

## **Analisis Gaya Kepemimpinan Kontingensi Berbasis Budaya Lokal Banyumas *Cablaka***

**Grace Maria Fitricia<sup>1</sup>, Asmi Ayuning Hidayah<sup>2</sup>**  
Universitas Jenderal Soedirman<sup>1</sup>, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa<sup>2</sup>

### ***Abstract:***

*The diversity of the local culture in Indonesia is a priceless treasure. The behavior of individuals, groups, and organizational always related and influenced by the local culture. According to these condition, a lot of theory and science especially in the organizational behavior issues resulted of a study overseas that adopt the values and culture from the each region. One of the many individual behaviors that attract most intention at this time is on the leadership theory. The method used is through the process of in-depth exploration to subsequently confirmed by the theory that had previously existed. The results show that*

***Keywords:*** Culture; Behavior; Organizational; Local; Contingency; Cablaka.

### **Abstrak:**

Keragaman budaya lokal di Indonesia adalah harta yang tak ternilai. Perilaku individu, kelompok, dan organisasi selalu terkait dan dipengaruhi oleh budaya lokal. Menurut kondisi ini, banyak teori dan sains terutama dalam masalah perilaku organisasi yang dihasilkan dari studi di luar negeri yang mengadopsi nilai-nilai dan budaya dari masing-masing daerah. Salah satu dari banyak perilaku individu yang paling menarik perhatian saat ini adalah pada teori kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model perilaku pemimpin dengan adopsi budaya lokal. Metode yang digunakan adalah melalui proses eksplorasi mendalam untuk selanjutnya dikonfirmasi oleh teori yang sebelumnya ada. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Karakter *cablaka* mengutamakan keterbukaan, kejujuran, transparansi, kemampuan interpersonal untuk memelihara hubungan yang akrab dan dekat dengan pengikutnya, kemampuan bekerjasama sehingga membuat para pengikutnya melihatnya sebagai seorang teman atau sosok orang tua. Pemimpin *cablaka* adalah pemimpin yang suportif dan partisipatif. Pemimpin yang *cablaka* akan memberikan pengaruh dan menanamkan nilai-nilai budaya *cablaka* saat memimpin dalam waktu yang lama dan mengembangkan kepemimpinan berbasis budaya dalam lingkungan kerja dalam organisasi.

**Kata kunci:** Budaya; Perilaku; Organisasi; Lokal; Kontinjensi; Cablaka

**Corresponding Author:** [grace.panggabean93@gmail.com](mailto:grace.panggabean93@gmail.com)<sup>1</sup> [asmiayu20@gmail.com](mailto:asmiayu20@gmail.com)<sup>2</sup>

## PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia memainkan peranan penting dalam pengelolaan aset “manusia” atau karyawan untuk pencapaian tujuan dan kemajuan perusahaan. Tentunya peran pemimpin sangat vital untuk mendukung terlaksananya dengan baik berbagai praktek tersebut dalam hal mempengaruhi, mengarahkan dan memotivasi bawahan atau karyawannya dalam menjalankan tugas dan pekerjaan. Kepemimpinan dan budaya sangat erat kaitannya. Penelitian Hofstede (1980,1991) mengenai budaya di 40 negara menemukan lima dimensi nilai kultur nasional yang berbeda-beda yang dimiliki oleh manajer dan karyawan. Kelima kultur tersebut adalah jarak kekuasaan, individualisme/kolektivisme, maskulinitas-femininitas, penghindaran ketidakpastian dan orientasi jangka panjang.

Penelitian Hofstede ini menemukan nilai-nilai kultur yang dimiliki oleh para manajer dan karyawan di berbagai negara berbeda-beda dan dimensi nilai kultur atau budaya yang berbeda itu dipengaruhi juga oleh nilai budaya nasional yang ada di negara tersebut. Hofstede (1980) menjelaskan antara budaya nasional dan budaya organisasional sulit dibedakan dan merupakan fenomena yang identik. Perbedaan keduanya tercermin dalam manifestasi budaya ke dalam nilai-nilai dan praktek. Pada budaya organisasional, perbedaan banyak pada tingkat praktek dibandingkan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan budaya organisasional selanjutnya dianalisis pada tingkat sub organisasi atau sub unit organisasi. Budaya dalam organisasi tentunya berkaitan dengan budaya nasional yang di mana organisasi berada. Pemimpin, dalam hal ini, menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi budaya nasional yang ada di dalam negaranya tersebut, jadi praktik kepemimpinan dapat berbeda-beda antar berbagai negara. Praktik yang berbeda-beda inilah yang disebut dengan kontingensi.

Seiring perkembangan zaman, studi mengenai kepemimpinan juga berkembang. Ada lima pendekatan teori kepemimpinan yang dikategorikan Yukl (2005), yaitu (1) pendekatan ciri (*trait*); (2) pendekatan perilaku (*behavior*); (3) pendekatan kekuatan-pengaruh; (4) pendekatan situasional; dan (5) pendekatan integratif. Penelitian

kepemimpinan terus berkembang mengenai bagaimana kepemimpinan yang paling efektif, dan dalam perkembangannya muncul teori kepemimpinan situasional atau *situational leadership* di mana pemimpin mampu membaca dinamika situasi dan memilih gaya kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan dalam situasi tertentu (Robbins dan Judge, 2007). Oleh karena itu dengan dinamika situasi yang ada, pemimpin harus memahami dan menyesuaikan kemampuannya. Yukl (2005) menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut.

Pendekatan teori situasional yang dikenal model kontingensi Fiedler (Robbins dan Judge, 2007) berpendapat bahwa cara atau gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi menentukan besarnya peran pemimpin dalam efektivitas kinerja kelompok atau organisasi. Teori kepemimpinan kontingensi Fiedler (1967) menyebutkan tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relationship*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*). Model kepemimpinan situasional yang lain adalah dari Hersey-Blanchard. Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa pada dasarnya pendekatan kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yang khusus dari sangat direktif, partisipatif, supportif sampai delegatif. Kemampuan dan kesiapan pengikut yang menentukan perilaku kepemimpinan mana yang paling efektif diterapkan. Teori kepemimpinan kontingensi membahas adanya kesesuaian gaya kepemimpinan dan lingkungan atau situasi (Robbins dan Judge, 2007).

Masing-masing negara memiliki nilai-nilai dan budaya nasional yang berasal dari daerahnya. Nilai-nilai budaya nasional tersebut dapat ditemukan dalam budaya yang ada dalam lingkungan organisasi yang ada di wilayah negara tersebut. Bagaimana dengan model kepemimpinan di Indonesia? Indonesia dikenal dengan budayanya yang beraneka ragam yang tentunya juga memberikan pengaruh kepada perilaku individu, kelompok dan organisasi. Budaya daerah atau budaya lokal yang ada di dalam masing-masing

daerah di Indonesia juga mempengaruhi perilaku yang ada dalam organisasi, khususnya gaya kepemimpinan yang berbasis budaya daerah. Teori kepemimpinan telah berkembang saat ini dan menjadi penting untuk dikembangkan pada penelitian-penelitian di masa mendatang yang menjelaskan bagaimana dan gaya kepemimpinan seperti apa yang ada di sekeliling kita. Oleh karena itu, studi penelitian ini akan menganalisis gaya kepemimpinan kontingensi yang dipengaruhi oleh budaya lokal.

Studi dan penelitian tentang bagaimana gaya kepemimpinan telah menghasilkan pengembangan berbagai gaya kepemimpinan di negara-negara barat. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada gaya kepemimpinan di Indonesia dengan latar belakang berbagai budaya lokal yang beragam. Penelitian gaya kepemimpinan berbasis budaya lokal ini difokuskan pada budaya Jawa khususnya budaya Banyumas yang dikenal dengan budaya “cablaka”. Penelitian gaya kepemimpinan budaya Banyumas “cablaka” dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya dari negara-negara barat menjadi alasan pentingnya dilakukan penelitian ini. Pertanyaan penelitian yang dirumuskan dalam studi ini adalah mengenai bagaimana karakteristik pemimpin yang mengadopsi nilai-nilai budaya Banyumas “cablaka” dan gaya kepemimpinan berbasis budaya Banyumas “cablaka” ditinjau ke dalam model kepemimpinan kontingensi.

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Kepemimpinan dan Kontingensi**

Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi yang dihadapinya. Model ini dikembangkan oleh Fiedler dan menyatakan bahwa interaksi antara gaya kepemimpinan dan keuntungan situasional menentukan kinerja kelompok. Fiedler mengemukakan tiga faktor yang menentukan seberapa menguntungkan

lingkungan yang dimiliki seorang pemimpin. Pertama, hubungan pemimpin-pengikut, menunjukkan tingkat kepercayaan, keyakinan, dan rasa hormat yang dimiliki pengikut terhadap pemimpin mereka. Kedua, struktur tugas adalah faktor kedua terpenting yang menunjukkan sejauh mana tugas yang dilakukan para pengikut terstruktur, apakah tugas dijelaskan dengan spesifik, dan apakah para pengikut mengetahui apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka harus melakukannya, serta kapan dan dengan urutan yang bagaimana hal ini harus dilakukan. Ketiga, Kekuatan posisi, adalah faktor kekuatan yang dimiliki oleh posisi pemimpin yang biasanya ditunjukkan dengan otoritas yang lebih tinggi merupakan tanda kekuatan posisi yang lebih tinggi. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa menurut model Fiedler semakin baik hubungan pemimpin-anggota, maka semakin tinggi pula pekerjaan menjadi terstruktur dan semakin kuat kekuatan posisi, maka semakin tinggi kendali yang dimiliki oleh pemimpin. Fiedler menjelaskan bahwa pemimpin yang berorientasi tugas dapat bekerja dengan sangat baik dalam situasi dengan tingkat kendali yang tinggi dan rendah, sementara para pemimpin yang berorientasi pada hubungan dapat bekerja dengan sangat baik dalam situasi dengan tingkat kendali secara moderat (Robbins dan Judge, 2015).

Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa pada dasarnya pendekatan kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yang khusus dari sangat direktif, partisipatif, supportif sampai delegatif. Perilaku mana yang paling efektif tergantung pada kemampuan dan kesiapan pengikut. Sedangkan kesiapan dalam konteks ini adalah merujuk pada sampai dimana pengikut memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Hersey dan Blanchard menggunakan penelitian Ohio State University dan kemudian mengembangkan 4 gaya kepemimpinan yang bisa dipakai oleh para manajer (Ivancevich *et al.*, 2007). Pertama, *Telling* yaitu pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas dan memerintahkan para pengikutnya apa, di mana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas tersebut. Kedua, *Selling* yaitu pemimpin memberikan instruksi terstruktur, tetapi juga bersikap suportif. Ketiga, *Participating* yaitu pemimpin dan para pengikutnya bersama-sama memutuskan bagaimana cara terbaik

menyelesaikan tugas yang berkualitas. Keempat, *Delegating* yaitu pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik ataupun dukungan pribadi kepada para pengikut.

### **Kepemimpinan dan Budaya Organisasi**

Hofstede membuat kerangka kerja yang berguna untuk memahami pentingnya nilai budaya dalam perilaku organisasi. Penelitiannya terhadap orang di 50 negara telah menjadi kerangka kerja yang memiliki 4 dimensi budaya nasional (Ivancevich *et al*, 2007) yaitu : jarak kekuasaan (*power distance*), penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), individualisme dan kolektivisme, maskulinitas dan femininitas. Tipologi budaya terbaru dari Hofstede ini adalah orientasi jangka panjang. Poin ini berfokus pada tingkatan ketaatan jangka panjang masyarakat terhadap nilai-nilai tradisional (Ivancevich *et al*, 2007). Robbins (2006) mendefinisikan budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi adalah suatu pola keyakinan, nilai dan harapan yang terbentuk dari yang persepsi. Perbedaan budaya yang kuat dengan budaya yang lemah yaitu, budaya yang kuat dicirikan oleh adanya karyawan yang memiliki nilai inti bersama. Semakin banyak karyawan yang berbagi dan menerima nilai inti, semakin kuat budaya, dan semakin besar pula pengaruhnya terhadap perilaku (Ivancevich *et al*, 2007). Peran pemimpin tentunya sangat diperlukan dalam menumbuhkan nilai-nilai budaya yang kuat dalam organisasi.

### **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif deskriptif eksploratif. Penggunaan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2009). Penelitian deskriptif eksploratif bertujuan

untuk menggambarkan keadaan suatu fenomena dan tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu tetapi menggambarkan apa adanya suatu variabel, gejala atau keadaan (Arikunto, 2002). Fenomena yang digambarkan dalam penelitian ini adalah budaya *cablaka* masyarakat Banyumas dan penelitian ini bermaksud menganalisis bagaimana karakteristik gaya kepemimpinan kontingensi berbasis budaya lokal “cablaka” di wilayah kabupaten Banyumas. Penelitian ini menggunakan pendekatan eksploratori untuk mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan kontingensi Fiedler (1967) dan Hershey-Blanchard (1969) dari sudut pandang kepemimpinan berbudaya “cablaka” yang akan menjadi objek penelitian serta atribut-atribut yang melekat pada karakteristik tersebut. Wawancara mendalam (*in depth interview*) dilakukan dengan memberikan pertanyaan terbuka dan dilakukan secara lentur dan longgar dengan maksud untuk menggali dan mendapatkan informasi yang lebih mendetail dari informan.

Teknik penentuan informan dengan *snowball* dan mengarah pada *purposive*, yaitu dengan pertimbangan tertentu untuk mencapai tujuan penelitian. Adapun kriteria informan yang diterapkan dalam penentuan informan pada penelitian ini, pertama, orang Banyumas asli dan memahami budaya Banyumas dan kedua budayawan Banyumas dan atau aktivis budaya Banyumas. Jumlah informan yang diwawancara secara mendalam ada delapan sudah termasuk seorang *key informant*. Analisis data dilakukan dengan berdasarkan model interaktif Miles dan Huberman (Sugiyono, 2012) yang terdiri dari 4 tahapan yaitu : pengumpulan data, reduksi data, penyajian (*display*) data dan penarikan/verifikasi kesimpulan. Uji keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi dan *expert judges*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Karakteristik “cablaka” sebagai nilai budaya daerah/lokal Banyumas.**

Hasil wawancara mendalam dengan para informan dan informan kunci menjelaskan bagaimana karakteristik seorang pemimpin yang memiliki karakter *cablaka*. Informan satu menjelaskan ciri pemimpin yang punya jiwa *cablaka* sebagai berikut :

“Kalau *cablaka* diterapkan di kepemimpinan berarti kepemimpinan yang transparan. Di dalam *cablaka* ada unsur *gojegan* atau *kelakar*. Dalam budaya banyumas sebenarnya tidak ada unggah-ungguh.”

Kepemimpinan yang *cablaka* berarti kepemimpinan yang di dalamnya mengutamakan transparansi, yaitu adanya kejelasan dalam segala kebijakan dan praktik kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Transparansi di sini berarti tidak ada yang ditutup-tutupi dari praktik kepemimpinannya. Informan satu juga menyatakan bahwa dalam memimpin, pemimpin *cablaka* terkenal sebagai orang yang humoris dengan gayanya yang suka menyinggung atau menyampaikan sesuatu hal dengan nada yang menyindir dan humoris.

Informan dua berpendapat karakteristik “cablaka”, yaitu :

“Karakter orang Banyumas, berani ngomong di depan supaya permasalahan cepat selesai, secara umum karakter orang Banyumas seperti itu.”

Informan dua menjelaskan bahwa karakter *cablaka* orang Banyumas terlihat dari cara berbicara yang berani mengungkapkan atau menyampaikan suatu masalah secara langsung agar masalah dapat diketahui secara jelas dan dicari cara penyelesaiannya. Informan dua juga menegaskan pernyataan dari informan satu yang menyatakan bahwa karena gayanya yang berani dalam berbicara ini *cablaka* dapat membuat orang yang mendengarnya merasa tidak nyaman bahkan dapat tersinggung. Gaya berbicara *cablaka* ini dapat disebabkan karena orang *cablaka* ini memiliki aspek kepribadian *excitement-seeking*, yang berarti suka mencari sensasi dan mengambil resiko, termasuk dalam kepribadian *extraversion* (McCrae, 2004). Informan dua juga menambahkan bahwa dalam *cablaka*, komunikasi yang tejal menjadi lebih terbuka dan ciri dalam *cablaka* ini terbiasa menyampaikan sesuatu hal secara langsung tepat kepada sasarannya, jelas dan tidak ada yang ditutupi meskipun itu sesuatu hal yang pahit dan menyakitkan bagi orang yang mendengarnya, tetapi maksudnya baik bukan sengaja untuk menyakiti dengan kata-kata yang tidak baik.

Menurut informan tiga karakteristik “cablaka” sebagai berikut :

“Keterbukaan, kejujuran, bagaimana penerapannya tergantung konteksnya, pada saat mana kita harus benar-benar transparan dan terbuka dan pada saat mana tidak perlu, tegas punya prinsip gak mencla mencele.”

Informan tiga menyampaikan karakteristik *cablaka* sama seperti informan satu dan dua yaitu *cablaka* adalah karakter yang terbuka, jujur, transparan dan ditambah lagi dengan tegas tanpa basa basi atau istilahnya bertele-tele, tidak berubah-ubah dan jelas maksud dan arahnya. Namun ia berpendapat *cablaka* juga diterapkan tidak setiap waktu, karena ada saat-saat atau situasi tertentu di mana tidak semua hal dibuka dan diberitahu mentah-mentah. Informan tiga juga menyampaikan bahwa karakter atau jiwa *cablaka* seseorang sangat relatif, tergantung situasi atau konteksnya. Namun karakter *cablaka* selain tegas juga memiliki prinsip dan kebijaksanaan. Memiliki prinsip dan kebijaksanaan ini dapat dimasukkan ke dalam kepribadian *constituousness* (McCrae, 2004), yaitu individu yang bertanggung jawab.

Informan empat mengungkapkan bahwa :

“Karakter *cablaka* berani ambil resiko seperti istilah berani jujur itu hebat. Prinsip *cablaka* jujur, terbuka, terus terang adalah prinsip utama, integritas tidak bisa ditawar walaupun kadang pahit diterima”

Dari pendapat informan empat mengenai karakter *cablaka* yang jujur, dijelaskan juga bahwa karena berani jujur, terbuka, terus terang merupakan prinsip utama *cablaka*, maka pemimpin *cablaka* berani mengambil resiko dan berkata terus terang saat memimpin dapat dihubungkan dengan aspek kepribadian *excitement-seeking*, yang masuk dalam kepribadian *extraversion*. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh informan dua.

Informan lima mengungkapkan karakteristik *cablaka* secara bertahap yaitu :

“Karakter di Banyumas itu tidak dibuat-buat, kalo iya ya iya, tidak ya tidak. Tidak ada beban gak enak. *Cablaka* disini bukan untuk menyakit, dalam

kalimat-kalimat tertentu tidak ngambang dan sangat pasti.”

Orang yang memiliki karakter *cablaka* akan mengatakan sesuatu secara tegas dan jelas (*clearness*) sehingga tidak menimbulkan pertanyaan atau maksud yang ambigu mengenai suatu hal. Informan lima juga mengungkapkan nilai-nilai yang ada dalam *cablaka* yaitu

Informan lima juga mengungkapkan nilai-nilai yang ada dalam *cablaka* yaitu :

“Orang *cablaka* gaya bahasanya menimbulkan keakraban, ngomong apa adanya, ada nilai keakraban dan nilai kasih sayang.”

Gaya bahasa orang *cablaka* yang terkenal dengan apa adanya ini memang menimbulkan hubungan yang lebih dekat dan akrab sehingga akan lebih mengikat rasa kekeluargaan dalam pergaulan atau suatu kelompok yang dikenal dengan *sense of belonging* dalam suatu kelompok. Ini menunjukkan orang yang memiliki karakter *cablaka* juga memiliki *awareness* terhadap orang lain sehingga bila orang *cablaka* menjadi pemimpin yang dekat dengan karyawannya.

Informan lima juga berpendapat mengenai karakter *cablaka* seperti berikut

“Indikasi *cablaka* bukan bicaranya saja, seharusnya diikuti dengan perilaku tidak hanya kata-kata.”

Bahasa yang tidak baku atau yang kita kenal dengan bahasa rakyat sehari-hari memang merupakan bagian dari *cablaka*, tetapi lebih dari itu yang menggambarkan *cablaka* atau tidaknya seseorang dapat dilihat dari perilaku (*behaviour*) yang ditunjukkannya. Jadi seorang *cablaka* dapat dinilai dari kesesuaiannya dalam berbicara dan bertindak (*consistency*).

Informan enam juga menjelaskan dampak dari karakter orang-orang *cablaka* dalam organisasi yaitu

“Dampak yang ditimbulkan orang-orang *cablaka* dalam organisasi, tidak ada kecurangan, aturan dilakukan dengan benar sesuai visi misinya, karakter ini

akan mempengaruhi orang di dalamnya.”

Budaya karakter *cablaka* bila diterapkan dan ditumbuhkan dalam organisasi memang akan memberi dampak yang baik bagi organisasi itu sendiri. Karakter *cablaka* yang di dalamnya terdapat di antaranya nilai-nilai kejujuran (*honesty*), keberanian, transparansi tentu akan mengurangi dan atau mencegah terjadinya praktik-praktik menyimpang dalam organisasi, seperti kecurangan atau pun bentuk-bentuk penyelewengan lainnya dan akan meningkatkan keadilan (*fairness*) dalam praktik-praktik para individu, khususnya pemimpin dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Informan enam menjelaskan *cablaka* sebagai sebuah budaya

“*Cablaka* itu merupakan sebuah kultur masyarakat. Meskipun dalam budaya Jawa ada *rikuh pekewuh*, bagi kita orang Banyumas *rikuh pekewuh* pada tempat tertentu, tetapi bila ada hal yang tidak benar maka akan keluar juga.”

*Cablaka* merupakan sebuah budaya yang ada dan berkembang dalam masyarakat menjadi kepribadian, dalam hal ini masyarakat Banyumas. Budaya Jawa yang erat kaitannya dengan rasa sungkan dalam menyampaikan sesuatu yang ingin disampaikan, menghormati dan menghargai status sosial, golongan, usia yang lebih tinggi berlawanan dengan karakter *cablaka* yang berani karena memiliki jiwa egaliter atau menganggap kesetaraan atau kesamaan derajat antar tiap orang.

Sedangkan informan tujuh menggambarkan karakter *cablaka* sebagai berikut:

“Kejujuran, keterus terang, ketidakmenutupinya orang Banyumas dalam berbicara kalau melihat sesuatu, antara ucapan dan tindakan sama. Orang yang tidak *cablaka*, Jawa secara umum mengatakan *iya iya* tetapi tidak melakukan, hanya sekedar menyenangkan, menolak secara halus, tidak berani mengatakan tidak mau.”

Karakter orang Jawa secara umum adalah rasa *respect* yang tinggi terhadap orang yang memiliki posisi lebih tinggi, sehingga cenderung menerima dan mengatakan ya

dengan apa yang diminta atau disampaikan oleh orang tersebut. Inilah konflik yang sering muncul dalam diri seseorang dengan karakter Jawa yang kuat, yaitu tidak ingin membuat orang lain kecewa dan membuatnya tidak berani mengungkapkan apa yang sebenarnya dirasakannya atau apabila ia tidak setuju dengan pendapat orang lain. Karakter *cablaka* memang berlawanan dengan karakter Jawa yang sangat kuat, sifat *cablaka* membuat seseorang berani berterus terang tentang apa yang sebenarnya terjadi dan dirasakannya.

### **Kepemimpinan Berbasis Budaya Cablaka Ditinjau dari Teori Kontingensi Fiedler dan Situasional Hersey-Blanchard**

#### **1. Hubungan atasan dan bawahan**

Hubungan antara atasan dan karyawan memiliki pengaruh penting pada kesejahteraan karyawan. Gaya manajerial adalah salah satu dari empat perhatian utama terkait dengan kesejahteraan karyawan. Pada intinya, perilaku manajer dapat menciptakan atau mengurangi stres karyawan. Ketika atasan berkomunikasi secara efektif dan memberikan dukungan kepada karyawan, menurunkan stres karyawan. Di sisi lain, ketika mereka bersikap kasar, berperilaku yang menekan atau mengintimidasi, stres karyawan akan meningkat (Arnold dan Conelly, 2013). Pemimpin *cablaka* melakukan ini dengan membina hubungan yang dekat, komunikasi yang terbuka dengan pengikutnya karena jiwanya egaliter sehingga tidak merasa diri lebih tinggi. Dari berbagai pernyataan para informan di atas bahwa pemimpin dengan karakter *cablaka* memiliki sifat jujur dan terbuka dalam memimpin. Penelitian De Vries (2012) bahwa kejujuran-kerendahan hati (*honesty-humility*) berhubungan dengan kepemimpinan yang etis (*ethical leadership*).

Gaya pemimpin *cablaka* yang suka menyampaikan suatu hal dengan bahasa humor atau lucu dapat dikaitkan dengan teori kepemimpinan humor, yang termasuk bagian dari kepemimpinan transformasional. Seperti yang diungkapkan oleh Hopton *et al.*, (2013) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki keunikan sendiri, salah satunya adalah pemimpin dengan gaya kepemimpinan

humoris. Hoption *et al.* (2013) mengemukakan bahwa humor dan bekerja memang tampak tidak konsisten, tetapi dia dapat membuktikan bagaimana kepemimpinan dapat menggunakan humor untuk meningkatkan hubungan pemimpin-pengikut. Ketegasan yang merupakan salah satu karakteristik pemimpin *cablaka* dapat dimasukkan ke dalam aspek *assertiveness* yaitu individu yang cenderung tegas dan tergolong dalam kepribadian *extraversion* (McCrae,2002). Dalam penelitian De Vries (2012) menyatakan bahwa *extraversion* memiliki hubungan yang signifikan dengan kepemimpinan kharismatik. Karyawan akan melihat pemimpin yang *cablaka* ini memiliki kharisma karena karakternya ini. Ditinjau dari teori pendekatan lainnya mengenai kepemimpinan, seperti teori pendekatan perilaku maka pemimpin *cablaka* dapat dimasukkan ke dalam kepemimpinan yang *employee-centered* karena membuat karyawannya senang dalam mengerjakan tugas karena menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi karyawan yang menerima *cablaka*, sehingga karyawan tidak merasa takut kepada pemimpin karena menciptakan suasana kerja seperti di rumah dan pemimpin *cablaka* memiliki tingkat konsiderasi yang tinggi karena pemimpin yang *cablaka* menunjukkan persahabatan atau hubungan yang dekat dengan pengikut.

## 2. Struktur Tugas

Pemimpin yang *cablaka* akan mendukung faktor struktur tugas ini dengan cara penyampaiannya yang tegas kepada pengikut, gaya bahasa yang lugas dan apa adanya sehingga pengikut akan lebih mudah dan merasa senang menerima tugas dan perintah yang diberikan. Dengan kepribadian yang terbuka dan yang dimiliki oleh pemimpin *cablaka* maka akan memberi keuntungan bagi pengikut dalam memahami dan mengerti tugas-tugasnya, misal pengikut tak segan untuk bertanya atau meminta bantuan apabila mengalami kesulitan. Hal ini didukung oleh penelitian De Vries (2012) menunjukkan bahwa pemimpin yang *extraversion*, di mana dalam kepribadian *cablaka* dapat ditemukan kepribadian ini, berhubungan positif signifikan dengan pengikut melihatnya sebagai pemimpin yang memiliki kepribadian *openess to experience*.

Keterbukaan pemimpin yang *cablaka* memberikan pengaruh yang baik bagi para pengikut atau karyawan. Kreativitas dihubungkan dengan budaya yang lebih terbuka yang menghasilkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi. Sebuah iklim yang kreatif adalah salah satu di mana orang merasa bebas untuk menantang ide, kesalahan ditoleransi, dan anggota karyawan didukung dalam upaya-upaya kreatif (Henry, 2013).

### 3. Kekuatan Posisi

Pemimpin *cablaka* di mata karyawannya akan memiliki posisi di mana mereka menganggapnya sebagai sosok teman, sahabat, dan atau orang tua yang tentunya dihormati oleh anaknya. Informan lain juga menyatakan bahwa pemimpin *cablaka* memiliki kharisma tersendiri di mata karyawannya, karena mengedepankan nilai-nilai etis dalam kepemimpinannya dan dapat dijadikan sebagai *role model* bagi pengikutnya dan bila pemimpin *cablaka* memimpin dalam waktu yang lama maka akan menumbuhkan budaya kepemimpinan yang *cablaka* di suatu lingkungan kerja. Seperti yang dikenal dengan istilah *mirroring*. Kejujuran merupakan salah satu komponen penting dalam peran idealis pemimpin transformasional (Brown *et al*, 2005). Pemimpin *cablaka* juga dapat dimasukkan ke dalam tipe kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang jujur dapat dijadikan *role model* bagi pengikutnya sehingga dihargai, dikagumi, ditiru oleh pengikutnya karena memberi contoh melakukan hal yang benar dan mendemonstrasikan standar yang tinggi dari nilai etis dan moral (Avolio, 1999).

### 4. Gaya Kepemimpinan

Para informan menjelaskan bahwa dalam memimpin karyawannya, pemimpin dengan kepribadian yang *cablaka* akan memberi perintah dengan cara penyampaian yang jelas, apa adanya dan terperinci, membuat anggotanya senang dan mengerti dalam menjalankan tugasnya. Ini termasuk gaya *telling* yang dilakukan oleh pemimpin *cablaka* dalam memberikan tugas dan perintah kepada pengikutnya.

Pemimpin *cablaka* juga memiliki gaya *selling*. Dalam gaya *selling*, pemimpin ini akan membuat situasi kerja menyenangkan dan mendukung segala yang diperlukan karyawannya (bersikap suportif) dalam keperluan menjalankan tugas, karena pemimpin *cablaka* ini pasti akan menanyakan langsung kepada karyawan apa yang diinginkan dan dirasakan karyawan berdasarkan prinsip keterbukaan itu. Aspek kejujuran dalam *cablaka* yang masuk ke dalam kepribadian *agreeableness* ini memiliki hubungan yang signifikan dengan kepemimpinan suportif (De Vries, 2012). Pemimpin *cablaka* menerapkan perilaku kepemimpinan yang suportif dan partisipatif serta memberdayakan pengikutnya. Perilaku kepemimpinan suportif, partisipatif, dan memberdayakan menunjukkan bahwa pemimpin memiliki rasa kepercayaan, kepedulian dan menghormati bawahan, dan perilaku kepemimpinan ini mendorong tingkat kepercayaan yang lebih tinggi kepada pemimpin atau atasan (Bligh dan Kohles, 2013).

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Peran pemimpin dalam hubungan pemimpin dan pengikut dapat dibangun dengan komunikasi yang jujur, terbuka, dengan gaya bahasa yang langsung dan terus terang. Ketegasan dalam mengambil keputusan dan menyampaikan sesuatu hal, integritas, dan prinsip yang kuat adalah karakteristik inti dari kepemimpinan berbasis budaya *cablaka*. Karakter *cablaka* mengutamakan keterbukaan, kejujuran, transparansi, kemampuan interpersonal untuk memelihara hubungan yang akrab dan dekat dengan pengikutnya, kemampuan bekerjasama sehingga membuat para pengikutnya melihatnya sebagai seorang teman atau sosok orang tua.

Kepemimpinan *cablaka* yang *employee centered* ini membuat pengikutnya senang dalam melaksanakan tugas mereka karena pemimpin *cablaka* menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan tingkat konsiderasi yang tinggi disebabkan pemimpin *cablaka* menunjukkan keakraban dan kedekatan dengan para pengikutnya. Pengikut akan melihat pemimpin *cablaka* memiliki karisma karena memimpin dengan karakter-karakter yang

mengedepankan nilai-nilai etis serta yang paling penting memiliki jiwa egaliter. Pemimpin cablaka adalah pemimpin yang suportif dan partisipatif. Pemimpin yang cablaka akan memberikan pengaruh dan menanamkan nilai-nilai budaya *cablaka* saat memimpin dalam waktu yang lama dan mengembangkan kepemimpinan berbasis budaya dalam lingkungan kerja dalam organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: SAGE.

Arikunto, S. (2002). *Metodologi penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.

Dessler, Gary (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1*. Jakarta: Prenhallindo.

De Vries, R.E. (2012) *Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem*. *The Leadership Quarterly*, 23, 809–821.

Glisson, C. & James, L.R. (2002). *The cross-level effects of culture and climate in human service teams*. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767–794

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 15-41.

Hoption, Julian B dan Nick T. 2013. *It's not you, it's me : transformational leadership and self-deprecating humor*. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol.34 No.1 2013. pp 4- 19.

Ivancevich John, M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, jilid 1 edisi ke 7. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Moleong, L. J. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif ed. Revisi*. Bandung ; PT Remaja Rosdakarya.

McCrae, R. R. (2004). Human nature and culture: A trait perspective. *Journal of Research in Personality*, 38(1), 3-14.

Robbin, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh. Jakarta : PT. Indeks, Kelompok Gramedia.

Robbin, S. P. and Judge, T. (2007). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh. Jakarta : PT. Indeks, Kelompok Gramedia.

\_\_\_\_\_, (2015). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh. Jakarta : PT. Indeks, Kelompok Gramedia.

Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. American Psychological Association. Vol. 45, No. 2, p. 109.

Yukl, G. A. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok

Halaman ini sengaja dikosongkan  
*(this page intentionally left blank)*