

**IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK
(Studi Kasus PT Jasa Raharja Persero Cabang Jawa Tengah)**

Mona Inayah Pratiwi, Indi Djastuti¹, Fuad Mas'ud²

Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Erlangga Tengah 17, Semarang 50241, Phone. +62248441636

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the implementation of paternalistic leadership, case study in PT Jasa Raharja (Persero) Central Java branch and to analyze the strengths and weaknesses of the paternalistic leadership practice. The results of this study are expected to be the subject of study in human resource management studies, especially in leadership practice.

The participants of this research were 10 people, consisting of 1 (one) Branch Head, 2 (two) Heads of Departments, 2 (two) Heads of Subsection, 2 (two) Adjuncts of Archives and 3 (three) staff. The selection of participants must have criteria that has a minimum effective working period at least 3 years, has been working in this branch at least one year, has a permanent employee status, has a high communication intensity with leaders/subordinates, the leaders at least have two subordinates. This research method was qualitative method with case study research approach.

The result of this study showed that the cultural dimensions of Indonesia society as presented in Hofstede research and Globe project that has high collectivism was proven in this study. This is indicated by the style of paternalism, benevolent, and morale shown by the leaders of PT Jasa Raharja (Persero) Central Java branch. But in this case, the high power distance dimensions indicated in different way by the leaders. They do not show too much the authoritarian style on their leadership practice.

Keywords : *Paternalistic Leadership, Collectivism, Qualitative Research*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan gaya kepemimpinan paternalistik pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah serta menganalisis kekuatan dan kelemahan dari implementasi praktik kepemimpinan paternalistik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian dalam studi manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai praktik kepemimpinan.

Partisipan dalam penelitian ini adalah 10 orang, yang terdiri dari 1 (satu) orang Kepala Cabang, 2 (dua) orang Kepala Bagian, 2 (dua) orang Kepala Sub Bagian, 2 (dua) orang Ajun Arsiparis dan 3 (tiga) orang Pelaksana Administrasi. Adapun pemilihan partisipan harus memiliki kriteria yaitu memiliki masa kerja

¹ Penanggung jawab penulis

² Penanggung jawab penulis

efektif minimal tiga tahun, telah berada di wilayah kerja Cabang Jawa Tengah minimal satu tahun, status pegawai adalah pegawai tetap, memiliki intensitas komunikasi yang tinggi dengan atasan/bawahan dan bagi partisipan sebagai atasan setidaknya memiliki dua orang bawahan. Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan riset studi kasus.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi budaya masyarakat Indonesia seperti yang disampaikan pada penelitian Hofstede dan proyek Globe yaitu memiliki kolektivisme yang tinggi terbukti dalam penelitian ini. Hal ini ditunjukkan dari sikap *paternalism*, *benevolent leadership* dan *morale leadership* yang ditunjukkan oleh pemimpin di PT Jasa Raharja Cabang Jawa Tengah. Namun dalam hal dimensi *power distance* yang tinggi ditunjukkan dengan sikap yang berbeda oleh pemimpin di PT Jasa Raharja Cabang Jawa Tengah, mereka tidak terlalu menonjolkan sikap *authoritarian leadership* dalam praktik kepemimpinannya.

Kata Kunci : *Kepemimpinan Paternalistik, Kolektivisme, Penelitian Kualitatif*

PENDAHULUAN

Pemimpin memiliki peran dalam keberhasilan perubahan organisasi. Keberhasilan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi juga tidak terlepas dari pengaruh dan perilaku pimpinan dalam mengembangkan karyawannya. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan sangat penting dampaknya bagi pemimpin agar mampu menjadi pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya, serta memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh positif bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan arahan dan tujuan yang ingin dicapai.

Pada Tabel 1.1 berikut data dimensi budaya Indonesia yang dihasilkan dari nilai dimensi budaya nasional berdasarkan hasil dari studi penelitian Hofstede (1980) :

Tabel Skor Indonesia dalam Dimensi Hofstede

Dimensi Hofstede	Skor Indonesia		
	Indonesia	Asian	World
Power Distance	78	71	n/a
Individualism	14	23	43
Masculinity	46	58	n/a
Uncertainty Avoidance	48	58	64

Sumber: Dodi W. Irawanto, 2009

- a. *Power Distance*, menunjukkan bahwa skor Indonesia tinggi, yaitu 78 padahal *average power* dari *Asian Countries* adalah 71, dan itu berarti bangsa Indonesia dependen terhadap hirarki, terjadi ketidaksamaan hak antara pemegang kekuasaan dan bukan pemegang kekuasaan, pemimpin direktif. Kekuasaan terpusat dan manajer mengandalkan ketaatan anggota tim mereka.

- Karyawan berharap untuk diberitahu apa yang harus dilakukan dan kapan, pengendalian diharapkan dan manajer yang dihormati karena posisi mereka.
- b. *Individualism*, Indonesia dengan skor 14, dibandingkan dengan ranking Asia tertinggi 23 dan ranking tertinggi dunia 43, masyarakat Indonesia adalah masyarakat kolektif (*collectivism*) dimana orang mengikuti kelompok dan patuh serta loyal terhadap kelompoknya. Anak Indonesia patuh kepada orang tua sebagaimana dulu orang tuanya patuh selama masa pertumbuhan dan perkembangannya.
 - c. *Masculinity/Femininity*, nilai yang tinggi dari dimensi maskulin menunjukkan bahwa masyarakat didorong berkompetisi, pencapaian, dan kesuksesan dimana sukses didefinisikan sebagai pemenang atau terbaik di bidangnya, sebuah sistem nilai mulai dari sekolah dan berlanjut di perilaku organisasi. Nilai rendah dari dimensi ini adalah *masculine*, sebagai kebalikan dari *feminine*. Dan itu berarti bahwa nilai dominan dalam masyarakat adalah memperhatikan sesama dan kualitas kehidupan. Dalam dimensi ini skor Indonesia 46, berarti masuk dalam *low Masculine*. Dengan kata lain, memiliki nilai rendah dalam berkompetisi.
 - d. *Uncertainty Avoidance*, skor Indonesia pada dimensi ini 48 dibanding skor tertinggi 58 rata-rata Asian dan dunia 64, berarti *medium low preference* untuk menghindari ketidakpastian. Ini berarti, ada preferensi kuat di Indonesia menuju budaya Jawa yang memisahkan diri internal dari eksternal. Sisi lain dari posisi ini adalah dalam dimensi resolusi konflik yang cenderung menghindari komunikasi langsung yang bersifat mengancam namun lebih ke pemeliharaan hubungan dan harmoni.

Unsur-unsur manajemen bersifat universal secara umum, namun dalam prakteknya, perilaku organisasi begitu juga gaya kepemimpinan dalam organisasi tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai budaya nasional. Masyarakat Indonesia selalu berpijak dari penilaian kedudukan sosialnya terhadap lawan hubungannya, apakah sejajar, lebih tinggi atau lebih rendah.

Bagi masyarakat Indonesia, kesamaan atau ketidaksamaan kedudukan sosial sama wajarnya. Berperilaku seolah-olah tidak ada perbedaan kedudukan sosial malah tidak wajar. Masyarakat ditata menurut dimensi horizontal dan vertikal, ada yang berkedudukan sama, ada yang lebih junior, ada yang perlu dituakan. Pada umumnya yang dituakan harus bersifat mengasuh dan melindungi. (Franz Magnis Suseno, 1985 : 60-63).

Sikap kebudayaan tradisional yang meresapi pergaulan hidup masyarakat Indonesia adalah kecenderungan untuk berusaha mempertahankan kesepakatan, kedamaian, keadaan saling membantu, dan saling menerima satu sama lain dalam semua hubungan sosial, dalam keluarga, diantara tetangga, di tempat kerja, di dalam masyarakat dan sebagainya. Setiap orang wajib menghindari setiap sikap dan perbuatan yang dapat menimbulkan perasaan tidak enak, ketegangan, keresahan, pertikaian terbuka, yang di dalam masyarakat Jawa disebut dengan "rukun". (Franz Magnis Suseno, 1985 : 39).

Ciri kebudayaan masyarakat Indonesia lainnya yang sangat banyak berpengaruh dalam kehidupan berorganisasi adalah bermusyawarah menuju

mufakat, dan memutuskan segala sesuatu atas dasar konsensus diantara seluruh kelompok organik, sekurang-kurangnya diantara kelompok seangkatan pengalaman. Namun demikian, dewasa ini masyarakat Indonesia sudah tidak lagi berada pada tatanan masyarakat tradisional seluruhnya, disebabkan dengan terbuka lebarnya arus informasi yang berakibat dengan menggejalanya sikap mendunia (globalisasi), di mana semuanya itu berpengaruh terhadap perilaku kehidupan masyarakat yang merupakan campuran antara nilai-nilai tradisional dan modern.

Pola umum gaya Kepemimpinan menurut Gibson, yaitu otoriter, paternalistik, *laissez faire* dan demokrasi (Kartini Kartono, 2006: 35). Kepemimpinan paternalistik merupakan pemimpin yang perannya diwarnai oleh sikap kebabakan dalam arti bersifat melindungi, mengayomi, dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya. Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris. Indonesia merupakan Negara agraris artinya sektor pertanian memiliki peran yang sangat penting.

Popularitas pemimpin yang paternalistik di lingkungan masyarakat demikian disebabkan oleh faktor seperti kuatnya ikatan *primordial*, *extended family system*, kehidupan masyarakat yang komunalistik, peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat, masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat yang lainnya.

Kepemimpinan paternalistik adalah model yang lebih cocok untuk meneliti kepemimpinan dalam budaya Timur (Pellegrini dan Scandura, 2008). Di mana teori kepemimpinan Barat mungkin menganggap orang-orang cenderung individualis dan menggunakan argumen serta konflik dalam menyelesaikan perbedaan pendapat, kepemimpinan paternalistik dianggap berlaku dalam budaya kolektivis yang menghargai harmoni.

Sebelum melakukan penelitian ini, peneliti telah melakukan survey pendahuluan yaitu dengan menyebarkan kuesioner analisis deskriptif tentang gaya kepemimpinan di PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah. Hasil dari survey pendahuluan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.2 di atas, yang menunjukkan gambaran umum dari ciri kepemimpinan dan fenomena kepemimpinan paternalistik di perusahaan tersebut. Sehingga gaya kepemimpinan paternalistik ini layak untuk diteliti secara mendalam oleh peneliti.

Miftah Thoha (2010) mengemukakan bahwa: “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Perilaku seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya dapat berdampak positif dan negatif. Sosok pemimpin atau sikap seorang pemimpin yang ada dalam sebuah perusahaan menjadi sebuah pengukuran untuk kemajuan perusahaan dari aspek karyawan.

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah menganalisis penerapan gaya kepemimpinan paternalistik pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah serta menganalisis kekuatan dan kelemahan dari implementasi praktik kepemimpinan paternalistik.

Tabel Tabulasi Data Persentase Jawaban Partisipan Mengenai Karakteristik Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Indikator			Tidak pernah	Jarang	Sering	Selalu
Paternalism	P1	Menempatkan diri sebagai orang tua			43%	57%
	P2	Memberikan nasehat sebagai orang tua			57%	43%
	P3	Memperhatikan bawahan seperti anak sendiri			29%	71%
	P4	Menciptakan suasana kekeluargaan			43%	57%
	P5	Berpartisipasi di hari istimewa			50%	50%
Benevolent	B1	Menunjukkan perhatian pada keseharian bawahan			57%	43%
	B2	Memberikan pertolongan dalam keadaan darurat			43%	57%
	B3	Memberikan dorongan kepada bawahan			43%	57%
	B4	Memahami penyebab buruknya kinerja bawahan			57%	43%
Morale	M1	Menjadi contoh untuk bawahan			50%	50%
	M2	Mementingkan diri sendiri	50%	50%		
	M3	Membalaskan dendam pribadi	57%	43%		
	M4	Mengakui pujian untuk diri sendiri	43%	50%		7%
Authoritarian	A1	Berperilaku memerintah kepada bawahan	29%	71%		
	A2	Menerapkan disiplin yang ketat		21%	43%	36%
	A3	Memarahi bawahan	50%	50%		
	A4	Menghukum bawahan	50%	50%		

Sumber: hasil survey peneliti, 2017

TELAAH PUSTAKA

1. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah model yang lebih cocok untuk meneliti kepemimpinan dalam budaya Timur (Pellegrini dan Scandura, 2008). Di mana teori kepemimpinan Barat mungkin menganggap orang-orang cenderung individualis dan menggunakan argumen serta konflik dalam menyelesaikan perbedaan pendapat, kepemimpinan paternalistik dianggap berlaku dalam budaya kolektif yang menghargai harmoni.

Literatur yang ada menunjukkan bahwa kepemimpinan paternalistik bisa menjadi model yang sesuai untuk Indonesia. Penelitian telah menyatakan bahwa kepemimpinan paternalistik umumnya diterapkan pada budaya kolektif (Ansari et al, 2004; Aycan, 2006; Cheng et al, 2004; Scandura dan Dorfman, 2004; Westwood, 1997). Hal ini umumnya diterapkan dalam karakteristik organisasi dengan birokrasi yang tinggi, di mana tingkat formalisasi diperkirakan terjadi di mana-mana dan di setiap level organisasi, dan di mana pentingnya menjaga hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan dilegitimasi dalam batasan-batasan pada organisasi formal.

Model "triad" yang dikembangkan oleh Cheng et al. (2004) mendefinisikan kepemimpinan paternalistik sebagai "gaya yang menggabungkan disiplin yang kuat dan otoritas dengan sikap kepatuhan dan integritas moral. Dengan demikian, pemimpin yang ideal, menurut model ini, adalah seseorang yang bertindak sebagai "ayah" arah bawahannya, yang menggabungkan otoritas dengan kepentingan. Kombinasi ini, seperti dicatat oleh Weber (1946) sering tidak efektif diterapkan di masyarakat Barat karena didominasi oleh peraturan-peraturan dalam suatu hubungan, namun sukses diterapkan di masyarakat Timur. Kepemimpinan paternalistik berfokus pada kebutuhan karyawan, baik di dalam maupun di luar tempat kerja, hal ini dipercaya dapat meningkatkan motivasi karyawan, dan mereka memusatkan perhatian pada prestasi dan kinerja sebagai wujud untuk mendapatkan pengakuan dari pemimpin (Zhao, 1994).

Mengacu pada sikap kepatuhan dan otoritas, pemimpin paternalistik membimbing bawahan dengan menunjukkan tingkat moralitas yang tinggi. Dengan demikian, tiga elemen kunci dari kepemimpinan paternalistik menurut Cheng et al. (2004) adalah: otoritarianisme; *benevolent*; dan moralitas.

Kepemimpinan otoriter memungkinkan para pemimpin untuk menuntut otoritas dan kontrol penuh. Dimensi dalam model ini melibatkan baik perilaku "otoriter" dan "berwibawa". Kepemimpinan *benevolent* mensyaratkan bahwa pemimpin menunjukkan tingkat perhatian yang luar biasa kepada karyawan layaknya anggota keluarga mereka. Kepemimpinan moral adalah cerminan dari kualitas pribadi yang tinggi dalam sudut pandang karyawan. Cheng (2008) menguraikan enam sikap di mana para pemimpin menunjukkan moral mereka: keberanian, kemurahan hati, tidak korupsi, tanggung jawab, adil, dan memimpin dengan memberi contoh.

2. Dimensi Budaya Indonesia

Memimpin orang Indonesia tidak sama dengan memimpin orang Barat juga tidak sama dengan memimpin orang Asia lainnya. Sebuah strategi

kepemimpinan yang efektif dalam satu budaya dapat menjadi kontra-produktif di negara lain. Kepemimpinan dan budaya organisasi konon akan terjalin erat (Peters dan Waterman 2004). Penelitian yang dilakukan oleh Dodi W Irawanto (2009) bertujuan untuk mengetahui preferensi Indonesia terhadap budaya organisasi dan praktek kepemimpinan menggunakan data sekunder yang dihasilkan dari studi Hofstede dan proyek Globe.

Di Indonesia, di mana skor Individualisme relatif rendah, 14 dari 43 dari rata-rata dunia, sehingga Indonesia dapat disebut sebagai kolektivis. Tingkat Maskulinitas di Indonesia relatif rendah, di mana skor di 46 dari rata-rata Asia 58. Dimensi ini berkaitan dengan dimensi *assertive* yang dikemukakan oleh proyek GLOBE dimana skor Indonesia di 3,86 dari rata-rata dunia 3,38-4,49. Dimensi lainnya, adalah Penghindaran Ketidakpastian, di mana skor Indonesia lemah.

Masyarakat Indonesia juga sering dikenal sebagai orang yang ramah, damai penuh kasih, dan terbuka tangan (Mulder 1994). Mereka peduli terhadap dampak dari tindakan mereka pada perasaan orang lain dan berusaha untuk tidak mengecewakan orang lain. Nilai ini terlihat dalam studi GLOBE, dengan skor Indonesia di 4,69, tertinggi dari semua negara dalam dimensi orientasi Humane. Menunjukkan kepedulian terhadap orang lain, menjadi toleran terhadap kesalahan, kemurahan hati, dan kepekaan terhadap orang lain adalah perilaku yang terkait dengan rating ini (Hayat dan Muzaffer 2004).

Masyarakat Indonesia dapat diklasifikasikan memiliki dimensi budaya dengan power distance yang tinggi, kolektivis, orientasi jangka pendek, uncertainty avoidance yang lemah, dan budaya feminin. Jenis budaya ini memelihara ikatan sosial jangka pendek di antara anggota organisasi dan bekerja menuju hubungan yang harmonis (Hofstede dan Hofstede 2005). Jenis organisasi ini menempatkan kepentingan kelompok di atas kepentingan individu.

Selain itu, Indonesia sebagai negara yang masyarakatnya menjunjung tinggi nilai kolektivisme, hal ini nantinya akan mempengaruhi hubungan atasan-bawahan seperti interaksi keluarga (Hofstede dan Hofstede 2005). Sebaliknya, hubungan atasan-bawahan pada sudut pandang manajemen Barat adalah perjanjian antara pihak pada pasar tenaga kerja.

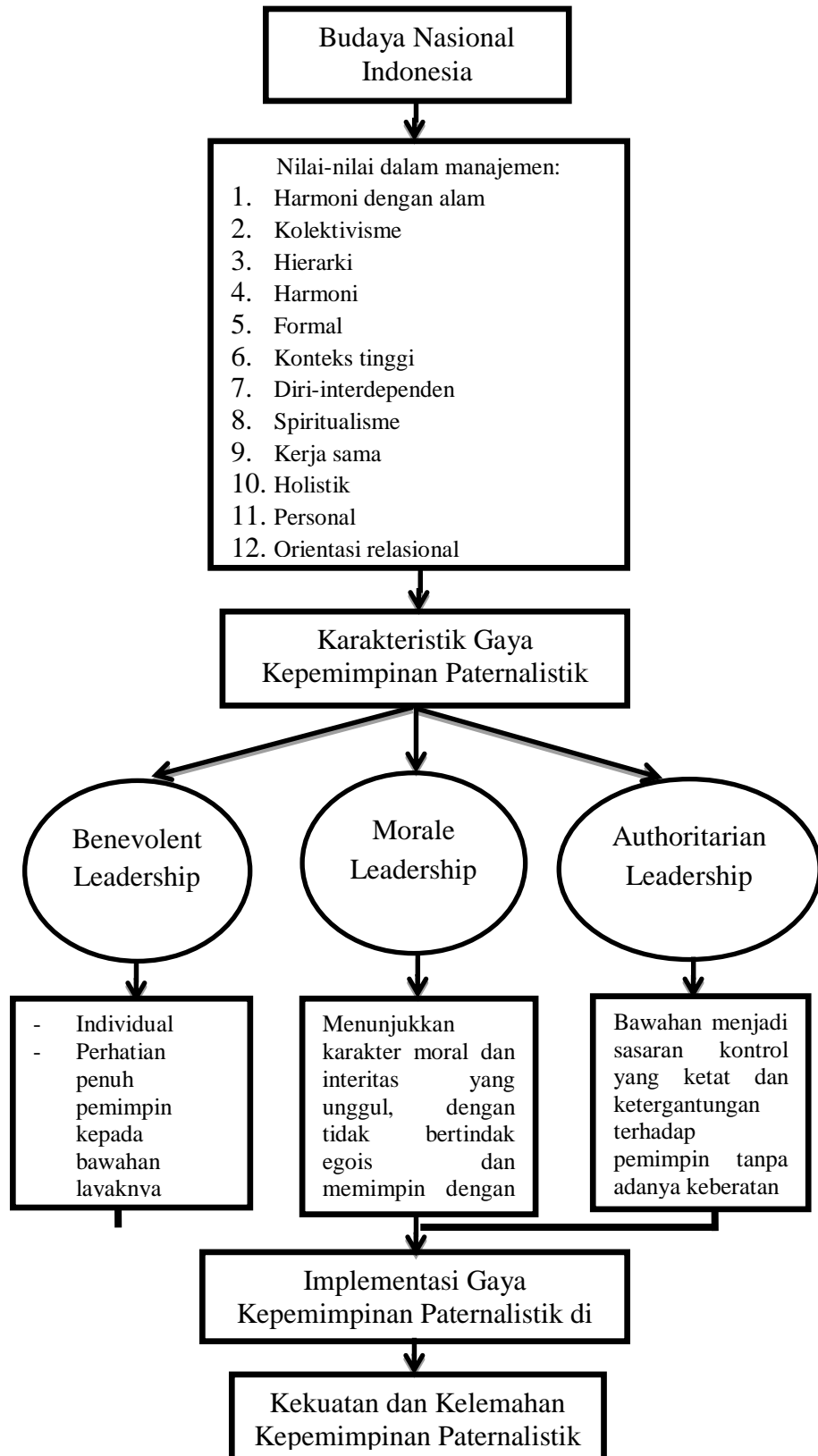
Karakteristik gaya kepemimpinan paternalistik ditemukan di Indonesia, dimana Gani (Gani 2004) mengemukakan bahwa pemimpin organisasi di Indonesia memiliki peran sebagai orang tua yang bersikap bijak dan jujur. Argumen tersebut didasarkan pada unsur kebudayaan Jawa.

3. Penelitian Terdahulu

Salah satu jurnal yang menjadi acuan dari penelitian ini adalah jurnal yang ditulis oleh Dodi W. Irawanto, dimana dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ada kesamaan inti dengan Cheng et al. yaitu model yang telah diuji di Taiwan. Masyarakat Indonesia yang berperilaku baik hati, kepemimpinan bermoral secara substansial dikonfirmasi dengan model yang diadopsi pada penelitian tersebut. Menurut persepsi PNS, tampaknya pemimpin Indonesia terpendang dan otoriter. Penelitian ini juga didukung dengan penelitian Dodi W. Irawanto sebelumnya yang menganalisis budaya nasional dan praktek kepemimpinan di Indonesia.

KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN

Gambar Kerangka Pemikiran



Dalam skor dimensi budaya, Indonesia memiliki *power distance* yang tinggi, *individualism* dan *masculinity* yang rendah, serta *uncertainty avoidance* yang lemah. Nilai-nilai budaya yang mendasari manajemen Indonesia adalah harmoni, kolektivisme, hierarki, harmoni, formal, konteks tinggi, kerja sama, dan orientasi relasional. Kepemimpinan paternalistik adalah model yang lebih cocok untuk meneliti kepemimpinan dalam budaya Timur (Pellegrini dan Scandura, 2008). Tiga karakteristik kepemimpinan paternalistik yaitu *morale leadership*, *benevolent leadership* dan *authoritarian leadership*. Penulis akan menganalisis implementasi dari kepemimpinan paternalistik di PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah serta kekuatan dan kelemahannya.

METODE PENELITIAN

Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah riset sudi kasus. Penelitian studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang penelitiannya mengeksplorasi kehidupan nyata, sistem terbatas kontemporer (kasus) atau beragam sistem terbatas (berbagai kasus), melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi atau sumber informasi majemuk dan melaporkan deskripsi kasus dan tema kasus.

Tujuan dari studi kasus ini adalah untuk memahami isu atau problem spesifik dari gaya kepemimpinan di PT Jasa Rajarja (Persero) Cabang Jawa Tengah. Peneliti memilih pendekatan studi kasus untuk memperlihatkan pemahaman mendalam tentang kasus tersebut. Peneliti mengumpulkan beragam bentuk data kualitatif, mulai dari wawancara, pengamatan, dokumen, hingga bahan audiovisual karena bersandar pada satu sumber saja biasanya tidak cukup untuk mengembangkan pemahaman mendalam ini.

1. Obyek dan Subyek Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah yang berjumlah 168 pegawai. Komposisi partisipan yang akan diteliti dan dianggap dapat memberikan informasi sesuai dengan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1 Kepala Cabang
- 2 Kepala Bagian
- 2 Kepala Sub Bagian
- 2 Ajun Arsiparis
- 3 Pelaksana Administrasi

Adapun pemilihan partisipan atau narasumber harus memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Memiliki masa kerja efektif minimal 3 tahun.
2. Telah berada di wilayah kerja Cabang Jawa Tengah minimal 1 tahun.
3. Status pegawai adalah pegawai tetap.
4. Memiliki intensitas komunikasi yang tinggi dengan atasan/bawahan.
5. Bagi narasumber sebagai atasan, setidaknya memiliki dua orang bawahan.

2. Teknik Analisis Data

Dalam menguji keabsahan validitas dan reliabilitas dalam penelitian kualitatif berbeda dengan pengujian validitas dan reliabilitas pada penelitian kuantitatif. Sugiyono (2012: 167) menyatakan bahwa penelitian kualitatif lebih menekankan validitas dan reliabilitas data yang telah diperoleh dalam penelitian, sedangkan dalam penelitian kuantitatif menekankan validitas dan reliabilitas pada instrumen penelitian.

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data merupakan faktor yang sangat penting. Dalam penelitian ini, data yang telah diperoleh diuji untuk mencapai derajat kemantapan dan

keterujian. Kegiatan ini dimaksudkan agar data penelitian yang sebelumnya berupa informasi-informasi dapat dipertanggungjawabkan dan dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam menarik kesimpulan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa dalam penelitian kualitatif ada beberapa cara untuk meningkatkan kesahihan data penelitian, yaitu melalui: uji kredibilitas, uji transferability, uji dependability dan uji confirmability (Sugiyono, 2012: 170).

1. Kredibilitas

Uji kredibilitas data dalam penelitian ini meliputi; perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *membercheck*. Dalam hal ini yang digunakan peneliti adalah *membercheck*.

Pengecekan dengan Anggota/Membercheck

Pengecekan data yang diperoleh dilakukan dengan anggota yang terlibat dalam proses pengumpulan data yang penting di dalam pemeriksaan derajat kepercayaan. Agar kesimpulan akhir penelitian benar-benar dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan agar tidak terjadi penafsiran sepihak terhadap suatu informasi, maka perlu dilakukan pengecekan hasil penelitian sementara kepada sejumlah informan. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh kesepakatan di antara peneliti dan informan tentang hasil penelitian. Pengecekan anggota seperti ini dilakukan secara informal melalui wawancara langsung.

2. Transferability

Untuk mengemukakan gambaran tentang hasil penelitian, maka laporan tersebut memenuhi standar transferabilitas.

3. Dependabilitas dan Konfirmabilitas

Dependabilitas mempersoalkan kualitas pelaksanaan suatu penelitian. Sedangkan konfirmabilitas mempersoalkan tentang hasil yang diperoleh dalam penelitian. Artinya pada kedua kegiatan ini dilakukan pengujian dan penilaian tentang benar salahnya peneliti dalam mengkonseptualisasikan sesuatu yang diteliti.

HASIL PENELITIAN

1. Gambaran Umum PT Jasa Raharja (Persero)

PT Jasa Raharja (Persero) merupakan perusahaan milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang asuransi kecelakaan, dimana operasionalisasi perusahaannya merupakan implementasi dari Undang-Undang No. 33 tahun 1964 (Tentang Pertanggungjawaban Kecelakaan Penumpang) dan UU No. 34 tahun 1964 (Tentang Pertanggungjawaban Kecelakaan Lalu Lintas Jalan). Tugas utama Jasa Raharja adalah memberikan santunan kepada masyarakat Indonesia yang mengalami musibah kecelakaan lalu lintas jalan.

Mengemban amanah UU yang melandasi Jasa Raharja secara substansi adalah “pelayanan”, sehingga fokus utama Jasa Raharja adalah memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat Indonesia. Untuk itu perlu dilakukan perencanaan sumber daya manusia yang baik agar Jasa Raharja tetap terus memberikan pelayanan yang memuaskan dan terus memberikan kontribusi yang positif kepada masyarakat.

Visi PT. Jasa Raharja (Persero)

“Menjadi Perusahaan terkemuka di bidang asuransi dengan mengutamakan penyelenggaraan program asuransi sosial dan asuransi wajib sejalan dengan kebutuhan masyarakat”

Misi PT. Jasa Raharja (Persero)

Catur Bakti Eka Karsa PT Jasa Raharja (Persero) :

1. Bakti kepada Masyarakat dengan mengutamakan perlindungan dasar dan pelayanan prima sejalan dengan kebutuhan masyarakat.
2. Bakti kepada Negara dengan mewujudkan kinerja terbaik sebagai penyelenggara Program Asuransi Sosial dan Asuransi Wajib serta Badan Usaha Milik Negara.
3. Bakti kepada Perusahaan dengan mewujudkan keseimbangan kepentingan agar produktivitas dapat tercapai secara optimal demi kesinambungan Perusahaan.
4. Bakti kepada Lingkungan dengan memberdayakan potensi sumber daya bagi keseimbangan dan kelestarian lingkungan.

Kredo PT. Jasa Raharja

Kami insan PT. Jasa Raharja :

1. Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan Berakhlak Mulia
2. Mengutamakan kepuasan Pelanggan
3. Bersikap jujur Profesional dan Disiplin

2. Deskripsi Umum Partisipan

Tabel 4.1 Daftar Partisipan (*Key Partisipan*) Penelitian

No	Nama	Jabatan	Kode
1.	Eri Martajaya, SE	Kepala Cabang Jawa Tengah	A1
2.	Muliadi, SE	Kepala Bagian Administrasi	A2
3.	I Wayan Kastika, SE	Kepala Bagian Asuransi	A3
4.	Ery Marvisatya, SE	Kepala Sub Bagian SDM & Umum	A4
5.	Yoga Sasongko, SH	Kepala Sub Bagian Iuran Wajib	A5
6.	Ernita Kushanendri, S.Psi, M.Psi	Ajun Arsiparis Sub Bagian SDM	B1
7.	Untung Pamungkas, SE	Ajun Arsiparis Sub Bagian SW, Humas & Hukum	B2
8.	Aditya Ginanjar Indrasakti, SH	Pelaksana Administrasi Sub Bagian Umum	B3
9.	Wandha Elsa Emelia, SH	Pelaksana Administrasi Sub Bagian IW	B4
10.	R. Simo Poetih Bagus, S.I.Kom	Pelaksana Administrasi Samsat Kendal	B5

Sumber: Mona Inayah Pratiwi, 2017

3. Kepemimpinan Paternalistik di PT Jasa Raharja

Model “triad” yang dikembangkan oleh Cheng et al. (2004) mendefinisikan kepemimpinan paternalistik sebagai “gaya yang menggabungkan disiplin yang kuat dan otoritas dengan sikap kepatuhan dan integritas moral. Pemimpin ideal menurut model ini

adalah seorang yang bertindak sebagai “ayah” untuk bawahannya, hal ini terbukti dari sikap *paternalism* yang ditunjukkan oleh pemimpin di Jasa Raharja, dimana pemimpin menempatkan diri sebagai orang tua, bersifat melindungi dan memberikan nasehat atau arahan sebagai orang tua. Pemimpin juga mengenal setiap bawahannya dengan intim dan mengetahui yang terbaik bagi bawahannya, pengalaman dan kebijaksanaan pemimpin juga dijadikan pedoman terbaik bagi bawahan.

Pemimpin berusaha menciptakan suasana kekeluargaan di lingkungan kerja, pemimpin selalu berkonsultasi dengan bawahan, pemimpin menunjukkan reaksi emosionalnya (sukacita, kesedihan atau kemarahan) serta berkontribusi terhadap perkembangan pribadi dan pekerjaan bawahan. Dalam hal menciptakan nilai kekeluargaan dalam bekerja, hal ini dapat mendorong para pemimpin untuk memastikan bahwa setiap konflik dapat diselesaikan dengan kompromi dalam cara yang harmonis, sesuai dengan kepercayaan Jawa yang dipaparkan pada Bab II yaitu harmonis adalah tujuan hidup.

Berdasarkan hasil wawancara dapat digarisbawahi bahwa pimpinan memberikan perhatian kepada bawahan seperti memperhatikan anaknya sendiri, beliau benar-benar memosisikan dirinya sebagai seorang bapak dari anak-anaknya dan selalu ingin menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Pernyataan dari bawahan juga menunjukkan adanya kenyamanan dalam bekerja dan merasa diperhatikan dengan sangat baik oleh atasannya.

Benevolent Leadership

Berdasarkan hasil studi Hofstede dan proyek GLOBE, Indonesia memiliki skor kolektivisme yang relatif tinggi. Budaya kolektif sangat menghargai harmoni, tidak menggunakan argumen serta konflik dalam menyelesaikan perbedaan pendapat, mengayomi, melindungi dan menjunjung kesetiaan.

Hal di atas terbukti dari sikap *benevolent leadership* yang diterapkan oleh pemimpin di Jasa Raharja, dimana pemimpin memberikan perhatian kepada bawahan yang telah menghabiskan waktu bersama yang lama dengan sangat bijaksana, pemimpin menunjukkan perhatian kepada bawahan dan anggota keluarga bawahan, serta pemimpin berusaha memahami penyebab dari buruknya kinerja bawahan.

Pada penelitian ini pemimpin selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan bawahannya dan memberikan perhatian di luar jam kerja. Pemimpin juga memberikan dorongan ketika bawahan sedang menghadapi permasalahan yang sulit. Hal ini membuktikan pernyataan dari Zhao (1994) bahwa kepemimpinan paternalistik berfokus pada kebutuhan karyawan, baik di dalam maupun di luar tempat kerja, hal ini dipercaya dapat meningkatkan motivasi karyawan, mereka memusatkan perhatian pada prestasi dan kinerja sebagai wujud untuk mendapatkan pengakuan dari pemimpin.

Berdasarkan hasil wawancara dapat digarisbawahi bahwa pimpinan pada dasarnya tidak ingin mempersulit bawahan. Bahkan pimpinan berusaha untuk memberikan perhatian atau atensi sebaik mungkin kepada bawahan, terlebih perihal hak-hak pegawai yang memang harus dipenuhi. Pimpinan juga berusaha membimbing bawahannya ketika bawahan memang memiliki kinerja yang kurang. Seperti yang disebutkan pada kutipan wawancara diatas, pimpinan memberikan perlakuan khusus untuk pegawainya yang memiliki kinerja yang kurang. Hal ini dilakukan agar bawahan bisa bekerja lebih baik lagi tanpa harus dimarahi atau dihukum.

Pimpinan juga menunjukkan perhatian kepada bawahannya terkait kehidupan sehari-hari dan di luar pekerjaan. Bawahan merasa sangat diperhatikan karena sudah dianggap sebagai anggota keluarga oleh atasannya.

Morale Leadership

Pemimpin paternalistik membimbing bawahan dengan menunjukkan tingkat moralitas yang tinggi. Kepemimpinan moral adalah cerminan dari kualitas pribadi yang tinggi dalam sudut pandang karyawan. Sikap *morale leadership* yang ditunjukkan oleh pemimpin jasa raharja adalah pemimpin menjadi *role model* untuk bawahannya, pemimpin tidak mementingkan diri sendiri dan tidak menggunakan hubungan pribadi untuk mendapatkan keuntungan pribadi, pemimpin tidak menggunakan otoritas sebagai pimpinan untuk mencari hak-hak istimewa dan tidak mengakui pujian atau penghargaan atas prestasi bawahan untuk diri sendiri.

Hal tersebut membuktikan pernyataan Cheng (2008) yang menguraikan enam sikap dimana para pemimpin menunjukkan moral mereka: keberanian, kemurahan hati, tidak korupsi, tanggung jawab, adil dan memimpin dengan memberi contoh. Pada penelitian ini pemimpin berani dan bertanggung jawab atas permasalahan yang terjadi atau atas kelalaian bawahan. Pemimpin juga menunjukkan sebuah contoh yang baik bagi perilaku pribadi bawahan di tempat kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dapat digarisbawahi bahwa pimpinan pada dasarnya tidak perlu menunjukkan amarah ataupun mementingkan ego sendiri untuk membuat bawahan menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Karena ketika atasan dapat memberikan kenyamanan dalam bekerja dan memperhatikan bawahannya dengan baik, maka bawahan akan menjadi segan untuk menolak perintah dari atasan dan sebisa mungkin memberikan yang terbaik untuk atasannya.

Authoritarian Leadership

Hasil studi Hofstede dan proyek GLOBE juga menyatakan bahwa masyarakat Indonesia memiliki dimensi budaya dengan *power distance* yang tinggi, hal ini berhubungan dengan sikap pemimpin yang otoriter. Dalam penelitian ini hanya sebagian kecil pemimpin yang memiliki sikap otoriter. Adapun sikap pemimpin di Jasa Raharja yang dapat disimpulkan oleh peneliti diantaranya sebagai berikut:

- Pemimpin yang tidak langsung menegur atau menghukum bawahannya yang tidak dapat menyelesaikan tugas dan tidak mematuhi aturan. Namun mereka tetap memberikan *deadline* untuk perbaikan dan membantu dalam penyelesaian masalah tersebut. Pemimpin hanya pernah mencoba mengisolasi pegawai yang sedikit bermasalah untuk membuat efek jera.
- Pemimpin menerapkan disiplin yang ketat terhadap bawahan namun tidak menggunakan cara yang keras dan otoriter. Salah satu disiplin yang dilakukan oleh pemimpin adalah disiplin target pencapaian kerja dengan melakukan evaluasi rutin harian untuk melihat pencapaian dan perbaikan. Pemimpin biasanya memberikan contoh kepada bawahannya untuk memotivasi bawahan menjadi lebih disiplin dalam bekerja.
- Sebagian besar pemimpin juga masih mendengarkan pendapat bawahannya dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin juga selalu membuat suasana kerja yang nyaman dan tidak membuat bawahan merasa tertekan dalam bekerja.
- Pemimpin selalu menggunakan kalimat permintaan tolong ketika memerintah bawahan. Dengan memasyarakatkan bawahan seperti ini justru dapat membuat karyawan menjadi patuh kepada pemimpin dan merasa sangat nyaman dalam kepemimpinan beliau.

Berdasarkan hasil wawancara dapat digarisbawahi bahwa disiplin yang ketat sangat diperlukan untuk pencapaian target perusahaan. Namun sebagai pimpinan harus bijak dalam menerapkan disiplin tersebut kepada bawahan, agar kemauan untuk menegakkan disiplin

tersebut senantiasa tumbuh dari diri bawahan sendiri. Hukuman yang diberikan pimpinan kepada bawahan seyogyanya dapat memberikan efek jera agar kesalahan tidak terulang kembali.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang Implementasi Kepemimpinan Paternalistik di PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah yang dilakukan melalui observasi dan wawancara struktur kepada sejumlah partisipan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. *Paternalism*, sikap kebabakan dan kekeluargaan ini diterapkan oleh pemimpin di PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah, seluruh partisipan menyatakan dan memvalidasi bahwa sikap *paternalism* ini diterapkan oleh pemimpin dan sangat dirasakan manfaatnya dalam lingkungan kerja.
2. *Benevolent leadership*, pemimpin senantiasa memberikan perhatian kepada bawahan dan berusaha memenuhi kebutuhan bawahan yang kemudian muncul keinginan bawahan untuk membalas kebaikan pemimpin.
3. *Morale ledership*, bawahan menjadikan pemimpinnya sebagai *role model* baik dalam hal pekerjaan ataupun di luar pekerjaan. Pemimpin tidak pernah menggunakan hubungan pribadi atau hak-hak istimewa untuk kepentingan dan keuntungan pribadinya. Oleh karena pemimpin menjalin hubungan yang baik dengan bawahan, sehingga bawahan menjadi segan dan secara otomatis menjadi keuntungan dalam arti positif bagi pemimpin terutama untuk hal penyelesaian pekerjaan.
4. *Autoritarian leadership*, pemimpin tidak memosisikan dirinya sebagai pemimpin yang otoriter. Pemimpin selalu membicarakan secara personal terlebih dahulu kepada bawahannya dalam menyelesaikan permasalahan. Pemimpin juga tidak pernah langsung menegur dan menghukum bawahannya, hanya pernah mengisolasi bawahan yang dapat membuat efek jera kepada bawahan. Pemimpin memperlakukan bawahan dengan baik dan tidak otoriter, sehingga bawahan akan disiplin, ikhlas dan selalu *fun* dalam bekerja.

Dimensi budaya masyarakat Indonesia seperti yang disampaikan pada penelitian Hofstede dan proyek Globe yaitu memiliki kolektivisme yang tinggi terbukti dalam penelitian ini. Hal ini ditunjukkan dari sikap *paternalism*, *benevolent leadership* dan *morale leadership* yang ditunjukkan oleh pemimpin di PT Jasa Raharja Cabang Jawa Tengah. Namun dalam hal dimensi *power distance* yang tinggi ditunjukkan dengan sikap yang berbeda oleh pemimpin di PT Jasa Raharja Cabang Jawa Tengah, mereka tidak terlalu menonjolkan sikap *authoritarian leadership* dalam praktik kepemimpinannya.

Implementasi kepemimpinan paternalistik di Jasa Raharja memiliki kelebihan yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Bawahan tidak merasa seperti diperintah oleh atasan karena hubungan kekeluargaan yang terjalin sangat harmonis. Bawahan dapat bekerja dengan nyaman dan tercipta sinergi yang baik antara atasan dan bawahan. Bawahan menjadi sangat senang karena merasa diperhatikan oleh bawahan sehingga semangat kerja bawahan meningkat.
2. Bawahan menjadi termotivasi dan bekerja dengan lebih baik lagi karena atasan menciptakan lingkungan kerja yang bersaing secara positif dengan memberikan pujian, dukungan dan apresiasi kepada bawahan yang berprestasi.
3. Pemimpin akan lebih mudah dalam mengatur bawahannya terkait hal pekerjaan. Hal ini juga menciptakan kekompakan antara bawahan dengan atasan.

4. Manfaat otomatis yang dirasakan dari menjalin hubungan yang baik dengan bawahan adalah mereka akan bekerja dengan lebih baik lagi untuk atasannya. Bawahan juga menjadi segan apabila mereka tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Dari hubungan intim serta kenyamanan yang terjalin, bawahan juga menjadi sungkan untuk menolak perintah atasan .

Selain kelebihan tersebut terdapat sedikit kelemahan dari praktik kepemimpinan paternalistik diantaranya sebagai berikut:

1. Pemimpin yang belum dapat mengendalikan emosi kemarahan dengan baik biasanya melampiaskan amarah kepada bawahan, terutama bawahan berjenis kelamin laki-laki.
2. Pemimpin bisa mengetahui seberapa besar perannya dalam proses mendidik bawahan. Untuk atasan yang terkadang subjektif terhadap bawahan, dapat memberikan efek stereotipe, terlebih jika bawahan tersebut belum pernah bekerja dalam satu tim dengan atasan tersebut.

SARAN

Berangkat dari ekspektasi karyawan, peneliti memiliki beberapa saran terkait beberapa sikap pemimpin dalam implementasi kepemimpinan paternalistik di PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah:

1. Dalam hal pemimpin menunjukkan reaksi emosional, ada beberapa pemimpin yang belum dapat mengendalikan emosi kemarahannya dengan baik. Untuk kedepannya mungkin pemimpin bisa mulai belajar dan memahami kembali proses pengendalian emosional, sehingga pemimpin tidak senantiasa melampiaskan amarah kepada bawahannya (terutama bawahan berjenis kelamin laki-laki).
2. Dalam hal pemimpin berusaha memahami penyebab dari buruknya kinerja bawahan, pemimpin memberikan perlakuan khusus bagi bawahan yang memiliki kinerja buruk agar tidak merusak kinerja bawahan yang lainnya. Namun ada pemimpin yang sedikit subjektif dalam menilai bawahan, hal ini dapat memberikan efek stereotipe, terlebih jika bawahan tersebut belum pernah bekerja dalam satu tim dengan atasan tersebut. Untuk kedepannya, pemimpin dapat menghilangkan efek stereotipe tersebut dan dapat berlaku lebih adil kepada setiap karyawan yang menjadi bawahannya atau yang kelak akan menjadi bawahannya ketika terjadi rotasi dan mutasi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Habiba, 2013, "Impact of Paternalistic Leadership on Employees' Outcome-A Study on The Banking Sector of Pakistan", **IOSR Journal of Business and Management**, Vol. 7, No. 6, pp. 109 – 115.
- Cheng, Meng-Yu and Lei Wang, 2015, "The Mediating Effect of Ethical Climate on the Relationship Between Paternalistic Leadership and Team Identification: A Team-Level Analysis in the Chinese Context", **J Bus Ethics**, No. 129, pp. 639 – 654.
- Creswell, John W., 2016, **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**, Fourth Edition, Sage, Los Angeles
- Edwards. Gareth and Roger Gill, 2012, "Transformational Leadership Across Hierarchical Levels in UK Manufacturing Organizations", **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, Vol. 5, No. 2.

- Hayek, Mario and Milorad M. Novicevic, 2010, “Ending the Denial of Slavery in Management History (Paternalistic Leadership of Joseph Emory Davis)”, **Journal of Management History**, Vol. 16, No. 3, pp. 367 – 379.
- Hyo-Soo, Lee, 2001, “Paternalistic Human Resource Practices: Their Emergence and Characteristics”, **Journal of Economic Issues**, Vol. XXXV, No. 4.
- Irawanto, Dodi W, 2009, “An Analysis of National Culture and Leadership Practices in Indonesia”, **Journal of Diversity Management**, Vol. 4, No. 2.
- Irawanto, Dodi W, 2012, “Exploring Paternalistic Leadership and Its Application to The Indonesian Public Sector”, **The International Journal of Leadership in Public Services**, Vol. 8, No. 1, pp. 4 – 20.
- Mustafa, Ghulam and Rune Lines, 2012, “Paternalism as A Predictor of Leadership Behaviors: A Bi-Level Analysis”, **Eurasian Business Review**, Vol. 2, No. 1, pp. 63 – 92.
- Oner, Zeynep Hale, 2012, “Servant Leadership and Paternalistic Leadership Styles in The Turkish Business”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 33, No. 3, pp. 300 – 316.
- Paoching, Chu and Hung Chichun, 2009, “The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication”, **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, Vol. 5, No. 2.
- Pellegrini, Ekin K and Terri A. Scandura, 2008, “Paternalistic Leadership : A Review and Agenda for Future Research”, **Journal of Management**, Vol. 34, No. 3, pp. 566 – 593.
- Suharnomo, 2016, **Manajemen Indonesia Strategi Mengelola Karyawan dalam Perspektif Budaya Nasional**, Rajawali Pers, Jakarta.
- Tang, Chaoying and Stefanie E Naumann, 2015, “Paternalistic Leadership, Subordinate Perceived Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Management & Organization**, Vol. 21, No. 3, pp. 291 – 306.
- Yin, Robert K., 2013, **Case Study Research: Design and Methods**, Fifth Edition, Sage, California.