



GAYA KEPEMIMPINAN YANG DIINGINKAN KARYAWAN (Studi pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah)

Levina Marpaung, Fuad Mas'ud¹
levina.marpaung@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Culture in a country has a close relationship to leadership in the country. The man is a leader for himself. Every human being has the desired leadership criteria. This research will discuss what kind of lead character the employee wants.

The purpose of this research is to investigate what kind of leadership style desired by employees at Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah. The method used is a qualitative method with phenomenology study approach, in which data collection is done by interview, observation, and documentation in a certain period. Methods are chosen on the grounds that research can be done in a more focused and in-depth manner.

The results of this research indicates that the leadership desired by the employees is the leadership that gives the form of attention outside the work affairs, the leader who want to go down directly, embrace, democratic, listen to the voice of the staff, walk according to existing rules, and want to familiarize themselves with the staff.

Key words: national culture, leadership style, qualitative, bpsdmd provinsi jawa tengah

PENDAHULUAN

Budaya yang ada di suatu negara erat hubungannya dengan kepemimpinan di negara tersebut. Budaya mempunyai pengaruh besar dalam pembentukan karakter manusia. Budaya adalah segala sesuatu yang diperoleh individu masyarakat mencakup kepercayaan, adat-istiadat, norma-norma, artistik, kebiasaan, makan, keahlian yang diperoleh bukan dari kreatifitasnya sendiri melainkan merupakan warisan masa lampau yang didapat melalui pendidikan formal dan informal. Hofstede (1980) mendefinisikan budaya sebagai *the collective programming of mind which distinguishes one group or category of people to another*. Pengkategorian ini terjadi karena setiap manusia, dalam waktu yang bersamaan merupakan bagian dari berbagai tingkatan kelompok atau kategori, misalnya pada tingkat nasional, sebagai warga negara di tingkat regional sebagai penduduk suatu provinsi, sebagai bagian dari penduduk kabupaten/kota, RT/RW, anggota organisasi profesi, keagamaan dan juga sebagian anggota dari suatu keluarga. Dampak dari budaya nasional pada gaya kepemimpinan sangat penting dalam mengembangkan negara tersebut karena akan selalu ada perdebatan tentang pengalihan teknik manajemen dan teori-teori dari negara maju. Jika manajer ingin belajar pengalaman dari negara maju, suatu kebutuhan untuk memahami hubungan antara *national culture* dan gaya kepemimpinan.

Kebudayaan negara Indonesia yang termasuk dalam kebudayaan Timur dengan kebudayaan barat mempunyai sifat yang berlawanan. Hal ini dapat dilihat dari elemen budaya yang diperkenalkan oleh Geert Hofstede dan Globe Project.

¹ Levina Marpaung, Fuad Mas'ud

Tabel 1
National Culture Dimensions Definitions

HOFSTEDE DIMENSIONS	GLOBE PROJECT DIMENSIONS
Power Distance : the extents to which the less powerful members of organizations accept and expect that power to be distributed.	Group/Family Collectivism : the degree to which individuals express pride, loyalty, and cohesiveness in their organizational.
Individualism and Collectivism : the extent to which individuals prefer to act as individual rather than as members of groups.	Power Distance : the degree to which members of a collective expect power to be distributed equally.
Masculinity and Femininity : the degree of assertiveness and comprehensiveness versus modesty and caring.	Humane Orientation : the degree to which individuals in organization encourage and reward individuals for acts of fairness, altruism, friendliness, generosity, caring, etc.
Uncertainty Avoidance : the degree to which people prefer structured over unstructured situations.	Uncertainty Avoidance : the extent to which a collective relies on social norms, rules, and procedures to alleviate unpredictability of future events.
	Institutional collectivism : the degree to which institutional practices encourage and reward collective distribution of resources and collective actions.
	Future orientation : the degree to which individuals in organizations engage in future-orientated behavior.
	Performance orientation : the extent to which an organization encourages and reward members for performance improvement and excellence.
	Assertiveness : the degree to which individuals in organizations exhibit and accept assertive, confrontational, and aggressive behavior in social relationship.
	Gender egalitarianism : the extent to which an organization minimizes gender differences.

Sumber : Irawanto, 2009

Penelitian tentang budaya yang ada di Indonesia terkait dengan elemen-elemen budaya yang telah di jelaskan di tabel 1 sudah dilakukan. Elemen-elemen budaya tersebut telah diuji di berbagai negara dan memberikan penjelasan mengenai perbedaan budaya Barat dan budaya Timur. Berikut kita akan melihat perbandingan budaya nasional antara beberapa negara dalam elemen-elemen budaya nasional dari hofstede.

Tabel 2
Budaya Nasional beberapa Negara

No.	Negara	Dimensi Budaya Nasional Geert Hofstede			
		Power Distance	Individualism	Masculinity	Uncertainty Avoidance
1.	China	80	20	66	30
2.	Iran	58	41	43	59
3.	India	77	48	56	40
4.	Amerika	40	91	62	46
5.	Indonesia	78	14	46	48

Sumber : <https://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html>, diakses pada tanggal 21 Mei 2017

Tabel 2 menunjukkan nilai yang berbeda di setiap dimensi budaya nasional Hofstede yang diperoleh oleh setiap negara. Hal ini menunjukkan bahwa setiap negara mempunyai budaya yang berbeda-beda dan budaya yang berbeda tersebut berpengaruh pada pemikiran masyarakat akan gaya kepemimpinan yang mereka inginkan.



Menurut Robbins (2015) kepemimpinan sebagai kemampuan yang dapat mempengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin.

Konsep budaya nasional Indonesia telah diperbincangkan dan diperdebatkan diantara para intelektual sejak tahun 1930-an. Proses menuju kemerdekaan Republik Indonesia memberikan pegangan kuat akan pentingnya “Bhinneka Tunggal Ika”, yang artinya adalah “berbeda-beda tetapi tetap satu jua.” Sebelum menjadi kesatuan bernama bangsa Indonesia, terdapat beraneka suku bangsa yang berpengaruh. Masing-masing suku bangsa memiliki apa yang disebut oleh Koentjaningrat (1990) yaitu mengenai unsur-unsur budaya yang berlaku secara universal yaitu: sistem religi dan upacara keagamaan, sistem dan organisasi kemanusiaan, sistem pengetahuan, bahasa, kesenian, sistem mata pencaharian hidup dan sistem teknologi dan peralatan.

Manajer di berbagai negara membutuhkan ide dan dukungan saat menghadapi berbagai tantangan saat memimpin. Kepemimpinan membutuhkan aksi dan strategi serta keyakinan dan ide-ide. Kepemimpinan ada terkait dengan hubungannya dengan pengikut. Memimpin orang Indonesia berbeda dengan memimpin orang Barat dan orang Asia. Strategi memimpin di suatu budaya dapat menjadi “*counter-productive*” bagi budaya lainnya. Kepemimpinan dan budaya organisasi dirasa dapat terjalin erat. Pemimpin harus mempunyai pemahaman yang mendalam tentang identitas dan dampak dari budaya dalam tujuannya untuk dapat memimpin dengan baik (Irawanto, 2009). Maka dari itu, setiap karyawan pasti menginginkan sosok pemimpin yang mampu mengayomi dan memberikan karyawan tersebut motivasi untuk terus ingin bekerja.

Sektor Publik adalah sektor yang menyediakan berbagai macam layanan pemerintah kepada masyarakat. Sektor publik mencakup lembaga pemerintah dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Menurut Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974, Pegawai Negeri adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam sesuatu jabatan Negeri atau disertai tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pada Pegawai negeri dikenal dengan yang namanya pemindahan. Pada Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 pasal 22 dikatakan bahwa untuk kepentingan pelaksanaan tugas kedinasan dan dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil dapat diadakan perpindahan jabatan dan atau perpindahan wilayah kerja. Perpindahan wilayah kerja ini membuat pegawai negeri dapat dipindahkan kemanapun sesuai Surat Keputusan (SK) yang dikeluarkan untuk PNS terkait.

Seperti halnya perusahaan lain, kepemimpinan di lembaga pemerintahan pastinya juga mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan lembaga pemerintahan tersebut. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah atau yang disingkat dengan BPSDMD adalah lembaga pemerintah yang berada dibawah naungan Kementerian Dalam Negeri. Tenaga kerja di BPSDMD Jawa Tengah adalah 141 Pegawai Negeri Sipil dan 32 Honorer. Dengan jumlah pegawai negeri sipil sebanyak 141 dengan 21 pegawai menjabat sebagai pejabat struktural. Pejabat struktural terdiri dari Kepala Badan, Sekretaris Badan, Kepala Bidang, dan Sekretaris Bidang. Pejabat struktural dapat dikatakan pemimpin dalam BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.

Dengan pola kerja PNS yang dapat dipindahkan, maka mereka dapat menemukan berbagai macam pemimpin. Pejabat struktural akan di rekonstruksi secara berkala. Perubahan tatanan pejabat struktural juga dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai yang terkait. Pegawai dan Pejabat struktural harus saling membiasakan diri dalam lingkungan kerja.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Setiap manusia memiliki ciri khas tertentu yang menjadi pembeda dirinya dengan orang lain. Begitu juga dengan kelompok masyarakat yang pasti mempunyai cara yang berbeda dalam menjalani setiap kehidupannya dengan kelompok masyarakat lainnya. Budaya dapat didefinisikan sebagai cara masyarakat tersebut menjalani hidup mereka.

Budaya memiliki berbagai macam definisi. Dalam ilmu antropologi kebudayaan didefinisikan sebagai keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar. Setiap kelompok pasti mempunyai cara yang berbeda dalam menjalani kehidupan mereka. Cara-cara kelompok menjalani hidup dapat didefinisikan sebagai budaya kelompok tersebut.

Definisi budaya adalah “*culture as the set of cognition and practices that identifies a specific social group and distinguishes it from others*” (Hogg & Vaughan, 2005). Selanjutnya, Kaplan & Manners (1999) mendefinisikan budaya sebagai mekanisme struktur dan sarana kolektif diluar diri manusia. Hofstede (1980) mendefinisikan budaya adalah “*it is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people to another*”. Budaya tidak dapat diperoleh dari keturunan. Budaya didapatkan dari lingkungan yang sosial masyarakat tersebut. Oleh karena itu budaya merupakan sesuatu yang dipelajari bukan merupakan bawaan dari lahir.

Budaya nasional merupakan pedoman dasar bagi karyawan untuk memahami pekerjaan, dan pendekatan untuk melakukan pekerjaan serta harapan karyawan untuk diperlakukan. Budaya nasional memiliki arti bahwa suatu cara bertindak tertentu lebih disukai karena dianggap cocok dengan nilai-nilai budaya daripada yang lain. Bila praktek tidak sesuai dengan budaya nasional yang dianut, maka karyawan akan merasa tidak enak, tidak puas, dan tidak berkomitmen. Karyawan akan merasa tidak suka atau terganggu bila diminta oleh manajemen untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai budayanya (Mas’ud, 2002).

Komposisi tingkat budaya nasional lebih tinggi dibandingkan dengan prakteknya. Budaya adalah sesuatu yang seharusnya dipelajari dan bukan di wariskan. Maka dari itu budaya nasional sudah terprogram didalam diri kita. Nilai-nilai yang ada di budaya nasional sudah kita dapatkan dan tanamkan sejak dini. Saat dewasa, biasanya nilai-nilai sudah tertanam dengan baik sehingga akan sulit berubah. Berikut adalah empat (4) dimensi budaya yang dikemukakan oleh Geert Hofstede:

Power Distance (Jarak Kekuasaan). Dimensi ini mengungkapkan sejauh mana anggota masyarakat yang kurang dapat menerima dan berharap bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata. Isu yang mendasar mengenai hal ini adalah bagaimana masyarakat menangani ketidaksetaraan diantara orang-orang. Masyarakat yang menunjukkan jarak kekuasaan yang besar menerima tatanan hirarki dimana setiap orang memiliki tempat yang tidak memerlukan justifikasi lebih lanjut. Untuk masyarakat yang memiliki jarak kekuasaan yang rendah, mereka berusaha untuk menyamakan distribusi kekuatan dan justifikasi permintaan untuk ketidaksetaraan kekuasaan.

Individualism (Individualisme). Nilai yang tinggi untuk dimensi ini akan disebut individualisme, dapat didefinisikan sebagai preferensi untuk kerja sosial yang longgar dimana individu diharapkan untuk mengurus hanya diri mereka sendiri dan juga keluarga dekat mereka. Sebaliknya, untuk kolektivisme merupakan preferensi untuk kerangka kerja yang erat dalam masyarakat dimana individu dapat mengharapkan sanak keluarga atau anggota kelompok tertentu untuk menjaga mereka sebagai imbalan atas kesetiaan. Posisi masyarakat tercermin dalam apakah citra diri seseorang didefinisikan dalam istilah “saya” atau “kita”.

Masculinity (Maskulinitas). Sisi maskulinitas dimensi ini mewakili preferensi dalam masyarakat untuk meraih prestasi, kepahlawanan, ketegasan, dan penghargaan dalam kesuksesan. Masyarakat pada umumnya lebih kompetitif. Sebaliknya untuk feminisme, lebih menyukai kerjasama, kerendahan hati, memperhatikan yang lemah, dan kualitas hidup. Masyarakat pada umumnya lebih berorientasi pada konsensus. Dalam konteks bisnis, maskulinitas melawan feminitas terkadang juga dikaitkan dengan budaya “Tangguh vs. Lembut”.

Uncertainty Avoidance (Penghindaran Ketidakpastian). Dimensi ini mengungkapkan tingkat dimana anggota masyarakat merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Masalah mendasar disini adalah bagaimana sebuah masyarakat berurusan dengan fakta bahwa masa depan tidak akan pernah diketahui: haruskah kita mencoba mengendalikan masa depan atau membiarkannya terjadi? Negara-negara yang menunjukkan nilai yang tinggi pada dimensi ini mempertahankan keyakinan dan perilaku yang kaku dan tidak toleran terhadap perilaku dan gagasan yang tidak resmi. Masyarakat dengan nilai yang rendah menunjukkan bahwa mereka mempertahankan sikap yang lebih santai dimana praktik lebih penting dari pada prinsip.

Dalam setiap organisasi pasti memerlukan seorang yang menempati posisi sebagai seorang pemimpin (*leader*). Menurut John D. Piffner & Robert Presthus, kepemimpinan adalah seni dari mengkoordinasikan dan memotivasi orang-orang dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan akhir. George R. Terry mengatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan dari seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja bersama dalam mencapai tujuan yang diinginkan

pemimpin. Menurut James A.F. Stoner, kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi tugas yang berhubungan dengan aktivitas dalam anggota kelompok (Subianto, 2004).

Dari berbagai macam pendapat mengenai arti dari kepemimpinan, terdapat dua macam dominan yaitu mempengaruhi dan saling mempengaruhi. Mempengaruhi memberi kesan satu arah, sedangkan saling mempengaruhi memberi kesan dua arah. Dalam hal memimpin, terdapat hubungan antar manusia didalamnya. Sebagai pemegang peranan sentral dalam sebuah organisasi, maka seorang pemimpin memiliki beragam fungsi yang harus dijalankan. Tidak hanya memberikan arahan, seorang pemimpin juga harus dapat mendorong, dan memotivasi dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Stephen Covey (2005), terdapat 4 fungsi kepemimpinan, yaitu:

Fungsi Perintis (*Pathfinding*)

Fungsi ini mengungkapkan bagaimana upaya sang pemimpin memahami dan memenuhi kebutuhan utama para *stakeholder*-nya, misi dan nilai-nilai yang dianutnya serta yang berkaitan dengan visi dan strategi, yaitu kemana perusahaan akan dibawa dan bagaimana caranya agar sampai kesana.

Fungsi Penyelaras (*Aligning*)

Fungsi ini menjelaskan bahwa didalam suatu organisasi yang memiliki anggota dengan karakter yang berbeda-beda, pemimpin harus mampu mensinergiskan dan menyelaraskan seluruh sistem dalam organisasi tersebut. Tujuan penyelaras ini adalah agar bagian-bagian tersebut sesuai dengan strategi yang ada dalam mencapai visi yang digariskan.

Fungsi Pemberdaya (*Empowering*)

Pemimpin harus mampu menghidupkan suasana di lingkungan kerjanya, agar setiap komponen yang berada didalamnya memiliki rasa semangat dalam bekerja untuk dapat memberikan hasil yang terbaik dan memiliki komitmen yang kuat. Pemimpin juga harus memahami sifat pekerjaan dan tugas yang diembannya. Dalam pendelegasian tugas, pemimpin juga harus memahami seberapa besar tanggung jawab dan otoritas yang harus dimiliki, siapa anggota yang dapat mengerjakan tugas tersebut, apa alasan anggota tersebut mengerjakan pekerjaan tersebut, apa alasan anggota tersebut mengerjakan pekerjaan itu, bagaimana cara anggota tersebut mengerjakan pekerjaan tersebut, dukungan seperti apa yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dan bagaimana cara mempertanggung jawabkan hasilnya.

Fungsi Contoh/teladan (*Modeling*)

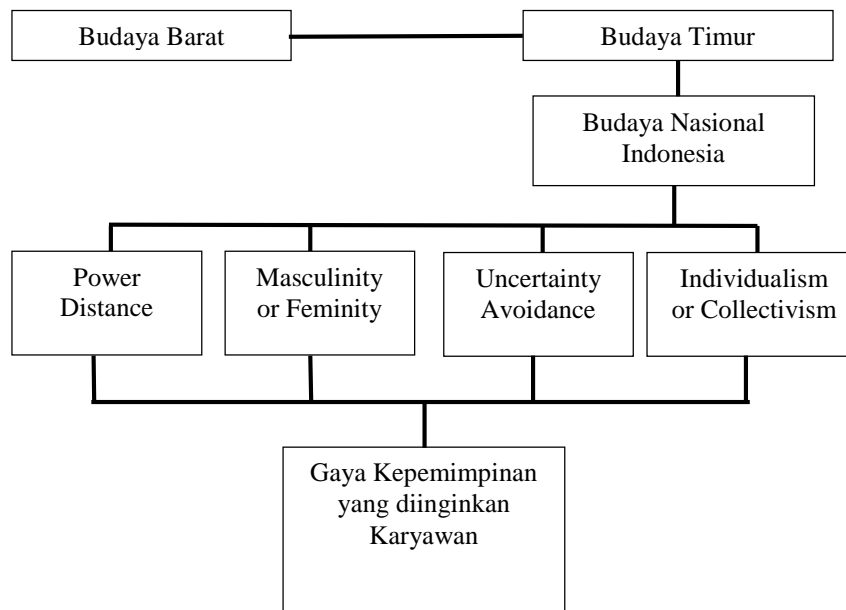
Bagaimana seorang pemimpin dapat menjadi panutan bagi setiap orang yang ia pimpin. Ia harus dapat menjadi contoh bagi anggotanya, seperti dalam hal perilaku, tutur kata, sikap agar dapat membawa organisasi ke arah yang lebih baik. Pemimpin juga harus mampu bertanggung jawab atas setiap tutur kata, sikap, dan keputusan yang telah diambil.

Peran budaya dalam kepemimpinan tidak dapat dipungkiri. Penelitian dari Hofstede (1980) dalam dimensi budaya dari kepemimpinan sangat terkenal. Hofstede (1980) mengungkapkan bahwa terdapat 4 dimensi utama yang membedakan budaya, yaitu *power distance*, *individualism*, *masculinity*, and *uncertainty avoidance*. Hofstede (1980) berpendapat bahwa dalam mempelajari nilai kita akan membandingkan individu, dalam mempelajari budaya kita akan membandingkan kelompok.

Terkait dengan kepemimpinan, karyawan disetiap negara mempunyai gaya kepemimpinan yang mereka inginkan. Hal ini dapat dijelaskan dari penelitian yang telah dilakukan di berbagai negara, seperti di negara Iran, karyawan mengharapkan pemimpin yang jujur, visioner, dan murah hati. Di China, karyawan menginginkan pemimpin yang mementingkan toleransi untuk kebebasan. Di Amerika, karyawan melihat dirinya relatif pada tingkat yang sama dengan, atasannya. Pemimpin lebih memperhatikan mengenai masalah kinerja karyawannya. Di Indonesia, karyawan menginginkan pemimpin yang tidak hanya memimpin, namun juga sebagai pelindung, mentor, ayah, dan harus bertanggung jawab bagi mereka dan keluarga mereka.

Budaya barat memiliki pengaruh terhadap budaya timur sebagai dampak dari globalisasi. Indonesia yang merupakan bagian dari budaya timur tidak lepas dari pengaruh tersebut. Pada penelitian ini, peneliti ingin melihat bagaimana pandangan karyawan terhadap pemimpinnya. Hal ini dilihat dari dimensi budaya nasional di Indonesia.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Pemilihan Sampel

Dalam hal ini, fokus peneliti adalah tentang gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh karyawan pada lembaga pemerintahan, dimana objeknya adalah pemimpin dan staf pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia daerah Provinsi Jawa Tengah. Sedangkan sampel yang dipilih berjumlah beberapa orang yang bekerja pada BPSDMD Provinsi Jawa Tengah yang kriterianya telah ditentukan oleh peneliti. Kriteria yang peneliti tentukan berupa lamanya masa kerja minimal 7 tahun dengan 5 tahun penempatan di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah dan berstatus sebagai seorang PNS. Hal ini didasarkan bahwa, pekerja yang telah bekerja selama 7 tahun telah diangkat dari CPNS menjadi PNS dan 5 tahun mengartikan bahwa karyawan tersebut telah mengalami pergantian pimpinan setidaknya 2 kali. Data dari penelitian ini didapatkan dengan mewawancarai 8 pegawai negeri sipil dan melakukan observasi langsung di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah adalah lembaga pemerintahan yang berdiri pada tahun 1972. Lembaga ini bergerak dibidang pengelolaan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) di Jawa Tengah yang dipimpin oleh seorang kepala badan (eselon IIa). BPSDMD Provinsi Jawa Tengah terletak di Jalan Setiabudi Nomor 201A Semarang, berdiri di atas lahan kurang lebih seluas 20 Ha dan menyatu dengan kompleks Kantor Badan Lingkungan Hidup Provinsi Jawa Tengah, Badan Arsip dan Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Tengah dan BKD Provinsi Jawa Tengah.

Tabel 3
Profil Narasumber

No	Nama	Jabatan	Masa Kerja	Kode
1.	Tony Agus B.	Kasubid P3TPK	28 tahun	N1
2.	Budi Santoso	Kasubid Sertifikasi Kompetensi	17 tahun	N2
3.	Mustari	Analisis Kebutuhan Diklat	12 tahun	N3
4.	Endang R.N	Analisis Kebutuhan Diklat	7 tahun	N4
5.	Susy Prihati Astuti	Analisis Hukum, Humas, dan Organisasi	26 tahun	N5
6.	Natalia Henriany	Pengelola Data Kepegawaian	12 tahun	N6
7.	Rohmy Irma Astuti	Staff	13 tahun	N7
8.	Mukhit	Pengadministrasian Barang	30 tahun	N8

Dimensi Budaya Nasional Hofstede Power Distance

Pemberian kesempatan dalam menyuarkan aspirasi telah dilakukan oleh pimpinan. Baik N1 dan N2 selaku pimpinan telah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyuarkan aspirasi mereka pada saat rapat dan diskusi. Menurut N2, sebagai seorang pemimpin dia membutuhkan aspirasi dari bawahannya. Berikut pernyataan N2 :

“Saya *open* ya orangnya. Saya bukan orang yang pintar dan saya butuh mereka dan ketika ada hal yang kurang berkenan silahkan disampaikan.”(N2)

Pernyataan N2 didukung oleh N3, N6, N7, N8. Bawahan mengatakan bahwa mereka diberi kesempatan oleh pimpinan untuk menyuarkan aspirasi mereka mengenai pekerjaan yang mereka lakukan. N3 dan N8 mengatakan dengan yakin bahwa hak kebebasan bersuara diberikan pada staff, didukung juga dengan perkataan N6 yaitu dengan menyuarkan aspirasi, mereka dapat menyumbangkan pemikiran. Kemudian N7 mengatakan aspirasi disuarakan untuk membenahi tupoksi yang ada. Berikut pernyataannya :

“Kami diberi kesempatan untuk menyuarkan aspirasi kami untuk membenahi tupoksi yang ada. Karena ada yang merasa tupoksinya terlalu berat, bisa dibagi ke teman yang lain. Dibalikkan lagi kepada pimpinan dan pimpinan yang membagikan tugas lagi. Jadi kita benar-benar tidak ada monopoli pekerjaan. Jadi tiap bulan, kita *briefing*, *review* kegiatan kita. Semuanya terbagi rata, jadi tidak ada yang merasa pekerjaan saya berat, yang sana tidak bekerja.” (N7)

Penyuaraan aspirasi dilakukan secara lisan, baik di rapat sesuai dengan pendapat N7 maupun dengan cara dipanggil langsung oleh pimpinan sesuai dengan pendapat N8. Dalam pengambilan keputusan, staff juga diberikan kesempatan untuk memberikan pendapatnya. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh N1 dan N2. Berikut pernyataannya :

“banyak juga keputusan yang sebenarnya sebuah aspirasi dari usulan teman-teman yang lain.” (N1)

“Seperti yang saya bilang tadi, saya bukan orang pintar dan saya butuh mereka. Jadi setiap keputusan yang ada, saya diskusikan ke staff saya. Saya minta saran ke mereka.” (N2)

Walaupun memang setiap pendapat staff tidak langsung menjadi hasil akhir, pendapat akan dijadikan bahan perbandingan dan keputusan tetap ditangan pimpinan. Pernyataan ini juga di dukung oleh N8 sebagai bawahannya. Narasumber N4 dan N7 juga membenarkan pendapat dari N1 dan N2. Narasumber N4 berpendapat bahwa staff selalu dilibatkan untuk mengetahui sejauh mana sasaran keputusan tersebut dan N7 berpendapat bahwa masukan-masukan yang ada dikumpulkan guna memecahkan suatu masalah. Berbeda dengan N4 dan N7, narasumber N5 berpendapat bahwa mereka dilibatkan dalam pengambilan keputusan namun tidak semua keputusan. Berikut pernyataannya :

“Tergantung. Kalo memang yang sifatnya rahasia ya itu antar pimpinan saja. Tapi kalo misalnya sifatnya bukan rahasia ya kadang saya dilibatkan.” (N5)

Dan untuk N6 mengatakan bahwa mereka dilibatkan hanya jika sesuai dengan tupoksi mereka.

Individualism

Secara umum, staff sepakat bahwa pimpinan mereka memberikan perhatian seperti itu. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan N3, N4, N5. Mereka berpendapat bahwa mereka mendapatkan perhatian-perhatian seperti menanyakan keadaan keluarga mereka. Berikut pernyataannya :

“Tidak hanya sekedar pekerjaan tapi mengenai rumah pun ditanyakan. Itu kan seperti perhatian pimpinan.” (N3)

“Kita saling memberikan masukan saran, atau mungkin ber *sharing* ria dalam hal-hal “pribadi” yang masih bisa di toleransi. Gimana tentang kesehatan anak.” (N4)

“Ya karna saya dan beliau itu dekat, ya kadang-kadang, “salam ya buat pak Agus. Piye putranya yang nomor 1?” (N5)

Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh pimpinan. N1 mengatakan bahwa setiap hari dibuka dengan salam dan menanyakan kabar putra-putri rekan kerja. N1 menganggap bahwa rekan kerjanya adalah keluarga dikarenakan jam bertemu yang cukup besar yaitu 8 jam. Hal ini diperkuat dengan pernyataan N2 yang mengatakan bahwa sebagai rekan kerja, harus mengenal personal satu sama lain.

Mengenai keharmonisan, semua berpendapat bahwa keharmonisan sangat penting ditempat kerja. Secara umum sepakat kunci untuk menjaga keharmonisan adalah komunikasi. Sesuai dengan pendapat N1 bahwa cara menjaga keharmonisan adalah dengan menjaga komunikasi dengan seluruh karyawan dan setiap masalah yang ada di diskusikan. Diperkuat juga dengan pernyataan N2 yang berpendapat bahwa cara menjaga keharmonisan adalah dengan menanyakan keadaan keluarga rekan kerja lainnya. N6 juga sepakat jika komunikasi adalah kunci sebuah keharmonisan. Dengan komunikasi yang intens juga dapat menciptakan keharmonisan, seperti yang dikatakan oleh narasumber N8. Berikut pernyataannya :

“Dengan komunikasi yang intens ya keharmonisan bisa tercipta ya.” (N8)

Dalam menyelesaikan pekerjaan lebih menyukai secara tim atau individu. Secara umum narasumber sepakat bahwa mereka lebih memilih untuk bekerja secara tim. N2 dengan yakin mengatakan lebih memilih kerja tim. Berikut pernyataan :

“Kerja tim lah, ibaratnya satu pohon kelapa diangkat sendiri, kalo diangkat bareng-bareng kan lebih ringan.” (N2)

Pendapat N2 diperkuat juga dengan pendapat dari N3 yang mengatakan lebih memilih kerja tim agar saling tolong dalam pekerjaan. N4 juga berpendapat hal yang sama, bahwa dengan kerja tim dapat memotivasi anggota tim lain untuk mewujudkan *superteam*. Untuk lingkungan kerja seperti ini, antar rekan kerja saling membutuhkan, tidak bisa berjalan sendiri-sendiri sesuai dengan pendapat dari N7 dan N8.

Mereka saling mempercayai hasil kerja rekan kerja mereka. N1 dan N2 selaku pimpinan memberikan kepercayaan kepada bawahannya dalam penyelesaian pekerjaan karena memang itu tidak akan langsung menjadi hasil akhir, selalu ada filter. Para staff juga saling mempercayai hasil kerja sesama staff. Seperti pernyataan dari N4 yang mengatakan bahwa menghargai hasil pekerjaan rekan kerja adalah dengan mempercayainya. Berikut pernyataannya :

“Saya menghargai pekerjaan teman saya dengan percaya dengan hasil pekerjaan mereka.” (N4)

Masculinity

Secara umum mengatakan bahwa mereka mensyukuri atas pekerjaan yang telah didapatkan. N1 menyatakan bahwa harus mensyukuri apapun yang telah diterima dan akan menyelesaikan tanggung jawab yang telah diambil. N4 menyatakan bahwa dia sangat menyukai pekerjaan ini karena masih dapat memberikan sumbangsih terhadap instansi. Diperkuat juga dengan pernyataan N5 yang menyatakan bahwa ini merupakan cita-cita. N8 juga mengatakan bahwa menjadi seorang PNS adalah idola dan PNS adalah zona nyaman. Seperti N8, N2 juga mengatakan bahwa PNS adalah zona nyaman jika dibandingkan dengan pekerjaan lain. Berikut pernyataannya:

“PNS itu pekerjaan yang paling nyaman. Nuhun sewu, ruangan ber AC, ijin lebih fleksibel.

Coba kao kerja di pabrik ya, kerja tapi gaji ga seberapa itukan capek, keluar pas jam

istirahat, pegang hp ga boleh. Itu kan ga nyaman. Pokoknya harus senang, kalo senang kan berarti bersyukur. PNS itu zona nyaman, serius..” (N2)

N7 juga menyatakan bahwa dalam bekerja kuncinya di mencintai pekerjaan tersebut,

Berkaitan dengan membuat perencanaan, N1 mengatakan bahwa pembuatan perencanaan sangat penting karena jika tidak ada perencanaan, hasil tidak akan maksimal. *Plan, do, check, act*, dan *control* harus ada. Bahkan saat sebelum tidur pun harus sudah memikirkan besok akan mengerjakan apa. Sama halnya dengan N1, N2 juga mempunyai pemikiran yang sama. Narasumber N2 berharap setiap pagi, saat pergi ke kantor sudah punya konsep untuk hari itu. N5 juga memiliki pemikiran yang sama dengan N1 dan N2 bahwa, sebelum pergi harus sudah punya pemikiran akan mengerjakan apa. Berikut pernyataannya :

“kadang-kadang tidur malam itu saya sudah mikir, “besok kerjakan ini, kerjakan ini.” Tidur malam sudah ada angan-angan. Sekarang dikantor, “besok saya tindak lanjuti kerjakan ini..ini..ini.” (N5)

Berbeda dengan N5 yang juga memikirkan pekerjaan dirumah, N6 merencanakan apa yang akan dikerjakannya untuk hari esoknya di tempat kerja sebelum pulang dengan membuat *notes* kecil dan menempelkannya pada layar komputernya. Karena jika sudah di rumah, narasumber N6 harus fokus dengan keluarga. N4 mengatakan membuat matriks perencanaan itu penting sekali karena berkaitan dengan penetapan anggaran dan berdampak pada tujuan dari unit instansi. Perencanaan dibuat agar pekerjaan terencana dan terjadwal agar tidak menumpuk menurut N7 dan N8 mengatakan bahwa dengan adanya perencanaan, pekerjaan secara otomatis akan terselesaikan dengan baik.

Setiap narasumber pernah merasakan lembur, ada yang sering dan jarang. N1 memilih untuk tidak lembur, karena jika lembur akan melibatkan rekan kerja lainnya. N4 menyatakan dirinya sering lembur. Menurut N4 dan N5 lebih baik memaksimalkan waktu yang ada dikantor dari pada harus lembur. N4 mengatakan bahwa, sebagai seorang ibu, keluarga dan pekerjaan harus diseimbangkan, lebih baik membawa pekerjaan pulang daripada menghabiskan waktu di kantor untuk lembur karena bisa bekerja sambil mengurus anak-anak.

Sebagian besar narasumber bersedia jika dimutasi. N1 bersedia untuk dimutasi karena sudah menandatangani surat pernyataan dan berkomitmen untuk hal tersebut. Sejalan dengan N1, N3 dan N4 juga mengatakan bahwa bersedia ditempatkan dimanapun karena merupakan bagian dari sumpah janji PNS. N5 menganggap mutasi sebagai tuntutan kerja, N7 bersedia karena itu merupakan kewajiban bagi PNS.

Berbeda dengan N2, N6, dan N8. Mereka berusaha untuk tidak jauh dari keluarga. N2 mengatakan lebih mengutamakan keluarga. Berikut pernyataannya :

“Kalo saya pribadi keluarga lebih utama ya. Anak-anak saya masih kecil, harapan saya mereka jangan sampai tumbuh tanpa figur seorang bapak. Itu ga menyenangkan dan ga nyaman buat semuanya. Yang saya tinggal juga ga nyaman, saya kerja jauh juga ga nyaman.” (N2)

Sama dengan N2, N6 juga sangat tidak bersedia jika dimutasi karena tidak ingin jauh dari keluarga. N8 mengatakan ingin berada di BPSDMD saja sampai pensiun.

Melihat ukuran kesuksesan dari narasumber, N1 mengatakan bahwa ukuran kesuksesan dirinya adalah jika dapat melakukan yang terbaik dan menjadi yang terbaik, harta dan jabatan hanya bagian kecil dan merupakan imbas dari kesuksesan tadi. Cara N1 mencapai kesuksesannya adalah selalu berusaha, berdoa, berikhtiar, melakukan hal-hal baik, dan harus punya manfaat, sekecil apapun yang kita lakukan. N2, N3, N5, dan N6 memiliki pemikiran yang sama bahwa ukuran kesuksesan berkaitan dengan keluarga, keharmonisan dan kebahagiaan keluarga. Menurut N2, uang dan jabatan tidak menjamin kesuksesan. Didukung pula dengan pernyataan N3 yang mengatakan harta dapat dicari, namun keharmonisan dan kebahagiaan merupakan kesuksesan bagi N3. N5 juga mengatakan jika kesuksesan itu adalah jika keluarga harmonis dan N6 mengatakan kesuksesan itu adalah keluarganya. Berikut pernyataannya :

“Kalo anak-anak saya ga sakit dan pintar. Saya gitu. Saya bisa jaga anak-anak saya. Anak-anak kecil kadang kalo ini sering sakit.” (N6)

N4 mempunyai pandangan yang berbeda, kesuksesan baginya adalah kedisiplinan dan hubungan sosial dengan rekan kerja lainnya. Begitu juga dengan N8 yang mempunyai pandangan yang berbeda mengenai kesuksesan. Kesuksesan dicapai jika dapat melaksanakan pekerjaan

dengan baik. Cara mencapainya adalah dengan menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan.

Bagi N7 kesuksesan adalah kolaborasi dari harta, jabatan, hubungan sosial, ketentraman hidup. Jika ingin mencapai kesuksesan tersebut harus berusaha maksimal hingga batas limit dan harus mau berkembang.

Uncertainty Avoidance

Dilihat dari keberanian dalam mengambil resiko dalam setiap keputusan yang akan diambil, menurut N1 dan N2 mereka telah mendorong bawahannya untuk berani mengambil resiko tersebut. N1 mengatakan bahwa memang PNS dituntut untuk tidak hanya melakukan rutinitas dan staff akan di *push* untuk melakukan inovasi-inovasi baru walaupun mempunyai resiko. N2 berfokus pada menggunakan analisis SWOT untuk melihat resiko mana yang paling rendah.

N4 menguatkan jawaban N1 dan N2 bahwa resiko memang diberikan. Menurutnya, resiko yang ada harus dapat memberikan azas manfaat. N5 juga menganggap pimpinan telah memberikan resiko berupa inovasi-inovasi, jadi staff akan selalu dituntut untuk belajar dan mengembangkan diri. Dengan adanya resiko ini menurut N7 pemimpin ingin melihat sisi kelayakan dan kebertanggung jawaban kita. Berikut pernyataannya :

“Pimpinan juga mengetahui sampai dimana kelayakan kita kan, kebertanggung jawaban kita, kita ditanggung jawabi seperti itu kita bisa mengerjakannya dengan baik atau tidak.” (N7)

Dalam hal pemberian instruksi kerja, N1 selaku pimpinan memberikan instruksi kerja berupa penjelasan singkat dalam sebuah diskusi bersama staffnya. Pemberian instruksi oleh N2 dilihat dari beban tugasnya. Berikut pernyataannya :

“Melihat beban pekerjaannya ya, kalo itu pekerjaan yang saya yakin teman-teman itu bisa dan itu bentuk suatu pembelajaran bagi mereka, saya akan berikan suatu arahan bersifat umum. Kalo itu pekerjaan yang sifatnya detail, saya berikan arahan bersifat detail.” (N2)

N4 mengatakan bahwa pimpinan hanya memberi instruksi secara umum dan staff diminta untuk berimprovisasi dan lebih proaktif. Sama halnya dengan N4, N5 juga mengatakan bahwa pimpinan juga memberikan instruksi secara umum. N6 mengatakan bahwa instruksi yang diberikan cukup jelas dan dapat mengajukan pertanyaan jika ada yang kurang dipahami.

Dalam hal pengendalian diri saat merasa kurang *mood*, secara umum cara yang dilakukan narasumber untuk melakukan pengendalian diri adalah dengan pergi sebentar. Berikut pernyataannya :

“Saya tuh gampang sebenarnya, saya tinggal pergi sebentar, saya cari rokok, apa..apa.. Karena, saya paksakan nanti malah emosi. Tapi kalo keluar sebentar, cari udara segar, liat-liat ijo-ijo terus kembali ke ruangan itu udah beda.” (N2)

“Biasanya saya rehat dulu, maksudnya gini, pekerjaan ya saya tinggal dulu.” (N6)

“Kalo saya mungkin pergi wisata, mengalihkan pikiran dengan cara berkunjung ke bidang lain supaya ga bosan ya” (N7)

“caranya saya hilangin itu ya kadang saya keluar dulu ngopi lah, gawe jalan-jalan keruangan lain sambil komunikasi dengan teman.” (N8)

Jika penyebab kurang *moodnya* berasal dari rekan sekerja, N1 menganggap tidak boleh cuek terhadap kondisi seperti itu dan melakukan diskusi/ *sharing* mengenai masalah yang ada. N7 juga mengatakan, jika memang rekan kerja yang terkait sudah mulai berbicara, minimal kita juga harus mengeluarkan pendapat kita. N6 dan N8 mengatakan bahwa, kita harus tetap ber-*positive thinking*, tidak boleh *suudzon*.

Fungsi Kepemimpinan

Fungsi Perintis (*Pathfinding*)

Sebagai pimpinan, N1 telah memberikan pengarahan terkait visi-misi BPSDMD kepada para staff dengan cara berdiskusi. Berikut pernyataannya :

“Dalam batas kemampuan saya, insya Allah sudah. Caranya adalah saya lebih suka berdiskusi dengan orang-orang yang terlibat dengan pekerjaan saya. Artinya kita mencoba memahami alur dari pekerjaan itu, bagaimana pencapaiannya kemudian kita bagi-bagi tugas, dan saya adalah orang yang terbuka untuk segala masukan.” (N1)

Jawaban N1 diperkuat dengan jawaban narasumber N3-N8 sebagai staff mengatakan bahwa pimpinan mereka telah memberikan arahan kepada pegawai. N3 mengatakan bahwa strategi yang

digunakan oleh pimpinan adalah memberikan keleluasaan berfikir. Kemudian N5 mengatakan bahwa strategi yang digunakan adalah tidak mengabaikan renstra yang telah dibuat dan mau turun langsung. Selaras dengan pendapat N5, N7 juga mengatakan demikian. Pimpinan dirasa lebih persuasif. Pendapat N8 terhadap strategi yang dilakukan adalah mencapai capaian kerjanya dan jangan sampai terjadi masalah.

Fungsi Penyelaras (*Aligning*)

Pemimpin sebagai penyelaras adalah pemimpin yang mampu mensinergiskan seluruh sistem yang ada di organisasi tersebut. Pemimpin mengenal baik karyawan dan setiap hal yang ada di organisasi. Penyelarasan telah terjadi di BPSDMD Prov. Jawa Tengah.

Pimpinan mengatakan bahwa mereka telah melakukan penyelarasan terhadap staffnya. N1 menggunakan cara saling mengisi. Perbedaan yang ada coba dipadupadankan dan jika ada yang sulit berkembang tetap diberikan informasi dan akan di *push* sampai batas limitnya, jika limitnya kurang dari target yang ditentukan, akan dikejar bersama-sama. Cara yang sama dilakukan oleh N2 yaitu setiap kekurangan dan kelebihan masing-masing orang di sinergiskan agar dapat saling membantu.

Secara umum, menurut N3-N8 penyelarasan telah dilakukan terhadap sistem yang ada. N6 mengatakan bahwa sudah ada usaha yang cukup besar yang dilakukan oleh pimpinan dalam melakukan penyelarasan. Disisi lain, N8 dan N5 mengatakan bahwa pimpinan telah dekat dan mengenal staffnya dengan baik. Menurutnya, pimpinan memberikan tugas sesuai dengan kemampuan dari staff tersebut. Didukung dengan pernyataan dari N7, yaitu :

“jadi kita tidak ada namanya memojokkan karakter yang berbeda-beda tadi dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda itu tadi tidak ada sama sekali disini. Tapi kan yang pasti setiap kali kita harus ada evaluasi, ada perbaikan, itu tetap harus di kedepankan.”
(N7)

Kemudian N3 mengatakan bahwa cara yang digunakan oleh pimpinan dalam melakukan penyelarasan yaitu melihat kondisi *real* staffnya. Pernyataan N3 juga didukung oleh N8 yang mengatakan hal serupa.

Semua narasumber sepakat bahwa memang tidak pernah ada konflik besar, hanya ada konflik-konflik kecil seperti perbedaan pendapat. Dalam penyelesaian konflik, N1 ingin penyelesaian dilakukan dengan sama-sama duduk dan berpikir jernih untuk mencari akar masalahnya. Sejalan dengan N1, N2 juga mengatakan bahwa setiap masalah di kaji dan jika tetap tidak menemukan jalan keluar, akan dipanggil seorang ahli untuk memediasi. Kemudian N4 mengatakan bahwa konflik diselesaikan secara kekeluargaan dan diselesaikan dengan cara baik-baik. N3 dan N6 mengatakan bahwa pimpinan akan memanggil staff yang terlibat dalam konflik tersebut dan menyelesaikan masalah yang ada.

Fungsi Pemberdaya (*Empowering*)

Secara umum, seluruh narasumber staff sepakat bahwa mereka pernah diberikan pendelegasian tugas. Ketika pimpinan memiliki dua kegiatan di hari yang sama dan memang tingkat urgensinya sama, maka pimpinan memiliki wewenang untuk mendelegasikan tugas tersebut kepada staff nya.

Hal ini dibuktikan dari N7 yang di tugaskan sebagai protokol dan untuk mendukung tugasnya, pemimpin telah menugaskan N7 untuk mengikuti diklat. Berikut pernyataannya :

“makanya saya didiklatkan sampai 2 kali. Di Jakarta itu bahkan isinya resmi untuk keprotokolan ke Presidenan, terus belum puas sampai disana, disini diberikan kepercayaan lagi untuk ikut diklat yang diselenggarakan disini di Patra Jasa.” (N7)

N3 juga diberikan pendelegasian tugas sebagai perwakilan rapat, karena dianggap mampu dan siap. Mendukung pernyataan N3, N1 dan N2 sebagai pimpinan memang memberikan sebuah pendelegasian tugas kepada staff yang dianggap berkompeten. Para staff sepakat menganggap bahwa pendelegasian tugas yang diberikan merupakan suatu penghargaan yang tidak semua orang dapat rasakan.

Dalam memberangkatkan staff untuk melaksanakan pendelegasian tugas, pimpinan juga telah memberikan pemahaman kepada staff tersebut. Sesuai dengan yang telah dikatakan oleh N1, bahwa staff akan dibekali dengan poin-poin besar yang harus staff tersebut pegang ketika melakukan pendelegasian tersebut. Hal ini dibenarkan oleh N3. Berikut pernyataannya :

“diberi masukanlah gimana nanti bersikap, bertindak, atau mewakili pimpinan seperti apa.”
(N3)

Fungsi Contoh/Teladan (*Modeling*)

Pemimpin memang harus dapat dijadikan panutan oleh staffnya. Setiap tindak-tanduk pemimpin memang akan langsung terlihat dan membawa pengaruh terhadap perilaku staff. Dilihat dari pernyataan narasumber N3-N8, secara keseluruhan sudah menjadi panutan. Bahkan N7 mengatakan bahwa pimpinan tidak hanya dikatakan sebagai panutan, tapi suri tauladan. Berikut pernyataannya :

“Mereka saya pikir bukan cuma *role model* ya, tapi suri tauladan. Maksudnya, semua arahannya, tutur katanya, semua bisa kita contoh.” (N7)

Penyataan N7 didukung juga dengan pernyataan dari N5 yang mengatakan bahwa pemimpin saat ini dapat dikatakan telah menjadi panutan, karena bisa menjadi pengayom, pendengar yang baik, solutif, dan dalam pengambilan keputusan pun baik. Namun memang terdapat kekurangan, seperti yang dikatakan oleh N8 bahwa pemimpin kurang memiliki sifat kebabakkan atau dapat dikatakan kurang dewasa. Penyataan N8 juga didukung dengan pernyataan N6. Berikut pernyataannya :

“masih banyak yang harus beliau pelajari, masih banyak yang harus beliau pahami tentang masing-masing orang, masing-masing kebutuhan orang, masih harus pelajari tentang bagaimana cara bersikap lebih bijaksana kepada bawahan.” (N6)

KESIMPULAN

Budaya nasional adalah sebuah pedoman bagi karyawan. Sebagai sebuah pedoman, dimensi budaya nasional memberikan arah kepada karyawan untuk dapat mengetahui pemimpin yang mereka inginkan. Dilihat dari dimensi budaya nasional, karyawan di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah dapat merasakan bahwa pemimpin yang mereka inginkan adalah pemimpin yang dapat memberikan penjelasan akan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab karyawan tersebut. Selama bekerja, karyawan beranggapan bahwa apa yang mereka inginkan telah sesuai dengan apa yang dilakukan oleh pimpinan mereka, seperti halnya dalam hal menjaga keharmonisan. Dimana pemimpin telah berusaha menjaga keharmonisannya dengan karyawannya.

Karyawan memiliki pandangan akan pemimpin yang mereka inginkan, dimana mereka menginginkan pemimpin yang mau mendengarkan aspirasi mereka, mau melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, memberikan perhatian tidak hanya mengenai urusan kerjaan, namun juga urusan diluar pekerjaan, pemimpin yang tidak hanya memerintah, namun juga ikut turun langsung dalam menjalankan perintah tersebut, saling menopang antar rekan kerja.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah adalah badan pemerintahan yang merupakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang pengelolaan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam bekerja, badan ini menerapkan sistem kekeluargaan, dimana pemimpin dianggap dapat mengayomi dan menaungi mereka dalam pekerjaan, namun tetap tidak melanggar aturan yang ada.

REFERENSI

- Basrowi & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta
- Covey, S (2005). *The 8th Habit*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Creswell, J.W. (1994). *Research Design Qualitative & Quantitative Approach*. London: Publication.
- Denzin dan Lincoln (ed) (1994), *Hand Book Of Qualitative Research*, Sage Publication. Thousan oaks, London. 1994: 236-237.
- Drucker, Peter. (1977). *An Introductory View of Management*. New York: Harper & Row.
- Emzir. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halida, Oktarisa. (2013). *Karier, Uang, dan Keluarga: Dilema Wanita Pekerja (Studi Fenomenologi Wanita Karier Pada Instansi Kepolisian, Keamanan, dan Perbankan)*. Skripsi, Fakultas Ekonomika Dan Bisnis, Universitas Diponegoro.



- Hofstede, Geert. (1980). *Culture Consequences, International Differences In Work Related Values*. SAGE Publications: Newbury park.
-
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov. 2010. *Culture and Organization 3rd edition*. New York: Mc GrawHill.
- Hogg, M.A., & Vaughan, G.M. (2005). *Introduction to Social Psychology (4th Ed)*. Australia: Pearson Prentice Hall.
- Irawanto, Dodi W. 2009. "An Analysis of National Culture And Leadership Practices In Indonesia" dalam *Journal of Diversity Management*. No. 2/Vol. 4. hlm.41-48.
- Irawanto, Dodi W., Ramsey, Phil L. Dan David C. Tweed. 2012. "Exploring paternalistic leadership and its application to the Indonesian public sector" dalam *The International Journal of Leadership in Public Services*. No.1/Vol.8. hlm. 4-20.
- Irawanto, Dodi W., Ramsey, Phil L. Dan James C. Ryan. 2011. "Challenge of leading in Javanese culture" dalam *Asian Ethnicity*. No.2/Vol.12. hlm.125-139.
- Kaplan, David & Albert A. Manners. (1999). *Teori Budaya*, Landung Simatupang (terj.), Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Koentjaraningrat. (1990). *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Littrell, Romie F. 2002. "Desirable leadership style behaviour of multi-cultural managers in China" dalam *Journal of Management Development*. No.1/Vol.21. hlm. 5-74.
- Lodico, G, Marguerite, Dean T. Spaulding, Katherine H. Voegtle. 2006. *Methods in Educational Research From Theory to Practice San Fransisco*. Jossey Bass.
- Lofland, John dan Lyn H. Lofland. (1984). *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Belmont, Cal: Wads worth Publishing Company.
- Mas'ud, F. 2002. *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*. BP Undip Semarang.
- Mas'ud, F. (2015). *Menggugat Manajemen Barat*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Miles, M.B dan Huberman, A.M. (1984) *Qualitative Data Analysis: A Source Book or New Methods*. Beverly Hills: Sage Publication.
- Moh. As'ad, S. (1986). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia-Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan-Suatu Pendekatan Psikologik*. Yogyakarta: Libertyt Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nawawi, H., & Hadari, M. (2004). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazarian, A., dan Peter Atkinson. 2013."Impact of Culture on Leadership Style: The Case of Iranian Organisations" dalam *World Applied Sciences Journal* 28. hlm. 770-777.
- Oc, B., Bashshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2015). *Leader humility in Singapore*. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 68-8-.
<http://doi.org/10.1016/j.leaf.2014.11.005>
- Patton, M. Q (1980). *Qualitative Evaluation Method*, Beverly Hills, London, Sage Publication.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi (16th ed)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siegel and Marconi. (1989). *Behavioral Accounting*. South Western Publishing Company.
- Savery, Lawson K., dan Pamela A. Swain. 1985. "Leadership Style: Differences between Expatriates and Locals" dalam *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 6. hlm. 8-11
- Subianto, A. (2004). *Kepemimpinan Organisasi*. Yayasan Bermula dari Kanan.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suharnomo. 2016. *Manajemen Indonesia : Strategi Mengelola Karyawan Dalam Perspektif Budaya Nasional*. Rajawali Pers.
- Sutarto. (2006). *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Tampubolon, Biatna D. 2007. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. Jurnal Standardisasi. No. 9. Hlm. 106-115.



- Taylor, B. E. (1871). *Primitive Culture: Research into The Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom* (Vol. II). London: Albemarle Street.
- Tripathi, Smita., Prabhakar, Guru Prakash. Dan Joyce Liddle. 2015. “Leadership insight from the top: exploring leadership through the narratives of CEOs in India” dalam *The International Journal of Public Leadership*. No.3/4/Vol. 11. hlm. 126-146.
- Widyahartono, B. (2007). *Telaah Kepemimpinan Efektif*. Antara News.
www.bpsdmd.jatengprov.go.id/v1/
www.geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html
www.ir.binus.ac.id/2016/11/11/kepemimpinan-amerika-serikat/
- Zubair, Ahmad Charris (2003), “*Membangun Etika Kesadaran Multikulturalisme Di Indonesia*”
Yogyakarta: Jurnal Filsafat, Agustus 2003, Jilid 34, Nomor 2.