

**KEPEMIMPINAN DAHLAN ISKAN DALAM MEMBANGUN  
BUDAYA PERUSAHAAN JAWA POS GROUP : TINJAUAN  
DARI PERSPEKTIF GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL**

**ARTIKEL ILMIAH**

**Diajukan Untuk memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian  
Program Pascasarjana**



oleh :

**ALI MURTADLO  
NIM: 2011611018**

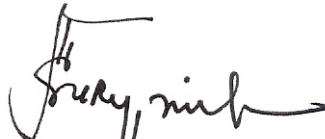
**PROGRAM PASCASARJANA  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA  
2014**

## PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Ali Murtadlo  
Tempat, Tanggal Lahir : Pacitan, 17 Pebruari 1962  
NIM : 2011611018  
Program Pendidikan : Pascasarjana (Magister Manajemen)  
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran  
Judul : Kepemimpinan Dahlan Iskan Dalam Membangun Budaya Perusahaan Jawa Pos Group : Tinjauan Dari Perspektif Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dosen Pembimbing,

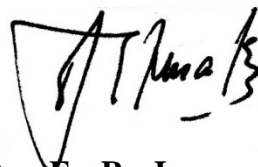
Tanggal : 6 Juni 2014



**(Prof. Dr. Dra. Tatik Suryani, P.Si, MM)**

Direktur Program Pascasarjana

Tanggal : 6 Juni 2014



**(Dr. Dra. Ec. Rr. Iramani, M.Si)**

# **Kepemimpinan Dahlan Iskan Dalam Membangun Budaya Perusahaan Jawa Pos Group : Tinjauan Dari Perspektif Gaya Kepemimpinan Transformasional**

**Ali Murtadlo**

*Pascasarjana STIE Perbanas Surabaya  
2011611018.student@perbanas.ac.id  
Jalan Nginden Semolo 34-36 Surabaya 60118*

## **ABSTRACT**

*The objective of this research is to study deeply about a model of leadership who bring a bussiness organization success based on tranformational leadership perspective and the effect of his leadership for building culture. Research conducted by case study in Jawa Pos Group. Focus on this research is Dahlan Iskan(DI) leadership as Chief Executive Officer Jawa Pos Group. Research design is qualitative research and involves 8 informant from business unit manager from many areas in Indonesia. By triangulation methods research (data from interview, questionnaire and secondary data) found that DI use beyond the tranformational leadership (Great transformational leadership) because from four atributes of transformational leadership  $\geq$  92,6 % from many data sources view that DI has Individualized Consideration, Intelectual Stimulation, and Inspirational Motivation, and 100 % views that DI has idealized influenced. His great transformational leadership has positive effect on creativity and positive attitude (employee satisfaction).*

**Keywords :** *transformational leadership, creativity, employee satisfaction,*

## **I. PENDAHULUAN**

Perkembangan lingkungan bisnis yang turbulen dan berlangsung dengan cepat berdampak pada cara pemimpin dalam memimpin bisnis. Riset menunjukkan bahwa dalam kondisi sekarang organisasi perlu lebih adaptif, fleksibel, *entrepreneural*, dan inovatif agar mampu memenuhi tuntutan yang selalu berubah (Sarros, Cooper dan Santora, 2011).

Kajian teori dan penelitian empirik tentang kepemimpinan diawali dengan pendekatan sifat, dilanjutkan dengan pendekatan perilaku, dan terakhir berkembang pendekatan keefektifan pemimpin (Derue, Nahrgang, Wellman, dan Humphrey, 2011). Kajian-kajian tersebut sangat diperlukan untuk mencari cara-cara baru memimpin dalam kondisi dan situasi saat ini. Karena gaya kepemimpinan yang tepat pada masa lalu belum tentu relevan diterapkan pada masa sekarang.

Studi tentang gaya kepemimpinan juga dapat dimanfaatkan untuk menciptakan dan memelihara keberlanjutan bisnis (Khrisnan, 2012). Berbagai aspek perilaku pada bawahan dapat terbentuk sebagai dampak dari gaya

kepemimpinan yang diterapkan. Studi yang dilakukan Nusair, Ababneh, Bay Y., 2012) menyimpulkan adanya korelasi yang signifikan kepemimpinan transformasional dengan perilaku inovatif anggota. Perilaku pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional menjadi model dan inspirasi bagi anak buah untuk melakukan perilaku kerja. Studi yang dilakukan Nguyen dan Mohamed (2011) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan berdampak pada budaya organisasional dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) di suatu organisasi.

Fenomena tentang kepemimpinan yang terbukti berhasil mampu mengantarkan perusahaan maju di tengah lingkungan yang turbulen dan situasi krisis ekonomi adalah kepemimpinan Dahlan Iskan (DI) ketika memimpin Jawa Pos Group (JPG). Belajar dari praktik baik atas keberhasilan tersebut sangat penting untuk perusahaan dan pengayaan teori kepemimpinan. Mempertimbangkan hal tersebut, penelitian ini akan mengkhususkan pada gaya kepemimpinan Dahlan Iskan (DI) dan perannya dalam membentuk sikap dan perilaku kerja serta

dalam pengembangan budaya perusahaan di Jawa Pos Group (JPG) sehingga baik Jawa Pos sebagai perusahaan induk maupun anak-anak perusahaannya di daerah-daerah di Indonesia menjadi *market leader*.

Dari sisi perspektif kemanfaatan studi tentang kepemimpinan dan budaya organisasi pada masa mendatang penting mengingat sebagaimana yang dinyatakan Kotter bahwa baik kepemimpinan dan budaya merupakan komponen penting dalam proses perubahan (Sarros *et al.*, 2011). Pemimpin berperan penting dalam menciptakan budaya perusahaan mulai dari awal berdiri, masa pertumbuhan, dan kematangan hingga perusahaan mengalami masa-masa kemunduran. Pada masa pembentukan, pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat dalam menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Gibbin-Klein (2011) juga menyatakan bahwa pemimpin berperan penting dalam menciptakan budaya karena perilaku pemimpin akan menjadi model dalam pembentukan nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku anggota organisasi.

Terdapat banyak gaya kepemimpinan yang dilakukan para pemimpin bisnis. Jenis gaya kepemimpinan yang dilakukan ini dapat ditinjau dari beberapa perspektif. Dalam studi ini akan difokuskan pada perspektif kepemimpinan transformasional. mengingat kajian empirik memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan ini merupakan prediktor yang baik terhadap kinerja organisasi (Muchiri, Cooksey dan Walumbwa, 2012). Selama memimpin JP, DI melakukan beberapa transformasi dalam menjalankan bisnis. Kemampuan dalam melakukan transformasi di perusahaan JP dan kinerja bisnis yang diraih menunjukkan efektivitas gaya kepemimpinan yang dilakukan. Maheswara (2012: 24, 31) mengungkapkan tindakan inovatif DI dalam memimpin surat kabar, diantaranya adalah menjadikan surat kabar JP sebagai surat kabar pertama yang menggunakan komputer, sistem cetak jarak jauh dan mengubah segmen (menaikkan kelas segmen pembacanya ke segmen yang lebih tinggi), menciptakan surat kabar daerah, dan melakukan inovasi agar keluar dari krisis moneter. Catatan Pamujo (2012: 54),

wartawan yang pernah merasakan kepemimpinan DI mengungkapkan bahwa untuk menginspirasi dan mendorong munculnya kreativitas, rapat sering dimanfaatkan untuk mengembangkan *skill* dan *knowledge* serta menghargai ide anak buah. Apakah hal ini juga dirasakan oleh anggota organisasi yang lain di JP tentu perlu dikaji berdasarkan metode ilmiah agar hasilnya dapat menjadi *lesson learned* bagi calon pemimpin bisnis lainnya dan dapat memperkaya studi tentang kepemimpinan dalam situasi yang kompetitif dan mengalami perubahan secara dinamis.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk: (1) mengkaji kepemimpinan DI di Jawa Pos Group dari perspektif kepemimpinan transformasional, (2) mengkaji dampak kepemimpinan DI terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan di Jawa Pos Group, dan (3) mengkaji peran penting kepemimpinan transformasional DI dalam membentuk budaya perusahaan di Jawa Pos Group.

## II. TINJAUAN TEORI

### Kepemimpinan Transformasional

Ditinjau dari perkembangan teori kepemimpinan, studi tentang kepemimpinan berkembang seiring dengan perkembangan tantangan organisasi. Menurut Yukl (2010) perkembangan konsep kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam lima pendekatan, yaitu: (1) pendekatan sifat (*traits*), (2) pendekatan perilaku, (3) pendekatan kekuasaan-pengaruh, (4) pendekatan situasional, dan (5) pendekatan terintegrasi. Ketika lingkungan berubah secara dinamis, studi tentang kepemimpinan diarahkan pada studi tentang gaya kepemimpinan yang efektif yang mampu mendukung organisasi beradaptasi dengan situasi yang cepat berubah

Hasil penelitian Derue *et al.* (2011) menyatakan bahwa pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang relevan, dan dalam pendekatan ini kepemimpinan transformasional dinilai berkorelasi tinggi untuk memprediksi efektivitas kepemimpinan. Beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap sikap

anggota (kepuasan kerja, komitmen, keterikatan kerja), kreativitas dan keinovasian serta kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai pola yang tepat untuk menumbuhkan semangat para anggota organisasi untuk menjawab tantangan yang dihadapi dunia bisnis dan dunia kerja kontemporer (Hartanto, 2009: 504).

Perkembangan awal tentang konsep kepemimpinan transformasional diformulasikan Burn, kemudian dikembangkan oleh Bass. Studi tentang kepemimpinan transformasional ini menjadi menarik dan sering dikaji karena pengaruh dan kemanfaatannya untuk mendukung proses organisasional. Menurut Guay (2013), bahwa meskipun studi tentang teori kepemimpinan dilakukan secara ekstensif, namun studi tentang gaya kepemimpinan transformasional yang paling sering menjadi fokus penelitian.

Kepemimpinan adalah interaksi pengaruh dari pemimpin dengan pengikut, dalam konteks ini kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari pengaruh atasan terhadap bawahannya. Sejauh mana seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari pengaruhnya terhadap pengikut. Menurut Avolio *et al.* (2009) kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang mampu mengubah dan menginspirasi para pengikut untuk melakukan suatu tindakan melampaui yang diharapkan untuk kemajuan organisasi. Bahkan kepemimpinan transformasional mampu mengembangkan para pengikutnya berperilaku seperti yang dilakukan pemimpinnya (Parolini *et al.* 2009). Pemimpin karena kekuatan pengaruhnya mampu membangun konsep diri pada para pengikutnya sesuai dengan konsep diri dan misi pemimpinnya.

Pemimpin transformasional mengubah dan memotivasi pengikut dengan cara membuat pengikutnya lebih menyadari pentingnya hasil kerja, dan mendorong tercapainya kebutuhan pengikutnya pada tataran yang lebih tinggi. Ketika organisasi melakukan transformasi, keterampilan manajerial seperti kemampuan membaca laporan dan kondisi keuangan, keterampilan mengelola perusahaan, kemampuan di bidang pemasaran

yang merupakan aspek utama untuk mendukung keberhasilan organisasi, masih belum memadai untuk menjalankan transformasi (Tichy dan Devanna, 1990: 4). Pemimpin dalam kondisi seperti ini dituntut mampu menetapkan kebutuhan yang diperlukan untuk perubahan, menciptakan visi baru, membangun komitmen sehingga mampu melakukan transformasi,

Menurut Bass dan Avolio sebagaimana yang dikutip Northouse (2001) kepemimpinan transformasional mempunyai empat ciri (4 I's):

a. *Individualized Consideration* (Pertimbangan yang diindividualisasikan)

Kepemimpinan transformasional memperhatikan individu. Bahwa masing-masing karyawan itu mempunyai keunikan dan kemampuannya sendiri-sendiri. Karena itu, kepada individu tersebut diberi tantangan sendiri-sendiri yang sesuai, kesempatan untuk belajar, mendelegasikan, *coaching* dan diskusi umpan balik pengembangan perusahaan. Pengembangan dilakukan dengan kesadaran bahwa masing-masing individu berbakat dan layak untuk diberi kesempatan untuk mengembangkan diri.

b. *I*  
*Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Kepemimpinan transformasional memberikan perhatian tinggi kepada intelektual dan imajinasi dari pengikutnya. Mereka sangat menghindari status quo dan jebakan zona nyaman. Pemimpin jenis ini mendorong para pengikutnya untuk berani berimajinasi dan berkreaitivitas. Bahkan, selain logika, juga didorong untuk berani menggunakan intuisi. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional menggunakan stimulasi intelektual sebagai bagian dari pemberdayaan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki.

c. *I*  
*Inspirational Motivation* (Motivasi inspirasional)

Salah satu ciri kepemimpinan transformasional adalah kemampuan memberikan inspirasi. Seorang pemimpin yang transformasional gayanya, maka akan dapat mengatasi ancaman

dan mencari peluang untuk pembelajaran maupun pencapaian tujuan perusahaan.

(1) *Idealized Influence* (memberi pengaruh ideal)

Kepemimpinan transformasional juga bercirikan mempunyai pengaruh ideal yang sangat kuat. Para pemimpin transformasional adalah tipikal yang secara pribadi berani menyatakan bertanggung jawab terhadap apa yang telah dilakukan oleh perusahaan, sehingga pengikutnya tidak pernah berhenti untuk berkeaktifitas dan berinovasi.

Pengaruh ideal timbul karena pemimpin mampu mengartikulasikan dengan jelas visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional juga konsisten dan percaya kepada orang termasuk anak buahnya, sangat menekankan pencapaian katimbang kelemahan dan kegagalan serta hormat kepada siapapun yang menjadi anggota organisasi perusahaan.

### **Budaya Perusahaan**

Budaya perusahaan merupakan aspek penting karena berdampak pada berbagai perilaku kerja di dalam organisasi atau perusahaan. Budaya perusahaan adalah seperangkat asumsi, keyakinan, nilai-nilai, dan norma bersama yang dianut oleh anggota organisasi (Newstrom, 2011: 93). Budaya perusahaan digunakan untuk mengatur dan mengarahkan perilaku sesuai dengan fungsi yang diharapkan. Budaya juga merupakan sarana yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan dan membantu perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi lingkungan.

Wilson (2011) menyatakan bahwa budaya perusahaan dipelajari melalui interaksi dengan karyawan lain, pelatihan atau bentuk sosialisasi dan kontrol sosial yang dilakukan perusahaan.

Budaya perusahaan akan kuat jika nilai-nilai yang diyakini bersama digunakan sebagai landasan dalam bekerja. Studi yang dilakukan Iglesias *et al.* (2011) menyatakan bahwa perusahaan yang berorientasi pada pemasaran hubungan (*relationship marketing*) didukung oleh budaya yang mengarahkan anggota organisasi

pada perilaku berorientasi jangka panjang dengan pelanggan.

### **Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Budaya Perusahaan**

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dipandang tepat ketika organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan dan perubahan yang cepat. Studi yang dilakukan Xenikou and Simosi (2006) menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja bisnis. Bagaimana hal ini dapat dijelaskan? Beberapa riset sebelumnya menunjukkan bahwa adanya hubungan dan pengaruh yang kuat gaya kepemimpinan transformasional terhadap sikap kerja. Studi yang dilakukan Kathri *et al.* (2012) menunjukkan bahwa karisma yang merupakan komponen penting dalam kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan pengikut. Keahlian dan pengetahuan yang merupakan atribut dari karisma berpengaruh positif terhadap kinerja. Ini artinya bahwa organisasi dituntut melakukan perubahan, adanya gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan kepuasan kepada anak buah. Studi yang dilakukan oleh Yang dan Islam (2012) juga konsisten bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi penting yang akan mendorong pegawai atau anggota organisasi untuk bekerja keras mencapai tujuan yang ditetapkan.

Studi yang dilakukan Nguyen dan Mohamed (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap manajemen pengetahuan. Ini merupakan kondisi penting dalam pengembangan budaya. Sikap, keyakinan dan perilaku-perilaku pegawai akan lebih mudah terbentuk jika pembelajaran dalam organisasi berlangsung baik, dan ini dapat diwujudkan jika manajemen pengetahuan dikelola dengan baik di perusahaan. Adanya kepemimpinan transformasional diharapkan dapat meningkatkan manajemen pengetahuan yang nantinya akan

berdampak pada pembentukan dan penguatan budaya perusahaan. Ketika kondisi budaya kurang mendukung pada pencapaian tujuan, kepemimpinan transformasional menjadi lebih berperan (Nguyen dan Mohamed, 2011).

Ketika menghadapi tantangan perubahan, perusahaan dituntut kreatif dan melakukan inovasi agar mampu beradaptasi terhadap perubahan yang berlangsung. Perubahan faktor eksternal akibat perkembangan teknologi, persaingan global, dan perubahan politik menyebabkan perusahaan harus cepat melakukan adaptasi dalam proses bisnis. Adaptasi tidak hanya untuk proses manajemen internal, tetapi juga cara-cara dalam bersaing, cara-cara dalam melakukan pendekatan kepada pelanggan, dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia agar dapat bekerja lebih efisien dan efektif serta kreatif.

Studi yang dilakukan Cheung dan Wong (2011) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kreativitas. Studi lain juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh dalam mendukung keberhasilan di pekerjaan, dan keterikatan pegawai pada pekerjaan. Dua kondisi sikap kerja ini sangat diperlukan untuk mendukung perilaku yang efektif yang selaras dengan budaya dan kinerja organisasi. Pegawai lebih mudah diarahkan karena kepemimpinan transformasional mampu menumbuhkan kepercayaan pegawai pada pekerjaan (Schwepker *et al.*, 2013). Dalam studi lain yang dilakukan Sarros *et al.* (2011) memperlihatkan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam membentuk budaya yang kompetitif, berorientasi pada hasil, dan keinovasian.

### **Kerangka Pemikiran dan Proposisi**

Berdasarkan penelitian sebelumnya, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai perilaku dalam memimpin yang mampu melakukan perubahan dalam organisasi dengan mengajak para anggota organisasi melakukan tindakan yang melampaui yang diharapkan. Kepemimpinan ini ditandai dengan *individualized consideration*, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan *idealized influence*. Adanya keempat karakteristik tersebut memungkinkan

bawahan puas dalam bekerja, memiliki kreativitas, berorientasi pada prestasi, dan memiliki keterikatan kerja serta kepercayaan pada organisasi.

Terbentuknya keyakinan, nilai-nilai, dan kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh sebagian besar anggota organisasi perusahaan akan membentuk budaya. Berdasarkan hal tersebut, maka proposisi dalam penelitian ini dirumuskan:

1. DI dalam memimpin JPG menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan adanya pertimbangan yang diindividualisasikan, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal (kharisma) dalam mengelola bisnis.
2. Kepemimpinan DI berperan dalam membentuk sikap dan perilaku kerja yang meliputi: kepuasan kerja, kreativitas, keterikatan kerja, dan kepercayaan karyawan pada perusahaan di Jawa Pos Group.
3. Kepemimpinan DI berperan penting dalam membentuk budaya perusahaan di JPG.

## **III. METODOLOGI**

### **Rancangan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan mengkaji kepemimpinan DI di JPG dari perspektif kepemimpinan transformasional. Pendekatan kualitatif dipilih sebagai rancangan riset karena pendekatan ini memiliki fleksibilitas yang tinggi (Neuman, 2011: 149). Selain itu karena tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam yang mengungkap realitas sosial, perilaku manusia (gaya kepemimpinan) dalam kaitannya dengan sikap dan perilaku kerja serta budaya perusahaan.

Dalam konteks format penelitian, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dalam bentuk studi kasus (Bungin, 2011: 69).

### **Batasan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus yang dibatasi pada kepemimpinan DI selama memimpin JPG dari perspektif kepemimpinan

transformatif dan dampaknya pada sikap dan perilaku kerja yang meliputi kepuasan kerja, kreativitas, keterikatan kerja, kepercayaan pada organisasi yang pada akhirnya dapat membentuk budaya perusahaan. Budaya perusahaan dalam konteks penelitian dibatasi pada nilai-nilai budaya.

### Unit Analisis

Pada penelitian ini, unit yang diteliti adalah DI ketika menjadi CEO Jawa Pos Group. Sesuai dengan tujuan penelitian analisis akan difokuskan pada gaya kepemimpinan DI JPG ( di kantor pusat dan unit bisnis yang ada di bawah Jawa Pos Group di Indonesia. Informan adalah individu yang mewakili kantor pusat dan unit bisnis (pimpinan) yang secara langsung merasakan gaya kepemimpinan DI.

### Penyusunan Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini berupa kuesioner terbuka, sehingga memungkinkan informan memberikan jawaban seluas-luasnya sesuai dengan pengalaman, persepsi dan pendapatnya. Kisi-kisi instrumen yang disusun disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1  
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Indikator Pertanyaan Gaya Kepemimpinan Transformatif (Sumber: Sinem Aydogdu dan Baris Asikgil, 2011)	
Pertimbangan yang diindividualisasikan	1. Pertimbangan secara individual. 2. Perhatian pada individu
Stimulasi Intelektual	1. Adanya stimulasi intelektual. 2. Penghargaan terhadap ide kreatif 3. Mendorong bawahan menghasilkan ide
Motivasi Inspirasional	1. Adanya motivasi inspirasional dan karakter yang menginspirasi 2. Upaya memberikan inspirasi
Pengaruh Ideal	1. Adanya karisma yang menonjol 2. Perilaku karismatik
Indikator Pertanyaan Budaya Perusahaan (Newstrom, 2011)	
	1. Pengaruh pada budaya perusahaan 2. Cara membangun budaya perusahaan 3. Nilai-nilai, kebiasaan, dan kepercayaan yang ditanamkan dalam berbisnis.
	4. Nilai-nilai, kebiasaan, dan kepercayaan/pandangan tentang pekerjaan dan bisnis 5. Kontribusi pada kinerja. 6. Kunci keberhasilan
Indikator Pertanyaan Sikap dan Perilaku Karyawan Cheung & Wong (2011), Vincent-Hoper <i>et al.</i> (2012)	
	1. Kenyamanan dalam bekerja 2. Perilaku kreatif 3. Intensi turnover/ berhenti 4. kepercayaan

### Data dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari informan kunci, dan data sekunder hasil studi dokumenter. Data primer diperoleh dari informan kunci yang pemilihannya didasarkan pada beberapa kriteria:

- Berinteraksi dalam waktu yang lama, minimal 10 tahun ketika DI memimpin JPG
- Informan sebagian masih bekerja dan sebagian dipilih yang sudah keluar dari JPG.

Data penelitian diperoleh dengan; a) observasi, b) kuesioner, c) wawancara, dan studi dokumentasi.

### Uji Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan teknik triangulasi, yaitu menggunakan beberapa metode sekaligus dalam suatu penelitian yang dilakukan secara linier atau silang untuk menguji apakah data yang diperoleh dalam penelitian adalah sah dan benar. Mengacu pada Moleong (Bungin, 2011: 262) peneliti akan melakukan pemeriksaan data dan untuk meningkatkan tingkat kepercayaan peneliti, dilakukan dengan:

- Memperpanjang keikutsertaan/ keterlibatan dengan informan.
- Tekun dalam pengamatan dan melakukan berbagai cara pengumpulan data lainnya sesuai dengan rancangan.
- Triangulasi sumber data  
Cara ini dilakukan dengan membandingkan data-data hasil pengamatan dengan data yang diperoleh dari informan, membandingkan hasil wawancara dengan kuesioner atau isi suatu dokumen lain yang berkaitan.
- Triangulasi metode yang dilakukan dengan strategi pengecekan terhadap informasi yang diperoleh dengan metode yang berbeda.

Validitas dan reliabilitas data menurut Neuman (2011 : 149) dapat dilakukan dengan beberapa cara triangulasi, diantaranya adalah triangulasi pengukuran, triangulasi peneliti, triangulasi teori dan triangulasi metode. Mengacu pada pendapat Newman (2011: 149) tersebut, dalam penelitian ini triangulasi dilakukan melalui



triangulasi teori dan triangulasi metode. Triangulasi teori dilakukan dengan melihat teori gaya kepemimpinan dan budaya dari beberapa konsep teori yang relevan dengan topik. Triangulasi metode dilakukan dengan cara penggunaan berbagai metode pengumpulan data, di mana data penelitian yang digunakan untuk analisis diperoleh dari hasil tiga metode yang berbeda, yaitu: kuesioner, wawancara dan observasi atau dokumenter.

#### Teknik Analisis Data

Mengingat data kualitatif menghasilkan data dalam jumlah yang besar, maka langkah pertama yang harus dilakukan dalam analisis data adalah pengkodean dan pengelompokan (Sekaran dan Bougie, 2010 : 372). Melalui pengkodean, data kualitatif dapat dikurangi, diatur dan diintegrasikan ke dalam bentuk teori.

Proses intepretasi akan dilakukan mengikuti pola teori yang disusun berdasarkan kajian sebelumnya yang disusun dalam proposisi penelitian. Dalam hal ini akan dilakukan triangulasi metode dan teori sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Proposisi 1: Dalam Menjalankan Kepemimpinan DI Menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional

Mengacu pada pendapat Newman (2011: 149) triangulasi dilakukan melalui triangulasi metode dan teori. Hasil triangulasi disajikan pada Tabel 2

Tabel 2  
Triangulasi Atribut Pertimbangan yang Diindividualisasikan

Atribut/ Indikator	Hasil kuesioner	Hasil wawancara	Data Sekunder	Hasil Analisis
Pertimbangan secara individual.	100% menjawab ya	88,9% menjawab ya.	100% *)	Valid
Perhatian pada individu	100% menjawab ya	100% menjawab ya		Valid

Berdasarkan Tabel 2 dan dengan menggunakan data sekunder yang menjadi parameter untuk triangulasi (Penelitian Seseli dan Sutanto, 2013) mengenai persepsi gaya kepemimpinan Dahlan Iskan di Jawa Pos yang menggunakan 4 informan yang seluruhnya (100 %) mengungkapkan bahwa DI sangat dekat dengan pengikutnya, mengenal nama serta karakter para pengikutnya. Perhatian individual juga dilakukan dalam bentuk membagi makanan (Pamujo, 2012: 107), menjadi sopir mengantar karyawannya (JTO, 2013, 77). Berdasarkan hasil triangulasi metode ini, maka disimpulkan bahwa DI menerapkan pertimbangan yang diindividualisasikan selama memimpin JPG.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa DI memenuhi salah satu atribut dalam kepemimpinan transformasional, yakni pertimbangan yang diindividualisasikan.

Atribut berikutnya dari kepemimpinan tranformasional adalah stimulasi intelektual yang dalam penelitian ini diukur dari 3 pertanyaan, yaitu: 1) adanya stimulasi intelektual, 2) penghargaan terhadap ide kreatif, dan 3). Jawaban atas pertanyaan 1 dan 2 disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3  
Triangulasi Atribut Stimulasi Intelektual

Atribut/Indikator	Hasil kuesioner	Hasil wawancara	Data Sekunder	Hasil Analisis
Adanya stimulasi intelektual	100% informan menjawab ya	100% informan menjawab ya	JTO (2013) dan Agung Pamujo (2012)	Valid
Penghargaan terhadap ide kreatif	100% informan menjawab ya	88,9% menjawab Ya	100% *)	

Hasilnya menunjukkan semua data valid. Data sekunder yang menunjukkan adanya stimulasi intelektual ini juga valid, hal ini dibuktikan dengan upaya yang dilakukan DI untuk menstimulasi intelektual. Dari data sekunder beberapa stimulasi intelektual yang dilakukan antara lain: “Garansi Antisalah” yang diluncurkan tahun 1991 untuk menantang Pembaca Jawa Pos

yang berhasil menemukan kesalahan berita Jawa Pos. Pembaca yang menemukan kesalahan tata bahasa, salah grafis, salah teks grafis, salah foto, dan salah teks foto). Ide ini diikuti dengan upaya redaksi melakukan pengendalian kualitas (akurasi tulisan, tata letak, dan lain-lain) (JTO, 2013:26). Pada tahun tersebut juga diinisiasi cetak jarak Jauh dengan konsep *remote printing* (2013: 65). Pada 1997 menginisiasi ide koran model *broadsheet* untuk merespon krisis moneter (Jawa Pos berubah dari 9 kolom menjadi 7 kolom).

Penghargaan terhadap ide kreatif dilakukan melalui rapat “kuis berhadiah” bagi yang punya ide kreatif (Pamujo, 2012: 49). Bentuk penghargaan lain yang diberikan Di berupa pujian, promosi, hadiah material dan lain-lain.

Atribut ketiga dari kepemimpinan transformasional adalah Motivasi Inspirasional. Indikator dari atribut ini adalah adanya motivasi inspirasional dan karakter yang menginspirasi. Triangulasi data dari kuesioner dan wawancara serta data sekunder yang relevan disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4  
Triangulasi Atribut Motivasi Inspirasional

Atribut/ Indikator	Hasil kuesioner	Hasil wawancara	Data Sekunder	Hasil Analisis
Adanya motivasi inspirasional	100% informan menjawab ya	100% informan menjawab ya	JTO (2013:xii); Seseli dan Sutanto (2013)	Valid
Karakter yang menginspirasi	100% informan menjawab ya	77,8 % menjawab Ya	100%	Valid

Data sekunder yang relevan menyatakan bahwa “Sosok Dahlan Iskan adalah inspirasi. Inspirasi di dunia jurnalistik bagi wartawan, inspirasi di dunia manajemen bagi para pengelola media, inspirasi bisnis bagi pemimpin media di JPG...” (JTO, 2013: 49). Dokumen lain, yakni hasil studi Seseli dan Susanto (2013) mengungkapkan bahwa anak buah DI menjadi termotivasi untuk bekerja keras, mengembangkan diri dan berkorban untuk perusahaan sebagaimana yang dilakukan DI.

Berdasarkan hasil kuesioner, wawancara dan data sekunder menunjukkan 100 % valid.

Dalam hal karakter yang menginspirasi hasilnya juga valid karena dari tiga metode 96,3 % hasilnya DI memiliki karakter yang menginspirasi. Dokumen lainnya menunjukkan bahwa motivasi yang menginspirasi seluruh karyawan kelihatan pada saat JPG mengatasi krisis akibat krisis ekonomi. Karyawan berkomentar:

*”Saya akan pasrah dan ikut apa yang diputuskan pimpinan. Dalam keadaan bahaya seperti ini, kita perlu satu komando. “saya percaya pak Dahlan bisa menjadi Sinbad”* (Dahlan dan kawan-kawan, 2000)

Dalam kondisi tersebut DI menyampaikan:

*“...pertama-tama saya akui bahwa keadaan sulit di JPG tersebut semuanya akibat kesalahan saya. Yakni karena saya begitu ekspansif. Karena itu, saya memutuskan menghukum diri sendiri. Yakni gaji saya dipotong 25%. Saya tidak akan menggunakan handphone selama krisis. .... Saya juga akan membayar rekening telepon di rumah, meski pada dasarnya lebih banyak saya pakai untuk interlokal untuk mengurus anak perusahaan. Saya juga putuskan tidak akan beli baju, sepatu, tidak akan keluar negeri, tidak akan naik pesawat kelas bisnis, dan tidak akan ganti kacamata sekalipun. ...karena ada usul dari karyawan, mobil sedan Mercy L-1-JP dikendalikan.* (Sumber: Dahlan dan kawan-kawan, 2000)

Indikator keempat dari kepemimpinan transformasional adalah pengaruh yang diindividualisasikan. Hasil triangulasi metode disajikan pada Tabel 5

Tabel 5  
Triangulasi Atribut Pengaruh yang Ideal

Atribut/ Indikator	Hasil kuesioner	Hasil wawancara	Data Sekunder	Hasil Analisis
Adanya karisma	100% informan menjawab ya	100% informan menjawab ya	100% Ya, dan terdapat karakter atribut yang relatif sama	Valid
Perilaku karismatik dalam kepemimpinan	100% informan menjawab ya	100 % menjawab Ya dengan menunjukkan karakternya		Valid

Data sekunder yang relevan mengenai pengaruh ideal diungkap dalam penelitian Seseli dan Susanto (2013) yang dari analisisnya mengungkapkan bahwa 4 informan yang sekarang sudah tidak bekerja di JPG menyatakan bahwa DI memenuhi kepemimpinan yang kharismatik. Hal ini dapat dilihat dari aspek artikulasi visi yang kuat ketika memimpin yang dirasakan anak buah, adanya relasi yang dekat dan terbuka dengan pengikut, motivasi yang kuat dari pengikut untuk menirukan cara berpikir dan perilaku DI, rasa hormat yang tinggi, loyal, dan taat dari anak buah yang bersumber dari keteladanan DI. Komitmen terhadap kualitas, idealisme dan kerja keras merupakan atribut yang kuat yang membuat karyawan hormat (Nasyiah, 2012). Karakter DI adalah kerja keras, fokus, rendah hati, dan disiplin. Dalam penelitian ini karakter yang menonjol adalah keikhlasan, gagasan yang *genuine*, tegas, percaya diri, kerja keras, cerdas, fokus, keteladanan dan bimbingan yang diberikan kepada anak buah. Studi yang dilakukan Seseli dan Susanto (2013) adalah fokus, bersemangat, sederhana, dan mampu berelasi dengan baik dengan anak buah.

Berdasarkan hasil triangulasi dapat disimpulkan bahwa DI menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam perspektif perkembangan teori kepemimpinan dipandang sebagai teori kepemimpinan baru (Khatiri *et al*, 2012). Terdapat 4 indikator utama dari kepemimpinan transformasional, yakni: pertimbangan yang diindividualisasikan, stimulasi intelektual, memotivasi yang menginspirasi, dan pengaruh ideal. Keempat indikator ini dilakukan DI selama memimpin JPG.

Pertimbangan yang diindividualisasikan tercermin dari perhatian pemimpin terhadap anak buah secara individual dari sisi karakter dan kemampuan (Nothouse, 2001). Pemimpin yang memberikan pertimbangan yang diindividualisasikan akan memperhatikan kebutuhan pengembangan anak buah dan memberikan dukungan agar anak buah berhasil (Gregory *et al*, 2011). Jika dikaitkan dengan hal tersebut, apa yang dilakukan DI menunjukkan adanya pertimbangan yang diindividualisasikan ketika memimpin. Hasil analisis data yang

dilakukan juga mengungkapkan bahwa DI sangat akomodatif terhadap perbedaan individu, memperhatikan potensi individu dan memberikan perlakuan sesuai dengan kondisi pribadi masing-masing. DI melayani dan menghargai anak buah sesuai dengan karakternya. Selain itu DI berusaha mempelajari karakter dan kompetensi masing-masing anak buahnya terutama yang menduduki posisi kunci serta memberikan solusi secara berbeda pada masing-masing individu. Dalam upaya pengembangan DI memberikan arahan kepada anak untuk mengaktualisasikan kemampuan dan potensinya, mampu memilih dan menempatkan orang dengan tepat, serta memperhatikan bawahan yang paling rendah. Berdasarkan hal ini maka apa yang dilakukan DI menguatkan bahwa DI melakukan pertimbangan yang diindividualisasikan dalam memimpin.

Kesempatan untuk berkembang dan pengembangan yang dilakukan anak buah didukung DI. DI memberikan kesempatan berkembang kepada orang-orang yang punya kompetensi dan keunikan sesuai dengan tantangan bisnis atau pekerjaan yang dihadapi. Contoh: LM ditempatkan di Jawa Pos Agri, ZM yang sebelumnya *type writer* menjadi wartawan dan kemudian memimpin Kaltim Pos, penempatan LK dari kartunis sebagai pimpinan redaksi, dan lain-lain. DI juga memberikan kesempatan kepada AA maupun yang lainnya untuk merealisasikan ide. Ide-ide yang gagal dipandang sebagai “biaya sekolah” sehingga anak buah dapat belajar dari kegagalan. Dukungan berupa bimbingan ketika anak buah mengalami kegagalan merupakan cerminan dari adanya pertimbangan individual. Atribut DIS (nama untuk kode wartawan Dahlan Iskan) yang kemudian disingkat *Dahlan Itu Sekolah (an)* (JTO, 2013: xi) dan komentar dari informan bahwa sekolah dan bergurunya dari DI (Informan AA) menunjukkan bahwa penalaran DI cukup kuat kepada anak buah.

DI juga memberikan bimbingan jurnalistik kepada wartawan baru secara langsung ketika mengedit dan menulis berita. Berikut kutipan hasil wawancara dengan Informan 06 (RB):

“Saya juga pernah beberapa kali saat mengedit dan membuat lead, tiba dipanggil oleh pak Dahlan “eh kamu coba duduk di sebelah. Eh bagaimana kalau begini?” saya boleh membantah beliau asal dengan alasan rasional. Tetapi pak Dahlan selalu bisa merumuskan tulisan *journalistik* menjadi lebih cair karena pengalaman beliau sudah panjang”.

Lahirnya ide “Garansi Antisalah” merupakan bentuk *couching* yang diberikan. Untuk memberikan pembelajaran kepada anak buah dalam kejadian ini DI mengevaluasi dan mencoret dengan spidol merah kesalahan-kesalahan penulisan di pemberitaan di JP dan kemudian memasang di papan pengumuman. Dari hal ini anak buah belajar bagaimana harus bekerja cermat dan tidak melakukan kesalahan.

Apa yang dialami dari informan dan informasi pendukung dari data sekunder ini menguatkan bahwa DI menerapkan pertimbangan yang diindividualisasikan. Menurut Nahavandi (2009) bahwa pemimpin yang memiliki pertimbangan yang diindividualisasikan tidak segan-segan bersedia melatih pengikutnya, memberikan saran dan menegur untuk mengembangkan anak buah.

Indikator kedua dari kepemimpinan transformasional adalah stimulasi intelektual. Dalam penelitian ini juga diketahui bahwa DI melakukan stimulasi intelektual. Menurut Nahavandi (2009), pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional akan menstimulasi intelektual para pengikutnya. Pemimpin akan mendorong dan memberikan kesempatan kepada pengikut untuk mengembangkan ide dan berpikir untuk kemajuan organisasi. Pemimpin transformasional mampu dan mau menunjukkan beberapa cara baru kepada pengikutnya, melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan, dan memberikan kesempatan kepada anak buahnya untuk melihat, memikirkan, dan menyelesaikan berbagai persoalan dengan maksud agar terjadi pembelajaran pada anak buahnya. Dalam penelitian ini DI menunjukkan ciri-ciri sebagaimana tersebut. Misalnya melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan Berikut

adalah ungkapan dari hasil wawancara dengan MH (Informan 02)

“Misalnya pada saat rapat, beliau tidak serta merta mempunyai jawaban dari masalah yang ada tetapi beliau memulai dengan menuliskan rumusan masalah yang dijelaskan oleh anggota rapat, kemudian menjaring solusinya. Semua solusi dikumpulkan lalu dibobotkan dan kemudian baru memilah solusi mana yang paling mungkin digunakan. Cara-cara seperti itu benar-benar menginspirasi kami, dengan cara *bottom up* yang digunakan oleh beliau. Tetapi tidak begitu saja dilepas oleh beliau”.

Stimulasi intelektual terjadi jika pemimpin mampu membantu anak buahnya menjadi lebih kreatif dan inovatif. Data pendukung menunjukkan beberapa kreativitas yang lahir saat mengatasi krisis antara lain (Dahlan, dkk., 2000) :

- a. Pembubaran Departemen Pemasaran, kecuali bagian pelayanan (Direktur pemasaran dialihkan ke proyek lain. Tenaga-tenaga di Departemen Pemasaran di-BKO-kan ke departemen lain.
- b. Departemen iklan diperbanyak. Selain dari tenaga di Departemen Pemasaran, karyawan Bagian Keuangan juga ditempatkan di Departemen Iklan untuk meningkatkan pendapatan iklan.
- c. Diadakan proyek *partnering*. Tenaga-tenaga redaksi yang nganggur karena halaman koran berkurang dari 24 halaman menjadi 16 halaman menjadi *partner* karyawan bagian iklan.
- d. Kelebihan karyawan di bagian percetakan akibat berkurangnya cetak, dipindah ke pabrik kertas.
- e. Penghematan di berbagai bidang.
- f. Menarik beberapa wartawan di luar negeri dan menutup kantor biro di berbagai daerah kecil.
- g. Berubahnya wajah koran JP menjadi *broadsheet* Muda yang *dilaunching* sebagai koran gaya Amerika.
- h. Lahirnya “Seven Rad” (7 Koran radar yang kemudian berkembang terus hingga saat ini.
- i. Program Tekat Sayang, program untuk anak-anak tujuannya pembauran antara pribumi dan Tionghoa.

j. Adanya Dewan Pembaca untuk mendapatkan masukan bagi perbaikan kualitas surat kabar.

Dalam memimpin DI menggunakan beberapa pendekatan untuk menstimulasi ide sehingga melahirkan kreativitas. Menurut Cheung dan Wong (2011) kepemimpinan transformasional dapat melahirkan kreativitas ketika pimpinan memberikan dukungan. Menurut Amabile *et al.* (2004) terdapat dua bentuk dukungan yang dapat dilakukan, yaitu dukungan tugas dan dukungan emosional. Dukungan tugas berupa bantuan ketika anak buah menetapkan tujuan, dukungan terhadap tim kerja, pengakuan terhadap kontribusi yang diberikan anak buah dalam memajukan perusahaan, pemberian umpan balik yang konstruktif, menunjukkan kepercayaan diri pada anak buah, dan menciptakan keterbukaan bagi munculnya ide-ide baru. Beberapa bukti dari hasil wawancara menguatkan bahwa kondisi tersebut dilakukan oleh DI ketika memimpin.

*“Pak Dahlan dalam redaksi selalu memancing ide dan mampu memancing wacana. Tidak peduli siapapun orangnya, maka ide itu akan dilaksanakan” (wawancara dengan Informan 01 LK)*

*Saya juga pernah mendapat pujian dari beliau. Pabrik kertas PM2 dalam setahun tidak bisa top speed, dalam setahun hanya bisa setengah produksi. Barulah ketika saya masuk setengah tahun kemudian, kami selesaikan pelan-pelan, diskusi bermacam-macam, sampai akhirnya pabrik temprina bisa top speed sampai 250ton/hari. Langsung saya di sms singkat sekali “mas huda, mas hartono, mas cahyo, anda hebat!” simple kan? Tetapi itu rasanya mak nyes. (wawancara dengan Informan 02 MH).*

*Pak Dahlan tidak pernah marah gara-gara idenya ditentang, justru yang lebih sering adalah berterimakasih*

Upaya yang dilakukan DI untuk menstimulasi intelektual adalah melalui penciptaan forum/ diskusi baik di tingkat unit/ bagian hingga di tingkat *corporate* yang melibatkan semua karyawan (diskusi akbar), memberikan hadiah, tantangan dan kesempatan untuk mencoba serta mendorong berpikir lateral.

Dalam forum DI mendorong munculnya kreativitas dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang punya ide positif bagi perkembangan perusahaan. Bentuk penghargaan yang diberikan DI dapat berupa gaji, bonus, perjalanan ke luar negeri, studi banding, kesempatan berdiskusi dengan DI sambil jalan-jalan, promosi dan lain-lain.

Bentuk dukungan emosional atau dukungan relasional menurut Cheung dan Wong (2011) berupa kerjasama yang baik yang dilandasi kepercayaan. Berikut adalah hasil wawancara dengan Informan 02 (MH)

*“....beliau mampu memberikan kepercayaan yang utuh pada anak buah, termasuk saya. Kalau sudah memberikan kepercayaan ya sudah benar-benar dipercaya untuk menyelesaikan masalah. Jadi ketika beliau memberikan kepercayaan penuh, kami sebagai yang diberi kepercayaan penuh merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan masalah tersebut.*

Hasil penelitian ini juga menunjukkan upaya DI dalam menstimulasi intelektual dilakukan dengan pemberian tantangan, tugas baru, ruang untuk berkreasi dan bimbingan secara informal merupakan bentuk dukungan emosional. Dari data sekunder mengungkapkan ketika JTO yang masuk kantor naik sepeda karena motornya rusak, dan DI ingin membantu dengan menulis memo ke Direktur Keuangan, namun memo tersebut tidak dipenuhi karena karyawan baru belum boleh mengambil kredit. DI mencari solusi dengan meminta Redaktur Senior dengan cara lain.

Atribut ketiga dari kepemimpinan transformasional adalah adanya motivasi yang menginspirasi. Hasil analisis menunjukkan valid, bahwa DI melakukan motivasi yang menginspirasi. Menurut Cheung dan Wong (2011) motivasi yang menginspirasi ditandai dengan kemampuan dalam mendorong bawahan melakukan melebihi yang diharapkan. Kemampuan memotivasi yang menginspirasi timbul pemimpin memberikan keteladanan dan mampu mengartikulasikan visi dengan baik kepada anak buah (Northouse, 2001).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa cara yang dilakukan DI seperti kerja keras, memimpin orang, memelihara partner, berpikir akal sehat, menyelesaikan masalah dan konflik serta membangun semangat tim menginspirasi dalam bekerja. Hasil ini konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan artikulasi visi yang kuat dari DI adalah kerja keras (Seseli dan Sutanto, 2013).

Keteladanan berupa konsistensi antara apa yang dikatakan dengan yang dilakukan berpengaruh yang kuat terhadap anak buah. Kemampuan DI dalam mengartikulasikan visi yang mampu menginspirasi anak buah didukung oleh hasil penelitian Seseli dan Sutanto (2013). Dalam studi tersebut disimpulkan bahwa DI mengartikulasikan visi kepada para bawahannya dengan menunjukkan keteladanan dan menanamkan nilai-nilai bekerja keras. Keteladanan menjadi motivator bagi anak buah untuk mengikuti dan mencontoh cara DI.

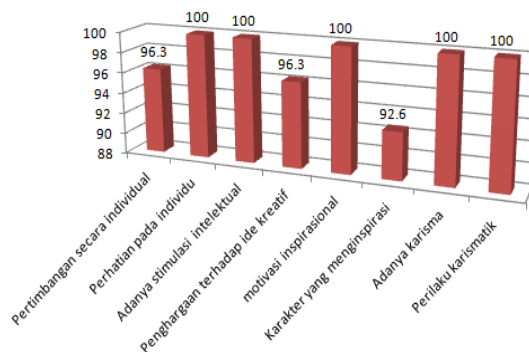
Atribut ke empat dari kepemimpinan transformasional adalah pengaruh ideal (karisma). Pengaruh ideal menjadikan pemimpin dihormati, dipercaya, dan dikagumi. Pemimpin yang memiliki kharisma memiliki kemampuan untuk terlibat dalam aktivitas pekerjaan, sehingga memiliki pengaruh yang efektif. Kepercayaan anak buah muncul karena pemimpin percaya pada bawahan. Dalam penelitian ini, para karyawan menyatakan adanya kharisma pada DI. Adanya kharisma ini membuat anak buahnya merasa enggan dan “sangat tertekan” (tidak nyaman) ketika tugas yang dilaksanakan tidak berjalan dan tidak membuahkan hasil. Studi yang dilakukan Seseli dan Sutanto (2013) mengungkapkan bahwa kharismatik DI ditunjukkan dari beberapa atribut yakni:

(1) Artikulasi visi dimana DI mengartikulasikan visinya pada pengikut dengan menunjukkan teladan dan menanamkan nilai-nilai kerja keras, fokus, bersungguh-sungguh dan dinilai sebagai panutan, inspirator dan motivator. Hal ini tercermin dari Jawaban yang muncul diantaranya adalah “*Mengikuti contoh yang diberikan, berusaha ikut kerja keras, disiplin, dan bersih* (Jawaban LM) dan *Disiplin, Kerja*

*keras, inovatif, sungguh-sungguh* (Jawaban YP).

- (2) Output pengikut  
Pemimpin yang memiliki kharisma dapat dilihat dari sikap pengikut yang hormat, loyal, menghargai, dan taat.
- (3) Adanya karakter yang menonjol, yakni pekerja keras, tegas, lugas dan tegas, sedikit bicara banyak kerja. Pernyataan informan AA tentang hal ini menguatkan adanya kharisma dan sumber kharisma DI.

Berdasarkan analisis, dapat disimpulkan bahwa DI menerapkan gaya kepemimpinan transformasional ketika memimpin JPG. Jika divisualisasikan dari empat atribut (masing-masing atribut dicerminkan oleh dua indikator) hasilnya menunjukkan bahwa seluruh informan maupun data sekunder menyatakan bahwa indikator tersebut ada (100%), sedangkan 3 indikator yang lain persentasi informan dan data sekunder menunjukkan  $\geq 92,6\%$  menyatakan indikator atribut kepemimpinan transformasional tersebut ada pada DI (Gambar 1)



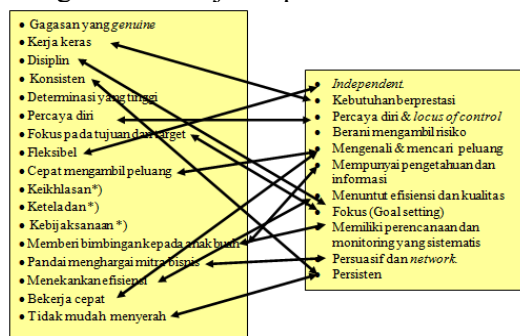
Gambar 1 Profil Kepemimpinan

Hal yang menarik berdasarkan hasil triangulasi yang dilakukan adalah bahwa aspek kharisma sangat kuat dalam kepemimpinan DI. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Seseli dan Sutanto (2013) yang menyimpulkan adanya kepemimpinan kharismatik dari DI. Jika dikaitkan dengan studi Kathri et al. (2012) yang menggunakan istilah *the great transformational leadership*, sepertinya kepemimpinan DI lebih tepat menggunakan istilah gaya kepemimpinan ini. *The great transformational leadership* adalah



kepemimpinan transformasional yang didukung dengan kharisma dan visi yang kuat.

Jika ditinjau lebih lanjut tentang sumber karisma DI adalah karena DI mempunyai gagasan yang *genuine*, kerja keras, disiplin, konsisten, determinasi yang tinggi, percaya diri, fokus pada tujuan dan target, fleksibel, cepat mengambil peluang, keikhlasan, keteladan, kebijaksanaan, dan senantiasa memberikan bimbingan kepada anak buah (melakukan penalaran), pandai dalam menghargai mitra bisnis. Selain itu Di menekankan pada efisiensi dan bekerja cepat, serta tidak mudah menyerah. Karakteristik ini jika ditinjau dari karakter entrepreneur terdapat korelasi. Menurut Gomezelj dan Kusce (2013) karakteristik personal *entrepreneur* adalah: memiliki hasrat untuk bebas, mempunyai kebutuhan berprestasi, percaya diri, memiliki *locus of control*, berani mengambil risiko, mengenali peluang, dan mempunyai pengetahuan dan informasi, Studi Mascarell dan Garzon (2013) menyatakan bahwa dari 30 kompetensi *entrepreneur* pada hakekatnya dapat dikelompokkan pada kompetensi berikut: (1) mencari dan berinisiatif mendapatkan peluang, (2) berani mengambil risiko, (3) menuntut efisiensi dan kualitas, (3) persisten, (4) komitmen pada kontrak, (5) mencari informasi, (6) goal setting, (7) memiliki perencanaan dan monitoring yang sistematis, (8) persuasi dan *network*, (9) bebas dan percaya diri. Jika atribut tersebut dikorelasikan dengan hasil wawancara dan budaya yang dikembangkan DI, dapat dibuat peta korelasi sebagaimana disajikan pada Gambar 2



Keterangan : \*) Tidak ada para atribut *entrepreneur*

Gambar 2 Korelasi Karakter DI dengan Karakter *Entrepreneur*

Berdasarkan analisis korelasional tersebut menunjukkan bahwa hampir semua atribut *entrepreneur* dimiliki oleh DI. Bahkan beberapa karakter DI seperti keikhlasan, keteladanan, dan kebijaksanaan merupakan suatu kelebihan yang dalam aspek kewirausahaan hal tersebut tidak dimasukkan sebagai atribut (karakter) penting. Ini artinya bahwa DI memiliki karakter sebagai *entrepreneur*. Atas dasar hal ini, maka DI adalah pemimpin yang tidak hanya menggunakan kepemimpinan transformasional, namun juga seorang *entrepreneur*, sehingga dalam penelitian ini dapat dikatakan DI menerapkan **En-Transformational Leadership** (*Entrepreneurial Transformational Leadership*).

Mengkaji atas kepemimpinan dan karakter DI dapat disimpulkan bahwa DI dalam menjalankan kepemimpinan menerapkan 4 I (*Individualized consideration Instlectual stimulation, Inspirational motivation, Idealized influence*). Sebagai pemimpin DI mempunyai karakter dan kebiasaan 12 K SEMU, yakni:

- (1) Kerja keras dan cepat.
- (2) Kedisiplinan
- (3) Konsisten
- (4) Kepercayaan diri
- (5) Konsentrasi pada tujuan (Fokus)
- (6) Keluwesan (Fleksibel)
- (7) Kenali peluang.
- (8) Keikhlasan
- (9) Keteladan
- (10) Kebijaksanaan.
- (11) Kreatif
- (12) Kemitraan yang baik.
- (13) Sumber penalaran
- (14) Efisien.
- (15) Mentoring an bimbingan
- (16) Ulet.

**Pembahasan Proposisi 2: Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan DI mampu membentuk sikap dan perilaku kerja seperti kepuasan kerja, kreativitas, keterikatan kerja, dan kepercayaan karyawan pada perusahaan JPG.**

Berdasarkan analisis data dan triangulasi yang dilakukan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan DI mampu membentuk sikap dan perilaku kerja utamanya pada kreativitas dan kepuasan kerja, sedangkan pada keterikatan kerja hanya pada tingkatan cukup dan untuk dampak pada kepercayaan karyawan pada perusahaan hasilnya kurang valid (hanya didukung data kuesioner).

Aspek kreativitas merupakan *output* organisasi yang menonjol dari kepemimpinan DI. Dukungan data sekunder yang menguatkan hal ini cukup banyak. Wujud kreativitas dari kepemimpinan DI ini menjadi faktor yang berkontribusi besar terhadap kemampuan JPG dalam menghadapi krisis moneter dan berkembang terus hingga JP koran mencapai omset 350.000.000 dan bertumbuhnya unit bisnis baru di JPG. Cara-cara yang dilakukan JPG ketika krisis yang dipimpin oleh DI sebagaimana diuraikan sebelumnya merupakan bukti banyaknya kreativitas yang dihasilkan. Hasil ini menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Sarros *et al.* (2008) yang menunjukkan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam dan inovasi.

Studi lain tentang dampak gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas menunjukkan hasil yang konsisten jika pemimpin mampu memfasilitasi anak buah untuk mengembangkan ide dan inovasi. Kondisi ini akan muncul jika pemimpin memiliki karisma, jika tidak maka kreativitas tidak akan terwujud. Studi yang dilakukan Cheung dan Wong (2011) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kreativitas. Pemimpin transformasional yang mampu mengartikulasikan visi dan stimulasi intelektual serta mampu menunjukkan cara-cara mencapai tujuan, mampu memberikan contoh, menetapkan standar kinerja yang tinggi, kepercayaan diri serta ketegasan memungkinkan anak buah berkreasi untuk berkontribusi bagi kinerja perusahaan. Ini dapat menjelaskan bagaimana peran kepemimpinan transformasional

DI berdampak bagi berkembangnya kreativitas anak buah.

Adanya pertimbangan yang diindividualisasikan yang diterapkan DI memungkinkan anak buah mengembangkan potensi yang dimiliki dan terdorong untuk mengembangkan dirinya karena pimpinan punya perhatian terhadap kemampuan dan karakter. Hal ini sesuai dengan studi yang dilakukan oleh Gu dan Chen. Melalui pertimbangan yang diindividualisasikan, pemimpin transformasional menunjukkan perhatian, empati dan dukungan (Gong *et al.*, 2009). Kondisi seperti ini dirasakan oleh anak buah DI ketika memimpin sebagaimana yang disampaikan informan RB pada saat wawancara “*beliau menjadi penyemangat di manapun*”. Lebih lanjut Informan LM dalam kuesionernya menyatakan:

*“Ya ide-ide kreatif muncul karena ada pimpinan yang memberi contoh dan juga sangat mendorong munculnya kreativitas di kalangan karyawan, maka kreativitas itu muncul dengan sendirinya. Karyawan punya ide-ide sendiri dan ide itu bisa diwujudkan tanpa hambatan, misal untuk kegiatan-kegiatan offprint. Bahkan kadang DI juga tidak tahu bahwa karyawan punya ide tertentu dan sudah diwujudkan, tahu-tahu kegiatan sudah berjalan”.*

Dampak lain dari kepemimpinan transformasional yang dilakukan DI adalah pada sikap kerja, khususnya kepuasan atau kenyamanan dalam bekerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat 77,8% dari informan yang merasa senang dan puas, dan 100 % dari yang diwawancarai menunjukkan puas. Ini berarti bahwa kepemimpinan DI mampu dirasakan memuaskan bagi anak buahnya. Studi yang dilakukan Seseli dan Sutanto (2013) mengungkapkan bahwa nilai kebersamaan dan kekeluargaan merupakan atmosfer Jawa Pos yang pasti sangat dirindukan semua mantan karyawan Jawa Pos pada masa kepemimpinan DI. Pada masa kepemimpinan DI berlama-lama di kantor tidak masalah. Bahkan pengikut mengakui bahwa terasa aneh apabila mereka lebih banyak menghabiskan waktu di rumah daripada di



lapangan atau kantor. Kondisi ini merupakan indikasi bahwa kepemimpinan DI dapat memberikan nyaman pada karyawan. Sumber yang lain menyatakan bahwa Dahlan Iskan memiliki ciri karismatik yang berusaha untuk memastikan bahwa para bawahannya merasa nyaman dalam bekerja, seperti di rumah mereka sendiri (Irawanto, 2008).

Mengapa kepemimpinan DI mampu menciptakan kepuasan dan kenyamanan dalam bekerja, hal ini dapat dijelaskan dari penelitian sebelumnya yang mengungkapkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Menurut Yang dan Islam (2012) pemimpin yang menggunakan gaya transformasional memiliki kemampuan menginspirasi karyawan dan mampu menularkan semangat antusiasme dan energik ketika melaksanakan aktivitas membuat anak buah juga antusias dan senang dalam bekerja. Antusiasme DI ini bahkan mampu mempengaruhi orang lain sebagaimana yang dituliskan Suwandono:

*“Meski waktu bertemu Dahlan Iskan tidak lama, saya dapat merasakan adanya gejolak dalam diri. Tiba-tiba fighting spirit saya terbakar hebat. Beberapa kolega merasakan hal serupa. Kemampuan menularkan semangat itu sangat diperlukan ....*

*“ (Lamade dan Budijanto, 2012).*

Kondisi sebagaimana tersebut di atas menyebabkan orang-orang senang bekerja di JPG meski mendapat target yang ketat. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Kathri *et al.* (2012) yang menyimpulkan bahwa karisma yang merupakan komponen penting dalam kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan pengikut.

Dampak terhadap keterikatan kerja nilainya cukup, artinya bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan belum cukup kuat dalam membentuk keterikatan kerja pada semua karyawan. Hasil ini agak berbeda dengan studi sebelumnya yang mengungkapkan bahwa pengaruh yang ideal (kharisma) dan stimulasi intelektual berhubungan signifikan positif dengan timbulnya

emosi positif, tujuan personal. Studi lain juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan visioner berkorelasi dengan kepuasan kerja, komitmen, dan keterikatan kerja dan keinginan berpindah kerja (Attridge, 2009 dalam Vincent Hoper *et al.*, 2012). Perbedaan hasil ini juga bisa terjadi karena perbedaan persepsi tentang konsep keterikatan kerja dan kondisi budaya organisasi. Di JPG jika karyawan yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan akan merasa tidak nyaman, dan mengundurkan diri dari perusahaan.

Dampak lain dari kepemimpinan transformasional adalah kepercayaan karyawan pada perusahaan. 88,9 % jawaban informan melalui kuesioner menjawab percaya pada perusahaan. Sayangnya data ini tidak dapat ditriangulasikan dengan hasil wawancara yang tidak diungkapkan oleh informan, sehingga dari sisi validitas datanya kurang baik. Pertanyaan pada saat penelitian sebenarnya diberikan oleh peneliti kepada informan, namun jawab yang diberikan tidak mencakup masalah ini. Jika pembahasan atas hasil ini didasarkan pada jawaban kuesioner saja, maka hasilnya mendukung penelitian sebelumnya tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan karyawan. Hasil penelitian lain tentang kepemimpinan DI juga menunjukkan bahwa para pengikut di bawah kepemimpinan DI percaya dan loyal (Seseli dan Sutanto, 2013).

### **Pembahasan Proposisi ketiga: “Kepemimpinan DI berperan penting dalam membentuk budaya perusahaan di Jawa Pos Group”.**

Kepemimpinan DI diakui (dari 100 % jawaban) informan berperan penting dalam mempengaruhi budaya di JPG. Hal ini sejalan hasil studi yang dilakukan Nguyen dan Mohamed (2011) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap manajemen pengetahuan yang akan berdampak pada pengembangan budaya perusahaan. Adanya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan manajemen pengetahuan yang nantinya akan berdampak pada pembentukan dan penguatan budaya perusahaan.

Ketika kondisi budaya kurang mendukung pada pencapaian tujuan, kepemimpinan transformasional menjadi lebih berperan (Nguyen dan Mohamed, 2011).

Jika ditelusur lebih lanjut, gaya kepemimpinan transformasional DI mampu mendorong anak buah mengembangkan nilai-nilai, sikap dan perilaku kerja yang positif bagi kemajuan perusahaan. Hasil kuesioner, dan wawancara serta dokumen lain menunjukkan bahwa nilai-nilai kerja keras, disiplin, fokus, kreatif, dan pantang menyerah dijunjung tinggi oleh anak buah dan sebagai bagian dari budaya yang berkembang di anak perusahaan JPG. Ini menunjukkan bahwa budaya ada di perusahaan JPG hampir sama.

Terbentuknya perilaku dan diikuti dengan proses penalaran yang dilakukan secara personal melalui forum informal dan forum resmi merupakan sarana yang tepat untuk menjadikan berbagai kebiasaan, nilai-nilai tersebut semakin meluas dan kuat di kalangan anak buah. Penalaran nilai-nilai ini akhirnya meluas, dan karena dilakukan secara terus menerus menjadi kebiasaan, dan akhirnya menjadi budaya perusahaan. Kuatnya hubungan antar pegawai menjadikan kontrol sosial efektif dalam menegakkan nilai-nilai budaya, sehingga meskipun tidak ada sistem formal, karyawan akan malu jika perilakunya tidak sesuai dengan budaya yang dikembangkan di JPG. “Ungkapan kalau pulang lebih awal adalah tidak nyaman ketika yang lain masih bekerja” menandakan kuatnya peran kontrol sosial. Keluarnya beberapa karyawan yang perilakunya tidak mampu menyesuaikan dengan budaya menjadi hal yang dapat dipahami.

Hasil analisis yang menunjukkan bahwa faktor keteladanan dan penalaran yang dilakukan DI ini cukup memberi kesan kuat di kalangan anak buah. Kesan JTO yang ditulis dalam artikel jauh politik, kerja, kerja dan belajar jurnalistik dari Suheng Dahlan Iskan (JTO, 2013) dan kesan Pamujo yang ditulis dalam bagian “penalaran virus DIS”, dan “aksi ekspresif” (Pamujo, 2012) menunjukkan peran kepemimpinan DI dalam melakukan *couching* dan pembelajaran pada anak buah. Dari hasil wawancara terungkap bahwa hal seperti ini

dilakukan kepada siapa saja yang berada di dekat DI. Nilai-nilai seperti kerja keras, disiplin, fokus dan kreatif ditularkan oleh DIS dan oleh para anak buahnya.

Hal yang perlu mendapat perhatian adalah bahwa peran kepemimpinan DI dan DI secara personal cukup kuat dalam pengembangan budaya JPG sebagaimana hasil wawancara dengan AA: *“Kelemahan pak Dahlan adalah pada corporate culture yang menginstitusialisasi. Apabila orang tersebut (DI) tidak ada hal tersebut tidak sistemik. Legacy nya pak Dahlan, bukan sistem tapi teladan. ....Meskipun sistem corporate culture tidak dibuat secara sistem oleh pak Dahlan tapi nilai-nilai yang dibawa oleh beliau itu masih ada, seperti kerja keras, dan jangan menyerah”*

Oleh karena itu, jika pada masa yang akan datang proses pergantian pimpinan dan para pengikut akan berganti, sedangkan budaya yang kuat ini tidak dibangun dalam suatu sistem, maka budaya ini dapat juga pula mengalami perubahan. Ini tergantung pada pimpinan puncak yang menggantikan dan kebijakan dari manajemen puncak untuk mempertahankan budaya ini atau tidak. Budaya memang bukan sesuatu yang statis, tetapi aspek yang dinamis yang akan berkembang dan dibentuk maupun dikembangkan sesuai dengan tantangan organisasi.

Berbeda dengan Informan AA, informan US menyatakan bahwa tradisi rapat triwulan adalah sebuah sistem yang dapat digunakan untuk menjaga budaya kerja keras dan kebersamaan untuk membangun JPG. Berikut adalah hasil wawancara dengan US:

*“Setelah pak DI tidak di JP. Tidak ada masalah. Sejak awal pak DI karyawan kerja keras, tumbuh bersama kebersamaan. Prinsip itu masih diterapkan. Semangat itu yang menjadi inti mengapa JP berkembang. Keunggulan JP dibangun..., bukan karena investasi besar, tetapi kebersamaan yang didorong oleh pak DI dan kita hargai. Setiap tiga bulanan kita saling melihat kinerja kita masing-masing, saling mendorong dan tetap berjalan meskipun pak DI sudah tidak ada...”*

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

DI menerapkan gaya kepemimpinan transformasional ketika memimpin JPG. Hasil triangulasi metode serta teori juga menunjukkan bahwa DI melakukan pertimbangan yang diindividualisasikan, melakukan stimulasi intelektual, memiliki motivasi yang menginspirasi, dan memberi pengaruh yang ideal (karisma).

Aspek yang sangat kuat dari kepemimpinan DI adalah pengaruh ideal (kharisma), oleh karena itu lebih tepat jika gaya kepemimpinan yang diterapkan DI adalah “*the great transformational leadership*” (suatu gaya kepemimpinan transformasional yang didukung kharisma yang kuat). Selain menerapkan kepemimpinan transformasional DI memiliki karakter sebagai *entrepreneur*.

Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan DI mampu membentuk sikap dan perilaku kerja terutama kreativitas, kepuasan kerja. Dampak pada keterikatan kerja karyawan pada perusahaan dari metode triangulasi yang dilakukan tidak cukup kuat. Dampak kepemimpinan transformasional DI pada kepercayaan tidak dapat disimpulkan karena hanya didukung oleh data kuesioner.

Kepemimpinan DI diakui (dari 100 % jawaban) informan berperan penting dalam mempengaruhi budaya, khususnya nilai-nilai budaya di JPG. Nilai-nilai kerja keras, disiplin, fokus, kreatif dan pantang menyerah terbentuk di anak perusahaan dan di kantor pusat JPG.

### Saran

Berdasarkan hasil analisis penelitian, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

#### 1. Bagi Perusahaan JPG

Gaya kepemimpinan transformasional DI yang terbukti efektif dalam membentuk sikap dan perilaku kerja serta berdampak pada nilai-nilai budaya positif bagi perusahaan JPG perlu dipertahankan keberlanjutannya. Oleh karena itu sebaiknya perlu dirancang institusionalisasinya melalui sistem sistem agar siapapun yang

menggantikan sebagai pimpinan perusahaan dan anak perusahaan tidak mengalami kesulitan mengingat tidak mudah menjadikan kepemimpinan transformasional dalam waktu yang cepat. Proses transformasi budaya dari generasi ke generasi dalam suatu perusahaan kurang dapat berjalan dengan baik jika tidak didukung oleh sistem yang kuat.

Upaya mereformulasi budaya dan strategi memperkuat budaya dapat dilakukan melalui pendekatan penyusunan *blue-print* yang jelas tentang pengembangan budaya dan dukungan model kepemimpinan yang tepat yang mendukung pembentukan perilaku kerja. Selain itu dukungan sistem organisasional lain seperti sistem penilaian kinerja dapat dilakukan untuk membentuk sikap dan perilaku yang sesuai dengan budaya yang dikembangkan. Bagi karyawan baru orientasi terhadap budaya perusahaan juga sebaiknya dilakukan secara sistemik.

Sebaiknya pelatihan atau penalaran yang dilakukan DI dilembagakan mengingat hal berdampak positif pada terbentuknya kepuasan kerja, keterikatan kerja, kreativitas dan inovasi, efektivitas tim kerja dan kinerja bisnis.

#### 2. Bagi peneliti lain

Bagi penelitian jika ingin mengkaji lebih mendalam lagi tentang kepemimpinan transformasional wawancara yang lebih mendalam dan lebih lama sebaiknya dilakukan. Ukuran-ukuran obyektif seperti *kepuasan kerja* yang diukur dengan menggunakan skala, keterikatan kerja sebaiknya juga dikonfirmasi dengan data *turn over* pegawai untuk melengkapi data bagi penelitian seperti ini. Saran bagi peneliti lain, karena penelitian ini tidak mengkaji kinerja bisnis sebagai ukuran penting bagi perusahaan, sebaiknya penelitian lain memasukkan variabel ini dalam penelitian.

## DAFTAR RUJUKAN

- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. and Krammer, S.J. 2004. "Leadership behavior in the work environment for creativity, Leader Support". *Leader Quarterly*, Vol. 15, pp. 5 – 32.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O and Weber, T.J., 2009. "Leadership, current theories, research and future directions", *Annual Review Psychology*, Vol. 60, pp. 421 – 449.
- Bungin, M.Burhan. 2011. *Penelitian Kualitatif*. Kencana: Jakarta.
- Cheung, M.F.Y and C. Wong, 2011. "Transformational leadership, leader support, and employee creativity", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, No. 7, pp. 656 – 672.
- Dahlan Iskan, Ali Murtadlo, Arief Santosa, Amri Hurniati, Meldy.2000. *Jawa Pos Koran Kita*, Jawa Pos: Surabaya.
- Derue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, Ned, Humphey, S., 2011. "Trait and Behavioral Theories of Leadership : An integration and meta analysis: Test of the relative validity", *Journal of Personal Psychology*, 64, pp. 7-52.
- Gibbins-Klein, M. 2011. "Winning by thinking: how to create a culture of thought leadership in your organizations", *Development and Learning Organizations*, Vol. 25 No. 1, pp. 8 – 10.
- Gomezelej, D.O and I. Kusce. 2013. "The influence of personal and environmental factors on entrepreneurs' performance, *Kybernetes*, Vol. 42, No. 6, pp. 906 – 927.
- Gong, Y.P. Huang, J.C. and Farh, J.L. 2009. "Employee learning orientation, transformational leadership and employee creativity: the mediating role of employee creativity self-efficacy", *Academy of Management Journal*", Vol. 52, No. 4, pp. 765 – 778.
- Guay, R.P. 2013. "The relationship between leader fit and transformational leadership", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29, No. 1, pp. 55 – 73.
- Hartanto, F.M 2009. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*, Bandung: Mizan Media Utama.
- Iglesias, O., Sauquet, A. and Jordi Montaña, 2011. "The role of corporate culture in relationship marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 45 Iss: 4, pp.631 – 650.
- Irawanto, D.W. 2008. *Kepemimpinan: Esensi Dan Realitas*. Malang: Bayumedia Publishing
- JTO, 2012. *Akal Sehat Dahlan Iskan*. JP Mitramedia: Yogyakarta.
- Khatri, N., Templer, K.J., Pawan S. Budhwar. 2012. "Great (transformational) leadership = charisma + vision", *South Asian Journal of Global Business Research*, Vol. 1, No. 1 2012, pp. 38 – 62.
- Krishnan, Venkat R. 2012. "Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 No. 6, pp. 550-563.

- Maheswara, Nendra. 2012. *Dahlan Iskan dan Chairul Tanjung yang Super Inspirasional*. Sinar Kejora, Yogyakarta.
- Mascarell C.S and D. Garzon. 2013. "Entrepreneurial and innovative competences, are they the same?". *Management Decision*, Vol. 51, No. 5, pp. 1084 – 1095.
- Muchiri, M.K, Cooksey, R.W. and Walumbwa, F.O., 2012. "Transformational and social processes of leadership as predictor of organizational outcomes", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 No. 7, pp. 662 -683.
- Nahavandi, A. 2009. *The Art and Science of Leadership*, Upper Saddle River, N.J.; Prentice Hall.
- Nasyi'ah, S. 2012. *Dahlan Juga Manusia*: jakarta: PT. Elek Media Komputido.
- Neuman, W.L. 2011. *Social research Methods*, Pearson Education, Inc: Boston.
- Newstrom, J.W. 2011. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, Mc Graw-Hill: Boston.
- Nguyen, H. Nam and Sherif Mohamed. 2011. "Leadership behavior, organizational culture and knowledge management practice: an empirical investigation". *Journal of Management Development*, Vol. 30, No. 2, pp. 206 – 221.
- Northhouse, P.G. 2001. *Leadership Theory and Practice*, 2 ed., California: Sage Publication.
- Nusair, N. , Ababneh, R., Bae Y., Keung. 2012. "The Impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 22 No. 3, 2012, pp. 182-201.
- Pamujo, Agung. 2012. *(Seandainya) Dahlan Iskan (jadi) Presiden*, Kawan Pustaka, Jakarta.
- Parolini, J., Patterson, K. and Bruce Winston, 2009. "Distinguishing between transformational and servant leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 Iss: 3, pp.274 - 291
- Sarros, J.C., Cooper, B.K., and J.C. Santora.2011. "Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for profit and for-profit organizations", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 3, pp. 291-309.
- Sashkin, M dan M.G. Sahskin. 2011. *Prinsip-prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Peberbit Erlangga.
- Sekaran, U. and Bougie, R. 2010. *Research Methods for Business - A Skill Building Approach*, 5th Edition, Wiley and Sons: New York.
- Seseli, E.M. Imelda dan Eddy M. Sutanto. 2013. "Persepsi Mengenai Gaya Kepemimpinan Dahlan Iskan Di Jawa Pos". *Agora* Vo. 1. No. 3,.
- Schwepker Jr, Charles, H. and D.J Good. 2013. "Improving salespeople's trust in the organization, moral judgment and performance through transformational leadership", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 26, No. 7, pp. 535 – 546.

- Tichy, N.M and Devanna, M.A., 1990. *The Transformational Leader: The Key to Global Competitiveness*. Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
- Vincent-Hoper, S, Muser, C., and M. Janneck. 2012. "Transformational leadership, work engagement, and occupational success". *Career Development International*, Vol 17, No.7, pp. 663 -682.
- Wilson, A.M. 2001. "Understanding organisational culture and the implication for corporate marketing". *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 253 – 367.
- Xenikou,A. Simosi, M. 2006. "Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Iss: 6, pp.566 – 579.
- Yang, Y dan Majidul Islam. 2012. "The influence of transformational leadership on job satisfaction: The balanced scorecard perspective", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 8 Iss: 3, pp.386 – 402
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organization*. New Jersey: Pearson Education, Inc.