

PERAN KEPEMIMPINAN JAWA (Studi Eksplorasi pada CV Batik Indah Rara Djonggrang Yogyakarta)

Dani Nur Rahman, Fuad Mas'ud¹

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 Javanese leadership in the Java company, which was owned by the leader and employee. The purpose of this research was to know the understanding and view of the owner of the company to Javanese leadership. Starts from identifying leader and employee perception on the practice leadership based on the values in the Javanese culture.

Javanese culture which was the root of the Java society, had a big part in the character building of the leader in Indonesia. The practice leadership based on the value in th Javanese culture become an integral part in the Javanese leadership practice in company.

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

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

PENDAHULUAN

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

Gibson dkk (1994) mengemukakan kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*noncoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Maxwell (dalam Wahjono, 2010) mengemukakan kepemimpinan adalah pengaruh dan kemampuan memperoleh pengikut dan menjadi seorang yang diikuti orang lain dengan senang hati dan penuh keyakinan. Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan sementara bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan khusus dalam mempengaruhi orang lain dalam kelompoknya dengan atau tidak tanpa pengangkatan secara resmi untuk mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan lebih erat kaitannya dengan fungsi penggerakkan (*actuating*) dalam manajemen. Fungsi penggerakkan mencakup kegiatan memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, dan bentuk-bentuk pengaruh pribadilainnya. Fungsi tersebut juga dianggap sebagai tindakan mengambil inisiatif dan mengarahkan pekerjaan yang perlu dilaksanakan dalam sebuah organisasi. Dengan demikian *actuating* sangat erat kaitannya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan agar tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai seperti yang diinginkan.

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

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

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

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

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

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 dalam Mas'ud, 2010)

Hofstede (dalam Mas'ud, 2010) mengemukakan budaya adalah pemrograman pikiran secara kolektif yang membedakan sekelompok manusia satu dengan kelompok yang lain (*culture is the collective programming of mind which distinguishes one human group to another*). Definisi 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 (dalam Ram, A dan Sobari, 1999) mengemukakan kebudayaan adalah kompleks keseluruhan dari pengetahuan, keyakinan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat, dan semua kemampuan dan kebiasaan yang lain yang diperoleh oleh seseorang sebagai anggota masyarakat. Bila dinyatakan lebih sederhana, kebudayaan adalah segala sesuatu yang dipelajari dan dialami bersama secara sosial oleh para anggota suatu masyarakat. Seseorang menerima kebudayaan sebagai bagian dari warisan sosial dan bisa membentuk kebudayaan kembali dan mengenalkan perubahan-perubahan yang kemudian menjadi bagian dari warisan generasi berikutnya.

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

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

Purwadi (2005) mengemukakan pengertian ungkapan tersebut adalah:

1. *Gotong royong* adalah kerja sosial yang besar dan berat tetapi terasa ringan dan riang karena ditangani orang banyak secara ramai-ramai. Masing-masing warga masyarakat terlibat sesuai dengan profesi dan kemampuannya. *Gotong royong* merupakan cara paling mudah untuk

memobilisasi partisipasi warga negara sehingga pemecahan persoalan mudah dilakukan. Kehidupan masyarakat tradisional biasanya semangat gotong royong terasa lebih kuat. Hubungan antar individu tidak dilandasi semata-mata oleh karena untung rugi material. Hidup memerlukan kebersamaan untuk mencapai keselarasan dan kebahagiaan.

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

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

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

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

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

Robbins (1996) 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 yang telah diorganisasikan 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 sosial kelompok/organisasinya.

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

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

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan pemimpin.

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

1. Fungsi Instruktif

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

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak lain. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin sering kali memerlukan pertimbangan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi itu dapat dilakukan secara terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dinilainya mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*), yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Konsultasi dapat dilakukan melalui arus sebaliknya, yakni dari orang-orang yang dipimpin kepada pemimpin yang menetapkan keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya. Konsultasi dapat dilakukan secara perseorangan atau kelompok dengan jumlah anggota yang terbatas. Konsultasi dapat berupa memberi kesempatan menyampaikan saran dan pendapat sebelum atau sesudah keputusan ditetapkan.

3. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan dan sesama orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi/jabatan masing-masing. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4. Fungsi Delegasi

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

5. Fungsi Pengendalian

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

Bagi masyarakat Jawa, ada istilah *Ilmu Hastha Brata* yang disosialisasikan dalam pewayangan. *Ilmu Hastha Brata* bukanlah ilmu sembarangan, melainkan *Ilmu penthingan*. Sebab, seperti digambarkan dalam pewayangan, ilmu tersebut telah mengantarkan kesuksesan dua orang

raja besar titisan Bathara Wisnu, yakni Sri Rama Wijaya, Raja Ayodya dan Sri Bathara Kresna, Raja Dwarawati dalam memimpin negara.

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

Peneladanan delapan perwatakan alam tersebut, yakni sebagai berikut:

1. Bumi

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

2. Matahari

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

3. Bulan

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

4. Bintang

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

5. Api

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

6. Angin

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

7. Laut atau samudra

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

8. Air

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

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

1. *Ing ngarsa sung tuladha*

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

2. *Ing madya mangun karsa*

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

3. *Tutwuri handayani*

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

METODE PENELITIAN

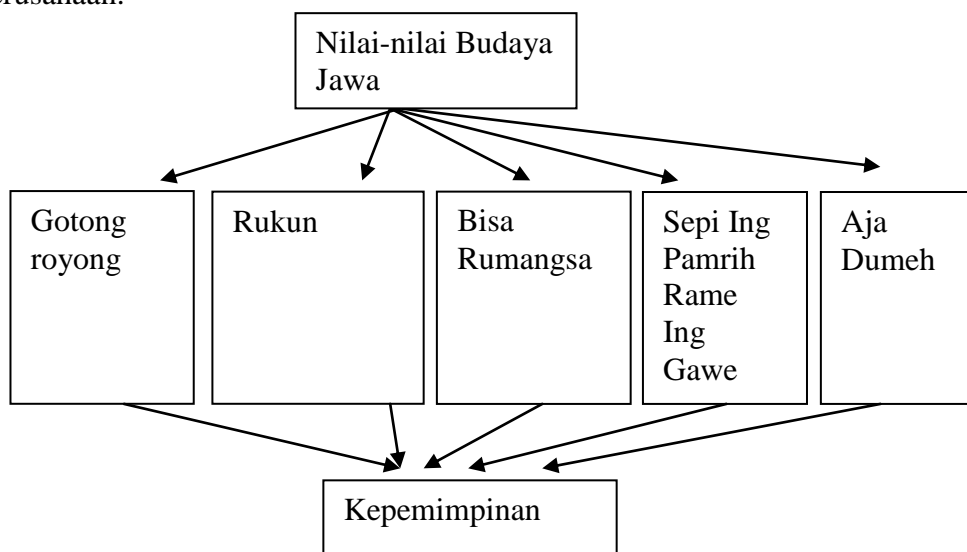
Pemilihan Sampel

Dalam hal ini, fokus peneliti adalah tentang peran kepemimpinan Jawa pada perusahaan, dimana obyeknya adalah pimpinan dan para pekerja CV Batik Indah Rara Djonggrang sebagai perusahaan yang menerapkan kepemimpinan Jawa sekaligus menjadi bagian dari narasumber dalam penelitian ini. Sedangkan sampel yang dipilih berjumlah beberapa orang yang bekerja pada perusahaan CV Batik Indah Rara Djonggrang yang kriterianya telah ditentukan oleh peneliti. Kriteria yang peneliti tentukan berupa lamanya masa kerja minimal 10 tahun. Hal ini didasarkan bahwa, pekerja yang telah bekerja lebih dari kriteria tersebut dianggap sudah benar-benar memahami penerapan kepemimpinan Jawa yang dilakukan oleh perusahaan. Peneliti tertarik untuk mengetahui sejauh mana peran kepemimpinan Jawa pada perusahaan Jawa, yang dimiliki oleh pimpinan dan pengikutnya. Namun secara spesifik tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pemahaman dan pandangan pemilik perusahaan terhadap kepemimpinan Jawa.

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

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

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



HASIL PENELITIAN

Perusahaan Batik Indah Rara Djonggrang adalah perusahaan yang bergerak dalam industri pembuatan dan perdagangan batik. Perusahaan ini didirikan di Yogyakarta, tepatnya di Jl. Tirtodipuran No. 6A (18) Yogyakarta pada tanggal 25 Oktober 1958 oleh Bapak dan Ibu Agus Suwito yang pada saat itu berbadan hukum perusahaan perseorangan. Dengan seiringnya waktu yang terus berjalan, perusahaan ini mengalami perubahan badan hukum, yakni menjadi CV (*Comanditer Venotschop*) berdasarkan keputusan pada Akta Notaris No. 13, tanggal 5 Juni 1973 dan Akta Notaris No. 04, tanggal 1 Mei 1987 oleh Notaris RM. Soerjanto Partaningrat SH.

Ciri khas yang tercermin pada perusahaan CV Batik Indah Rara Djonggrang adalah lebih mengutamakan kepada padat karya (*Labour Intensive*) dimana dalam proses produksi hampir keseluruhan tahapan prosesnya bersifat manual, sehingga memerlukan jumlah tenaga kerja yang relative banyak dan berorientasi pada ekspor ke luar negeri (*Export Oriented*) dimana hal tersebut terlihat dari besarnya konsumen wisatawan mancanegara serta proporsi penjualan ekspor yang cukup besar.

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 jawa yang ada di wilayah Yogyakarta, 4 responden dipilih berdasarkan kriteria masa pengabdian minimal 10 tahun berdasarkan yang diambil dalam sampel penelitian. Adapun nama-nama responden adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Nama Responden

Kode	Nama Responden	Jabatan	Masa Kerja
R1	Gati Andhitya P	Manajer Operasional	10 tahun
R2	Supoyo	Pengawas Produksi	15 tahun
R3	Hartono	Pemotong bagian jahit	30 tahun
R4	Anik	Pengawas Konveksi	10 tahun

Persepsi Pemimpin dan Kayawan Perusahaan terhadap Penerapan Kepemimpinan yang Berdasarkan Nilai-Nilai Utama dalam Budaya Jawa

1. Bisa Rumangsa

Seorang pemimpin perusahaan di CV Batik Indah Rara Djonggrang menurut seluruh responden menyebutkan bahwa, seorang pemimpin di CV Batik Indah Rara Djonggrang dalam memimpin perusahaan guna mencapai visi dan misi perusahaan adalah dengan tidak memaksa karyawan untuk mencapainya. Seperti yang diungkapkan salah satu responden (R2) :

“baik, ga, memaksa”

Pemimpin perusahaan juga menyebutkan bahwa dalam memimpin perusahaan dengan cara musyawarah. Seperti yang diungkapkan responden (R1):

“Demokrasi. Slalu berkomunikasi dengan bawahan segala sesuatunya. Dalam hal ini, bawahan pimpinan kan manajer dan kepala bagian, jadi tidak langsung direct ke karyawan tapi diajak diskusi dengan kepala bagian”

Peneliti menyimpulkan bahwa demokrasi yang dimaksud oleh responden adalah musyawarah. Hal ini didasarkan atas penjelasan pernyataannya. Pengertian demokrasi dan musyawarah berbeda. Demokrasi adalah hukum/pemerintahan dari rakyat untuk rakyat, yaitu rakyat sebagai pemegang mandat kekuasaan. Yang pertama sekali menggunakan istilah demokrasi ini adalah Plato. Ditegaskan bahwa sumber kebijaksanaan dalam demokrasi ini adalah kesepakatan umum dan kemauan rakyat.

Menurut bahasa, syura (musyawarah) memiliki dua pengertian, yaitu menampakkan dan memaparkan sesuatu atau mengambil sesuatu. Sedangkan secara istilah, beberapa ulama terdahulu telah memberikan definisi syura (musyawarah), yang mendefinisikan syura (musyawarah) sebagai proses mengemukakan pendapat dengan saling merevisi antara peserta syura. Demokrasi tidak

identik dengan musyawarah dalam Islam. Dan keduanya tidak akan bertemu, dengan alasan-alasan sebagai berikut:

1. Demokrasi bukan berasal dari ajaran Islam, sedangkan musyawarah dalam Islam, Allah sendiri yang memerintahkan, (Asy-Syura : 36), (Ali Imran : 159). Keduanya tidak akan bertemu, dengan alasan-alasan sebagai berikut:

2. Musyawarah dalam Islam berkaitan besar dengan siasat/politik umat yang hanya diikuti oleh ahlul halli wal'aqdi (yaitu para ulama), orang-orang saleh lagi ikhlas. Adapun demokrasi diikuti oleh segala lapisan dan golongan termasuk di dalamnya orang kafir, penjahat, orang jahil, pria maupun wanita.

3. Musyawarah dalam Islam hanya pada beberapa permasalahan yang tidak perlu diatur oleh hukum Allah. Adapun demokrasi meletakkan asas-asas untuk menentang hukum Allah.

Pernyataan tersebut menyebutkan Pemimpin perusahaan di CV Batik Indah Rara Djonggrang dalam memimpin perusahaan dengan cara musyawarah. Hal ini berdasarkan penjelasan kalimatnya. Kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin di CV Batik Indah Rara Djonggrang menurut responden (R2, R3, R4) menyatakan bahwa, sudah seperti yang diharapkan karyawan. Seperti yang diungkapkan salah satu responden (R3) : *"iya sudah"*

Pemimpin perusahaan di CV Batik Indah Rara Djonggrang juga menyebutkan menyebutkan bahwa, pemimpin perusahaan merupakan sosok pemimpin yang diharapkan karyawan. Seperti yang diungkapkan responden (R1) :

"sebagian besar sudah. Memang namanya pimpinan kan punya kekuasaan untuk memutuskan sesuatu"

Pemimpin perusahaan menurut karyawan sudah menjadi sosok pemimpin yang diharapkan karyawan dan pemimpin perusahaan sudah mampu menjadi pemimpin seperti yang diharapkan karyawan.

Pemimpin perusahaan di CV Batik Indah Rara Djonggrang menyebutkan bahwa, pemimpin perusahaan sudah mempunyai tanggung jawab yang tinggi. Seperti yang diungkapkan responden (R1) :

"Tinggi. Memang karena tanggung jawab pada keluarga yang diberi wewenang maka harus tinggi"

Pendapat tersebut berbeda menurut responden yang lain. Menurut responden (R2, R3, R4) menyebutkan bahwa pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab yang sedang. Seperti yang diungkapkan salah satu responden responden (R2) :

"iya, bertanggung jawab sedang"

Pemimpin perusahaan belum mempunyai tanggung jawab yang sepenuhnya terhadap pekerjaannya.

2. Aja dumeh

Pemimpin perusahaan di CV Batik Indah Rara Djonggrang menyebutkan bahwa pimpinan perusahaan memandang karyawan sebagai bagian keluarga. Seperti yang diungkapkan responden (R1):

"keluarga, jadi memang kita dianggap keluarga. Untuk urusan pekerjaan dianggap keluarga. Kita diajak sharing kalau ada apa-apa ya dibicarakan dulu"

Responden (R3, R4) juga menyebutkan bahwa pimpinan perusahaan memandang karyawan sebagai bagian keluarga. Tapi hal yang berbeda diungkapkan oleh Responden (R2) menyebutkan bahwa pimpinan perusahaan memandang karyawan sebagai SDM. Seperti yang diungkapkan responden (R2):

"saya kira, itu ya sebatas karyawan"

Pimpinan perusahaan kurang begitu dekat dan kurang terbuka dengan seluruh karyawan karena ada karyawan yang merasa dirinya dianggap hanya sebagai karyawan.

Pemimpin perusahaan di CV Batik Indah Rara Djonggrang menyebutkan bahwa ketika ada karyawan yang tidak mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik, maka pimpinan akan menegurnya. Seperti yang diungkapkan responden (R1):

"Step-nya pertama ditegur. Setelah ditegur ditanyai apakah sanggup atau tidak. Apabila sanggup diobservasi, tapi apabila masih seperti itu terpaksa dikasi surat peringatan, itupun waktunya lama. Waktunya 6 bulan. Surat SP1 sampai SP3, jadi masih ada kelonggaran. Jika memang tidak"

melakukan kesalahan besar, dalam hal ini paling besar mencuri, tidak akan dikeluarkan. Akan dibina”

Hal yang sama diungkapkan oleh responden (R2, R3, R4), jika ada karyawan yang tidak mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik maka menegurnya. Seperti yang diungkapkan responden (R2):

“ya itu ditegur saja. Ditegur bagaimana caranya agar dia bisa memperbaiki pekerjaannya”

Responden (R3):

“ya nanti diberitahu caranya supaya bisa baik gitu, saya kan pemotong jadinya lebih tahu apa yang dikerjakan”

Responden (R4):

“ya akan ditegur dulu”

Ketika ada karyawan yang tidak mampu melakukan pekerjaannya dengan baik, pimpinan perusahaan akan menegurnya tidak langsung untuk memecatnya. Karyawan yang kurang cakap juga akan di bina kembali agar lebih cekatan.

Pemimpin perusahaan di CV Batik Indah Rara Djonggrang menyebutkan bahwa ketika ada pekerjaan yang belum selesai dikerjakan karyawan tetapi waktu jam kerja karyawan telah habis, yang dilakukan adalah karyawan akan lembur kerja. Seperti yang diungkapkan responden (R1):

“apabila memang dibutuhkan lembur, akan lembur. Waktunya mepet, deadline-nya memang benar-benar harus dibutuhkan waktu itu atau besoknya pagi hari, pasti akan lembur”

Hal yang sama diungkapkan oleh responden (R2, R3, R4), jika ada pekerjaan yang belum selesai dikerjakan karyawan tetapi waktu jam kerja karyawan telah habis yang dilakukan adalah karyawan lembur kerja. Seperti yang diungkapkan responden (R2):

“seperti tadi, dengan lembur”

Responden (R3):

“Kalau tidak ada pesanan untuk selanjutnya, kalau ada pesanan yang harus selesai hari itu, jadinya lembur”

Responden (R4):

“bisanya karyawan akan lembur, tergantung pesanan”

Karyawan akan melakukan lembur kerja ketika ada pesanan yang harus diselesaikan secepatnya.

Pemimpin perusahaan di CV Batik Indah Rara Djonggrang menyebutkan bahwa

Cara menanggapi keluhan baik dari karyawan, atau pihak lain adalah dengan Menerima dan melakukan perbaikan, seperti yang diungkapkan responden (R1):

“ya, menerima, dipertimbangkan. Apabila memang keluhannya itu masuk akal dan bisa diproses dengan usulan-usulan yang bagus pasti akan dipakai. Tapi kalau usukannya kurang membangun keluhannya tidak masuk akal ya tidak akan dipakai”

Responden (R2, R3, R4) juga melakukan hal yang sama yaitu cara menanggapi keluhan baik dari karyawan, atau pihak lain adalah dengan menerima dan melakukan perbaikan, seperti yang diungkapkan responden (R2):

“kalau ada keluhan itu nanti bagian pengawas sendiri yang di toko ada pengawas, di meeting-kan semua. Cari solusinya gimana”

Segala keluhan yang ada akan dipertimbangkan oleh pimpinan perusahaan dan ketika kritikan tersebut membangun akan dipertimbangkan. Keluhan yang karyawan alamiakan diutarakan kepada bagian pengawas.

3. Rukun

Pemimpin perusahaan di CV Batik Indah Rara Djonggrang menyebutkan bahwa cara pimpinan menjalin hubungan dengan karyawan agar kerukunan dapat terjalin terus-menerus adalah dengan melalui kegiatan rapat, seperti yang diungkapkan responden (R1):

“dengan diadakannya banyak pertemuan, jadi sering melakukan pertemuan, meeting. 1 minggu sekali, 2 minggu sekali untuk menjaga kerukunan. Cuma untuk liburan bersama tidak, karena trus terang toko kita tidak pernah tutup. Minggu, hari libur, dan semacamnya karena mencari waktunya sulit”

Hal yang sama diungkapkan oleh responden (R2) yaitu cara pimpinan menjalin hubungan dengan karyawan agar kerukunan dapat terjalin terus-menerus adalah dengan Melalui kegiatan rapat, seperti yang diungkapkan responden (R2, R4):

“ya, itu biasanya Cuma di meeting-kan semua. Melalui meeting nantikan bisa mempersatukan semua karyawan”

Berbeda dengan responden (R3), yaitu cara pimpinan menjalin hubungan dengan karyawan agar kerukunan dapat terjalin terus-menerus adalah dengan melakukan pekerjaan bersama-sama. Seperti yang diungkapkan responden (R3):

“kalau keagamaan kurang begitu erat soalnya lain-lain agama. Tapi kalau pekerjaan itu baik”

Pertemuan-pertemuan formal sering dilakukan oleh perusahaan untuk menjalin kerukunan anatr karyawan. Selain itu, tidak ada kegiatan rutin yang dilakukan.

Pemimpin perusahaan di CV Batik Indah Rara Djonggrang menyebutkan bahwa

Ada kegiatan di luar jam kerja. Seperti yang diungkapkan responden (R1):

“sering, jadi menghadiri undangan mitra kerja baik dalam bentuk undangan atau syukuran”

Hal yang berbeda diungkapkan oleh responden (R2, R3, R4), yang menyebutkan bahwa tidak ada kegiatan diluar jam kerja.

Kegiatan di luar jam kerja hanya dilakukan oleh beberapa orang saja, tidak semua karyawan mengikuti.

4. Gotong Royong

Pemimpin perusahaan di CV Batik Indah Rara Djonggrang menyebutkan bahwa apabila ada karyawan sedang membutuhkan bantuan sedangkan karyawan yang lain telah menyelesaikan pekerjaannya, yang dilakukan karyawan berinisiatif ikut membantu. Seperti yang diungkapkan responden (R1):

“ya ikut membantu”

Hal yang sama juga dilakukan oleh responden (R2, R3, R4) yang menyebutkan bahwa apabila ada karyawan sedang membutuhkan bantuan sedangkan karyawan yang lain telah menyelesaikan pekerjaannya, yang dilakukan karyawan berinisiatif ikut membantu.

Pimpinan perusahaan dan karyawan akan saling membantu jika mempunyai kesulitan.

Pemimpin perusahaan di CV Batik Indah Rara Djonggrang menyebutkan bahwasuatu keputusan dibuat dengan melalui forum rapat/diskusi. Seperti yang diungkapkan responden (R1):

“melalui rapat. Biasanya setelah rapat diambil suara terbanyak, itu yang dipakai”

Hal yang sama juga diungkapkan oleh responden (R2, R3, R4) yang menyebutkan suatu keputusan dibuat dengan melalui forum rapat/diskusi. Seperti yang diungkapkan responden (R2):

“disini pakai rapat-rapat dulu, nanti disetujui bersama-sama. Nanti pemimpin tinggal menyetujui. Kalau sudah setuju ya sudah”

Responden (R3):

“semua karyawan akan dipanggil untuk utusan atau itu apa namanya, salah satu pimpinan dari perusahaan kita, ada yang jahit, ada yang batik ada yang ngecap, salah satunya dipanggil, dan meeting. Dari penyelesaiannya jadi semua tahu. Tidak hanya dari pimpinan”

Responden (R4):

“meeting dulu mas, yang dibahas apa-apa, baru diputusin. Pimpinan ga harus itu. Pimpinan ga boleh”

Setiap keputusan dibuat dengan dirapatkan/didiskusikan oleh pimpinan perusahaan dan karyawan yang diwakili oleh tiap-tiap bagian.

5. Sepi ing pamrih rame ing gawe

Pemimpin perusahaan di CV Batik Indah Rara Djonggrang menyebutkan bahwa karyawan mendapatkan imbalan ketika karyawan diminta untuk membantu karyawan lain dikarenakan pekerjaan tersebut merupakan bukan tanggung jawabnya. Hal yang sama juga diungkapkan responden (R2, R3) yang menyebutkan bahwa karyawan mendapatkan imbalan ketika karyawan diminta untuk membantu karyawan lain dikarenakan pekerjaan tersebut merupakan bukan tanggung jawabnya. Seperti yang diungkapkan responden (R2):

“nantinya nanti mendapatkan sendiri mas. Iya, nanti mendapatkan sendiri”

Responden (R3):

“Iya, karena per jam berapa gitu”

Hal yang berbeda diungkapkan responden (R4) yang menyebutkan bahwa karyawan tidak mendapatkan imbalan ketika karyawan diminta untuk membantu karyawan lain dikarenakan

pekerjaan tersebut merupakan bukan tanggung jawabnya. Seperti yang diungkapkan responden (R4):

“kalau disini sistemnya borong, kalau seumpama di bantu orang lain, ya itu salahmu sendiri. Kamu bayarannya ya hasil kamau saja. Jadi kalau disini ya, kalau dapat banayak ya hasilnya banyak, kalau kerjanya klemar-klemer ya itu hasilmu. Kamu bantu temenmu ya salahmu sendiri”

Karyawan mendapatkan imbalan pada bagian-bagian produksi tertentu. Tidak semua karyawan mendapatkan imbalan ketika karyawan diminta untuk membantu karyawan lain.

Pemimpin perusahaan di CV Batik Indah Rara Djonggrang menyebutkan bahwapimpinan ikut membantu setiap ada kesempatan ketika ada karyawan sedang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Seperti yang disebutkan responden (R1):

“ya ikut membantu. Jika waktu melihat, terutama di dalam toko”

Hal yang sama juga dilakukan responden (R3,R4) yang menyebutkan bahwa karyawan ikut membantu setiap ada kesempatan ketika ada karyawan sedang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Seperti yang diungkapkan responden (R3):

“Setiap ada kesempatan”

Responden (R4):

“gini mas, ada sih saya punya karyawan satu, sudah tua, kerjanya sering salah, diperingatke yo wis ga berubah. Tapi perusahaan ga putus hubungan keja, tapi standar gajinya ga boleh sama dengan pekerja lain. Standar kerjanya lebih rendah dari teman-temannya. Diajari dulu, pelan-peln, kalau emng dia tidak bisa mencapai targetnya ya nanti putus hubungan kerja. Dia dilatih dulu, teliti, tidak kesusu”

Hal yang berbeda diungkapkan responden (R2) yang menyebutkan bahwa karyawan akan membantu jika ada karyawan lain yang tidak ada membantu, seperti yang diungkapkan responden (R2):

“kalau seperti itu yang ngasi solusi dari pengawas”

Pimpinan perusahaan dan Karyawan saing membantu jika ada karyawan yang mengalami kesulitan. .

KESIMPULAN

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

1. Unsur-unsur/nilai-nilai utama dalam budaya Jawa yang diterapkan pada perusahaan secara menyeluruh adalah *Aja dumeh*. Hali ini dikarenakan unsur/nilai budaya yang dirasakan kebanyakan karyawan adalah *Aja dumeh*. Unsur-unsur/Nilai-nilai budaya yang lainnya tidak sepenuhnya diterapkan di perusahaan didasarkan pada pernyataan pimpinan perusahaan dan karyawan yang berbeda

2. Perilaku kepemimpinan yang diharapkan atau diidealkan oleh para pengikut dalam organisasi/perusahaan yang dipimpin oleh orang Jawa adalah bertanggung jawab, menghormati dan menghargai karyawan, tidak sewenang-wenang atas kekuasaan yang dimiliki, mampu bekerja sama dengan karyawan.

3. Fungsi kepemimpinan yang diterapkan pada CV Batik Indah Rara Djonggrang adalah:

a. Fungsi Instruktif

Pimpinan perusahaan setiap minggunya melakukan rapat membicarakan masalah-masalah yang dihadapi yang dipimpin oleh pimpinan perusahaan. Pimpinan perusahaan sebelumnya menentukan permasalahan yang akan dibahas, memberitahu cara mengerjakan yang benar, mengetahui pelaksanaan dan laporan dari hasil perkembangannya. Pimpinan perusahaan memerintahkan manajer perusahaan untuk mengumpulkan tiap divisi (bagian) dalam perusahaan. Pimpinan perusahaan sebelumnya sudah menentukan permasalahannya dan tidak menutup kemungkinan untuk menerima pendapat kepada manajer dan karyawan tiap divisi (bagian) dalam perusahaan.

b. Fungsi Delegasi

Pimpinan perusahaan mempercayakan tugas kepada beberapa orang untuk mewakilinya untuk menghadiri undangan atau syukuran dari mitra kerja disebabkan karena pimpinan perusahaan tidak dapat hadir atau karena sibuk dengan pekerjaannya yang tidak bisa ditinggalkan.

c. Fungsi Pengendalian

Pada CV Batik Indah Rara Djonggrang terdapat manajer yang bertugas untuk membimbing, mengarahkan, mengordinasi dan mengawasi kegiatan secara keseluruhan. Manajer dibantu oleh pengawas. Manajer dan pengawas bertanggung jawab langsung kepada pimpinan perusahaan. Pimpinan perusahaan kadang-kadang juga membimbing, mengarahkan, mengkoordinasi dan mengawasi karyawan secara langsung. Pimpinan perusahaan menanyakan kepada karyawan tentang cara bekerja yang benar dengan sopan, pimpinan perusahaan juga membantu karyawan yang ada di toko untuk melayani pelanggan karena kadang-kadang ada pelanggan dari luar negeri dan karyawan belum terlalu fasih dalam berbahasa Inggris.

REFERENSI

- Akhmad, J. 2007. Perilaku Manajemen dan Kepemimpinan Hastha Brata. *Kajian Bisnis*, Vol. 15, No. 1, pp. 65-72.
- Badan Pusat Statistik, 2010, *Hasil Sensus Penduduk Dan Agregat per Provinsi 2010*, Jakarta.
- Bungin, B. 2005. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Dongoran, J. 2004. Siklus Hidup Organisasi dan Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (Dian Ekonomi)*, Vol. X, no. 1. Pp. 129-157.
- Fachrunnisa, O. 2005. *Memilih Pemimpin yang Efektif dalam Organisasi*. Utilitas, Vol. 13, No. 2, pp. 115-124.
- Gibson, Ivancevich, dan Donnelly. 1994. *Organisasi*. Terjemahan: Vivian dan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Hayati, K dan A. Sari. 2007. *Keterampilan dan Kepemimpinan Pengusaha Industri Skala Kecil (study di Bandar Lampung)*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 222, No. 2, pp. 197-214.
- Jauhari, H. 2010. "Filosofi Tri Dharma pada Kepemimpinan Budi Santoso di Suara Merdeka". Skripsi Tidak Dipublikasikan. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Kusuma, D. 2011. "Analisis Penerapan Filosofi Semar Sang Pamomong Pada Era Kepemimpinan Kukrit Suryo Wicaksono di Suara Merdeka". Skripsi Tidak Dipublikasikan. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan: Yuwono, Shekar Purwanti dan Ari Prabawati. Yogyakarta: Andi.
- Mas'ud, F. 2010. "Pengaruh Budaya Nasional terhadap Praktek Manajemen Organisasi". *Paper disajikan pada semiloka Dampak Budaya Nasional Terhadap Praktek Manajemen Bisnis*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang, 9-10 Nopember 2010.
- Moedjanto, G. 2001. *Kepemimpinan Jawa :Perintah Halus, Pemerintahan Otoriter*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Moleong, L. J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nawawi, H dan Hadari. 2004. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University press.
- Purwadi. 2005. *Ensiklopedia Kebudayaan Jawa*. Yogyakarta: Bina Media.
- Robbins, S. 1996. *Perilaku Organisasi I: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan: Handyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Ram, A dan Sobari, T. 1999. *Sosiologi*. Jakarta: Erlangga.
- Santoso, B. 2011. "Manajemen yang Njawani". Paper disajikan di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang, 30 September 2011.
- Sudayana, A. 2006. Modifikasi Nilai untuk Membangun Efektifitas Kepemimpinan. *Kajian Bisnis*, Vol. 14, No. 2, pp. 227-237.
- Sugiyono. 2008. *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.



- Sukanto dan Handoko. 2006. *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BPF.
- Susetya, W. 2007. *Kepemimpinan Jawa*. Jakarta: Narasi.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Toha, M. 1983. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahjono, S.I. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Winardi. 1986. *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Alumni.
- www.raradjonggrang.wordpress.com