

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

TESIS

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



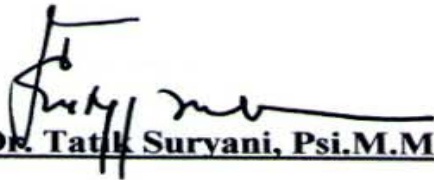
oleh :

**ALI MURTADLO
NIM: 2011611018**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2014**

Tesis ini telah dibimbing
dan dinyatakan siap diujikan

Dosen Pembimbing
Tanggal :


(Prof. Dr. Tatik Suryani, Psi.M.M)

TESIS

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

Disusun oleh :

ALI MURTADLO
2011611018

Dipertahankan di depan Tim Penguji
dan dinyatakan Lulus Ujian Tesis
pada tanggal 24 April 2014

Tim Penguji

Ketua : Dr. Basuki Rachmat, SE.MM



Sekretaris : Prof.Dr. Tatik Suryani, Psi.,MM



Anggota : Dr. M. Yusak Anshori, MM.



Dra. Lindiawati, MM

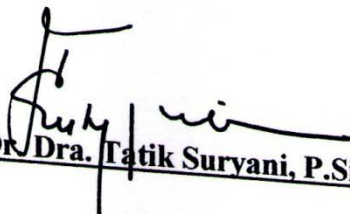


PENGESAHAN TESIS

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

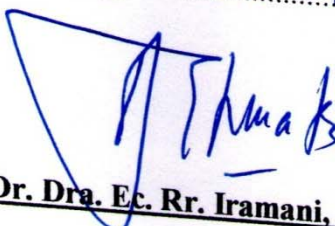
Dosen Pembimbing,

Tanggal :


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

Direktur Program Pascasarjana

Tanggal : ...6-6-2014


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

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Dengan mengucapkan puji syukur, alhamdulillah kehadiran Allah SWT karena atas petunjuk, rahmat dan karunia-Nya, akhirnya tesis yang berjudul “Kepemimpinan Dahlan Iskan Dalam Membangun Budaya Perusahaan Jawa Pos Group : Tinjauan Dari Perspektif Gaya Kepemimpinan Transformasional” ini dapat diselesaikan. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah mendukung dan membantu penulis menyelesaikan tesis ini, yaitu, kepada:

1. Prof. Dr. Tatik Suryani, Psi.M.M selaku Ketua STIE Perbanas Surabaya dan Dosen Pembimbing yang memberikan banyak bimbingan mulai penyusunan proposal sampai selesainya tesis ini.
2. Dr. Dra. Ec. Rr. Iramani, M.Si selaku Direktur Program Pascasarjana STIE Perbanas Surabaya yang selalu memberikan motivasi dan arahan serta mengingatkan agar tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Dr. Yusak Ansyori, MM, Dr. Basuki Rachmat, SE., MM dan Dr. Soni Harsono, SE.,M.Si dan Dra. Lindiawati, MM yang tidak hanya menguji namun memberikan arahan dan masukan guna penyempurnaan penelitian tesis.
4. Seluruh rekan-rekan sekelas Program MM STIE Perbanas yang selalu saling memotivasi dan kompak.
5. Bapak dan Ibu dosen beserta civitas akademik STIE Perbanas Surabaya yang

telah menginspirasi dan memberikan ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan serta seluruh staf perpustakaan dan karyawan di STIE Perbanas Surabaya.

6. Ibunda dan Ibunda mertua, istri, dan anak-anak yang telah memberikan semangat dan dorongan bagi Penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan banyak bantuan dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan, oleh karena itu masukan dan saran yang membangun Penulis harapkan dari semua pihak. Akhirnya penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang haus untuk belajar dan ingin mendalami masalah kepemimpinan.

Surabaya, 17 Mei 2014

DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN SIAP DIUJI	ii
HALAMAN LULUS UJIAN TESIS	iii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Sistematika Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Penelitian Terdahulu	12
2.1.1 Penelitian Sinem Aydogdu dan Baris Asikgil (2011)	12
2.1.2 Penelitian Naresh Khatri, Klaus J. Templer, dan Pawan S. Budhwar (2012)	14
2.1.3 Penelitian Hai Nam Nguyen dan Sherif Mohamed (2011)	16
2.1.4 Penelitian Emerson K. Keung dan Amanda J. ockinson- Szapkiw (2013)	19
2.1.5 Penelitian Millissa F.Y Cheung dan Chi-Sum Wong (2011)	21
2.1.6 Penelitian Vincent-Hoper, C. Muser dan Janneck (2012)	23
2.1.7 Penelitian Charles H. Schwepker Jr dan D.J Good (2013)	25
2.1.8 Penelitian Tiago Meio (2012)	27
2.1.9 Penelitian Athena Xenikou dan Maria Simosi (2006)	29
2.1.10 Penelitian James Sarros, B.K. Cooper dan J.C. Santorta (2008)	30
2.2 Landasan Teori	32
2.2.1 Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan	

	Transformasional	32
	2.2.2 Budaya Perusahaan	43
	2.2.3 Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Mengembangkan Budaya Perusahaan	49
	2.3 Kerangka Pemikiran	52
	2.4 Proposisi Penelitian	53
BAB III	METODE PENELITIAN	54
	3.1 Rancangan Penelitian	54
	3.2 Batasan Penelitian	56
	3.3 Komponen Desain Penelitian	56
	3.3.1 Pertanyaan penelitian	57
	3.3.2 Proposisi penelitian	58
	3.3.3 Unit analisis	58
	3.3.4 Pengaitan data terhadap Proposisi	59
	3.3.5 Kriteria pengintepretasian	59
	3.4 Penyusunan Instrumen Penelitian	59
	3.4 Data dan Metode Analisis Data	61
	3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian	65
	3.6 Teknik Analisis Data	67
BAB IV	GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA	70
	4.1 Keterbatasan Penelitian	70
	4.2 Gambaran Subyek Penelitian	73
	4.3 Analisis Data	76
	4.3.1 Data Proposisi 1: Dalam Menjalankan Kepemimpinan DI Menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional	78
	4.3.2 Analisis Data 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.....	101
	4.3.3 Analisis Data Proposisi 3: Kepemimpinan DI berperan penting dalam membentuk budaya perusahaan JPG	106
	4.4 Pembahasan	107
	4.4.1 Pembahasan Proposisi 1: Dalam Menjalankan Kepemimpinan DI Menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional	107
	4.4.2 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	126
	4.4.3 Pembahasan Proposisi3: Kepemimpinan DI berperan penting dalam membentuk budaya perusahaan di Jawa Pos Group	131
BAB V	PENUTUP	134
	5.1 Kesimpulan	134
	5.2 Keterbatasan Penelitian	137
	5.2 Saran	137
DAFTAR RUJUKAN		134

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tiga Proses Pengaruh Karisma	37
Tabel 3.1	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	60
Tabel 4.1	Profil Informan dan Waktu Wawancara	75
Tabel 4.2	Hasil Kuesioner Tentang Kepemimpinan DI dari Aspek Pertimbangan yang Diindividualisasikan	79
Tabel 4.3	Hasil Wawancara Kepemimpinan DI dari Aspek Pertimbangan yang Diindividualisasikan	81
Tabel 4.4	Hasil Kuesioner Perhatian DI kepada Individu dan Contohnya	83
Tabel 4.5	Hasil Wawancara Perhatian DI kepada Individu dan Contohnya	84
Tabel 4.5	Hasil wawancara Perhatian DI kepada Individu dan Contohnya (Lanjutan)	85
Tabel 4.6	Hasil Kuesioner Tentang Kepemimpinan DI dari Aspek Stimulasi Intelektual	87
Tabel 4.7	Hasil Wawancara Tentang Kepemimpinan DI dari Aspek Stimulasi Intelektual	88
Tabel 4.8	Hasil Kuesioner Tentang Penghargaan terhadap Keinovasian / Kreativitas Karyawan	90
Tabel 4.9	Hasil wawancara Tentang Penghargaan terhadap Keinovasian / Kreativitas Karyawan	91
Tabel 4.10	Hasil Kuesioner Tentang Cara DI dalam Menstimulasi Intelektual	92
Tabel 4.11	Hasil Wawancara Cara DI Menstimulasi Intelektual	93
Tabel 4.12	Hasil Kuesioner Tentang Atribut Motivasi yang Menginspirasi dan Karakter DI	95
Tabel 4.13	Hasil Wawancara tentang Atribut Motivasi yang Menginspirasi dan Karakter DI	96

Tabel 4.14	Hasil Kuesioner Tentang Karisma DI	97
	Hasil Kuesioner Tentang Karisma DI (lanjutan)	98
Tabel 4.15	Hasil Wawancara tentang Karisma DI	98
Tabel 4.16	Hasil Kuesioner tentang Bagaimana Kharisma Mempengaruhi Cara Kepemimpinan DI	99
Tabel 4.17	Hasil Wawancara tentang Kharisma Dalam Mempengaruhi Cara Kepemimpinan DI	100
Tabel 4.19	Dampak kepemimpinan DI terhadap Kreativitas Karyawan	102
	Dampak kepemimpinan DI terhadap Kreativitas Karyawan (Lanjutan	103
Tabel 4.20	Dampak Kepemimpinan DI Terhadap Keinginan Karyawan Keluar dari Perusahaan	104
Tabel 4.21	Dampak Kepemimpinan DI terhadap Kepercayaan Karyawan	105
Tabel 4.22	Pengaruh Kepemimpinan DI pada Budaya Perusahaan	106
Tabel 4.23	Triangulasi Atribut Pertimbangan yang Diindividualisasikan	108
Tabel 4.24	Triangulasi Atribut Stimulasi Intelektual	109
Tabel 4.25	Atribut Motivasi Inspirasional.....	110
Tabel 4.26	Triangulasi Atribut Pengaruh yang Ideal	111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Pengetahuan Manajemen.....	17
Gambar 2.2	Pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas dengan Dukungan Pemimpinan Sebagai Variabel Moderator	21
Gambar 2.3	Kerangka Pemikiran Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepercayaan, Pertimbangan Moral Dan Kinerja Penjualan Tenaga Sales	26
Gambar 2.4	Model Gaya Kepemimpinan	42
Gambar 2.5	Kerangka Pemikiran Penelitian	53
Gambar 3.1	Alur Metode Penelitian	69
Gambar 4.1	Profil Kepemimpinan Tranformasional DI : Berdasarkan Data Informan Dan Data Skunder	122
Gambar 4.2	Gambar 4.2 Korelasi Karakter DI dengan Karakter <i>Entrepreneur</i>	124

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Awal

Lampiran 2` : Kuesioner dan Jawaban Kuesioner dari Informan (Contoh
kuesioner setelah revisi dan jawaban Informan)

Lampiran 3 : Verbatim Hasil Wawancara

ABSTRACT

The objective of this research is to study deeply about a model of leadership who bring a bussiness organization success based on transformational 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 transformational 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, Individualized Consideration, Intelectual Stimulation, Inspirational Motivation*