

GAYA KEPEMIMPINAN YANG DIINGINKAN KARYAWAN

**(Studi Pada Badan Pengembangan Sumber Daya
Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah)**



SKRIPSI

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

Disusun oleh :

LEVINA MARPAUNG
NIM. 12010113120087

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2017

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Levina Marpaung
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113120087
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : **GAYA KEPEMIMPINAN YANG
DIINGINKAN KARYAWAN (STUDI PADA
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA DAERAH PROVINSI JAWA
TENGAH)**
Dosen Pembimbing : Dr. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 8 Agustus 2017

Dosen Pembimbing,



(Dr. Fuad Mas'ud, MIR)

NIP. 19620331198803100

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Levina Marpaung
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113120087
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : **GAYA KEPEMIMPINAN YANG
DIINGINKAN KARYAWAN (STUDI PADA
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA DAERAH PROVINSI JAWA
TENGAH)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 14 Agustus 2017

Tim Penguji :

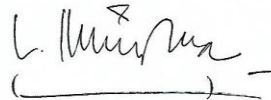
1. Dr. Fuad Mas'ud, MIR



2. Dra. Rini Nugraheni, M.M.



3. Lala Irviana, S.E, M.M.



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Levina Marpaung, menyatakan bahawa skripsi dengan judul : **“GAYA KEPEMIMPINAN YANG DIINGINKAN KARYAWAN (STUDI PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH)”** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

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

Semarang, 02 Agustus 2017

Yang membuat pernyataan,

Levina Marpaung

NIM. 12010113120087

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Janganlah hendaknya kamu kuatir tentang apapun juga, tetapi nyatakanlah dalam segala hal keinginanmu kepada Allah dalam doa dan permohonan dengan ucapan syukur.”

(Filipi 4:6)

“Terpujilah Allah, Bapa Tuhan kita Yesus Kristus, Bapa yang penuh belas kasihan dan Allah sumber segala penghiburan,”

(2 Korintus 1:3)

-Kekuatan serta penghiburan, diberikan Tuhan padaku. Tiap hari aku dibimbingnya, tiap jam dihibur hatiku. Dan sesuai dengan hikmat Tuhan'ku dibrikan apa yang perlu. Suka dan derita bergantian memperkuat imanku-

(KJ 332 ayat 1)

Dengan penuh rasa syukur,

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

Tuhan Yesus Kristus

Papa, Mama, Kakak-Kakakku, dan adikku terkasih

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

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, leadership style, qualitative, BPSDMD Provinsi Jawa Tengah

ABSTRAK

Budaya disuatu negara mempunyai hubungan yang erat terhadap kepemimpinan di negara tersebut. Manusia merupakan pemimpin bagi dirinya sendiri. Setiap insan manusia mempunyai kriteria kepemimpinan yang diinginkan. Penelitian ini akan membahas karakter pemimpin seperti apa yang diinginkan oleh karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis gaya kepemimpinan seperti apa diinginkan oleh karyawan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi fenomenologi, yang mana pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi dalam periode tertentu. Metode dipilih dengan alasan agar penelitian dapat dilakukan secara lebih fokus dan mendalam.

Hasil penelitian secara garis besar menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diinginkan oleh karyawan adalah kepemimpinan yang memberikan bentuk perhatian diluar urusan pekerjaan, pemimpin yang mau turun langsung, merangkul, demokratis, mau mendengarkan suara dari staffnya, berjalan sesuai aturan yang ada, dan mau mengakrabkan diri dengan staffnya.

Kata kunci : *Budaya Nasional, Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, Kualitatif, BPSDMD Provinsi Jawa Tengah*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang senantiasa dan tidak hentinya melimpahkan kasih karunia dan berkat-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang dengan judul : Gaya Kepemimpinan yang diinginkan Karyawan (Studi pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah).

Dalam Proses penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan berkat bimbingan, bantuan, dukungan, dan semangat dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus, karena penyertaan-Nya skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Kedua orangtuaku terkasih Bapak Maringan Marpaung, Ibu Elfrida br. Sijabat, dan kelima saudari penulis, Kak Nova, Kak Yosi, Kak Yuni, Kak Celda, dan Laura yang selalu mendoakan penulis, memotivasi, dan memberikan dukungan dalam setiap keadaan.
3. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
4. Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E., selaku ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
5. Dr. Fuad Mas'ud MIR, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan dukungan selama proses penyusunan skripsi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.

6. Dr. Farida Indriani, SE., MM, selaku dosen wali yang telah memberikan arahan dalam kegiatan akademik selama penulis menempuh studi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
7. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro terutama Departemen Manajemen, atas ilmu dan bantuan yang diberikan kepada penulis.
8. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa tengah atas izin penelitian yang diberikan. Pak Tony, Pak Budi, Pak Mustari, Bu Endang, Bu Susy, Bu Natalia, Bu Irma, dan Pak Mukhit yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menjadi narasumber wawancara dalam penelitian ini.
9. Teman-teman terkasih Christy N. Silaban, Dessy Patricia, dan Jessica Theresia yang senantiasa menyemangati dan mendukung penulis selama ini.
10. Godlive Handel Immanuel Sitorus terkasih yang telah memberikan dukungan, nasihat, dan motivasi kepada penulis.
11. PMK FEB UNDIP 2013 terutama Remini, Reni, Tycho, Margareth, Immanuel, dan Rizki terimakasih atas setiap dukungan dan ilmu baru yang kalian bagikan kepada penulis.
12. UKM-F Tari terutama Tor-Tor Squad (Remini, Suci, Arni, Kristina) atas keceriaan, dukungan, dan semangat yang kalian berikan.
13. Teman-teman seperbimbingan Immanuel, Inry, Dyah, Dhani, Prilly, Bimo, Izzah, Rara atas segala ilmu, kerjasama, dorongan, dan semangat yang diberikan.

14. Seluruh teman-teman Manajemen angkatan 2013 terutama CWG squad.
15. Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Tuhan membalas kebaikan atas segala bantuan yang telah diberikan dalam penelitian ini. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak.

Semarang, 02 Juni 2017

Penulis

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN SKRIPSI	i
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian	11
1.3 Rumusan Masalah	11
1.4 Tujuan Penelitian.....	12
1.5 Manfaat Penelitian.....	12
1.6 Sistematika Penulisan.....	13
BAB II TELAAH PUSTAKA	14
2.1 Telaah Pustaka.....	14
2.1.1 Budaya	14
2.1.1.1 Pengertian Budaya	14
2.1.1.2 Nilai budaya	16
2.1.1.3 Budaya Nasional	19
2.1.1.3.1 Budaya Nasional Negara China.....	22
2.1.1.3.2 Budaya Nasional Negara Iran	24
2.1.1.3.3 Budaya Nasional Negara India	27
2.1.1.3.4 Budaya Nasional Amerika Serikat.....	31
2.1.1.3.5 Budaya Nasional Indonesia	36
2.1.2 Kepemimpinan.....	39

2.1.2.1 Fungsi Kepemimpinan	42
2.1.2.2 Gaya Kepemimpinan	44
2.1.2.3 Kepemimpinan yang Efektif	47
2.1.2.4 Kepemimpinan dan Budaya	48
2.1.2.5 Kepemimpinan di Negara China	49
2.1.2.6 Kepemimpinan di Negara Iran	50
2.1.2.7 Kepemimpinan di Negara India	51
2.1.2.8 Kepemimpinan di Amerika	52
2.1.2.9 Kepemimpinan di Indonesia.....	53
2.1.3 Pola Kerja Pegawai Negeri Sipil.....	54
2.2 Penelitian Terdahulu.....	56
2.3 Kerangka Pemikiran	58
BAB III METODE PENELITIAN.....	59
3.1 Pendekatan Penelitian.....	59
3.2 Jenis dan Sumber Data	60
3.3 Metode Pengumpulan Data	61
3.4 Objek Penelitian	62
3.5 Metode Analisis Data	62
3.6 Validasi Data	65
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	67
4.1 Profil Perusahaan.....	67
4.1.1 Sejarah Berdirinya Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah.....	67
4.1.2 Visi dan Misi.....	68
4.1.3 Struktur Organisasi	70
4.1.4 Tugas Pokok dan Fungsi BPSDMD Provinsi Jawa Tengah	71
4.2 Profil Partisipan.....	72
4.3 Gaya Kepemimpinan yang Diinginkan Karyawan.....	73
4.3.1 Dimensi Budaya Nasional Hofstede	73
4.3.1.1 Power Distance	74
4.3.1.2 Individualism.....	76

4.3.1.3	Maculinity	78
4.3.1.4	Uncertainty Avoidance	82
4.3.2	Fungsi Kepemimpinan	84
4.3.2.1	Fungsi Perintis (<i>Pathfinding</i>)	84
4.3.2.2	Fungsi Penyelaras (<i>Aligning</i>)	84
4.3.2.3	Fungsi Pemberdaya (<i>Empowering</i>)	86
4.3.2.4	Fungsi Panutan (<i>Modeling</i>)	87
BAB V	PENUTUP.....	89
5.1	Kesimpulan.....	89
5.2	Saran	90
5.3	Keterbatasan Penelitian	90
DAFTAR	PUSTAKA	92
LAMPIRAN	95

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	<i>National Culture Dimentions Definitions</i>	2
Tabel 1.2	Budaya Nasional beberapa Negara	4
Tabel 1.3	<i>National Culture Score of Indonesia</i>	4
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	57
Tabel 4.1	Profil Narasumber	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	<i>Culture Visualization</i>	9
Gambar 2.1	<i>National Culture of China</i>	22
Gambar 2.2	<i>National Culture of Iran</i>	25
Gambar 2.3	<i>National Culture of India</i>	28
Gambar 2.4	<i>National Culture of United States</i>	32
Gambar 2.5	<i>National Culture of Indonesia</i>	37
Gambar 2.6	Kerangka Pemikiran	58
Gambar 3.1	Komponen Analisis Data: Model Interaktif	65
Gambar 4.1	Struktur Organisasi	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian	95
Lampiran 2 Surat Keterangan Penelitian	96
Lampiran 3 Dokumentasi Penelitian	97
Lampiran 4 Daftar Pertanyaan Wawancara	103
Lampiran 5 Rangkuman Data Wawancara	107
Lampiran 6 Persetujuan menjadi Narasumber	162
Lampiran 7 Validasi Hasil Wawancara	170

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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. 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. Hal tersebut berarti bahwa hampir seluruh tindakan manusia adalah “kebudayaan” karena hanya sedikit tindakan manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang tidak perlu pembiasaan dengan belajar, yaitu hanya tindakan berupa *reflex*, beberapa tindakan karena proses fisiologis atau kelakuan karena manusia sedang membabi buta (Suharnomo, 2015).

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. *Programming of mind* berarti kebudayaan tersebut berada didalam otak manusia berisi ide dan gagasan. 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.

Tabel 1. 1
National Culture Dimentions Definitions

HOFSTEDE DIMENSIONS	GLOBE PROJECT DIMENSIONS
Power Distance : the extents to which the less powerful members of organizations accept and except 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 s 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 organizations 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) *An Analysis Of National Culture And Leadership Practices In Indonesia*

Penelitian tentang budaya yang ada di Indonesia terkait dengan elemen-elemen budaya yang telah di jelaskan di tabel 1.1 sudah dilakukan. Elemen-elemen budaya tersebut telah diuji diberbagai 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 1. 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

Dilihat dari tabel 1.2, dapat dilihat setiap negara memiliki perbedaan dalam nilai dimensi budaya. Dimensi budaya ini menggambarkan keadaan dari budaya nasional negara tersebut.

Tabel 1. 3
National Culture Score of Indonesia

Hofstede Dimensions	Score Of Indonesian (Compare With Asian and World Average)			GLOBE Dimensios	SCORE	
	Indonesia	Asian	World		Score	World Average
Power Distance	78	71	n/a	Group Collectivism	5.68	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 Colletivism	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 egalitarism	3.26	2.50-4.08

Sumber : (Irawanto, 2009) *An Analysis Of National Culture And Leadership Practices In Indonesia*

Dari tabel 1.3 dapat dilihat bahwa pernyataan Hofstede diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh *Globe Project* di Indonesia. Nilai-nilai yang sudah

diteliti oleh Hofstede yaitu *Power Distance*, *Individualism*, *Masculinity*, *Uncertainty Avoidance* cenderung memiliki skor yang sama. Sumber daya manusia adalah sumber daya yang sangat penting di dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia yang baik akan membuat organisasi tersebut menjadi lebih baik. Kinerja organisasi tersebut dapat meningkat. Meningkatnya kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh hubungan tenaga kerja dan pemimpinnya yang baik. Tenaga kerja dan pemimpin diharapkan saling mendukung, bekerjasama, saling menghargai, juga saling mengerti apa yang menjadi hak dan kewajiban masing-masing pihak. Setiap organisasi apapun pasti memiliki dan membutuhkan seorang pemimpin yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership*) dan/atau manajemen (*management*) bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan. Pemimpin tersebut merupakan orang pertama, ibarat nahkoda kapal yang harus mengarahkan jalannya kapal, dalam sebuah wadah yang disebut organisasi. Sedang sejumlah manusia lain di dalam kapal adalah sumber daya penggerak kapal ke arah yang diinginkan nahkoda tersebut. Dengan kata lain, kemana pun arah kapal berlayar itu semua tergantung dari nahkodanya. Namun nahkoda tidak berlayar sendiri, ia membutuhkan anak buah di kapalnya untuk membantunya mencapai tujuan yang diinginkan (Nawawi, 2003).

James A.F. Stoner dan Charles Wankel (1986) mengutip pendapat Churchil mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan, merupakan faktor (aktivitas) penting dalam efektivitas manajer/pemimpin. 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.

Terkait dengan kepemimpinan, setiap negara mempunyai gaya kepemimpinan yang unik. Hal ini dapat dijelaskan dari penelitian yang telah dilakukan di berbagai negara, diantaranya:

1. Nazarian dan Peter Atkinson (2013) dalam penelitian mereka mengenai dampak budaya pada gaya kepemimpinan di Iran. Dengan metode mendistribusikan kuesioner kepada 900 manajer pada *private sector* di Iran. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa Iran adalah negara muslim dan sebagai bagian dari budaya muslim, karyawan mengharapkan pemimpin yang jujur, visioner, dan murah hati.
2. Tripathi, Guru Prakash P. dan Joyece Liddle (2015) dalam penelitian mereka mengenai kepemimpinan melalui pendapat para CEO di India. Penelitian ini digunakan dengan metode *semi-structured interviews*. Dalam penelitian ini didapatkan bahwa India mempunyai gaya kepemimpinan yang dinamakan *Nurturant Task* (NT), yaitu yang pertama adalah ketergantungan yang berlebihan bahkan jika hal tersebut tidak diperlukan, kedua adalah hirarki yang dianggap masih sangat penting (kasta dan sub kasta masih dipentingkan), dan yang ketiga masih sering terjadi nepotisme.
3. Oc, Bashshur, Danielsm Greguras, dan 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. Littrell (2002), dalam penelitiannya mengenai perilaku kepemimpinan *multi-cultural* manajer di China. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dari 12 acuan ukur, perbedaan yang signifikan antara kepemimpinan seorang ekspatriat dan kepemimpinan seorang yang berkebangsaan China di China hanya terdapat pada toleransi dalam kebebasan. Pemimpin di China cenderung lebih memiliki rasa toleransi.

Suatu negara dapat berwujud dari masyarakat yang relatif homogen, namun banyak juga yang dibangun dari berbagai latar belakang suku, agama, kepercayaan yang berbeda. Indonesia adalah negara heterogen. Secara etnik, di Indonesia terdapat 358 suku bangsa dan 200 sub suku bangsa, serta beragam agama dan kepercayaan yang dianut (Zubair, 2003). Hasil Sensus Penduduk (SP) 2010, suku bangsa di Indonesia berjumlah 1.340 suku bangsa. Wilayah Indonesia terbentang dari Sabang hingga Maerauke. Indonesia merupakan rangkaian kesatuan pulau-pulau yang memotong garis equator. Walaupun didiami oleh berbagai macam etnik, namun sebenarnya akar dari suku bangsa Indonesia adalah sama yaitu Melayu.

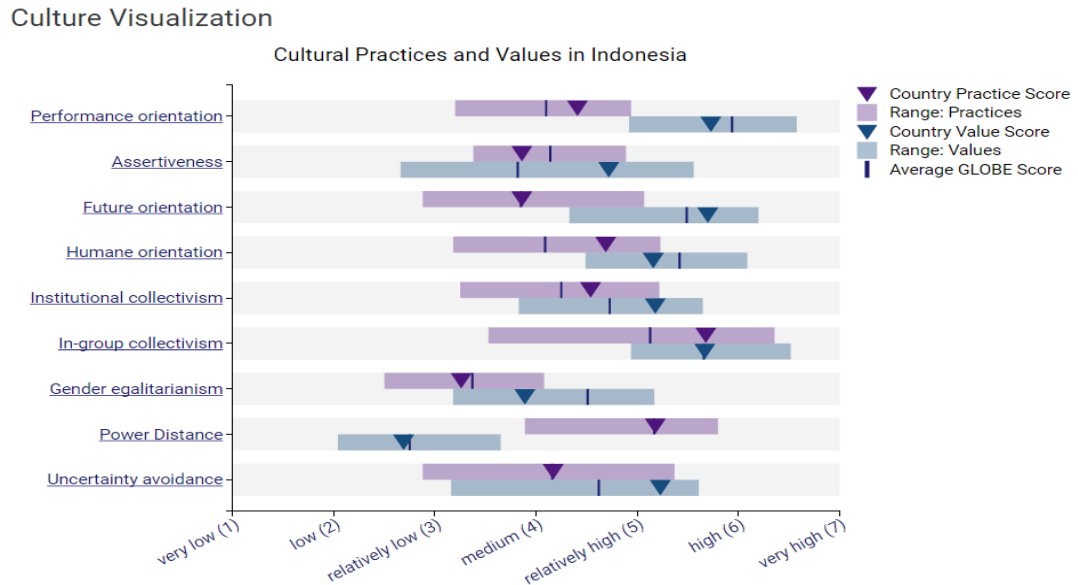
Konsep budaya nasional Indonesia telah diperbincangkan dan diperdebatkan diantara para intelektual sejak tahun 1930-an. Proses menuju kemerdekaan Republik Indonesia memberikan pegangan kuat akan pentingnya “Bhinneka Tunggal Ika”, yang artinya adalah “berbeda-beda tetapi tetap satu jua.” Sebelum menjadi 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.

Terdapat hubungan yang kuat antara budaya dan bangsa. Secara resmi dapat dilihat dari GBHN 1999 yaitu :

“Mengembangkan dan membina kebudayaan nasional bangsa Indonesia yang bersumber dari warisan budaya leluhur bangsa, budaya nasional yang mengandung nilai-nilai universal termasuk kepercayaan kepada Tuhan Yang Maha Esa dalam rangka mendukung terpilihnya kerukunan hidup bermasyarakat dalam membangun peradaban bangsa. Budaya bangsa sebagai perwujudan cipta, rasa, karsa dan karya bangsa Indonesia yang dilandasi nilai luhur bangsa berdasarkan Pancasila, bercirikan “Bhinneka Tungga Ika” dan ber-Wawasan Nusantara, harus diupayakan agar membangkitkan sikap kesetiakawanan dan tanggung jawab sosial dan disiplin serta semangat pantang menyerah. Kebudayaan nasional yang merupakan puncak-puncak kebudayaan daerah harus mengangkat nilai budaya yang luhur, menyaring dan menyerap nilai budaya luar yang positif dan sekaligus menolak nilai budaya yang merugikan pembangunan dalam upaya menuju ke arah kemajuan adab dan mempertinggi derajat kemanusiaan bangsa Indonesia.

Gambar 1.1
Culture Visualization



Sumber : <http://globeproject.com/results/countries/IDN?menu=list> , diakses pada tanggal 29 Maret 2017.

Gambar 1.1 menjelaskan Indonesia adalah negara yang nilai *Humane Orientation* yang tinggi. Hal ini terlihat dari nilai toleransi kita yang baik. Dari Pancasila sudah terlihat nilai toleransi, hal ini dapat ditemukan pada sila kedua yaitu Kemanusiaan yang Adil dan Beradab. Sila kedua menjelaskan bahwa manusia haruslah memanusiakan manusia. Manusia harus mengakui adanya persamaan derajat. Hal ini dipertegas dengan adanya semboyan negara yaitu “Bhinneka Tunggal Ika”, yang artinya berbeda-beda tetapi tetap satu jua. Toleransi sudah diajarkan pada masyarakat Indonesia sedari kecil. Contohnya saja memberikan waktu sholat kepada masyarakat yang beragama muslim, tiap hari raya diberikan hari libur dan diberikan THR sejumlah gaji dalam satu bulan.

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.

1.2 Fokus Penelitian

Untuk mengetahui seperti apa kepemimpinan yang diinginkan oleh karyawan di sektor publik.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, pemimpin merupakan sosok panutan, sosok pengambil keputusan, dan sosok pemersatu. Pemimpin harus

menyeimbangkan kondisi dilingkungan kerjanya. Strategi yang digunakannya tidak boleh berat sebelah. Seorang karyawan pasti mempunyai sosok pemimpin yang didambakannya. Karyawan yang bekerja dengan pemimpin yang disenanginya secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Dengan kondisi seperti ini, maka perusahaan dapat meningkatkan kerjanya.

Nilai-nilai budaya di masyarakat setempat mempunyai pengaruh terhadap pandangan karyawan terhadap pemimpinnya. Maka dari itu, berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas maka rumusan masalah penelitian adalah Gaya Kepemimpinan yang diinginkan Karyawan.

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

1. Apa peran budaya nasional terhadap pandangan karyawan terhadap pemimpinnya?
2. Apa perilaku kepemimpinan yang diinginkan oleh karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menggali seberapa jauh budaya nasional mempengaruhi pandangan karyawan terhadap pemimpinnya dan perilaku kepemimpinan seperti apa yang diharapkan karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah untuk membantu pemimpin mengidentifikasi seperti apa pendapat karyawan terhadap pemimpin yang ideal bagi mereka.

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 telaah pustaka yang berhubungan dengan penelitian serta hasil penelitian terdahulu terhadap proses-proses manajemen SDM.

BAB III

Metode penelitian merupakan bagian yang menjelaskan pendekatan penelitian yang digunakan, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, objek penelitian, metode analisis data, dan metode validasi 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.