

**ANALISIS PENERAPAN FILOSOFI  
SEMAR SANG PAMOMONG  
PADA ERA KEPEMIMPINAN  
KUKRIT SURYO WICAKSONO  
DI SUARA MERDEKA**



**SKRIPSI**

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

Disusun Oleh :

**DEWANTYA KUSUMA  
NIM. C2A007036**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2011**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Dewantya Kusuma  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A007036  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENERAPAN FILOSOFI  
SEMAR SANG PAMOMONG PADA  
ERA KEPEMIMPINAN KUKRIT  
SURYO WICAKSONO DI SUARA  
MERDEKA**

Dosen Pembimbing : Dr. Ahyar Yuniawan, SE., MSi.

Semarang, 20 September 2011

Dosen Pembimbing,

(Dr. Ahyar Yuniawan, SE., MSi.)

NIP. 19700617 199802 1001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Mahasiswa : Dewantya Kusuma

Nomor Induk Mahasiswa : C2A007036

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENERAPAN FILOSOFI SEMAR  
SANG PAMOMONG PADA ERA  
KEPEMIMPINAN KUKRIT SURYO  
WICAKSONO DI SUARA MERDEKA**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 27 September 2011**

Tim Penguji :

1. Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M.Si. (.....)

2. Dr. Suharnomo, SE., M.Si. (.....)

3. Ismi Darmastuti, SE., M.Si. (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Dewantya Kusuma, menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul: **ANALISIS PENERAPAN FILOSOFI SEMAR SANG PAMOMONG PADA ERA KEPEMIMPINAN KUKRIT SURYO WICAKSONO DI SUARA MERDEKA**, 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 penulisan 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 ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 19 September 2011  
Yang Membuat Pernyataan

(Dewantya Kusuma)

NIM: C2A007036

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan Kukrit Suryo Wicaksono yang diterapkan di perusahaan surat kabar “Suara Merdeka”.

Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan yang bekerja di perusahaan surat kabar “Suara Merdeka” milik Kukrit Suryo Wicaksono. Sampel yang diambil sebanyak tiga orang yang terdiri atas satu yang merupakan informan kunci yaitu Kukrit Suryo Wicaksono dan dua informan penunjang yakni Direksi “Suara Merdeka” dan salah seorang manajer “Suara Merdeka”. Teknik yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*, yaitu pengambilan sampel yang berdasarkan pertimbangan tertentu dan harus representatif mewakili populasi yang diteliti.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan Kukrit Suryo Wicaksono sangat khas dan sangat berbeda dengan filosofi kepemimpinan barat, yakni Semar “Sang Pamomong” dengan seluruh karyawan serta pemimpin diwajibkan saling mengajak, saling mengingatkan dan saling menghimbau satu sama lain.

Kata-kata kunci: Kukrit Suryo Wicaksono, Suara Merdeka, gaya kepemimpinan, Semar “Sang Pamomong”

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to analyze the leadership style of Kukrit Suryo Wicaksono applied in the newspaper company Suara Merdeka.*

*The population in this research is employees working in the newspaper company Suara Merdeka owned by Kukrit Suryo Wicaksono. The samples taken are three people consist of one as a key informan namely Kukrit Suryo Wicaksono and two supporting informen namely the Board of Directors Suara Merdeka and the Manager of Suara Merdeka. The technique applied in this research is Purposive Sampling that is taking sample based on certain consideration and should represent the population investigated.*

*Based on this research, it can be concluded that the style of Kukrit Suryo Wicaksono's leadership is very distinctive and very different from western philosophy of leadership, namely Semar "Sang Pamomong" emphasizing that all employees are required to invite each other, remind each other and calling each other mutually.*

*Key words: Kukrit Suryo Wicaksono, Suara Merdeka, leadership style, Semar "Sang Pamomong"*

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

Apa pun juga yang kamu perbuat, perbuatlah dengan segenap hatimu seperti untuk Tuhan dan bukan untuk manusia.

(Kolose 3:23)

Tuhan adalah gembalaku takkan kekurangan aku. Ia membaringkan aku di padang yang berumput hijau, Ia membimbing aku ke air yang tenang; Ia menyegarkan jiwaku. Ia menuntun aku di jalan yang benar oleh karena nama-Nya. Sekalipun aku berjalan dalam lembah kekelaman, aku tidak takut bahaya, sebab Engkau besertaku; gada-Mu dan tongkat-Mu itulah yang menghibur aku.

(Mazmur 23:1-4)

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

Kedua Orang Tua

Bapak Yohanes Suyatno dan Ibu Iriantini

Kakak dan adikku

Serta seluruh sahabat, teman dan para guru yang pernah membimbing saya.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis kepada Tuhan Yesus Kristus yang senantiasa memberi Hikmat dan berkat serta kemampuan berpikir dan kreativitas, sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“ANALISIS FILOSOFI SEMAR SANG PAMOMONG PADA ERA KEPEMIMPINAN KUKRIT SURYO WICAKSONO DI SUARA MERDEKA”** yang disusun sebagai syarat akademis dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa dukungan, bimbingan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak selama penyusunan skripsi. Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si, Akt. , Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ibu Farida Indriani, SE, MM, selaku dosen wali yang senantiasa memberikan bantuan dan saran kepada penulis selama masa perkuliahan.
3. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, SE, Msi, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan saran, bimbingan, dan pengarahan dengan segala kesabaran sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
4. Kedua orang tua saya, (Bapak Yohanes Suyatno dan Ibu Iriantini) yang selalu memberikan doa, perlindungan, perhatian, dan kasih sayang tak terhingga. Selain itu, kakak dan adik saya (Yan Bramantya Kamajaya, ST

dan Arian Prasetya) yang telah memberikan saya semangat untuk tetap berjuang menyelesaikan skripsi dan meraih cita-cita.

5. Orang Istimewa Ika Veratania Rianto yang telah memberikan semangat, doa dan perhatian dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh Staf Pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis.
7. Bapak Kukrit Suryo Wicaksono, selaku Komisaris Utama Suara Merdeka Group, yang telah memberikan saya kesempatan dan arahan dalam mengerjakan skripsi ini.
8. Bapak Wishnu Pratomo, HRD Suara Merdeka, yang telah sabar dan telaten memfasilitasi saya dalam mendapatkan data-data untuk skripsi.
9. Seluruh responden yang telah rela meluangkan waktu untuk penulis, terima kasih atas kerja samanya.
10. Teman-teman HDM (terutama Beni) yang selalu memberikan saran dan masukan sampai skripsi ini selesai.
11. Teman-teman seperjuangan di kampus terutama teman-teman PMK dan Manajemen angkatan tahun 2007 yang tidak bisa saya sebut satu persatu, terima kasih atas segala kenangan selama masa pelayanan dan kuliah.
12. Pihak-pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa

mendatang. Harapannya, semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 19 Spetember 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	11
1.3. Tujuan Penelitian .....	12
1.4. Kegunaan Penelitian .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	15
2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu .....	15
A. Landasan Teori.....	15
a.1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan .....	16
a.2. Pendekatan Kepemimpinan .....	19
a.3. Gaya Kepemimpinan .....	20
a.3.1. Gaya Kepemimpinan Sifat .....	21

a.3.2. Gaya Kepemimpinan Kontinum .....	24
a.3.3. Teori Kepemimpinan Kharismatik .....	24
a.3.4. Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	26
a.3.5. Gaya Kepemimpinan Fiedler .....	29
a.3.6. Gaya Kepemimpinan Manajerial Grid .....	31
a.3.7. Gaya Kepemimpinan Manajemen Likert .....	34
a.3.8. Gaya Kepemimpinan Teori X dan Y .....	36
B. Penelitian Terdahulu .....	38
2.2. Kerangka Pemikiran.....	40
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>42</b>
3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	42
A. Variabel Penelitian.....	42
B. Definisi Operasional.....	42
3.2. Penentuan Populasi dan Sampel .....	43
A. Ukuran Populasi .....	43
B. Sampel .....	44
C. Teknik Pengambilan Sampel.....	45
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	45
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	46
3.5. Metode Analisis Data.....	49
A. Uji Reliabilitas dan Validitas .....	49
B. Analisis Data .....	50
3.6. Tahapan Pelaksanaan Kegiatan Penelitian .....	53

A. Persiapan .....	53
B. Penelitian Lapangan .....	53
C. Menganalisis Data .....	54
D. Penyusunan Laporan Penelitian .....	54
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>55</b>
4.1. Deskripsi Obyek Penelitian.....	55
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	55
a.1. Sejarah Singkat Suara Merdeka .....	55
a.2. Kegiatan Sosial Suara Merdeka .....	61
B. Gambaran Umum Kukrit Suryo Wicaksono.....	65
4.2. Analisis Data.....	71
A. Pelimpahan dan Distribusi Kewenangan .....	71
B. Mekanisme Pembuatan Keputusan .....	72
C. Proses Penetapan Kebijakan.....	74
D. Membangun Pola Komunikasi.....	75
E. Melakukan Pengawasan .....	76
F. Memberikan Motivasi dan Membangun Suasana Kerja Kondusif .....	77
G. Filosofi Kepemimpinan yang Dipakai Budi Santoso.....	78
4.3. Interpretasi Hasil .....	79
A. Gaya Kepemimpinan.....	80
B. Penerapan Filosofi Jawa pada Kepemimpinan Kukrit Suryo Wicaksono ....	86
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>88</b>
5.1. Simpulan .....	88

5.2. Saran .....	88
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	89
5.4. Saran Penelitian Mendatang .....	89
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>90</b>
LAMPIRAN A Daftar Pertanyaan untuk Kukrit SW .....	92
LAMPIRAN B Daftar Pertanyaan untuk Karyawan .....	94

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi terus berkembang seiring dengan kemajuan jaman. Masyarakat yang modern kini menjadikan informasi sebagai 'kebutuhan pokok', itulah mengapa manusia menggunakan segala cara untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Kemajuan teknologi dalam dunia pengetahuan tentu berimbas pada kemajuan informasi. Sumber-sumber untuk mendapatkan informasi bisa berasal dari mana saja, baik itu lingkungan yang terdekat dengan kita seperti keluarga dan pertemanan, bisa pula melalui media - media lainnya seperti media cetak. Media cetak dalam hal ini buku, majalah, dan surat kabar memiliki andil besar dalam penyebaran informasi.

Seiring dengan semakin berkembangnya teknologi komputer dan internet, media cetakpun terpengaruh. Menyadari pentingnya Internet, sekarang pihak penerbit media cetak juga ikut berkontribusi dalam pemberian informasi kepada masyarakat via online. Mereka biasanya mempunyai situs sendiri yang berisi berita yang terdapat juga di media yang mereka cetak.

Sebenarnya perkembangan informasi dilihat dari media cetakpun sudah berkembang sangat pesat. Di provinsi jawa tengah saja ada belasan bahkan puluhan media cetak atau surat kabar yang beredar (Warta Jateng, wawasan, radar semarang, meteor, dll), dengan ini akan menambah daya saing bagi perusahaan-perusahaan media cetak di jawa tengah, maka dari itu perlu adanya persiapan

dalam menghadapi persaingan ini. Perusahaan dapat menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif dalam meraih perhatian, baik perhatian konsumen surat kabar, maupun perhatian dari para pekerja perusahaan itu sendiri untuk meningkatkan kinerjanya, untuk menciptakan keunggulan kompetitif itu sendiri diperlukan seorang pemimpin yang mempunyai pengaruh besar dalam membuat keputusan bagi perusahaan tersebut. Pertanyaannya, kepemimpinan yang bagaimana yang harus dimiliki sehingga bisa membawa organisasi mencapai tujuan?

Menurut Slamet Sugiharto (2007) Widyaiswara Utama Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta Pengertian kepemimpinan bisa beragam. Meskipun demikian dari beragam pengertian tersebut setidaknya bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dan perilaku untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat kepada individu anggota kelompok dan organisasi secara keseluruhan.

Orang juga sering mempertanyakan apa hubungan kepemimpinan (*leadership*) dengan manajemen (*management*). Pada dasarnya keduanya memiliki kemiripan, meskipun sebenarnya sangat berbeda dalam konsep. Konsepsi pemimpin lebih ke arah mengerjakan yang benar, sedangkan manajer memusatkan perhatian pada mengerjakan secara tepat atau terkenal dengan sebuah ungkapan "*managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing*". Kepemimpinan memastikan tangga yang kita daki bersandar pada tembok secara tepat, sedangkan manajemen mengusahakan agar kita

mendaki tangga seefisien mungkin. Dari situ dipahami bahwa kepemimpinan membawa arti adanya fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, pengikut, dan situasi. Tiga elemen ini saling berinteraksi dalam hubungan saling membutuhkan dengan kapasitasnya masing-masing: pemimpin terkait dengan personalitas, posisi, kepakaran, dsb; kemudian pengikut berhubungan dengan kepercayaan, kepatuhan, pemikiran kritis, dsb; sedangkan situasi berkaitan dengan kerja, tekanan/stress, lingkungan, dsb. Kita bisa memahami proses kepemimpinan dengan baik ketika kita tidak hanya melihat pada sosok seorang pemimpin, tetapi juga pengikut, bagaimana pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi, dan juga bagaimana situasi bisa mempengaruhi kemampuan dan tingkah laku pemimpin dan pengikut. Bangsa Indonesia adalah bangsa yang heterogen. Hal ini dapat dilihat dari banyak aspek, salah satunya adalah dari aspek suku bangsa yang membentuk bangsa Indonesia. Realitas menunjukkan bahwa suku Jawa merupakan suku mayoritas, di sisi lain, sejarah menunjukkan bahwa kerajaan besar yang pernah menguasai sebagian besar wilayah Negara Republik Indonesia berkedudukan di Jawa. Keadaan itu tentu saja akan mempengaruhi kompleksitas hubungan antara pemimpin, pengikut dan situasi dalam konsepsi dan penerapan kepemimpinan di Indonesia secara keseluruhan, baik pada masa lalu maupun pada masa sekarang ini. Pemahaman mengenai konsepsi kepemimpinan Jawa barangkali bisa membantu memahami konsepsi kepemimpinan Indonesia. Berikut ini akan disajikan beberapa konsep dari kepemimpinan Jawa.

Konsep kepemimpinan hasta brata merupakan salah satu konsep yang cukup luas diapresiasi dan berasal dari naskah kuna Mahabarata (Sugiarto, 2008).

Menurut konsepsi ini maka seorang pemimpin harus meniru 8 sifat alam yaitu:

#### 1. Bumi

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

#### 2. Matahari

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

#### 3. Bulan

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

#### 4. Bintang

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

## 5. Api

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

## 6. Angin

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

## 7. Laut atau samudra

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

## 8. Air

Air mengalir sampai jauh dari tempat yang tinggi ke tempat yang rendah. Meskipun wadahnya berbeda-beda, air selalu mempunyai permukaan yang datar. Artinya, pemimpin harus berwatak adil dan menjunjung kesamaan derajat dan

kedudukan. Selain itu, sifat dasar air adalah menyucikan. Pemimpin harus bersih dan mampu membersihkan diri dan lingkungannya dari hal yang kotor dan mengotori.

Konsep kepemimpinan Jawa lainnya yang juga cukup banyak diapresiasi adalah konsep kepemimpinan yang disampaikan oleh Ki Hajar Dewantara (Sudarno, 2009) yang terdiri dari 3 aspek kepemimpinan yaitu:

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

Ing ngarsa sung tuladha menekankan peran seorang pemimpin sebagai tokoh yang harus bisa diteladani, yang harus bisa membimbing dan memberi arah ke mana organisasi hendak di bawa. Kalau dikaitkan dengan hasta brata maka konsep ini sama dengan sifat bintang dimana seorang pemimpin harus bisa menjadi petunjuk arah yang jelas. Ing madya mangun karsa berarti bahwa seorang pemimpin harus bisa membangkitkan semangat orang-orang yang dia pimpin. Harus bisa membangkitkan gairah untuk mewujudkan kepentingan bersama. Seorang pemimpin adalah seorang motivator, seperti matahari yang mampu memberikan energi kepada semua makhluk hidup di bumi. Akhirnya seorang pemimpin harus mampu bersikap tut wuri handayani, yaitu mampu menyediakan kesempatan untuk berkembang bagi yang dipimpinnya. Seseorang memenuhi syarat untuk menjadi seorang pemimpin ketika dia mampu mengedepankan orang lain terlebih dulu. Keberhasilan seseorang memimpin terkait dengan keberhasilan dia membuat orang-orang yang dipimpinnya berhasil. Secara hakiki seorang

pemimpin adalah seseorang yang memegang kendali untuk membuat orang lain mendapatkan kendali.

Kewenangan yang dimiliki pada hakekatnya adalah kewenangan untuk memungkinkan orang lain memiliki kendali atas pekerjaan dan kehidupannya. Konsep kepemimpinan Jawa yang meskipun tidak begitu dikenal luas tetapi cukup menarik adalah prinsip-prinsip kepemimpinan Sultan Agung seperti diungkapkan lewat Serat Sastra Gendhing, yang memuat tujuh amanah, yaitu:

Pertama, Swadana Maharjeng tursita, seorang pemimpin haruslah sosok seorang intelektual, berilmu, jujur, dan pandai menjaga nama, serta mampu menjalin komunikasi atas dasar prinsip kemandirian.

Kedua, Bahni bahna Amurbeng jurit, seorang pemimpin harus selalu berda di depan dengan memberikan keteladanan dalam membela keadilan dan kebenaran.

Ketiga, Rukti setya Garba rukmi, seorang pemimpin harus bertekad bulat untuk menghimpun segala daya dan potensi guna kemakmuran dan ketinggian martabat pengikutnya, masyarakat ataupun bangsa yang dipimpinnya.

Keempat, Sripandayasih Krani, seorang pemimpin harus bertekad menjaga sumber- sumber kesucian agama dan kebudayaan, agar berdaya manfaat bagi masyarakat luas.

Kelima, Gaugana Hasta, seorang pemimpin juga harus bisa menciptakan seni sastra, seni suara, dan seni tari guna mengisi peradaban bangsa.

Keenam, Stiranggana Cita, disamping bisa menciptakan seni, maka seorang pemimpin harus mampu berfungsi sebagai pelestari dan pengembang

budaya, pencetus sinar pencerahan ilmu, dan pembawa obor kebahagiaan umat manusia.

Ketujuh Smara bhumi Adi manggala, seorang pemimpin harus memiliki tekad juang lestari untuk menjadi pelopor pemersatu dari pelbagai kepentingan yang berbeda-beda dari waktu ke waktu, serta berperan dalam perdamaian di mayapada (dunia).

Konsep terakhir yang layak disajikan adalah konsep kepemimpinan yang termuat dalam Serat Wulang Jayalengkara (Slamet, 2009). Prinsip ini menarik karena pemilihan hal yang diacunya sebagai sifat ideal seorang pemimpin. Menurut Serat Wulang Jayalengkara, seorang pemimpin haruslah memiliki watak Catur (empat hal), yakni, retna, estri, curiga, dan paksi dengan penjelasan sebagai berikut: Retna atau permata, wataknya adalah pengayom dan pengayem, karena khasiat batu permata adalah untuk memberikan ketenteraman dan melindungi diri. Berarti seorang pemimpin harus mampu menjadi pelindung bagi yang dipimpinnya, mampu menciptakan rasa tentram dalam hati orang-orang yang dipimpinnya.

Estri atau wanita wataknya adalah berbudi luhur, bersifat sabar, bersikap santun, mengalahkan tanpa kekerasan atau pandai berdiplomasi. Seorang pemimpin harus memiliki budi luhur, melebihi dari yang dipimpinnya. Dia juga harus memiliki kesabaran dan sopan santun yang memadai agar bisa menggerakkan orang yang dipimpinnya, tanpa yang bersangkutan merasa terpaksa berbuat karena kalah dalam status dan kedudukan. Curiga atau keris memiliki ujung yang tajam, oleh karena itu seorang pemimpin haruslah memiliki ketajaman

olah pikir dalam menetapkan kebijakan (*policy*) dan strategi di bidang apapun sesuai dengan organisasi yang dia pimpin. Paksi atau burung, mengisyaratkan watak yang bebas terbang kemanapun. Seorang pemimpin harus bisa mandiri agar dapat bertindak independen tidak terikat oleh kepentingan satu golongan, sehingga pendapat, keputusan, maupun tindakannya bisa menyejukkan semua lapisan masyarakat. Itulah beberapa konsep kepemimpinan Jawa yang cukup dikenal luas dan layak menjadi bahan renungan untuk mengembangkan prinsip kepemimpinan yang membumi di Indonesia. Tentu saja hal itu masih bisa dan harus disinergikan dengan prinsip kepemimpinan dari suku bangsa lain yang membentuk mosaik bangsa Indonesia agar menjadi prinsip yang benar-benar membumi karena didasarkan pada hal-hal yang memang ada dalam pemikiran bangsa sendiri.

Suara Merdeka adalah segelintir dari koran Indonesia yang tetap eksis sampai saat ini. Sejak pertama terbit pada 11 Februari 1950, hingga kini masih setia menemani pembaca. Tentu pencapaian ini tak datang begitu saja. Kemampuan media ini meniti waktu dan melayari perubahan zaman merupakan buah dari kerja keras dan keuletan pengelolanya, mulai dari Hetami, dilanjutkan oleh Budi Santoso, hingga kini sampai ke tangan Kukrit Suryo Wicaksono (Machmud, 2010).

Dalam pandangan Kukrit Suryo Wicaksono tiap generasi memiliki zamannya sendiri. Tiap zaman memiliki tantangannya sendiri. Tantangan itu harus dilihat tidak sekadar sebagai tantangan, melainkan sekaligus peluang. *Challenge is also chance*. Itulah prinsip yang Suara Merdeka terapkan dalam

menyikapi suatu proses regenerasi, di mana pun, kapan pun. Lalu apa tantangan sekaligus peluang generasi ketiga *Suara Merdeka*?

Setidak-tidaknya ada tiga, yaitu: kemajuan yang sangat pesat di bidang teknologi informasi, masyarakat yang semakin kritis dalam menyerap informasi dan berkomunikasi, serta persaingan bisnis media yang semakin bebas dan liberal (*liberal free fight competition*). Resep menghadapi tantangan sekaligus peluang tersebut adalah: inovasi, kreativitas, dan peningkatan keunggulan komparatif dan kompetitif. Penerapan resep inilah yang akan mampu mengikis habis mitos bahwa “generasi ketiga adalah generasi yang menghancurkan” (Machmud NS, 2010).

Kukrit Suryo Wicaksono yang kini mengelola Suara Merdeka Group mempunyai cabang usaha seperti majalah Olga, tabloid Ototrend, Radio Trax dan Smart FM, Suara Merdeka Cybernews, serta percetakan Masscom Graphy. Pengelolaan perusahaan dengan diversifikasi usaha beragam, menjadikan tantangan Kukrit Suryo Wicaksono dalam memimpin perusahaan semakin bertambah.

Untuk itu, menarik kiranya diteliti, Filosofi kepemimpinan apakah yang akan digunakan Kukrit Suryo Wicaksono untuk mengembangkan dan memajukan terus lahan bisnisnya, yang tentunya pula termasuk memajukan seluruh cabang usaha yang dimilikinya. Selain itu pula, menarik untuk meneliti lebih lanjut, bagaimana model kepemimpinan yang diterapkan Kukrit Suryo Wicaksono pada perusahaannya yang kini semakin maju.

Yang lebih menarik lagi adalah Kukrit Suryo Wicaksono mempunyai latar belakang pendidikan yang berbeda dengan pendahulunya, yang adalah ayahnya

sendiri yaitu Budi Santoso. Kukrit Suryo Wicaksono adalah seorang lulusan dari negeri Paman Sam (Amerika Serikat), sedangkan ayahnya yaitu Budi Santoso adalah lulusan Universitas dalam Negeri (Fakultas Teknik Jurusan Teknik Sipil Universitas Diponegoro) . Hal ini akan menimbulkan pembauran yang menarik karena filosofi dari luar negeri pastinya sangat berbeda dengan dalam negeri, apalagi lokal (baca : Jawa).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dalam era bisnis surat kabar yang semakin berkembang dan banyaknya media-media berita *online* atau internet sekarang ini, mempertahankan konsumen (pembaca) untuk tetap loyal bukanlah hal yang mudah bagi perusahaan. Begitu pula dalam mempertahankan dan meningkatkan pendapatan lewat iklan dalam sebuah perusahaan surat kabar saat ini, sangatlah sulit. Diperlukan upaya kreatif yang didasarkan pada perubahan lingkungan bisnis yang selalu berubah-ubah, dalam mengelola perusahaan surat kabar, jika ingin perusahaan tersebut terus eksis dan mencapai kemajuan.

Surat kabar Suara Merdeka yang hingga kini menguasai pasar Jawa Tengah dan terus berkembang, tentu saja dikarenakan peran pemimpin yang ada di belakangnya. Kondisi Suara Merdeka saat dipimpin Budi Santoso memang terlihat sangat maju dan berkembang pesat, hingga sampai sekarang pindah ke tangan anaknya sendiri yaitu Kukrit Suryo Wicaksono. Ditangan Kukrit Suryo Wicaksono Suara merdeka pun terlihat makin berkembang, walaupun kepemimpinan Kukrit terhitung masih sebentar.

Berdasarkan uraian diatas, maka terdapat rumusan masalah sebagai

berikut: Perlunya telaah atas gaya kepemimpinan Kukrit Suryo Wicaksono yang digunakan/dianutnya dalam memimpin dan mengelola Suara Merdeka, karena terdapat adanya pembauran gaya kepemimpinan barat dan timur.

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka ada beberapa pertanyaan penelitian yang dapat diidentifikasi, yaitu:

1. Bagaimana perilaku dan gaya Kepemimpinan seorang pemimpin sentral?
2. Bagaimana Kepemimpinan seorang Pemimpin baru dalam mengelola perusahaan?
3. Bagaimana seorang pemimpin baru mampu membina hubungan dengan karyawannya?

Mengacu kepada identifikasi di atas, maka fokus penelitian dapat dibatasi pada gaya kepemimpinan Kukrit Suryo Wicaksono dalam perangkat manajemen perusahaan Surat kabar Suara Merdeka

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Menganalisis filosofi gaya kepemimpinan Kukrit Suryo Wicaksono yang diterapkan di perusahaan surat kabar Suara Merdeka.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

1. Bagi sosok pemimpin

Hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan acuan dan arahan bagi seorang pemimpin di dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif dalam suatu

perusahaan atau organisasi, dengan mengacu dari seorang pemimpin yang sudah berhasil mengembangkan dan memajukan suatu perusahaan.

## 2. Bagi pihak perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan sebagai salah satu dasar pertimbangan dalam menentukan langkah dan kebijakan perusahaan khususnya dalam penentuan kebijakan yang kreatif dan mencerahkan, di tengah persaingan bisnis yang semakin berat dan dinamis.

## 3. Bagi peneliti lain

Diharapkan bisa dijadikan acuan dan pengetahuan untuk penelitian-penelitian di bidang sumber daya manusia terutama yang berkenaan dengan gaya kepemimpinan yang efektif dalam sebuah perusahaan, sekaligus gaya kepemimpinan yang bisa mempengaruhi perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

## 4. Bagi masyarakat

Penelitian ini diharapkan membuka wawasan masyarakat perihal pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam memajukan sebuah organisasi serta menambah pengetahuan masyarakat perihal model kepemimpinan yang efektif diterapkan dalam sebuah perusahaan, terutama perusahaan surat kabar. Sekaligus membuka cakrawala pengetahuan masyarakat perihal gaya kepemimpinan yang bisa mempengaruhi perkembangan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.

## 5. Bagi peneliti

Dalam penelitian ini diharapkan peneliti dapat mengetahui lebih mendalam gaya kepemimpinan seorang tokoh dan pemimpin sebuah perusahaan besar yang juga

merupakan perusahaan keluarga. Dimana seorang pemimpin baru mampu menjalankan tongkat estafet kepemimpinan dari pemimpin lama dengan tetap mempertahankan gaya kepemimpinan yang efektif terhadap perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu**

##### **A. Landasan Teori**

Dalam kehidupan manusia banyak ditemui usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu yang disepakati bersama. Kerjasama itu dilakukan oleh beberapa orang (dua orang atau lebih), dalam berbagai kegiatan yang terarah pada tujuan, yang lebih mudah dicapai daripada jika dikerjakan sendiri. Keseluruhan proses kerja sama itu disebut organisasi. Dengan kata lain organisasi adalah proses atau rangkaian kegiatan kerja sama sejumlah orang, untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kenyataannya banyak usaha kerja sama itu diatur secara tertib dan terarah, sehingga terwujud sebagai suatu sistem. Oleh karena itu organisasi diartikan juga sebagai suatu sistem kerja sama sejumlah orang (dua orang atau lebih) untuk mencapai suatu tujuan. Pengertian organisasi seperti itu disebut pengertian dinamis, karena maknanya menunjuk pada kegiatan yang berproses, sehingga dapat berubah dan berkembang. Di samping itu organisasi juga memiliki pengertian statis yakni wadah tempat berlangsungnya kegiatan/kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam kenyataannya apa pun bentuk suatu organisasi, pasti memerlukan seseorang dengan atau tanpa dibantu oleh orang lain, untuk menempati posisi sebagai pimpinan/pemimpin (*leader*). Seseorang yang menduduki posisi pemimpin di dalam suatu organisasi mengemban tugas

melaksanakan kepemimpinan dan sekaligus menjadi juru mudi kemana perusahaan itu akan melaju.

### **a.1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan**

Pemimpin adalah orang-orang yang menentukan tujuan, motivasi, dan tindakan pada orang lain. *Pemimpin adalah orang yang memimpin.* Pemimpin ada yang bersifat resmi (formal) dan tidak resmi (nonformal). Pemimpin Formal adalah orang yang oleh organisasi/lembaga tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran organisasi (Kartono, 2005). Pemimpin resmi diangkat atas dasar surat keputusan resmi dari orang yang mengangkatnya. Pemimpin resmi biasanya mendapat gaji. Sebaliknya, pemimpin tidak resmi adalah pemimpin yang diangkat tanpa surat keputusan dan biasanya tanpa digaji (Usman, 2009). Seseorang dapat diangkat menjadi seorang pemimpin karena mempunyai kelebihan dari anggota lainnya. Kelebihan itu ada yang berasal dari dalam dirinya dan ada yang berasal dari luar dirinya. Kelebihan dari dalam dirinya karena ia memiliki bakat seorang pemimpin, dan memiliki sifat-sifat pemimpin yang efektif. Kelebihan dari luar diri karena ia dikenal dan hubungan baik dengan orang yang sedang berkuasa, punya banyak teman baik, dari keturunan orang kaya, dan dari keturunan bangsawan atau penguasa.

James A.F. Stoner dan Charles Wankel (1986; p.445 dalam Hadari Nawawi 2003) mengutip pendapat Churchill mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan, merupakan faktor (aktivitas)

penting dalam efektivitas manajer/pemimpin (*Nevertheless, leadership abilities and skill in directing are important factors in managers effectiveness*).

Dalam kenyataannya banyak organisasi yang tidak cukup hanya dikendalikan oleh seorang manajer/pemimpin. Organisasi itu terutama yang berskala besar dan menengah, bahkan yang berskala kecil, memerlukan juga pemimpin-pemimpin untuk membantu pimpinan puncak dengan menjadi pimpinan-pimpinan pada unit-unit kerja yang jenjangnya lebih rendah. Para pimpinan/manajer unit kerja itu bertugas membantu pimpinan puncak, agar dapat menjalankan kepemimpinannya secara efektif dan efisien. Volume dan beban kerja yang banyak, berat dan kompleks, merupakan sebab seorang pimpinan puncak tidak dapat melaksanakan kepemimpinannya tanpa bantuan pimpinan pada jenjang yang lebih rendah.

Salah satu pengertian kepemimpinan telah dikemukakan oleh Stephen P Robbins (1991 : p. 354 dalam Hadari Nawawi 2003) yang mengatakan bahwa *kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan)*. Pendapat ini memandang semua anggota/kelompok organisasi sebagai suatu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/ bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi.

Pengertian berikut dikemukakan oleh Robert G Owens (1995 : p. 132 dalam Hadar Nawawi 2003) yang mengatakan bahwa *kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin*. Pendapat ini menyatakan juga bahwa kepemimpinan merupakan proses dinamis

yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Hubungan tersebut berlangsung dan berkembang melalui transaksi antar pribadi yang saling mendorong dalam mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain kepemimpinan adalah hubungan interpersonal berdasarkan keinginan bersama. Kepemimpinan bukan suatu sebab tetapi akibat atau hasil dari perilaku kelompok, sehingga tanpa ada anggota (pengikut), maka tidak ada pemimpin. Pemimpin yang kuat adalah yang diakui dan didukung seluruh anggota organisasinya.

Selanjutnya Robert Kreither dan Angelo Kinicki mengatakan *bahwa kepemimpinan adalah organisasi secara sukarela*. Pengertian ini menekankan pada kemampuan pemimpin yang tidak memaksa dalam menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan pekerjaan/kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi. Pengertian itu sejalan dengan pendapat yang dikatakan Jamer A.F. Stoner dan Charles Wankel (1986 dalam Hadari Nawawi 2003: p.21) bahwa kegiatan mengarahkan berarti mempengaruhi. Sedang pengaruh didefinisikan sebagai tindakan atau suri teladan yang langsung atau tidak langsung menyebabkan perubahan dalam perilaku atau sikap individu/anggota organisasi atau kelompok. Dengan kata lain upaya mempengaruhi harus dilakukan untuk menambahkan kesadaran dari dalam diri anggota organisasi terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan pekerjaan/kegiatan yang memberikan manfaat bagi dirinya sendiri dan organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat tentang kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa masing-masing definisi berbeda menurut sudut pandang penulisnya. Namun demikian, ada persamaan dalam mendefinisikan kepemimpinan, yakni

mengandung makna mempengaruhi orang lain untuk berbuat seperti yang pemimpin kehendaki. Jadi, yang dimaksud dengan kepemimpinan ialah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Husaini 2009).

### **a.2. Pendekatan Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kegiatan sentral di dalam sebuah kelompok (organisasi), dengan seorang pimpinan puncak sebagai figure sentral yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pemimpin sebagai figure sentral memandang peran mempersatukan anggota organisasi yang terdiri dari individu-individu, agar menjadi satu kesatuan kekuatan yang bergerak ke arah yang sama dalam melaksanakan volume dan beban kerja organisasi. Wewenang dan tanggung jawab itu menunjukkan bahwa pemimpin tidak dapat dipisahkan dengan organisasi, baik formal maupun informal, sedang organisasi tidak dapat dipisahkan oleh anggotanya yang terdiri dari individu-individu.

Pemimpin menduduki posisi yang sangat penting dan utama karena merupakan pihak yang menentukan berbagai aspek dalam kehidupan organisasinya, seperti menetapkan tujuan, pembagian dan pembedaan kerja, struktur, cara kerja dll. Peranan-peranan tersebut dapat dilaksanakan seorang pemimpin dengan atau tanpa partisipasi anggotanya, namun yang terpenting adalah kemampuannya menetapkan keputusan mengenai berbagai aspek kehidupan organisasi tersebut. Dengan keputusan-keputusan itu pemimpin harus mampu menggerakkan dan mempengaruhi anggotanya agar melaksanakan tugas

pokok masing-masing secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu Moeftie Wiriadirja (1987, dalam Hadari Nawawi 2003: h.72) mengatakan bahwa essensi dasar kepemimpinan adalah (1) kemampuan mempengaruhi orang lain, (2) adanya pengikut (anggota organisasi) yang dapat mempengaruhi melalui ajakan, bujukan, sugesti, perintah, saran atau bentuk lainnya, dan (3) adanya tujuan yang hendak dicapai.

Dalam kenyataannya selama bertahun-tahun sampai sekarang ini masih terus dipersoalkan mengenai orang yang mampu melaksanakan kepemimpinan atau siapa pemimpin itu, apa tipe dan/atau gaya kepemimpinan yang efektif, atau bagaimana pelaksanaan kepemimpinan yang efektif dll yang seluruhnya dapat difokuskan pada masalah bagaimana pemimpin mengefektifkan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Beberapa teori kepemimpinan yang dimaksud adalah kesifatan, perilaku, situasional, kontijensi.

### **a.3. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Dari satu segi pendekatan ini masih difokuskan lagi pada gaya kepemimpinan (*leadership style*), sebab gaya kepemimpinan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu.

Gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya yang dapat berubah, selagi bagaimana

pemimpin mengembangkan program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya.

Pandangan tentang perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan : gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*) (Handoko, 2001). Manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkan. Manajer dengan kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok (Handoko, 2001).

### **a.3.1. Gaya Kepemimpinan Sifat**

Pemahaman awal tentang kepemimpinan terfokus pada karakteristik sifat yang dimiliki seorang pemimpin. Sifat merupakan salah satu karakteristik yang spesifik yang dimiliki oleh individu, seperti kepercayaan diri, kejujuran, kecerdasan dan keberanian.

Menurut gaya kepemimpinan sifat, hanya individu yang memiliki sifat-sifat tertentu yang bisa menjadi seorang pemimpin. Individu tersebut lebih dikenal sebagai orang super (*great man*). Gaya kepemimpinan ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat-sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin.

Penelitian terbaru tentang gaya kepemimpinan sifat ini menghasilkan karakteristik baru yang dianggap mampu mendorong pemimpin menjadi seorang pemimpin yang efektif, seperti sifat keterampilan, administrative, kemandirian dan sifat agresif dalam persaingan. Menurut Stogdill, sifat-sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan adapula sifat-sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Sebagai contoh, sifat kreatifitas akan berkembang jika seorang pemimpin berada di dalam organisasi yang fleksibel dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan di dalam organisasi yang birokratis. Di bawah ini akan dijelaskan tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran dan integritas, serta motivasi.

*Kepercayaan diri.* Sifat ini berhubungan dengan keyakinan diri pemimpin akan dipertimbangkannya, keputusan, ide-idenya, dan kemampuannya sendiri. dalam hal ini, individu meyakini bahwa ia memiliki kemampuan yang terbaik untuk menghadapi masalah tertentu dengan cerdas. Pemimpin yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi tidak mudah ragu-ragu dengan keputusan yang diambilnya, selalu yakin atas pendirian yang dipegangnya. Pemimpin yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi akan menumbuhkan keyakinan para pengikutnya, akan memperoleh rasa hormat dan kekaguman. Kepercayaan diri

dari seorang pemimpin akan menciptakan komitmen dari bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh seorang pemimpin.

*Kejujuran.* Sifat ini berhubungan dengan keyakinan bahwa pemimpin bias dipercaya, bias dipegang janjinya, dan pemimpin tidak suka memainkan peran palsu. Kejujuran akan membangun integritas dari seorang pemimpin. Integritas berarti apa saja yang dikatakan oleh seorang pemimpin, pasti selalu dilaksanakannya. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi tidak akan memainkan peranan, seperti peribahasa “*lain dimulut lain pula di hati*”. Pemimpin yang memiliki integritas akan memunculkan sikap yang konsisten dalam kata dan tindakan. Dari hasil salah satu survey yang melibatkan 1500 manajer menegaskan bahwa sifat integritas merupakan karakteristik tertinggi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Pemimpin tanpa kejujuran dan integritas hanya akan menuai kehancuran (Rost, 1993; Daft, 1999)

*Dorongan.* Dorongan berkaitan dengan motivasi yang menciptakan usaha tinggi untuk mencapai tujuan tertinggi. Pemimpin yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan memunculkan energi yang besar, ketekunan, kegigihan dalam mencapai tujuannya. Motivasi akan memunculkan ambisi dan inisiatif untuk secara terus-menerus mencapai hasil yang terbaik. Dengan motivasi yang tinggi ini, pemimpin akan mampu menghadapi semua tantangan berat, mampu mengendalikan organisasi pada masa-masa yang sulit, dan akhirnya mampu membawa kemajuan organisasi dimasa depan.

### **a.3.2. Gaya Kepemimpinan Kontinum**

Penelitian berikut dari Tannenbaum dan Schmidt mengindikasikan bahwa perilaku pemimpin dapat muncul dalam sebuah kontinum yang merefleksikan jumlah yang berbeda dan partisipasi bawahan. Pusat kontinum berada antara *boss-centered* sampai *sub-ordinate-centered*. Menurut Tannenbaum dan Schmidt jarak antara *boss-centered* dan *sub-ordinate-centered* tergantung pada keadaan situasi organisasi. Jika waktu membebani pemimpin dan bawahan terlalu lama untuk belajar mengambil keputusan, maka pemimpin akan cenderung menggunakan gaya autokratis. Sebaliknya, jika bawahan mampu untuk belajar mengambil keputusan secara cepat, maka pemimpin cenderung menggunakan gaya partisipatif. Selain itu, semakin besar perbedaan kemampuan yang dimiliki antara bawahan dengan pemimpin, maka pemimpin akan semakin banyak menggunakan gaya autokratis.

Hasil temuan dari Kurt Lewin dan sejawatnya mengindikasikan bahwa perilaku pemimpin mempunyai efek yang pasti terhadap organisasi, misalnya terhadap kinerja bawahan dan kepuasan bawahan.

### **a.3.3. Gaya Kepemimpinan Kharismatik**

Gaya kepemimpinan ini berlandaskan keyakinan bahwa pemimpin yang kharismatik mempunyai *kekuatan Supernatural*, *kekuatan yang tidak tampak*, *mengandung kekuatan magis* melalui pancaran pribadi menyeluruh sang pemimpin yang mempengaruhi bawahannya secara sangat luar biasa (*extrordinary*). Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan para pengikut untuk pribadi sang pemimpin, sampai-sampai mereka rela

untuk menebus nyawanya bagi sang pemimpin. Gaya kepemimpinan kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama dan sejarah Yunani kuno, yang menggambarkan betapa hebatnya kekuatan yang dimiliki oleh para nabi dan raja pada masa itu. Namun, dipelopori oleh Robert House, yang meneliti para pemimpin politik dan religius di dunia. (Robert House, 1971; Luthans, 1995 dalam Triantoro, 2004)

Menurut House, pemimpin kharismatik mempunyai karakteristik mencolok, seperti kepercayaan kepada bawahan yang besar, harapan yang tinggi bagi bawahannya, visi ideologi yang menimbulkan pengaruh kuat, dan menggunakan contoh dan teladan pribadinya pada bawahannya. Para pengikutnya mengidentifikasi keseluruhan identitas dirinya dengan visi dan misi sang pemimpin, menunjukkan loyalitas yang sangat kuat, berusaha menjiwai nilai-nilai sang pemimpin serta perilakunya, dan mempunyai harga diri melalui hubungannya dengan sang pemimpin.

Bernard M. Bass memperluas Gaya kepemimpinan kharismatik ini dengan memasukan para pemimpin bisnis dunia, seperti Lee Iacocca. Bass kemudian menambahkan bahwa pemimpin kharismatik mempunyai kemampuan lain yang ditunjukkannya, seperti keterampilan berdebat dan persuasif yang tinggi, keahlian teknis, dan kemampuan untuk menumbuhkan perubahan sikap, perilaku dan emosional para pengikutnya (Bernard M. Bass, 1985 dalam Priantoro 2004)

Menurut Conger dan Kanungo, pemimpin kharismatik merupakan fenomena proses atribusi dan menegaskan bahwa pengaruhnya sangat bervariasi dalam berbagai situasi. Mereka juga menambahkan beberapa sifat pemimpin

yang dapat menumbuhkan proses atribusi kharismatik, yaitu kepercayaan diri yang tinggi, keterampilan manajemen yang mengagumkan, sensitivitas sosial, dan empati. Pemimpin kharismatik bisa saja menimbulkan dampak negatif bagi para pengikutnya. Hal ini pernah terjadi dalam sejarah, seperti pemimpin sekte sesat David Kores, yang mengajak para pengikutnya untuk bunuh diri massal. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa ada dua karakteristik dari pemimpin kharismatik ini, yaitu pemimpin kharismatik yang etis dan pemimpin kharismatik yang tidak etis.

#### **a.3.4. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya Kepemimpinan ini pertama kali dikemukakan oleh Burn yang mengidentifikasi dua tipe kepemimpinan politik, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bisa mencapai kerja yang lebih maksimal di masa depan (Burn, 1978 dalam Priantoro 2004).

Sedangkan hubungan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan, tanpa ada usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Mereka lebih banyak mengawasi, mengontrol, dan memberikan perintah-perintah untuk diselesaikan oleh bawahannya. Kekuasaannya berdasarkan

pemberian hadiah dan hukuman, penegakan aturan dan standar kerja organisasi yang harus dipatuhi oleh setiap bawahannya tanpa kecuali. Menurut Bass, pemimpin transformasional ini mampu membawa organisasi menuju kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pemimpin transaksional. Iklim dan akibat yang diperoleh bawahan dari pemimpin transformasional adalah meningkatkan motivasi kerja, antusiasme, komitmen, kepuasan kerja, kesejahteraan dan kesehatan bawahan.

Dari hasil penelitian, Devanna dan Tichy mengemukakan beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yang efektif, antara lain (Luthans, 1995 dalam Priantoro 2004):

- Mereka mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai agen perubahan.
- Mereka mendorong keberanian dan pengambilan resiko.
- Mereka percaya pada orang-orang.
- Mereka dilandasi oleh nilai-nilai.
- Mereka adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (*lifelong learners*).
- Mereka mempunyai kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- Mereka juga adalah seorang pemimpin yang visioner.

Perbedaan atau perbandingan karakteristik dan pendekatan antara pemimpin transaksional dan pemimpin transformasional (Bass, 1990 dalam Priantoro 2004) secara lebih jelas diuraikan dibawah ini.

### **Kepemimpinan Transaksional**

- Pengaruh melalui penerapan hadiah dan hukuman. Pemberian hadiah bagi bawahan yang mencapai kinerja baik, hukuman bagi bawahan yang melanggar aturan.
- Pengawasan ketat dan pengendalian bagi pelanggaran aturan dan standar organisasi.
- Melakukan intervensi jika standar kinerja tidak terpenuhi.
- Menimpakan tanggung jawab pada bawahan dan menghindari pembuatan keputusan.

### **Kepemimpinan Transformasional**

- Menciptakan visi dan kekuatan misi, menambahkan kebanggaan pada diri bawahan, memperoleh dan memberikan penghormatan, serta menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan.
- Mengkomunikasikan harapan tertinggi, menggunakan simbol untuk menekankan usaha tinggi, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
- Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasional, dan pemecahan masalah secara hati-hati pada bawahan.
- Memberikan perhatian secara personal, membimbing dan melayani tiap bawahan secara individual, melatih dan memberikan saran-saran, menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan kinerja bawahan.

### a.3.5. Gaya Kepemimpinan Fiedler

Menurut Fiedler terdapat hubungan perilaku atau gaya kepemimpinan dengan situasi yang dapat mempengaruhi kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi. Fiedler dalam Nawawi (2003) mengatakan bahwa terdapat tiga dimensi di dalam situasi yang dihadapi pemimpin. Ketiga dimensi itu adalah:

- a. Hubungan pemimpin-anggota (*the leader-member relationship*).

Dimensi ini merupakan variabel yang sangat penting/kritis dalam menentukan situasi yang menguntungkan;

- b. Derajat dari susunan tugas (*the degree of task structure*)

Dimensi ini merupakan variabel yang sangat penting/kritis kedua dalam menentukan situasi yang menguntungkan;

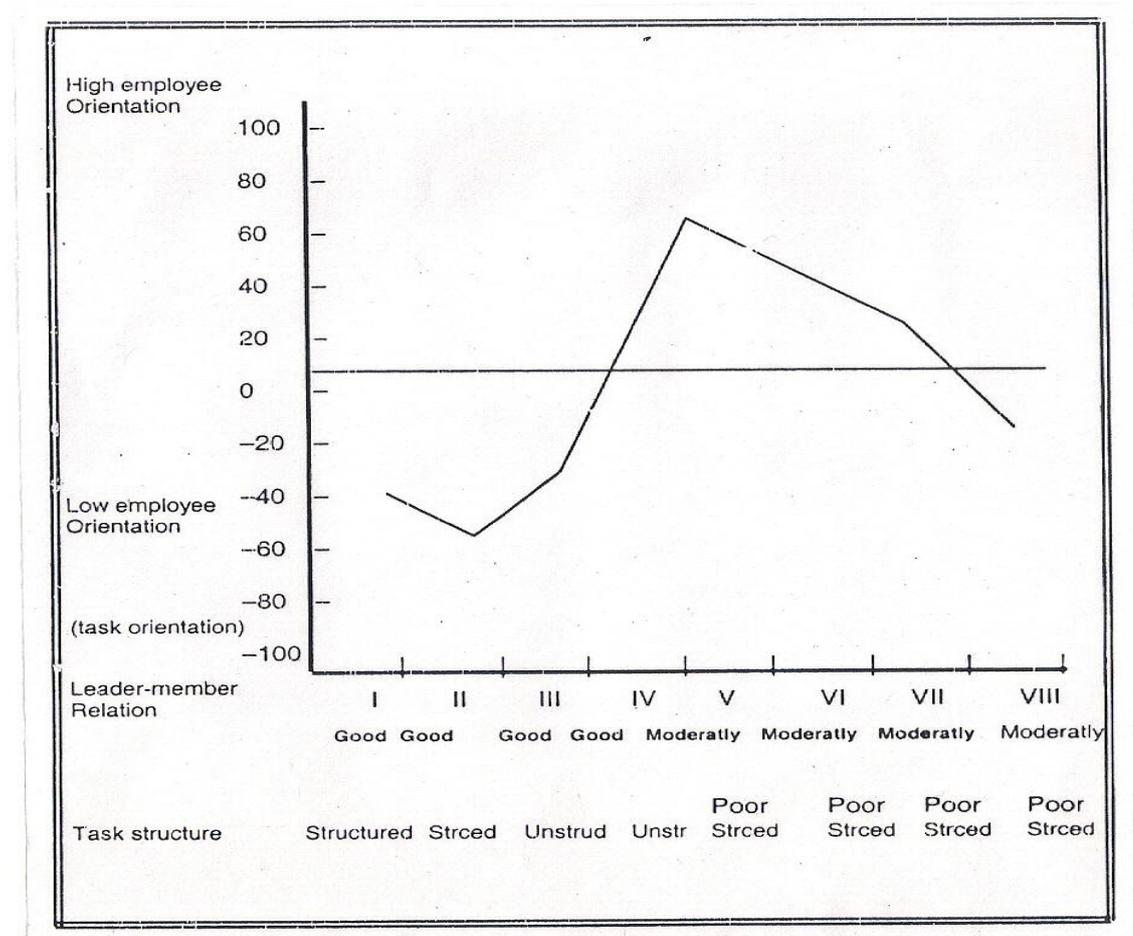
- c. Posisi kekuasaan pemimpin (*the leader's position power*)

Dimensi ini yang diperoleh melalui kewenangan formal merupakan variabel yang sangat penting/kritis ketiga dalam menentukan situasi yang menguntungkan.

Situasi yang menguntungkan dalam menjalankan kepemimpinan adalah hubungan baik antara pimpinan dengan anggota organisasi sebagai anggota bawahan dalam arti pemimpin diterima oleh orang-orang yang dipimpinnya atau sebaliknya. Dalam hubungan yang serasi antara kedua belah pihak, terbina suasana persahabatan, tidak ada perselisihan, setiap perbedaan pendapat dapat diselesaikan secara kekeluargaan oleh kedua belah pihak. Disamping itu tugas-tugas yang harus dikerjakan anggota organisasi/bawahan tersusun secara jelas sehingga setiap orang mengetahui rincian tugasnya dan wewenang serta tanggung

jawabnya dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut. Dalam situasi itu kedudukan atau posisi kekuasaan formal pemimpin menjadi tegas dan kuat, sehingga mempermudah usahanya dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi/bawahannya.

Tolok ukur ketiga dimensi didalam gaya kepemimpinan fiedler ini dikategorikan menjadi dua situasi sebagai dua pool yang bertentangan, yang terdiri dari: (a) Hubungan pimpinan dengan anggota organisasi dibedakan pada titik ekstrim yang satu adalah hubungan baik (efektif), sedang pada titik ekstrim yang lain adalah hubungan tidak baik (tidak efektif), (b) orientasi tugas pada ekstrim yang satu berupa tugas terstruktur (tertata/tersusun) dan pada ekstrim yang lain adalah tugas tidak terstruktur (tidak tertata/tidak tersusun), dan (c) posisi kekuatan formal pemimpin, pada ekstrim yang satu disebut kuat, sedang pada ekstrim yang lain disebut lemah. Sedang dari segi perilaku atau gaya kepemimpinan dibedakan antara gaya/perilaku kepemimpinan berorientasi pada tugas dan perilaku/gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (pimpinan-karyawan/bawahan).



Sumber: Nawawi 2003

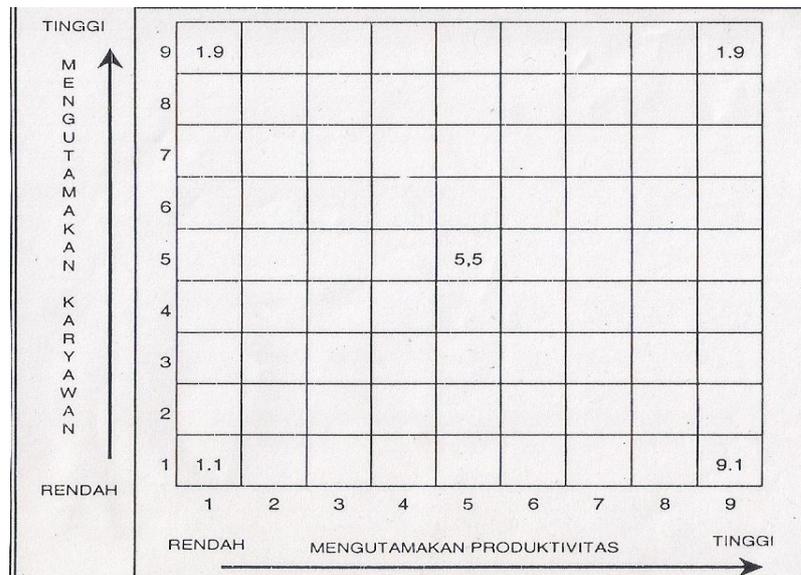
### a.3.6. Gaya kepemimpinan Manajerial Grid

Blake dan Mounon di dalam Nawawi (2003) mengetengahkan suatu usahan untuk mengidentifikasi gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif di dalam manajemen yang disebutnya Manajerial Grid.

Pendekatan ini berdasarkan pada perilaku kepemimpinan yang memiliki dua dimensi seperti hasil penelitian dari beberapa universitas tersebut di atas. Untuk itu dimensi yang mengutamakan produktivitas (*concern for production*) ditempatkan pada sumbu horisontal, dan dimensi mengutamakan karyawan (*concern for people*) ditempatkan pada sumbu vertikal. Tinggi rendahnya kedua

dimensi perilaku tersebut dinyatakan dengan angka 1 (satu) sampai 9 (sembilan). Angka satu menunjukkan perhatian minimum, angka lima menunjukkan perhatian medium dan angka sembilan menunjukkan perhatian maksimum.

Menurut teori ini dimensi perhatian terhadap produk dan dimensi perhatian terhadap karyawan (orang), dapat dikombinasikan menjadi 81 kemungkinan perilaku atau gaya kepemimpinan. Namun teori ini memberikan penekanan dengan dibatasi pada lima macam perilaku atau gaya kepemimpinan saja, terdiri dari empat perilaku atau gaya kepemimpinan terletak di sudut dan satu macam perilaku kepemimpinan berada di tengah manajerial grid, seperti terlihat pada diagram berikut :



Sumber: Nawawi 2003

Keterangan :

- a. Pada Grid 1.1 perilaku atau gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa pemimpin sangat sedikit memikirkan karyawan/bawahan dan produksi

yang dihasilkan oleh organisasinya. Kepemimpinan dijalankan hanya dengan menyampaikan informasi dari pimpinan sebagai atasan kepada anggota organisasi sebagai bawahan. Blake dan Mounon menyebut gaya atau perilaku kepemimpinan ini adalah *improverished management* (manajemen yang miskin)

- b. Pada Grid 9.9 perilaku atau gaya kepemimpinan ditandai dengan rasa tanggung jawab yang tinggi dalam memikirkan anggota organisasi dan mewujudkan produktivitas yang tinggi. Pemimpin merencanakan semua kegiatannya yang dihubungkan dengan nasib/kondisi anggota organisasi untuk mewujudkan dedikasinya pada prioduktivitas organisasi. Pemimpin memiliki kemampuan memadukan kebutuhan produksi dengan kebutuhan anggota organisasi. Oleh Blake dan Mounon perilaku atau gaya kepemimpinan ini disebut tim manajemen (*management team*).
- c. Pada Grid 1. 9 perilaku atau gaya kepemimpinan menunjukkan tanggung jawab yang tinggi dalam memikirkan dan mengikut sertakan anggota organisasi, sedang pemikiran terhadap produktivitas rendah. Pemimpin atau manajer grid ini disebut pimpinan klub berakhir pekan (week end) bagi para manajer/pimpinan yang terletak di desa (*country club management*). Pemimpin menunjukkan perilaku atau gaya kepemimpinan dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi semua anggota organisasi, sehingga dapat bekerja rilex (santai), bersahabat dan berbahagia, sedang produktivitas organisasi kurang dipikirkannya.

- d. Pada Grid 9. 1 perilaku atau gaya kepemimpinan ditampilkan dengan memberikan perhatian yang besar pada produktivitas, sedang perhatian pada organisasi rendah. Kepemimpinan ini disebut manajemen tugas atau otoriter (*task or authoritarian management*). Dalam pelaksanaannya pemimpin sangat tinggi tuntutan pada efisiensi dan efektivitas kerja untuk mewujudkan produktivitas yang tinggi, dan sangat kurang rasa tanggung jawabnya pada anggota organisasi yang harus mewujudkan produktivitas tersebut.
- e. Pada Grid 5. 5 perilaku atau gaya kepemimpinan berada ditengah-tengah, yang berarti pemimpin memikirkan secara berimbang masing-masing dalam porsi medium mengenai anggota organisasinya dan produktivitas. Perilaku kepemimpinan ditunjukkan berupa kegiatan yang menunjukkan usaha untuk menciptakan dan membina moral kerja anggota organisasi, dan berusaha mewujudkan produksi secara memadai dalam arti tidak dipaksakan atau tidak mencolok. Pemimpin bekerja tidak menetapkan target yang terlalu tinggi yang tidak dapat dicapai, namun selalu berusaha mendorong agar anggota organisasi bekerja secara produktif.

### **a.3.7. Gaya Kepemimpinan Manajemen Likert**

Rensis Likert di dalam Nawawi (2003) menyusun teorinya bertolak dari dua jenis perilaku atau gaya kepemimpinan, yakni perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berorientasi pada anggota organisasi (orang). Likert membagi perilaku atau gaya kepemimpinan menjadi empat sistem sebagai berikut.

a) Sistem I: Exploitative Autocratic.

Perilaku atau gaya kepemimpinan ditunjukkan oleh pemimpin sebagai pihak yang berhak menyelesaikan masalah-masalah organisasi, dengan perilaku sebagai satu-satunya pengambil keputusan dan memberikan perintah, yang harus dilaksanakan oleh anggota organisasi/bawahan. Pimpinan tidak menaruh kepercayaan dan karenanya tidak melimpahkan sedikitpun wewenang pada bawahan. Bawahan tidak bebas dalam berdiskusi dengan atasan, karena sebagai pimpinan tidak boleh dikritik, sehingga jarang sekali atau tidak pernah menerima gagasan, kreativitas dan/atau inovasi dari bawahan dalam menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan organisasi.

b) Sistem II: Benovolent Autocratic.

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini ditunjukkan dengan sudah memberikan kesempatan pada anggota organisasi/bawahan untuk menyampaikan komentar terhadap keputusan dan perintah pimpinan sebagai atasan. Oleh karena wewenang sepenuhnya pada atasan, maka kritik, saran, pendapat dsbnya itu, kadang-kadang diterima atau lebih banyak ditolak. Kondisi itu terjadi karena diskusi bebas dengan pimpinan sebagai atasan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan atau organisasi tidak dapat dilaksanakan.

c) Sistem III: Participative

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini ditunjukkan dengan memberikan kesempatan pada anggota organisasi/ bawahan ikut serta dalam

menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskusikan perintah-perintah. Pemimpin bersedia menerima masukan dan kritik, sementara anggota organisasi diberi kesempatan untuk berkonsultasi. Pimpinan sebagai atasan memberikan kepercayaan pada anggota organisasi/bawahan dengan melimpahkan sebagian wewenang dan tanggung jawab di bidang kerjanya masing-masing.

d) Sistem IV: Democratic

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini ditunjukkan dengan melakukan pemecahan masalah pekerjaan dan organisasi secara bersama-sama antara pimpinan sebagai atasan dengan anggota organisasi sebagai bawahan. Pimpinan sebagai atasan sangat mempercayai anggota organisasi atau bawahan, sehingga sebelum membuat keputusan selalu didahului dengan menghimpun dan mempertimbangkan pendapat bawahan/anggota organisasi. Pimpinan berusaha keras untuk menciptakan suasana kerja yang saling mendukung, saling menghormati, berdiskusi secara bebas, dengan menempatkan semua masalah pekerjaan atau organisasi sebagai masalah bersama, yang harus diselesaikan secara bersama pula.

**a.3.8. Gaya Kepemimpinan Teori X dan Y**

Teori ini dipaparkan oleh McGregor di dalam buku *The Human Side of Enterprise* di dalam Nawawi (2003), yang banyak ditampilkan di dalam dan dihubungkan dengan teori motivasi, sebagai dasar atau latar belakang perilaku manusia. Teori X berasumsi bahwa pada hakikatnya manusia itu memiliki perilaku malas, penakut, dan tidak bertanggung jawab. Sebaliknya teori Y

berasumsi bahwa pada dasarnya manusia itu memiliki perilaku bertanggung jawab, motivasi kerja, kreatif dan inisiatif serta mampu mengawasi pekerjaan dan hidupnya sendiri.

Dalam hubungannya dengan kepemimpinan, Teori X berpendapat bahwa gaya atau perilaku kepemimpinan otoriter merupakan yang paling efektif, karena manusia harus diperlakukan secara keras, banyak yang harus diberi sanksi atau hukuman karena tidak bertanggung jawab dan cenderung senang melakukan pelanggaran, sehingga pengawasan harus dilakukan secara ketat dan dengan tindakan-tindakan tegas. Kepemimpinan dijalankan oleh seorang pemimpin atau terpusat pada satu orang. Sehingga menjadi kepemimpinan yang bersifat sentralistik. Menurut teori ini hanya dengan kepemimpinan otoriter yang keras, anggota organisasi dapat diarahkan pada tujuan organisasi.

Teori Y sebagai kebalikannya berpendapat kepemimpinan yang efektif adalah yang demokratis. Kepemimpinan tersebut harus dijalankan dengan mengikutsertakan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, banyak melimpahkan wewenang, pengawasan yang longgar, dll.

Di samping itu berdasarkan dua bentuk perilaku manusia tersebut di atas, kepemimpinan ini berbaur dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan yang berorientasi pada anggota organisasi (anak buah). Pemimpin (manajer) dengan gaya berorientasi pada tugas cenderung otoriter dengan melakukan pengawasan secara ketat, untuk meyakinkan tugas-tugas dilaksanakan sesuai standar pekerjaan masing-masing. Berbeda dengan pemimpin yang berorientasi pada anggota organisasi (karyawan/anak buah) yang lebih

mengutamakan konsultasi dan partisipasi, dan memberikan bimbingan. Pertentangan antara kedua teori ini, menurut Blake dan Mouton hanya dapat diselesaikan dengan kepemimpinan kombinasi antara orientasi pada tugas (Teori X) dengan orientasi (Teori Y) pada anggota organisasi (karyawan atau anak buah).

## **B. Penelitian Terdahulu**

Ada beberapa penelitian perihal kepemimpinan yang sudah dilakukan. Akan tetapi, penelitian yang langsung meneliti model kepemimpinan seorang pemimpin di suatu perusahaan, terutama perusahaan surat kabar, barulah sedikit. Namun, untuk menambah khazanah keilmuan serta yang menjadi inspirasi saya dalam melakukan penelitian tentang model kepemimpinan seorang pemimpin di suatu perusahaan ini, maka saya akan menyebutkan beberapa penelitian bertema kepemimpinan yang sudah pernah dilakukan, antara lain:

### 1. Hadziq Jauhari (2010)

Judul : *Filosofi Tri Dharma Pada Kepemimpinan Budi Santoso di Suara Merdeka*

Meneliti gaya kepemimpinan Budi Santoso yang diterapkan di perusahaan surat kabar “Suara Merdeka” dan mengetahui keefektifan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Budi Santoso di perusahaan surat kabar “Suara Merdeka”.

Hasil penelitian yang bersinggungan langsung dengan kepemimpinan: Gaya kepemimpinan Budi Santoso sangat khas dan sangat berbeda dengan filosofi kepemimpinan barat yang dari otak atau akal, mengalir ke

ilmu pengetahuan. Budi Santoso memimpin perusahaan keluarga Suara Merdeka dengan gaya kepemimpinan Jawa dengan berpegang teguh pada filosofi Tri Dharma yang dicetuskan oleh Mangkunegara ke Pangeran Sambernyowo. Dengan filosofi tersebut, kepemimpinan Budi Santoso sangat kental penekanan tiga prinsip (Tri Dharma) tersebut, yakni menekankan kepada seluruh karyawan supaya selalu *melu handarbeni* (ikut memiliki), *melu hangkrukebi* (menjaga keamanan perusahaan), dan *mulat sariro hangrasa wani* (mawas diri dan harus berani berbuat sesuatu).

2. Sugiarto (2007)

Judul : *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Primatexo Indonesia.*

Meneliti pengaruh kepemimpinan, disiplin, dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang bersinggungan langsung dengan kepemimpinan : kepemimpinan berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja, kondisi demikian dapat menyebabkan tingginya prestasi kerja sehingga kepuasan kerja karyawan lebih tinggi.

3. Siti Nurhayati (2007)

Judul : *Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah. Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Pekalongan.*

Meneliti tentang Pengaruh kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja.

Hasil penelitian yang bersinggungan langsung dengan Kepemimpinan:  
Kepemimpinan menentukan andil dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan partisipatif yang selama ini dibudayakan oleh pimpinan telah banyak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Partisipatif yang dimaksud antara lain pemimpin selalu minta masukan dari karyawan mengenai kebijakan yang akan diambil guna mengefektifkan kinerja yang telah ada.

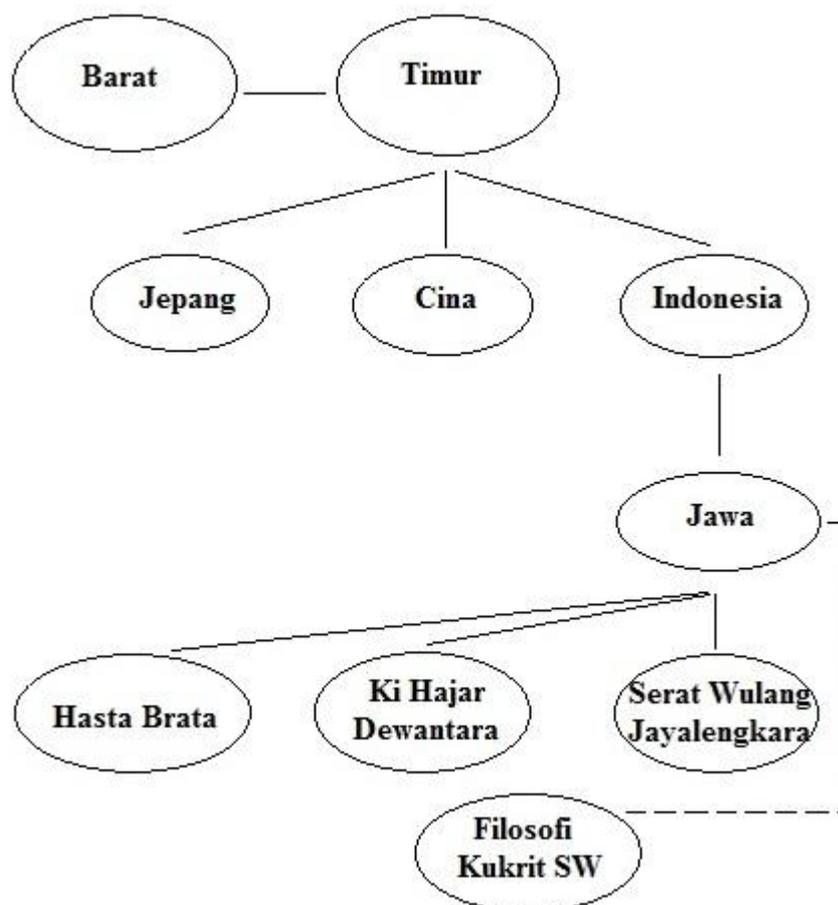
## **2.2. Kerangka Pemikiran**

Diyakini banyak pihak bahwa organisasi masa depan menghadapi perubahan-perubahan yang akan mempengaruhi kehidupan organisasi. Apapun gaya kepemimpinan yang akan dipilih, dalam kondisi seperti itu organisasi membutuhkan kepemimpinan yang efektif sehingga bisa mengantar organisasi mencapai tujuannya.

Berdasarkan konsep model kepemimpinan, dugaan sementara peneliti, Kukrit Suryo Wicaksono menganut model kepemimpinan transformasional efektif. Itu didasarkan dari pemahaman peneliti secara umum bahwa Kukrit Suryo Wicaksono melakukan beberapa upaya yang merupakan dasar penggolongan kepemimpinan transformasional Efektif, seperti: (1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.; (2) mendorong keberanian dan pengambilan resiko; (3) percaya pada orang-orang.; (4) seorang pembelajar sepanjang hidup (*lifelong learners*); (5) mempunyai kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian; (6) seorang pemimpin yang visioner. Berangkat dari hal di atas, maka dugaan sementara peneliti, Kukrit Suryo Wicaksono telah menerapkan

model kepemimpinan yang efektif. Akan tetapi, penting untuk ditelusuri lebih lanjut, apakah gaya kepemimpinan Kukrit Suryo Wicaksono tersebut sudah betul-betul efektif, serta mencakup keseluruhan karakteristik kepemimpinan yang efektif berdasarkan Tannenbaum dan Schmidt (1958 dalam Sofiati, 1995). Untuk membuktikan kebenaran dari dugaan sementara peneliti tersebut, maka harus dilakukan penelitian yang saat ini akan peneliti lakukan.

Adapun skema kerangka pikir teoretis dalam pandangan peneliti adalah sebagai berikut:



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **A. Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Arikunto, 2002).

Penelitian ini akan menggunakan variabel model kepemimpinan. variabel tersebut menjadi pusat perhatian peneliti. Dengan mengenali lebih jauh variabel tersebut, maka akan mudah melihat hakekat sebuah masalah yang akan diteliti.

##### **B. Definisi Operasional**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yang merupakan penelitian yang dilakukan dalam setting tertentu yang ada dalam kehidupan riil (alamiah) dengan maksud menginvestigasi dan memahami fenomena: apa yang terjadi, mengapa terjadi dan bagaimana terjadinya?. Itu artinya, penelitian kualitatif berbasis pada konsep “*going exploring*” yang melibatkan *indepth and case-oriented study* atas sejumlah kasus atau kasus tunggal (Finlay, 2006).

Tujuan utama peneliti memakai pendekatan penelitian kualitatif adalah untuk membuat fakta mudah dipahami (*understandable*) dan memungkinkan peneliti menghasilkan hipotesis baru, yang sangat berguna bagi pengembangan ilmu kepemimpinan atau sumber daya manusia.

Alasan yang mendorong peneliti menggunakan pendekatan penelitian secara kualitatif adalah penelitian kualitatif bersifat fleksibel, luwes, dan terbuka kemungkinan bagi suatu perubahan dan penyesuaian ketika proses penelitian berjalan.

Adapun penjelasan dari variabel yang peneliti gunakan, adalah:

➤ Model kepemimpinan

Model kepemimpinan merupakan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu. Dengan demikian, model kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya yang dapat berubah.

### **3.2. Penentuan Populasi dan Sampel**

#### **A. Ukuran Populasi**

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah para pegawai dan karyawan yang bekerja di perusahaan surat kabar Suara Merdeka milik Kukrit Suryo Wicaksono .

## B. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2002). Berhubung pelaksanaan wawancara mendalam pada penelitian kualitatif memakai waktu lama, maka jumlah sampel yang dipakai biasanya sangat terbatas. Untuk mendapat informan kunci yang tepat sesuai fokus penelitian, maka informan diambil berdasarkan *purposive sampling* (pengambilan sampel sesuai kebutuhan). Dengan dasar sampel yaitu karyawan Kukrit Suryo Wicaksono di Suara Merdeka yang paham kepemimpinan, sering berinteraksi dengannya atau merasakan kepemimpinannya langsung, sudah bekerja di Suara Merdeka minimal sejak 5 tahun, serta bisa berbicara atau menjawab wawancara secara akurat. Peneliti akan melakukan deteksi dini terhadap pemilihan sampel yang akurat dengan penelusuran personal, misalnya mengajukan beberapa pertanyaan sesuai kondisi nantinya, bersifat fleksibel.

Adapun sumber informasi dalam penelitian, diambil baik dari data primer maupun sekunder. Dengan dasar kriteria di atas, peneliti menetapkan Sumber Informasi Kunci (*Key Informan*), yaitu Kukrit Suryo Wicaksono serta Sumber Informasi Penunjang (*Supportive Informan*), yang terdiri dari Direksi dan Manajer, dengan perincian keseluruhan informan: I orang Direksi dan I orang manajer.

Sementara penulis menetapkan sampel dalam penelitian ini hanya mengambil tiga orang tersebut, didasarkan dari adanya justifikasi sebagai berikut:

1. Kukrit Suryo Wicaksono sebagai pelaku utama dalam kepemimpinan di perusahaan Suara Merdeka.

2. Direksi dan Manajer adalah orang yang paling memahami sejarah dan gaya kepemimpinan Kukrit Suryo Wicaksono, karena keduanya menjadi bagian perusahaan Suara Merdeka sejak awal Kukrit Suryo Wicaksono pertama memimpin perusahaan Suara Merdeka.
3. Karena penelitian ini mengkaji filosofi kepemimpinan, maka tidak perlu melibatkan pandangan karyawan secara umum (di tingkatan bawah). Berbeda halnya apabila penelitian ini mengkaji tentang implikasi kepemimpinan Kukrit Suryo Wicaksono.

### **C. Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel menggunakan *Purposive Sampling*, yaitu pengambilan sampel sesuai kebutuhan yang sifatnya fleksibel, berdasar deteksi awal peneliti terhadap kondisi responden sebagai sampel itu dan harus *representative* mewakili populasi yang akan diteliti. Namun, harus sesuai dengan patokan yang ditetapkan sebelumnya perihal posisinya di perusahaan.

### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

Data yang diperlukan dalam penelitian ini berasal dari dua sumber, antara lain:

#### **a. Data Primer**

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel untuk tujuan spesifik studi (Sekaran, 2006). Data ini berkaitan langsung dengan informan. Dalam penelitian ini, data primer berupa data dari wawancara dengan HRD Suara Merdeka.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada (Sekaran, 2006). Dalam penelitian ini, data sekunder berupa data dari pihak internal baik yang dikumpulkan secara terpusat oleh perusahaan atau dikumpulkan oleh komponen karyawan perusahaan, serta dari pihak eksternal yang telah mengumpulkan dan mungkin mengalihkannya, yaitu dokumen foto, CD, file dokumen digital, buku, artikel, dan lain-lain.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan penelitian ini adalah:

#### **a. Studi Kepustakaan**

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, tulisan-tulisan atau referensi lain yang diterbitkan secara umum yang berkaitan dengan penelitian gaya kepemimpinan dan penerapan manajemen.

#### **b. Wawancara (Interview)**

Wawancara bertujuan mencatat opini, perasaan, emosi, dan hal lain berkaitan dengan individu yang ada dalam organisasi. Alhasil, peneliti dapat memperoleh data yang lebih banyak sehingga peneliti dapat memahami budaya melalui bahasa dan ekspresi pihak yang diinterview, dan dapat melakukan klarifikasi atas hal-hal yang tidak diketahui. Hal pertama yang akan menjadi perhatian peneliti saat melakukan interview adalah pihak yang harus diinterview. Untuk memperoleh data yang kredibel maka interview harus dilakukan dengan *Knowledgeable Respondent* yang mampu menceritakan dengan akurat fenomena yang diteliti.

Hal kedua yang akan menjadi perhatian peneliti adalah membuat responden mau bekerja sama baik dengan peneliti. Untuk merangsang pihak lain mau meluangkan waktu untuk diinterview, maka perilaku pewawancara dan responden harus selaras sesuai dengan perilaku yang diterima secara sosial, sehingga ada kesan saling menghormati. Selain itu, interview harus dilakukan dalam waktu dan tempat yang sesuai sehingga dapat menciptakan rasa senang, santai dan bersahabat. Kemudian, peneliti harus berbuat jujur dan mampu meyakinkan bahwa identitas responden tidak akan pernah diketahui pihak lain kecuali peneliti dan responden itu sendiri (Chariri, 2007).

Data yang diperoleh dari wawancara umumnya berbentuk pernyataan yang menggambarkan pengalaman, pengetahuan, opini dan perasaan pribadi. Untuk memperoleh data ini, peneliti menggunakan metode wawancara standar yang terkedul (*Schedule Standardised Interview*), interview standar tak terkedul (*Non Schedule Standardised Interview*) atau interview informal (*Non Standardised Interview*). Ketiga pendekatan tersebut dapat dilakukan dengan teknik sebagai berikut: (a) Sebelum wawancara dimulai, memperkenalkan diri dengan sopan untuk menciptakan hubungan baik. (b) Menunjukkan bahwa responden memiliki kesan bahwa dia orang yang “penting”. (c) Menggali data sebanyak mungkin. (d) Tidak mengarahkan jawaban. (e) Mengulangi pertanyaan jika perlu. (f) Mengklarifikasi jawaban. (g) Mencatat interview (Chariri, 2007).

Dalam penelitian ini, peneliti membuat daftar pokok-pokok pertanyaan yang harus tercakup oleh pewawancara selama wawancara berlangsung. Diperlukan fleksibilitas yang luas berkenaan dengan sikap, susunan, dan bahasa

pada saat wawancara melakukan tugasnya. Wawancara sebagai proses interaksi antara peneliti dengan informan mempunyai peranan penting dalam penelitian kualitatif. Oleh sebab itu, teknik wawancara yang akan peneliti lakukan tidak dengan suatu struktur yang ketat, melainkan secara longgar, dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat terbuka sehingga dapat diperoleh informasi yang lengkap dan mendalam. Kelonggaran ini senantiasa memberi kesempatan kepada informan untuk dapat memberikan jawaban secara bebas dan jujur. Menurut Patton, wawancara semacam ini dapat pula disebut sebagai *indept interviewing* atau menurut Mc Crachen disebut *the long interview*. Dengan teknik wawancara ini akan mendorong terciptanya hubungan baik antara peneliti dengan informan sehingga sangat membantu dalam upaya memperoleh informasi. Tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan informasi mengenai profil diri Kukrit Suryo Wicaksono, model kepemimpinannya yang diterapkan di Suara Merdeka, hubungan antara Kukrit Suryo Wicaksono dengan karyawan atau pekerjanya, dan beberapa hal lain yang berkaitan dengan fokus penelitian.

### c. Participant Observation

Adapun tujuan observasi ini adalah untuk memperoleh data mengenai penerapan model kepemimpinan Kukrit suryo Wicaksono di perusahaan surat kabar Suara Merdeka, dan keefektifan kepemimpinan tersebut, yang dilihat dari penilain orang-orang di sekitarnya yang dipadukan dengan referensi ilmiah yang ada.

#### d. Telaah Organisational Record

Metode pengumpulan data ini bisa mendukung data dari observasi dan interview. Selain itu, telaah terhadap catatan organisasi dapat memberikan data tentang konteks historis setting organisasi yang diteliti. Arsip dan catatan organisasi merupakan bukti unik dalam studi kasus, yang tidak ditemui dalam interview dan observasi. Sumber ini merupakan sumber data yang dapat digunakan untuk mendukung data dari observasi dan interview. Selain itu, telaah terhadap catatan organisasi dapat memberikan data tentang konteks historis setting organisasi yang diteliti. Sumber datanya dapat berupa catatan administrasi, surat-menyurat, memo, agenda, dan dokumen lain yang relevan.

### 3.5. Metode Analisis Data

#### A. Uji Reliabilitas dan Validitas

Dalam penelitian kualitatif, validitas dan reliabilitas sering dinamakan Kredibilitas. *Case Study* (dasar penelitian kualitatif) memiliki dua kelemahan utama: (a) Peneliti tidak dapat seratus persen independen dan netral dari *research setting*; (b) *Case Study* sangat tidak terstruktur (*messy*) dan sangat *interpretive*. (Chariri, 2007). Pertanyaannya adalah, bagaimana meningkatkan kredibilitas *case study*? Creswell & Miller (2000) menawarkan 9 prosedur untuk meningkatkan kredibilitas penelitian kualitatif, yaitu *triangulation*, *disconfirming evidence*, *research reflexivity*, *member checking*, *prolonged engagement in the field*, *collaboration*, *the audit trail*, *thick and rich description* dan *peer debriefing*. Dalam peningkatan kredibilitas penelitian ini, maka peneliti memilih prosedur *triangulation*. Prosedur ini dipilih karena disesuaikan dengan fokus penelitian

kualitatif yang dilakukan, yang berdasarkan *case study* dimana peneliti merupakan instrument riset utama.

Adapun prosedur *triangulation* (Creswell & Miller, 2000) artinya menggunakan berbagai pendekatan dalam melakukan penelitian. Maksudnya, peneliti dapat menggunakan berbagai sumber data, teori, metode, dan investigator agar informasi yang disajikan konsisten. Oleh karena itu, untuk memahami dan mencari jawaban atas pertanyaan penelitian, peneliti dapat menggunakan lebih dari satu teori, lebih dari satu metode (interview, observasi dan analisis dokumen). Di samping itu, peneliti melakukan interview dari bawahan sampai atasan dan menginterpretasikan temuan dengan pihak lain.

## **B. Analisis Data**

Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pendekatan tunggal dalam analisis data. Pemilihan metode sangat tergantung pada *research questions* (Baxter dan Chua, 1998); *research strategies* dan *theoretical framework* (Glaser dan Strauss, 1967). Untuk melakukan analisis, peneliti menangkap, mencatat, menginterpretasikan dan menyajikan informasi. Satu hal yang menjadi perhatian peneliti adalah analisis data ini tidak dapat dipisahkan dari *data collection*. Oleh karena itu, ketika data mulai terkumpul dari *interviews*, *observation* dan *archival sources*, analisis data harus segera dilakukan untuk menentukan pengumpulan data berikutnya. Adapun langkah analisis dapat dilakukan sebagai berikut (Chariri, 2007):

#### a. Data Reduction

Intinya, mengurangi data yang tidak penting sehingga data yang terpilih dapat diproses ke langkah selanjutnya. Ini karena data masih mentah, jumlahnya sangat banyak, dan bersifat non-kuantitatif (sangat deskriptif) sehingga tidak dapat digunakan secara langsung untuk analisis. Data reduction mencakup kegiatan berikut ini:

##### 1. Organisasi Data (Menentukan Kategori, Konsep, Tema, dan Pola atau attern)

Data dari interview akan ditulis penulis lengkap dan dikelompokkan menurut format tertentu (misal menurut jabatan struktural). Responden akan ditandai dengan inisial (misalnya Si A, Manajer A, dll). Dengan cara ini, peneliti dapat mengidentifikasi informasi sesuai pemberi informasi dengan misalnya jabatan responden. Transkrip hasil interview kemudian dianalisis dan *key points* akan ditandai untuk memudahkan *coding* dan pengklasifikasian. Sedangkan data dari observasi dan arsip akan berupa catatan (*field note*). Prosesnya tidak berbeda jauh dengan data hasil wawancara. *Field note* selama observasi, diorganisir ke dalam form dengan judul tertentu, seperti tanggal, jam, peristiwa, partisipan, deskripsi peristiwa, dimana terjadinya, bagaimana terjadi, apa yang dikatakan, serta opini dan perasaan peneliti. Sementara itu, data dari analisis catatan organisasi (arsip), diorganisir ke dalam format tertentu untuk mendukung data dari observasi dan interview.

##### 2. *Coding* Data

Data yang diperoleh dari langkah di atas, kemudian dikelompokkan ke dalam tema tertentu dan diberi kode untuk melihat kesamaan pola temuan. *Coding*

harus dilakukan sesuai dengan kerangka teoritis yang dikembangkan sebelumnya. Dengan cara ini, *Coding* memungkinkan peneliti untuk mengkaitkan data dengan masalah penelitian.

### 3. Pemahaman (*understanding*) dan Menguujinya

Atas dasar *coding*, peneliti akan memulai memahami data secara detail dan rinci. Proses ini dapat berupa “pemotongan” data hasil interview dan dimasukkan ke dalam folder khusus sesuai dengan tema/*pattern* yang ada. Hasil observasi dan analisis dokumen akan dimasukkan ke dalam folder yang sama untuk mendukung pemahaman atas data hasil interview. Data kemudian dicoba dicari maknanya/diinterpretasi. Dalam melakukan interpretasi, peneliti berpegang pada koherensi antara temuan interview, observasi, dan analisis dokumen.

#### b. Interpretasi

Hasil interpretasi kemudian dikaitkan dengan teori yang ada sehingga interpretasi tidak bersifat bias tetapi dapat dijelaskan oleh teori tersebut. Untuk memudahkan analisis, peneliti akan menggunakan strategi dibawah ini, merujuk dari Nuemen (2003):

- 1) *Narrative* (menceritakan secara detail kejadian dalam setting)
- 2) *Ideal types* (membandingkan data kualitatif dengan model kehidupan sosial yang ideal)
- 3) *Success approximation* (mengkaitkan data dengan teori secara berulang-ulang, sampai perbedaannya hilang)
- 4) *Illustrative method* (mengisi “kotak kosong” dalam teori dengan data kualitatif)

5) *Path Dependency and Contingency* (memulai dengan hasil kemudian melacak balik urutan kejadian untuk melihat jalur yang menjelaskan kejadian tersebut)

6) *Domain analysis* (memasukkan istilah-istilah asli yang menunjukkan ciri khas obyek yang diteliti)

7) *Analytical Comparison* (mengidentifikasi berbagai karakter dan temuan kunci yang diperoleh, membandingkan persamaan dan perbedaan karakter tersebut untuk menentukan mana yang sesuai dengan temuan kunci).

### **3.6. Tahapan Pelaksanaan Kegiatan Penelitian**

#### **A. Persiapan**

Dalam tahapan awal penelitian ini, peneliti melakukan beberapa langkah berikut ini:

- a. Penyusunan Proposal.
- b. Pengurusan Izin Penelitian.
- c. Pemilahan Informasi Penelitian.
- d. Penyusunan Jadwal Pelaksanaan Kegiatan.
- e. Pengembangan Pedoman Pengumpulan Data.

#### **B. Penelitian Lapangan**

Dalam tahap penelitian lapangan, peneliti melakukan langkah-langkah berikut ini:

- a. Memulai penelitian lapangan dengan benar dengan membekali diri terlebih dahulu dari berbagai literatur maupun persiapan psikologis.
- b. Menentukan *research setting*.
- c. Memasuki *research site*.

- d. Melakukan sikap yang akomodatif ketika di *research site*.
- e. Observasi dan pengumpulan data (mengembangkan sikap melihat dan mendengar, serta *taking notes*).
- f. Memfokuskan pada setting khusus.
- g. Melakukan *Field Interviews*.

### **C. Menganalisis Data**

Setelah pencarian data dirasa cukup dan sudah memenuhi untuk dianalisis, maka langkah analisis data, akan dilakukan peneliti, dengan urutan langkah berikut ini:

- a. Melakukan analisis awal apabila data yang terkumpul telah memadai.
- b. Mengembangkan reduksi data temuan.
- c. Melakukan analisis data temuan.
- d. Mengadakan pengayaan dan pendalaman data.
- e. Melakukan interpretasi data berdasar teori yang ada.
- f. Merumuskan kesimpulan akhir.
- g. Menyiapkan penyusunan laporan penelitian dan menguji keabsahan data.

### **D. Penyusunan Laporan Penelitian**

Setelah proses analisis data selesai dilakukan, dan diperoleh data yang valid dan reliabel (kredibel), maka peneliti akan melakukan proses akhir dari penelitian, yaitu menyusun laporan penelitian. Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam menyusun laporan penelitian adalah sebagai berikut:

- a. *Prewriting* (mengatur catatan atau literatur, membuat daftar ide, outlining, melengkapi kutipan dan mengorganisasi komentar pada data analisis).

- b. *Composing* (menuangkan ide dalam kertas sebagai draft pertama, dengan memperhatikan kutipan, menyiapkan data untuk penyajian, serta membuat pengantar dan konklusi).
- c. *Rewriting* (mengevaluasi dan “memoles” laporan dengan memperbaiki koherensi, *proofreading* atas salah tulis, mengecek kutipan, mengkaji kembali *style* dan *tone* tulisan).
- d. Memperbanyak laporan