

KEPEMIMPINAN SANG WALIKOTA :
NGAYOMI, NGAYEMI, LAN NGAYAH
(Studi Kasus Pada Kepemimpinan Walikota Semarang,
Hendrar Prihadi, SE.,MM.)



SKRIPSI

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

Disusun Oleh:
JACKSON RONI PURBA
NIM. C2A008084

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2015

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Jackson Roni Purba
Nomor Induk Mahasiswa : C2A008084
Fakultas/ Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **KEPEMIMPINAN SANG WALIKOTA:
NGAYOMI, NGAYEMI, LAN NGAYAH
(STUDI KASUS PADA KEPEMIMPINAN
WALIKOTA SEMARANG,
HENDRAR PRIHADI, SE.,MM.)**

Dosen Pembimbing : Ismi Darmastuti, SE.,M.Si.

Semarang, 20 Agustus 2015

Dosen Pembimbing

Ismi Darmastuti, SE.,MSi.
NIP. 197508062000032001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Jackson Roni Purba
Nomor Induk Mahasiswa : C2A008084
Fakultas/ Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **KEPEMIMPINAN SANG WALIKOTA:
NGAYOMI, NGAYEMI, LAN NGAYAH
(STUDI KASUS PADA KEPEMIMPINAN
WALIKOTA SEMARANG,
HENDRAR PRIHADI, SE.,MM.)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 27 Agustus 2015

Tim Penguji

1. Ismi Darmastuti, SE.,M.Si. (.....)
2. Dra. Amie Kusumawardhani, MSc.,Ph.D. (.....)
3. Mirwan Surya Perdana, SE.,MM.,Ph.D. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Bina Aprilita, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **KEPEMIMPINAN SANG WALIKOTA : NGAYOMI, NGAYEMI LAN NGAYAH** (**STUDI KASUS PADA KEPEMIMPINAN WALIKOTA SEMARANG, HENDRAR PRIHADI, SE.,MM.**) 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 dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

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

Semarang, 20 Agustus 2015
Yang membuat pernyataan,

Jackson Roni Purba
NIM: C2A008084

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Dan apa saja yang kamu minta dalam doa dengan penuh kepercayaan, kamu akan menerimanya”.

(Matius 21:22)

“Aku hanya orang Indonesia biasa yang bekerja untuk bangsa Indonesia dengan cara Indonesia”.

(Ki Hajar Dewantara)

“Ingkon pasangaponmu do natorasmu asa martua ho, jala lelung mangolu di tano na nilehon ni Jahowa Debatam di ho”. (Hormati kedua orang tuamu, agar terberkati hidupmu, lanjut umur mu, ditanah yang diberikan Tuhan Allahmu kepada mu)

(Patik Palimahon)

“Janganlah melihat ke masa depan dengan mata buta. Masa yang lampau sangat berguna sebagai kaca benggala daripada masa yang akan datang.”.

(Ir. Soekarno)

“Seorang terpelajar harus sudah berbuat adil sejak dalam pikiran apalagi dalam perbuatan berguna sebagai kaca benggala daripada masa yang akan datang.”.

(Pramoedya Ananta Toer)

*Sebuah persembahan bagi kedua orang tua tercinta,
Ayahanda S.Purba(+) dan Ibunda N.br Manalu
Adik-adikku yang senantiasa mendukungku (Alexander, Ricko dan Ricki Purba
untuk para sahabat serta kawan-kawan Marhaen dan Marhaenis di Seluruh
pelosok Negeri.*

ABSTRACT

The objective of this study purposed to understand leadership of Hendrar Prihadi and analyze leadership effectiveness what he has applied in period of his position as Semarang City Major.. This research is qualitative study by exploring data from respondents who have chosen using purposive sampling methode. Source of data in this study taken from Hendrar Prihadi, his family, household affair adjudants, private drivers, and three Semarang citizens.

Character and his leadership concept are able to adapted with some javanese concepts, that's are: Hasta Brata, Ki Hajar Dewantara dan Sultan Agung. These concept also suitable with western style leadership, transformational leadership, so Hendrar Prihadi's concept of leadership defined in seloka or javanese idiom Ngayomi (protecting), Ngayemi (reassuring) lan Ngayahi (completing all task).

Application of Hendrar Prihadi's leadership concept is effectively proven and apreciated by Municipality of Semarang officer and residents, for future days Municipality of Semarang Government keep leadership style that adopted from cultural reality in Semarang also has well considered by citizens and hopefully evaluate all recent shortcomings.

Keywords: *Hendrar Prihadi, Leadership style, Javanese Leadership, The Effective leadership*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami kepemimpinan Hendrar Prihadi, serta menganalisis keefektifan kepemimpinan yang diterapkan selama menjabat sebagai walikota Semarang. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif, responden dalam penelitian ditentukan berdasarkan teknik *purposive sampling*. Sumber Informasi yaitu Hendrar Prihadi serta pihak keluarga, asisten pribadi, seorang pegawai pemerintahan kota Semarang, ajudan rumah tangga, supir pribadi serta tiga orang warga kota Semarang.

Karakter dan konsep kepemimpinan Hendrar Prihadi dapat disesuaikan dengan beberapa konsep kepemimpinan Jawa, yakni: Hasta Brata, Ki Hajar Dewantara dan Sultan Agung. Konsep tersebut juga sesuai dengan gaya kepemimpinan barat yang umum dikenal dengan, gaya kepemimpinan transformasional, konsep kepemimpinan Hendrar Prihadi dapat dinyatakan dengan *seloka* atau ungkapan/istilah Jawa bagi seorang pemimpin yang baik, yaitu: *Ngayomi* (melindungi), *Ngayemi* (menenangkan) *lan Ngayahi* (melaksanakan tugasnya).

Konsep kepemimpinan yang diterapkan Hendrar Prihadi terbukti efektif dan dapat diterima oleh bawahan dalam hal ini pegawai pemerintahan dan warga kota Semarang. Pemerintahan kota Semarang ke depan diharapkan dapat menjaga konsep kepemimpinan yang disesuaikan dengan realitas budaya masyarakat kota Semarang serta konsep kepemimpinan yang sudah dinilai baik bagi masyarakat, dan diharapkan selalu memperbaiki segala kekurangan yang ada.

Kata kunci: Hendrar Prihadi, Gaya Kepemimpinan, Kepemimpinan Efektif

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa melalui berkat dan anugerahNya yang selalu melimpahkan buah pemikiran dan kreativitas sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **KEPEMIMPINAN SANG WALIKOTA : *NGAYOMI, NGAYEMI LAN NGAYAH*** (STUDI KASUS PADA KEPEMIMPINAN WALIKOTA SEMARANG, HENDRAR PRIHADI, SE.,MM.) yang disusun sebagai syarat akademis dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Karya sebesar apapun tidak akan berarti bila tidak memiliki makna dan manfaat bagi kehidupan. Penulis menyadari skripsi ini masih terdapat banyak kelemahan dan keterbatasan, oleh karena itu penulis selalu bersedia menerima kritik dan saran dari semua pihak, penulis berharap skripsi ini dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian yang akan datang.

Penuh dinamika, romantika dan dialektika yang dilewati oleh penulis dalam penulisan skripsi ini. Bukan sebatas manajemen lagi yang membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, justru kehidupanlah yang mendorong tulisan ini untuk tetap diselesaikan dengan berbagai rintangan. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi yang membutuhkannya.

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

1. Bapak Dr. *Suharnomo*, SE., M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Idris, SE.,M.Si, selaku dosen wali yang senantiasa memberikan bantuan dan saran kepada penulis selama masa perkuliahan.
3. Ismi Darmastuti, SE.,M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan masukan yang sangat bermanfaat kepada penulis selama menempuh pendidikan di perguruan tinggi dan dalam pembuatan skripsi ini.
4. Seluruh dosen dan staf pegawai Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis dan atas bantuan yang telah diberikan dalam bidang akademik dan pelayanan mahasiswa.
5. Para responden : Bapak walikota Semarang Hendrar Prihadi dan Ibu Krisseptiana, Bapak Adi Tri Hananto Sekda Pemkot Semarang, mas Ade Bhakti Ariawan, Bapak Eko Sapto Wijanarko, Bapak Kristanto, Bapak Soemarmin, Bapak Robert Muchlisan dan Bapak Sidrayana yang telah banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian dan memberi informasi yang sangat bermanfaat hingga penelitian ini selesai
6. Kedua orang tuaku tersayang, S.Purba(+) dan Ibunda N. Br. Manalu serta adik-adikku tersayang Alexander Romeo Purba, Ricko Albert Erist Purba, Ricki Chaves Purba yang tiada henti memberikan doa,

kasih sayang dan dukungan semangat kepada penulis. Berkat kalian alasan skripsi ini harus tetap ada.

7. Kepada seluruh kaum Marhaen di setiap pelosok negeri, terimakasih selama ini telah menjadi inspirasi yang dasyat buat penulis.
8. Keluarga besar Pomparan Op. Poltak Purba terkhusus Op. Molenard Purba, terimakasih atas doa dan dukungan tiada henti yang selalu ada buat penulis.
9. Keluarga Besar Pomparan Op. Tulus Manalu, terimakasih atas doa dan dukungan tiada henti yang selalu ada buat penulis.
10. Keluarga Besar Toga Purba dan Toga Simamora Semarang dan sekitarnya. Terimakasih untuk dukungan dan kebersamaannya selama ini.
11. Keluarga Amang Guru Huria CH.Sinurat, Paman Ruben Sinurat dan Boy Sinurat terimakasih atas doa, dukungan dan kebersamaan yang selalu diberikan kepada penulis.
12. Keluarga Besar NHKBP Kertanegara Semarang dan Alumni, terkhusus angkatan 2008.terimakasih buat dukungan dan kebersamannya selama ini.
13. Seluruh Jemaat HKBP Kertanegara Semarang, terkhusus keluarga Amang Pasaribu dan Inang br Hutajulu (Amang dan Inang Martin) , keluarga bang LDR. Tampubolon dan kakak D.br Hutapea (Pak/Mak fael) terimakasih untuk perhatian, dukungan dan kebersamaan yang tidak dapat terlupakan.Tuhan memberkati.

14. Keluarga Besar ParDoloksanggul di Semarang, terimakasih atas dukungan dan kebersamaannya.
15. Segenap kawan, sahabat mahasiswa Batak Semarang. (Anju, Boris, Heri,Cokamy, Hari Barus, Hendro, Tius, Boy, Rellus, Anton, Robin, , DanielMartin.) dan yang lain yang tidak disebutkan satu per satu, terimakasih atas kebersamaannya selama ini.
16. Abang dan ito terkasih Purba Family : Ridho Purba, Andi Saut Purba, Wisdomi Purba, Andika Purba, Vera Purba, Ramzit Purba, Sutan Purba, Lenra Purba, Yossi Purba, Christin Yolanda Purba, Yohanna Purba, Yohannes Purba, Rani Purba, Martha Monica Purba, Ardina Filindri Purba, Marlina Purba, terimakasih atas support dan candatawa selama ini.
17. Mas Denni Chader, yang selalu menemani dan mengantar ke alamat narasumber terimakasih support dan bantuannya selama proses pengerjaan skripsi. Sukses selalu.
18. Kawan-kawan Gerakan Mahasiswa Nasional Indonesia (GMNI) Radit, Yusuf Bachtiar, Annas, Dogol, Danu., Jaya, David, Hendi, Preketek, Yudha, Oeh Rafsanjani. Aji, Pecel, Ilham, Pepin, Andiyaksa, Roby, Warteg, Nikopace, Monic, (Alm Sumangga Wahyudi, tenang disisinya bro, sampai ketemu ditempat yang sama), dan Alumni komisariat FEB Undip (kang Makruf, kang Slamet, Mas Bete, Abang Baginda, Mas Eling, Mas Deni Yusmana, Mas Eko Yuannanto, mas Manik, mas Bajay. mas Gery, mas Sabun, mas Roy,

mas Gentong, mas Salman, mas Anggit, mas Demon, bang Gatil, mas Ayip, mas Wiwid, mas Pagsi, terkhusus angkatan 2008 Theo, Kondek, Firzabawang, Ketut, Wulan, Grisma Ilfani, Niken, Finta, Anggar, Khafid, Sylvi, Titosontrot, Nikky, Bagus, terimakasih atas segala pemikiran, ilmu dan kebersamaan yang sangat bermanfaat dan tidak akan terlupakan. GMNI Jaya..!!!

19. Kawan-Kawan Gerakan Mahasiswa Nasional Indonesia yang tersebar diseluruh pelosok nusantara, terkhusus kota Semarang (Bela, Sadadid aka Satria Adhitama, Happy, Ady Yaul, Adam, Zuky, Mas Gati, Arjuno, Setyo omponcc, Egha, Pinoes, Pras Hishom, Otniel, Haris, kawan-kawan komisariat IKIP-PGRI, IAIN, UNNES dan semua kawan GMNI Semarang yang belum disebutkan satu per satu) terimakasih untuk kebersamaannya. GMNI..JAYA..!!!

20. Teman-teman Manajemen angkatan 2008 Reguler I khususnya di *Human Resource Management* 2008, Mona Tiorina Manurung, Marwan Petra Surbakti, Michael Laurent, Ardy Mandala, Satya Irchan Alam, Ismail Saleh, Intan Nazua, Vinda Permana, Hamdi, Rizki Firdausz, Eko Adi Siswanto, Danu Adi Wuryanto, Rizki Pramudito, Desy Utami, Anggun Tri Febriana, M. Iqbal Noor, Edwin yang telah memberikan kenangan manis pada masa-masa perkuliahan.

21. Kawan-kawan BEM FE Undip (2008-2011) terimakasih untuk segala kenangan yang tak terlupakan, terimakasih atas kebersamaan yang akan selalu dikenang.
22. Kawan-kawan di Lembaga Bantuan Hukum Perjuangan (LBH PERJUANGAN), Bapak Moegiono direktur LBH Perjuangan/ (kumendan Laskar Bit) , Bapak Bambang, kang Tyo, kang Tejo, kang Andik dan mbak Ita, mbak Leny Purwo/mak Lenong (Kendal) ,kang Setho, kang Aden Lukman a.k.a Kang Arab maklum, kang Nico, kang Agung a.ka kang brengos, kang Agung bajuri, kang Yoga dan kang Sartono) terimakasih atas perhatian, ilmu dan pemikiran yang selalu diberikan disetiap pertemuan, terimakasih support dan candatawa yang selalu menenangkan hati.
23. Mas, Mbah dan Pak de yang ada di Panti Marhaen, Kang Keling, kang Tikno, Kang Menyek, Mbah Mul, Mbah Mo, Mbah Min, Pak de Yansen, Kang Gepeng, dan semua kawan yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu. Terimakasih atas kebersamaan yang tak terlupakan.
24. Kawan-Kawan LAKON MENANG KERI..!!!, mahasiswa FEB Undip berNim awalan C2, yang selalu nongkrong di tempat yang kita namakan “Corner” di Lingkungan kampus FEB Undip (Mas Miko, lek Raka alias Dika alias Ompong, Aga Tunjung, Rino, Bagas, Soni Kliwon, A’an, lek Cahyo, Galih timbul, Ardy pak uweng, Indifferent, Wibi, Farid, Ryo, Katia Irziq “Akita”, lek Brian Kobeh, Yudha

kucing ceria, Satriyo yoyok) dan semua kawan berNim awal C2 yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terimakasih atas kegilaannya, candatawa, haru, dan kebersamaan yang sulit dilupakan selama ini.

25. Kawan-Kawan Suti Kost/ Suti's Apartment : Mas Rinto, Mas Aryo, Mas Wian, Mas Botel, Mas Igel, Ridha, Ucup, Bani, Ariel, Paldibo, Andreas, Ciput, Ezra, Rendy, Jacob, Albert, Alfonso, Wesly, Ryan, Maurid, Relinton, Astra, Ginting, Gunanda, Mangetar, Herwin, Noprizal, David, Tri, Deigo, Alex, Deud, Terimakasih kebersamaanya selama ini.

26. Warga Iwenisari Timur I Tembalang, Pak Suti Wartono dan Bu Is Wartono (Bapak dan bu Kos), Om Tony, Pak mbing. Bu lulu dan pak Azis, terimakasih atas nasihat-nasihat, guyonan dan keramahannya selama ini.

27. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan yang disebabkan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran membangun dari semua pihak.

Semarang, 20 Agustus 2015

Penulis

Jackson Roni Purba

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|----------------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN | iii |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI | iv |
| MOTTO DAN PERSEMBAHAN | v |
| ABSTRACT | vi |
| ABSTRAK | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR TABEL | xix |
| DAFTAR GAMBAR | xix |
| DAFTAR LAMPIRAN | xxi |
| BAB 1 PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 19 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 22 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 23 |
| 1.5 Sistematika Penulisan | 23 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 25 |
| 2.1 Definisi Kepemimpinan | 25 |
| 2.2. Gaya Kepemimpinan | 27 |
| 2.2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional | 31 |
| 2.2.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional | 32 |
| 2.2.3 Kepemimpinan Keteladanan..... | 34 |
| 2.3 Karakteristik Pemimpin yang Efektif | 38 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3.1 Tahapan Menuju Kepemimpinan yang Efektif | 40 |
| 2.4 Kepemimpinan Jawa | 45 |
| 2.4.1 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Jawa | 47 |
| 2.5 Konsep Kepemimpinan | 51 |
| 2.5.1 Konsep Kepemimpinan Jawa | 54 |
| 2.5.2 Konsep Kepemimpinan Hasta Bata | 56 |
| 2.5.3 Konsep Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara | 60 |
| 2.5.4 Konsep Kepemimpinan Sultan Agung | 62 |
| 2.6 Penelitian Terdahulu | 63 |
| 2.7 Kerangka Penelitian | 65 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | 69 |
| 3.1 Jenis Penelitian | 69 |
| 3.2 Pendekatan Penelitian | 70 |
| 3.3 Subjek Penelitian | 73 |
| 3.4 Objek Penelitian | 76 |
| 3.5 Jenis dan Sumber Data | 77 |
| 3.6 Metode Pengumpulan Data | 77 |
| 3.7 Metode Analisis Data | 81 |
| 3.8 Alat Analisis Data | 86 |
| 3.9 Tahapan Pelaksanaan Kegiatan Penelitian | 88 |
| BAB IV HASIL DAN ANALISIS | 91 |
| 4.1 Deskripsi Objek Penelitian | 91 |
| 4.1.1 Profil Hendrar Prihadi | 91 |
| 4.2 Profil Responden | 98 |
| 4.3 Pembahasan tentang Kepemimpinan Hendrar Prihadi | 101 |
| 4.3.1. Makna Kepemimpinan dan Kriteria Pemimpin yang Baik | 101 |
| 4.3.2. Filosofi Kepemimpinan | 102 |

| | |
|--|-----|
| 4.3.3 Pola Interaksi dan Komunikasi dengan Bawahan dan Masyarakat | 103 |
| 4.3.4. Mengedepankan Musyawarah dalam Pengambilan Keputusan. | 105 |
| 4.3.5 . Mengayomi dan Memimpin dengan Ketegasan | 107 |
| 4.3.6. Mengapresiasi Kinerja dan Prestasi Bawahan serta Masyarakatnya | 111 |
| 4.3.7. Mengawasi Kinerja Bawahan untuk Mencapai Kinerja yang Efektif | 112 |
| 4.3.8. Memberi Motivasi kepada Bawahan dan Masyarakat | 114 |
| 4.3.9 Karakter Hendrar Prihadi menurut Bawahan dan Masyarakat..... | 116 |
| 4.4 Karakter dan Gaya Kepemimpinan Hendrar Prihadi Berdasarkan Konsep Kepemimpinan Jawa untuk mewujudkan Kepemimpinan yang Efektif | 117 |
| 4.4.1. Watak bumi (Hambeging Kisma) | 118 |
| 4.4.2. Watak Matahari (Hambeging Surya) | 121 |
| 4.4.3 Watak Bulan (Hambeging Candra) | 123 |
| 4.4.4. Watak Bintang (Hambegiing Kartika) | 126 |
| 4.4.5 . Watak Api (Hambeging Agni) | 128 |
| 4.4.6. Watak Angin (Hambeging Maruta) | 129 |
| 4.4.7. Watak laut dan samudra (Air) (Hambeging Tirta/Samudra) | 130 |
| 4.4.8. Watak Langit (Hambeging Akasa) | 133 |
| 4.5 Keefektifan konsep Hasta Brata, Ki Hajar Dewantara dan Sultan Agung dalam kepemimpinan Hendrar Prihadi | 136 |
| 4.5.1 Keefektifan gaya kepimpinan dilihat dari peranan dan kedudukan pemimpin bagi wilayah dan masyarakatnya | 139 |
| 4.5.2 Keefektifan gaya kepemimpinan dilihat dari peranan dan kedudukan negara (wilayah) bagi raja (pemimpin) dan rakyat ... | 143 |
| 4.5.3 Keefektifan gaya kepemimpinan dilihat dari peranan dan kedudukan rakyat bagi negara (wilayah) dan raja (pemimpin) .. | 144 |
| BAB V PENUTUP | 159 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 5.1 Kesimpulan | 162 |
| 5.2 Keterbatasan Penelitian | 163 |
| 5.3 Saran | 164 |
| Daftar Pustaka | 166 |

DAFTAR TABEL

| | |
|-----------------------------------|-----|
| Tabel 4.1. Daftar Responden | 162 |
|-----------------------------------|-----|

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1 . Kerangka Pemikiran Penelitian | 68 |
|--|----|

DAFTAR LAMPIRAN

| Lampiran | Halaman |
|--|----------------|
| Lampiran A. Surat Keterangan Penelitian | 166 |
| Lampiran B. Data Responden | 171 |
| Lampiran C. Penghargaan yang Pernah diperoleh kota Semarang dimasa Kepemimpinan Hendrar Prihadi | 172 |
| Lampiran D. Dokumentasi Penelitian | 176 |
| Lampiran E. Wawancara Penelitian..... | 182 |
| Lampiran F. Lembar Validasi Data | 210 |

BAB I

PENDAHULUAN

Kepemimpinan seorang kepala daerah dalam sistem demokrasi dan otonomi daerah merupakan suatu kepemimpinan yang sangat menarik perhatian publik, dimana seorang pejabat publik atau kepala daerah dipilih langsung oleh masyarakat yang akan dipimpinnya, oleh karena itu tentunya tugas dan tanggung jawabnya selalu dalam pengawasan publik. Kepemimpinan Hendrar Prihadi sebagai walikota Semarang merupakan contoh kepemimpinan yang menarik untuk dibahas, karena dalam kurun waktu tiga tahun kepemimpinannya, Semarang banyak mengalami perkembangan dalam pembangunan dan tata kota serta tata kelola pemerintahan. Hal ini diwujudkan dari raihan penghargaan ataupun prestasi yang diperoleh kota Semarang semenjak kepemimpinannya.

1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang peranan manusia dalam organisasi maupun perusahaan, baik terhadap sesama karyawan maupun hubungan antara atasan dan bawahan. Menurut T. Hari Handoko (1988), manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi yang tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Keberhasilan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi juga tidak terlepas dari pengaruh dan perilaku pimpinan dalam mengembangkan

karyawannya. Keefektifan karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka tergantung pada pengaruh yang mereka terima dari pemimpin mereka.

Gaya kepemimpinan itu sendiri diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya Nawawi (2003). Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi Malayu (2000). Perilaku atau gaya kepemimpinan setiap orang pasti berbeda-beda sesuai dengan kepribadian pemimpin tersebut, hal inilah yang dapat mempengaruhi prestasi dan kinerja karyawan yang nantinya dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut.

Aprilita (2012) menjelaskan bahwa, pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya, serta memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh positif bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan arahan dan tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan disini sangat penting dan besar dampaknya terhadap karyawan, namun tidak hanya itu saja diperlukan hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan. Pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang disukai oleh bawahannya, demikian juga sebaliknya bawahan akan termotivasi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dan tujuan organisasi yang diinginkan dapat tercapai.

Nadir (2013) menyatakan bahwa, demi mewujudkan pemerataan pembangunan dan keadilan nasional dalam sistem negara demokrasi, negara menetapkan adanya otonomi daerah dimana setiap daerah berhak untuk mengatur dan menyusun kebijaksanaan pembangunan sesuai dengan situasi dan kebutuhan daerah., dalam sistem otonomi, daerah diberi wewenang yang lebih luas untuk mengambil keputusan dalam penyelenggaraan pemerintah, dan tidak harus selalu mengikuti garis kebijaksanaan yang ditentukan dari pemerintah pusat atau pemerintah di atasnya. Sistem otonomi daerah juga mengatur adanya pelimpahan kekuasaan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah (desentralisasi).

Dalam melaksanakan kebijakan dan programnya daerah dipimpin oleh seorang kepala daerah yang dipilih langsung oleh rakyat pada pemilihan kepala daerah. Kepala daerah merupakan seseorang yang harus mampu memimpin para bawahannya dalam menyelenggarakan pemerintahan untuk mewujudkan dan mencapai kesejahteraan masyarakat dan kemajuan daerah yang dipimpinnya.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik yang baik dan efektif harus berdasarkan prinsip *clean goverment* atau pemerintahan yang bersih Dalle (2011 dalam Prajayanti 2012) sehingga pekerjaan pemerintah dalam pengelolaan negara untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dapat berjalan mulus disamping itu dalam mewujudkannya diperlukan peran masyarakat sebagai check and balance yang bertujuan untuk mengawasi segala kebijakan dan pencanangan program yang belum ataupun yang telah dilaksanakan oleh pemerintah.

Di era demokrasi kepala daerah dipilih secara langsung oleh rakyat. Pemilihan kepala daerah secara langsung bertujuan untuk menghasilkan kepala daerah yang berkualitas, mengemban amanah sesuai dengan keinginan rakyat untuk mencapai kesejahteraan. Banyak pemimpin berkualitas mampu mengemban tugas dan fungsinya secara maksimal untuk kesejahteraan rakyat dan melaksanakan program percepatan pembangunan daerah, namun tidak sedikit juga pemilihan kepala daerah secara langsung melahirkan pemimpin yang jauh dari amanah rakyat dan konstitusi yang telah diatur dalam undang-undang bahkan jauh dari integritas sesungguhnya sebagai kepala daerah hal ini disebabkan oleh kurangnya kemampuan seorang kepala daerah dalam tata kelola serta menjalankan roda pemerintahan sesuai dengan tanggung jawabnya. Fenomena yang terjadi di Indonesia pasca diberlakukannya pemilihan kepala daerah secara langsung adalah mayoritas kepala daerah pernah terlibat kasus korupsi, hal ini sangat berdampak bagi jalannya pemerintahan dan pembangunan daerah, fenomena ini juga memberikan kurangnya rasa percaya pada masyarakat terhadap pemerintahan yang tadinya diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan serta dapat memenuhi hak-hak nya sebagai masyarakat dari suatu wilayah pemerintahan. Kekuasaan modern yang dilembagakan sesuai dengan tata cara dan aturan yang dijalankan dibawah otoritas negara terlihat semakin menjauh dari masyarakat hal itu menyebabkan kepercayaan (*trust*) masyarakat kepada negara dan pemerintah semakin terkikis oleh krisis yang bersumber dari lemahnya *skill* integritas dan *leadership* pemerintah.

Kebiasaan buruk yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang memiliki wewenang dan kekuasaan sering kali tidak menggunakan akal sehat dan hati nurani terkait dengan urusan pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan. Praktik keserakahan terhadap harta dan kekuasaan yang kini dikenal dengan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) seolah telah menjadi sesuatu hal yang lazim untuk dilakukan dan seakan menjadi budaya yang harus dilaksanakan. Sorokin (dalam Prajayanti, 2012)

Kepemimpinan pemerintahan di Indonesia adalah satu jenis kepemimpinan di bidang pemerintahan (Pamudji, 1985), ini membedakan dengan jenis kepemimpinan pada organisasi lain seperti perusahaan. Pemimpin dalam suatu organisasi maupun dalam pemerintahan memegang peran yang amat penting demi kemajuan organisasi atau institusi tersebut. Dalam perkembangan sekarang ini, orang-orang sangat mendambakan pemimpin yang peduli dan melayani. Harapan terbesar terhadap seorang pemimpin baru oleh masyarakat adalah kepemimpinan yang melayani, apabila gaya kepemimpinan ini berkembang niscaya institusi yang dipimpinnya akan sejahtera, bila ia menjadi seorang pemimpin terhadap sekelompok masyarakat, maka rakyatnya akan makmur (Cahaya, 2011). Namun di Indonesia, seringkali kita menemukan pemimpin yang justru mau dilayani, sehingga muncul antipati terhadap pemimpin. Kebanyakan sudut pandang yang salah dari seorang pemimpin adalah dirinya harus dilayani oleh segenap rakyatnya, ibarat seorang anak bayi keinginannya harus dituruti, hal ini didasari dari keangkuhan dan kesombongan dirinya sebagai seorang yang

dianggap berkedudukan tinggi maupun orang istimewa. Sehingga kepemimpinan yang melayani hanya menjadi angan - angan belaka.

Eisenhower (dalam Alfian 2010) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah seni atau kemampuan mempengaruhi atau mengajak orang lain untuk melakukan apa saja. Pemimpin (leader) melakukan tindakan-tindakan yang menunjukkan kepemimpinan (leadership). Memimpin pada hakekatnya melayani, bukan dilayani Ndraha (1999 dalam Labolo 2011), ini merupakan pergeseran dari konsep *steering* (mengatur) sebagai refleksi dari sistem sentralistik kearah rowing (mengarahkan) sebagai wujud dari sistem demokrasi.

Dewasa ini, kepemimpinan pemerintahan lebih diharapkan pada upaya untuk membangun harapan dan mimpi (*make to hope and dreams*), bukan sekedar memerintah dengan segenap otoritas yang melekat. Hal ini didasarkan pada kepercayaan bahwa kepemimpinan merupakan sentral dari proses perubahan dalam masyarakat. Oleh karena inti dari manajemen pemerintahan adalah kepemimpinan, maka kepemimpinan menjadi faktor esensial dalam pencapaian tujuan bersama. Tujuan dimaksud secara umum diperjuangkan lewat organisasi istimewa, yaitu pemerintah (*government*). Pemerintah adalah instrumen konkrit negara dalam upaya mewujudkan tujuan yang dimaksud. Demikian setidaknya menurut Dalle (2011 dalam Prajayanti 2012), pemerintah setidaknya menunjukkan kegiatan atau proses, masalah-masalah negara, para pejabat yang memerintah serta bagaimana cara atau metode dimana keseluruhan tujuan tadi dapat diwujudkan. Di negara Indonesia yang terbentang dari Sabang sampai Merauke ini memiliki beragam karakter dan etnis penduduk yang berbeda-beda

sehingga hal ini mempengaruhi suatu gaya kepemimpinan seseorang dalam memimpin. Pengertian kepemimpinan bisa beragam. Meskipun demikian dari beragam pengertian tersebut setidaknya bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dan perilaku untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat kepada individu anggota kelompok dan organisasi secara keseluruhan Jauhar i(2011)..

Orang juga sering mempertanyakan apakah hubungan antara kepemimpinan (leadership) dengan manajemen (management)? Pada dasarnya, keduanya memiliki kemiripan, meskipun sebenarnya sangat berbeda dalam konsep. Konsepsi pemimpin lebih ke arah mengerjakan yang benar, sedangkan manajer memusatkan perhatian pada mengerjakan secara tepat atau terkenal *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, dipahami bahwa kepemimpinan membawa arti adanya fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, pengikut, dan situasi Jauhari (2011). Tiga elemen ini saling berinteraksi dalam hubungan saling membutuhkan dengan kapasitasnya masing-masing: pemimpin terkait dengan personalitas, posisi, kepakaran; kemudian pengikut berhubungan dengan kepercayaan, kepatuhan, pemikiran kritis; sedangkan situasi berkaitan dengan kerja, tekanan/stres, 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 pemimpin dan pengikut.

Bangsa Indonesia merupakan suatu bangsa yang majemuk, kemajemukan di Indonesia dapat dilihat dari beberapa aspek, salah satunya aspek suku bangsa yang memiliki kekhasan dalam budaya. Seorang pemimpin di tengah-tengah masyarakat yang majemuk harus dapat sebagai panutan dan teladan dengan kemampuan dan kewibawaannya agar dapat menjalankan kepemimpinan yang dapat merangkul dan mengatur semua kalangan tanpa adanya perbedaan dalam setiap keputusan atau kebijakan. Dalam lingkungan masyarakat banyak aturan-aturan yang tidak tertulis yang merupakan acuan penting masyarakat pada suatu tempat untuk melakukan aktivitas sehari-hari, adapun peraturan tidak tertulis tersebut disebut norma dan adat-istiadat. Lingkungan masyarakat merupakan lingkungan yang dinamis dan kompleks, kekompleksan lingkungan masyarakat yang demikian membuat manusia yang merupakan bagian dari masyarakat dan juga pelaku dalam lingkungan masyarakat dituntut untuk hidup bersama-sama dan bekerja sama dalam suasana yang tertib dan terbimbing oleh seorang pemimpin, tidak dapat dipungkiri bahwa manusia merupakan makhluk sosial (*zoon politicon*) yang tidak dapat hidup tanpa orang lain. Maka demi efisiensi kerja dalam upaya mencapai tujuan bersama, dan untuk memepertahankan hidup bersama diperlukan bentuk kerja kooperatif, semua kegiatan kooperatif dan karya budaya itu diperlukan aturan dan perlu dipimpin Rini (2002).

Kebudayaan berasal dari bahasa Sansekerta yaitu buddhayah yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal

yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Kebudayaan atau *culture* adalah keseluruhan pemikiran dan benda yang dibuat atau diciptakan oleh manusia dalam perkembangan sejarahnya.

Kebudayaan nasional Indonesia adalah segala puncak-puncak dan sari-sari kebudayaan yang bernilai di seluruh kepulauan. Budaya Indonesia sendiri biasa disebut dengan “Bhinneka Tunggal Ika” yang beraneka ragam mulai dari suku, ras, agama, pandangan hidup, norma-norma yang dianut serta pola pikir setiap individu yang berbeda-beda. Menurut Frans Magnis Suseno (1985 dalam Rini, 2002) dalam berhubungan dengan manusia lainnya, manusia Indonesia selalu berpijak dari penilaian kedudukan sosialnya terhadap lawan hubungannya, apakah sejajar, lebih tinggi atau lebih rendah. Bagi manusia Indonesia, kesamaan atau ketidaksamaan kedudukan sosial sama wajarnya, berperilaku seolah-olah tidak ada perbedaan kedudukan sosial dianggap tidak wajar. Masyarakat ditata menurut dimensi horizontal dan vertikal: ada yang berkedudukan sama, ada yang lebih junior, ada yang perlu dituakan. Pada umumnya yang dituakan harus bersifat mengasuh dan melindungi.

Beragamnya budaya nasional di Indonesia secara otomatis mempengaruhi gaya kepemimpinan lewat para pengikut. Pemimpin tidak dapat memilih gaya kepemimpinan mereka, karena dikendalikan oleh kondisi budaya yang ternyata diharapkan oleh pengikut mereka Bowo (2008). Untuk tipe kepemimpinan di Indonesia, budaya nasional sangat kental diterapkan dalam gaya kepemimpinan seseorang. Walaupun gaya kepemimpinan dari setiap suku atau budaya berbeda-

beda, namun demikian secara umum telah ada tipologi gaya kepemimpinan nasional yang menunjukkan adat ketimuran bangsa Indonesia Bowo (2008).

Majemuknya masyarakat Indonesia harus dipimpin oleh seorang pemimpin yang memegang teguh akar budaya dan kepribadian Indonesia itu sendiri. Kepribadian Indonesia tertuang dalam Pancasila dan Undang-Undang Dasar yang mengatur dan menggambarkan situasi dan kondisi masyarakat Indonesia yang beragam.

Indonesia sebagai negara yang menerapkan sistem pemerintahan demokrasi yang sesuai dengan Pancasila, dalam hal ini Pemerintah Indonesia harus benar-benar mampu manjalankan roda pemerintahan dengan sifat-sifat pemimpin yang sesuai dengan sistem pemerintahannya. Sistem pemerintahan demokrasi merupakan sistem pemerintahan dimana rakyat merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam negara, pemerintah hanya sebagai pelaksana sistem pemerintahan dimana terpilihnya para tokoh di pemerintahan merupakan hasil dari rakyat melalui pesta demokrasi yang sering disebut Pemilu (Pemilihan Umum), dalam acara 5 tahun sekali rakyat memilih kepala daerah, legislatif, dan presiden yang nantinya akan memimpin negara Indonesia. Pemerintahnya yang *notabene* adalah berasal dari rakyat nantinya akan menjadi pelayan rakyat, dan berkewajiban untuk bertanggung jawab atas berjalan atau tidaknya roda pemerintahannya. Ada beberapa persyaratan yang perlu dipenuhi oleh kepemimpinan pembangunan dan para pejabat pada aparatur pemerintah, yaitu (Kartono, Kartini 2010):

1. Kepemimpinan dalam era pembangunan nasional harus bersumber pada filsafah negara, yaitu Pancasila.
2. Memahami benar makna dari perencanaan, pelaksanaan, dan tujuan pembangunan yang ingin dicapai. Khususnya menyadari makna pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan fisik, demi pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pokok dan riil dari rakyat, serta peningkatan kehidupan bangsa atas asas manfaat, usaha bersama, kekeluargaan, demokrasi, serta prinsip adil dan merata.
3. Diharapkan agar kepemimpinan Pancasila mampu menggali inti sari dari nilai-nilai tradisional kuno yang tinggi peninggalan para leluhur dan nenek moyang kita, untuk kemudian dipadukan dengan nilai-nilai positif dari modernisme, dalam gaya kepemimpinan Indonesia..

Menurut Abdulgani (dalam Saputra 2013) dalam memahami kepemimpinan yang berazas dan bermoral pancasila beberapa kerangka pemikiran yang harus dipahami seorang pemimpin, yaitu:

- a. Yang dimaksud dengan Pancasila ialah Pancasila yang tercantum pada Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945; Ketuhanan Yang Maha Esa, Kemanusiaan Adil dan Beradab, Persatuan Indonesia, Kerakyatan, yang dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan, dan Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia.
- b. Nilai-nilai tersebut harus dihayati, yaitu diresapi dan diendapkan dalam hati dan kalbu, sehingga memunculkan sikap dan tingkah laku yang

utama/terpuji dalam kehidupan sehari-hari. Untuk kemudian diterapkan/diamalkan dengan kesungguhan hati dalam kehidupan bermasyarakat, karena orang menyadari sedalam-dalamnya Pancasila sebagai pandangan hidup bangsa dan sumber kejiwaan masyarakat, (sekaligus menjadi dasar negara Republik Indonesia) untuk hidup rukun-damai bersama-sama.

c. Pancasila dan UUD 1945 menjamin kemerdekaan setiap penduduk untuk memeluk agama masing-masing dan beribadat menurut agama dan kepercayaannya. Kebebasan beragama adalah salah satu hak paling asasi diantara hak-hak asasi manusia, karena kebebasan itu langsung bersumber pada martabat manusia sebagai makhluk ciptaan Tuhan. Kebebasan beragama itu bukan pemberian negara, dan bukan pemberian golongan, akan tetapi merupakan anugerah Ilahi.

Betapa pentingnya pemahaman pemimpin tentang falsafah negaranya dikarenakan falsafah negara merupakan pandangan hidup semua rakyat Indonesia dan sebagai seorang pemimpin, pemerintah harus mampu mengemban kewajiban untuk mewujudkan tujuan bersama tersebut.

Realitas menunjukkan bahwa suku Jawa merupakan suku mayoritas (Jauhari (2010)). Di sisi lain, sejarah menunjukkan bahwa kerajaan besar yang pernah menguasai sebagian besar wilayah yang sekarang dikuasai negara Republik Indonesia berkedudukan di Jawa. Keadaan itu tentu saja akan mempengaruhi kompleksitas hubungan antara pemimpin, pengikut dan situasi

dalam konsepsi dan penerapan kepemimpinan di Indonesia secara keseluruhan, baik pada masa lalu maupun pada masa sekarang ini. Pemahaman mengenai konsepsi kepemimpinan Jawa barangkali bisa membantu memahami konsepsi kepemimpinan Indonesia.

Konsep kepemimpinan Hasta Brata merupakan salah satu konsep yang cukup luas diapresiasi dan berasal dari naskah kuno Mahabarata. Menurut konsepsi ini maka seorang pemimpin harus meniru 8 sifat alam yang merupakan sifat inti seorang pemimpin dalam tradisi Jawa, yaitu: 1) Bumi (tegas, konsisten, dan menawarkan kesejahteraan); 2) Matahari (sumber pengetahuan dan sebagai sumber motivasi bagi masyarakat); 3) Bulan (mampu memberikan solusi bagi setiap permasalahan yang datang dengan baik); 4) Bintang (sebagai suri tauladan yang baik bagi masyarakat); 5) Api (mampu menumpas seluruh penghalang yang dapat merusak keamanan dan ketentraman); 6) Angin (bersifat mandiri, netral dan selalu mengawasi kinerja anak buah); 7) Laut atau samudra (Air) (tidak sombong dan menyerahkan segala hal kepada Tuhan Semesta Alam); 8) Langit (mampu mengayomi masyarakat). Konsep kepemimpinan Hasta Brata adalah salah satu referensi penting sebab didalamnya mengandung leadership power yang memiliki kelebihan sifat yaitu kemanusiaan yang manusiawi dari seorang pemimpin Yasasusastra (2011).

Secara hakiki seorang pemimpin adalah seseorang yang memegang kendali untuk membuat orang lain mendapatkan kendali. Kewenangan yang dimiliki pada hakekatnya adalah kewenangan untuk memungkinkan orang lain memiliki kendali atas pekerjaan dan kehidupannya. Konsep kepemimpinan Jawa

lainnya yang juga cukup banyak diapresiasi adalah konsep kepemimpinan yang disampaikan oleh Ki Hajar Dewantara yang terdiri dari 3 aspek kepemimpinan yaitu (1) *ing ngarsa sung tuladha*, (2) *ing madya mangun karsa*, dan (3) *tut wuri handayani*. *Ing ngarsa sung tuladha* menekankan peran seorang pemimpin sebagai tokoh yang harus bisa diteladani, yang harus bisa membimbing dan memberi arah kemana organisasi hendak dibawa. Kalau dikaitkan dengan Hasta Brata maka konsep ini sama dengan sifat bintang dimana seorang pemimpin harus bisa menjadi petunjuk arah yang jelas. *Ing madya mangun karsa* berarti bahwa seorang pemimpin harus bisa membangkitkan semangat orang-orang yang dia pimpin, harus bisa membangkitkan gairah untuk mewujudkan kepentingan bersama. Seorang pemimpin adalah seorang motivator, seperti matahari yang mampu memberikan energi kepada semua makhluk hidup di bumi. Akhirnya seorang pemimpin harus mampu bersikap *tut wuri handayani*, yaitu mampu menyediakan kesempatan untuk berkembang bagi yang dipimpinnya. Seseorang memenuhi syarat untuk menjadi seorang pemimpin ketika dia mampu mengedepankan orang lain terlebih dulu. Keberhasilan seseorang memimpin terkait dengan keberhasilan dia membuat orang-orang yang dipimpinnya berhasil.

Konsep Kepemimpinan yang diapresiasi juga dalam budaya Jawa yang diungkapkan dalam *Serat Sastra Gendhing* merupakan Konsep kepemimpinan yang dapat dijadikan acuan dari setiap pemimpin, konsep kepemimpinan Sultan Agung berisi tujuh amanah yang harus dipegang teguh oleh setiap pemimpin diantaranya. Amanah pertama, *swadana maharjeng tursita*, menyebutkan bahwa seorang pemimpin haruslah memiliki sosok intelektual, berilmu, jujur, dan pandai

menjaga nama, mampu menjalin komunikasi atas dasar prinsip kemandirian. Kedua, *bahni bahna amurbeng jurit*, menyebutkan bahwa seorang pemimpin harus selalu berada di depan dengan memberikan keteladanan dalam membela keadilan dan kebenaran. Ketiga, *rukti setya garba rukmi*, menggarisbawahi bahwa seorang pemimpin harus memiliki tekad bulat menghimpun segala daya dan potensi guna kemakmuran dan ketinggian martabat bangsa. Keempat, *sripandayasih krani*, yaitu pemimpin harus memiliki tekad menjaga sumber-sumber kesucian agama dan kebudayaan, agar berdaya manfaat bagi masyarakat luas. Kelima, *gaugana hasta*, yaitu seorang pemimpin harus mengembangkan seni sastra, seni suara, dan seni tari guna mengisi peradapan bangsa. Keenam, *stiranggana cita*, yaitu seorang pemimpin harus memiliki keinginan kuat untuk melestarikan dan mengembangkan budaya, mengembangkan ilmu pengetahuan, dan membawa obor kebahagiaan umat manusia. Ketujuh *smara bhumi adi manggala*, yaitu seorang pemimpin harus menjadi pelopor pemersatu dari berbagai kepentingan yang berbeda-beda dari waktu ke waktu, serta berperan dalam perdamaian di dunia.

Masih banyak lagi konsep-konsep kepemimpinan Jawa yang cukup dikenal luas dan layak menjadi bahan renungan untuk mengembangkan prinsip kepemimpinan yang membumi di Indonesia. Tentu saja hal itu masih bisa dan harus disinergikan dengan prinsip kepemimpinan dari suku bangsa lain yang membentuk mosaik bangsa Indonesia agar menjadi prinsip yang benar-benar membumi karena didasarkan pada hal-hal yang memang ada dalam pemikiran bangsa sendiri.

Dalam penelitian ini, seorang kepala daerah yang dijadikan referensi sebagai kepala daerah yang dapat dikatakan banyak menuai prestasi terkait dengan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan adalah Walikota Semarang Hendrar Prihadi, SE, MM. Semarang sebagai kota terbesar di Jawa Tengah dan merupakan Ibukota dari provinsi Jawa Tengah, kota Semarang merupakan kota metropolitan terbesar ke lima setelah Jakarta, Surabaya, Bandung dan Medan dengan jumlah penduduk mencapai 2 juta jiwa dengan luas 451,47 km² yang terdiri dari 16 kecamatan dan 177 desa/kelurahan dengan memiliki masyarakat yang multi etnik dan kultural.

Dengan memiliki cakupan wilayah yang luas seorang Kepala Daerah dan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) harus saling berkordinasi dan bekerja ekstra dalam melaksanakan program-program dalam menciptakan pemerintahan yang baik guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan kemajuan pembangunan daerah. Hendrar Prihadi lahir di Semarang, 44 tahun yang lalu tepatnya 3 Maret 1971 dikenal akrab dengan nama julukan Hendi, adalah Walikota Semarang untuk masa bhakti 2010-2015, sebelumnya Hendrar Prihadi menjabat wakil walikota Semarang untuk masa bhakti 2010-2015, kemudian Hendar Prihadi diangkat sebagai pelaksana tugas Walikota, Hendrar Prihadi kemudian disahkan dan dilantik sebagai walikota Semarang oleh Gubernur Jawa Tengah berdasarkan SK Mendagri Nomor 131.33-466 pada 22 oktober 2013 menggantikan Drs. H. Soemarmo Hadi Saputro, M.Si yang pada saat itu dinonaktifkan sejak kasus hukum yang melibatkan dirinya. Hendrar Prihadi yang memiliki gelar sarjana dari Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata

Semarang pada tahun 1997 dan gelar magister manajemen dari Universitas Diponegoro Semarang di tahun 2002 sebelum menjadi walikota Hendrar Prihadi adalah seorang pengusaha, disamping itu Hendrar Prihadi pernah menjadi dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata pada tahun 2001-2004, sebelum menjadi walikota, Hendrar Prihadi pernah menduduki kursi legislatif masa bhakti 2009-2014, setahun kemudian pada 2010 mengundurkan diri karena mencalonkan diri sebagai wakil walikota Semarang mendampingi Drs. H. Soemarmo Hadi Saputro, M.Si

Dengan kurun waktu kurang lebih 3 tahun Hendrar Prihadi cukup mampu memberikan perubahan di kota Semarang, hal ini dapat dilihat dari pembangunan dan penataan kota serta pemberdayaan masyarakat hingga penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan tercapainya visi dan misi kota Semarang. Ini dapat dibuktikan melalui banyaknya torehan prestasi dan penghargaan yang diraih Hendrar Prihadi dan kota Semarang, Penganugerahan penghargaan Totalitas aparat pemerintahan kota Semarang yang dipimpin walikota Hendrar Prihadi dalam pembangunan mendapatkan penghargaan dari pemerintah pusat. Kota Semarang menduduki peringkat pertama sebagai penyelenggara pemerintah kota yang berprestasi. Penilaian ini dituangkan dalam LPPD 2012, di antaranya *good governance*, pelayanan dasar, daya saing daerah, capaian kinerja, pengambilan kebijakan dan urusan pemerintahan daerah

Dalam memimpin suatu pemerintahan ada nilai etika dan integritas yang harus selalu melekat dalam diri seorang pemimpin, nilai etika dan integritas menjadi karakter pribadi seorang pemimpin. Hal tersebut tidak terlepas dari

lingkungan, kondisi dan budaya masyarakat daerah asal pemimpin tersebut maupun budaya masyarakat daerah yang dipimpinnya. Karakter seseorang tidak terlepas dari adat istiadat ataupun budayanya hal ini juga bisa dilihat ketika seseorang individu menjadi seorang pemimpin dan bagaimana cara dan perilaku pemimpin tersebut mengambil keputusan, menjalankan kebijakan serta menjalin komunikasi dengan para bawahan ataupun orang lain yang merasakan dampak kepemimpinannya.

Sebagai seorang putra kelahiran Semarang yang mayoritas penduduknya bersuku Jawa, kepribadian dan karakter Hendrar Prihadi tidak terlepas dari budaya Jawa, Hendrar Prihadi yang dibesarkan dalam lingkungan masyarakat Jawa selalu berpegang teguh terhadap amanah atau nasehat dari ajaran Jawa, meskipun pada realitasnya masyarakat Semarang dalam budayanya berbeda dengan Jogjakarta dan Solo yang kental dengan budaya keraton jawa kuno, dikarenakan keberadaan keraton terdapat di Solo dan Jogjakarta yang terkenal dengan upacara-upacara khas keraton Jawa. Kebudayaan Jawa di Semarang diketahui telah berakulturasi dengan budaya tiongkok dan arab sejak berabad-abad lamanya, hal ini sesuai dengan *city branding* kota Semarang yang dikenal dengan *variety of culture*, disamping itu karena letak kota Semarang yang berada di dataran rendah yang dekat dengan perairan atau lautan, masyarakat kota Semarang juga kental dengan budaya pesisir, budaya pesisiran di Semarang terlihat dari karakteristik masyarakatnya lebih terbuka dan dialek dalam bertutur kata yang berbeda dengan daerah yang dekat dengan keraton seperti Solo dan Jogja, perbedaan kota Semarang terlihat dari *local value* yang diambil dari *diversity* atau

keanekaragaman yang ada di kota Semarang, keanekaragaman di kota Semarang dapat dilihat dari arsitektur bangunan, kuliner, agama, dan event-event modern dan tradisional yang sejak dulu diadakan di Semarang. Kepemimpinan Hendrar Prihadi sebagai walikota Semarang tercipta dari realitas kebudayaan dan kebiasaan masyarakat di kota Semarang yang mayoritas bersuku Jawa. Dalam hal ini kebudayaan melekat dan membentuk karakter Hendrar Prihadi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai walikota Semarang.

Sebagai seorang yang lahir dan hidup di lingkungan yang masyarakat mayoritas bersuku Jawa dan menjunjung tinggi nilai-nilai budaya Jawa, baiknya seorang pemimpin memiliki prinsip dan falsafah hidup sesuai dengan kebudayaan yang dimilikinya secara pribadi dan sesuai realitas sosial masyarakatnya. Kepemimpinan yang disesuaikan dengan kultur yang ada dalam suatu daerah menjadikan kepemimpinan tersebut lebih efektif dan dapat diterima dengan penyesuaian maupun pendekatan kultural.

1.2. Rumusan Masalah

Kepemimpinan seorang kepala daerah merupakan kepemimpinan yang banyak menarik perhatian publik, fenomena kepemimpinan kepala daerah yang terjadi banyak yang membuat publik kecewa atas perilaku dan sikap kepala daerahnya, tetapi tidak sedikit pula kepala daerah yang memberi perubahan positif, pembangunan untuk memajukan daerahnya, agar daerah yang dipimpinnya dapat berubah dan bersaing dengan daerah-daerah maju lainnya yang ada di Indonesia. *Good Government* menjadi hal yang sulit ditemukan saat ini.

Dalam sistem negara demokrasi kebijakan otonomi daerah berupa desentralisasi yang pada hakekatnya bertujuan untuk memajukan kesejahteraan dan kesetaraan nasional terhadap daerah-daerah, serta membuat kinerja pemerintahan yang lebih efektif dan akuntabel terkait pelayanan publik dan penyelenggaraan pemerintahan justru semakin jauh pada tujuan tersebut yang diakibatkan oleh kepemimpinan yang buruk dari pemimpin atau kepala daerah, (Antonio 2007 dalam Prajayanti 2012) menjelaskan bahwa akhlaq kepemimpinan yang bersifat personal (*self*) disini menjadi penting, dikarenakan *self leadership* merupakan dasar dari segala bentuk kepemimpinan. Pemimpin dalam suatu organisasi maupun dalam pemerintahan memegang peran yang amat penting demi kemajuan organisasi atau institusi tersebut. Dalam perkembangan sekarang ini, orang-orang sangat mendambakan pemimpin yang peduli dan melayani.

Masyarakat berharap besar terhadap gaya kepemimpinan baru yakni kepemimpinan yang melayani, dengan kepemimpinan yang melayani maka suatu kesejahteraan diharapkan akan dapat dirasakan oleh seluruh masyarakat, dengan demikian kemakmuran akan semakin mudah dicapai. Namun di Indonesia, seringkali kita menemukan pemimpin yang justru mau dilayani. Sehingga muncul antipati terhadap pemimpin. Kebanyakan sudut pandang yang salah dari seorang pemimpin adalah dirinya harus dilayani oleh segenap rakyatnya, ibarat seorang anak bayi keinginannya harus dituruti. Hal ini didasari dari keangkuhan dan kesombongan dirinya sebagai seorang yang dianggap berkedudukan tinggi maupun orang istimewa. Sehingga kepemimpinan yang melayani hanya menjadi angan - angan belaka Cahaya (2011 dalam Prajayanti 2012). Untuk mencapai

keberhasilan dan tujuan bersama dalam sebuah organisasi, perusahaan serta institusi seorang pemimpin harusnya memiliki cara dan gaya kepemimpinan yang dapat diterima setiap orang yang dipimpinya.

Dalam kepemimpinan Hendrar Prihadi sebagai walikota Semarang, dalam kurun waktu kurang lebih dari tiga tahun, kota Semarang banyak meraih torehan prestasi, hal ini tidak terlepas dari peran seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya untuk mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan pemerintah Kota Semarang serta masyarakat kota Semarang.

Sebagai orang Jawa yang hidup di lingkungan dengan masyarakat yang mayoritas memiliki latar belakang suku atau etnis Jawa maka konsep kepemimpinan yang diterapkan haruslah diselaraskan dengan tradisi budaya yang berkembang dalam masyarakat Jawa, dalam penelitian ini terdapat tiga konsep kepemimpinan Jawa yang menjadi acuan untuk mengetahui karakter seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya, adapun konsep kepemimpinan tersebut adalah: konsep kepemimpinan Hasta Brata, Ki Hajar Dewantara, dan Sultan Agung dan disesuaikan dengan beberapa konsep kepemimpinan umum yaitu: kepemimpinan transformasional, transaksional serta kepemimpinan keteladanan. Keefektifan Karakter atau konsep kepemimpinan tersebut dapat dilihat dengan mengacu pada Efektifitas Kepemimpinan berdasarkan persepsi Jawa menurut Sastra Cetha dan Hasta Brata, efektifitas karakter atau konsep kepemimpinan tersebut dapat diketahui dari keefektifan pemimpin menurut teori umum yaitu karakteristik pemimpin yang efektif menurut Tannenbaum dan Schmidt.

Berdasarkan uraian di atas, maka terdapat rumusan masalah penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi karakter atau konsep kepemimpinan yang efektif bagi seorang pemimpin publik atau kepala daerah.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, dihasilkan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Seperti apa Konsep Kepemimpinan Hendrar Prihadi untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif sebagai walikota Semarang ?

Mengacu pada identifikasi diatas maka fokus penelitian dapat dibatasi pada gaya kepemimpinan Hendrar Prihadi dalam perspektif kepemimpinan Hasta Brata, Ki Hajar Dewantara, Sultan Agung serta beberapa gaya kepemimpinan universal atau umum dipelajari yaitu gaya kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Keteladanan dalam tanggung jawabnya sesuai konstitusi mengingat Hendrar Prihadi sebagai pemimpin dalam penyelenggara pemerintahan..

1.3 Tujuan Penelitian

1. Memahami dan menganalisis mengenai kepemimpinan Walikota Hendrar Prihadi.
2. Memahami dan menganalisis keefektifan gaya kepemimpinan yang diterapkan Walikota Hendrar Prihadi dalam memimpin daerahnya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Akademisi
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan dan pemahaman tentang gaya kepemimpinan seorang tokoh yang berhasil dalam menerapkan kepemimpinannya yang membawa kemajuan daerah dan masyarakatnya
 - b. Sebagai salah satu sumber referensi bagi kepentingan keilmuan dalam mempelajari masalah yang sama atau terkait dimasa yang akan datang
 - c. Sebagai sumbangan pemikiran yang akan berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan
2. Bagi Praktisi Penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan bagi para pemimpin untuk dapat mendalami gaya kepemimpinan tokoh tersebut sebagai pertimbangan acuan dalam menerapkan gaya kepemimpinannya.

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Dalam penulisan skripsi ini, untuk mempermudah penguraian isinya diperlukan sistematika penulisan. Penulisan skripsi ini dibagi beberapa bab. Masing-masing bab membahas permasalahan untuk memperoleh gambaran yang jelas dari seluruh skripsi ini. Adapun pembagian masing-masing bab secara terperinci sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang teori yang digunakan dalam penelitian, penelitian sebelumnya, kerangka berpikir, dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan jenis penelitian, pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, metode pengumpulan data, serta metode dan alat analisis data

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang hasil penelitian dan pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menguraikan tentang simpulan penelitian dan saran yang diberikan terhadap Instansi maupun penelitian yang akan datang. .

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Sesuai dengan perkembangan realita yang ada dari masa ke masa, teori gaya dan konsep kepemimpinan sangatlah beragam. Kepemimpinan Hendrar Prihadi sebagai walikota Semarang dapat ditinjau dan disesuaikan dengan konsep kepemimpinan Hasta Brata, Ki Hajar Dewantara serta Sultan Agung. Tiga Konsep kepemimpinan tersebut merupakan konsep Kepemimpinan yang ideal dari sekian banyak konsep kepemimpinan menurut persepsi masyarakat Jawa bagi seorang pemimpin. Selain itu konsep kepemimpinan secara umum dalam kepemimpinan Hendrar Prihadi dapat disesuaikan dengan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional serta kepemimpinan Keteladanan.

2.1 Definisi Kepemimpinan

Dalam mencapai tujuan dan melaksanakan fungsinya organisasi atau perusahaan membutuhkan seseorang yang berfungsi mengarahkan, mengawasi dan memberikan motivasi bagi orang-orang yang ada dalam organisasi atau perusahaan tersebut, seseorang yang mampu melakukan fungsi demikian disebut pemimpin.

Konsep atau definisi mengenai kepemimpinan sangatlah banyak. Menurut Glenn (1992 dalam Prajayanti 2012) terdapat \pm 350 definisi mengenai kepemimpinan. Dari sekian banyak define hanya ada 3 (tiga) golongan yaitu: (1)

kepemimpinan sebagai pusat proses dan gerakan kelompok; (2) kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi; (3) kepemimpinan sebagai pembedaan kekuasaan, diferensiasi peranan, dan inisiasi struktur Stogdill (1974 dalam Prajayanti 2012). Oleh karenanya, tidak ada satu definisi kepemimpinanpun yang dapat dirumuskan secara sangat lengkap untuk mengabstraksikan perilaku sosial atau perilaku interaktif manusia didalam organisasi yang memiliki regulasi dan struktur tertentu, serta misi yang kompleks.

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam suatu manajemen, oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan oleh manusia karena keterbatasan-keterbatasan tertentu dalam manusia. dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin.

Para ahli dibidang organisasi mengajukan pengertiannya tersendiri mengenai kepemimpinan. Kepemimpinan didefinisikan kedalam ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam administrasi dan perspsi mengenai pengaruh yang sah, ada beberapa ahli yang medefinisikan pengertian kepemimpinan antara lain :

Menurut Veithzal dan Rivai (2004) dalam bukunya “ kepemimpinan dan perilaku organisasional “ mengatakan bahwa: “kepemimpinan (leadership) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya melalui proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi”

Menurut Asep dan Tanjung (2003), menyatakan bahwa “kepemimpinan atau leadership adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau

mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan tertentu”

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan sesuatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau kelompok dalam tujuannya untuk mencapai suatu tujuan tertentu, sehingga dapat dikatakan kepemimpinan merupakan hasil dari proses interaksi manusia terhadap lingkungan dan manusia lainnya, yang merupakan realitas yang terbentuk secara sosial melalui proses ekstrenalisasi, obyektivasi dan internalisasi.

2.2 Gaya Kepemimpinan.

Menurut Terry yang dialihbahasakan oleh Tecoalu (2001) terdapat enam tipe gaya kepemimpinan antar lain:

a. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Kepemimpinan pribadi dilaksanakan melalui hubungan pribadi, petunjuk-petunjuk dan dorongan atau motivasi diberikan secara pribadi, oleh pihak pemimpin

b. Kepemimpinan Non Pribadi (*Non Personal Leadership*)

Kepemimpinan jenis ini segala aturan dan kebijakan yang berlaku pada perusahaan melalui bawahannya atau menggunakan media nonpribadi serta kepercayaan-kepercayaan, baik rencana-rencana, pada tipe ini sangatlah berperan program pendelegasian wewenang

c. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Kepemimpinan ini didasarkan atas pengertian bahwa kepemimpinan merupakan suatu hak dan pemimpin bersifat agak kaku, tugas-tugas, dan petunjuk-petunjuk serta kebijakan-kebijakan dibuat tanpa mengadakan konsultasi dengan anggotanya.

d. Kepemimpinan Demokarsi (*Democracy Leadership*)

Kepemimpinan jenis ini ditandai oleh partisipasi kelompok dan diproduktifkan opini-opininya, pihak pemimpin mengajukan tindakan-tindakan tertentu, akan tetapi menunggu persetujuan kelompok dan berusaha memenuhinya.

e. Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*)

Kepemimpinan jenis ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang paternal atau kepatuhan dalam hubungan antar pemimpin kelompok tujuannya untuk melindungi dan memberi arah

f. Kepemimpinan Bakat (*Indegonous Leadership*)

Kepemimpinan yang timbul dari kelompok orang-orang organisasi sosial informal. Kelompok ini membentuk saling mempengaruhi diri seseorang dengan orang lain pada pekerjaan di rumah, disekolah, pada permainan dan sering timbul secara spontan atau ditentukan oleh keaslian sifat dan bawaan.

Sedangkan dalam Siagian (1997) ada lima Gaya kepemimpinan yakni :

- a. *Otokratis*. Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: Menganggap organisasi

sebagai pemilik pribadi; Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; Dalam tindakan pengge-rakkannya sering memperguna-kan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

- b. *Militeristis*. Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut : Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan; Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; Sukar menerima kritikan dari bawahannya; Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.
- c. *Paternalistis*. Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut : menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk

mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan sering bersikap maha tahu.

- d. *Karismatik*. Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.
- e. *Demokratis*. Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut : dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan; ikhlas

memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Selain teori-teori kepemimpinan yang telah dikemukakan, dalam perkembangan yang akhir-akhir ini mendapat perhatian para pakar maupun praktisi adalah dua pola dasar interaksi antara pemimpin dan pengikut yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kedua gaya kepemimpinan tersebut, adalah berdasarkan pendapat seorang ilmuwan di bidang politik yang bernama James McGregor Burns (1978) dalam bukunya yang berjudul "Leadership". Selanjutnya Bass (1985) meneliti dan mengkaji lebih dalam mengenai kedua pola kepemimpinan dan kemudian mengumumkan secara resmi sebagai teori, lengkap dengan gaya dan pengukurannya.

2.2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dalam melaksanakan manajemen yang berorientasi pada pengembangan, perlu adanya kepemimpinan yang kuat, partisipatif, dan demokratis. Kepemimpinan transformasional dapat dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran. Dalam kepemimpinan transformasional menurut Burns, pemimpin mencoba menimbulkan kesadaran

dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral. Masih menurut Burns, kepemimpinan transformasional didasarkan atas kekuasaan birokratis dan memotivasi para pengikutnya demi kepentingan diri sendiri. Kepemimpinan transformasional mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara (Nurkolis, 2005): (1) membuat mereka sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada taraf yang lebih tinggi. Ada beberapa ciri tipe kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. Pertama, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama.
- b. Kedua, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi.
- c. Ketiga, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang mengarahkan dan memotivasi karyawannya untuk tujuan organisasi dan peran yang jelas. (Robbins, 2000). Kepemimpinan transaksional memiliki beberapa dimensi menurut Bass (2001 dalam Machiri, 2002), diantaranya yaitu:

1. Imbalan kondisional (tingkat kesediaan pemimpin memberi imbalan terhadap kinerja yang dilakukan karyawan).

2. Manajemen dengan pengecualian (tingkat perhatian pimpinan terhadap karyawan jika terjadi kegagalan atas timbulnya permasalahan. Dalam hal ini, ada penggolongannya, yaitu: (1) Aktif, dimana pemimpin melakukan perbaikan terhadap kesalahan yang muncul. (2) Pasif, dimana pemimpin melakukan intervensi jika terjadi sesuatu yang mendesak.
3. Kepemimpinan transaksional memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan, melalui:
 - a. Mengklarifikasikan apa yang diharapkan oleh karyawan, mengutamakan maksud dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.
 - b. Menjelaskan cara untuk mencapai apa yang diharapkan.
 - c. Menerangkan kriteria dari kinerja yang efektif yang akan dievaluasi.
 - d. Menyediakan umpan balik ketika individu atau kelompok mencapai sasaran.
 - e. Mengalokasikan imbalan jika karyawan berhasil memenuhi tujuan perusahaan

Hubungan kepemimpinan transaksional dan karyawan menurut Bass, dapat tercermin dari: (1) Mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjalankan apa yang diperoleh jika kinerja mereka sesuai dengan yang diharapkan. (2) Mengukur usaha dari hasil yang dilakukan dengan imbalan. (3) Responsif pada kepentingan pribadi karyawan, selama kepentingan tersebut sepadan dengan pekerjaan yang dilakukan. Kepemimpinan transaksional juga bisa disebut sebagai

hubungan antara pemimpin dan karyawan yang berlandaskan pada adanya pertukaran kontribusi antara kedua belah pihak. Dari berbagai penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa kepentingan transaksional sangat penting bagi setiap organisasi. Hal ini disebabkan, organisasi membutuhkan pemimpin transaksional yang dapat memberikan arahan, berfokus pada hal-hal yang bersifat terperinci, menjelaskan perilaku yang diharapkan, dan memberikan reward dan punishment.

2.2.3 Kepemimpinan Keteladanan

Berikut akan diuraikan secara singkat penjelasan mengenai proses kepemimpinan teladan yang disebut oleh Kouzes & Posner (2002) dengan Lima Praktik Kepemimpinan Teladan.

1. Mencontohkan Caranya (*Model The Way*)

Hal pertama yang harus diperhatikan oleh pemimpin dalam tahap ini adalah bagaimana seorang pemimpin dapat memahami dengan jelas nilai-nilai atau prinsip hidup mereka. Karena prasyarat yang harus dipenuhi dari seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai dan memahami prinsip hidupnya sendiri. Untuk menemukan prinsip tersebut maka pemimpin harus membuka hatinya dan mendengarkan suara hati atas nilai-nilai pribadi yang dianutnya. Para pemimpin harus menemukan jati dirinya lalu menyuarakannya dengan jelas dan tepat atas nilai-nilai tersebut kepada pengikut mereka dan menjadikan nilai – nilai pribadi tersebut menjadi nilai bersama. Namun bagaimanapun cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggugah pengikutnya atas nilai – nilai tidaklah cukup dengan kata – kata saja.

Karena untuk menggerakkan manusia dibutuhkan perbuatan. Seorang pemimpin haruslah menyelaraskan kata – kata mereka dengan perbuatan. Para pengikut mengharapkan pemimpin untuk senantiasa hadir, memberikan perhatian dan berpartisipasi langsung dalam proses untuk mewujudkan hal – hal yang luar biasa. Pemimpin memanfaatkan setiap peluang untuk menunjukkan kepada orang lain contoh dari dirinya sendiri bahwa ia amat berkomitmen pada nilai – nilai dan aspirasinya. Memimpin dengan memberikan teladan adalah mengenai bagaimana cara mereka memberikan bukti bahwa mereka benar – benar berkomitmen secara pribadi. (Kouzes & Posner,2002).

2. Menginspirasi Visi Bersama (*Inspire a Shared Vision*)

Seorang yang memilih dirinya menjadi pemimpin haruslah seseorang yang mempunyai visi kedepan, yaitu sesuatu yang diluar batas ruang dan waktu. Serta mampu membayangkan masa depan dengan peluang – peluang yang mungkin terjadi saat itu. Imajinasi tentang masa depan tersebut adalah sesuatu yang mendorong mereka untuk senantiasa berpikir maju dan optimis dalam meraih kesempatan tersebut.

Visi yang ada dalam benak pemimpin harus dapat disampaikan dengan kata – kata yang dapat dipahami kepada pengikutnya agar dapat menciptakan sebuah pergerakan yang dinamis dalam organisasi. Sehingga pemimpin memperoleh dukungan atas visi kelompok yang telah dibuat.

Proses penyampaian visi tersebut dilakukan melalui komunikasi yang intensif antara pemimpin dengan pengikutnya. Karena kepemimpinan merupakan dialog. Untuk mengumpulkan dukungan, para pemimpin harus memiliki pengetahuan yang lengkap mengenai mimpi, harapan, aspirasi, visi dan nilai orang – orang. Pemimpin meniupkan kehidupan ke dalam harapan dan mimpi orang dan memungkinkan mereka untuk melihat kemungkinan menggairahkan yang ada di masa depan. Pemimpin membentuk kesatuan tujuan dengan menunjukkan pada pengikutnya betapa mimpi adalah untuk kebaikan bersama. Para pemimpin menyalakan api semangat dalam diri orang dengan mengekspresikan antusiasme pada visi kelompok yang menakjubkan. Pemimpin mengkomunikasikan kegairahan mereka melalui bahasa yang jelas dan gaya yang ekspresif. Kepercayaan dan antusiasme mereka terhadap visi yang ada adalah percikan yang dapat menyalakan api inspirasi. (Kouzes & Posner,2002)

3. Menantang Proses (*Challenge The Process*)

Seorang pemimpin adalah sosok yang tidak pernah berhenti berinovasi dalam mengembangkan organisasi yang dipimpinnya menuju perbaikan sistem yang berlaku saat itu. Hal yang harus dilakukan oleh pemimpin dalam melakukan inovasi dalam pengembangan organisasi adalah mengenali ide – ide bagus yang tersedia, melakukan tindakan yang mendukung terealisasinya ide tersebut, serta bersedia untuk menantang sistem kerja. Dalam setiap inovasi dan perubahan akan

melibatkan eksperimen, resiko dan kegagalan. Sehingga keberanian dalam mengambil resiko atas pilihan – pilihan inovasi merupakan suatu sikap yang harus mengiringi hal tersebut. Cara dalam menghadapi kemungkinan atas resiko dan kegagalan adalah dengan memulai perubahan secara bertahap dan melaluinya dengan kemenangan – kemenangan kecil serta belajar dari kesalahan – kesalahan kecil yang dilewati. Selain itu pemimpin juga harus memberikan motivasi lebih kepada pengikutnya dalam menghadapi situasi menantang tersebut.

4. Memungkinkan Orang Lain Bertindak (*Enable Others to Act*)

Pemimpin teladan senantiasa membangun kolaborasi dan kepercayaan. Pemimpin teladan mempunyai orientasi kerja bahwa keberhasilan yang diraih adalah buah dari kerja tim, bukan hasil kerja pribadi pemimpin. Sehingga dalam penyampaian argumentasi pemimpin akan sering menggunakan kata “kami” daripada kata “saya”. Kerja sama tim ini tidak hanya terbatas pada kelompok kecil tim saja, tetapi merupakan kerja sama tim yang mempunyai visi bersama organisasi. Atas dasar tersebut maka pemimpin akan memungkinkan orang lain untuk mengerjakan pekerjaan dengan optimal. Karena siapa pun yang dipercayai untuk memberikan hasil yang optimal akan mempunyai rasa kepemilikan yang besar dan kekuatan untuk berbuat yang terbaik. Hal tersebut akan selalu tertanam dalam hati orang tersebut. Namun dalam memungkinkan orang lain untuk bertindak, pemimpin juga tidak boleh memaksakan kekuasaannya tetapi dengan mendelegasikannya. Ketika

kepemimpinan menjadi sebuah hubungan yang dibangun berlandaskan rasa saling percaya serta kepercayaan diri, orang akan berani mengambil resiko, membuat perubahan, terus menjaga organisasi dan pergerakannya tetap hidup. Melalui hubungan tersebut, para pemimpin telah mengubah para pengikutnya menjadi pemimpin pula.

5. Menyemangati Jiwa (*Encourage The Heart*)

Dalam meraih kemenangan besar, jalan yang akan dilalui tidaklah mudah. Melainkan jalan yang mendaki dan terjal. Dibutuhkan kekuatan besar untuk dapat melalui semuanya. Pemimpin senantiasa menyemangati jiwa pengikutnya untuk tetap terus melangkah bersama melalui perhatian yang tulus dalam menyemangati mereka. Serta dengan menunjukkan penghargaan atas keberhasilan – keberhasilan kecil yang telah dihasilkan oleh pengikutnya dan pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan selama ini. Merayakan keberhasilan – keberhasilan kecil yang telah diraih merupakan salah satu bentuk pengakuan atas kontribusi pengikut. Dengan perayaan kecil akan tercipta semangat kolektif yang kuat dan dapat menjadi investasi semangat dalam melalui masa – masa sulit. (Kouzes & Posner, 2002)

2.3 Karakteristik Pemimpin yang Efektif

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

mencapai tujuannya. Keefektifan kepemimpinan merupakan sesuatu yang sulit diukur karena sifatnya yang multidimensional dan kualitatif. Sebagai bahan rujukan, Tannenbaum dan Schmidt (1958 dalam Prajayanti 2012) menyatakan bahwa suatu studi telah dilakukan terhadap 161 manajer yang merupakan peserta Program Pendidikan Manajemen pada Sekolah Bisnis Harvard untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang efektif.

Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut menunjukkan karakteristik pemimpin yang efektif, meliputi: 1) mengembangkan, melatih, dan mengayomi bawahan, 2) berkomunikasi secara efektif dengan bawahan, 3) memberi informasi kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari mereka, 4) menetapkan standar hasil kerja yang tinggi, 5) mengenali bawahan beserta kemampuannya, 6) memberi peranan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan, 7) selalu memberi informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan, 8) waspada terhadap kondisi moral perusahaan dan selalu berusaha untuk meningkatkannya, 9) bersedia melakukan perubahan dalam melakukan sesuatu, dan 10) menghargai prestasi bawahan. Apabila melihat karakteristik pemimpin yang efektif tersebut, sekilas tampak bahwa keefektifan suatu kepemimpinan dapat tercapai jika seorang pemimpin mampu menjalin komunikasi yang baik dengan para bawahan, karena dipahami bahwa bersama-sama para bawahan seorang pemimpin bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Permasalahannya, siapa yang pantas memberikan penilaian terhadap keefektifan kepemimpinan? Seorang pemimpin adalah *centre of organization*, penilaian

terhadap seorang pemimpin mestinya dilakukan oleh orang-orang yang ada di sekelilingnya yang selalu berinteraksi dan menjalankan aktivitas organisasi bersama-sama. Dalam hal ini, para bawahanlah yang paling mengetahui roda sebuah kepemimpinan.

2.3.1 Tahapan Menuju Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan adalah sebuah proses interaksi yang melibatkan pemimpin sebagai titik sentral dengan para bawahan atau pengikut dan dipengaruhi oleh faktor lingkungan (situasi). Keefektifan pemimpin sangat bergantung pada bagaimana interaksi antara pemimpin dengan bawahan dan situasi berlangsung. Menjadi pemimpin yang efektif, tidak bisa terjadi seketika, melainkan membutuhkan proses panjang. Menyadari hal itu, banyak organisasi membuat perencanaan suksesi dan pendidikan-latihan khusus untuk memperoleh figure pemimpin yang memenuhi kapabilitas sesuai persyaratan di atas. Untuk menjadi pemimpin yang efektif pada organisasi masa depan, menurut Quirke (1995, dalam Prajayanti, 2012), 5 tahap berikut harus dilalui, yaitu: *awareness* (kesadaran), *understanding* (pemahaman), *support* (dukungan), *involvement* (keterlibatan), dan *commitment* (komitmen). Kesadaran akan adanya perubahan berarti seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menyadari, memahami, memberi dukungan, melibatkan diri, dan memiliki komitmen terhadap perubahan-perubahan yang mungkin terjadi.

Bila diamati kepemimpinan yang efektif menurut teori diatas sesuai dengan konsep teori dari serat sastra cetha dan Hasta Brata yang menyebutkan bahwa suatu kepemimpinan itu memiliki hubungan resiprositas antara Raja

(pemimpin), Negara (wilayah) dan Rakyat (bawahan), sehingga dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin akan melibatkan tiga hal yang saling bertautan tersebut, maka keefektifan seorang pemimpin dalam tugasnya akan terlihat dari keselarasan antara pemimpin, masyarakat serta daerah yang dipimpinya.

Dalam kehidupan bernegara, “raja (pemimpin)”, “negara(wilayah)”, dan “rakyat (bawahan)” adalah merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan, ibarat tiga buah sudut atau tiga buah sisi dalam sebuah bangun segi tiga, ketiganya harus ada, tidak boleh ada yang tidak ada, karena keberadaanya ada apabila semuanya ada. (Suyami, 2008)

Dalam ajaran “sastra cetha” hubungan antara “negara”, “rakyat”, dan “raja” itu diibaratkan sebagai “gunung/hutan”, “tumbuhan” dan “singa”. “hutan/gunung” akan tampak rimbun apabila dipenuhi oleh pepohonan yang lebat. Tumbuhan atau pepohonan di hutan akan bisa lebat apabila tidak ditebangi atau dirusak oleh manusia. Manusia akan tidak berani masuk dan merusak hutan apabila didalam hutan dihuni singa atau binatang buas yang menakutkan. Singa atau binatang buas akan aman tinggal di hutan apabila hutanya lebat sehingga keberadaanya tersembunyi (Serat Rama, dalam Suyami, 2008).

Hal ini tidak berbeda dengan kehidupan bernegara layaknya suatu sistem organ didalam tubuh manusia yang setiap organya memiliki fungsi dan perannya masing-masing, organ dalam tubuh manusia akan bekerja efektif apabila setiap organ mampu bekerja dengan baik sesuai fungsi dan perannya bagi tubuh manusia (Suyami, 2008).

Maka dari hal tersebut untuk membuktikan keefektifan konsep gaya kepemimpinan Jawa dalam kepemimpinan Hendrar Prihadi sebagai walikota Semarang akan dilihat dari bagaimana peranan dan fungsi dari masing-masing elemen tersebut.

A. Kefektifan Gaya Kepemimpinan Dilihat Dari Peranan dan Kedudukan Pemimpin bagi Wilayah dan Masyarakatnya

1. Raja (Pemimpin) adalah Panutan dan Teladan

Raja (pemimpin) merupakan pucuk pimpinan kekuasaan dalam suatu Negara yang berbentuk kerajaan. Raja mempunyai kekuasaan penuh dalam menjalankan pemerintahan. Rajalah yang menentukan dan mewarnai jalanya pemerintahan.

Menurut Suyami (2008). Dalam kehidupan masyarakat, raja dijadikan sebagai panutan, pusat perhatian, bahkan pusat model peri kehidupan. Sehingga apabila seorang raja atau pemimpin melakukan hal yang baik maka masyarakatnyapun akan berbuat hal yang baik pula, namun apabila raja melakukan hal yang kurang baik maka rakyatnya akan menirukanya dengan hal yang lebih parah.

2. Raja (Pemimpin) adalah pengayom dan pelindung.

Raja (pemimpin) rakyat yang hidup dalam berbagai sifat dan beraneka ragam kemauan. Oleh karena itu, walau sang raja sudah berusaha memerintah dengan sebaik mungkin, dengan memberi contoh yang baik, selalu berbuat mulia, sudah memberikan ajaran yang baik, namun tidak menutup kemungkinan adanya sifat-sifat atau perbuatan

yang tidak baik tersebut apabila muncul dipermukaan akan membahayakan stabilitas Negara.

Tindakan yang membahayakan stabilitas Negara merupakan ancaman bagi keamanan Negara. Untuk menegakkan pemerintahan dan menjaga keamanan Negara raja harus berusaha memberantas tuntas segala tindak kejahatan yang mengancam keamanan dan membahayakan stabilitas negara tersebut. Adapun ancaman yang paling berbahaya adalah tindakan yang muncul dari dalam Negara itu sendiri karena kemunculannya sering mendadak, ibarat musuh dalam selimut.

3. Raja (Pemimpin) adalah Pemelihara Kesejahteraan Rakyat

Dalam “sastra cetha” disebutkan. Hubungan raja dengan rakyatnya adalah ibarat singa dan hutan. Singa menyayangi hutan karena dia hidup ditengah hutan, dia terlindungi oleh hutan, dia juga hidup dari binatang hutan. Begitu pula hubungan raja dengan rakyat. Sudah sepantasnya raja menyayangi rakyat sebab raja hidup di tengah-tengah rakyat, terlindungi dan di-agungkan oleh rakyat, serta makan dari penghasilan rakyat.

B. Keefektifan Gaya Kepemimpinan Dilihat Dari Peranan dan Kedudukan Negara (Wilayah) bagi Raja (Pemimpin) dan Rakyat.

“Negara” adalah merupakan wadah dimana seorang raja atau pemimpin Negara eksis sebagai seorang pemimpin. Tanpa Negara seorang rakyat tidak akan pernah ada artinya. Begitu pula halnya dengan rakyat tanpa Negara tidak ada sebutan manusia sebagai rakyat, melainkan hanya sebagai manusia liar yang hidup tanpa dengan aturan, sebagai halnya binatang liar.

Peranan dan kedudukan negara bagi raja adalah sebagai tempat berkiprah dimana seorang raja bisa mempertunjukkan eksistensinya sebagai seorang pemimpin, sebagai tempat raja mengabdikan diri dan seluruh kemampuannya, sebagai tempat dimana raja memperoleh penghargaan dan pengakuan.

C. Keefektifan Gaya Kepemimpinan Dilihat Dari Peranan dan Kedudukan Rakyat Bagi Negara (Wilayah) dan Raja (Pemimpin)

Peranan dan kedudukan rakyat bagi raja adalah sebagai pendukung dan pembantu yang sekaligus juga sebagai sasaran dan tujuan dari segenap aktifitas kegiatan kepemimpinan.

Maka sebagai bentuk keefektifan dari kepemimpinan yang dijalankan salah satu indikatornya adalah dilihat dari peran dan partisipasi masyarakat kepada pemimpin dan wilayahnya

Begitu banyak teori mengenai jenis gaya kepemimpinan yang telah dirumuskan namun walau bagaimanapun gaya kepemimpinan yang diterapkan individu sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal individu sehingga suatu gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan oleh individu dalam suatu organisasi atau wilayah kepemimpinannya belum tentu akan sesuai untuk individu pada organisasi dan wilayah yang berbeda. Disini teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli dari Barat telah banyak dijelaskan sebagai acuan teori dalam penelitian ini, namun disini teori konsep kepemimpinan original dari bumi pertiwi tidak kalah hebat sehingga dalam penelitian mengenai Konsep Kepemimpinan Jawa Hasta Brata dalam memahami gaya kepemimpinan Hendrar Prihadi membutuhkan acuan konsep kepemimpinan

Jawa yang sesuai dalam kajian ini dimana konsep kepemimpinan Jawa sarat dengan nilai-nilai etika dan moral yang sesuai dengan budaya masyarakat Indonesia.

2.4 Kepemimpinan Jawa

Dalam tradisi Jawa sejak zaman dahulu sampai dengan sekarang, dikenal pemimpin-pemimpin dalam kurun waktu tertentu yang menonjol yang tentu saja juga dengan karakter masing-masing seperti Balitung, Empu Sendok, Darmawangsa Teguh, Airlangga, Empu Bharada, Jayabhaya, Kertanegara, Gajah Mada, Sunan Kalijaga, Sunan Giri, Fatahilah, Ki Juru Martani, Panembahan Senopati, Sultan Agung, Mangkubumi, Diponegara, dan lain-lain. Karakter pemimpin tersebut tentu saja berkaitan dengan situasi dan kondisi zamannya yang menuntut sikap tertentu.

Setiap jenis kepemimpinan memiliki ciri-ciri. Ciri-ciri tersebut akan berubah sesuai tuntutan zaman. Ciri kepemimpinan Jawa pun mengalami perubahan-perubahan.

Menurut Baniun (2009), kepemimpinan dalam budaya Jawa memiliki beberapa ciri, yakni:

a. Monocentrum

Monocentrum bermakna bahwa kepemimpinan berpusat pada figur yang tunggal. Kepemimpinan Jawa bersifat tunggal, yakni berpusat pada satu orang (monoleader/monofigur). Hal ini merupakan suatu kelemahan karena begitu seorang pemimpin lenyap, maka sistem mengalami kekacauan. Sistem kepemimpinan ini masih

mendominasi kepemimpinan umumnya di Indonesia. Dalam kepemimpinan Jawa, orang cenderung menonjolkan figur pemimpinnya dibandingkan dengan sistem kepemimpinannya.

b. Metafisis

Kepemimpinan Jawa juga bersifat metafisis, yakni selalu dikaitkan dengan hal-hal metafisik seperti wahyu, pulung, drajat, keturunan (*nunggak semi*), dan sebagainya. Seolah-olah, kemampuan memimpin bukan sebagai suatu *capability*, tetapi lebih condong sebagai *miracle*.

c. Etis

Nilai kepemimpinan Jawa bersifat etis, artinya apa yang diidamkan adalah sesuatu yang berdasar pada baik buruk, tetapi konsep aplikasi riil yang ditawarkan sama sekali tidak ditunjukkan. Dengan kata lain, nilai-nilai yang disampaikan tidak disertai dengan semacam metode pencapaian.

d. Pragmatis

Menurut Kamus Ilmiah Populer, Pragmatisme adalah aliran filsafat yang menekankan pengamatan penyelidikan dengan eksperimen (tindak percobaan), serta kebenaran yang mempunyai akibat – akibat yang memuaskan. Sedangkan, definisi Pragmatisme lainnya adalah hal mempergunakan segala sesuatu secara berguna.

e. Sinkretis

Kepemimpinan Jawa bersifat sinkretis, artinya konsep-konsep yang diambil adalah konsep-konsep yang berasal dari berbagai agama yang memiliki pengaruh pada pola pikir di Jawa, khususnya Islam dan Hindu. Menurut Sudardi, 2003 (dalam Baniun, 2009) dalam pola pikir Islam biasanya disadap dari ajaran-ajaran sufi yang mengedepankan aspek wara (menjauhi kemewahan dunia) dan hidup sederhana sebagaimana para sufi yang meninggalkan kehidupan dunia untuk menuju kebahagiaan sejati.

2.4.1 Prinsip-prinsip Kepemimpinan Jawa

Prinsip – prinsip kepemimpinan Jawa menurut Parokusuma dalam Yasasusastra (2011) yang ideal adalah sebagai berikut:

- a. Orang-orang yang suci dan ikhlas memberikan ajaran dan bimbingan hidup sejahtera lahir dan batin kepada rakyatnya, seperti para pendeta dan pembantu-pembantunya serta seperti kyai dan santri-santrinya;
- b. Orang-orang dari keturunan baik-baik, berkedudukan pantas, yang ahli, yang rajin menambah pengetahuan, yang hidup berkecukupan dan jujur. Itulah persyaratan guru yang baik;
- c. Orang-orang yang paham akan hukum-hukum agama, yang beribadah dan tidak ragu-ragu akan kebenaran Tuhan, yang suka bertapa, yang tekun mengabdikan masyarakat dan yang tidak mengharapkan pemberian orang lain. Itulah persyaratan bagi orang yang pantas dijadikan guru.

Pemimpin masyarakat yang mempunyai watak dan iktikad seperti tersebut diatas, niscaya memiliki wibawa atau kharisma yang tinggi. Kepemimpinannya

berpengaruh besar dan mendatangkan kebahagiaan lahir dan batin kepada rakyat. Namun bilamana watak sang pemimpin bertentangan dengan masyarakat luas dan sedikitpun tidak mendekati persyaratan seperti disebut diatas. Niscaya akan mendatangkan malapetaka kepada Negara dan anak keturunannya. Oleh karena itu menjadi penting untuk menyimak uraian mengenai prinsip-prinsip kepemimpinan yang diungkapkan oleh Sri Sultan Hamengku Buwana (HB) X, menurut Sultan HB X, dalam sebuah seminar tentang kepemimpinan di Milenium III, beberapa waktu lalu, Ngarsa Dallem, demikian sapaan akrabnya, pernah memaparkan prinsip-prinsip kepemimpinan. Sultan Agung, diungkapkan lewat *Serat Sastra Gending*, yang memuat tujuh amanah.

Butir pertama, *Swadana Maharjeng-tursita*, seorang pemimpin haruslah sosok intelektual, berilmu, jujur, dan pandai menjaga nama, mampu menjalin komunikasi atas dasar prinsip kemandirian.

Kedua, *Bahni-bahna Amurbeng-jurit*, selalu berada didepan dengan memberikan keteladanan dalam membela keadilan dan kebenaran.

Ketiga, *Rukti-setya Garba-rukmi*, bertekad bulat menghimpun segala daya dan potensi guna kemakmuran dan ketinggian martabat bangsa.

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

Kelima, *Gaugana-Hasta*, mengembangkan seni sastra, seni suara dan seni tari guna mengisi peradaban bangsa.

Keenam, *Stiranggana-Cita*, sebagai lestari dan pengembangan budaya, pencetus sinar pencerahan ilmu, dan pembawa obor kebahagiaan umat manusia.

Ketujuh, *Smarabhumi Adi-manggala*, tekad juang lestari untuk menjadi pelopor pemersatu dari berbagai kepentingan yang berbeda-beda dari waktu ke waktu, serta berperan dalam perdamaian di mayapada.

Kemudian ada lagi prinsip kepemimpinan Jawa yang tertuang dalam Serat Witaradya karya pujangga besar sastra klasik Jawa, Raden Ngabehi Ranggawarsita III, didalamnya memuat tentang kepemimpinan negara dan kewajiban para pegawai-yang diterjemahkan oleh Karkono sebagai berikut:

a) Sri Begawan Ajipamasa memberi amanat kepada putra yang menggantikanya sebagai raja berupa lima amanat yang disebut *Pancapratama* (lima yang terbaik), yakni:

- 1) *Mulat* (awas, hati-hati) agar memerinci tugas punggawa atau pegawai. Yang senang kepada pekerjaan halus, jangan diberi pekerjaan kasar atau demikian pula sebaliknya. Waspadalah terhadap punggawa yang baik dan yang buruk.
- 2) *Amilala* (memelihara, memanjakan) agar mengajar dan manaikkan pangkat punggawa yang baik dan tepat pekerjaannya.
- 3) *Amiluta* (membujuk, membelai), agar suka mendekati punggawa dengan kata-kata yang menyenangkan, membengkitkan kecintaan kepada raja (negara) dengan kesaktianya.
- 4) *Miladarma*, (menghendaki kebajikan), agar mengerjakan hal-hal yang menuju keselamatan dilingkungan masing-masing menuju kesejahteraan batin.

5) *Parimarma* (belas kasihan), agar bersifat serba memaafkan.

Dengan demikian terjagalah negaranya.

b) Amanat Sri Begawan Ajipamasa kepada Patih Sukarta disebut

Pancaguna (lima manfaat), yakni:

1) *Rumeksa* (menjaga), agar menjaga negara seisinya sebagai milik sendiri, terutama bila terjadi bahaya di wilayahnya. Janganlah menunggu perintah dan supaya bertindak sehingga terjaga keselamatan negara.

2) Agar memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

a) *Ilat* (lidah), berkatakah dengan sopan santun, menuju hati, itu menjadikan selamat pengabdianya.

b) *Ulat* (raut wajah), agar dapat menyesuaikan dengan tempat dan waktu. Hal itu mendatangkan kebahagiaan.

c) *Ulah* (tingkah laku), agar dapat membawa diri hingga memperoleh kasih sayang raja. Tingkah lakumu jangan ragu-ragu.

3) *Rumasuk* (meresap), agar penjagaan kepada negara dilakukan dengan seia-sekata.

4) *Rumesepe* (menyenangkan), agar mantab berbakti kepada raja tidak renggang serambutpun. Dan jangan berhenti mengasuh punggawa yang pangkatnya lebih rendah atau pegawai bawahan.

5) *Rumasa* (merasa), agar merasa sebagai abdi raja(negara), janganlah sesekali sombong dan tak mau kalah.

2.5 Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tema yang populer, tanpa adanya pemimpin para karyawan tidak akan dapat bekerja dengan baik, karena fungsi pemimpin di sini diperlukan untuk mempengaruhi, memotivasi karyawan serta ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Manajemen seringkali disamakan dengan kepemimpinan. Abraham Zaleznik (dalam Robbins, 2002) misalnya, berpendapat bahwa pemimpin dan manajemen sangat berbeda. Mereka berbeda dalam motivasi, sejarah pribadi, dan cara berpikir serta bertindak. Zaleznik mengatakan bahwa manajer cenderung mengambil sikap impersonal dan pasif terhadap tujuan, sedangkan pemimpin mengambil sikap pribadi dan aktif terhadap tujuan. Sedangkan Kotter (dalam Robbins, 2002) menganggap baik kepemimpinan dan manajemen sama pentingnya bagi keefektifan organisasional yang optimal. Namun ia yakin bahwa kebanyakan organisasi kurang dipimpin (*underled*) dan terlalu ditata-olah (*overmanaged*). Munandar (2001) melihat kepemimpinan sendiri lebih berhubungan dengan efektivitas sedangkan manajemen lebih berhubungan dengan efisiensi. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang penting bagi manajer. Para manajer merupakan pemimpin (dalam organisasi mereka), sebaliknya pemimpin tidak perlu menjadi manajer. Jadi definisi kepemimpinan secara luas menurut Robbins (2002) yaitu sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Menurut Siagian (1995) kepemimpinan merupakan keterampilan dan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung, maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan

penuh pengertian dan kesadaran bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin tersebut. Menurut Stoner, et al (1995) kepemimpinan didefinisikan sebagai proses pengarahan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, menurut Nitisemito, 2001 (dalam Marcian, 2008) dapat disimpulkan bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Kemampuan memengaruhi adalah yang dominan dari kepemimpinan, dan keberhasilan seorang pemimpin adalah bagaimana ia bisa memotivasi dan menginspirasi orang lain. Teori-teori kepemimpinan dengan demikian dapat diterapkan pada manajer. Dalam hal ini manajemen dapat kita anggap sebagai kepemimpinan dalam perusahaan. Menurut Munandar (2001) kepemimpinan merupakan pengertian yang meliputi segala macam situasi yang dinamis, yang berisi:

- a. Seorang manajer sebagai pemimpin yang mempunyai wewenang untuk memimpin.
- b. Bawahan yang dipimpin, yang membantu manajer sesuai dengan tugas mereka masing-masing.
- c. Tujuan atau sasaran yang harus dicapai oleh manajer bersama-sama dengan bawahannya.

Efektifitas kepemimpinan biasanya dipertimbangkan dari segi tercapainya suatu tujuan. Orang memandang kepemimpinan itu efektif atau tidak efektif dari segi kepuasan yang diperoleh dari pengalaman pekerjaan seluruhnya. Penerimaan

dari pengarahan atau perintah seorang pemimpin sebagian besar tergantung dari harapan para bawahannya, apabila mereka menanggapinya secara baik, maka akan mendapatkan hasil yang menarik. Pemimpin yang baik harus memiliki empat macam kualitas yaitu kejujuran, pandangan ke depan, mengilhami pengikutnya, dan kompeten. Pemimpin yang tidak jujur tidak akan dipercaya dan akhirnya tidak mendapat dukungan dari pengikutnya. Pemimpin yang memiliki pandangan ke depan adalah pemimpin yang memiliki ke depan lebih baik. Pemimpin yang baik juga harus mampu mengilhami pengikutnya dengan penuh antusiasme dan optimisme. Pemimpin yang baik juga harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas secara efektif, mengerti kekuatannya, dan menjadi pembelajar terus-menerus (Tampubolon, 2007). Selain itu, pemimpin yang efektif adalah yang (1) bersikap luwes, (2) sadar mengenai diri, kelompok, dan situasi, (3) memberi tahu bawahan tentang setiap persoalan dan bagaimana pemimpin pandai dan bijak menggunakan wewenangnya, (4) mahir menggunakan pengawasan umum di mana bawahan tersebut mampu menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang ditentukan, (5) selalu ingat masalah mendesak, baik keefektifan jangka panjang secara individual maupun kelompok sebelum bertindak, (6) memastikan bahwa keputusan yang dibuat sesuai dan tepat waktu baik secara individu maupun kelompok, (7) selalu mudah ditemukan bila bawahan ingin membicarakan masalah dan pemimpin menunjukkan minat dalam setiap gagasannya, (8) menepati janji yang diberikan kepada bawahan, cepat menangani keluhan, dan memberikan jawaban secara sungguh-sungguh dan tidak berbelit-belit serta (9) memberikan petunjuk dan jalan keluar tentang metode/mekanisme

pekerjaan dengan cukup, meningkatkan keamanan dan menghindari kesalahan seminimal mungkin.

2.5.1 Konsep Kepemimpinan Jawa

”Nulada laku utama, tumrap wong tanah jawi, Wong Agung ing Ngeksiganda, Panembahan Senapati, Kapati amarsudi, sudane hawa napsu, pinepsu tapa brata, tanapi ing siyang ratri, Amamangun krya-nak tyasing sasami”

(Teladanilah pola hidup yang utama, untuk orang Jawa, yakni: Orang besar di Mataram, Panembahan Senapati, yang memiliki kesungguhan hati menekan gejolak hawa nafsu, diusahakan dengan bertapa brata, diwaktu siang dan malam, tujuannya adalah untuk memberikan kebahagiaan, kesejahteraan kepada sesama.), (Yasasusastra, 2011).

Penggalan syair diatas tersaji dalam format lagu jawa yang disebut tembang Sinom dalm karya sastra Jawa klasik berjudul Serat Wedhatama karya Raja Kraton Pura Mangkunegaran Surakarta, Sri Mangkunegara IV (1809-1881). Inti isinya bersentral pada tokoh pendiri Mataram Islam, yaitu Panembahan Senapati (1583-1601). Figur yang memiliki kepiawaian mengatur strategi perang sehingga bergelar Senopati Ing Alaga ini oleh masyarakat Jawa dijadikan panutan kepemimpinan Istilah Wedhatama sendiri menurut Any, (1983). Sebagai pengetahuan tentang kebaikan. Maka muncullah apa yang disebut Etika Wadhatama merupakan keseluruhan norma dan nilai-nilai ajaran Wedhatama untuk mencapai keberhasilan dalam hidup lahir dan batin. Etika Wedhatama juga Etika tentang pengetahuan kebaikan, atau lebih tegasnya etika bagaimana caranya

agar manusia dapat hidup menurut norma-norma moral, tidak terseret oleh nafsu angkara yang apabila kurang awas dan waspada akan menimbulkan datangnya bencana kegagalan, dan akhirnya manusia dapat putus asa (Yasasusastra, 2011).

Salah satu tokoh yang diyakini oleh Mangkunegara IV dapat dijadikan rujukan atau diteladani perilakunya adalah Panembahan Senapati yang juga mendapat julukan Mas Ngabehi Loring Pasar. Terutama kedudukan Panembahan Senapati adalah Pemimpin yakni sebagai pendiri sekaligus raja pertama Dinasti Mataram Islam. Sebagai pemimpin, Panembahan Senapati dinilai berhasil memberi kebahagiaan dan kesejahteraan kepada sesamanya yang tiada lain adalah para kawula atau rakyatnya. Kesuksesan menjadi pemimpin yang dapat membahagiakan dan mensejahterakan rakyatnya itu karena Panembahan Senapati mampu menahan gejolak hawa nafsunya (Yasasusastra, 2011).

Menahan gejolak hawa nafsu bagi pemimpin jangan hanya diartikan secara sempit saja, namun lebih penting lagi adalah menahan untuk tidak sewenang-wenang dan menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan pribadi dan golongannya saja. Kepemilikan sikap yang seperti itu yang melekat pada Panembahan Senapati karena dirinya menyadari bahwa pemimpin berkaitan dengan energi kebutuhan yang melekat pada dirinya (Yasasusastra, 2011).

Oleh karena itu benar adanya pendapat Parokusumo (1995 dalam Yasasusastra, 2011), mengatakan, ajaran Jawa tentang kepemimpinan masyarakat dan negara meliputi segala aspek kehidupan manusia didunia yang saling menjalin dengan kekuasaan Tuhan mahasakti, di mana manusia memperoleh kesaktian Sang Pencipta. Pernyataan Parokusuma itu sebanding dengan definisi kekuasaan

menurut Frans Magnis Suseno (1984 dalam Yasasusastra, 2011), yaitu kekuasaan. menurut ajaran Jawa sama sekali berbeda dengan kekuasaan seperti dikenal dengan terjemahaan bahasa Inggris: Power. Kekuasaan dalam ajaran jawa mengandung energi Ilahi yang tanpa bentuk, yang selalu kreatif meresapi seluruh kosmos. Kekuasaan bukanlah suatu gejala khas sosial yang berbeda dengan kekuatan-kekuatan kosmis yang semacam fluidum (anasir cairan) memenuhi seluruh kosmos. Kekuasaan bersifat homogen, bersifat satu dan sama saja dimanapun ia menampakan diri. Jumlah kekuasaan dalam alam semesta tetap saja jumlahnya, tidak bertambah dan berkurang karena identik dengan alam semesta itu sendiri. Yang dapat berubah hanyalah pembagian kekuasaan dalam kosmos. Dari sinilah kita menjadi terpahamkan bahwa dalam kebudayaan atau dalam hal ini disebut ajaran Jawa, pengertian kekuasaan berbeda dengan paparan teori-teori Barat dan Modern. Dalam masyarakat jawa kekuasaan merupakan suatu yang agung dan keramat yang bersumber dari Sang mahakuasa. Sekali lagi, kekuasaan adalah suatu yang yang keramat, yang agung, bersumber pada Tuhan Sang Pencipta. Dia-lah yang kuasa diatas segala kekuasaan, disebut yang Mahakuasa. Kekuasaan dapat diperoleh manusia terpilih yang memiliki daya kekuatan sehingga mampu menyangang atau duduk di posisi pemimpin (Yasasusastra, 2011).

2.5.2 Konsep Kepemimpinan Hasta Brata

Konsep kepemimpinan Hasta Brata merupakan salah satu konsep yang cukup luas diapresiasi dan berasal dari naskah kuna Mahabarata. Yasasusatra

(2011) menjelaskan, menurut konsepsi ini maka seorang pemimpin harus meniru 8 sifat alam yaitu:

1. Watak Bumi (*Hambeging Kisma*)

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

2. Watak Matahari (*Hambeging Surya*)

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

3. Watak Bulan (*Hambeging Candra*)

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

4. Watak Bintang (*Hambeging Kartika*)

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

5. Watak Api (*Hambeging Agni*)

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

6. Watak Angin (*Hambeging Maruta*)

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

7. Laut atau samudra (Air) (*Hambeging Tirta/Samodra*)

Laut atau samudra yang lapang dan luas, menjadi muara dari banyak aliran sungai. Artinya seorang pemimpin mesti bersifat lapang dada dalam menerima banyak masalah dari anak buah. Disamping itu, seorang pemimpin harus menyikapi keanekaragaman anak buah sebagai hal yang wajar dan menanggapi dengan kacamata dan hati yang bersih. Air mengalir sampai jauh dari tempat yang tinggi ke tempat yang rendah. Meskipun wadahnya berbeda-beda, air selalu mempunyai permukaan yang

datar. Artinya, pemimpin harus berwatak adil dan menjunjung kesamaan derajat dan kedudukan.

Selain itu, sifat dasar air adalah menyucikan. Pemimpin harus bersih dan mampu membersihkan diri dan lingkungannya dari hal yang kotor dan mengotori. Laut dan Samudra digambarkan memendam segala kemampuan, kelebihan dan potensinya berada dalam kandungan air yang dalam.

Watak samudra menggambarkan *jalma tan kena kinira*, orang yang tampak bersahaja, tidak norak, tidak dapat disangka-sangka sesungguhnya ia menyimpan potensi yang besar diberbagai bidang, namun tabiatnya sungguh jauh dari sifat takabur, atau sikap menyombongkan diri. Mengambil sisi positif dari watak air selalu rendah hati dalam perilaku badan (solah) dan perilaku batin (bawa) atau *andhap ashor*. Air mengalir sampai jauh dari tempat yang tinggi ke tempat yang rendah. Meskipun wadahnya berbeda-beda, air selalu mempunyai permukaan yang datar. Artinya, pemimpin harus berwatak adil dan menjunjung kesamaan derajat dan kedudukan. Air adalah gambaran kodrat Tuhan. Air tidak pernah melawan kodrat Tuhan. Orang yang berwatak air, perbuatannya selalu berada pada kehendak Tuhan, jalan yang ditempuh selalu diberkahi Gusti Kang Murbeng Dumadi. Sehingga watak air akan membawa seseorang menemph jalan kehidupan dengan irama yang paling mudah, dan pada akhirnya akan masuk kepada samodra anugrah Tuhan Yang Maha Besar.

8. Sebagai watak pamungkas adalah watak Langit (*Hambeging Akasa*)

Akasa atau langit bersifat melindungi atau mengayomi terhadap seluruh makhluk tanpa pilih kasih dan memberi keadilan dengan membagi musim di berbagai belahan bumi.

2.5.3 Konsep Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara

Widyarini (2010) menjelaskan Ki Hadjar Dewantara dalam penyelenggaraan pendidikan Taman Siswa menggunakan trilogi kepemimpinan "*Ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tutwuri handayani*" Kurang lebih artinya bahwa seorang pemimpin wajib melaksanakan tugas: Di depan menjadi teladan, di tengah membangun prakarsa, dan di belakang mengikuti dengan penuh daya. Kepemimpinan (*leadership*) menurut Ki Hadjar Dewantara tiada lain mengandung arti kebijaksanaan, yakni nilai kebatinan yang menurut ajaran adab dianggap sebagai pusat gerak kejiwaan yang mengandung unsur-unsur benar dan adil. Kepemimpinan diletakkan dalam kaitannya dengan faham demokrasi yang berjiwa kekeluargaan.

Sesuai dengan faham demokrasi tersebut maka trilogi kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara dilaksanakan dengan mengedepankan perilaku *tutwuri handayani*. Dalam konteks pendidikan Taman Siswa, perilaku *tutwuri handayani* dilaksanakan dalam sistem pendidikan yang menerapkan metode yang disebut Metode Among.

Ki Hadjar Dewantara dalam Widyarini (2010), menjelaskan bahwa dalam sistem among guru menjadi *pamong*, yaitu sebagai pemimpin yang berdiri di belakang dengan bersemboyan *tutwuri handayani*, yakni tetap mempengaruhi

dengan memberi kesempatan anak-anak didik untuk berjalan sendiri, tidak terus-menerus dituntun dari depan. Pamong hanya wajib menyingkirkan apa yang merintang jalannya anak-anak serta hanya bertindak aktif dan mencampuri gerak-geriknya apabila anak-anak tidak dapat menghindarkan diri dari bahaya yang mengancam keselamatannya

Ki Tyasno Sudarto dalam Widyarini (2010) menambahkan penjelasan bahwa perilaku *tutwuri* adalah perilaku pamong (guru) yang sifatnya memberi kebebasan kepada siswa untuk berbuat sesuatu sesuai dengan hasrat dan kehendaknya, sepanjang hal itu sesuai dengan norma-norma kewajaran dan tidak merugikan siapapun. Dengan memberi kebebasan kepada siswa, diharapkan siswa akan tumbuh kemampuannya berinisiatif dan kreatif. Dua hal ini menjadi kunci bagi upaya mengatasi segala tantangan zaman.

Dalam Widyarini (2010) menyebutkan bahwa metoda among ini telah ditetapkan dalam azas pertama (seluruhnya tujuh azas) Taman Siswa sejak berdirinya pada tahun 1922, sebagai reaksi atas sistem pendidikan masa kolonial yang menggunakan perintah, paksaan, dan hukuman. Diyakini bahwa kemajuan yang sejati hanya dapat diperoleh dengan perkembangan kodrat. Dasar kodrat alam inilah yang mewujudkan sistem among. Sistem among diterapkan karena penghargaan yang tinggi atas eksistensi manusia.

Jauhari (2010) menyebutkan konsep kepemimpinan Jawa yang disampaikan oleh Ki Hajar Dewantara yang terdiri dari 3 aspek kepemimpinan yaitu (1) *ing ngarsa sung tuladha*, (2) *ing madya mangun karsa*, dan (3) *tut wuri handayani*. *Ing ngarsa sung tuladha* menekankan peran seorang pemimpin sebagai

tokoh yang harus bisa diteladani, yang harus bisa membimbing dan memberi arah ke mana organisasi hendak di bawa. Kalau dikaitkan dengan Hasta Brata maka konsep ini sama dengan sifat bintang dimana seorang pemimpin harus bisa menjadi petunjuk arah yang jelas. Akhirnya seorang pemimpin harus mampu bersikap *tut wuri handayani*, yaitu mampu menyediakan kesempatan untuk berkembang bagi yang dipimpinnya. Seseorang memenuhi syarat untuk menjadi seorang pemimpin ketika dia mampu mengedepankan orang lain terlebih dulu. Keberhasilan seseorang memimpin terkait dengan keberhasilan dia membuat orang-orang yang dipimpinnya berhasil. Secara hakiki seorang pemimpin adalah seseorang yang memegang kendali untuk membuat orang lain mendapatkan kendali. Kewenangan yang dimiliki pada hakekatnya adalah kewenangan untuk memungkinkan orang lain memiliki kendali atas pekerjaan dan kehidupannya.

2.5.4 Konsep Kepemimpinan Sultan Agung

Falsafah kepemimpinan Sultan Agung, yang diungkapkan lewat Serat Sastra Gendhing. Falsafah ini memuat tujuh amanah. Amanah pertama, *swadana maharjeng tursita*, menyebutkan bahwa seorang pemimpin haruslah memiliki sosok intelektual, berilmu, jujur, dan pandai menjaga nama, mampu menjalin komunikasi atas dasar prinsip kemandirian. Kedua, *bahni bahna amurbeng jurit*, menyebutkan bahwa seorang pemimpin harus selalu berada di depan dengan memberikan keteladanan dalam membela keadilan dan kebenaran. Ketiga, *rukti setya garba rukmi*, menggarisbawahi bahwa seorang pemimpin harus memiliki tekad bulat menghimpun segala daya dan potensi guna kemakmuran dan ketinggian martabat bangsa. Keempat, *sripandayasih krani*, yaitu pemimpin harus

memiliki tekad menjaga sumber-sumber kesucian agama dan kebudayaan, agar berdaya manfaat bagi masyarakat luas. Kelima, *gaugana hasta*, yaitu seorang pemimpin harus mengembangkan seni sastra, seni suara, dan seni tari guna mengisi peradapan bangsa. Keenam, *stiranggana cita*, yaitu seorang pemimpin harus memiliki keinginan kuat untuk melestarikan dan mengembangkan budaya, mengembangkan ilmu pengetahuan, dan membawa obor kebahagiaan umat manusia. Ketujuh *smara bhumi adi manggala*, yaitu seorang pemimpin harus menjadi pelopor pemersatu dari berbagai kepentingan yang berbeda-beda dari waktu ke waktu, serta berperan dalam perdamaian di dunia.

Itulah beberapa konsep kepemimpinan Jawa yang cukup dikenal luas dan layak menjadi bahan renungan untuk mengembangkan prinsip kepemimpinan yang membumi di Indonesia. Tentu saja hal itu masih bisa dan harus disinergikan dengan prinsip kepemimpinan dari suku bangsa lain yang membentuk mosaik bangsa Indonesia agar menjadi prinsip yang benar-benar membumi karena didasarkan pada hal-hal yang memang ada dalam pemikiran bangsa sendiri.

2.6 Penelitian Terdahulu

- 1) Desy Utami Prajayanti (2012)

Judul: *Berkaca pada filosofi Tepa Selira “ Sang Juragan Kayu ” :*

Sebuah Konstuksi Sosial Kepemimpinan Jawa Joko

Widodo.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis mengenai proses konstruksi sosial kepemimpinan Jawa pada gaya kepemimpinan Joko

Widodo, menganalisis penerapan gaya kepemimpinan Jawa serta keefektifan gaya kepemimpinan yang diterapkan Joko Widodo dalam memimpin daerahnya

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, Subjek penelitian di sini di tentukan berdasarkan teknik *purposive sampling*. Peneliti menetapkan Sumber Informasi Kunci (*Key Informan*), yaitu Joko Widodo serta Sumber Informasi Penunjang (*Supportive Informan*), yang terdiri dari pihak keluarga, asisten pribadi Walikota Joko Widodo, supir pribadi Walikota Joko Widodo, salah seorang pegawai pemerintah Kota Surakarta, salah seorang warga asli Surakarta.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh simpulan bahwa gaya kepemimpinan Joko widodo sangat khas yakni gaya kepemimpinan Jawa *Tepa Selira* yang sangat menjunjung tinggi filosofi-filosofi kepemimpinan Jawa. Gaya kepemimpinan Jawa *Tepa Selira* dari Joko Widodo ini dikonstruksi melalui tiga tahapan yakni Internalisasi, Obyektivasi, kemudian melalui Eksternalisasi. Dari hasil penelitian gaya kepemimpinan yang Joko Widodo terapkan tersebut terbukti berhasil dan efektif. Joko Widodo bersama masyarakat Kota Solo harus tetap mempertahankan apa yang sudah dinilai baik bagi masyarakat sekarang dan agar selalu memperbaiki kekurangan.

2. Bina Aprilita (2012)

Judul: *Dimensi-Dimensi Gaya Kepemimpinan Bass dan Avolio Menurut Persepsi Karyawan Dalam Membangun Gaya Kepemimpinan yang (Studi Pada Bank BRI Cabang Wates)*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi karyawan mengenai dimensi-dimensi kepemimpinan yang terdapat dalam model kepemimpinan dari Bass dan Avolio serta mengetahui gaya kepemimpinan yang mereka anggap efektif untuk seorang pemimpin.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dimana pengumpulan datanya dilakukan dengan model triangulasi, sehingga mampu memberikan gambaran lebih detil tentang persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan Bass dan Avolio dan seperti apa gaya kepemimpinan yang diinginkan karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Bank BRI Cabang Wates. Sampel yang diambil sebanyak sepuluh orang yang masing-masing memiliki jabatan yang berhubungan langsung dengan pemimpin mereka.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah dimensi dari gaya kepemimpinan transformasional, *Inspirational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang dipilih oleh responden untuk keefektifan seorang pemimpin, sebaliknya gaya kepemimpinan transaksional seperti *laissez-faire* merupakan kepemimpinan yang dihindari oleh karyawan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Wates.

2.7 Kerangka Pemikiran

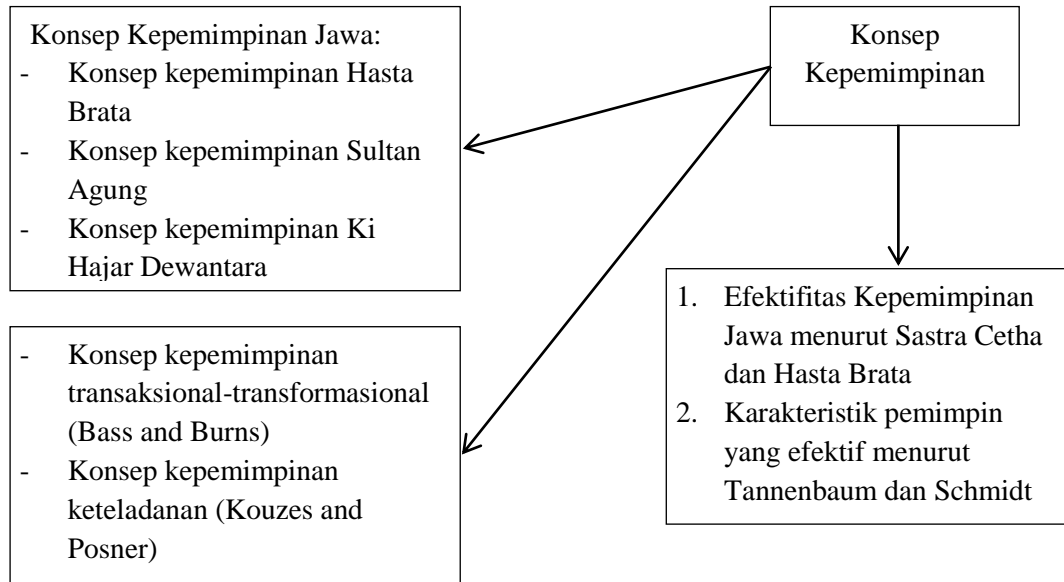
Untuk mengetahui konsep atau gaya kepemimpinan Hendrar Prihadi, berdasarkan tinjauan pustaka atau kajian teoritis, maka penelitian ini mengacu pada konsep kepemimpinan Jawa Hasta Brata, Ki Hajar Dewantara, dan Sultan Agung dan konsep kepemimpinan umum yaitu: kepemimpinan transaksional, transformasional serta kepemimpinan keteladanan

Dalam penerapan kepemimpinan haruslah efektif, untuk mengetahui keefektifan kepemimpinan Hendrar Prihadi maka Penelitian ini mengacu kepada kepemimpinan yang efektif menurut persepsi masyarakat Jawa, menurut Suyami (2008) sesuai dengan konsep ajaran dari serat sastra cetha dan Hasta Brata yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan resiprositas antara Raja (Pemimpin), Negara (Wilayah) dan Rakyat (Bawahan), dimana ketiganya harus saling mendukung dan menciptakan hubungan timbal balik yang sinergis untuk membuat proses kepemimpinan berjalan efektif, penelitian ini juga menggunakan teori umum sebagai acuan untuk melihat keefektifan kepemimpinan Hendrar Prihadi. Kepemimpinan akan efektif dapat dilihat dari beberapa karakteristik kepemimpinan yang efektif meliputi: 1) mengembangkan, melatih, dan mengayomi bawahan, 2) berkomunikasi secara efektif dengan bawahan, 3) memberi informasi kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari mereka, 4) menetapkan standar hasil kerja yang tinggi, 5) mengenali bawahan beserta kemampuannya, 6) memberi peranan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan, 7) selalu memberi informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan, 8) waspada terhadap kondisi moral perusahaan dan selalu berusaha untuk meningkatkannya, 9) bersedia melakukan perubahan dalam melakukan sesuatu, dan 10) menghargai prestasi bawahan. Tannenbaum dan Schmidt (1958 dalam Sofiati, 1995). Dimana kesepuluh ciri kepemimpinan yang efektif tersebut merupakan salah satu teori kepemimpinan yang efektif yang akan disesuaikan dimana bila diteliti inti dari keefektifan kepemimpinan tersebut berasal dari hubungan dan dukungan lingkungan serta

masyarakat terhadap pemimpin yang dapat menjalin hubungan sinergis yang saling mempengaruhi.

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



Sumber : Aprilita, 2012

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Untuk mengetahui karakter Hendrar Prihadi sebagai walikota Semarang, melalui peneltian kualitatif dibutuhkan informasi tentang Hendrar Prihadi dari orang-orang terdekat dan selalu berinteraksi dengannya dalam aktifitasnya sehari-hari untuk mendeskripsikan perilaku, konsep dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Informasi tersebut diperoleh dari wawancara terhadap istri Hendrar Prihadi, istri merupakan orang terdekat dan mengetahui secara jelas bagaimana karakter Hendrar Prihadi sebelum dan setelah menjabat walikota, ajudan rumah tangga, yang selalu mempersiapkan dan mengurus kebutuhan Hendrar Prihadi, seorang pejabat pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintahan kota Semarang, asisten pribadi yang selalu menemani Hendrar Prihadi dalam menjalankan tugas, supir pribadi serta warga kota Semarang yang merupakan objek pembangunan dan merasakan bagaimana kota Semarang dalam kepemimpinan Hendrar Prihadi. Informasi tersebut kemudian diolah dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

3.1 Jenis Penelitian

Untuk memahami dan menemukan konsep kepemimpinan Hendrar Prihadi dalam kepemimpinannya sebagai walikota Semarang, Penelitian ini dilakukan sesuai dengan rumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian dalam penelitian ini akan digunakan penelitian kualitatif, penelitian kualitatif pada hakikatnya adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka,

dan berusaha memahami pemikiran mereka tentang dunia sekitarnya (Nasution, 1992 dalam Prastowo, 2011), penelitian kualitatif yang digunakan adalah dengan metode deskriptif, menurut Nazir (1998 dalam Prastowo, 2011), metode deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk meneliti status sekelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Oleh Arikunto (2003 dalam Prastowo, 2011), ditegaskan bahwa penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan “apa adanya” tentang suatu variable, gejala, atau keadaan.

3.2 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yang merupakan penelitian yang dilakukan dalam setting tertentu yang ada dalam kehidupan riil (alamiah) dengan maksud menginvestigasi dan memahami fenomena apa yang terjadi, mengapa terjadi dan bagaimana terjadinya? Itu artinya, penelitian kualitatif berbasis pada konsep “*going exploring*” yang melibatkan *indepth and case-oriented study* atas sejumlah kasus atau kasus tunggal (Finlay, 2006 dalam Jauhari, 2010). Tujuan utama peneliti memakai pendekatan penelitian kualitatif adalah untuk membuat fakta mudah dipahami (*understandable*) dan memungkinkan peneliti menghasilkan hipotesis baru, yang sangat berguna bagi pengembangan ilmu kepemimpinan atau sumber daya manusia. 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/bisnis merupakan realitas yang terbentuk secara sosial melalui interaksi individu dan lingkungannya. (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.

Dalam penelitian kualitatif ini akan digunakan pendekatan studi kasus (*Case Study*), Arikunto (1986 dalam Prajayanti 2012) mengemukakan bahwa metode studi kasus sebagai salah satu jenis pendekatan deskriptif, adalah penelitian yang dilakukan secara intensif, terperinci dan mendalam terhadap suatu organisme (individu), lembaga atau gejala tertentu dengan daerah atau subjek yang sempit.

Penelitian *case study*, dimaksudkan untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang masalah keadaan dan posisi suatu peristiwa yang sedang berlangsung saat ini, serta interaksi lingkungan unit sosial tertentu yang bersifat apa adanya (*given*). Subjek penelitian dapat berupa individu, kelompok, institusi atau masyarakat. Penelitian *case study* merupakan studi mendalam mengenai unit sosial tertentu dan hasil penelitian tersebut memberikan gambaran luas serta mendalam mengenai unit sosial tertentu. Subjek yang diteliti relatif terbatas,

namun variabel-variabel dan fokus yang diteliti sangat luas dimensinya (Danim, 2002). Studi kasus adalah suatu pendekatan untuk mempelajari, menerangkan, atau menginterpretasikan suatu kasus dalam konteksnya secara natural tanpa adanya intervensi pihak luar. Pada intinya studi ini berusaha untuk menyoroti suatu keputusan atau seperangkat keputusan, mengapa keputusan itu diambil, bagaimana diterapkan dan apakah hasilnya. (Salim, 2001 dalam Prajayanti 2012). Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pedekatan studi kasus merupakan suatu pendekatan yang dilakukan secara mendalam, terperinci terhadap suatu objek permasalahan baik berupa individu, organisasi atau unit sosial tertentu yang berjalan secara natural “apa adaya” tanpa adanya intervensi dari pihak luar.

Menurut Salim (2001) dalam Prajayanti (2012) Penelitian kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus memfokuskan dirinya untuk mengetahui keumuman (*diversity*) dan kekhususan (*particularities*) dari obyek studi yang menjadi sasaran penelitiannya. Namun hasil akhir yang ingin diperoleh adalah penjelasan dari keunikan dari kasus yang ditekuninya. Keunikan kasus pada umumnya berkaitan dengan : (1) hakikat dari kasus tersebut, (2) latar belakang historis (3) setting fisik, (4) konteks kasus, khususnya ekonomi, politik, hukum dan estetika, (5) kasus-kasus lain disekitar kasus yang dipelajari, (6) informan atau pemberi informasi tentang keberadaan kasus tersebut. Untuk mempelajari suatu kasus, peneliti pada umumnya mengumpulkan data tentang ke-enam aspek tersebut.

Secara metodologis, seorang peneliti kasus mengikuti beberapa kelaziman umum dalam melaksanakan studinya, antara lain : identifikasi kasus, seleksi dan

sampling kasus, *fieldwork*, serta interpretasi dan pemaparan hasil studi. Namun demikian, peneliti kasus dapat mengembangkan sendiri langkah-langkah yang akan ditempuh sesuai dengan kebiasaan dirinya, karena dalam penelitian kualitatif tidak ada istilah pembakuan metode atau langkah metodologis sebagaimana lazimnya dalam penelitian kuantitatif. Yang paling akhir dari suatu studi kasus, peneliti dapat menceritakan hasil studinya dengan memaparkan keunikan obyek yang disitu dibandingkan dengan studi kasus-studi kasus lainnya yang serupa (Salim, 2001).

Dalam penelitian ini, yang akan diamati adalah kegiatan dan kebiasaan seseorang orang, yakni Walikota Semarang Hendrar Prihadi. Walikota merupakan pemegang pemerintahan tertinggi dalam tingkat wilayah Kota. Dalam melaksanakan tugasnya Hendrar Prihadi bersama staffnya bekerja dalam suatu tempat yakni di wilayah Pemerintahan Kota Semarang, aktivitas pemerintahan yang dijalankan oleh Hendrar Prihadi dalam mengelola Kota Semarang akan menimbulkan suatu interaksi antara Hendrar Prihadi, Staff Pemerintahan, serta masyarakat. Interaksi yang terjalin antara Hendrar Prihadi (*actor*), dengan kegiatan-kegiatan (*activity*) dan tempat (*place*) akan menghasilkan situasi sosial tertentu. Melalui metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus, data yang didapat akan lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel dan bermakna sehingga tujuan penelitian akan tercapai.

3.3 Subjek Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini akan disesuaikan dengan ciri dan tujuan penelitian. Subjek penelitian di sini akan di tentukan berdasarkan teknik

purposive sampling, yakni suatu teknik pengambilan *sampling* atau teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu dari pihak peneliti sendiri (*Ibid* dalam Prastowo, 2011) dimana nara sumber yang dipilih adalah orang-orang yang dianggap mengetahui secara mendalam mengenai fokus penelitian yang diteliti.

Berdasarkan keterangan diatas Oleh karena itu, sesuai fokus penelitiannya, beberapa orang yang dianggap layak dijadikan informan sumber data yaitu Hendrar Prihadi, pihak keluarga Hendrar Prihadi, staff/asisten walikota, supir pribadi, warga Semarang yang pernah berkomunikasi dan berinteraksi serta merasakan langsung kebijakan Hendrar Prihadi, pegawai di pemerintahan kota Semarang yang telah lama bekerja di pemerintahan kota Semarang, ajudan rumah tangga Hendrar Prihadi yang setiap hari berada di rumah dinas walikota Semarang. .

Peneliti melakukan deteksi dini terhadap pemilihan sampel yang akurat dengan penelusuran personal, misalnya mengajukan beberapa pertanyaan sesuai kondisi nantinya, bersifat fleksibel. Adapun sumber informasi dalam penelitian, diambil baik dari data primer maupun sekunder. Dengan dasar kriteria di atas, peneliti menetapkan Sumber Informasi Kunci (*Key Informan*), yaitu Hendrar Prihadi sebagai walikota serta Sumber Informasi Penunjang (*Supportive Informan*), yang terdiri dari pihak keluarga, pegawai pemerintah kota Semarang, warga asli Semarang dengan perincian keseluruhan informan: 1 orang keluarga Hendrar Prihadi yang merupakan istri dari Hendrar Prihadi, 1 orang asisten pribadi Hendrar Prihadi, 1 orang supir pribadi Hendrar Prihadi 1 orang ajudan

rumah tangga Hendrar Prihadi, 1 orang pegawai pemerintah kota Semarang yang sudah bekerja jauh sebelum Hendrar Prihadi menjabat menjadi walikota dan 3 orang warga Semarang asli yang pernah berbeda latar belakang dan kepentingan juga pernah merasakan langsung komunikasi dan kepemimpinan Hendrar Prihadi, terkait dengan relokasi dari Bantaran Sungai Banjir Kanal Barat, Relokasi Pasar Johar dan Relokasi hunian di desa Trangkil kecamatan Gunung Pati. Penelitian ini menetapkan subyek enam orang tersebut, didasarkan dari adanya justifikasi sebagai berikut

1. Hendrar Prihadi, sebagai pelaku utama dalam kepemimpinan di Kota Semarang
2. Krisseptiana, sebagai Keluarga merupakan Istri Hendrar Prihadi yang mengerti dan memahami karakter Hendrar Prihadi
3. Adi Tri Hananto, merupakan Sekretaris daerah Pemerintah Kota Semarang adalah orang yang paling memahami sejarah dan gaya kepemimpinan Hendrar Prihadi karena menjadi bagian Pemerintahan Kota Semarang sejak awal sebelum Hendrar Prihadi menjabat sebagai walikota dan merasakan perbedaan dari kepemimpinan Hendrar Prihadi.
4. Ade Bhakti Ariawan, merupakan ajudan atau asisten pribadi Hendrar Prihadi, yang setiap hari mengurus jadwal atau agenda dinas Hendrar Prihadi.
5. Eko Sapto Wijonarko, merupakan ajudan rumah tangga Hendrar Prihadi yang bertugas di Rumah Dinas adalah orang yang setiap harinya bekerja mengurus keperluan rumah tangga walikota Semarang sehingga lebih

memahami dan merasakan bagaimana sifat dan perilaku Hendrar Prihadi dalam kesehariannya di rumah dinas.

5. Kristanto, merupakan supir pribadi yang sehari-hari mengantar Hendrar Prihadi ke kantor dan setiap kunjungan dinas.

6. Soemarmin, seorang warga Semarang merupakan obyek pembangunan pemerintah Semarang, dalam hal ini warga merasakan kepemimpinan Hendrar Prihadi selaku walikota Semarang.

7. Sidrayana, seorang warga Semarang merupakan obyek pembangunan pemerintah Semarang, dalam hal ini warga merasakan kepemimpinan Hendrar Prihadi selaku walikota Semarang

8. Robert Muchlisan, seorang warga Semarang merupakan obyek pembangunan pemerintah Semarang, dalam hal ini warga merasakan kepemimpinan Hendrar Prihadi selaku walikota Semarang.

3.4 Objek penelitian

Menurut Ratna (2010 dalam Prastowo, 2011), objek adalah keseluruhan gejala yang ada di sekitar kehidupan manusia. Apabila dilihat dari sumbernya, objek penelitian kualitatif menurut Spreadley disebut *sosial situation* atau situasi sosial yang terdiri dari tiga elemen, yaitu tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis (Sugiyono, 2007).

Dalam penelitian ini objek penelitiannya adalah tentang kepemimpinan Hendrar Prihadi dalam melaksanakan fungsinya sebagai walikota Semarang.

3.5 Jenis dan Sumber Data

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

a. Data Primer

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel untuk tujuan spesifik studi (Sekaran, 2006). Data ini berkaitan langsung dengan informan. Dalam penelitian ini, data primer berupa data dari wawancara dengan Hendrar Prihadi, Istri Hendrar Prihadi, asisten pribadi, ajudan rumah tangga, supir pribadi, pegawai pemerintah Kota Semarang dan warga kota Semarang.

b. Data Sekunder

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada (Sekaran, 2006 dalam Jauhari, 2010). Dalam penelitian ini, data sekunder berupa data dari pihak internal baik yang dikumpulkan secara terpusat oleh Pemerintah Kota Semarang atau dikumpulkan oleh komponen pegawai Pemerintah kota Semarang, serta dari pihak eksternal yang telah mengumpulkan dan mungkin mengalihkannya, yaitu dokumen foto, CD, file dokumen digital, buku, artikel, dan lain-lain.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan penelitian ini adalah:

a. Studi Kepustakaan

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, jurnal-jurnal, tulisan-tulisan atau referensi lain yang

diterbitkan secara umum yang berkaitan dengan penelitian gaya kepemimpinan dan penerapan manajemen.

b. Wawancara (Interview)

Wawancara bertujuan mencatat opini, perasaan, emosi, dan hal lain berkaitan dengan individu yang ada dalam organisasi. Alhasil, peneliti dapat memperoleh data yang lebih banyak sehingga peneliti dapat memahami budaya melalui bahasa dan ekspresi pihak yang diinterview, dan dapat melakukan klarifikasi atas hal-hal yang tidak diketahui. Hal pertama yang akan menjadi perhatian peneliti saat melakukan interview adalah pihak yang harus diinterview. Untuk memperoleh data yang kredibel maka interview harus dilakukan dengan *Knowledgeable Respondent* yang mampu menceritakan dengan akurat fenomena yang diteliti. Hal kedua yang akan menjadi perhatian peneliti adalah membuat responden mau bekerja sama baik dengan peneliti. Wawancara sebagai proses interaksi antara peneliti dengan informan mempunyai peranan penting dalam penelitian kualitatif. Oleh sebab itu, teknik wawancara yang akan peneliti lakukan tidak dengan suatu struktur yang ketat, melainkan secara longgar, dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat terbuka sehingga dapat diperoleh informasi yang lengkap dan mendalam. Kelonggaran ini senantiasa memberi kesempatan kepada informan untuk dapat memberikan jawaban secara bebas dan jujur. Menurut Patton dalam Jauhari (2010), wawancara semacam ini dapat pula disebut sebagai *indept interviewing* atau menurut Crachen dalam Jauhari (2010), disebut *the long interview*. Dengan teknik wawancara ini akan mendorong terciptanya hubungan baik antara peneliti dengan informan sehingga

sangat membantu dalam upaya memperoleh informasi. Tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan informasi mengenai profil diri Hendrar Prihadi, model kepemimpinannya yang diterapkan di pemerintahan kota Semarang, hubungan antara Hendrar Prihadi dengan karyawan atau pekerjanya beserta, warga di kota Semarang, dan beberapa hal lain yang berkaitan dengan fokus penelitian. Ada tiga kelompok pertanyaan untuk mengumpulkan informasi melalui interview: (a) *Descriptive questions* (*explore setting* dan mempelajari individu: apa, siapa, dimana, kapan, bagaimana); (b) *Structural questions* (pertanyaan klasifikasi-misal: apa indikator keberhasilan pemimpin?); (c) *Contrast questions* (untuk mengembangkan analisis dengan dari persamaan dan perbedaan, dari apa yang membedakan pemimpin yang sukses dan pemimpin yang gagal).

c. Participant Observation.

Participant Observation adalah metode pengumpulan data dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki. Menurut Moleong (1993), secara metodologis manfaat penggunaan pengamatan ini adalah: (1) pengamatan mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan dan sebagainya; (2) pengamatan memungkinkan pengamat untuk melihat dunia sebagaimana dilihat oleh subyek penelitian, menangkap keadaan waktu itu; (3) pengamatan memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subyek sehingga memungkinkan pula sebagai peneliti sebagai sumber data; (4) pengamatan memungkinkan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama, baik dari pihaknya maupun dari pihak subyek.

Menurut Chariri (2007), observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung perilaku individu dan interaksi mereka dalam setting penelitian. Dalam hal ini, peneliti akan terlibat langsung dalam kehidupan sehari-hari subyek yang dipelajari, sehingga peneliti dapat memperoleh data khusus di luar struktur dan prosedur formal organisasi. Dalam participant observation, peneliti melakukan kegiatan sebagai berikut: (1) melibatkan diri dalam aktivitas sehari-hari, dengan mencatat kejadian, perilaku, dan setting sosial secara sistematis (apa yang terjadi, kapan, di mana, siapa, bagaimana). Adapun data yang dikumpulkan selama observasi adalah deskripsi program, perilaku, perasaan, dan pengetahuan, sedangkan wujud data adalah catatan (*field note*). (2) Menggali data perihal setting penelitian, meliputi apa yang terjadi, bagaimana terjadinya, siapa yang ada di sana. (3) Mencatat semua kejadian atau perilaku yang dianggap penting, bisa berupa *checklist* atau deskripsi rinci tentang peristiwa atau perilaku tertentu. Adapun tujuan observasi ini adalah untuk memperoleh data mengenai penerapan model kepemimpinan Hendrar Prihadi sebagai walikota, dan keefektifan kepemimpinan tersebut, yang dilihat dari penilaian orang-orang di sekitarnya yang dipadukan dengan referensi ilmiah yang ada.

d. Telaah Organisational Record

Metode pengumpulan data ini bisa mendukung data dari observasi dan interview. Selain itu, telaah terhadap catatan organisasi dapat memberikan data tentang konteks historis setting organisasi yang diteliti. Arsip dan catatan organisasi merupakan bukti unik dalam studi kasus, yang tidak ditemui dalam interview dan observasi. Sumber ini merupakan sumber data yang dapat

digunakan untuk mendukung data dari observasi dan interview. Selain itu, telaah terhadap catatan organisasi dapat memberikan data tentang konteks historis setting organisasi yang diteliti. Sumber datanya dapat berupa catatan administrasi, surat-menyurat, memo, agenda, dan dokumen lain yang relevan.

3.7 Metode Analisis Data

1. Uji Reliabilitas dan Validitas

Dalam penelitian kualitatif, validitas dan reliabilitas sering dinamakan Kredibilitas. *Case Study* (dasar penelitian kualitatif) memiliki dua kelemahan utama: (a) Peneliti tidak dapat seratus persen independen dan netral dari *research setting*; (b) *Case Study* sangat tidak terstruktur (*messy*) dan sangat *interpretive*. (Chariri, 2007). Pertanyaannya adalah, bagaimana meningkatkan kredibilitas *case study*? Creswell & Miller (2000 dalam Jauhari, 2010) menawarkan 9 prosedur untuk meningkatkan kredibilitas penelitian kualitatif, yaitu *triangulation*, *disconfirming evidence*, *research reflexivity*, *member checking*, *prolonged engagement in the field*, *collaboration*, *the audit trail*, *thick and rich description* dan *peer debriefing*. Dalam peningkatan kredibilitas penelitian ini, maka peneliti memilih prosedur *triangulation*. Prosedur ini dipilih karena disesuaikan dengan fokus penelitian kualitatif yang dilakukan, yang berdasarkan *case study* dimana peneliti merupakan instrument riset utama.

Adapun prosedur *triangulation* (Creswell & Miller, 2000 dalam Jauhari, 2010) artinya menggunakan berbagai pendekatan dalam melakukan penelitian. Maksudnya, peneliti dapat menggunakan berbagai sumber data, teori, metode, dan investigator agar informasi yang disajikan konsisten. Menurut Patton (dalam

Prajayanti 2012) ada 4 macam triangulasi Sebagai teknik pemeriksaan untuk mencapai keabsahan, yaitu :

a. Triangulasi data

Menggunakan berbagai sumber data seperti dokumen, arsip, hasil wawancara, hasil observasi atau juga dengan mewawancarai lebih dari satu subjek yang dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda. Hal ini peneliti lakukan dengan membandingkan hasil temuan di lapangan dengan berbagai informasi mengenai gaya kepemimpinan Hendrar Prihadi atau berbagai informasi yang relevan dengan fokus penelitian yang ada dalam majalah atau surat kabar dan juga berbagai artikel yang dimuat dalam internet.

b. Triangulasi Pengamat

Adanya pengamat di luar peneliti yang turut memeriksa hasil pengumpulan data. Dalam penelitian ini, dosen pembimbing studi kasus bertindak Sebagai pengamat (*expert judgement*) yang memberikan masukan terhadap hasil pengumpulan data. Sebagai penguat hasil temuan peneliti melakukan triangulasi pengamat melalui konsultasi dengan dosen pembimbing mengenai hasil pengumpulan data yang telah penulis lakukan.

c. Triangulasi Teori

Penggunaan berbagai teori yang berlaianan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan sudah memasuki syarat. Pada penelitian ini, berbagai teori telah dijelaskan pada bab dua untuk dipergunakan dan menguji terkumpulnya data tersebut. Proses triangulasi teori ini penulis lakukan

melalui membandingkan antara data yang diperoleh dengan teori-teori yang ada dalam bab dua, disini penulis menggunakan teori kepemimpinan transaksional dan transformasional, teori kepemimpinan teladan serta konsep kepemimpinan Hasta Brata, Ki Hajar Dewantara dan Sultan Agung sebagai teori pembanding untuk keabsahan data.

d. Triangulasi metode

Penggunaan berbagai metode untuk meneliti suatu hal, seperti metode wawancara dan metode observasi. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan metode wawancara yang ditunjang dengan metode observasi pada saat wawancara dilakukan.

Oleh karena itu, untuk memahami dan mencari jawaban atas pertanyaan penelitian, peneliti dapat menggunakan lebih dari satu teori, lebih dari satu metode (wawancara, observasi dan analisis dokumen). Di samping itu, peneliti melakukan interview dari bawahan sampai atasan dan menginterpretasikan temuan dengan pihak lain.

2. Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pendekatan tunggal dalam analisis data. Pemilihan metode sangat tergantung pada *research questions* (Baxter dan Chua, 1998 dalam Jauhari, 2010); *research strategies* dan *theoretical framework* (Glaser dan Strauss, 1967 dalam Jauhari 2010). Untuk melakukan analisis, peneliti menangkap, mencatat, menginterpretasikan dan menyajikan informasi. Satu hal yang menjadi perhatian peneliti adalah analisis data ini tidak dapat dipisahkan dari *data collection*. Oleh karena itu, ketika data mulai terkumpul dari

interviews, observation dan *archival sources*, analisis data harus segera dilakukan untuk menentukan pengumpulan data berikutnya. Adapun langkah analisis dapat dilakukan sebagai berikut :

a. Data Reduction

Intinya, mengurangi data yang tidak penting sehingga data yang terpilih dapat diproses ke langkah selanjutnya. Ini karena data masih mentah, jumlahnya sangat banyak, dan bersifat non-kuantitatif (sangat deskriptif) sehingga tidak dapat digunakan secara langsung untuk analisis. Data reduction mencakup kegiatan berikut ini: (1) Organisasi Data (Menentukan Kategori, Konsep, Tema, dan Pola atau Pattern) Data dari interview akan ditulis penulis lengkap dan dikelompokkan menurut format tertentu (misalnya menurut jabatan , cirri kultural). Responden akan ditandai dengan inisial (misalnya Si A, Asisten A, dll). Dengan cara ini, peneliti dapat mengidentifikasi informasi sesuai pemberi informasi dengan misalnya jabatan responden. Transkrip hasil interview kemudian dianalisis dan *key points* akan ditandai untuk memudahkan *coding* dan pengklasifikasian. Sedangkan data dari observasi dan arsip akan berupa catatan (*field note*).

Prosesnya tidak berbeda jauh dengan data hasil wawancara. *Field note* selama observasi, diorganisir ke dalam form dengan judul tertentu, seperti tanggal, jam, peristiwa, partisipan, deskripsi peristiwa, dimana terjadinya, bagaimana terjadi, apa yang dikatakan, serta opini dan perasaan peneliti. Sementara itu, data dari analisis catatan organisasi (arsip), diorganisir ke dalam format tertentu untuk mendukung data dari observasi dan interview. (2) *Coding*

Data Data yang diperoleh dari langkah di atas, kemudian dikelompokkan ke dalam tema tertentu dan diberi kode untuk melihat kesamaan pola temuan. *Coding* harus dilakukan sesuai dengan kerangka teoritis yang dikembangkan sebelumnya. Dengan cara ini, *Coding* memungkinkan peneliti untuk mengkaitkan data dengan masalah penelitian. (3) Pemahaman (*understanding*) dan Mengujinya. Atas dasar *coding*, peneliti akan memulai memahami data secara detail dan rinci. Proses ini dapat berupa “pemotongan” data hasil interview dan dimasukkan ke dalam folder khusus sesuai dengan tema/*pattern* yang ada. Hasil observasi dan analisis dokumen akan dimasukkan ke dalam folder yang sama untuk mendukung pemahaman atas data hasil interview. Data kemudian dicoba dicari maknanya/diinterpretasi. Dalam melakukan interpretasi, peneliti berpegang pada koherensi antara temuan interview, observasi, dan analisis dokumen.

b. Interpretasi

Hasil interpretasi kemudian dikaitkan dengan teori yang ada sehingga interpretasi tidak bersifat bias tetapi dapat dijelaskan oleh teori tersebut. Untuk memudahkan analisis, peneliti akan menggunakan strategi di bawah ini, merujuk dari Nuemen (2003 dalam Jauhari 2010):

- 1) Narrative (menceritakan secara detail kejadian dalam setting)
- 2) Ideal types (membandingkan data kualitatif dengan model kehidupan sosial yang ideal)
- 3) Success approximation (mengkaitkan data dengan teori secara berulang-ulang, sampai perbedaannya hilang)

4) Illustrative method (mengisi “kotak kosong” dalam teori dengan data kualitatif)

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

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

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

3. 8 Alat Analisis Data

Alat analisis data yang penulis gunakan untuk menganalisis hasil wawancara yang telah dilakukan, mengacu pada landasan teori yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian dari pertanyaan penelitian yang telah dibuat. Sesuai dengan *research question*, dalam penelitian ini penulis menjelaskan latar belakang Hendrar Prihadi dimulai dari sejak Hendrar Prihadi kecil, pendidikan, serta aktivitas Hendrar Prihadi sebelum dan sesudah menjabat menjadi walikota Semarang.

Untuk mengetahui karakter kepemimpinan yang diterapkan oleh Hendrar Prihadi, penulis menggunakan teori dan konsep kepemimpinan Jawa Hasta Brata sebagai pisau analisis dalam menjawab pertanyaan penelitian ini, teori konsep kepemimpinan Jawa Hasta Brata dapat dijadikan tumpuan analisis kepemimpinan Hendrar Prihadi. Konsep kepemimpinan Hasta Brata merupakan salah satu konsep

yang cukup luas diapresiasi dan berasal dari naskah kuna Mahabarata. Menurut konsepsi ini maka seorang pemimpin harus meniru 8 sifat alam yaitu 1) Bumi; 2) Matahari ;3) Bulan;4) Bintang ;5) Api ;6) Angin ;7) Laut atau samudra ;8) Air. Namun sebagai pendukung teori penulis juga memasukan beberapa teori kepemimpinan Jawa seperti Konsep kepemimpinan Ki Hajar Dewantara serta Konsep Kepemimpinan Jawa dari Sultan Agung tidak hanya itu kepemimpinan model barat yang mendukung teori Hasta Brata sebagai alat analisis utamapun akan penulis gunakan seperti gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional serta beberapa teori model barat yang relevan seperti kepemimpinan teladan yang disebut oleh Kouzes & Posner (2002).

Yang terakhir adalah masalah apakah kepemimpinan yang diterapkan oleh Hendrar Prihadi dalam memimpin Kota Semarang, sudah efektif diterapkan. Berbicara masalah kepemimpinan yang efektif sejauh ini belum ada teori yang baku dijadikan sebagai acuan dalam menilai apakah suatu kepemimpinan itu sudah efektif atau belum karena kepemimpinan merupakan hal yang sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan dimana kepemimpinan tersebut diterapkan sehingga apabila ada suatu kepemimpinan yang efektif diterapkan disuatu tempat belum tentu akan efektif juga bila di terapkan di tempat lain. Teori kepemimpinan yang efektif dari Tannenbaum dan Schmidt (1958 dalam Prajayanti 2012) menyatakan bahwa karakteristik pemimpin yang efektif, meliputi: 1) mengembangkan, melatih, dan mengayomi bawahan, 2) berkomunikasi secara efektif dengan bawahan, 3) memberi informasi kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari mereka, 4) menetapkan standar hasil kerja yang tinggi, 5)

mengenalinya beserta kemampuannya, 6) memberi peranan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan, 7) selalu memberi informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan, 8) waspada terhadap kondisi moral perusahaan dan selalu berusaha untuk meningkatkannya, 9) bersedia melakukan perubahan dalam melakukan sesuatu, dan 10) menghargai prestasi bawahan. Apabila melihat karakteristik pemimpin yang efektif tersebut, sekilas tampak bahwa keefektifan suatu kepemimpinan dapat tercapai jika seorang pemimpin mampu menjalin komunikasi yang baik dengan para bawahan, seperti halnya teori yang terdapat dalam *serat sastra cetha* dan Hasta Brata bahwa terdapat hubungan resiprositas antara pemimpin, wilayah dan bawahannya atau masyarakatnya (Suyami, 2008) karena dipahami bahwa bersama-sama para bawahan seorang pemimpin bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga dimensi yang penulis gunakan untuk meneliti dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian yang bersangkutan adalah berhubungan dengan dukungan dan partisipasi yang sinergis antara lingkungan, dan masyarakat terhadap proses kepemimpinan Hendrar Prihadi sebagai walikota Semarang.

1.9 Tahapan Pelaksanaan Kegiatan Penelitian

1. Persiapan

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

- a. Penyusunan Proposal.
- b. Pengurusan Izin Penelitian.
- c. Pemilahan Informasi Penelitian.

- d. Penyusunan Jadwal Pelaksanaan Kegiatan.
- e. Pengembangan Pedoman Pengumpulan Data.

2. Penelitian Lapangan

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

- a. Memulai penelitian lapangan dengan benar dengan membekali diri terlebih dahulu dari berbagai literatur maupun persiapan psikologis.
- b. Menentukan *research setting*.
- c. Memasuki *research site*.
- d. Melakukan sikap yang akomodatif ketika di *research site*.
- e. Observasi dan pengumpulan data (mengembangkan sikap melihat dan mendengar, serta *taking notes*).
- f. Memfokuskan pada setting khusus.
- g. Melakukan *Field Interviews*.

3. Menganalisis Data

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

- a. Melakukan analisis awal apabila data yang terkumpul telah memadai.
- b. Mengembangkan reduksi data temuan.
- c. Melakukan analisis data temuan.
- d. Mengadakan pengayaan dan pendalaman data.
- e. Melakukan interpretasi data berdasar teori yang ada.

f. Merumuskan kesimpulan akhir.

g. Menyiapkan penyusunan laporan penelitian dan menguji keabsahan data.

4. Penyusunan Laporan Penelitian

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

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

b. *Composing* (menuangkan ide dalam kertas sebagai draft pertama, dengan memperhatikan kutipan, menyiapkan data untuk penyajian, serta membuat pengantar dan konklusi).

c. *Rewriting* (mengevaluasi dan “memoles” laporan dengan memperbaiki koherensi, *proofreading* atas salah tulis, mengecek kutipan, mengkaji kembali *style* dan *tone* tulisan).

d. Memperbanyak laporan.