

**KEPEMIMPINAN IGNASIUS JONAN DALAM  
TRANSFORMASI PT KERETA API INDONESIA:  
SUDUT PANDANG BAWAHANNYA**



**SKRIPSI**

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

**Disusun Oleh:**

**TRY SEPTIYANI  
NIM. 12010111130034**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2015**

## **HALAMAN JUDUL**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Nama Penyusun : Try Septiyani  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111130034  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : Kepemimpinan Ignasius Jonan Dalam Transformasi PT  
Kereta Api Indonesia: Sudut Pandang Bawahannya  
Dosen Pembimbing : Dra. Rini Nugraheni, MM

Semarang, 16 September 2015

Dosen Pembimbing

Dra. Rini Nugraheni, MM  
NIP. 195612031984032001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Try Septiyani  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111130034  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **Kepemimpinan Ignasius Jonan Dalam Transformasi PT Kereta Api Indonesia Sudut Pandang Bawahannya**  
Dosen Pembimbing : Dra. Rini Nugraheni, MM

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 28 September 2015**

### **Tim Penguji:**

1. Dra. Rini Nugraheni, MM (.....)
2. Mirwan Surya Perdhana, SE, MM, Ph.D. (.....)
3. Dra Amie Kusumawardhani, MSc, Ph.D (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Try Septiyani menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Kepemimpinan Ignasius Jonan dalam Transformasi PT Kereta Api Indonesia: Sudut Pandang Bawahannya**, adalah tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil secara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan 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. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 16 September 2013

Yang membuat pernyataan,

Try Septiyani

NIM. 12010111130034

## ABSTRAK

Penelitian ini meneliti tentang kepemimpinan Ignasius Jonan selama menjadi Direktur Utama PT Kereta Api Indonesia dari tahun 2009 sampai 2014. Keberhasilan Ignasius Jonan dalam melakukan perubahan pada PT Kereta Api Indonesia menarik untuk diteliti. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memahami pendapat dan respon karyawan mengenai kepemimpinan Ignasius Jonan selama menjadi Direktur Utama PT Kereta Api Indonesia.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Subjek utama yang disoroti adalah pendapat dan respon karyawan mengenai kepemimpinan Ignasius Jonan selama menjadi Direktur Utama PT Kereta Api Indonesia. Pemilihan sumber data dilakukan dengan metode *purposive sampling*, dengan sumber informasi utama yang berasal dari lima narasumber pada tingkatan *top*, *middle* dan *bottom*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan Jonan dalam mengubah manajemen PT Kereta Api Indonesia akhirnya juga mampu mengubah pola pikir dan mengubah perilaku kerja karyawan. Kepemimpinan Jonan mendorong karyawan untuk secara sadar mengikuti kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan dan menjadikan kemajuan perusahaan sebagai visi pribadi masing-masing bawahan. Walaupun pada masa perubahan banyak terjadi tekanan dan ketidaknyamanan, bawahan tetap mampu bertahan dan mendukung segala perubahan yang dilakukan di perusahaan. Jonan mampu mengartikulasikan visinya dengan baik dan menginspirasi para bawahannya. Selain itu Jonan telah mampu meningkatkan kesejahteraan bawahannya. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa Jonan telah menerapkan Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Kharismatik dan Kepemimpinan Tri Pakarti Utama, *ing ngarsa sung tulada ing madya mangun karsa tut wuri handayani*.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Kharismatik, Kepemimpinan Tri Pakarti Utama

## **ABSTRACT**

*This research investigates Ignasius Jonan under his leadership as a President Director of PT Kereta Api Indonesia start from 2009 until 2014. The success of Ignasius Jonan in making a change in PT Kereta Api Indonesia is an interesting topic to research. The purpose of this research is to investigate and examine the opinions and responses of the subordinates about Ignasius Jonan under his leadership as a President Director of PT Kereta Api Indonesia.*

*This qualitative research method was established through the descriptive approach. The main subject of this study is the opinion and the response of Ignasius Jonan's employees under his leadership as a President Director of PT Kereta Api Indonesia. Five respondents on top, middle, and bottom management were interviewed to get the main sources of information through a purposive sampling approach.*

*The results of this research showed that the success of Jonan in making a change in PT Kereta Api Indonesia management is finally able to change the employees' mindset and behavior. Jonan's leadership consciously encourage the employees in following the policy and making the progress to the company in line with the company's own vision. During the changing process though, a lot of pressure and discomfort were experienced by the employees, they could survive and support all of the changing process in the company. Jonan was capable of articulating the vision and inspiring the team. Moreover, Jonan could enhance the employees' welfare. In addition, Jonan has been applying Transformasional Leadership, Charismatic Leadership and Tri Pakarti Utama Leadership.*

*Key words: Transformasional Leadership, Charismatic Leadership, Tri Pakarti Utama Leadership*

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

*Come to the world with nothing, leave the world with nothing*

*Try Septiyani*

*Tak peduli berapa jauh jalan salah yang anda jalani, putar arah sekarang juga*

*Rhenald Kasali*

*“Sebaik-baik manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi manusia lainnya.”*

*HR. Thabrani dan Daruquthni*

*Your time is limited, so don't waste it living someone else's life. Don't be trapped by dogma - which is living with the results of other people's thinking. Don't let the noise of other's opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart and intuition. They somehow already know what you truly want to become. Everything else is secondary*

*Steve Jobs*

Skripsi ini aku persembahkan untuk:

Ibu dan Bapakku tercinta

Kakak-kakakku tersayang

Keponakanku tersayang



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Kepemimpinan Ignasius Jonan dalam Transformasi PT Kereta Api Indonesia : Sudut Pandang Bawahannya“** dengan baik. Penyusunan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Program sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dukungan, dan do'a serta saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo, Msi. selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang
2. Ibu Dra. Rini Nugraheni, M. M, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, dorongan, dan nasehat yang sangat berharga kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.
3. Bapak Drs. H. Mudiantono M. Sc, selaku dosen wali yang memberikan bimbingan.
4. Segenap dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas ilmu yang telah diberikan selama penulis menjalani perkuliahan.
5. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah membantu penulis selama masa perkuliahan.

6. PT Kereta Api Indonesia (Persero) khususnya Daop IV Semarang karena telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian serta karyawan yang bersedia membantu dalam proses pengumpulan data.
7. Para narasumber yang telah banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian dan memberi informasi yang sangat bermanfaat hingga penelitian ini selesai.
8. Kedua orang tua yang saya sayangi, Temon Gunawan dan Senang Istian, serta kedua kakak saya Bondan Setiawan dan Indah Guretno atas kasih sayang, do'a, dukungan, kesabaran, serta nasehat yang tak pernah putus kepada penulis.
9. Kakak ipar Eka Triani dan keponakan saya Nazwa Khaira Yumna yang telah membuat keluarga saya semakin berwarna.
10. Ovane Tiana Ywa Alam yang setia menjadi teman dari sejak SMA sampai sekarang.
11. Hamzah, Hani, Iu, telah menjadi sahabat terbaik penulis. Terima kasih banyak teman, kalian telah membuat hidupku semakin berwarna.
12. Hamzah, Ane, Hanif, Ahmad, Bahar, yang telah mendukung, membatu dan menemani penulis dalam proses menyusun skripsi ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik
13. Seluruh keluarga besar teater Buih yang telah menemani setiap proses yang ada. Semoga dari kenangan yang ada di antara kita bisa diambil banyak pembelajaran bagi diri kita.

14. Hamzah, Hani, Iu, Dhani telah berproses bersama dalam suka dan duka di Teater Buih.
15. Sahabat-sahabat penulis, Nice, Tia, Nisa, Nuy, Rindu, Adit, Rafi, Bibah. Terima kasih sudah menemani saya selama ini, sampai jumpa dikehidupan yang sesungguhnya teman.
16. Teman-teman KKN UNDIP Desa Suwawal 2015 Tika, Zuyyina, Mima, Alvin, Bayu, Hakim, Okta, Sahat, mas David, Mamat, bang Saut, dan Rizal. Terima kasih untuk pelajaran dan pengalaman yang sangat berharga kepada penulis.
17. Terima kasih kepada peneliti-peneliti terdahulu yang telah banyak memberikan inspirasi terhadap penulisan ini.
18. Kepada pihak yang telah membantu, yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Semarang, Agustus 2015  
Penulis,

Try Septiyani  
NIM. 12010111130034

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	10
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	10
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	10
1.4 Sistematika Penulisan.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 Landasan Teori.....	12

2.2 Penelitian Terdahulu .....	40
2.3 Kerangka Pemikiran Teori .....	41
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	42
3.2 Jenis Penelitian.....	43
3.3 Subjek Penelitian.....	44
3.4 Objek Penelitian .....	47
3.5 Jenis dan Sumber Data .....	47
3.6 Metode dan Pengumpulan Data .....	48
3.6.1 Wawancara.....	48
3.6.2 Observasi.....	53
3.6.3 Dokumen .....	54
3.7 Uji Keabsahan Data.....	54
3.8 Teknik Analisis Data.....	56
3.8.1 Reduksi Data .....	56
3.8.2 Penyajian Data .....	56
3.8.3 Penarikan Kesimpulan/Verifikasi .....	57
<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>58</b>
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	58
4.1.1 Gambaran Umum PT Kereta Api Indonesia .....	58
4.1.1.1 Pergantian Nama Perusahaan.....	58
4.1.1.2 Logo, Visi dan Misi.....	60

4.1.1.3 Kisah Pahit Kereta Api Indonesia .....	61
4.1.1.4 Transformasi PT KAI.....	65
4.1.1.5 Budaya Organisasi .....	69
4.1.1.6 Perolehan Penghargaan .....	69
4.1.2 Profil Ignasius Jonan .....	71
4.1.3 Profil Narasumber .....	73
4.2 Analisis Data .....	74
4.2.1 Gambaran Kepemimpinan Ignasius Jonan.....	74
4.2.1.1 Artikulasi Visi .....	76
4.2.1.2 Relasi dengan Pengikut .....	79
4.2.1.3 Output Pengikut .....	81
4.2.1.4 Gaya Komunikasi.....	82
4.2.1.5 Karakter yang Menonjol .....	84
4.2.1.6 Kebijakan Ignasius Jonan pada PT KAI dibidang Sumber Daya Manusia.....	88
4.2.2 Pendapat dan Respon Karyawan Terhadap Kepemimpinan Ignasius Jonan.....	91
4.2.2.1 Karakter Jonan .....	91
4.2.2.2 Cara Memimpin .....	93
4.2.2.3 Peran Sebagai Pemimpin.....	97
4.2.2.4 Motivasi .....	102
4.2.2.5 Kharisma .....	107

4.2.2.6 Tekanan Perubahan .....	109
4.2.2.7 Kelemahan Kepemimpinan Jonan.....	113
4.2.2.8 Kelebihan Kepemimpinan Jonan .....	117
4.2.2.9 Dampak Kepemimpinan Jonan .....	119
4.2.3 Analisis Pembahasan.....	123
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>136</b>
5.1 Kesimpulan .....	136
5.2 Saran .....	138
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	139
5.4 Saran Penelitian Mendatang.....	140
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>141</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>145</b>
LAMPIRAN A: Surat telah melakukan Penelitian .....	145
LAMPIRAN B: Dokumentasi.....	147
LAMPIRAN C: Rangkuman Wawancara.....	151
LAMPIRAN D: Member Checking .....	176

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1. 1 Permasalahan PT KAI.....	3
Tabel 3. 1 Waktu Wawancara .....	51
Tabel 3. 2 Daftar Pertanyaan Wawancara.....	52
Tabel 4. 1 Penghargaan PT KAI .....	70
Tabel 4. 2 Informasi Narasumber.....	74
Tabel 4. 3 Tipe Kepemimpinan Jonan .....	134
Tabel 5. 1 Model Kepemimpinan Jonan .....	138

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teori .....	41
Gambar 4. 1 Logo PT KAI.....	60
Gambar 4. 2 Laba Komprehensif PT KAI .....	66
Gambar 4. 3 Jumlah Aset PT KAI .....	67
Gambar 4. 4 Jumlah Peristiwa Tabrakan Kereta Api.....	68

## **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN A: Surat telah melakukan Penelitian .....	145
LAMPIRAN B: Dokumentasi.....	147
LAMPIRAN C: Rangkuman Wawancara.....	151
LAMPIRAN D: Member Checking .....	176



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan suatu topik yang sangat menarik untuk dibahas dan terus populer dalam dunia organisasi baik organisasi kecil, sedang atau besar. Kepemimpinan memiliki arti adanya sebuah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, pengikut, dan situasi. Tiga elemen ini saling berinteraksi dalam satu hubungan yang saling membutuhkan satu dengan lainnya, dengan melibatkan kapasitas masing-masing individu: pemimpin terkait dengan personalitas, posisi, keahlian; kemudian pengikut berhubungan dengan kepercayaan, kepatuhan, pemikiran kritis; sedangkan situasi berkaitan dengan kerja, tekanan, lingkungan (Jatmiko, 2005). Kita bisa memahami proses kepemimpinan dengan baik ketika tidak hanya melihat pada sosok seorang pemimpin, tetapi juga pengikut, bagaimana pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi, serta bagaimana situasi bisa mempengaruhi kemampuan dan tingkah laku diantara pemimpin dan pengikut. Gabungan dari ketiga elemen inilah yang menghasilkan cara atau gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Banyak teori yang mengemukakan tentang kepemimpinan, mulai dari *great man theory*, teori perilaku dan teori kontigensi.

Perkembangan penelitian mengenai kepemimpinan pun semakin ramai. Beberapa teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh peneliti adalah kepemimpinan kharismatik, visioner, transformasional, transaksional, otoriter, demokratis, birokratis,

paternalistik, partisipatif, dan *laissez faire*. Di Indonesia sendiri terdapat teori mengenai gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantara yang biasa dikenal dengan sebutan Kepemimpinan Tri Pakarti Utama yaitu *ing ngarsa sung tuladha ing madya mangun karsa tut wuri handayani*, di depan memberi teladan di tengah-tengah memberi motivasi di belakang memberi dorongan dan dukungan.

Seorang pemimpin bertanggung jawab atas kinerja perusahaan yang tercermin dari kinerja bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa peran seorang pemimpin sangatlah penting dan sangat berpengaruh dalam kesuksesan suatu organisasi. Robbins (2006) berpendapat bahwa keberadaan pemimpin di dalam sebuah perusahaan merupakan motor penggerak yang menentukan laju perusahaan.

Banyak contoh perusahaan di Indonesia yang berhasil mencatat kemajuan dimana pemimpin menjadi faktor yang berpengaruh atas pencapaian tersebut, seperti PT Kereta Api Indonesia dengan Ignasius Jonan sebagai pemimpinnya. PT Kereta Api Indonesia merupakan perusahaan pelayanan publik yang telah mengalami transformasi. Dahulu PT KAI mempunyai segudang masalah yang diwariskan dari tahun ketahun hingga permasalahan tersebut semakin mengakar dan sulit untuk dicari penyelesaiannya. Namun kini PT KAI telah bertransformasi menjadi perusahaan penyedia jasa berkualitas yang tidak kalah dengan perusahaan penyedia jasa lainnya. Awal transformasi ini dipelopori oleh Direktur Utama PT KAI Ignasius Jonan yang dilantik pada 29 Februari 2009. Ketika memimpin Jonan dan para jajaran manajemen dihadapkan oleh berbagai permasalahan, seperti yang dijelaskan dalam buku Jonan & Evolusi Kereta Api berikut.

Tabel 1. 1  
Permasalahan PT KAI

No.	Permasalahan
1.	Kualitas jalan rel dan persinyalan yang tidak memadai untuk mendukung perjalanan kereta api yang aman dan nyaman
2.	Kualitas lokomotif dan rangkaian serta gerbong yang jauh menurun dengan jumlah yang terus berkurang
3.	Stasiun yang tidak terawat dengan baik, kumuh, kotor dan tidak andal dalam menunjang operasional kereta api yang baik
4.	Disiplin pegawai yang rendah, baik pegawai di <i>back office</i> , stasiun dan awak perjalanan kereta api
5.	Mental SDM yang tidak berorientasi melayani pengguna jasa KA. Standar pelayanan terhadap penumpang rendah
6.	Permasalahan KRL di Jabodetabek
7.	Remunerasi pegawai rendah, sehingga rawan penyimpangan
8.	Tidak dijalankannya prinsip-prinsip manajemen yang benar dan penyelenggaraan perusahaan yang baik ( <i>good corporate governance</i> )
9.	Keterbatasan jumlah lokomotif dan rangkaian kereta
10.	Tidak adanya <i>leadership</i> yang kuat dan memiliki visi yang jelas untuk pengembangan perusahaan saat ini dan ke depan
11.	Pendapatan dari angkutan orang dan barang yang terus menurun. Akibatnya keuangan perusahaan <i>bleeding</i> sangat parah, sebagai akumulasi kerugian tahun-tahun sebelumnya
12.	Tidak digarapnya angkutan barang secara optimal
13.	<i>On time performance</i> yang buruk
14.	Belum diaplikasikannya teknologi informasi secara semestinya. Salah satu dampaknya adalah sistem <i>ticketing</i> yang rumit dan dikuasai calo

Permasalahan-permasalahan tersebut menjadi sebuah tantangan yang harus dihadapi oleh Jonan selaku Direktur Utama PT KAI. Dengan tekad yang kuat Jonan optimis untuk melakukan perubahan pada perusahaan. Jonan memiliki obsesi untuk menjadikan PT KAI sebagai contoh pelayanan publik yang baik dan manusiawi, yang mampu mengubah kultur masyarakat dalam menggunakan sarana transportasi publik.

Dengan adanya visi yang sudah jelas, Jonan kemudian menyusun strategi-strategi dalam melakukan perbaikan.

Strategi awal dalam melakukan transformasi adalah dengan melakukan pembenahan di sisi internal perusahaan. Pembenahan pertama adalah mental dan semangat melayani dari karyawannya. Pada saat itu mental dan semangat dari karyawan dalam melayani pelanggan hampir tidak ada. Dapat dikatakan bahwa mereka hanya mementingkan kepentingan diri sendiri dibandingkan mementingkan kepentingan perusahaan dan pelanggan. Jonan berusaha untuk mengubah *mindset* karyawan dari *product oriented* menjadi *customer oriented* dimana orientasi karyawan diubah menjadi fokus kepada pelanggan. Kemudian Jonan menghapus “sistem urut kacang” di dalam PT KAI yang sudah mengakar. Kepemimpinan Jonan tidak menaikkan jabatan ataupun memberikan *reward* berdasarkan lama mengabdikan seorang karyawan, namun itu semua akan bergantung pada kapasitas dan kompetensi para karyawan. Selain itu juga, Jonan menerapkan sistem remunerasi baru, dimana mengeluarkan kebijakan dalam membedakan penghasilan antara karyawan lapangan dengan karyawan non-lapangan. Sistem remunerasi baru yang diterapkan tidak hanya mampu memberikan kompensasi sesuai bagi setiap karyawannya namun juga mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan secara bertahap dan menghindari penyelewengan dana yang dilakukan oleh pihak internal PT KAI sendiri.

Membenahi manajemen sumber daya manusia, Jonan juga mengubah pola rekrutmen dimana dalam merekrut karyawan baru dilakukan secara transparan dan harus mengikuti prosedur seleksi yang diterapkan oleh manajemen PT KAI. Budaya

perusahaan PT KAI pun diubah dan dibentuk lagi oleh Jonan dengan menerapkan 5 nilai utama, yaitu integritas, profesional, keselamatan, inovasi dan pelayanan prima serta menjadikan “Anda Adalah Prioritas Kami” sebagai moto perusahaan.

Perbaikan-perbaikan selanjutnya adalah sisi eksternal perusahaan. Jonan mengeluarkan berbagai kebijakan dalam rangka memperbaiki pelayanan kereta api mulai dari larangan merokok di dalam gerbong kereta, menerapkan sistem *boarding* yang terpadu, menerapkan jumlah penumpang dengan kapasitas 100% dan kebijakan *one seat one passenger*. Jonan melakukan penertiban di area stasiun dan di dalam gerbong kereta agar suasana stasiun dan gerbong kereta lebih nyaman. Penertiban tersebut dilakukan dengan cara membersihkan toilet di seluruh stasiun, perbaikan toilet didalam kereta, menertibkan pedagang kecil di dalam stasiun, menertibkan pedagang asongan baik di dalam stasiun maupun yang dulu sering berkeliaran di dalam gerbong kereta ekonomi, memperluas lahan parkir dan peron serta penerapan penggunaan tiket elektronik pada KRL *commuter line*. Selain itu Jonan menata ulang kembali aset-aset PT KAI yang banyak dikuasai oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab.

Segala strategi yang dilakukan oleh Jonan dalam rangka melakukan berbagai perbaikan pun membuahkan hasil yang signifikan. Budaya kerja baru yang telah berhasil diterapkan mampu menggiring karyawan untuk menumbuhkan komitmen dan bertanggung jawab terhadap tugasnya masing-masing untuk mengutamakan pelanggan dan selalu berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dan mengedepankan keselamatan pengguna jasa kereta api.

Keberhasilan transformasi PT KAI dalam hal pelayanan pun berbuah nyata. Pada Hari Raya Idul Fitri 2012, Angkutan lebaran 2012 berhasil membalikkan citra PT KAI yang sekarang jauh dari kesemerawutan. Stasiun dan gerbong kereta terlihat bersih, rapi dan nyaman. Hal ini pun terus dipertahankan secara konsisten pada angkutan lebaran 2013 yang juga mencapai kesuksesan seperti angkutan lebaran tahun sebelumnya. Selain itu juga Jonan telah mampu membuat sejarah dalam perbaikan PT KAI yaitu dengan dihapuskannya operasi KRL Ekonomi non-AC dan dioperasikannya kereta api Bandara Kuala Namu di Sumatera Utara untuk pertama kalinya.

Keberhasilan Jonan dalam melakukan perbaikan pada PT KAI ini mendapat apresiasi dari berbagai pihak, seperti masyarakat umum, Dahlan Iskan yang pada saat itu menjabat sebagai Menteri BUMN, termasuk juga Susilo Bambang Yudhoyono Presiden RI pada saat itu. Seperti yang tercantum dalam beberapa kutipan artikel di bawah ini tentang apresiasi masyarakat pecinta pengguna jasa kereta api,

Asti Putri

Saya ingin mengucapkan selamat kepada Bapak Ignasius Jonan dan semua kru PT KAI yang berhasil membuat banyak perubahan positif bagi dunia perkeretaapian di Indonesia. Tetap semangat, Bapak! Kami menunggu gebrakan anda selanjutnya (Putri, 2012).

Acik Mdy

Saya, sebagai penumpang kereta api, merasa bahagia dengan adanya perbenahan ini. Merasa lebih nyaman ketika berada di dalam stasiun kereta, meskipun masih belum nyaman karena jadwal kereta yang belum pasti, dan terlalu lamanya jarak keberangkatan antara kereta. Tapi saya optimis, suatu ketika nanti stasiun kereta di Indonesia akan tertata rapi dan bersih selayaknya di Negara-negara yang telah maju. Paling tidak, bisa seperti negeri seberang yang saat ini kami diami. Bravo PT. KAI!! (Mdy, 2013)

Muhammad Zaki Hauna

Sejak Transformasi Kereta Api digulirkan, sejak saat itulah saya mengenal sosok Pak **IGNASIUS JONAN**. Ya, beliau saya kenal melalui perubahan dan dedikasinya membangun sistem perkereta apian di tanah air yang semakin jauh lebih baik dan bermasyarakat. Meskipun merupakan orang baru di dunia perkereta apian tanah air, namun perubahan yang dibawanya begitu **NYATA**. **(Hauna, 2014)**

Dahlan Iskan Menteri BUMN pada saat itu juga memberikan pujian yang luar biasa kepada Jonan di dalam catatannya yang berjudul *Tidak Bayi Tergencet, Aquarium pun Jadi*, Dahlan mengatakan “Transformasi di PT KAI sungguh pelajaran yang amat berharga bagi khasanah manajemen di Indonesia” (Iskan, 2012). Banyak pihak-pihak lain juga memberikan penghargaan kepada Jonan seperti CEO Inovatif Terbaik Tahun 2012 yang dibarengi dengan PT KAI yang terpilih sebagai *Best of The Best* BUMN Inovatif Terbaik pada Anugerah BUMN 2012, dipilih Markplus Inc sebagai *Indonesian Marketing Champion* kategori Otomotif, Transportasi dan Logistik pada ajang *Marketeers of The Year 2012*. Kemudian Jonan dinobatkan kembali sebagai *Best of The Best* CEO BUMN dan pemimpin BUMN Berdaya Saing Terbaik kategori Transformasi SDM pada Anugerah BUMN pada tahun 2013 serta masih banyak penghargaan lain yang diterima oleh Jonan.

Keberhasilan Jonan dengan segala pencapaiannya dalam memimpin PT KAI telah diakui oleh banyak pihak melalui apresiasi dan penghargaan, namun masyarakat umum tidak mengetahui apa yang ada di balik proses transformasi PT KAI dan juga apa yang sebenarnya dirasakan oleh karyawan saat dipimpin oleh Jonan.

Makna perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Tentunya transisi dari kondisi awal hingga kondisi kemudian memerlukan suatu proses transformasi yang tidak selalu berlangsung dengan lancar, mengingat perubahan seringkali disertai dengan beragam konflik yang muncul karena disebabkan oleh banyaknya prosedur dan kebijakan baru yang diterapkan. Bawahan bisa saja menjadi tidak nyaman karena tidak semua orang dapat menerima perlakuan dan cara Jonan dalam memimpin. Ditambah dengan budaya dan kebijakan baru yang diterapkan membuat karyawan menjadi tertekan karena berbeda dari budaya dan kebijakan sebelumnya yang mau tidak mau diikuti oleh para karyawan. Jika mereka tidak mau mengikuti segala peraturan yang diterapkan, maka Jonan mempersilahkan kepada mereka untuk meninggalkan perusahaan, *take it or leave it*. Namun Jonan juga memberikan kompensasi yang lebih layak bagi karyawan yang mau mengikuti perubahan.

Berdasarkan alasan tersebut, penelitian ini ingin melihat dari sudut pandang karyawan yang langsung dipimpin oleh Jonan dan mengungkap apa yang sebenarnya dirasakan oleh karyawan dengan menggali lebih dalam tentang pendapat karyawan dan bagaimana karyawan merespon kepemimpinan Jonan. Dari hasil pendapat dan respon karyawan tersebut juga peneliti ingin mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Ignasius Jonan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Transformasi PT Kereta Api Indonesia yang dilakukan oleh Ignasius Jonan menuai keberhasilan yang signifikan terhadap kemajuan perusahaan baik dari



manajemen organisasi maupun pelayanan terhadap pengguna jasa kereta api. Berdasarkan dari laporan tahunan PT KAI, dapat dilihat bahwa PT KAI mengalami kemajuan di berbagai aspek mulai dari aspek sumber daya manusia hingga aspek operasional. Ignasius Jonan dianugrahi beberapa penghargaan dan juga mendapatkan apresiasi dari berbagai kalangan mulai dari masyarakat umum hingga pemimpin-pemimpin besar karena dinilai telah berhasil membawa perubahan semasa memimpin PT Kereta Api Indonesia. Namun banyak hal juga yang tidak diketahui masyarakat terkait dengan proses transformasi PT KAI. Apa yang sebenarnya terjadi pada internal perusahaan, khususnya karyawan yang dipimpin langsung oleh Jonan dan terlibat langsung dalam proses transformasi. Hal ini sangat menarik untuk mengorek pendapat karyawan tentang kepemimpinan Jonan. Berbagai pujian dilontarkan oleh banyak orang namun bagaimana dengan pendapat dan respon karyawan yang dipimpin oleh Ignasius Jonan secara langsung yang juga selama ini turut andil dalam perubahan PT KAI.

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

1. Bagaimanakah penerapan kebijakan Ignasius Jonan dibidang sumber daya manusia?
2. Bagaimanakah pendapat karyawan mengenai kepemimpinan Ignasius Jonan?
3. Bagaimanakah respon karyawan mengenai kepemimpinan Ignasius Jonan?
4. Bagaimanakah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Ignasius Jonan selama memimpin PT KAI?

Mengacu pada identifikasi di atas maka fokus penelitian dapat dibatasi pada pendapat dan respon karyawan terhadap kepemimpinan Ignasius Jonan selama menjabat sebagai Direktur Utama PT Kereta Api Indonesia.

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

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

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

1. Untuk menyelidiki penerapan kebijakan Ignasius Jonan dibidang sumber daya manusia
2. Untuk menggali pendapat karyawan mengenai kepemimpinan Ignasius Jonan
3. Untuk menyelidiki respon karyawan terhadap kepemimpinan Ignasius Jonan
4. Untuk menyelidiki kepemimpinan Ignasius Jonan jika dilihat dari teori gaya kepemimpinan yang ada pada saat ini

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi pemimpin  
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan dan arahan bagi seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya.
2. Bagi perusahaan  
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu dasar pertimbangan dalam menentukan kebijakan perusahaan.
3. Bagi masyarakat  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan mengenai pentingnya peran pemimpin dalam melakukan perubahan.
4. Bagi peneliti lain  
Diharapkan bisa dijadikan acuan dan pengetahuan untuk penelitian di bidang sumber daya manusia terutama yang berkenaan dengan kepemimpinan.

## 5. Bagi peneliti

Peneliti dapat mengetahui lebih mendalam mengenai arti penting perubahan dan memberikan wawasan yang luas mengenai peran pemimpin dalam melakukan perubahan.

### **1.4 Sistematika Penulisan**

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

- 1) BAB I: Pendahuluan, dalam bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penelitian.
- 2) BAB II: Tinjauan Pustaka, berisi tentang landasan teori yang berhubungan dengan penelitian serta hasil penelitian terdahulu.
- 3) BAB III: Metode penelitian merupakan bagian yang menjelaskan bagaimana metode yang digunakan, sampel sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.
- 4) BAB IV: Hasil dan pembahasan merupakan bagian yang menguraikan deskripsi obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan.

BAB V: Penutup merupakan bagian akhir dalam penelitian skripsi. Bagian ini berisi kesimpulan dan saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

###### **2.1.1.1 Pemimpin**

Nelson (2002) mendefinisikan pemimpin sebagai orang yang mampu melihat dan mengemukakan visi, melakukan perubahan dengan cara menyelaraskan orang-orang dengan sumber daya, dan mengatur orang-orang maupun sistem-sistem untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Ordway Tead (dalam Kartini Kartono, 2011) mengemukakan kemampuan dan sifat pemimpin sebagai berikut:

- a) Energi jasmani dan mental, yaitu pemimpin mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa. Demikian juga didukung dengan semangat juang, motivasi kerja, disiplin, dan kesabaran.
- b) Kesadaran akan tujuan dan arah, yaitu pemimpin memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan pemimpin tahu persis kemana arah yang akan ditujunya dan memberi manfaat bagi dirinya dan kelompok.
- c) Antusiasme, yaitu pekerjaan yang dilakukan dan tujuan yang akan dicapai membangkitkan, optimisme, dan semangat besar pada pribadi pemimpin maupun anggota kelompok.

- d) Keramahan dan kecintaan, yaitu kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak. Sedangkan keramahan juga memberikan pengaruh pemimpin dalam mencapai tujuan.
- e) Integritas, yaitu dengan segala ketulusan hati dan kejujuran, pemimpin memberikan ketauladanan, agar dia patuhi dan diikuti oleh anggota kelompoknya.
- f) Penguasaan teknis, yaitu pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.
- g) Ketegasan dalam mengambil keputusan, yaitu mengambil keputusan secara tepat, tegas, dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.
- h) Kecerdasan, yaitu kemampuan pemimpin untuk melihat dan mematuhi dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat menemukan cara-cara penyelesaiannya dalam waktu yang singkat.
- i) Keterampilan mengajar, yaitu pemimpin harus mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya atau anggotanya untuk berbuat sesuatu.
- j) Kepercayaan, yaitu bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif dan diarahkan pada sasaran-sasaran yang benar.

### **2.1.1.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu topik yang sangat menarik untuk dibahas, tanpa adanya seorang pemimpin karyawan tidak akan dapat bekerja dengan baik, karena

pemimpin mempunyai fungsi untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawan agar mengikuti kehendak pemimpin serta ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu: pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi, sehingga di sini pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun moral terhadap keberhasilan dari mereka yang dipimpin.

Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin, dimana seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin dan dipercaya untuk memimpin demi tercapainya tujuan bersama. Kepemimpinan seringkali disamakan dengan manajemen, namun kenyataannya konsep antara kepemimpinan dan manajemen sangat berbeda. Konsep kepemimpinan lebih ke arah mengerjakan yang benar, sedangkan manajemen memusatkan perhatian pada mengerjakan secara tepat atau terkenal dengan sebuah ungkapan "*managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing*". Menurut Kotter (1996),

*Leaders are different from managers. They don't make plans, they don't solve problems, they don't even organize people. What leaders really do is prepare organizations for change and help them cope as they struggle through it.*

Kotter (1996) menganggap baik kepemimpinan dan manajemen sama pentingnya bagi keefektifan organisasional yang optimal.

Ada beberapa pengertian kepemimpinan yang diungkapkan oleh para ahli manajemen maupun ekonomi. Definisi kepemimpinan secara luas menurut Robbins

(2002) yaitu sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Koontz, O'Donnel & Weihrich (1990) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias. Wexley dan Yuki (1977), kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau merubah tingkah laku mereka. Dari keempat definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa sudut pandang yang dilihat oleh para ahli tersebut adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Pengaruh didefinisikan sebagai tindakan atau teladan yang langsung atau tidak langsung menyebabkan perubahan dalam perilaku atau sikap individu maupun anggota di dalam organisasi atau kelompok. Hal ini merupakan upaya untuk mempengaruhi harus terus dilakukan untuk menambahkan kesadaran diri di dalam anggota organisasi terhadap tugas dan tanggung jawabnya untuk melaksanakan pekerjaan atau kegiatan yang memberikan manfaat bagi dirinya sendiri dan organisasi.

Gibson, Ivancevich dan Donnely (1991:334) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. John Pfiffner (1967), kepemimpinan adalah kemampuan mengkoordinasikan dan memotivasi orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Davis (1977), mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat. Locke et.al. (1991), mendefinisikan kepemimpinan

merupakan proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Dari keempat definisi ini, para ahli ada yang meninjau dari sudut pandang daripada hubungan, kemampuan memotivasi, mengkoordinasi, kemampuan mengajak, membujuk dan mempengaruhi orang lain.

Pendapat lain mengenai makna kepemimpinan dikemukakan oleh Locke dan Kirkpatrick (1991), kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga elemen dasar, yaitu: 1) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relation concept*), artinya kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang lain, maka jika tidak ada pengikut atau bawahan, maka tak ada pemimpin. Dalam definisi Locke, tersirat pendapat bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka. 2) Kepemimpinan merupakan sebuah proses, artinya proses kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas atau posisi jabatan saja, karena terpendang saja tidak cukup memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin, artinya seorang pemimpin harus melakukan sesuatu. 3) Kepemimpinan berarti mempengaruhi orang-orang lain untuk mengambil tindakan, artinya seorang pemimpin harus berusaha mempengaruhi pengikutnya dengan berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Menurut Achua dan Lussier (2010), Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dari pemimpin kepada pengikut untuk membawa organisasi menuju



suatu terobosan baru yang obyektif. Dalam jabaran definisinya tentang kepemimpinan, Achua dan Lussier (2010) menyimpulkan lima elemen untuk definisi kepemimpinan:

*a) Leaders-followers*

Dalam definisi kepemimpinan, proses memberikan pengaruh adalah proses antara pemimpin dan pengikut, tidak hanya pemimpin mempengaruhi pengikut, tapi terjadi dalam dua arah. Memberi teladan

*b) Influence*

Mempengaruhi adalah proses seorang pemimpin dalam mengkomunikasikan ide-idenya, mendapatkan sambutan, dan memotivasi pengikutnya untuk mendukung dan mengimplementasikan ide-ide tersebut.

*c) Organizational objectives*

Pemimpin yang efektif mempengaruhi pengikutnya agar tidak hanya memikirkan kepentingan mereka sendiri, tetapi juga memikirkan kepentingan organisasi yang disebut visi.

*d) Change*

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang terbuka terhadap perubahan. Orang maju dalam suatu organisasi adalah mereka yang berani mengambil risiko dan mencoba hal-hal yang baru.

e) *People*

Kepemimpinan adalah tentang memimpin orang-orang. Pemimpin dan pengikut yang efektif adalah mereka yang senang bekerja dengan orang lain dan mau membantu mereka untuk menjadi sukses.

Berdasarkan definisi dari para ahli maka dapat disimpulkan ada beberapa unsur pokok yang mendasari kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mempengaruhi orang lain
- 2) Kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingkah laku orang lain atau kelompok
- 3) Adanya unsur kerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

### **2.1.2 Teori Kepemimpinan Umum**

Teori kepemimpinan merupakan teori yang membahas kepemimpinan sebagai fenomena komprehensif, mencakup semua aspek kepemimpinan. Banyak para ahli yang telah mengemukakan teori mengenai kepemimpinan, mulai dari teori *great man* dan *big bang*, teori perilaku, teori sifat dan teori kontigensi.

#### **1. Teori “Great Man” dan Teori “Big Bang”**

Teori *great man* mengemukakan kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir dari kedua orang tuanya. Bennis dan Nanus (dalam Nawawi, 2003), menyatakan pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Teori ini melihat kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Teori *Big-Bang* mengintegrasikan antara situasi dan pengikut

anggota organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian besar seperti revolusi, kekacauan/kerusuhan, pemberontakan, reformasi dan lain-lain.

## 2. Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya khususnya ayah bukan seorang pemimpin (Nawawi, 2003). Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimiliki.

## 3. Teori Perilaku

Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap atau gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian berarti teori ini juga memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan kata lain, keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi, sangat tergantung dari perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya.

## 4. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Teori Kontingensi merupakan pendekatan kepemimpinan yang mendorong pemimpin memahami perilakunya sendiri. Teori ini mengatakan bahwa keefektifan sebuah kepemimpinan adalah fungsi dari berbagai aspek situasi kepemimpinan (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2007).

a. Model kontingensi Fiedler (*Fiedler Contingency Model*)

Mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya si pemimpin dan sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin. Fiedler menciptakan instrument, yang disebutnya LPC (*Least Preferred Co-Worker*) yang bermaksud mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas atau hubungan. Kemudian setelah gaya kepemimpinan dasar individu dinilai melalui LPC yang bermaksud mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas ataukah hubungan, Fiedler mendefinisikan faktor-faktor hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas dan kekuasaan jabatan sebagai faktor situasi utama yang menentukan efektivitas kepemimpinan.

b. Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Merupakan suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argument Hersey dan Blanchard bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Tekanan pada pengikut dalam keefektifan kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa para pengikutlah yang menerima baik atau menolak pemimpin. Tidak peduli apa yang dilakukan si pemimpin itu, keefektifan bergantung pada tindakan dari pengikutnya. Inilah dimensi penting yang kurang.

Menurut teori ini para pemimpin menciptakan kelompok-dalam dan kelompok-luar, dan bawahan dengan status kelompok-dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan yang lebih rendah,

dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka. Hal pokok yang harus dicatat di sini adalah bahwa walaupun pemimpinlah yang melakukan pemilihan, karakteristik pengikutlah yang mendorong keputusan kategorisasi dari pemimpin.

c. Teori Jalur-Tujuan Robert House (House's *Path Goal Theory*)

Merupakan teori bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari atau kepuasan segera atau kepuasan masa depan. Hakikat teori ini adalah bahwa merupakan tugas si pemimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberikan pengarahan yang perlu dan / atau dukungan guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi.

- 1) Kepemimpinan direktif. Gaya ini menganggap bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan dari pimpinan dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pimpinan. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan atau anggota.
- 2) Kepemimpinan yang mendukung. Gaya ini pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahan atau anggotanya.
- 3) Kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
- 4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk

berprestasi. Demikian juga pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

### **2.1.3 Kalsifikasi Gaya kepemimpinan**

#### **2.1.3.1 Kepemimpinan Kharismatik**

Tipe kepemimpinan karismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan kharismatik dianggap memiliki kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Kepemimpinan yang kharismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepemimpinan kharismatik memancarkan pengaruh dan daya tarik yang amat besar.

Kepemimpinan karismatik memberikan pengaruh emosional yang berdampak pada ketaatan, kesetiaan, komitmen, dan pengabdian dari pengikut kepada pemimpin. Oleh ekspresi kepercayaan diri pemimpin yang dinyatakan kepada pengikut, mampu menginspirasi pengikut untuk meningkatkan kepercayaan diri mereka (Pierce dan Newstrom, 2006). Pengikut mereka mengagumi, menghormati, dan ingin menjadi seperti pemimpin mereka (Daft, 2008).

Perilaku kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana seorang pemimpin yang karismatik mempengaruhi sikap dan perilaku dari pengikut meliputi hal berikut (Yukl, 2001):

- 1) Menyampaikan sebuah visi yang menarik.
- 2) Menggunakan bentuk komunikasi yang kuat.
- 3) Mengambil risiko pribadi dan membuat pengorbanan diri untuk mencapai visi itu.
- 4) Menyampaikan harapan yang tinggi.
- 5) Memperlihatkan keyakinan akan pengikut.
- 6) Pembuatan model peran dari perilaku yang konsisten dengan visi itu.
- 7) Mengelola kesan pengikut akan pemimpin.
- 8) Membangun identifikasi dengan kelompok atau organisasi.
- 9) Memberikan kewenangan kepada pengikut.

Teori saat ini mengenai kepemimpinan karismatik amatlah berpengaruh oleh ide-ide dari ahli social awal bernama Max Weber. Karisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti “berkat yang terinspirasi secara agung” atau “pemberian tuhan”. Seperti kemampuan melakukan keajaiban atau memprediksikan peristiwa masa depan. Weber (1947) menggunakan istilah itu untuk menjelaskan sebuah bentuk pengaruh yang bukan didasarkan pada tradisi atau otoritas formal, tetapi lebih atas persepsi pengaruh pengikut bahwa pemimpin diberkati dengan kualitas yang luar biasa. Menurut Weber, karisma terjadi saat terdapat sebuah krisis social, seorang pemimpin muncul dengan sebuah visi radikal yang menawarkan sebuah solusi untuk krisis itu, pemimpin menarik pengikut yang percaya pada visi itu, mereka mengalami beberapa keberhasilan yang membuat visi itu dapat terlihat dapat dicapai, dan para pengikut dapat mempercayai bahwa pemimpin itu sebagai orang yang luar biasa.

Pengaruh motivasional dari pemimpin karismatik akan lebih mungkin terjadi saat visi pemimpin adalah kongruen dengan nilai dan identitas yang ada dari pengikut. Artinya, pemimpin karismatik harus mampu memahami kebutuhan dan nilai dari pengikut dan pendefinisian peran tugas dalam hal ideologis yang akan menarik bagi pengikut (Yukl, 2001).

### **2.1.3.2 Kepemimpinan Otokratik**

Robbins dan Coulter (2002) menyatakan gaya kepemimpinan otokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan.

Ciri-ciri kepemimpinan otokratik (Wirawan, 2013) adalah sebagai berikut:

- a. Pengikut tidak mempunyai kebebasan untuk menggunakan kekuasaannya
- b. Visi dan misi organisasi ditentukan oleh pemimpin
- c. Para pengikut hanya pelaksana keputusan
- d. Pemimpin mempunyai wewenang untuk menghukum bawahan yang tidak mematuhi perintah
- e. Pemimpin tidak mendelegasikan wewenangnya, penyusunan rencana, pengorganisasian aktivitas, pengalokasian sumber-sumber dan pengontrolan desentralisasi
- f. Kreativitas dan inovasi rendah
- g. Pemimpin *can do wrong*



- h. Komunikasi dari bawah ke atas hanya dalam bentuk laporan pertanggung jawaban pelaksanaan aktivitas.

### **2.1.3.3 Kepemimpinan Demokratik**

Nawawi (2003) Gaya kepemimpinan menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person atau individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Ciri kepemimpinan demokratis (Wirawan, 2013) adalah sebagai berikut:

- a. Pengikut mempunyai kekuasaan lebih besar dari paa pemimpinnya
- b. Pembuatan keputusan mengenai visi, misi, strategi, tujuan dan aktivitas organisasi dilakukan oleh para pengikut dibantu pemimpin.
- c. Proses pembuatan keputusan dilakukan melalui musyawarah dan voting.
- d. Komunikasi berlangsung secara formal, informal, ke atas, ke bawah, dan horizontal.
- e. Pemimpin tidak dapat melaksanakan tugasnya tanpa bantuan pengikut begitu juga sebaliknya.

### **2.1.3.4 Kepemimpinan *Laissez Faire***

Nawawi (2003) Gaya kepemimpinan *laissez faire* pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu

mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

Ciri-ciri kepemimpinan *laissez faire* (Wirawan, 2013) adalah sebagai berikut:

- a. Jumlah kekuasaan dan kebebasan pemimpin untuk menggunakan rendah.
- b. Jumlah kebebasan dan kekuasaan para pengikut untuk menggunakan kekuasaan tinggi.
- c. Pembuat keputusan sepenuhnya diserahkan kepada pengikut.
- d. Para pengikut bebas melakukan aktivitas organisasi.
- e. Kreativitas dan inovasi pengikut sangat menentukan pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.3.5 Kepemimpinan Paternalistik.**

Dalam gaya kepemimpinan paternalistik, pemimpin dianggap sebagai orang tua dan pengikut dianggap sebagai anak-anak yang perlu bimbingan kearah kedewasaan.

Ciri-ciri kepemimpinan paternalistik (Wirawan, 2013) adalah sebagai berikut:

- a. Kebebasan pemimpin untuk menggunakan kekuasaannya tinggi.
- b. Kebebasan pengikut untuk menggunakan kekuasaannya rendah.
- c. Pemimpin dianggap sebagai orang tua dan pengikut sebagai anak-anak yang perlu dibimbing kearah kedewasaan.
- d. Visi, misi dan tujuan organisasi ditentukan sepenuhnya oleh pemimpin.
- e. Pengikut melaksanakan keputusan berdasarkan petunjuk atasan.
- f. Hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam bentuk mentor.

- g. Komunikasi dua arah, dari atas memberikan petunjuk dari bawah menanyakan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

#### **2.1.3.6 Kepemimpinan Partisipatif**

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya yang terletak di tengah-tengah dimana jumlah kekuasaan dan kebebasan untuk menggunakan kekuasaan pemimpin dan pengikut besarnya sama. Ciri-ciri kepemimpinan partisipatif (Wirawan, 2013) adalah sebagai berikut:

- a. Jumlah kekuasaan dan kebebasan dalam menggunakannya antara pemimpin dan pengikut sama besar dan diatur dalam uraian tugas dan prosedur penggunaan kekuasaan.
- b. Pembuat keputusan mengenai kebijakan dan aktivitas pelaksanaan kegiatan dilakukan oleh pemimpin bersama-sama dengan pengikutnya.
- c. Pemimpin mendelegasikan sebagian tugasnya kepada para pengikut.
- d. Kreativitas dan inovasi para pengikut sedang.

#### **2.1.3.7 Kepemimpinan Visioner**

Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja sama sinergistik di antara sesama anggota perusahaan maupun dengan pihak lain, dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja sama tersebut (Hartanto, 2009).

Pemimpin visioner akan membantu orang-orangnya untuk melihat posisi tugasnya di dalam gambaran besar visi bersama, dan bukan hanya memberikan

sense yang jelas bahwa apa yang mereka lakukan sungguh berharga tetapi juga mengapa mereka melakukannya (Goleman, Boyatzis, dan Mckee, 2004).

Kepemimpinan visioner memiliki prinsip kepemimpinan seperti yang dikemukakan Stephen R.Covey (1997) tentang pemimpin yang berprinsip, dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Selalu belajar (terus menerus)
- b. Berorientasi pada pelayanan
- c. Memancarkan energi positif
- d. Mempercayai orang lain
- e. Hidup seimbang
- f. Melihat hidup sebagai petualangan
- g. Sinergistik
- h. Selalu berlatih untuk memperbaharui diri agar mampu mencapai prestasi yang tinggi.

Hartanto (2009) juga menjelaskan bahwa seorang pemimpin visioner memiliki karakter menjunjung tinggi etika, berintegritas, komitmen terhadap apa yang telah disepakati bersama, dan memiliki kecerdasan serta kebajikan yang membuat pengikut menghormatinya.

#### **2.1.3.8 Kepemimpinan Transformasional**

Bass dan Avolio (1994) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Adanya penerapan

kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal, dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Aspek-aspek kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1994) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki lima aspek perilaku, yaitu:

*a. Idealized Influence*

Pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku (*behavioral integrity*) atau persepsi terhadap kesesuaian antara perkataan dan tindakan. Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: bertindak sebagai panutan (*role model*), mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma, dan prinsip-prinsip bersama.

*b. Individualized Consideration*

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi

kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antara lain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik.

*c. Inspirational Motivation*

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme. Pemimpin juga memanfaatkan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok. Bass (1985) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performasi dan dalam pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan unjuk kerja maksimal, menginspirasi bawahan untuk mengerahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya.

#### *d. Intellectual Stimulation*

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

#### *e. Attributed Charisma*

Pemimpin yang memiliki karisma memperlihatkan visi, kemampuan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi. Ia sebagai pemimpin yang bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan organisasi. Ia menimbulkan kesan pada anggotanya bahwa ia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga patut dihargai.

Kemudian, pada era berikutnya, Sarros and Santora (2001) dan Pounder (2001; 2003) me-refine aspek transformational leadership yang dinyatakan secara

implisit pada aspek aslinya menjadi: *inspirational motivation*, *integrity*, *innovation*, *impression management*, *individual consideration*, dan *intellectual stimulation*. Pounder (2001;2003) memperluas dimensi *idealized influence* dengan menambahkan tiga dimensi lainnya, yaitu:

- 1) *Integrity*. Pemimpin *walk the talk*, mereka menyelaraskan perbuatan dengan perkataannya. Dimensi ini mengukur sejauh mana para pengikutnya mempersepsikan derajat kesesuaian antara perkataan pemimpin dan yang dipersepsikan dengan perbuatannya.
- 2) *Innovation*. Para pemimpin dipersiapkan untuk menantang keterbatasan yang ada dan proses dengan mengambil resiko dan mengeksperimenkannya. Para pemimpin mendorong para bawahannya untuk mengambil resiko dan bereksperimen serta memperlakukan kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar daripada diperlakukan sebagai celaan. Dimensi ini fokus pada sejauh mana pemimpin dapat menumbuhkan komitmen inovasi dalam organisasi.
- 3) *Impression management*. Pemimpin dipersiapkan untuk membawahi kebutuhan personal dan berhasrat untuk kebaikan umum. Pemimpin adalah orang yang memberi selamat kepada keberhasilan bawahannya dan juga orang yang selalu hangat serta perhatian terhadap bawahannya, tidak sebatas pada kehidupan kerja mereka. Dimensi ini mengukur sejauh mana anggota organisasi mempersepsikan bahwa pemimpin mereka secara tulus memperhatikan mereka sebagai pribadi dibandingkan sekedar instrumen pemimpin atau penyokong misi organisasi semata.



Ciri- ciri kepemimpinan transformasional (Wuradji, 2009) adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki keberanian untuk melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas yang lebih tinggi.
- b. Mampu membangkitkan semangat dan motivasi pengikutnya untuk bekerja keras.
- c. Mampu mengembangkan semangat kebersamaan, disiplin dan motivasi untuk maju.
- d. Mampu membangun kesadaran berorganisasi pada para pengikutnya, dengan jalan mengembangkan rasa memiliki organisasi (*sense of belonging*), dan rasa bertanggung jawab (*sense of responsibility*) serta membangun kemauan untuk meraih prestasi yang setinggi- tingginya.
- e. Mampu memberikan perlindungan (mengayomi) dan menciptakan rasa aman dikalangan pengikutnya.
- f. Menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas dalam proses pengambilan keputusan.
- g. Mampu menampung dan menangkap semua aspirasi dan kepentingan pengikutnya.
- h. Memperjuangkan kebutuhan pengikutnya.
- i. Memberikan pengarahan yang selalu diterima dan dipatuhi dengan ikhlas, sehingga pengikutnya memiliki rasa wajib untuk mentaati semua perintah dan arahnya.
- j. Berusaha membawa pengikutnya ke arah suatu idealisme, tidak hanya sekedar asal jalan, dan dapat meyakinkan pengikutnya bahwa apa yang dicita- citakannya (idealisme) tersebut pasti akan tercapai.
- k. Pemimpin menempatkan diri sebagai agen perubahan (*change agents*).

### **2.1.3.9 Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah/hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. Adapun 4 macam gaya kepemimpinan transaksional (Bass dan Avolio, 1994) yaitu:

#### *a. Contingent Reward*

Jika bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan organisasi, maka kepada mereka dijanjikan imbalan yang setimpal.

#### *b. Management by Exception-Active*

Pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan, atau kegagalan. Atau agar kesalahan dan kegagalan tersebut dapat secepatnya diketahui untuk diperbaiki.

#### *c. Management by Exception-Passive*

Pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan

prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

*d. Laissez-Faire*

Pemimpin membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya. Mutu dan hasil pekerjaan seluruhnya merupakan tanggung jawab bawahannya. Pandangan seorang pemimpin yang *laissez faire* memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang bertanggung jawab, orang-orang yang dewasa, orang-orang yang setia dan lain sebagainya. Nilai yang tepat dalam hubungan atasan-bawahan adalah nilai yang didasarkan kepada saling mempercayai yang besar.

### **2.1.3.10 Kepemimpinan Birokrasi**

Kepemimpinan birokrasi adalah kepemimpinan yang menggunakan prinsip-prinsip birokrasi dalam memimpin organisasi. Prinsip-prinsip birokrasi yang meliputi,

- a. Pembagian kerja berdasarkan spesialisasi fungsional.
- b. Hierarki otoritas. Setiap unit kerja lebih rendah dikontrol dan bertanggung jawab unit yang lebih tinggi.
- c. Sistem peraturan, menyusun peraturan yang diajarkan kepada semua aparat birokrasi. Sistem peraturan menentukan hak dan kewajiban dari aparat yang memegang jabatan tertentu.
- d. Sistem prosedur yang mengatur proses melaksanakan tugas.
- e. Impersonalitas hubungan antar personal.

- f. Seleksi dan promosi berdasarkan kompetensi teknis dalam melaksanakan tugas dan kewajiban.

Karakteristik kepemimpinan birokrasi Max Weber (dalam wirawan):

- a. Adanya pemimpin tertinggi, pemegang kekuasaan tertinggi seperti presiden yang menduduki jabatan tersebut karena dipilih secara sah.
- b. Kepemimpinan birokrasi dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang ditetapkan dalam undang-undang dasar, undang-undang, dan semua peraturan pelaksanaannya.
- c. Adanya sistem pendelegasian kekuasaan dalam bentuk struktur organisasi hierarkis.
- d. Setiap birokrat wajib dan berdisiplin melaksanakan tugasnya yang ada di dalam uraian tugasnya dan wajib mematuhi peraturan dan prosedur kerja serta mematuhi kode etik organisasi.
- e. Sistem pengembangan karir dari para birokrat didasarkan pada senioritas, kompetensi dan kinerja birokrat dalam hierarki.

#### **2.1.4 Teori Kepemimpinan di Indonesia**

##### **2.1.4.1 Kepemimpinan Tri Pakarti Utama**

- a. Pengertian Kepemimpinan Tri Pakarti Utama

Ki Hajar Dewantara adalah tokoh pejuang politik, dan kebudayaan sekaligus pendiri Taman Siswa. Dalam mendirikan Taman Siswa Ki Hajar Dewantara mengenalkan Kepemimpinan Tri Pakarti Utama yaitu *Ing Ngarso Sung Tuladha Ing Madya Mangun Karsa Tut Wuri Handayani*. Konsep kepemimpinan ini tidak hanya

digunakan sebagai acuan pemimpin di Taman Siswa namun juga dalam hal kepemimpinan yang universal.

1) *Ing Ngarso Sung Tuladha*

*Ing Ngarso Sung Tuladha* berarti bahwa seorang pemimpin hendaknya memberi contoh bagi bawahannya. *Sung* berasal dari kata *asung* yang dalam bahasa Jawa berarti memberi. Dalam kalimat tersebut Ki Hajar Dewantara berpesan agar *sung* itu diartikan menjadi, karena antara memberi dan menjadi mempunyai makna yang berbeda (Ki Suratman, 1990).

Seorang pemimpin berada digaris depan harus mampu memberi contoh kepada bawahannya. Pemimpin akan dilihat bawahannya sebagai panutan, dimana bawahan tidak hanya memperhatikan perilaku pemimpinnya secara pribadi, namun juga sejauh mana nilai-nilai organisasi telah tertanam dalam diri pemimpinnya. Hal ini meliputi bagaimana cara pemimpin dalam mengatasi masalah, komitmen terhadap organisasi, dan kerelaan pemimpin untuk mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi. Dengan demikian, penting bagi seorang pemimpin memiliki karakteristik tertentu agar menjadi teladan bagi bawahannya. Seperti karakter berkharisma, pemimpin yang memiliki kharisma tersendiri akan mudah menjalankan peran ini, sebab kharisma seorang pemimpin akan menginspirasi bawahannya.

2) *Ing Madya Mangun Karsa*

*Ing Madya* artinya di tengah – tengah. *Mangun* berarti membangkitkan atau menggugah dan *Karsa* diartikan sebagai bentuk kemauan atau niat. Makna dari *Ing*

*Madya Mangun Karsa* adalah seseorang di tengah kesibukannya harus juga mampu membangkitkan atau menggugah niat.

*Ing Madya Mangun Karsa* mengandung arti bahwa seorang pemimpin jika di tengah – tengah pengikutnya harus mampu memberikan motivasi agar semua bisa mempersatukan semua gerak dan perilaku secara serentak untuk mencapai tujuan bersama (Ki Suratman, 1990).

Pemimpin berperan sebagai motivator di dalam organisasi yang dipimpin olehnya. Pemimpin mampu menempatkan diri di tengah-tengah untuk membangun motivasi dan membangkitkan semangat serta memberi stimulus agar bawahannya dapat mencapai performa kinerja terbaik. Berkaitan dengan motivasi maka seorang pemimpin juga harus perlu untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan bawahannya. Dengan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan tersebut, akan memotivasi bawahan untuk memberikan kinerja terbaik kepada perusahaan atau organisasi.

### 3) *Tut Wuri Handayani*

*Tut Wuri* artinya mengikuti dari belakang dan *Handayani* berarti memberikan dorongan moral atau dorongan semangat. Sehingga artinya *Tut Wuri Handayani* ialah seseorang harus memberikan dorongan moral dan semangat kerja dari belakang. *Tut Wuri Handayani* berarti bahwa pemimpin harus sanggup memberi kemerdekaan kepada para pengikutnya dengan perhatian sepenuhnya untuk memberikan petunjuk dan pengarahan jika kemerdekaan yang diberikan akan membahayakan dari para anggota (Ki Suratman, 1990).

Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menunjukkan kemampuannya. Namun seorang pemimpin perlu berdiri dibelakang untuk memberi dorongan dan memberi arahan untuk kemajuan organisasi. Pemimpin harus mampu mengerahkan usaha-usaha bawahannya agar dapat sejalan dengan visi, misi dan strategi organisasi yang telah ditetapkan serta menanamkan nilai-nilai organisasi ke dalam diri masing-masing bawahannya.

Ketiga filosofi di atas saling berkaitan dan tidak dapat ditinggalkan salah satunya. Sebagai contoh, usaha seorang pemimpin untuk menanamkan nilai-nilai organisasi kepada bawahannya. Dalam hal ini, seorang pemimpin tidak bisa begitu saja mendorong dan mengarahkan perilaku bawahannya agar sesuai dengan nilai-nilai organisasi (*tut wuri handayani*). Namun, pemimpin tersebut juga harus mampu memberikan contoh nyata bagaimana nilai-nilai organisasi telah tertanam dalam dirinya (*ing ngarsa sung tuladha*). Selain memberi contoh, pemimpin juga harus mengkomunikasikan nilai-nilai tersebut ke tengah-tengah bawahannya, dan memotivasi mereka untuk bertindak sejalan dengan nilai-nilai itu (*ing madya mangun karsa*).

Berdasarkan hasil penelitian Widyarini (2010) yang berjudul Kepemimpinan Spiritual untuk Kejayaan Indonesia, konsep kepemimpinan Ki Hajar Dewantara ini terbukti relevan dijadikan pijakan pemimpin untuk menghadapi tantangan saat ini yang sarat dengan perubahan dan dapat diterapkan diberbagai jenis organisasi.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

### **a) Michael Laurent (2013)**

Penelitian ini berjudul “RESEP KEPEMIMPINAN SANG DOKTER BANDENG (Fenomenologi Gaya Kepemimpinan dr. Daniel Nugroho S. di Bandeng Juwana Grup)” yang meneliti tentang gaya kepemimpinan dr. Daniel Nugroho Setiabudi dalam memimpin Bandeng Juwana Grup dan meneliti pengaruh budaya Bangsa Indonesia dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi di Bandeng Juwana Grup.

Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan ini sesuai dengan gaya kepemimpinan servant leadership. Gaya kepemimpinan ini terbentuk dari latar belakang dan pengalaman Beliau di masa kecil sampai saat ini, kemudian didasarkan kepada prinsip hidup yang dipegang olehnya yaitu kasih. Gaya kepemimpinan tersebut memiliki kekhasan tersendiri dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang sama di kawasan berbeda. Hal ini dipengaruhi oleh ragam budaya khas Bangsa Indonesia dan gaya kepemimpinan ini dinilai efektif.

### **b) Desy Utami Prajayanti (2012)**

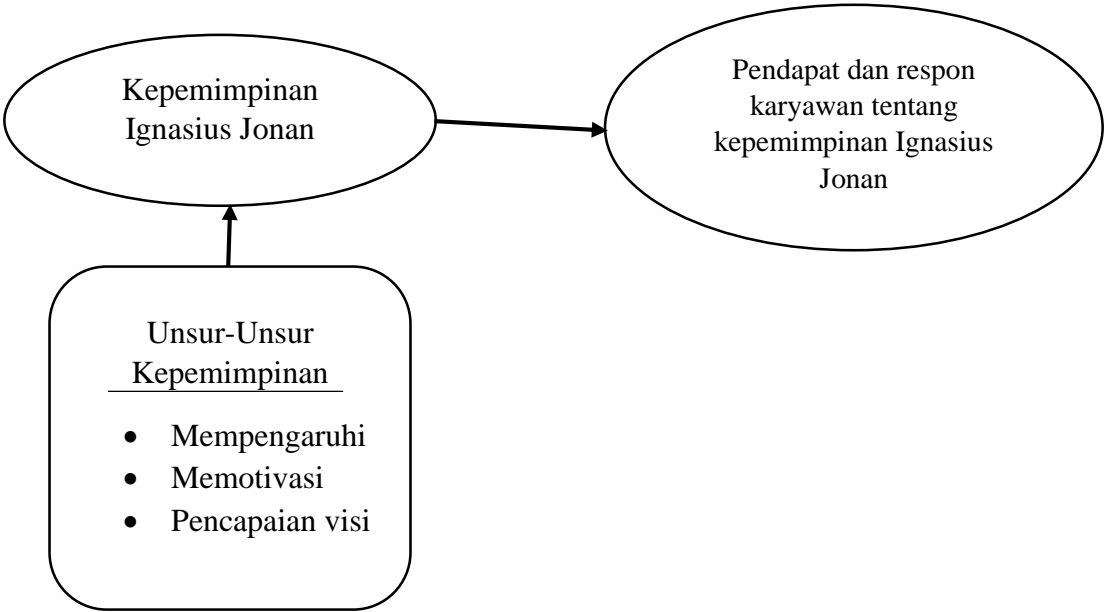
Penelitian ini berjudul “Berkaca pada Filosofi Tapa Selira “Sang Juragan Kayu”: Sebuah Konstruksi Sosial Kepemimpinan Jawa , meneliti gaya kepemimpinan dari Joko Widodo yang kental dengan budaya Jawa dalam mengelola Kota Solo.

Hasil penelitian menunjukkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan Joko Widodo sangat khas yakni gaya kepemimpinan Jawa dengan filosofi Tapa Selira yang sangat



menjunjung tinggi filosofi-filosofi kepemimpinan Jawa. Dari hasil penelitian gaya kepemimpinan yang Joko Widodo terapkan tersebut terbukti berhasil dan efektif bagi masyarakat Kota Solo.

**2.3 Kerangka Pemikiran Teori**



Sumber: *Locke dan Kirkpatrick (1991), dikembangkan untuk penelitian ini (2015)*

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teori

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Metodologi adalah suatu uraian tentang metode, dan penelitian merupakan suatu penyelidikan atau investigasi yang terkelola, sistematis, berdasarkan data, kritis, objektif, dan ilmiah terhadap suatu masalah spesifik yang dilakukan dengan tujuan menemukan jawaban atau solusi terkait (Sekaran, 2006). Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa metodologi penelitian merupakan suatu penyidikan yang terkelola secara sistematis berdasarkan sumber data yang diperoleh dengan menggunakan metode-metode terhadap suatu permasalahan untuk kemudian menemukan jawaban atau solusi terkait.

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2010) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain sebagainya secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Melalui penelitian kualitatif, data yang dihasilkan adalah data deskriptif berupa kata-kata tertulis dan lisan dari orang-orang serta perilaku yang dapat diamati.

Pendekatan kualitatif membahas secara mendalam untuk lebih mengetahui fenomena-fenomena tentang aspek kejiwaan, perilaku, sikap tanggapan, opini, perasaan, keinginan dan kemauan seseorang atau kelompok (Moleong, 2010). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena permasalahan yang diusung mengharuskan untuk menggunakan metode kualitatif. Selain itu juga, metode kualitatif diperlukan dalam penelitian ini untuk dapat mengetahui dan memahami sesuatu yang tersembunyi mengenai suatu fenomena yang tidak diketahui oleh banyak pihak. Penelitian kualitatif akan memberikan informasi yang lebih mendalam mengenai suatu fenomena karena informasi yang didapatkan berasal dari sumber utama.

### **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun rekayasa manusia. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh suatu informasi yang sesuai dengan keadaan nyata.

Penelitian deskriptif memiliki ciri-ciri:

- a. Berhubungan dengan keadaan yang terjadi saat itu
- b. Menguraikan satu variabel saja. Jika ada beberapa variabel yang akan diuraikan, dilakukan satu persatu
- c. Variabel yang diteliti tidak dimanipulasi atau tidak ada perlakuan terhadap variabel.

(Ronny, 2007)

Tujuan penelitian deskriptif adalah menggambarkan karakteristik individu, situasi atau kelompok tertentu. Sesuai dengan sifatnya yang deskriptif, maka data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka (Moleong, 2010). Dengan demikian, maka laporan yang dibuat akan berisi kutipan-kutipan data, baik data primer maupun sekunder. Data tersebut bisa berasal dari wawancara narasumber, dokumen pribadi narasumber, *videotape*, foto, ataupun data-data lainnya. Penelitian ini bersifat deskriptif, dengan cara memaparkan dan membuat penggambaran tentang pendapat dan respon karyawan terhadap kepemimpinan yang diterapkan oleh Ignasius Jonan selama memimpin PT KAI.

### **3.3 Subjek Penelitian**

Penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi olehnya dinamakan “social situation” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu : tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi pada kasus yang dipelajari. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber, atau partisipan, atau informan, teman dan guru dalam penelitian (Sugiyono, 2009).

Penentuan sampel dalam penelitian kualitatif tidak didasarkan pada perhitungan statistik. Sampel yang dipilih berfungsi untuk mendapatkan informasi yang maksimal, bukan untuk digeneralisasikan dalam perhitungan statistik (Sugiyono, 2009). Proses penentuan sampel sebagai sumber data pada orang yang diwawancarai dilakukan dengan memilih orang-orang yang diinginkan dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Walaupun dalam penelitian kualitatif tidak mengenal istilah populasi, namun penentuan sampel tetap dibutuhkan, tidak dalam arti memunculkan populasi, tetapi lebih karena ingin membatasi aspek yang diteliti agar hasil yang didapatkan lebih terfokus

Langkah yang dilakukan oleh peneliti dalam mencari sampel penelitian adalah dengan mendatangi kantor Daerah Operasi 4. Peneliti mengajukan proposal penelitian dan meminta izin untuk melakukan penelitian diwilayah Daerah Operasi 4, dan pengajuan peneliti pun disetujui.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2009). Pengambilan sampel terbatas pada jenis orang tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Subjek yang disoroti dalam penelitian adalah pendapat karyawan tentang kepemimpinan Ignasius Jonan selama menjabat sebagai Direktur Utama PT Kereta Api Indonesia. Beberapa narasumber yang digunakan dalam penelitian adalah karyawan pada tingkatan *top*, *middle* dan *bottom*. Pada tingkatan *top* narasumber yang dipilih adalah VP Daerah Operasi 4 Semarang, namun karena terkendala oleh waktu maka

diwakilkan oleh salah satu manajer di Daerah Operasi 4. Narasumber yang dipilih pada tingkatan *middle* adalah karyawan yang menempati jabatan manajer, kepala UPT dan asisten manajer. Narasumber yang dipilih pada tingkatan *bottom* adalah anggota dari masing-masing departemen.

Narasumber yang dipilih pada setiap tingkatan harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- a. Narasumber memahami dan mengerti makna dari kepemimpinan itu sendiri, minimal mereka mampu mengungkapkan pendapat dengan baik dan benar
- b. Telah bekerja di PT KAI minimal 6 tahun, narasumber kelompok ini dipilih karena mengalami masa sebelum dan setelah kepemimpinan Jonan, dengan pengalaman tersebut akan memberikan mereka penilaian yang lebih mendalam mengenai fenomena yang terjadi sebelum perubahan, saat proses perubahan dan saat kondisi perusahaan stabil.

Narasumber yang terpilih berjumlah 5 orang, 1 berasal dari tingkatan *top*, 2 dari tingkatan *middle* dan 2 dari tingkatan *bottom*. Pada tingkatan *middle* dipilih 2 orang karena informasi yang didapatkan masih terasa kurang, begitu juga dengan tingkatan *bottom*. Proses yang dilakukan oleh peneliti dalam menemukan narasumber adalah dengan mendatangi kantor Daop 4 dan stasiun-stasiun yang ada di Semarang. Ketika di lapangan peneliti memilih narasumber yang telah memenuhi kriteria yang diinginkan dan meminta kepada calon narasumber tersebut untuk diwawancarai.

### 3.4 Objek Penelitian

Objek penelitian kualitatif menurut Spradley disebut *social situation* atau situasi sosial yang terdiri dari tiga elemen, yaitu tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis (Sugiyono, 2007).

Objek penelitian ini adalah gambaran mengenai pendapat dan respon karyawan terhadap kepemimpinan yang diterapkan oleh Ignasius Jonan saat menjadi pemimpin PT KAI.

### 3.5 Jenis dan Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya berupa data tambahan seperti dokumen dan lain-lain (Moleong, 2010). Berkaitan dengan hal itu pada bagian ini jelas datanya dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistik. Sedangkan yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Apabila menggunakan wawancara dalam mengumpulkan datanya maka sumber datanya disebut informan, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan baik secara tertulis maupun lisan. Apabila menggunakan observasi maka sumber datanya adalah berupa benda, gerak, atau proses sesuatu. Apabila menggunakan dokumentasi, maka dokumen atau catatanlah yang menjadi sumber datanya. Jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### a. Data primer

Data primer adalah sumber data utama yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian. Sumber data ini diperoleh dari tangan pertama yang berkaitan

dengan tujuan spesifik studi (Sekaran, 2006). Data primer yang diperoleh bersumber dari wawancara dengan lima narasumber yang sudah terpilih dan hasil pengamatan dilapangan.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada, dimana data tersebut diperoleh secara tidak langsung. Sumber data skunder pada penelitian ini berasal dari buku-buku materi, majalah, situs internet, dokumentasi, dan dokumen-dokumen internal perusahaan.

### **3.6 Metode dan Pengumpulan Data**

#### **3.6.1 Wawancara**

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan (Moleong, 2010). Tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan suatu informasi yang lebih mendalam. Wawancara hendaknya dilakukan dengan membina hubungan baik dengan narasumber agar informasi yang diberikan lebih maksimal.

Melakukan wawancara terdapat dua tehnik yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan (Moleong, 2010). Semua narasumber memiliki kesempatan yang sama untuk menjawab suatu pertanyaan yang diajukan. Sedangkan wawancara tidak terstruktur



adalah wawancara yang digunakan untuk menemukan informasi bukan baku atau informasi tunggal. Pertanyaannya biasanya tidak disusun terlebih dahulu, malah disesuaikan dengan keadaan dan ciri yang unik dari responden (Moleong, 2010).

Pada penelitian ini menggunakan wawancara terstruktur, dimana pewawancara memiliki daftar pertanyaan yang direncanakan untuk ditanyakan kepada narasumber. Pertanyaan relevan lain juga boleh diajukan yang tidak terdapat dalam protokol wawancara selama proses wawancara berlangsung (Sekaran, 2006). Tujuan melakukan wawancara dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pendapat dan respon karyawan terhadap kepemimpinan yang diterapkan oleh Ignasius Jonan selama memimpin PT KAI. Selain itu juga peneliti menggunakan teknik probing untuk menambah kejelasan informasi yang dibutuhkan.

Membangun kepercayaan agar narasumber mau untuk diwawancari merupakan hal yang sangat penting, sehingga peneliti melakukan cara-cara sebagai berikut:

- a. Pada saat bertemu dengan calon narasumber untuk pertama kali peneliti memperkenalkan diri secara ramah dan sopan.
- b. Peneliti menjelaskan mengenai penelitian yang terkait dan tujuan-tujuan dari penelitian.
- c. Peneliti berusaha meyakinkan bahwa apa yang narasumber kemukakan adalah murni hanya untuk keperluan penelitian.
- d. Peneliti menjelaskan bahwa hasil penelitian akan dilaporkan kembali kepada narasumber dalam bentuk transkrip wawancara serta meminta persetujuan

narasumber melalui pengecekan anggota (*member checking*) sehingga tidak akan mengubah maksud narasumber tersebut.

- e. Peneliti menjalin komunikasi yang akrab kepada para narasumber sebelum dilakukan wawancara.
- f. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan di waktu yang tidak mengganggu pekerjaan dari narasumber dan dilakukan ditempat yang tertutup dan terang hanya ada peneliti dan narasumber sehingga apa yang dikemukakan oleh para narasumber tidak terdengar oleh orang lain selain narasumber dan peneliti.

Berdasarkan dari langkah-langkah yang digunakan oleh peneliti, narasumber pun menyetujui untuk diwawancarai dan memberikan keterangan-keterangan secara jujur, namun para narasumber meminta untuk menggunakan nama samaran.

Pada saat proses wawancara para narasumber sangat berantusias dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, bahkan mereka memberi penjelasan-penjelasan yang tidak ditanyakan oleh peneliti namun penjelasan itu bermanfaat sehingga semakin memperkaya informasi yang dibutuhkan. Selain itu juga narasumber bersikap sangat ramah, akrab dan bersahabat kepada peneliti, begitu juga sebaliknya sehingga proses wawancara yang dilakukan dalam suasana yang akrab. Setelah menyelesaikan penelitian, peneliti memberi kenang-kenangan kepada narasumber sebagai bentuk terima kasih berupa kaos undip, mug dan bolpoint.

Tabel 3. 1  
Waktu Wawancara

No.	Narasumber	Tanggal Wawancara	Durasi Wawancara
1	Bondan	16 April 2015 21 Mei 2015	1 jam 29 menit
2	Aan	20 April 2015 22 Mei 2015	1 jam 19 menit 1 jam 11 menit
3	Hamzah	23 April 2015 26 Mei 2015	45 menit 1 jam 8 menit
4	Gunawan	23 April 2015 7 Mei 2015	51 menit 1 jam 10 menit
5	Sony	4 Mei 2015 26 Mei 2015	1 jam 17 menit 1 jam 10 menit

Tabel 3. 2

## Daftar Pertanyaan Wawancara

No.	Pertanyaan
1.	Menurut bapak apakah yang dimaksud dengan pemimpin dan kepemimpinan?
2.	Bagaimana peran pemimpin dalam memimpin perubahan?
3.	Menurut bapak, apakah karakter yang menonjol dari Jonan?
4.	Menurut bapak apakah Jonan adalah sosok pemimpin yang berkharisma? Mengapa?
5.	Apakah selama memimpin Jonan mempunyai visi dan misi yang akan dicapai? Apakah visi dan misi tersebut?
6.	Bagaimana peran Jonan sebagai pemimpin dalam mencapai visi perusahaan?
7.	Menurut bapak, bagaimanakah bapak menilai kepemimpinan Jonan?
8.	Menurut bapak bagaimana cara Jonan dalam berkomunikasi dengan bawahannya?
9.	Apakah Jonan senang memberikan tantangan kepada bawahannya?
10.	Apakah Jonan adalah pemimpin yang peka terhadap kebutuhan karyawan?
11.	Apakah Jonan adalah pemimpin yang selalu memberi motivasi kepada bawahannya? Bagaimana caranya?
12.	Apakah Jonan memberi wejangan-wejangan kata yang bersifat memotivasi?
13.	Bagaimanakah relasi antara Jonan dengan bawahan? Apakah Jonan sosok pemimpin yang membaur dengan bawahannya?
14.	Apakah Jonan sosok pemimpin yang mampu menginspirasi bawahannya?
15.	Bagaimanakah cara Jonan dalam menghadapi permasalahan yang terjadi pada perusahaan?
16.	Menurut bapak apakah kelemahan dari kepemimpinan Jonan?
17.	Apakah yang dirasakan oleh bapak pada saat awal implemetasi perubahan? Apakah bapak tidak nyaman dan tertekan?
18.	Apa yang membuat bapak tetap termotivasi untuk tetap bertahan bekerja di perusahaan?
19.	Bagaimana pandangan bapak mengenai kebijakan Mutasi yang diterapkan oleh Jonan? Apakah mutasi dirasa berat untuk dijalankan?
20.	Menurut bapak apakah kelebihan dari Jonan?
21.	Bagaimanakah dampak kepemimpinan Jonan?

### 3.6.2 Observasi

Pengamatan atau observasi merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mengamati dan mencatat suatu fenomena. Menurut Moleong (2010), 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.

Pengamatan dapat diklasifikasikan atas pengamatan melalui cara berperan serta dan yang tidak berperanserta. Pengamat berperan serta melakukan dua peranan sekaligus menjadi anggota resmi dari kelompok yang diamatinya, sedangkan pengamatan tidak berperanserta pengamat hanya melakukan satu fungsi, yaitu mengadakan pengamatan. Penelitian ini menggunakan pengamatan tidak berperanserta, dimana pengamatan tidak melibatkan interaksi dengan narasumber.

Pengamatan yang dilakukan oleh adalah dengan mendatangi stasiun-stasiun di Semarang. Pada saat di stasiun pengamatan yang dilakukan adalah dengan memperhatikan gerak-gerik dari karyawan di lapangan, mengamati perilaku karyawan saat bekerja dan pada saat jam istirahat. Selain itu pengamatan dilakukan dengan mengamati gerak-gerik dari penumpang kereta api sendiri.

### 3.6.3 Dokumen

Dokumen merupakan informasi yang diperoleh dari peristiwa yang telah terjadi dan berkaitan dengan penelitian (Sugiyono, 2010). Dokumen dalam penelitian ini berupa dokumen internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan dengan metode wawancara dan observasi akan semakin kredibel apabila didukung dengan dokumen-dokumen yang terkait dengan masalah yang diteliti (Sugiyono, 2010).

### 3.7 Uji Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan (*trustworthiness*) data maka diperlukan teknik pemeriksaan keabsahan data. Salah satu metode untuk menentukan keabsahan data adalah dengan melakukan proses atau teknik triangulasi. Triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 2010). Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda yaitu wawancara observasi dan dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data.

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

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

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

Untuk menguji keabsahan data dapat dilakukan dengan pengecekan anggota. Pengecekan terhadap narasumber yang terlibat sangatlah penting untuk memeriksa derajat kepercayaan. Para anggota atau narasumber yang terlibat yang mewakili rekan-rekan mereka dimanfaatkan untuk memberikan reaksi dari segi pandangan dan situasi mereka sendiri terhadap data yang telah diorganisasikan (Moleong: 2010). Penelitian ini dilakukan dengan menemui narasumber kembali dan mengecek kebenaran data dan interpretasinya.

### **3.8 Teknik Analisis Data**

#### **3.8.1 Reduksi Data**

Sugiyono (2010) mengatakan bahwa mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, dan membuang yang tidak perlu. Data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Penelitian akan dilakukan dengan memilah-milah data yang dirasa perlu dan mengurangi data yang tidak penting, kemudian data yang telah dipilih tersebut digunakan untuk proses selanjutnya. Tujuan reduksi data adalah agar data-data yang diperoleh dapat diinterpretasikan dan kemudian untuk memperoleh kesimpulan. Namun tak lupa pula untuk selalu menguji keabsahan data.

#### **3.8.2 Penyajian Data**

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data pada penelitian kualitatif bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Miles dan Huberman yang dikutip oleh Sugiyono menyatakan bahwa “*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*”. Penyajian data dalam penelitian kualitatif paling sering berbentuk teks yang bersifat naratif, sehingga dalam penyajian data penelitian ini menggunakan uraian singkat berupa teks yang bersifat naratif.



### 3.8.3 Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan/verifikasi. Sugiyono (2010) mengatakan bahwa:

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti *valid* dan konsisten saat pengumpulan data di lapangan, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif akan dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena sebagaimana dijelaskan di atas bahwa masalah dan rumusan masalah dapat berkembang setelah penelitian berada di lapangan.