

PERAN KEPEMIMPINAN BATAK

(Studi Eksplorasi pada Ganesha Operation, Medan)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro.

Disusun oleh:

Manganjur Marudut Sidabutar

NIM. 12010112130092

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2016

PERSETUJUANSKRIPSI

NamaPenyusun :Manganjur Marudut Sidabutar
NomorIndukMahasiswa :12010112130092
Fakultas/Jurusan :Ekonomi/Manajemen
JudulSkripsi :**PERANKEPEMIMPINANBATAK**
(StudiEksplorasipadaGanesha
Operation,Medan)

DosenPembimbing :Dr.FuadMas'ud,MIR.

Semarang,24Maret2016

DosenPembimbing

(Dr.FuadMas'ud,MIR)

NIP.196203311988033

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Manganjur Marudut Sidabutar
Nomor Induk Mahasiswa : 12010112130092
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Judul Skripsi : **PERAN KEPEMIMPINAN BATAK (Studi
Eksplorasi pada Ganesha Operation Medan)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 26 Maret 2016

Tim Penguji :

1. Dr.Fuad Mas'ud, MIR (.....)
- 2.Dr. Ahyar Yuniawan S.E, M.Si (.....)
- 3.Dr. Edy Rahardja S.E. M.Si (.....)

PERNYATAANORISINILITASSKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Manganjur Marudut Sidabutar menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **PERAN KEPEMIMPINAN BATAK (Studi Eksplorasi pada Ganesha Operation Medan)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseleruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri,dan/ atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atay yang saya ambil tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

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

Semarang, 24 Maret 2016

Yang membuat pernyataan,

(Manganjur Marudut Sidabutar)

NIM: 12010112130092

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Mintalah maka akan diberikan kepadamu. Carilah maka engkau akan mendapatkan. Ketoklah maka pintu akan dibukakan bagimu.

(Matius 7:7)

Semua Indah Pada Waktunya.

Tepuk Dada Tanya Selera, Sanggupkah Saya melakukan itu

(Nasehat Ayah Saya)

“Kita tahu sekarang, bahwa Allah turut bekerja dalam segala sesuatu untuk mendatangkan kebaikan bagi mereka yang mengasihi Dia, yaitu bagi mereka yang terpanggil sesuai dengan rencana Allah” –Roma 8:9

Jangan Lupa Bersyukur (Unknown)

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Tuhan Yesus Kristus, Bapa penuh kasih sumber kekuatan dan pengharapan

Kedua orang tuaku dan keempat adikku yang menjadi bagian terbaik dalam hidupku

Sahabat dan teman-teman terbaik yang mengisi warna-warni lembar kehidupanku

ABSTRACT

This study aimed to know the role of Batak leadership in the company, which was lead by Batak's Leader. The purpose of this research was to know the understanding and view of the leader of the company to Bataks leadership. Starts from identifying leader and employee perception on the practice leadership based on the values in the Bataks culture. Bataks culture which was the root of the Batak society, had a big part in the characterbuilding of the leader in Indonesia. The practice leadership based on the value in the Batak culture become an integral part in the Bataks leadership practice in company.

This study uses qualitative methods in which data collection was the role of Bataks leadership. The sample in this study were workers have work experience of minimal 5 years at Ganesha Operation Medan. Results obtained from this study states that of the three elements of Bataks culture that is *Somba Marula-ula*, *Elek Marboru*, *Manat Mardongan tubu* already reflects the role of Batak culture in the Ganesha Operation Medan.

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

ABSTRAK

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

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dimana pengumpulan datanya dilakukan dengan wawancara sehingga mampu menggali lebih dalam tentang peran kepemimpinan Batak tersebut. Sampel dalam penelitian ini adalah pekerja yang memiliki pengalaman minimal 5 tahun di Ganesha Operation, Medan. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menyatakan bahwa dari ketiga unsur-unsur/nilai-nilai utama dalam budaya Batak yaitu *Somba Marula-ula*, *Elek Marboru*, *Manat Mardongan Tubu* sudah mencerminkan dari peran kepemimpinan Batak di Ganesha Operation, Medan.

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

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kehadiran Tuhan Yesus Kristus, atas hikmat dan berkatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ PERAN KEPEMIMPINAN BATAK (Studi Eksplorasi pada Ganesha Operation Medan) ini dapat penulis selesaikan. Skripsi ini sesungguhnya bukanlah kerja individual dan akan sulit terlaksana tanpa bantuan banyak pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu, namun dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang memberi izin di dalam penyusunan skripsi ini dan sekaligus Dosen wali yang telah memberikan bantuan selama penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Fuad Mas’ud, MIR, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan pengarahan dan saran yang sangat berharga serta kesempatan untuk berdiskusi kepada penulis hingga selesainya skripsi ini.
3. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, S.E. M.Si yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan pengarahan dan saran yang sangat berharga serta kesempatan untuk berdiskusi kepada penulis hingga selesainya skripsi ini.
4. Bapak Rizal Hari Magnadi, S.E. M.M. yang telah banyak meluangkan waktunya untuk memberikan pengarahan dan saran yang sangat berharga selama perkuliahan penulis.

5. Bapak Dr.Edy Rahardja,S.E.M.Si yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan pengarahan dan saran yang sangat berharga serta kesempatan untuk berdiskusi kepada penulis hingga selesainya skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas segala ilmu dan pengalaman berharga yang telah diberikan selama ini kepada penulis.
7. Bapak(cepat sembuh Bapak), Mamak, Adik-adikku Andi, Lia, Nopa,Andreas serta keluarga Sidabutar dan Pardosi yang selalu mendukung, memotivasi, dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Bapak Ir.Jamso Haryono Pangaribuan, M.M . yang bersedia menjadi sumber utama dalam penelitian ini dan memberikan teladan dalam kehidupan penulis.
9. Seluruh Kabag dan Kepala Cabang Ganesha Operation yang telah membantu penulis dalam penelitian ini.
10. Mike Torus, Mike Sp, Ojan, Taofan, Lenggo, Kiki, Sherin, Neza yang telah mendukung, memberi semangat dan membantu selama proses pengerjaan skripsi ini.
11. Keluarga Palm Green House, Ruhud, Don Reven, Aul, Alvin, Fandi yang telah mendukung, memberi semangat dan membantu selama proses pengerjaan skripsi ini.
12. PMK FEB dan teman-teman Manajemen 2012 yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah menjadi bagian terindah selama masa kuliah.
13. Seluruh member Aiesec Indonesia dan Aiesec Undip atas kerja sama dan kebersamaan tiga tahun penuh tantangan
14. Tim Project Brave, Rifa, Iki, Gita, Takim, Ibay, Pepen, Mila yang selalu memberikan semangat dan perhatian bagi penulis.

15. Seluruh anggota KKN kecamatan Keling Kabupaten Jepara terkhususnya Desa Kelet Bima, Salman, Mela, Ivana, Widi, Astrid yang selalu memberikan semangat dan perhatian bagi penulis.

16. Seluruh Panitia Undip Orange Festival Kabupaten Jepara yang telah memberikan penulis pengalaman berharga.

17. Kepada Jajaran Direktur StanPro College yang telah memberikan ilmu dan pekerjaan kepada penulis selama 5 Tahun.

18. Keluarga Shopomore yang telah memberikan warna dan tantangan selama kuliah penulis.

19. Wanita-wanita hebat yang pernah hadir didalam hidup penulis. Terimakasih atas perhatian dan kasih sayang kalian yang pernah ada.

Penulis menyadari kekurangan dan keterbatasan penulis selama penyusunan skripsi ini, sehingga saran dan kritik diharapkan untuk perbaikan di kemudian hari.

Semarang, 24 Maret 2016

Manganjur Marudut Sidabutar

12010112130092

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUANSKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
HALAMAN PERNYATAANORISINILITASSKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian.....	17
1.3 Rumusan Masalah.....	17
1.4 Tujuan penelitian	18
1.5 Manfaat Penelitian	18
1.6 Sistematika Penulisan	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	20
2.1 Landasan Teori.....	20
2.1.1 Budaya	20
2.1.2 Budaya Nasional	23
2.1.3 Kaitan antara Budaya Nasional dengan Praktek Manajemen Organisasi	30
2.1.3 Subkultur Budaya.....	32
2.1.3.1 Budaya Batak	32
2.1.4 Pemimpin dan Kepimpinan.....	39
2.1.5 Pendekatan Kepemimpinan.....	42
2.1.6 Fungsi Kepemimpinan	51

2.1.7 Karakteristik Pemimpin yang Efektif	59
2.1.8 Tahapan Menuju Kepemimpinan yang Efektif	60
2.1.9 Konsep Kepemimpinan Batak	61
2.1.9.1 Sistem Kepemimpinan dan Batak Toba Tradisionil	61
2.1.9.2 Struktur Batak Tradisionil.....	72
2.1.9.3 Tekanan kolonialisme Belanda Terhadap Sistem Kepemimpinan dan Pemerintahan Batak Tradisionil.....	75
2.1.9.4 Dalihan Na Tolu.....	81
2.1.9.4.1 Pengertian Dalihan Na Tolu.....	81
2.1.9.4.2 Unsur Dalihan Na Tolu	84
2.1.9.5 Tanggapan dari Orang Batak terhadap Tekanan Belanda	89
2.1.9.6 Pengaruh Teologis Agama Kristen terhadap Kepemimpinan Batak.....	91
2.2 Penelitian Terdahulu	93
2.3 Kerangka Pemikiran.....	94
Bab III METODE PENELITIAN	96
3.1 Dasar Penelitian	96
3.2 Fokus penelitian	100
3.3 Sumber Data.....	101
3.4 Profil Partisipan	102
3.5 Pengumpulan Data	104
3.6 Instrumen Penelitian	107
3.7 Teknik Analisis Data.....	107
3.8 Teknik Pengelolaan Data	108
3.9 Pengujian Kredibilitas Data	109
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	112
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	112
4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	112
4.1.1.2 Sejarah Singkat Ganesha Operation.....	112
4.1.1.2 Ruang Lingkup Divisi Ganesha Operation	117

4.1.1.3 Struktur Organisasi Ganesha Operation.....	118
4.1.1.4 Produk Ganesha Operation	119
4.1.1.5 Fasilitas- fasilitas yang di berikan Ganesha Operation	120
4.2 Analisis Data.....	123
4.2.1 Nilai Budaya Batak	123
4.2.2 Dalihan Na Tolu.....	123
4.2.3 Somba Marula-ula.....	124
4.2.4 Elek Marboru	125
4.2.5 Manat Mardongan Tubu.....	128
4.2.6 Kepemimpinan Batak.....	131
4.3 Intepretasi Hasil	132
4.3.1 Perilaku Kepemimpinan Batak yang Ideal.....	133
4.3.1.1 Pendidik yang Baik	133
4.3.1.2 Manajer yang Handal	134
4.3.1.2 Pengawas yang Tegas	136
4.3.1.5 Pemimpin yang Teladan.....	137
4.3.1.7 Inovator yang Baik.....	141
4.3.2. Penerapan Filosofi Batak pada Kepemimpinan Jamso Pangaribuan	146
BAB V PENUTUP.....	148
5.1 Simpulan	148
5.2 Saran	149
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	149
5.4 Saran Penelitian Mendatang.....	150
Daftar Pustaka	151
LAMPIRAN A (BIODATA PARTISIPAN)	156
LAMPIRAN B (DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA)	157
LAMPIRAN C (SURAT IJIN PENELITIAN)	160
LAMPIRAN D (BUKTI TELAH MELAKUKAN PENELITIAN).....	161
LAMPIRAN E (HASIL WAWANCARA).....	162

LAMPIRAN E (LEMBAR MEMBER CHECK)	192
LAMPIRAN F (FOTO DAN DOKUMENTASI)	211

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Comparison of elements of the Western “ideal” leadership with East Asian and African paradigms.....	7
Tabel 1.2 National Culture Score Of Indonesia.....	10
Tabel 2.1 Keterikatan tingkat jarak kekuasaan dan kepemimpinan.....	20
Tabel 2.2 Keterikatan tingkat individualisme dengan proses Manajemen.....	21
Tabel 2.3 Perbedaan Keempat Dimensi Budaya Nasional.....	21
Tabel 2.4 Kelompok negara berdasarkan budaya dan gaya kepemimpinan.....	24
Tabel 2.5 Perbandingan gaya manajemen Amerika, Jepang dan Indonesia.....	26
Tabel 3.1 Daftar Responden Penelitian.....	86
Tabel 4.2 Daftar Produk Ganesha Operation.....	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	78
Gambar 3.1 Proses Analisis Data.....	88
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Ganesha Operation.....	96
Gambar 4.2 Tiga pilar Dalihan Na Tolu.....	10

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Budaya adalah segala sesuatu yang diperoleh individu dari 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 (Lowie, 1917). Oleh karena itu budaya merupakan sesuatu yang khas dan bukan bersifat universal. Budaya adalah keseluruhan manusia dari kelakuan dan hasil kelakuan yang teratur oleh tata kelakuan yang harus didapatnya dengan belajar dan yang semuanya tersusun dalam kehidupan masyarakat (Koentjaraningrat, 1997). Di dunia yang luas ini, banyak sekali budaya yang lahir dan menjadi identitas suatu bangsa. Budaya yang mempunyai sifat bertolak belakang adalah budaya Timur dan Barat. Ada perbedaan yang signifikan antara budaya Barat dan budaya Timur.

Kebudayaan Timur adalah lawan dari kebudayaan Barat, dimana orang timur mempunyai *manner* yang khas dibandingkan dengan bangsa lain. Bangsa Timur dikenal dengan keramahannya terhadap orang lain bahkan bangsa asing sekalipun. Seperti bagaimana orang timur yang murah senyum, berbasa-basi menawarkan minuman atau makanan kepada orang lain. Budaya Timur juga

sangat menjunjung tinggi norma kesopanan. Manusia diberi kebebasan namun ada batasan dan tanggung jawab yang harus dipenuhi.

Kebudayaan Barat atau disebut *Western Culture* adalah budaya yang cara pembinaan kesadarannya dengan cara memahami ilmu pengetahuan dan filsafat. Mereka melakukan berbagai macam cara diskusi dan debat untuk menemukan atau menentuka makna seperti apa yang sebenarnya atau murni dari kesadaran. Budaya Barat mengajarkan bahwa sebuah keputusan berasan dari proses diskusi dan perbedabatan. Satu hal yang sangat khas dari budaya Barat adalah budaya Barat sangat menjunjung tinggi kebebasan seseorang. Seseorang diberi kebebasan untuk melakukan apapun yang ia anggap benar (Haviland, 1999). Budaya Barat sangat dikenal luas ke seluruh penjuru dunia karena sejarah masa lalu yang dipengaruhi kolonisasi bangsa Barat. Sehingga budaya Barat menjadi budaya yang paling dominan di seluruh dunia.

Menurut Mas'ud, (2008) ada empat pandangan dunia barat yang mencerminkan budaya mereka yaitu:

1. Rasionalisme

Rasionalisme adalah paham yang menyatakan bahwa rasio atau akal manusia merupakan satu-satunya sumber pengetahuan (sains) yang dapat diterima dan diandalkan. Segala fenomena terjadi di alam raya ini dapat dijelaskan berdasarkan rasio manusia. Sedangkan hal-hal yang tidak mampu dijelaskan oleh rasio dikatesmrikan anomali. Rasio dijadikan sebaga dasar untuk semua tindakan dan keputusan yang dibuat oleh manusia.

2. Materialisme

Materialisme merupakan keyakinan bahwa realitas yang ada hanya materi (fisik). Tidak ada realitas selain itu. Untuk itu dapat diyakini adanya (eksistensi) segala sesuatu harus dapat diamati dan diukur. Sehingga para pengikut materialisme tidak mengakui adanya Tuhan, ruh (jiwa), malaikat, kehidupan setelah mati dan sebagainya. Semua penjelasan terhadap peristiwa yang terjadi harus dapat diamati secara langsung (empiris) dan dapat diukur. Namun anehnya penganut paham materialisme mengakui adanya ide (gagasan), rasa sakit, dan partikel-partikel yang tidak dapat diamati secara fisik atau secara material tidak dapat terwujud.

3. Humanisme

Humanisme, sebenarnya merupakan prinsip yang muncul akibat dari kedua prinsip diatas. Humanisme merupakan keyakinan bahwa manusialah yang menjadi patokan (standar) segala sesuatu. Menurut penganut paham humanisme., kebenaran atau kesalahan ditentukan oleh manusia. Oleh karena itu manusia bermacam-macam, maka tidak mungkin ada satu kebenaran. Sesuatu yang dianggap benar oleh sebagian orang, dapat dianggap salah oleh sebagian yang lain, sehingga para pengikut humanisme tidak mengakui adanya kebenaran absolut, sebaliknya kebenaran adalah relative.

4. Sekulerisme.

Sekulerisme adalah paham yang menyatakan bahwa urusan agama harus dipisahkan dari urusan dunia. Agama harus dipisahkan dengan urusan selain agama, seperti urusan negara, urusan bisnis, dan pengembangan ilmu pengetahuan.

Salah satu hasil dari perbedaan budaya Barat dan Timur adalah Manajemen. Manajemen adalah suatu kata yang tidak asing. Manajemen lahir dan tumbuh sesuai dengan peradaban manusia. Manajemen bukanlah hadir didalam ruang hampa. Manajemen merupakan suatu fungsi sosial yang tertanam didalam tradisi, nilai-nilai, kebiasaan, kepercayaan dan didalam sistem pemerintahan dan politik. Manajemen dibentuk oleh kebudayaan dan sebaliknya manajemen dan para ahli membentuk kebudayaan dan masyarakat. Dengan demikian, walaupun manajemen merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang teroganisasi, manajemen tetap merupakan kebudayaan. Manajemen bukan ilmu yang bebas nilai (Drucker, 2011). Oleh karena itu manajemen dan budaya adalah suatu hal yang tidak dapat dipisahkan (Suharnomo, 2013).

Konsep manajemen Taylor, Drucker adalah konsep manajemen yang lazim digunakan dan diajarkan dimana konsepnya berasal dari budaya amerika. Manajemen Barat atau biasa disebut juga dengan kapitalis tumbuh secara global, sehingga dapat disimpulkan bahwa Manajemen itu adalah hal yang universal dan netral. Namun kita melupakan konsep awal Manajemen tidak bisa dipisahkan dari budaya. Oleh karena itu, budaya kapitalis tidak bisa digunakan secara universal (Suharnomo, 2013).

Pembahasan manajemen tidak dapat dipisahkan dengan dunia bisnis (perusahaan) yang berorientasi pada keuntungan (*profit*). Meskipun manajemen berkaitan juga dengan dengan berbagai jenis organisasi baik kecil maupun besar yang berorientasi bukan keuntungan (*non profit organization*), namun perusahaan (bisnis) menjadi salah satu fokus utama dalam semua buku manajemen yang

digunakan sebagai bahan ajar di sekolah dan perguruan tinggi. Budaya barat menetapkan bahwa tujuan utama konsep manajemen dalam bisnis adalah memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya (Mas'ud, 2008).

Manajemen Barat digunakan hampir diseluruh dunia, karena negara yang masih berkembang berpikir bahwa manajemen barat adalah yang terbaik (J. G. Hofstede & Pedersen, 2002). Konsep manajemen barat dipaksakan oleh semua Negara tanpa disadari bahwa manajemen Barat tidak bisa digunakan secara universal. Manajemen Barat memiliki batasan dan kelemahan (Blunt & Jones, 1996). Budaya Barat sangat memberikan nilai lebih kepada individu dibanding dengan budaya non-barat. Budaya non barat adalah *koletivisme* alami dimana nilai kelompok lebih tinggi dari individu. Kelemahan manajemen Barat adalah ketidakcocokan konsep manajemen Barat dengan budaya setiap negara (Hofstede & Pedersen, 2002)

Budaya dapat dianalogikan sebagai hutan dan individu sebagai dasi. Sama seperti hutan yang tidak hanya terdiri dari beberapa pohon yang berbeda, namun terdiri dari semak-semak yang ada, mikroorganisme yang tinggal didalam pohon tersebut dan kita akan kehilangan esensi pohon tersebut kalau hanya memikirkan bahwa hutan itu hanya terdiri dari satu pohon. Seperti yang terjadi didalam literature manajemen barat atau Amerika yang melupakan esesnsi hutan dan pohon-pohon sehingga mengabaikan perbedaan interaksi antar individu (Hofstede, 1993)

Salah satu konsep manajemen Barat yang tidak dapat digunakan secara universal adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan telah menjadi hal yang diperdebatkan sejak lama. Namun adanya kecenderungan selalu mengacu hanya pada konsep gaya kepemimpinan Barat. Dalam konsep gaya kepemimpinan barat dikenal dua jenis gaya kepemimpinan yaitu *transformational* dan *transactional* (Robbins & Judge, 2013).

Gaya kepemimpinan Barat menekankan seorang pemimpin adalah orang yang menjadi panutan yang menyampaikan segala sesuatu kepada bawahannya, dan mengharapkan bawahannya mengikuti apapun yang ia katakan (Kotter, 1995). Dalam paradigma gaya kepemimpinan Barat saat ini, pemimpin transformasional membayar kepercayaan bawahannya dengan perhatian yang khusus, sehingga dapat menjamin keandalan dan kesetiaan bawahannya. Pemimpin transformasional mengatur juga arah dan bentuk karyawan, dengan menguraikan visi yang cukup persuasif untuk menginspirasi para bawahannya untuk mengikutinya (Kotter, 1995).

Budaya Barat sangat menjunjung tinggi sifat individualisme dan kebebasan seseorang. Sehingga budaya Barat tersebut secara alamiah melekat dalam gaya kepemimpinannya. Namun budaya Barat tidak bisa diterima secara universal. Gaya kepemimpinan seharusnya memiliki nilai dan budaya didalam penerapannya (Geert Hofstede & Minkov, 2010). Gaya kepemimpinan yang dipengaruhi oleh nilai dan budaya akan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Blunt & Jones, 1996). Seperti pengertian nilai dan

kebudayaan nasional yang dijabarkan oleh Hofstede yaitu *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism*, dan *masculinity*.

Dalam gaya kepemimpinan manajemen Barat, pemimpin sangat dinilai dari kinerjanya. Oleh karena itu pemimpin sangat membutuhkan dukungan para bawahannya untuk mencapai kinerja yang optimal. Pemimpin harus bisa memotivasi karyawannya, meningkatkan komitmen karyawannya sehingga membentuk iklim organisasi yang kondusif. Namun jika pemimpin gagal, maka bawahan dapat melengserkan pimpinannya (Blunt & Jones, 1996). Berbeda dengan pemimpin di Asia, seorang pemimpin tidak secara mutlak hanya diukur dari kinerjanya saja, namun ada faktor ekstern organisasi tersebut, sehingga pimpinan tidak dapat dilengserkan oleh bawahannya akibat dari ketidakpuasan bawahannya atau menurunnya kinerja pimpinannya (Whitley, 1991). Hal itu dikarenakan *power distance* yang tinggi di Asia. Salah satu contoh nyata yang menguatkan budaya *power distance* di Asia adalah sistem hierarki yang sudah tertanam secara alami, dimana jarak sosial diputuskan oleh pimpinan tanpa melibatkan bawahannya.

Tugas yang paling utama dalam gaya kepemimpinan Timur adalah memelihara keharmonisan organisasi. Keharmonisan organisasi akan mudah dicapai ketika hubungan sosial dan organisasi tertata dengan baik dan kekuasaan didistribusikan dengan tidak merata. Pemeliharaan keharmonisan telah menjadi akar budaya dalam penyebaran kepercayaan di Asia seperti konfusianisme, taoisme dan buddisme.

Salah satu contoh pada budaya Cina yang menganggap bahwa orang yang tidak bisa menjaga keharmonisan atau kebersamaan kelompok adalah hal yang sangat memalukan. Oleh karena itu kolektivisme dan malu adalah salah satu budaya di Asia (Kirkbride, Tang, & Westwood, 1991). Hal ini sangat berbeda jauh dengan konsep gaya kepemimpinan Barat dimana semuanya diukur oleh kinerja sehingga terjadi persaingan yang tinggi diantara bawahannya. Didalam budaya Asia, seorang individu diperlakukan secara manusiawi (Blunt & Jones, 1996)

Sama seperti di Asia, gaya kepemimpinan Barat juga tidak dapat diterapkan di Afrika. Di Afrika, hubungan antar interpersonal lebih dihargai dibanding dengan kinerja individu. Oleh karena itu kebersamaan dan kekeluargaan adalah hal yang paling utama. Karena budaya, dari suku adalah kekayaan utama di Afrika. Sehingga gaya kepemimpinan di Afrika secara alami banyak dipengaruhi oleh budaya suku yang ada (Jackson, Amaeshi, & Yavuz, 2008). Hal yang paling mencolok dari gaya kepemimpinan di Afrika adalah toleransi dan sifat memaafkan. Salah satunya adalah Nelson Mandela yang telah menjadi simbol gaya kepemimpinan Afrika. Mandela mampu melupakan dan memaafkan apa yang terjadi pada dirinya dan negaranya untuk Afrika yang lebih baik. Gaya kepemimpinan Afrika, *power distance* adalah hal yang mutlak. Seorang senior manajer tidak bisa memutuskan suatu hal karena harus mengikuti perintah atasan yang lebih tinggi lagi (Blunt & Jones, 1996)

Dalam penelitian yang dilakukan (Blunt & Jones, 1996) terlihat bahwa adanya batasan antara gaya kepemimpinan manajemen barat di Asia dan Afrika sehingga semakin menguatkan bahwa manajemen adalah bukanlah hal yang universal

Tabel 1.1

Comparison of elements of the Western “ideal” leadership with East Asian and African paradigms

Element	Current Western Leadership	Leadership in East Asia	Leadership in Afrika
Influences on leadership practices	<p>Paramount concern for organizational performance</p> <p>Drive for efficiency and competitiveness</p> <p>Urgency follower-dependent thus participative</p>	<p>Maintenance of harmony fundamental</p> <p>Attention to social networks</p> <p>Expectation that managerial authority will be exercised with moderation</p>	<p>Highly centralized power structures</p> <p>High degrees of uncertainty</p> <p>Emphasis of control mechanisms rather than organizational</p> <p>Bureaucratic resistance to change</p> <p>Acute resource scarcity</p> <p>Individual concern for basic security</p> <p>Importance of extended family and kin networks.</p>
Managing authority	<p>Relative equality of authority and status between manager and subordinates.</p> <p>Delegation / decentralizations</p> <p>Teamwork empowerment</p>	<p>Leadership from the top</p> <p>Respect for seniority</p> <p>Smals set by top management</p> <p>Acceptance of wide power and status</p> <p>Differential managers and subordinates</p>	<p>Authotarian / paternalistic leadership</p> <p>Centralization Beurucrats control</p> <p>Preoccupation with rules and procedures</p> <p>Reluctance to judge performances</p>
Managing uncertainty	High degree of tolerance of	Deep-rooted ,shared theologies and	High degrees of conservatism

	ambiguity Uncertainty accepted as normal Continuous change viewed as natural and desirable Sense of urgency	philosophies provide relative certainty and security Long term view of evolving change Hierarrchy and conformity stressed Colletivies mutual duties	Change-resistant organizational,hierarchies, reinforced by preoccupation rules. Social networks crucial to provide individual security
Managing relationships	High levels of trust and openness valued Opened confrontation of differences Conflict valued as potentially creative Supported of followers essential Drive to secure commitment and high morale	Emphasis on maintenance of harmony and personal dignity Persons valued over issues Avoidance of confotation and conflict Maintenancance of social networks is important	High degrees of conservatism Change-resistant organizational,hierarchies, reinforced by preoccupation rules. Social networks crucial to provide individual security

Sumber : (Blunt & Jones, 1996) Exploring Limits Western Leadership in Asia and Africa

Negara Asia telah menjadi pusat pertumbuhan ekonomi dunia. In dibuktikan dengan pertumbuhan ekonomi asia yang sangat cepat sejak tahun 1980. Namun hal itu sangat berbanding terbalik dengan studi mengenai manajemen Asian dan gaya kepemimpinan. Padahal dengan pertumbuhan ekonomi yang sangat cepat dan baik, Asia menawarkan banyak kesempatan untuk studi mengenai manajemenen Asia maupun gaya kepemimpinan (Arvey, Dhanaraj, Javidan, & Zhang, 2015)

Asia, dengan banyaknya negara yang ada didalamnya, memiliki budaya yang sangat unik. Budaya Asia ditandai dengan sifat kekeluagaanya yang tinggi, kolektiviSMe, *power distance* yang tinggi, dan sifat paternalisme. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan Asia sangat dipengaruhi oleh budaya. Hal tersebut yang sangat membedakan gaya kepemimpinan Barat dengan Asia (J. G. Hofstede & Pedersen, 2002)

Salah satu contoh budaya Asia yang mempengaruhi kepemimpinan seseorang adalah kurangnya interaksi antara pimpinan dengan bawahan karena adanya jarak kekuasaan yang sangat lebar, berbeda dengan Barat dimana para pimpinan dan bawahan dapat lebih nyamana untuk berkomunikasi (Yang, Zhang, & Tsui, 2010)

Asia memiliki gaya kepemimpinan yang unik. Beberapa penelitian telah membuktikan adanya keunikan mengenai gaya kepemimpinan Asia, diantaranya :

1. Cappelli, Singh, & Jitendra, (2010) dalam penelitian mereka mengenai kepimpinan di india. Dengan metode wawancara terhadap lebih dari 100 manajer puncak di india, mereka menemukan gaya kepemimpinan yang unik dan khas di India. Pemimpin di india lebih menekankan misi perusahaan yang lebih luas dan visioner dengan pendekatan yang strategis dan kreatif. Para pimpinan perusahaan India tidak seperti pimpinan perusahaan Amerika yang sangat transaksional terhadap bawahannya.
2. (Barkema, Chen, George, Luo, & Tsui, 2015) dalam penelitiannya terhadap 15 pimpinan puncak perusahaan di Cina mendapatkan hal

unik dalam studinya. Gaya kepemimpinan di Cina banyak dipengaruhi oleh ideologi Taoisme, Konfusianisme. Dengan adanya pengaruh Konfusianisme yang kental, pemimpin Cina lebih kontemporer dalam berpikir, dan lebih adil.

3. (Oo, Bashshur, Daniels, Greguras, & Diefendorff, 2015) dalam penelitian mereka terhadap pimpinan perusahaan yang ada di Singapura. Mereka melihat karakteristik gaya kepemimpinan Singapura. Dalam penelitian mereka, adanya sifat kerendahan hati didalam pemimpin Singapura menjadikan itu adalah hal yang unik.
4. (Cheng et al., 2009) dalam penelitiannya mengenai gaya kepemimpinan di Taiwan menemukan bahwa integritas pimpinan adalah hal yang terpenting. Para pemimpin harus mempunyai integritas dalam mengawasi dan memberikan dukungan kepada bawahannya.

Berdasarkan uraian penelitian terdahulu diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan asia memiliki sifat yang unik. Salah satu negara yang di Asia yang memiliki gaya kepemimpinan yang khas dan sangat dipengaruhi oleh budaya adalah Indonesia. Indonesia dengan beragam suku yang khas memiliki gaya kepemimpinan tersendiri.

Indonesia dengan budaya yang khas, kompleks sangatlah menarik. Pengaruh kebudayaan Indonesia terhadap gaya kepemimpinan dapat dilihat dari dimensi kebudayaan yang dilakukan oleh Hofstede dan GLOBE Project.

Tabel 1.2 National Culture Score Of Indonesia

Hofstede Dimensions	Score Of Indonesian (Compare With Asian and World Average)			GLOBE Dimensions	SCORE	
	Indonesia	Asian	World		Score	World Average
Power Distance	78	71	n/a	Group Collectivism	4.41	3.52-6.36
Individualism	14	23	43	Power Distance	5.18	3.89-5.80
Masculinity	46	58	n/a	Humane Orientation	4.69	3.18-5.23
Uncertainty Avoidance	48	58	64	Uncertainty Avoidance	4.17	2.88-5.37
Notes. 1. Hofstede score. The score in Hofstede scale (0-100) measurement 2. GLOBE score. The score in GLOBE scale (1-6) measurement				Institutional Collectivism	4.54	3.25-5.22
				Future Orientation	3.86	2.88-5.07
				Performance Orientation	4.41	3.20-4.94
				Assertiveness	3.86	3.38-4.89
				Gender egalitarianism	3.26	2.50-4.08

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa dimensi skor budaya Indonesia lebih rendah dibandingkan dengan negara Asia lainnya. Itu dilihat dari temuan Hofstede yang diperkuat oleh GLOBE Project, nilai nilai Indonesia seperti *power distance*, *individualism*, *masculinity* dan *Uncertainty avoidance*, relatif sama dan tidak berubah. Di Indonesia, di mana skor Individualisme relatif rendah, 14 dari 43 dari rata-rata dunia, budaya Indonesia adalah Kolektivisme, yang hal ini diperkuat oleh GLOBE Project sebagai kelompok kolektivisme (skor 4,41 dari rata-rata dunia 3,52-6,36).

Tingkat maskulinitas di Indonesia juga relative rendah, dimana skor Indonesia 46 dibandingkan dengan Asia yang 58. Dimensia ini berkaitan dengan *Assertiveness* yang didapat oleh Indonesia 3.86 dibandingkan rata-rata dunia 3.38-4.49. Dimensi lain, adalah *uncertainty avoidance* di mana skor Indonesia "lemah

(skor Hofstede pada 48 dan proyek GLOBE skor di 4.17. *Uncertainty Avoidance* dapat berdampak pada tingkat formalisasi dan desentralisasi dalam struktur organisasi karena uncertainty avoidance yang tepat memungkinkan untuk desentralisasi operasi dibanding manajemen dengan kontrol pribadi (Marry dan Mansour 2004).

Indonesia juga sering digambarkan sebagai ramah, cinta damai. Masyarakat Indonesia peduli dengan perasaan orang lain. Ini dibuktikan dengan temuan GLOBE Project yang mengatakkan bahwa nilai humane Indonesia yang tertinggi dibanding dengan negara lain. Ini menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia adalah masyarakat yang peduli dengan orang lain, toleran terhadap kesalahan, murah hati dan peka terhadap sesamanya,

Mengelola dan memimpin karyawan Indonesia tidaklah sama dengan mengelola karyawan Barat maupun Asia. Dalam praktik memimpin karyawan indoneisa, pemimpin harus mengerti budaya sehingga dapat membuat strategi yang baik agar sukses dalam kepemimpinanya. Di sebuha negara seperti Indonesia dimana jarak kekuasaan dan kloletivisme yang kuat, menuntut seorang pemimpin untuk memiliki perilaku yang peka terhadap budaya. negara seperti Indonesia dibedakan dengan tinggi Daya Jarak dan Kolektivisme, menuntut perlakuan pemimpin tertentu. Dalam kondisi seperti ini pemimpin harus memainkan peran dalam cara-cara tertentu sehingga budaya memiliki dampak pada praktik manajerial (Irawanto, 2011).

Di Indonesia, karyawan mengharapkan pemimpin tidak hanya menjadi seorang manajer, namun menjadi pelindung, mentor, ayah dan harus bertanggung jawab terhadap karyawannya dan keluarga mereka. Salah satu sifat kepemimpinan yang harus dimiliki di Indonesia adalah toleransi. Contohnya pada bulan Ramadhan dimana para karyawan harus pulang lebih awal dari jam kerja karena harus menyiapkan seremonial makan malam setiap bulan suci Ramadhan. Sementara jika dibandingkan dengan budaya bisnis Barat hal ini adalah pemborosan waktu, sehingga produktivitas berkurang, namun di Indonesia pemimpin harus bisa mengatasi hal seperti ini dengan lebih peka dan toleran. Dengan pemimpin yang toleran dan peka, maka karyawan Indonesia memayarnya dengan rasa terimakasih, ketaatan dan rasa hormat kepada pemimpinnya (Irawanto, 2011).

Bangsa Indonesia adalah bangsa yang heterogen. Itu dibuktikan dengan banyaknya suku yang ada di Indonesia. Salah satu suku yang terkenal di Indonesia adalah suku Batak. Suku Batak adalah salah satu suku tertua yang ada di Indonesia. Suku yang masih kental dengan budayanya sampai sekarang ini. Budaya Batak sangat berperan dalam konsep kepemimpinan suku Batak. Dengan adanya konsep kepemimpinan Batak mempengaruhi kepemimpinan Indonesia.

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

jika satu kaki rusak masih dapat digunakan dengan sedikit penyesuaian meletakkan beban, begitu juga dengan tungku berkaki empat. Tetapi untuk tungku berkaki tiga, itu tidak mungkin terjadi. Inilah yang dipilih leluhur suku batak sebagai falsafah hidup dalam tatanan kekerabatan antara sesama yang bersaudara, dengan *hulahula* dan *boru*. Perlu keseimbangan yang absolut dalam tatanan hidup antara tiga unsur. Untuk menjaga keseimbangan tersebut kita harus menyadari bahwa semua orang akan pernah menjadi *hula-hula*, pernah menjadi *boru*, dan pernah menjadi *dongan tubu*.

Dalihan Natolu menjadi kerangka yang meliputi hubungan-hubungan kerabat darah dan hubungan perkawinan yang mempertalikan satu kelompok. Dalam adat batak, *Dalihan Natolu* ditentukan dengan adanya tiga kedudukan fungsional sebagai suatu konstruksi sosial yang terdiri dari tiga hal yang menjadi dasar bersama, ketiga hal tersebut:

1. *Somba Marhulahula*: ada yang menafsirkan pemahaman ini menjadi “menyembah hul-hula, namun ini tidak tepat. Memang benar kata *Somba*, yang tekananya pada *somber*arti menyembah, akan tetapi kata *Somba* di sini tekananya *ba* yang adalah kata sifat dan berarti hormat. Sehingga *Somba marhula-hula* berarti hormat kepada sesame.
2. *Elek Marboru*/lemah lembut terhadap boru atau perempuan Berarti rasa sayang yang tidak disertai maksud tersembunyi dan pamrih.
3. *Manat mardongan tubu/sabutuha*, suatu sikap berhati-hati terhadap sesama marga untuk mencegah salah paham dalam pelaksanaan acara adat.

Inti ajaran *Dalihan Natolu* adalah kaidah moral berisi ajaran saling menghormati (*masipasangapon*) dengan dukungan kaidah moral: saling menghargai dan menolong. Dalihan Natolu menjadi media yang memuat azas hukum yang objektif (Panggabean, 2007). Dewasa ini konsep kepemimpinan batak sudah melebur dalam konsep kepemimpinan Indonesia. Sebagai salah satu suku bangsa yang terbesar di Indonesia, konsep batak sangat berpengaruh terhadap sosial dan politik Indonesia.

1.2 Fokus Penelitian

Untuk menggali dan menganalisis sejauh mana peran kepemimpinan Batak pada perusahaan di wilayah Medan mengingat masyarakat Batak adalah masyarakat mayoritas. Situasi sosial yang ditetapkan adalah perusahaan di wilayah Medan, dengan fokus utama dengan perusahaan yang dipimpinnya merupakan orang Batak.

1.3 Rumusan Masalah

Nilai-nilai masyarakat diilhami oleh budaya setempat dan mendarah daging pada leluhurnya. Nilai – nilai ini juga sedikit banyak berpengaruh pada tingkah laku yang melatarbelakangi sifat, tindakan, karakteristik pengambilan keputusan pimpinan dan karyawan pada perusahaan yang berlokasi dimana perusahaan itu bernaung.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah penelitian adalah bagaimana Gaya Kepemimpinan Batak.

Dengan rumusan masalah penelitian tersebut, maka timbulah pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apa unsur-unsur atau nilai-nilai dalam budaya Batak yang berkaitan dengan organisasi atau perusahaan ?
2. Bagaimana perilaku kepemimpinan yang diharapkan atau diidealkan oleh para bawahan dalam organisasi atau perusahaan yang dipimpin oleh orang Batak ?

1.4 Tujuan penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menggali dan menganalisis sejauh mana peran kepemimpinan Batak pada Perusahaan Batak, yang dimiliki oleh pimpinan Batak dan pengikutnya. Namun secara spesifik tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pemahaman dan pandangan para pelaku bisnis terhadap kepemimpinan batak.

1.5 Manfaat Penelitian

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

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini dibagi menjadi 5 bagian sistematika penulisan sebagai berikut :

- BAB I

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

- BAB II

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

- BAB III

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

- BAB IV

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

- BAB V

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