

**RESEP KEPEMIMPINAN SANG DOKTER BANDENG**  
(Fenomenologi Gaya Kepemimpinan dr. Daniel Nugroho S. di Bandeng Juwana Grup)



**SKRIPSI**

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

Disusun Oleh

**MICHAEL LAURENT SALIM**  
**NIM. C2A008098**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
**SEMARANG**  
**2012**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Michael Laurent S  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A008098  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **RESEP KEPEMIMPINAN SANG DOKTER  
BANDENG (FENOMENOLOGI GAYA  
KEPEMIMPINAN dr. DANIEL NUGROHO S. DI  
BANDENG JUWANA GRUP)**

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, MS

Semarang, 27 Agustus 2012

Dosen Pembimbing

Dr. Hj. Indi Djastuti, MS  
NIP.195702181984032001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Michael Laurent S

Nomor Induk Mahasiswa : C2A008098

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **RESEP KEPEMIMPINAN SANG DOKTER  
BANDENG (FENOMENOLOGI GAYA  
KEPEMIMPINAN dr. DANIEL NUGROHO S. DI  
BANDENG JUWANA GRUP)**

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, MS

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 30 Agustus 2012**

Tim Penguji

1. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS (.....)

2. Drs. Fuad Mas'ud, MIR (.....)

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

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Michael Laurent S., menyatakan bahwa skripsi dengan judul: RESEP KEPEMIMPINAN SANG DOKTER (Fenomenologi Gaya Kepemimpinan dr. Daniel Nugroho S. di Bandeng Juwana Grup), adalah tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil secara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari peneliti lain, yang saya akui seolah-olah tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan peneliti aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. 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, 27 Agustus 2012  
Yang membuat pernyataan,

Michael Laurent S.  
NIM. C2A008098

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi dalam memimpin Bandeng Juwana Grup. Selanjutnya, juga akan dianalisis keefektifan gaya kepemimpinan yang diterapkan tersebut terkait dengan kekhasan budaya Bangsa Indonesia.

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi dengan subjek penelitian gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi di Bandeng Juwana. Sedangkan pemilihan sumber data, ditentukan dengan metode *purposive sampling*, dengan sumber informasi utama yaitu dr. Daniel Nugroho Setiabudi serta sumber informasi penunjang, karyawan yang dipimpin langsung oleh beliau.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh simpulan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi merupakan gaya kepemimpinan yang melayani dengan prinsip kasih sebagai pondasi utama. Selanjutnya, juga diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yang melayani yang diterapkan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi memiliki kekhasan akibat dari latar belakang budaya Bangsa Indonesia. Dan kesatuan dari itu semua membentuk sebuah gaya kepemimpinan yang terbukti efektif dalam memimpin Bandeng Juwana Grup.

Kata kunci : Kualitatif, dr. Daniel Nugroho Setiabudi, Gaya Kepemimpinan, Kepemimpinan yang Melayani, Kepemimpinan Efektif, Bandeng Juwana Grup.

## **ABSTRACT**

*The research has a purpose to analyze and explore the approach of leadership style that had been used by dr. Daniel Nugroho Setiabudi at Bandeng Juwana Grup, moreover it would investigate the effectiveness of the leadership style according to the Indonesia's local culture.*

*The research uses qualitative method with the fenomenologi approach and the main subject of the studies was the leadership style applied by dr. Daniel Nugroho Setiabudi at Bandeng Juwana Grup. The source of data would be get by purposive sampling method as the key informan namely dr. Daniel Nugroho Setiabudi and the supporting informan were his workers.*

*Based of this research, it can be concluded that the leadership style applied by dr. Daniel Nugroho Setiabudi was servant leadership style, however the style had an unique main foundation, that was the principal of loving each others. The leadership style was also distinctive as it had a collaboration with the local Indonesia culture. Moreover, the leadership style of dr. Daniel Nugroho Setiabudi seems to be effectiveness*

*Keywords : Qualitative, dr. Daniel Nugroho Setiabudi, Leadership Style, Servant Leadership, The Effective Leadership, Bandeng Juwana Grup.*

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

*For I know the plans I have for you," declares the Lord, "plans to prosper you and not to harm you, plans to give you hope and a future." - NIV  
Jeremiah 29:11*

*"We are the hero of our own story"  
Mary McCarthy*

*"All our dreams can come true, if we have the courage to pursue them"  
Walt Disney*

*"Hidup adalah rangkaian Konsekuensi dari setiap Pilihan"  
Michael Laurent*

*Sebuah karya sederhana sebagai persembahan bagi wanita perkasa  
yang selalu ada berdiri di belakang dan menopang dalam setiap keadaan,  
oma tersayang yang selalu mengirimkan doa dari istanamu sana,  
ayahanda dengan setiap kelemahanmu kau kuat,  
mami Meina, I Tien, dan mereka semua yang telah berkorban.  
Karena keluarga adalah  
yang utama dan terutama.*

*- RAINBOW IN THE END -*

## KATA PENGANTAR

Salam damai sejahtera, segala puji syukur kepada Tuhan YME yang selalu memberikan kasih dan berkat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“RESEP KEPEMIMPINAN SANG DOKTER (Fenomenologi Gaya Kepemimpinan dr. Daniel Nugroho S. di Bandeng Juwana Grup)”** yang disusun sebagai syarat akademis dalam menyelesaikan studi program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang. Peneliti menyadari bahwa terselesaikannya penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, doa, dukungan, serta saran dari berbagai pihak.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati peneliti akan menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibunda peneliti, Yuliana sosok wanita yang selalu ada di setiap kondisi peneliti, yang memberikan dukungan tiada habis-habisnya dengan caranya yang ajaib, jika skripsi ini boleh terselesaikan maka itu karena ibu.
2. Keluarga terdekat peneliti, Oma yang tersenyum dari atas sana, Mami Meina, I Tien, Papi Tommy, Cece, Timmy, Bryant, dan Nasya. Orang-orang yang selalu ada berdiri sebagai tim pendoa peneliti serta pemberi motivasi dengan caranya masing-masing serta Papi yang dengan kelemahannya selalu mendukung peneliti. Takkan kukecewakan kalian.

3. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si, Ph.D, Akt selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
4. Bapak Drs.Anies Chariri, M. Com., Ph.D, Akt. Selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang, atas kerelaannya berkorban demi mendukung peneliti.
5. Ibu Dra. Indi Djastuti, MS selaku dosen pembimbing atas segala bimbingan dan kesediannya untuk bersikap ramah, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.
6. Bapak Dr. Suharnomo, SE, M.Si selaku ketua jurusan manajemen, atas kesediannya membantu sampai akhir sehingga skripsi ini bisa diujikan tepat waktu.
7. Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR sebagai dosen yang memberi peneliti banyak masukan sehingga pada akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Bapak Idris, SE, M.Si selaku dosen wali bagi peneliti selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
9. Bapak dr. Daniel Nugroho Setiabudi selaku pemimpin Bandeng Juwana Grup, atas keramah-tamahannya dan kesediannya meluangkan waktu untuk berbagi pengalaman, ilmu, informasi dan data bagi peneliti dan Mba Eva selaku sekretaris di Bandeng Juwana Grup, atas keramahan menerima dan membantu peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini.

10. Para narasumber (Cik Melin, Bu Sinta, Pak Margi, Mas Suali, Mba Yuni, Mba Dewi, Cik Venny, Mas Dani, Pak Darno, Mas Wawan, Mba Erni, dan Cik Lisa) beserta seluruh karyawan di Bandeng Juwana Grup yang telah berbagi informasi dengan ramah
11. Bu Pur selaku TU di K2KKN Undip yang dengan penuh kesabaran membantu proses penyelesaian skripsi ini sehingga tepat waktu
12. Sahabat terdekat dan pendoa peneliti, Nydia R. B yang selalu membagikan keceriaan dengan caranya yang sederhana tapi bikin kangen serta sahabat-sahabat terdekat, Ferry Pramono, saudara pendoa dalam setiap situasi, Yemyem dengan ke”wagu”annya, Xiao dengan doa dalam diamnya, Ka Mer atas keramahannya.
13. Seluruh individu hebat yang datang sebagai berkat dan mewarnai empat tahun ini, Petri dengan kesekseehhannya, Ardy dengan keunikannya, Hansen dengan ke”Shiwa”annya, Mona dengan ke”Batak”annya, Dina dengan ke”Parbada”annya, Vellin dengan ke”Heboh”annya, Marwan “Ndut”, Bima “Syalalala” nya, Binong, Gedie a.k.a GenkParto, Bg Binsar, Bg Daud, Bg Syuuurr, Anita, Mas Nehe, Muslim dengan “Onta” nya, Nanda “Ndes”, Adeayu dengan keramahannya, Anto dan Timo yang membukakan jalan bagi peneliti.
14. Pengurus OBKIAL 2010/2011 (Wahyu, Ayu, Winda, Vera, Renhard, Fendy, Arya, Cika, Cisna, Petrus, Qhey, Edo); The Riders (Aji, Said, Adhen, Said, Adi, Firsia, Edi, Bayu, dan MasJo + Ipul); Angkatan XVII UKSA-387 UNDIP (Toro, Mbokde, Oscar, Mena, Muis, Nay, Fitri,

Jenong, Pinta, Beni, Rina, Via, dll); KSPM angkatan 2010 (Novan, Catur, dll); HNMUN 2012 (Fajar, Fadel, Husen, Finta, Fina, Acid, Risti, Ayu, Teguh, Aji, Irta, Banun, dan Eric).

15. Dua keluarga KKN peneliti, KKN Rogomulyo Januari 2012 dan KKN Dukun “Sensasional” Agustus 2012 + Ageng. Teman-teman Manajemen SDM08 (Desi, Nazua, Vinda, Ismail, Satya, Hamdoy, Erwin, Dito, Paijan, Jackson dan Danu).

16. Seluruh penghuni yang tak bisa disebutkan satu-persatu di UKSA-387, KSPM FEB UNDIP, Beswan Djarum 26, Manajemen Undip 2008 sukses buat kita semua.

Dengan kerendahan hati peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang peneliti miliki sampai saat ini. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun guna terciptanya kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata peneliti berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Semarang, 27 Agustus 2012

Peneliti,  
Michael Laurent S.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	-
HALAMAN PERSETUJUAN .....	i
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iii
ABSTRAK .....	iv
ABSTRACT .....	v
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	11
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	11
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	12
1.4 Sistematika penelitian .....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	14
2.1 Landasan Teori.....	14
2.1.1 Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan .....	15
2.1.2 Pendekatan Kepemimpinan .....	20
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	22
2.1.3.1 Gaya Kepemimpinan Pendekatan Sifat .....	23
2.1.3.2 Gaya Kepemimpinan Pendekatan Perilaku .....	26
a) Gaya Kepemimpinan Teori X dan Y .....	26
b) Managerial Grid oleh Blake dan Mouton .....	27
2.1.3.3 Gaya Kepemimpinan Pendekatan <i>Contingency-Situasional</i> ....	30
a) <i>Fiedler Contingency Model</i> .....	31
b) Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard .....	32

c) Gaya Kepemimpinan Kontinum oleh Tannenbaum dan Schmidt .....	33
2.1.3.4 Gaya Kepemimpinan Pendekatan Relasi Atasan-Bawahan .....	34
a) Kepemimpinan yang Melayani ( <i>Servant Leadership</i> ).....	34
b) <i>Transactional and Transformational Leadership</i> .....	35
2.1.4 GLOBE <i>Project</i> : Pengaruh Budaya dalam Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi .....	37
2.2 Penelitian Terdahulu .....	40
2.3 Kerangka Pemikiran.....	43
BAB III METODE PENELITIAN .....	44
3.1 Metode Penelitian .....	44
3.2 Jenis Penelitian.....	47
3.3 Subjek Penelitian .....	49
3.4 Lokasi Penelitian.....	51
3.5 Fokus Penelitian.....	52
3.6 Sumber Data.....	52
3.7 Metode Pengumpulan Data.....	53
3.7.1 Wawancara .....	54
3.7.2 Observasi.....	55
3.7.3 Dokumentasi .....	56
3.8 Teknik Analisis Data.....	56
3.8.1 Reduksi Data .....	57
3.8.2 <i>Display</i> atau Penyajian Data .....	58
3.8.3 Keabsahan Data .....	58
3.8.4 Kesimpulan dan Verifikasi.....	60
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	62
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	62
4.1.1 Gambaran Umum Bandeng Juwana Grup .....	62
4.1.1.1 Inspirasi demi Mencari Tambahan Penghasilan .....	62
4.1.1.2 Menjajakan Bandeng di Emperan Rumah .....	64
4.1.1.3 Peka terhadap Suara dan Keluhan Konsumen.....	66

4.3.1.4 <i>Awareness</i> atau kesadaran diri .....	117
4.3.1.5 <i>Persuasion</i> atau persuasif .....	119
4.3.1.6 <i>Conceptualization</i> atau konseptualisasi .....	122
4.3.1.7 <i>Foresight</i> atau kemampuan untuk membaca kondisi di masa depan .....	126
4.3.1.8 <i>Stewardship</i> atau kemampuan untuk melayani .....	129
4.3.1.9 <i>Commitment to the growth of people</i> atau komitmen pada pertumbuhan anak buah .....	132
4.3.1.10 <i>Building community</i> atau membangun komunitas .....	135
4.3.2 Penerapan <i>Servant Leadership</i> oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi dengan Corak Budaya Indonesia .....	138
4.3.3 Keefektifan <i>Servant Leadership</i> yang Diterapkan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi di Bandeng Juwana Grup .....	144
BAB V PENUTUP .....	151
5.1 Kesimpulan .....	151
5.2 Saran .....	154
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	154
3.4 Saran Penelitian Mendatang.....	154
DAFTAR PUSTAKA .....	155
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	158

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Unsur yang Terkandung dalam Kepemimpinan .....	19
Gambar 2.2 <i>Managerial Grid</i> oleh Blake dan Mouton .....	28
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian .....	43
Gambar 4.1 Alur Sebab-Akibat Gaya Kepemimpinan yang Melayani .....	148

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tabel Kepemimpinan Transaksional dan Tranformasional .....	37
Tabel 2.2 Tabel Sembilan Dimensi Budaya dalam GLOBE Project .....	39
Tabel 4.1 Informasi Narasumber .....	77
Tabel 4.2 APP (Autokratik-Paternalistik-Pelayan) Laub .....	107

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A: Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian.....	158
LAMPIRAN B: <i>Timeline</i> Penelitian .....	159
LAMPIRAN C: Dokumentasi Narasumber dan Observasi Penelitian .....	160
LAMPIRAN D: Rangkuman Wawancara.....	169
LAMPIRAN E: <i>Member Checking</i> .....	205

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di masa sekarang ini tantangan perekonomian dunia menjadi semakin nyata, gejala perekonomian yang melanda dunia semakin santer terdengar. Tidak sedikit Negara yang pada awalnya dianggap sebagai negara yang kuat, namun yang terjadi justru sebaliknya, negara tersebut harus menghadapi resiko terburuk, yaitu menuju kepada kebangkrutan. Sebagaimana yang diungkap Kepala Dana Moneter Internasional , Christine Lagarde. Ia memperingatkan, bahwa pada saat ini ekonomi dunia berada pada “titik yang sangat berbahaya” (Harian Suara Merdeka, Mei 2012), hal ini diungkapkannya ketika berbicara mengenai dampak potensial krisis ekonomi yang terjadi saat ini terhadap negara-negara miskin, berkembang maupun maju.

Berdasarkan dari fakta yang telah diungkapkan sebelumnya, maka tak bisa dipungkiri bahwa Bangsa Indonesia, yang pada saat ini sedang berada di dalam proses pembangunan, untuk melepaskan predikat sebagai sebuah negara berkembang menuju tingkat negara maju (Kompas, April 2012), akan merasakan dampaknya secara signifikan. Padahal, dalam beberapa tahun terakhir ini, Indonesia dipercaya sebagai salah satu potensi kekuatan ekonomi dunia, dengan jumlah penduduk sebesar 241 juta jiwa (BKKBN, 2011), menjadikan Indonesia memiliki keunggulan terkait dengan potensi pasar dalam negeri yang sangat besar, hal ini didukung pula oleh sumber daya alam yang melimpah di dalam negeri. Laporan yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik pada 2011 menunjukkan

angka pertumbuhan ekonomi masih bernilai positif, disaat negara-negara lain sedang kelimpungan menghadapi persoalan ekonomi yang melanda dunia. Bahkan Wakil Presiden Bank Dunia untuk Asia Timur dan Pasifik, Pamela Cox, memuji pertumbuhan ekonomi Indonesia yang kuat serta berkomitmen dalam reformasi kelembagaan (Suara Merdeka, Februari 2012).

Keberhasilan Bangsa Indonesia untuk sampai di posisi seperti sekarang ini, berangkat dari 15 tahun lalu, ketika mampu selamat dari gejolak ekonomi tahun 1997-1998. Salah satu kunci sukses untuk bisa bangkit dan kemudian keluar dari lubang jarum krisis ekonomi yang melanda pada masa itu adalah adanya dukungan kuat dari usaha-usaha lokal dan UMKM yang berkembang luas, menjamur di tengah-tengah tatanan masyarakat paling bawah. Semenjak tahun 1997, posisi UMKM di mata perekonomian bangsa menjadi semakin menarik karena pendapatan dari UMKM yang terus meningkat diyakini memberikan kontribusi kepada Pendapatan Domestik Bruto (PDB) Indonesia setiap tahunnya. Hal ini menegaskan kembali bahwa kedudukan usaha mikro, kecil, dan menengah di Indonesia semakin kokoh dalam mendukung pembangunan ekonomi bangsa dan negara. Sehingga peran UMKM tidak bisa lagi dipandang sebelah mata karena hampir sembilan puluh persen sektor ekonomi nasional ditopang oleh UMKM (Kompas, Juni 2012) dan hampir seluruh rakyat menengah ke bawah terbantu dengan sektor ini.

Salah satu UMKM yang terkenal di kalangan wisatawan maupun penduduk lokal di Jawa Tengah, terutama Semarang adalah Bandeng Juwana-Elrina yang berada di bawah bendera Bandeng Juwana Grup. Sebuah toko oleh-

oleh khas Jawa Tengah yang berpusat di Jalan Pandanaran no. 53. Hampir setiap orang yang berkunjung ke kota Semarang akan menyempatkan waktu untuk berkunjung ke toko ini dan kemudian berbelanja. Kalau melihat bagaimana penuh sesaknya pengunjung di toko ini, terutama di hari libur nasional atau akhir pekan, tentu tidak akan terbayangkan bagaimana wujud awal dari toko ini, yang ternyata hanya berupa rak kaca sederhana di luar rumah, kondisi tersebut terjadi sekitar 30 tahun yang lalu.

Dari sebuah rak kaca sederhana, sampai kepada bentuk induk usaha bisnis, maka Bandeng Juwana Grup telah menunjukkan sebuah pencapaian akan keberhasilan di dunia usaha. Tentu ada banyak faktor yang pada akhirnya menyebabkan keberhasilan di dalam sebuah usaha, namun satu yang tak bisa dipungkiri adalah sosok pendiri sekaligus pemimpin yang berdiri di belakang keberhasilan ini semua. Keberhasilan Bandeng Juwana Grup untuk menjadi sebesar ini, juga tidak terlepas dari sosok yang berdiri di balik keberhasilan usaha ini, yang selanjutnya berkembang menjadi seperti sekarang ini dengan berbagai macam produk kulinernya, sebagai pusat oleh-oleh khas Semarang.

Namun ada sebuah fakta menarik di balik kesuksesan Bandeng Juwana Grup, yaitu latar belakang sang pendiri, Daniel Nugroho Setiabudi. Ternyata sang pendiri utama Bandeng Juwana Grup bukanlah seseorang dengan latar belakang ekonomi, tata boga, maupun ilmu perikanan melainkan seorang individu dengan latar belakang yang sangat berbeda untuk berkecimpung di area ini. Latar belakang yang dimiliki oleh Daniel Nugroho Setiabudi adalah seorang dokter. Dengan latar belakangnya tersebut, maka Daniel akan menghadapi banyak

tantangan yang jauh berbeda dari apa yang ia pelajari di bangku kuliah, ketika berjuang untuk mendirikan Bandeng Juwana Grup, sampai kepada pencapaian sebesar ini. Fakta ini menjadi menarik untuk diulas tentunya, karena untuk mengembangkan usaha sampai kepada tahapan yang dicapai Bandeng Juwana Grup tidaklah mudah, diperlukan sifat pantang menyerah serta kejelian dalam mengambil setiap keputusan strategis, dan juga yang paling mendasar adalah jiwa kepemimpinan yang tangguh.

Berdasarkan kepada berbagai sumber yang didapatkan peneliti, maka dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah seni. Menurut Sugiarto (2007), pengertian kepemimpinan bisa beragam, meskipun demikian, dari beragam pengertian tersebut dapat disederhanakan menjadi satu, yaitu kepemimpinan adalah suatu proses dan perilaku untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang telah dirancang untuk memberikan manfaat kepada individu-individu sebagai anggota kelompok dan organisasi secara keseluruhan pada akhirnya.

Seorang pemimpin yang baik dapat membuat keberhasilan di sebuah usaha yang memiliki rencana dasar yang lemah, tetapi seorang pemimpin yang buruk dapat merusak sebuah rencana bahkan rencana terbaik sekalipun. Hal tersebut dikuatkan oleh Robbins (2006) yang berpendapat bahwa keberadaan pemimpin di dalam sebuah perusahaan merupakan motor penggerak yang menentukan laju perusahaan. Perusahaan membutuhkan pemimpin dan manajemen yang kuat untuk meraih keefektivitasan yang optimal.

Kepemimpinan yang efektif adalah salah satu faktor kunci yang telah dianggap sebagai dasar bagi kesuksesan organisasi. Sehingga pemimpin dengan jiwa kepemimpinan yang tangguh memegang peranan vital dalam proses perkembangan suatu usaha. Kebutuhan akan pemimpin ini tak bisa diabaikan dalam perjalanan sebuah usaha, karena sejak awal, keberhasilan atau kegagalan suatu usaha akan dipengaruhi oleh kualitas sang pemimpin dan gaya kepemimpinan yang diterapkannya.

Selanjutnya, banyak juga yang bertanya-tanya mengenai hubungan kepemimpinan (*leadership*) dengan manajemen (*management*). Pada dasarnya, keduanya memiliki kemiripan, meskipun sebenarnya sangat berbeda di dalam konsep. Konsep kepemimpinan lebih ke arah mengerjakan yang benar, sedangkan manajemen 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 hal itu, menurut Jatmiko (2005) dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan memiliki arti adanya sebuah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, pengikut, dan situasi. Tiga elemen ini saling berinteraksi dalam satu hubungan yang saling membutuhkan satu dengan lainnya, dengan melibatkan kapasitas masing-masing individu: pemimpin terkait dengan personalitas, posisi, keahlian; kemudian pengikut berhubungan dengan kepercayaan, kepatuhan, pemikiran kritis; sedangkan situasi berkaitan dengan kerja, tekanan, lingkungan.

Kita bisa memahami proses kepemimpinan dengan baik ketika tidak hanya melihat pada sosok seorang pemimpin, tetapi juga pengikut, bagaimana pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi, serta bagaimana situasi bisa mempengaruhi kemampuan dan tingkah laku diantara pemimpin dan pengikut. Kombinasi dari ketiga faktor ini pada akhirnya akan memunculkan berbagai macam gaya atau pendekatan mengenai gaya kepemimpinan yang ada pada saat ini. Mulai dari sebuah teori yang beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan, *Great Man Theory*, sampai kepada melihat bagaimana seorang pemimpin terbentuk karena adanya timbal balik antara pemimpin dan bawahan, *Leaders dan Followers Model*.

Perkembangan terus terjadi terkait dengan penelitian mengenai gaya kepemimpinan yang terbaik, para pakar terus berupaya dan berlomba-lomba untuk menemukan kombinasi resep paling jitu bagi para pemimpin agar dapat menjadi lebih efektif dari waktu ke waktu. Dari sekian banyak teori yang berkembang saat ini, salah satu yang paling banyak dikaji adalah *Leaders and Followers model*. Di dalam konsep ini, salah satu yang pendekatan yang masih hangat untuk didiskusikan adalah *Transformational Leadership*, sebuah pendekatan yang memfokuskan kepada hubungan antara atasan dan bawahan, Burns (dikutip oleh Bolden dkk, 2003) menjelaskan sebagai berikut “*is a relationship of mutual stimulation and elevation that converts followers into leaders and may convert leaders into moral agents*”, sebuah pendekatan yang menekankan kepada nilai-nilai moral kepada yang dipimpin

Daniel sebagai seorang pemimpin di Bandeng Juwana Grup diakui oleh anak buahnya sebagai seorang pemimpin yang sangat memperhatikan perkembangan dari anak buahnya di Bandeng Juwana Grup, sekilas dapat juga diperhatikan bahwa anak buah memiliki sebuah kedekatan dengan sang pemimpin di organisasi ini. Dari informasi-informasi yang terkumpul tersebut maka menarik untuk dibahas lebih dalam mengenai gaya kepemimpinan yang sebenarnya diterapkan dan dikembangkan oleh sang pemimpin utama di dalam lingkungan Bandeng Juwana Grup dan melihat apakah gaya tersebut cukup efektif dalam sebuah upaya untuk mengembangkan organisasi.

Namun harus dipahami lebih jauh, bahwa kepemimpinan di setiap daerah tidaklah selalu sama, banyak hal-hal yang mempengaruhi suatu tipe ataupun gaya kepemimpinan yang berkembang di suatu daerah. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang dapat mencakup banyak aspek, seperti aspek psikologis, sosiologis, kultural, politis, historis, geografis, teknis dan ekonomis. Bila melihat faktor-faktor ini maka sangat memungkinkan bila gaya kepemimpinan di suatu negara akan berbeda pula dengan negara lainnya, jangankan pemimpin di dua negara berbeda, pemimpin yang berbeda daerah pun akan memberikan perbedaan pada gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Hal ini menjadi sebuah kekhasan yang tumbuh dan berkembang berkaitan erat dengan latar belakang seseorang dan bagaimana nilai-nilai yang ditanamkan ketika ia bertumbuh dan bertambah dewasa, sampai pada akhirnya menjadi seorang pemimpin.

Bangsa Indonesia adalah bangsa yang heterogen, hal ini dapat dilihat dari banyak aspek, salah satunya adalah dari aspek suku bangsa yang membentuk bangsa Indonesia, mulai dari ujung Pulau Sumatra sampai kepada Pulau Papua, dari berbagai macam suku tersebut dapat dikatakan bahwa Bangsa Indonesia memiliki campuran berbagai macam budaya serta latar belakang yang mempengaruhinya, sehingga tentu saja banyak nilai-nilai yang terkandung di dalam kebudayaan Bangsa Indonesia itu sendiri. Tetapi secara garis besar kebudayaan di Indonesia terkait dengan kepemimpinan dan organisasi menurut laporan GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), sebuah proyek penelitian yang dikerjakan di 62 negara di seluruh dunia, untuk meneliti model kepemimpinan dan perilaku organisasi di setiap wilayah kebudayaan, Indonesia termasuk ke dalam *southern asian cluster* bersama-sama dengan India, Iran, Malaysia, Filipina, dan Thailand. Butarbutar dan Sendjaya (2005) melahirkan sebuah penelitian yang menggunakan dimensi dari GLOBE *project*, penelitian itu menunjukkan Indonesia memiliki nilai tertinggi untuk empat dimensi, yaitu *Future orientation*, *Humane orientation*, *Performance orientation*, dan *Group and family collectivism*. Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia sebagai satu kesatuan sebuah negara menekankan kepada pengharapan akan masa depan, memperhatikan perkembangan sesama, kinerja yang baik dan juga kebersamaan di dalam grup atau komunitas.

Kekhasan yang muncul dan dihasilkan dari penelitian Butarbutar dan Sendjaya (2005) dapat dipastikan akan memberikan dampak pada gaya kepemimpinan yang berkembang di Indonesia, bagaimanapun gaya

kepemimpinan yang digunakan. Begitu pula yang terjadi dengan Daniel Nugroho Setiabudi, tentu saja gaya kepemimpinan yang diterapkan olehnya dalam memimpin Bandeng Juwana Grup akan berbeda dengan gaya kepemimpinan dengan inividu lain yang berada di negara maupun kawasan yang berbeda, karena gaya kepemimpinan yang diterapkan telah terpengaruh dengan kekhasan dari kebudayaan Bangsa Indonesia itu sendiri, namun pengaruh seperti apa yang terjadi. Hal ini menarik untuk didalami lebih jauh di dalam sebuah penelitian mengenai gaya kepemimpinan.

Dari berbagai gambaran dan informasi yang terkumpul mengenai Bandeng Juwana Grup yang merupakan salah satu pusat oleh-oleh terbesar di Semarang, dengan latar belakang pendiri dan pemimpinnya yang unik. Maka peneliti memutuskan untuk menyusun sebuah penelitian kualitatif, yang akan menyoroti sosok dr. Daniel Nugroho Setiabudi terkait dengan gaya kepemimpinan yang diterapkannya, karena itu penelitian ini akan diberi judul **“RESEP KEPEMIMPINAN SANG DOKTER BANDENG (FENOMENOLOGI GAYA KEPEMIMPINAN dr. DANIEL NUGROHO S. DI BANDENG JUWANA GRUP)”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Topik mengenai kepemimpinan selalu menarik untuk diulas, karena kepemimpinan merupakan faktor vital dalam keberhasilan perusahaan maupun organisasi. Namun meskipun begitu, untuk memahami gaya kepemimpinan seseorang dalam memimpin sebuah organisasi tidaklah mudah, perlu adanya penelitian yang mendalam mengenai sosok pemimpin tersebut, hal ini

dikarenakan setiap orang memiliki cara pandangnya tersendiri mengenai kepemimpinan. Cara pandang ini yang pada akhirnya akan memberikan kekhasan tersendiri di dalam gaya kepemimpinan seseorang.

Begitu juga yang terjadi dengan Bandeng Juwana Grup, sebuah induk usaha dari beberapa unit usaha, tentu saja memerlukan model gaya kepemimpinan yang kuat dan solid untuk mencapai ke posisi saat ini, sebagai salah satu pusat oleh-oleh terbesar di Semarang. Untuk itu menarik untuk di bahas mengenai sosok pemimpin di belakangnya, yang sebelumnya merupakan seorang dokter, termasuk dengan pengaruh budaya di dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan olehnya dan kemudian melihat apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan itu memang memberikan manfaat bagi karyawan dan pihak lainnya yang terlibat secara umum dengan Bandeng Juwana Grup.

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

1. Bagaimanakah pandangan dr. Daniel Nugroho Setiabudi terkait dengan sosok pemimpin ideal?
2. Gaya kepemimpinan apakah yang diterapkan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi di dalam memimpin Bandeng Juwana Grup?
3. Bagaimanakah pengaruh budaya Bangsa Indonesia dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi di Bandeng Juwana Grup?

4. Apakah gaya kepemimpinan yang telah terpengaruh oleh budaya Bangsa Indonesia, yang diterapkan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi di Bandeng Juwana Grup terbukti efektif?

Mengacu kepada identifikasi di atas, maka fokus penelitian dapat dibatasi pada gaya kepemimpinan Daniel Nugroho Setiabudi dalam manajemen Bandeng Juwana Grup.

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

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

1. Mengetahui karakteristik pemimpin ideal menurut dr. Daniel Nugroho Setiabudi
2. Memahami gaya kepemimpinan dr. Daniel Nugroho Setiabudi dalam memimpin Bandeng Juwana Grup.
3. Memahami pengaruh budaya Bangsa Indonesia dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi di Bandeng Juwana Grup
4. Memahami apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi dalam mengembangkan Bandeng Juwana Grup ternilai efektif.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi sosok pemimpin

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

2. Bagi pihak perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan sebagai salah satu dasar pertimbangan dalam menentukan langkah dan kebijakan perusahaan.

3. Bagi peneliti lain

Diharapkan bisa dijadikan acuan dan pengetahuan untuk penelitian-penelitian di bidang sumber daya manusia terutama yang berkenaan dengan gaya kepemimpinan.

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

5. Bagi peneliti

Dalam penelitian ini diharapkan peneliti dapat mengetahui lebih mendalam gaya kepemimpinan seseorang dalam sebuah perusahaan serta menjalin jaringan kerja (*networking*).

#### **1.4 Sistematika Penelitian**

Penelitian ini dibagi menjadi 5 bagian dengan sistematika penelitian sebagai berikut:

- BAB I: Pendahuluan, dalam bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penelitian.
- BAB II: Tinjauan Pustaka, berisi tentang landasan teori yang berhubungan dengan penelitian serta hasil penelitian terdahulu tentang teori motivasi dan hal-hal lain yang menjadi faktor pendorongnya.
- BAB III: Metode penelitian merupakan bagian yang menjelaskan bagaimana metode yang digunakan, sampel sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.
- BAB IV: Hasil dan pembahasan merupakan bagian yang menguraikan deskripsi obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan.
- BAB V: Penutup merupakan bagian akhir dalam penelitian skripsi. Bagian ini berisi kesimpulan dan saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

Setiap lokasi yang ada di dunia ini, yang dihuni oleh manusia bila dari satu maka dapat dikatakan sebagai sebuah kelompok, dalam bentuk yang lebih baku maka seringkali kumpulan individu-individu tersebut menyatu dan saling berinteraksi satu dengan yang lain, dengan interaksi yang sering terjadi maka terbentuklah satu kesatuan di dalamnya. Kesatuan ini seringkali memiliki satu tujuan yang menjadi cita-cita bersama untuk dicapai ke depannya, dan untuk mencapainya maka dibutuhkan sebuah visi. Demi tercapainya visi ini, maka terbentuklah sebuah struktur secara langsung maupun tidak langsung, yang kemudian mengakibatkan munculnya seorang individu atau pribadi yang dipercaya untuk menjadi pemimpin, demi mencapai visi tersebut.

Dalam tataran yang lebih formal, maka kumpulan pribadi-pribadi yang memiliki kesamaan visi disebut sebagai sebuah organisasi, baik organisasi *profit oriented* atau *non-profit oriented*. Jika berbicara mengenai organisasi, maka tentu di dalamnya terdapat sebuah kombinasi antara sumber daya modal dan manusia, yang kemudian diproses bersama-sama di dalamnya. Melihat kombinasi ini, maka diperlukan pribadi yang bisa mengarahkan, memaksimalkan, mengkomunikasikan serta memotivasi setiap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan akhir organisasi yang telah disepakati bersama-sama, karena itu diperlukan sosok seorang pemimpin (leader), seseorang yang dipercaya mengemban tanggung

jawab melaksanakan kepemimpinan sekaligus menjadi pengawal kearah mana organisasi tersebut akan melaju.

### **2.1.1 Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan**

Di bagian awal dari landasan teori, peneliti akan menfokuskan terlebih dahulu kepada kepemimpinan secara umum (*global*), karena sebenarnya banyak dan luas sekali model-model kepemimpinan itu. Keseluruhan model tersebut merupakan anak cabang atau turunan dari teori kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan telah menjadi topik yang sangat menarik dari para ahli sejarah dan filsafat sejak masa dahulu, bahkan mungkin sama tua dengan peradaban manusia itu sendiri. Salah seorang ahli menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah di observasi tetapi menjadi salah satu hal yang paling sulit dipahami (Daft, 2006). Namun dengan berkembangnya jaman dan ilmu pengetahuan, maka semakin mudah untuk mempelajari ilmu kepemimpinan saat ini karena semakin banyak juga penelitian-penelitian yang berfokus kepada tema ini.

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu: pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi, sehingga di sini pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun moral terhadap keberhasilan dari mereka yang dipimpin, sehingga menjadi seorang pemimpin itu tidaklah mudah dan tidak setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan proses kepemimpinan. Selanjutnya kepemimpinan hanya dapat

dilaksanakan oleh seorang pemimpin, seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin dan dipercaya untuk memimpin demi tercapainya tujuan bersama.

Seseorang dapat diangkat menjadi seorang pemimpin karena mempunyai kelebihan dibanding anggota lainnya. Kelebihan itu ada yang berasal dari dalam dirinya dan ada yang berasal dari luar dirinya. Kelebihan yang muncul dari dalam dirinya dikarenakan ia memiliki bakat menjadi seorang pemimpin dan memiliki sifat-sifat pemimpin yang efektif. Sedangkan kelebihan dari luar dirinya karena ia dikenal dan memiliki hubungan baik dengan orang yang sedang berkuasa, punya banyak teman, dari keturunan orang kaya, dan dari keturunan bangsawan atau penguasa. Namun sesungguhnya yang paling penting adalah apa yang ada di dalam diri pribadi tersebut, sebagaimana banyak dijelaskan pada berbagai definisi kepemimpinan.

Ada beberapa pengertian kepemimpinan yang diungkapkan oleh para ahli manajemen maupun ekonomi, antara lain: “Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu” sebagaimana dijelaskan Tannenbaum dan Schmidt (dikutip oleh Sofiasi, 1995). Pengaruh didefinisikan sebagai tindakan atau teladan yang langsung atau tidak langsung menyebabkan perubahan dalam perilaku atau sikap individu maupun anggota di dalam organisasi atau kelompok. Dengan kata lain upaya untuk mempengaruhi harus terus dilakukan untuk menambahkan kesadaran diri di dalam anggota organisasi

terhadap tugas dan tanggung jawabnya untuk melaksanakan pekerjaan atau kegiatan yang memberikan manfaat bagi dirinya sendiri dan organisasi.

Definisi selanjutnya menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.” (Hemhiel & Coons, 1957). “Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama” (Rauch & Behling, 1984). “Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan” (Jacobs & Jacques, 1990).

Berikutnya dikemukakan oleh Robert G Owens (1995, dikutip oleh 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 antara yang memimpin dengan yang dipimpin, sehingga tanpa ada anggota (pengikut), maka tidak ada pemimpin. Pemimpin yang kuat adalah yang diakui dan didukung seluruh anggota organisasinya.

Sebenarnya masih banyak lagi pendapat-pendapat terkait dengan definisi dari kepemimpinan, karena pada dasarnya pemahaman mengenai kepemimpinan berangkat atas dasar pengalaman sang pelaku itu sendiri, sehingga sangat

memungkinkan bila setiap individu mempunyai definisinya sendiri terkait kepemimpinan. Dari beberapa definisi di atas, ada beberapa unsur pokok yang mendasari sifat-sifat dasar yang ada dalam merumuskan definisi kepemimpinan, yaitu:

a) Unsur-unsur mendasar

Unsur-unsur yang mendasari kepemimpinan dari definisi-definisi yang dikemukakan di atas, adalah sebagai berikut: 1) Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain (pengikut atau bawahan); 2) Kemampuan mengarahkan maupun memotivasi tingkah laku orang lain atau kelompok secara bertanggung jawab; dan 3) Adanya unsur kerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan.

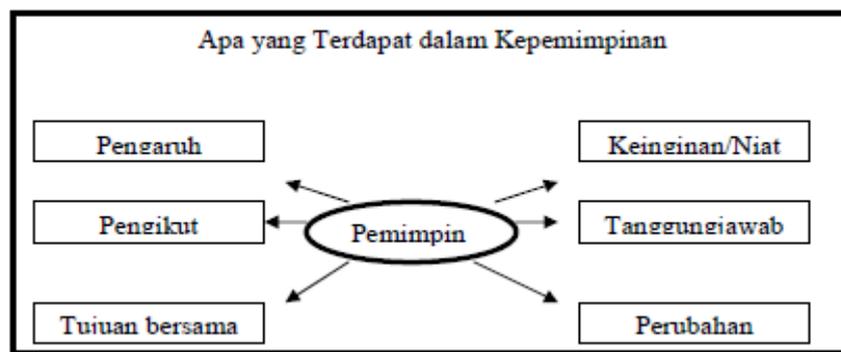
b) Sifat dasar kepemimpinan

Sifat-sifat yang mendasari kepemimpinan adalah kecakapan untuk memimpin. Paling tidak, dapat dikatakan bahwa kecakapan memimpin mencakup tiga unsur kecakapan pokok, yaitu: 1) Kecakapan memahami individual, artinya mengetahui bahwa setiap manusia mempunyai daya, motivasi, dan semangat yang berbeda pada berbagai saat dan keadaan yang berlainan; 2) Kemampuan untuk menggugah semangat dan memberi inspirasi; dan 3) Kemampuan untuk melakukan tindakan dalam suatu cara yang dapat mengembangkan suasana (iklim) yang mampu memenuhi dan sekaligus menimbulkan dan mengendalikan motivasi-motivasi.

Hal-hal mendasar tersebut juga didukung oleh pendapat dari Locke dan Kirkpatrick (1991), kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga elemen dasar, yaitu:

1) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relation concept*), artinya kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang lain, maka jika tidak ada pengikut atau bawahan, maka tak ada pemimpin. Dalam definisi Locke, tersirat pendapat bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka. 2) Kepemimpinan merupakan sebuah proses, artinya proses kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas atau posisi jabatan saja, karena terpandang saja tidak cukup memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin, artinya seorang pemimpin harus melakukan sesuatu. 3) Kepemimpinan berarti mempengaruhi orang-orang lain untuk mengambil tindakan, artinya seorang pemimpin harus berusaha mempengaruhi pengikutnya dengan berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

**Gambar 2.1**  
**Unsur yang Terkandung dalam Kepemimpinan**



Sumber: Rost, 1993

Keseluruhan definisi di atas secara sederhana dapat dirangkum ke dalam gambar 2.1. Bila melihat dari unsur dan sifat yang mendasari pemimpin di dalam proses

kepemimpinan, maka dengan demikian, seorang pemimpin dapat dipandang efektif apabila dapat membujuk para pengikutnya untuk meninggalkan kepentingan dan ego pribadi mereka demi mencapai keberhasilan organisasi (Bass dikutip oleh Mochammad Teguh, dkk., 2001)

Melihat definisi-definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan sebuah kesimpulan, yaitu masalah kepemimpinan adalah sebuah proses yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin dan bertanggung jawab untuk melakukan perubahan demi mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi. Dari sini dapat dipahami bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dan maksimal dalam usaha mencapai tujuan bersama. 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 (Usman, 2009).

### **2.1.2 Pendekatan Kepemimpinan**

Pendekatan kepemimpinan pada dasarnya merupakan cara untuk melihat maupun memilah-milah karakteristik suatu gaya atau model kepemimpinan seseorang. Berdasarkan pada Bolden dkk (2003), terdapat beberapa pendekatan kepemimpinan yang diklasifikasikan sebagai pendekatan kesifatan, perilaku,

situasional-kontinjensi, dan relasi atasan-bawahan. Pendekatan yang pertama (kesifatan), memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak, sehingga timbullah pemahaman bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Para pemimpin memiliki pembawaan sejak lahir yang memungkinkan mereka memimpin orang lain.

Pendekatan kedua (perilaku) bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku (*behaviours*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif. Hal itu didasarkan kepada penilaian bahwa isu utama dalam kepemimpinan adalah menjadikan pemimpin efektif. Sehingga gaya kepemimpinan terbaik akan sulit tercapai dan sulit dinilai jika hanya berdasarkan kepada sifat saja. Keefektifan pemimpin menggunakan pendekatan tertentu untuk memimpin perorangan dan kelompok dalam mencapai tujuan bersama, akan menghasilkan ikatan moral dan produktivitas yang tinggi. Kedua pendekatan ini, sifat dan perilaku, mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam berbagai situasi dimanapun ia berada, hal ini akan menjadi berbeda ketika melihat kepada pendekatan-pendekatan selanjutnya.

Pendekatan ketiga (situasional-kontinjensi), pendekatan ini muncul atas dasar pemikiran bahwa tidak setiap kombinasi sifat dan perilaku dari seorang pemimpin akan cukup efektif dan sesuai dengan kondisi maupun situasi yang berbeda. Bahkan lebih jauh para peneliti saat ini berpendapat bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang mampu menyesuaikan dengan segala macam kondisi atau situasi di dalam suatu organisasi. Sehingga gaya kepemimpinan harus

disesuaikan dengan situasi organisasi, orang-orang yang terlibat di dalamnya, tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya yang menentukan efektivitas kepemimpinan itu sendiri.

Selanjutnya pendekatan terakhir adalah pendekatan relasi atasan-bawahan, merupakan pendekatan terbaru yang muncul terkait dengan konsep kepemimpinan modern di masa ini, dimana para ahli berpendapat bahwa yang terpenting dalam proses kepemimpinan bukan lagi sifat, perilaku maupun situasional-kontinjensi melainkan hubungan pemimpin dengan yang dipimpin olehnya dan bagaikan keduanya saling mempengaruhi, karena konsep ini mengangkat bahwa seorang *leader* bukanlah seorang pemain solo namun bermain secara tim, “not the leader always out in front but the leader who has the capacity to follow” (Bolden dkk, 2003).

### **2.1.3 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 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.

Gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya yang dapat berubah-ubah selama dalam

proses seorang 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 untuk mencapai tujuan bersama.

Pandangan tentang gaya pemimpin dalam terlihat dari hubungan perilaku antara sang pemimpin dengan bawahan. Para peneliti telah mengidentifikasi secara umum dua gaya kepemimpinan, meskipun dua-duanya berusaha mencapai tujuan bersama, yaitu: gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*) (Handoko, 1995). 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, 1995).

#### **2.1.3.1 Gaya Kepemimpinan Pendekatan 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 keterampilan, administratif, kemandirian dan sifat agresif dalam persaingan. Menurut Stogdill (dikutip Bolden, dkk. 2003), sifat-sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan adapula sifat-sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh dari 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 pertimbangannya, keputusannya, ide-idenya, dan kemampuannya dalam mengatasi persoalan 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 goyah dengan keputusan yang diambilnya dan selalu yakin atas pendirian yang dipegangnya. Sehingga akan menumbuhkan keyakinan diantara pengikutnya, dan berakibat 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, berhubungan erat dengan keyakinan bahwa pemimpin bisa dipercaya, bisa 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 (Bolden dkk, 2003)

Motivasi berkaitan dengan dorongan yang menciptakan sebuah usaha maksimal 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.

### **2.1.3.2 Gaya Kepemimpinan Pendekatan Perilaku**

Dikarenakan keterbatasan peramalan efektivitas kepemimpinan melalui sifat-sifatnya, maka para peneliti mulai mengembangkan pemikiran untuk meneliti perilaku pemimpin sebagai cara untuk meningkatkan efektivitas sebuah proses kepemimpinan. Konsepnya beralih dari siapa yang memiliki sifat dasar sebagai seorang pemimpin ke bagaimana perilaku seorang untuk memimpin secara efektif. Terdapat dua konsep yang cukup memberikan pengaruh dalam gaya kepemimpinan berkaitan dengan pendekatan perilaku, yaitu konsep McGregor mengenai manajer Teori X dan Teori Y dan *Managerial Grid* yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton.

#### **a) Gaya Kepemimpinan Teori X dan Y**

Teori ini dipaparkan oleh McGregor di dalam buku *The Human Side of Enterprise* sebagaimana dikutip oleh Nawawi (2003), yang banyak menjelaskan mengenai 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 terbentuk 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.

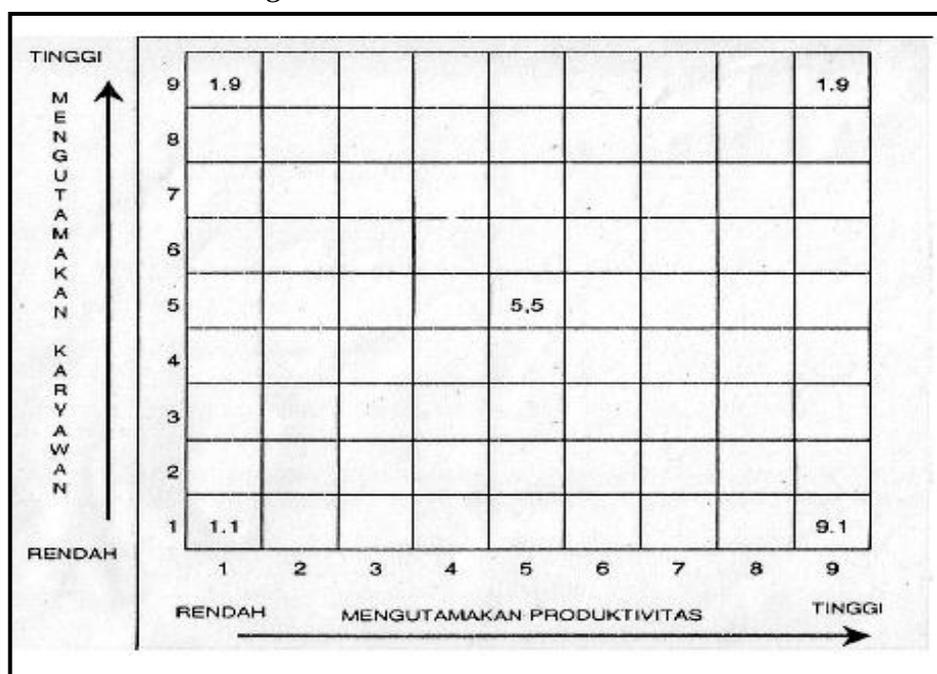
Di samping itu berdasarkan dua bentuk perilaku manusia tersebut di atas, kepemimpinan ini berbaur dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan yang berorientasi pada anggota organisasi (anak buah). Pemimpin (manajer) dengan gaya berorientasi pada tugas cenderung otoriter dengan melakukan pengawasan secara ketat, untuk meyakinkan tugas-tugas dilaksanakan sesuai standar pekerjaan masing-masing, berbeda dengan pemimpin yang berorientasi pada anggota organisasi, yaitu anak buah yang lebih mengutamakan konsultasi, partisipasi, dan memberikan bimbingan. Untuk menjawab 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.

#### **b) *Managerial Grid* oleh Blake dan Mouton**

Blake dan Mouton di dalam Nawawi (2003) membawa menjelaskan sebuah upaya untuk mengidentifikasi gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif di dalam manajemen dengan menempatkan dimensi berpusat kepada

kinerja atau produktivitas 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.

**Gambar 2.2**  
**Managerial Grid oleh Blake dan Mouton**



Sumber: Nanawi, 2003

Menurut teori ini dimensi perhatian terhadap kinerja 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 gambar 2.2, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Pada 1.1 perilaku atau gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa pemimpin sangat sedikit memikirkan karyawan dan produksi yang dihasilkan oleh organisasinya. Kepemimpinan dijalankan hanya dengan menyampaikan informasi dari pimpinan sebagai atasan kepada anggota organisasi sebagai bawahan. Blake dan Mouton menyebut gaya atau perilaku kepemimpinan ini adalah *improverished management* (manajemen yang miskin)
2. 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 kondisi anggota organisasi untuk mewujudkan dedikasinya kepada kinerja organisasi. Pemimpin memiliki kemampuan memadukan kebutuhan produksi dengan kebutuhan anggota organisasi. Oleh Blake dan Mouton perilaku atau gaya kepemimpinan ini disebut tim manajemen (*management team*).
3. 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 ini disebut sebagai *country club management*. Pemimpin menunjukkan perilaku atau gaya kepemimpinan dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi semua anggota organisasi, sehingga dapat bekerja dengan nyaman,

bersahabat dan berbahagia, sedang produktivitas organisasi kurang dipikirkannya.

4. Pada Grid 9.1 perilaku atau gaya kepemimpinan ditampilkan dengan memberikan perhatian yang besar pada produktivitas, sedang perhatian pada anggota organisasi rendah. Kepemimpinan ini disebut sebagai *task or authoritarian management*. Dalam pelaksanaannya pemimpin sangat tinggi tuntutan pada efisiensi dan efektivitas kerja untuk mewujudkan produktivitas yang tinggi, dan sangat kurang perhatiannya kepada anggota organisasi yang harus mewujudkan produktivitas tersebut.
5. 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. Gaya kepemimpinan ini ditunjukkan dengan usaha untuk menciptakan dan membina moral kerja anggota organisasi serta mewujudkan produksi secara memadai dalam arti tidak dipaksakan. Pemimpin bekerja tidak menetapkan target yang terlalu tinggi yang tidak dapat dicapai, namun selalu berusaha mendorong agar anggota organisasi bekerja secara produktif.

### **2.1.3.3 Gaya Kepemimpinan Pendekatan *Contingency-Situasional***

Pengembangan teori ini merupakan penyempurnaan dari kelemahan-kelemahan teori yang ada sebelumnya. Dasarnya adalah teori *contingency* dimana pemimpin efektif akan melakukan diagnosa situasi, memilih gaya kepemimpinan yang efektif dan menerapkan secara tepat. Empat dimensi situasi secara dinamis akan memberikan pengaruh terhadap kepemimpinan seseorang, yaitu:

- Kemampuan manajerial: kemampuan ini meliputi kemampuan sosial, pengalaman, motivasi dan penelitian terhadap *reward* yang disediakan oleh perusahaan.
- Karakteristik pekerjaan: tugas yang penuh tantangan akan membuat seseorang lebih bersemangat, tingkat kerjasama kelompok berpengaruh efektivitas pemimpinnya.
- Karakteristik organisasi: budaya organisasi, kebijakan, birokrasi merupakan faktor yang berpengaruh pada efektivitas pemimpinnya.
- Karakteristik pekerja : kepribadian, kebutuhan, ketrampilan, pengalaman bawahan akan berpengaruh pada gaya pemimpinnya.

Selanjut di dalam pendekatan ini, maka terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang cukup terkenal dan memberikan sumbangsih besar bagi perkembangan ilmu kepemimpinan di masa selanjutnya, yaitu:

**a) *Fiedler Contingency Model***

Model ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung pada situasi yang dihadapi dan perubahan gaya bukan merupakan hal yang sulit. Fiedler memperkenalkan tiga variabel yaitu:

- *task structure*, merupakan keadaan tugas yang dihadapi apakah *structured task* atau *unstructured task*
- *leader-member relationship*, merupakan hubungan antara pimpinan dengan bawahan, apakah kuat (saling percaya, saling menghargai) atau lemah.
- *Position power*, merupakan ukuran aktual seorang pemimpin, ada beberapa power yaitu: 1) *legitimate power* merupakan adanya kekuatan legal

pemimpin, 2) *reward power* merupakan kekuatan yang berasal imbalan yang diberikan pimpinan, 3) *coercive power*, merupakan bentuk kekuatan pemimpin dalam memberikan ancaman, 4) *expert power* adalah kekuatan yang muncul karena keahlian pemimpinnya, 5) *referent power* adalah sebuah bentuk kekuatan yang muncul karena bawahan menyukai pemimpinnya, 6) *information power*, kekuatan yang muncul karena pemimpin mempunyai informasi yang lebih dari bawahannya.

#### **b) Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard**

Dalam mengembangkan teori kepemimpinan situasional, Hersey dan Blanchard (dikutip oleh Bolden dkk, 2003) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif, berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan bukan sebagai sebatas usia atau emosional melainkan sebagai keinginan untuk menerima tanggungjawab dan kemampuan, serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas. Hubungan antara pimpinan dan bawahan bergerak melalui empat tahap yaitu: 1) hubungan tinggi dan tugas rendah, 2) tugas rendah dan hubungan rendah, 3) tugas tinggi dan hubungan tinggi, dan 4) tugas tinggi dan hubungan rendah. Pimpinan mengubah gaya kepemimpinan sesuai dengan perkembangan setiap tahap.

Pada tahap awal, ketika bawahan pertama kali memasuki organisasi, gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas, adalah gaya yang paling tepat. Pada tahap dua, gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas masih penting karena belum mampu menerima tanggung jawab yang penuh. Namun, kepercayaan dan dukungan pimpinan terhadap bawahan dapat meningkat sejalan dengan makin

akrabnya dengan bawahan dan dorongan yang diberikan kepada bawahan untuk berupaya lebih lanjut. Sedangkan pada tahap ketiga, kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat, dan bawahan secara aktif mencari tanggungjawab lebih besar, sehingga pemimpin tidak perlu lagi bersifat otoriter. Pada tahap empat (akhir), bawahan lebih yakin dan mampu mengarahkan diri, berpengalaman serta pimpinan dapat mengurangi jumlah dukungan dan dorongan. Bawahan sudah mampu berdiri sendiri dan tidak memerlukan atau mengharapkan pengarahan yang detail dari pimpinannya. Pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional sangat tergantung dengan kematangan bawahan, sehingga perlakuan terhadap bawahan tidak akan sama baik dilihat dari umur atau masa kerja.

Ada empat gaya yang efektif untuk diterapkan yaitu: 1) *Telling*, pemimpin memberi instruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas dan kinerja anak buahnya; 2) *Selling*, pemimpin menjelaskan keputusannya dan membuka kesempatan untuk bertanya bila kurang jelas; 3) *Participating*, pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide sebagai dasar pengambilan keputusan; 4) *Delegating*, pemimpin melimpahkan keputusan dan pelaksanaan tugas kepada bawahannya.

### **c) Gaya Kepemimpinan Kontinum oleh Tannenbaum dan Schmidt**

Tannenbaum dan Schmidt (dikutip oleh Bolden dkk, 2003) mengusulkan bahwa seorang manajer perlu mempertimbangkan tiga perangkat kekuatan sebelum memilih gaya kepemimpinan, yaitu: 1) kekuatan yang ada dalam diri pemimpin itu sendiri, 2) kekuatan yang ada pada bawahan, dan 3) kekuatan yang ada di dalam situasi. Sehubungan dengan teori tersebut, terdapat tujuh tingkat

hubungan pemimpin dengan bawahan yaitu: 1) pemimpin mengambil keputusan dan mengumumkannya; 2) pemimpin menjual keputusan; 3) pemimpin menyajikan gagasan dan mengundang pertanyaan; 4) pemimpin menawarkan keputusan sementara yang masih diubah; 5) pemimpin menyajikan masalah, menerima saran, membuat keputusan; 6) pemimpin menentukan batas-batas dan kemudian meminta kelompok untuk mengambil keputusan; dan 7) pemimpin membolehkan bawahan dalam batas yang ditetapkan atasan.

#### **2.1.3.4 Gaya Kepemimpinan Pendekatan Relasi Atasan-Bawahan**

Setelah membahas ketiga pendekatan di atas, maka ini merupakan pendekatan terbaru dalam ilmu kepemimpinan modern, yang masih terus dikembangkan sampai saat ini. Seperti pada pengembangan ilmu pada umumnya, pendekatan ini muncul dengan tujuan untuk menyempurnakan pendekatan-pendekatan sebelumnya. Pendekatan relasi atasan-bawahan ini mencoba untuk menjawab pertanyaan dari para ahli, dimana mereka berpendapat bahwa yang terpenting dari sebuah proses kepemimpinan adalah hubungan atau relasi antara sang pemimpin dengan yang dipimpin, serta bagaimana keduanya saling mempengaruhi. Terkait dengan pendekatan ini, maka ada beberapa konsep mengenai gaya kepemimpinan yang cukup terkenal, yaitu:

##### **a) Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership*)**

Greenleaf (1991, dikutip oleh Pekerti dan Sendjaya, 2010) mengungkapkan mengenai kepemimpinan yang melayani adalah sebuah bentuk kepemimpinan yang muncul dari sebagai sebuah perasaan yang murni, yang hadir dari sebuah kesadaran bahwa setiap orang ingin dan berhak untuk dilayani. Hasrat

ingin melayani ini harusnya diikuti pula oleh hasrat untuk melayani orang lain, mengikuti hasrat untuk melayani ini maka memungkinkan bagi seseorang untuk muncul sebagai seorang pemimpin. Di satu pihak pribadi tersebut mengambil tanggung jawab sebagai *leader*, namun di saat bersamaan ia juga berusaha untuk melayani orang-orang yang dipimpinnya, sehingga dengan begitu ia menjadi peka dan peduli terhadap apa yang dibutuhkan oleh orang-orang yang dipimpinnya.

Patterson (2003) mendefinisikan pemimpin yang melayani sebagai, “*servant leader is those leaders who lead lead an organization by focusing on their followers, such that the followers are the primary concern and the organizational concern are peripheral*”. Dari definisi ini, maka dapat dilihat bahwa pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang memposisikan orang-orang yang dipimpinnya sebagai hal yang utama. Selanjutnya Laub (1999, dikutip oleh Winston, 2004) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang melayani adalah suatu bentuk kepemimpinan yang memaknai kepemimpinan dengan cara memberdayakan potensi orang-orang yang dipimpinnya agar mampu bekerja berdampingan dengannya, bersama-sama demi mencapai tujuan organisasi.

#### **b) *Transactional and Transformational Leadership***

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

transformatif merupakan agen perubahan yang berusaha keras merupakan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bisa mencapai kerja yang lebih maksimal di masa depan (Burn dikutip oleh 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 dan Avolio (1994), 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, 2006):

- 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 dan Avolio, 1994) secara lebih jelas diuraikan di tabel 2.1,

**Tabel 2.1**  
**Tabel Kepemimpinan Transaksional dan Tranformasional**

Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Tranformasional
<p><b>a)</b> Pengaruh melalui penerapan hadiah dan hukuman. Pemberian hadiah bagi bawahan yang mencapai kinerja baik, hukuman bagi bawahan yang melanggar aturan.</p> <p><b>b)</b> Pengawasan ketat dan pengendalian bagi pelanggaran aturan dan standar organisasi.</p> <p><b>c)</b> Melakukan intervensi jika standar kinerja tidak terpenuhi.</p> <p><b>d)</b> Menimpakan tanggung jawab pada bawahan dan menghindari pem-buatan keputusan.</p>	<p><b>a)</b> Menciptakan visi dan kekuatan misi, menambahkan kebanggaan pada diri bawahan, memperoleh dan memberikan penghormatan, serta menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan.</p> <p><b>b)</b> Mengkomunikasikan harapan tertinggi, menggunakan simbol untuk menekankan usaha tinggi, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.</p> <p><b>c)</b> Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasional, dan pemecahan masalah secara hati-hati pada bawahan.</p> <p><b>d)</b> 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.</p>

Sumber: Bass dan Avolio, 1994

#### **2.1.4 GLOBE Project: Pengaruh Budaya dalam Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**

Dalam beberapa tahun terakhir ini, dilakukan sebuah riset internasional di bawah arahan dari Robert House pada tahun 1991, yang disebut sebagai *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* kemudian mulai

mempublikasikan hasilnya. Tujuan utama dari program GLOBE ini untuk mendeskripsikan, memahami, serta meramalkan pengaruh variabel budaya dengan gaya kepemimpinan seseorang dan perilaku organisasi. Penelitian ini dilakukan di 62 negara di seluruh dunia. Untuk memudahkan proses penelitian maka kekhasan budaya tersebut dikelompok-kelompokan ke dalam 9 dimensi budaya yang umum ada di sekitar masyarakat dan organisasi.

Kesembilan dimensi budaya tersebut adalah: 1) Orientasi kinerja, mengacu kepada sejauh mana suatu organisasi atau masyarakat mendorong dan memberikan penghargaan kepada anggota kelompok lainnya untuk memberikan kinerja terbaiknya; 2) Orientasi ketegasan menjelaskan sejauh mana individu dalam organisasi atau masyarakat menunjukkan sifat tegas, konfrontatif, dan agresif di dalam sebuah hubungan sosial; 3) Orientasi akan masa depan menggambarkan sejauh mana individu dalam organisasi atau masyarakat berorientasi kepada pencapaian akan masa depan, hal ini terkait dengan perencanaan, investasi di masa depan, dan menunda kepuasan; 4) Orientasi kepada manusia, menggambarkan sejauh mana individu di dalam organisasi atau masyarakat menghargai dan menjaga relasi dengan individu lain, dengan menunjukkan sikap adil, ramah, murah hati, perhatian, dan baik kepada orang lain; 5) Kolektivisme I: kolektivisme kelembagaan, menjelaskan sejauh mana praktek-praktek kelembagaan organisasi dan masyarakat mendorong distribusi kolektif antara sumber daya manusia; 6) Kolektivisme II: Kolektivisme di dalam kelompok, menggambarkan sejauh mana individu mengekspresikan kebanggaan, loyalitas dan kekompakan kepada organisasi mereka atau keluarga; 7) Kesetaraan

*gender* menggambarkan sejauh mana suatu organisasi atau masyarakat meminimalkan perbedaan peran *gender* dan diskriminasi *gender*; 8) Jarak kekuasaan, menjelaskan sejauh mana anggota organisasi atau masyarakat mentolerir kekuasaan; dan 9) Menghindari ketidakpastian, menggambarkan sejauh mana anggota organisasi atau masyarakat berusaha untuk menghindari ketidakpastian dengan mengikuti norma-norma sosial, kebiasaan, dan praktek birokrasi untuk mengurangi ketidakpastian peristiwa di masa depan. Untuk mempermudah mengerti mengenai konsep dari *GLOBE Project*, maka dapat diringkas ke dalam tabel 2.2 berikut ini,

**Tabel 2.2**  
**Tabel Sembilan Dimensi Budaya dalam GLOBE Project**

No	Dimensi Budaya	Ciri-ciri
1	Orientasi kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengutamakan hasil ketimbang karyawan</li> <li>• Mengharapkan pencapaian dari target</li> <li>• Menghargai persaingan dan ketegasan</li> </ul>
2	Orientasi ketegasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghargai adanya kompetisi</li> <li>• Mengutamakan sistem <i>reward and punishment</i></li> <li>• Mengutamakan ketegasan, dominasi, dan disiplin tinggi kepada di lingkungan</li> </ul>
3	Orientasi akan masa depan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki perencanaan strategi yang jelas</li> <li>• Meletakkan kesuksesan jangka panjang sebagai prioritas utama</li> </ul>
4	Orientasi kepada manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengutamakan orang lain</li> <li>• Menghargai kasih, kebersamaan, dan pengorbanan</li> <li>• Setiap orang diharapkan untuk bisa memberikan bantuan kepada yang lainnya</li> </ul>
5	Kolektivisme I: kolektivisme kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjukkan bagaimana pengaruh dari organisasi membentuk individu</li> <li>• Organisasi memiliki pengaruh yang luas</li> </ul>

6	Kolektivisme II: Kolektivisme di dalam kelompok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjukkan bagaimana anggota memiliki kebanggaan terhadap lembaga yang dimasukinya</li> <li>• Menghargai kepentingan dan perasaan dari kelompok</li> <li>• Memperjuangkan kepentingan bersama</li> </ul>
7	Kesetaraan <i>gender</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki jumlah tenaga kerja wanita di posisi-posisi vital</li> <li>• Memberikan kesempatan kepada wanita untuk membuat keputusan</li> <li>• Memberikan kesempatan berkembang yang sama antara karyawan pria dan wanita</li> </ul>
8	Jarak Kekuasaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjukkan jarak antara pemimpin dan karyawan</li> <li>• Ada batasan yang jelas antara karyawan dan atasan</li> <li>• Tingkat keseganan karyawan untuk berbeda pendapat dengan atasan</li> </ul>
9	Menghindari Ketidakpastian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjukkan penolakan yang kuat terhadap perubahan</li> <li>• Menunjukkan toleransi yang rendah terhadap pelanggaran</li> <li>• Sangat detail dalam memperhitungkan resiko</li> </ul>

Sumber: House dkk, 2004

Proyek GLOBE merupakan pengembangan dari penelitian Hofstede pada tahun 1980 yang kemudian dikembangkan ke dalam *GLOBE Project*, dengan menambahkan empat dimensi baru dan beberapa penyesuaian.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian dengan tema kepemimpinan yang sudah dilakukan. Akan tetapi, penelitian yang langsung meneliti model kepemimpinan seorang pemimpin di suatu perusahaan masih sedikit, apalagi secara kualitatif. Jika mau didalami lebih jauh maka penelitian yang mengangkat sosok pemimpin

dengan latar belakang ilmu yang kedokteran yang kemudian kemudian sukses mendirikan sebuah pusat oleh-oleh khas Semarang, bisa dikatakan belum ada. Karena itu peneliti terinspirasi untuk menyusun penelitian ini, namun di dalam prosesnya ada beberapa penelitian terdahulu yang menjadi dasar dalam penelitian. Sehingga, untuk menambah wawasan keilmuan serta menyebutkan beberapa penelitian bertema kepemimpinan yang sudah pernah dilakukan sebelumnya, antara lain:

a) 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. 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).

b) Desy Utami Prajayanti (2012)

Judul: *Berkaca pada Filosofi Tega Selira “Sang Juragan Kayu”*: Sebuah *Konstruksi Sosial Kepemimpinan Jawa* , meneliti gaya kepemimpinan dari Joko Widodo yang kental dengan budaya Jawa dalam mengelola Kota Solo.

Hasil penelitian menunjukkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan Joko Widodo sangat khas yakni gaya kepemimpinan Jawa dengan filosofi Tega Selira yang sangat menjunjung tinggi filosofi-filosofi kepemimpinan Jawa. Dari hasil penelitian gaya kepemimpinan yang Joko Widodo terapkan tersebut terbukti berhasil dan efektif bagi masyarakat Kota Solo

c) Maria Prahesty (2011)

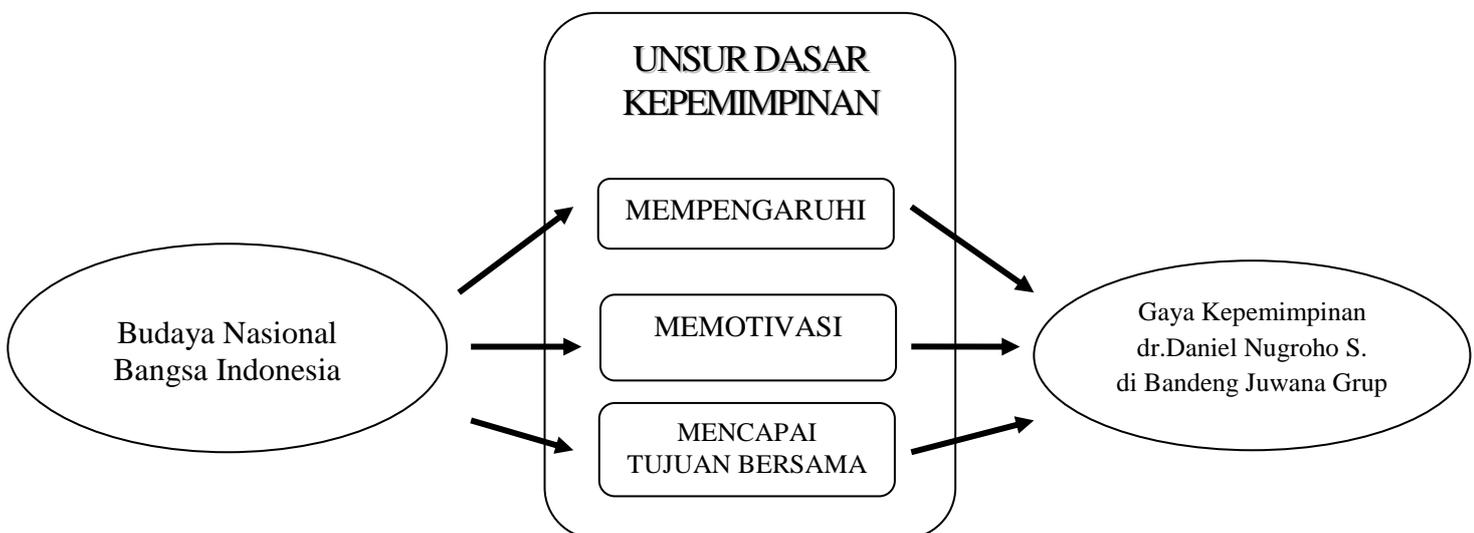
Judul : *Kinurung M. Maden: “Walk the Talk” (Studi Kepemimpinan yang Melayani di Sekolah Tinggi Teologi Gereja Kalimantan Evangelis Banjarmasin)*, meneliti tentang persepsi bawahan terhadap pemimpin yang melayani, karakteristik pemimpin yang melayani, dan upaya pengembangan kepemimpinan yang melayani di STT GKE Banjarmasin.

Hasil penelitian menyatakan bahwa pemimpin di STT GKE Banjarmasin adalah pemimpin yang melayani. Selain itu upaya pengembangan kepemimpinan yang melayani dilakukan dengan metode model, dimana pemimpin menjadi teladan dan contoh langsung.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berangkat dari apa yang telah peneliti uraikan di bagian pendahuluan terkait sosok dr. Daniel Nugroho Setiabudi selaku pendiri, pemilik, dan pemimpin utama dari Bandeng Juwana Grup yang kemudian dikaitkan dengan teori-teori kepemimpinan yang ada dan berkembang saat ini. Dan juga ditambahkan faktor-faktor yang berkaitan dengan latar belakang budaya dan masa lalu dari Daniel, maka muncul sebuah kerangka pemikiran awal yang bersifat sementara terkait dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi. Peneliti memperkirakan, walaupun tidak mengenyam pendidikan secara langsung, namun dr. Daniel Nugroho Setiabudi telah mempraktekan pendekatan relasi atasan-bawahan dalam memimpin dengan kasih sebagai unsur utama atau hal yang ditekankan di dalam gaya kepemimpinan di Bandeng Juwana Grup

**Gambar 2.3**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Metode penelitian**

Penelitian merupakan suatu penyelidikan atau investigasi yang terkelola, sistematis, berdasarkan data, kritis, objektif, dan ilmiah terhadap suatu masalah spesifik yang dilakukan dengan tujuan menemukan jawaban atau solusi terkait (Sekaran, 2006). Terdapat berbagai macam metode dalam penelitian, diantaranya adalah metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode kualitatif. Bungin (2009) menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif selain didasari oleh filsafat fenomenologisme dan humanistik, juga mendasari pendekatannya pada filsafat lainnya, seperti empiris, idealisme, kritisme, vitalisme, dan rasionalisme maupun humanisme.

Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*), disebut juga sebagai metode etnografi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya; dan disebut sebagai metode kualitatif; karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif (Sugiyono, 2009). Sugiyono lebih lanjut menjelaskan metode kualitatif sebagai metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, peneliti memasuki situasi sosial tertentu, melakukan observasi dan wawancara kepada orang-orang yang dipandang mengetahui tentang situasi sosial tersebut. Teknik pengumpulan data pun dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data

bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Sedangkan Strauss dan Corbin (dikutip oleh Basrowi dan Suwandi, 2008), mengemukakan bahwa *qualitative research* adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau dengan cara kuantifikasi lainnya. Penelitian kualitatif dapat digunakan untuk meneliti kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsionalisasi organisasi, gerakan sosial, atau hubungan kekerabatan. Pendapat mengenai *qualitative research* juga diungkapkan oleh Miles dan Huberman (dikutip oleh Basrowi dan Suwandi, 2008), yang menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah “*conducted through an intense and or prolonged contact with a “field” or life situation. This situations are typically “banal” or normal ones, reflective of the everyday life individuals, rroups, societies, and organization*”.

Berdasarkan dari tiga definisi mengenai penelitian kualitatif tersebut, maka Basrowi dan Suwandi (2008) menyimpulkan definisi penelitian kualitatif sebagai salah satu metode penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan sebuah pemahaman mengenai sebuah fenomena melalui proses berpikir induktif, yaitu proses mempelajari sesuatu yang bertolak dari hal-hal atau peristiwa khusus untuk menentukan hukum yang umum (Kamus Umum Bahasa Indonesia, 2006)

Melalui pendekatan penelitian kualitatif, maka peneliti dapat mengenali subjek dan merasakan apa yang mereka alami dalam kehidupan sehari-hari secara lebih mendalam. Dalam penelitian ini, peneliti terlibat langsung dalam situasi dan

*setting* fenomena yang diteliti dari objek penelitian. Peneliti diharapkan selalu memusatkan perhatian pada kenyataan atau kejadian dalam konteks yang diteliti.

Lebih jauh, penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif karena sifat masalah penelitian itu sendiri yang mengharuskan menggunakan penelitian kualitatif. Fenomena penelitian yang terkandung dalam penelitian seperti tentang kehidupan, riwayat, perilaku sosial, dan gerakan sosial membutuhkan analisis kualitatif dengan penjelasan yang mendalam. Selain itu metode penelitian kualitatif diperlukan dalam penelitian ini untuk memahami apa yang tersembunyi di balik fenomena yang seringkali menjadi sesuatu yang sulit untuk diketahui atau dipahami. Beberapa alasan yang mendorong peneliti menggunakan pendekatan penelitian secara kualitatif adalah:

- (1) Manajemen bukan disiplin yang “bebas nilai”, artinya kegiatan bisnis dan manajemen sangat tergantung pada nilai-nilai, norma, budaya, dan perilaku tertentu yang terjadi di suatu lingkungan bisnis. Jika lingkungannya berbeda, maka gaya dan pendekatan manajemen yang digunakan dapat berbeda. Hal ini disebabkan manajemen atau bisnis merupakan realitas yang terbentuk secara sosial melalui interaksi individu dan lingkungannya. Hal ini berlaku juga untuk gaya kepemimpinan, yang menjadi variabel penelitian ini.
- (2) Tidak semua nilai, perilaku, dan interaksi antara *social actors* dengan lingkungannya dapat dikuantifikasi. Hal ini disebabkan persepsi seseorang atas sesuatu sangat tergantung pada nilai-nilai, budaya, pengalaman dan lain-lain yang dibawa individu tersebut. Pemakaian angka tertentu (kuantifikasi) untuk mewakili perilaku, nilai, dan fenomena sosial lain dapat menghasilkan

sesuatu yang menyesatkan dan tidak menggambarkan kondisi riil yang sebenarnya.

- (3) Dalam memahami cara pandang, prinsip, serta gaya kepemimpinan maka diperlukan kedekatan emosional yang sulit diperoleh dari angka-angka maupun statistik, sehingga data yang diperoleh dapat dijelaskan secara mendalam untuk mendapatkan inti yang tersembunyi dari cara pandang, prinsip, dan gaya kepemimpinan seseorang.

Sehingga pada akhirnya, metode penelitian kualitatif, diharapkan dapat digunakan untuk mencapai dan memperoleh suatu cerita, pandangan langsung dari objek yang diteliti dan dari para narasumber mengenai segala sesuatu yang sudah maupun yang dapat diketahui mengenai informasi tertentu.

### **3.2 Jenis Penelitian**

Metode penelitian kualitatif terus mengalami perkembangan seiring dengan semakin luasnya disiplin ilmu yang menggunakan metode ini. Dalam beberapa penelusuran berbagai tulisan, terdapat banyak ragam metode penelitian kualitatif. Secara garis besar Afrizal (2008), membedakan ragam metode penelitian berdasarkan tujuan penelitian dan teknik pengumpulan data. Penelitian juga dapat dibedakan berdasarkan paradigma peneliti. Dalam beberapa tulisan lainnya, disebutkan bahwa ragam metode penelitian kualitatif cukup banyak seperti biografi, fenomenologi, *grounded theory*, etnografi, dan studi kasus. Sedangkan Rahardjo (2010), mengatakan setidaknya ada delapan jenis penelitian kualitatif, yakni etnografi (*ethnography*), studi kasus (*case studies*), studi

dokumen atau teks (*document studies*), observasi alami (*natural observation*), wawancara terpusat (*focused interviews*), fenomenologi (*phenomenology*), *grounded theory*, dan studi sejarah (*historical research*)

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian fenomenologi. Penelitian fenomenologi mencoba menjelaskan atau mengungkap sebuah makna konsep atau fenomena pengalaman yang didasari oleh kesadaran yang terjadi pada beberapa individu. Penelitian ini dilakukan dalam situasi yang alami, sehingga tidak ada batasan dalam memaknai atau memahami fenomena yang dikaji. Fenomenologi merupakan jenis penelitian kualitatif yang konsep dasarnya adalah kompleksitas realitas atau masalah itu disebabkan oleh pandangan atau perspektif subjek. Karena itu, sangat mungkin subjek yang berbeda akan memahami gejala yang sama dengan pandangan yang berbeda karena memiliki pengalaman atau latar belakang berbeda. Lewat wawancara yang mendalam, peneliti fenomenologi berupaya memahami perilaku orang melalui pandangannya. Fenomenologi menggunakan orang sebagai subjek kajian yang utama, bukan teks, organisasi, atau lainnya.

Berdasarkan pada pemahaman akan penelitian fenomenologi tersebut, maka akan sangat sesuai untuk menaplikasikannya di dalam penelitian yang akan menyoroiti gaya kepemimpinan ini. Gaya kepemimpinan bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin, tetapi lebih kepada bagaimana interaksi yang terbentuk serta persepsi yang ada antara atasan dengan bawahannya. Melalui gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, ia akan mentransfer beberapa nilai seperti: penekanan kelompok,

dukungan kepada pegawai, toleransi terhadap resiko, kriteria *reward* dan sebagainya. Pada sisi lain, pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang biasa disampaikan oleh pimpinan melalui gaya kepemimpinannya, variabel-variabel ini selanjutnya akan diuraikan lebih mendalam dengan jenis penelitian fenomenologi di dalam pendekatan kualitatif.

### **3.3 Subjek Penelitian**

Spradley (dalam Sugiyono, 2009), menggunakan istilah "*social situation*" untuk mengganti istilah populasi dalam penelitian kualitatif. *Social situation* ini terdiri dari tiga elemen yaitu, tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu di lapangan. Dalam penelitian kualitatif lebih ditekankan kepada kondisi situasi sosial yang ada di lapangan, sehingga ini membuat sebuah penelitian kualitatif di sebuah situasi sosial tak bisa di generalisasikan dengan situasi sosial di lokasi lain, karena pada dasarnya masing-masing lokasi memiliki keunikannya masing-masing yang khas.

Penentuan sampel dalam penelitian kualitatif tidak didasarkan pada perhitungan statistik. Sampel yang dipilih berfungsi untuk mendapatkan informasi yang maksimal, bukan untuk digeneralisasikan dalam perhitungan statistik (Sugiyono, 2009). Proses penentuan sample sebagai sumber data pada orang yang

diwawancarai dilakukan secara *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu.

*Purposive sampling* didasarkan kepada pilihan penelitian tentang aspek apa dan siapa yang dijadikan fokus pada saat situasi tertentu dan dilakukan secara terus-menerus selama penelitian. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan responden, tetapi disebut sebagai narasumber, atau juga sering disebut informan (Sugiyono, 2009). Meskipun dalam penelitian kualitatif tidak dikenal istilah populasi, tetapi penentuan sampel tetap dibutuhkan, tidak dalam arti memunculkan populasi, tetapi lebih karena ingin membatasi aspek yang diteliti agar hasil yang didapatkan lebih terfokus.

Dalam penelitian ini subjek penelitian yang disoroti adalah gaya kepemimpinan yang berkembang di Bandeng Juwana Grup di bawah kepemimpinan dr. Daniel Nugroho Setiabudi. Untuk mencapai tujuan dari penelitian ini, maka ditentukanlah *sample* yang menjadi narasumber, yaitu dr. Daniel Nugroho S. sebagai narasumber utama, selaku pendiri dan pemimpin utama dari Bandeng Juwana Grup. Sedangkan untuk memperkuat serta memastikan bahwa informasi yang diperoleh adalah akurat, maka akan dicari lagi narasumber dengan beberapa syarat sebagai berikut ini:

- a) Narasumber memahami dan mengerti makna dari kepemimpinan itu sendiri, minimal mereka mampu mengungkapkan pendapat dengan baik dan benar;
- b) Telah bekerja bersama-sama dengan dr. Daniel Nugroho Setiabudi minimal 15 tahun, narasumber kelompok ini dipilih karena dengan pengalaman panjang

itu akan memberikan mereka pandangan yang lebih mendalam serta pengalaman yang lebih menyeluruh;

- c) Narasumber yang telah bekerja dengan dr. Daniel Nugroho Setiabudi 5-10 tahun, dinilai mereka memiliki pengalaman bekerja di Bandeng Juwana Grup saat-saat masa perkembangan besar terjadi;
- d) Terakhir adalah narasumber yang bekerja dengan dr. Daniel Nugroho Setiabudi kurang dari 5 tahun, syarat ini dipakai untuk mengkonfirmasi apakah jawaban yang didapat akan sama dengan mereka yang telah bekerja lebih lama, yang mungkin menjadi lebih loyal. Dan lagi dengan masa bakti yang kurang dari 5 tahun ini dianggap mereka masih *fresh* dengan gaya kepemimpinan yang digunakan di Bandeng Juwana Grup.

### **3.4 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan terpusat di Kantor Bandeng Juwana Grup yang terletak di Jalan Pandanaran no 57 Semarang, selain di toko utama penelitian juga akan dilakukan mengikuti kegiatan-kegiatan dr. Daniel Nugroho Setiabudi selama dalam masa penelitian. Kantor utama ini dipilih karena hampir keseluruhan kegiatan dr. Daniel Nugroho Setiabudi terjadi di tempat ini selain itu berbagai kegiatan karyawan juga terpusat di lokasi ini, sehingga untuk memahami gaya kepemimpinan dr. Daniel Nugroho Setiabudi, maka lokasi ini menjadi sangat tepat, didukung dengan posisi narasumber yang relatif mudah untuk ditemui. Sebagai penunjang, maka observasi juga akan dilakukan mengikuti kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi.

### 3.5 Fokus Penelitian

Karena terlalu luasnya masalah, maka dalam penelitian kualitatif dilakukan pembatasan masalah yang disebut fokus penelitian, yang berisi pokok masalah yang masih bersifat umum. Basrowi dan Suwandi (2008), menyatakan bahwa masalah dalam penelitian kualitatif bertumpu pada suatu fokus. Fokus dalam penelitian berfungsi untuk membatasi studi. Jadi fokus penelitian kualitatif berasal dari masalah itu sendiri dan fokus dapat menjadi bahan penelitian.

Pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan dan urgensi masalah yang akan dipahami, selain juga faktor keterbatasan tenaga, dana, dan waktu. Suatu masalah dikatakan penting apabila masalah tersebut tidak segera dipecahkan melalui sebuah penelitian, akan menimbulkan permasalahan baru. Masalah dikatakan *urgent* atau mendesak apabila masalah tersebut tidak segera dipecahkan melalui penelitian, maka akan semakin kehilangan kesempatan untuk mengatasi (Sugiyono, 2009).

Dengan dasar penjelasan, sebagaimana diungkapkan sebelumnya, maka fokus penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi dalam memimpin Bandeng Juwana Grup, Semarang. Selanjutnya dari gaya kepemimpinan tersebut akan dilihat tingkat keefektifannya terkait dengan latar belakang budaya Bangsa Indonesia.

### 3.6 Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland (dikutip oleh Moleong, 2010), sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah

data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sedangkan sumber data lainnya bisa berupa sumber tertulis (sekunder), dan dokumentasi seperti foto yang merupakan tambahan. Sedangkan menurut Emzir (2010) bahwa sumber data dalam penelitian kualitatif bisa berupa orang, peristiwa dan lokasi, dokumen atau arsip. Dalam penelitian kualitatif, kata-kata dan tindakan atau perilaku orang-orang yang diamati merupakan sumber data yang paling penting dan utama, karena dengan sumber data tersebut peneliti dapat menganalisis dan menyusun sebuah laporan penelitian.

Di dalam penelitian ini, sumber data terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan, baik dalam bentuk observasi maupun wawancara kepada narasumber. Sumber data primer di dalam penelitian ini didapatkan melalui proses wawancara dengan dr. Daniel Nugroho S. serta beberapa karyawan lainnya yang memenuhi syarat sebagai narasumber. Sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber-sumber sekunder, dalam hal ini adalah data-data yang diperoleh secara tidak langsung. Data tambahan yang dimaksud meliputi dokumen atau arsip yang didapatkan dari berbagai sumber, foto pendukung yang sudah ada, maupun foto yang dihasilkan sendiri, serta data-data lain yang terkait dalam penelitian ini.

### **3.7 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan bagian vital dalam penelitian kualitatif, karena hal ini berkaitan dengan strategi bagaimana peneliti memperoleh

data yang dapat dipercaya untuk menjelaskan apa yang sebenarnya terjadi di dalam sebuah situasi sosial tertentu, yang menjadi objek dari penelitian. Sesuai dengan model penelitian kualitatif, maka sumber data dan jenis data terdiri atas kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto, dan statistik (Moleong, 2010). Atas dasar tersebut, maka di dalam penelitian ini digunakan metode pengumpulan data yang berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. Tahap - tahap dalam pengumpulan data suatu penelitian, yaitu tahap *orientasi*, tahap *eksplorasi*, dan tahap *member check*. Tahap *orientasi*, peneliti melakukan pra-survei ke lokasi yang akan diteliti, pra-survei dilakukan dengan mengunjungi toko Bandeng Juwana Grup di Jalan Pandanara no 57 dan kemudian berbicara langsung dengan sang pemimpin utama.

Selain itu peneliti juga melakukan studi dokumentasi serta kepustakaan untuk melihat dan mencatat data-data yang diperlukan dalam penelitian ini. Tahap *eksplorasi* merupakan tahap pengumpulan data sesungguhnya di lokasi penelitian, dengan melakukan wawancara kepada para narasumber yang telah disesuaikan dengan syarat dari *purposive sampling* dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah disediakan oleh peneliti, serta mengadakan pengamatan langsung atau observasi di lokasi penelitian. Selanjutnya adalah tahap *member check*, hal ini berkaitan dengan keabsahan data sesuai dengan sumber aslinya.

### **3.7.1 Wawancara**

Wawancara adalah percakapan dengan maksud dan tujuan tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) sebagai pengaju atau pemberi pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*)

sebagai pemberi jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2010). Wawancara digunakan untuk dapat mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dari narasumber dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi. Dalam penelitian ini, tujuan dilakukannya wawancara adalah untuk mengetahui secara lebih mendalam mengenai bagaimana gaya, prinsip maupun filosofi yang diterapkan dr Daniel Nugroho S. dalam memimpin Bandeng Juwana Grup beserta pandangan anak buah terkait gaya yang diterapkan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi.

### **3.7.2 Observasi**

Purwanto (dikutip oleh Basrowi dan Suwandi, 2008), menyatakan bahwa observasi ialah metode atau cara-cara menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung. Metode ini digunakan untuk melihat dan mengamati secara langsung keadaan di lapangan agar peneliti memperoleh gambaran yang lebih luas tentang permasalahan yang diteliti.

Menurut Mulyana (2004), observasi atau pengamatan diklasifikasikan menjadi dua yaitu pengamatan berperan serta dan pengamatan tidak berperan serta. Pengamatan berperan serta menekankan pada logika penemuan (*logic of discover*), yaitu proses yang bertujuan menyorankan konsep-konsep atau membangun teori berdasarkan realitas nyata manusia yang ditemukan di lapangan. Sedangkan pengamatan tidak berperan serta difokuskan pada proses pengamatan yang hanya melibatkan satu pihak, yaitu si pengamat itu sendiri. Dalam penelitian ini, peneliti hanya melakukan satu fungsi yaitu sebagai pengamat, tanpa turut

melibatkan interaksi dari narasumber. Observasi dilakukan untuk melengkapi analisis penelitian.

### **3.7.3 Dokumentasi**

Dokumen merupakan suatu catatan peristiwa yang telah berlalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Hasil penelitian dari observasi atau wawancara, akan lebih terpercaya jika didukung oleh dokumen yang telah ada (Sugiyono, 2009). Dokumentasi merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti (Basrowi dan Suwandi, 2008). Letak urgensi dan kekuatan dari dokumentasi adalah sebagai alat validasi dan penguat data, khususnya yang tidak bisa ditampilkan dengan deskriptif atau uraian kata-kata. Dalam penelitian ini dokumentasi yang akan disajikan berupa pengambilan gambar (foto) dari narasumber serta memaknai ulang tulisan yang telah ada sebelumnya.

### **3.8 Teknik Analisis Data**

Dalam metode kualitatif, tahapan pencarian data juga termasuk ke dalam tahapan analisis kualitatif, dengan demikian, maka tahapan analisis itu juga termasuk dengan apa yang dilaksanakan peneliti pada setiap tahapan yang dilakukan di lapangan (Bungin, 2009). Metode analisis kualitatif merupakan kajian yang menggunakan data-data teks, persepsi, dan bahan-bahan tertulis lain untuk mengetahui hal-hal yang tidak terukur dengan pasti. secara sederhana

teknik analisis data dalam kualitatif dapat dijelaskan sebagai pendeskripsian hasil temuan secara mendalam melalui pendekatan bukan angka.

Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pendekatan tunggal terkait dengan analisis data. Pemilihan metode sangat tergantung pada *research questions* yang dimunculkan saat dalam proses pencarian data (Bungin, 2009). Untuk melakukan analisis, peneliti menangkap, mencatat, menginterpretasikan, dan kemudian menyajikan informasi. Satu hal yang menjadi perhatian peneliti adalah analisis data ini tidak dapat dipisahkan dari proses *data collection*, oleh karena itu ketika data mulai terkumpul dari proses *interviews*, *observation* dan *archival sources*, analisis data harus segera dilakukan untuk memudahkan pengumpulan data berikutnya.

Proses penelitian data dimulai dengan menelaah seluruh data yang telah diperoleh dari wawancara, pengamatan di lapangan, serta dokumentasi. Setelah semua langkah tersebut dilakukan, maka proses analisis data bisa dilanjutkan ke tahapan berikutnya (Sugiyono, 2009):

- Reduksi data
- *Display* atau penyajian data
- Kesimpulan serta verifikasi

### **3.8.1 Reduksi Data**

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, pengabstraksian dan pentrasformasian data kasar dari lapangan (Basrowi dan Suwandi, 2008). Dalam penelitian kualitatif proses reduksi data ini berlangsung dari awal sampai akhir penelitian. Fungsinya untuk menajamkan, menggolongkan,

mengarahkan, dan membuang yang tidak perlu. Intinya, mengurangi data-data yang dirasakan tidak penting sehingga data yang terpilih dapat diproses ke langkah selanjutnya, hal ini dikarenakan data masih mentah, serta jumlahnya yang sangat banyak sehingga perlu disusutkan kepada hal-hal inti yang memang penting. Tujuan akhirnya supaya data-data tersebut mampu untuk diinterpretasikan dan memunculkan sebuah kesimpulan. Satu hal yang perlu diperhatikan di dalam proses reduksi ini adalah kevalidan dari data, sehingga peneliti harus benar-benar yakin mengenai sebuah data, kalau perlu melakukan cek ulang kepada narasumber lain.

### **3.8.2 *Display atau penyajian Data***

Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bertujuan untuk memudahkan saat dibaca dan menarik kesimpulan. Dalam proses ini peneliti mengelompokkan hal-hal yang serupa menjadi suatu kategori tertentu, yang kemudian data diklasifikasikan menjadi tema-tema inti. Namun yang harus diperhatikan dalam proses penyajian data adalah keabsahan data.

### **3.8.3 Keabsahan Data**

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Dalam penelitian kualitatif maka salah satu metode untuk menentukan keabsahan data dengan melakukan proses atau teknik triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 2010). Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang

berbeda yaitu wawancara, observasi dan dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data.

Selain itu triangulasi juga dapat berguna untuk menyelidiki validitas tafsiran peneliti terhadap data, karena itu triangulasi bersifat reflektif. Denzin (dikutip oleh Moleong, 2010), membedakan empat macam triangulasi diantaranya dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Pada penelitian ini, dari keempat macam triangulasi tersebut, peneliti hanya menggunakan teknik pemeriksaan dengan memanfaatkan sumber.

Triangulasi dengan sumber artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton dalam Moleong, 2010). Adapun untuk mencapai kepercayaan itu, maka ditempuh langkah sebagai berikut :

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan masyarakat dari berbagai kelas.
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Selanjutnya untuk mendukung teknik triangulasi dalam memastikan keabsahan data, maka dalam penelitian ini peneliti juga akan menggunakan teknik *member check* atau pengecekan anggota tim. Pengecekan anggota tim pada prinsipnya adalah konfirmasi langsung dengan narasumber yang terlibat langsung pada saat penelitian dengan mengkonfirmasi inti dari hasil wawancara (Bungin, 2009). Pada proses *member check*, setelah data lapangan diperoleh melalui observasi, wawancara, maupun studi dokumentasi, dan responden telah mengisi data-data yang dibutuhkan, maka data yang ada tersebut diangkat, dirapikan dan kemudian diperiksa keabsahan data sesuai dengan sumber aslinya. Tujuan akhir dari *member check ini* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut valid, sehingga semakin terpercaya (Sugiyono, 2009). Kombinasi ini digunakan karena melihat kepada jumlah narasumber yang tidak terlalu banyak, sehingga keabsahan data yang diperoleh dari mereka menjadi sangat penting untuk dicapai.

#### **3.8.4 Kesimpulan dan Verifikasi**

Langkah selanjutnya dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dan verifikasi bertujuan untuk menetapkan kesimpulan yang lebih beralasan dengan dasar yang kuat. Sugiyono (2009) mengungkapkan bahwa kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data selanjutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan

konsisten saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan tersebut merupakan kesimpulan yang kredibel. Atas dasar itulah maka verifikasi data perlu untuk dilakukan sepanjang proses penelitian berlangsung sejalan dengan pengecekan anggota tim atau *member check* dan triangulasi sumber, sehingga pada akhirnya mampu menjamin hasil penelitian.

4.1.1.4	Terwujudnya Mimpi akan Sebuah Toko Roti .....	67
4.1.1.5	Dari Kesulitan Parkir Menuju Gedung Baru .....	68
4.1.1.6	Bandeng Juwana Grup Saat Ini .....	69
4.1.2	Prinsip Kerja Bandeng Juwana Grup .....	71
4.1.2.1	Bertumbuh Menjadi Besar dalam Kasih.....	71
4.1.2.2	Kreatif dan Berkualitas .....	72
4.1.2.3	Saling Menguntungkan.....	72
4.1.3	Profil dr. Daniel Nugroho Setiabudi .....	73
4.1.4	Profil Narasumber .....	76
4.2	Analisis Penelitian.....	77
4.2.1	Proses Pembentukan Karakter dr. Daniel Nugroho Setiabudi .....	77
4.2.1.1	Pondasi Karakter dari Ayah dan Ibu.....	77
4.2.1.2	Cita-Cita Papa:Jadi Dokter untuk Menolong Bukan jadi Kaya.81	
4.2.1.3	Membalas Orang Tua: Biarlah Namamu Saya Dengar Baik.....83	
4.2.1.4	Sang Pendamping Serasi yang Ulet dan Gigih.....85	
4.2.1.5	Perbuatan Baik: Rasa Syukur kepada Sang Kuasa.....87	
4.2.1.6	Kerjakan dan Syukuri Bagianmu, Jangan Banyak Menuntut....89	
4.2.2	Persepsi Seorang Pemimpin di Mata dr. Daniel Nugroho Setiabudi ....91	
4.2.2.1	Pemimpin itu Terbentuk dari Proses Pelatihan dan Belajar .....93	
4.2.2.2	Pemimpin itu Orang yang Berdiri Paling Depan .....	94
4.2.2.3	Pemimpin itu Harus Lebih Tahu daripada Anak Buahnya.....95	
4.2.2.4	Pemimpin itu Berani dan Pantang Menyerah .....	96
4.2.2.5	Pemimpin itu <i>Memomong</i> Anak Buahnya.....98	
4.2.2.6	Pemimpin itu Melihat Anak Buah sebagai Seorang Rekan.....100	
4.2.3	Kasih sebagai pondasi utama sebuah gaya kepemimpinan .....	102
4.3	Interpretasi Hasil .....	108
4.3.1	Penerapan Gaya Kepemimpinan <i>Servant Leadership</i> dalam Perilaku dr. Daniel Nugroho Setiabudi di Bandeng Juwana Grup .....	108
4.3.1.1	<i>Listening</i> atau Mendengarkan.....	109
4.3.1.2	<i>Empathy</i> atau Perasaan Empati.....	112
4.3.1.3	<i>Healing</i> atau Menyembuhkan.....	114