychological+Association#0](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Publication+Manual+of+the+American+Psychological+Association#0).
- Oc, Burak et al. 2015. "Leader Humility in Singapore." *The Leadership Quarterly* 26(1): 68–80.
- Panggabean, H.P. 2007. *Pembinaan Nilai Adat Budaya Batak Dalihan Natolu*. Jakarta: Dian Utama.
- Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative Inquiry Nontraditional Regulations, and Innovations in Darning-Centered, Doctoral Education, Including Faculty Meetings That Are Interesting and Important, an Indication of Knovation of the Highest Order*. http://books.google.com/books/about/Qualitative_research_and_evaluation_meth.htm?id=FjBw2oi8E14C.
- Quirke, Bill. 1995. *Communicating Change*. UK: McGraw-hill Book Company.
- Rajamarpodang Gultom, D.J. 1992. *Dalihan Na Tolu Nilai Budaya Suku Batak*. Medan: C.V Armada.
- Raven, Bertram H. 2008. "The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence." *Analyses of Social Issues and Public Policy* 8(1): 1–22. <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1530-2415.2008.00159.x>.
- Raven, H. Bertram, and P.R. John French. 1958. "Legitimate Power, Coercive Power, and Observability in Social Influence." *Sociometry* 21(2): 83–97.
- Rivai, Veithizal. 2011. *Kepemimpin Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. 2011. *53 Management. 11th ed*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., and Timothy a. Judge. 2013. *Organizational Behavior*.
- Siahaan, Bisuk. 2005. *Batak Toba Kehidupan Di Balik Tembok Bambu*. Jakarta: Kempala Foundation.
- Simanjuntak, Bungaran. 2006. *Struktur Sosial Dan Sistem Politik Batak Toba*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Singh, S. B., and S. Karunes. 2000. "Leadership Styles, Traits, Roles and Practices down the Ages." *Vision: The Journal of Business Perspective* 4(S1): 18–31. <http://vis.sagepub.com/lookup/doi/10.1177/09722629000040S104>.
- Skidmore, Wiliam. 1975. *Theoretical Thinking in Sociology*. London: Cambridge University Press.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, C.V. Bandung.
- Suharnomo. 2013. "Konseptualisasi Model Manajemen Indonesia, Divergence Approach." : 1–32.
- Suseno, Magnis Suseno. 2000. *Etika Dan Politik*. Jakarta: Gramedia.



- Tampubolon, I. 1968. *Adat Mendirikan Huta Atau Kampung*. Medan: Percetakan Filemon Siregar.
- Tannenbaum, Robert, and H. Warren Schimdt. 1973. "How to Choose a Leadership Pattern." *Harvard Business Review*, nr 2: 3–12.
- Tylor, Burnet Edward. 1871. *II Primitive Culture: Research into The Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. London: Albemarle Street.
- Vergouwen, C.J. 1985. *Masyarakat Dan Hukum Adat Batak Toba*. Jakarta: Puzata Azet.
- Vroom, Victor H, and Arthur G Jago. "Decision Making as A Social Process : *Normative and descriptive models of leader behavior*. Victor H. Vroom,." (177).
- Wallendorf, Melanie, and D. William Reilly. 1983. "Distinguishing Culture of Origin From Culture of Residence." *Advances in Consumer Research* 10: 699–701.
- Whitley, Richard. 1991. "The Social Construction of Business System in East Asia." *Organization Studies*.
- Wren, Daniel a, and Arthur G Bedeian. 2009. "The Emergence of the Management Process and Organization Theory." *The evolution of management thought | Sixth edition*: 211–34.
- Wrong, Dennis H., and Talcott Parsons. 1980. *58 Social Forces Action Theory and the Human Condition*. <http://www.jstor.org/stable/2577330?origin=crossref>.
- Yang, Jixia, Zhi-Xue Zhang, and Anne S. Tsui. 2010. "Middle Manager Leadership and Frontline Employee Performance: Bypass, Cascading, and Moderating Effects." *Journal of Management Studies* 47(4): 654–78.
- Yukl, Ga. 2010. *Leadership in Organizations*. <http://files.liderancaecoaching.webnode.com/200000015-31f5732fb3/media-F7B-97-randd-leaders-business-yukl.pdf>.