

PERSEPSI MENGENAI GAYA KEPEMIMPINAN DAHLAN ISKAN DI JAWA POS

Eka M. Imelda Seseli dan Eddy M. Sutanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: eka.seseli@gmail.com ; esutanto@peter.petra.ac.id

Abstrak—Gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kelangsungan hidup suatu perusahaan atau organisasi. Meneladani gaya kepemimpinan dari tokoh yang berhasil membesarkan suatu perusahaan yang awalnya adalah perusahaan yang sedang krisis dapat menjadi salah satu langkah baik untuk menjawab realita tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan Dahlan Iskan ketika memimpin Jawa Pos menurut persepsi pengikut dan sumber tertulis. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan metode pengambilan data berupa wawancara dengan sumber primer yaitu informan dan sumber sekunder berupa tulisan mengenai Dahlan Iskan dan Jawa Pos. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa Dahlan Iskan ketika memimpin di Jawa Pos cenderung menerapkan gaya kepemimpinan karismatik.

Kata kunci: Dahlan Iskan, Gaya kepemimpinan, Jawa Pos.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan menjadi isu strategik, bukan secara kebetulan, melainkan lebih banyak didorong oleh realitas baru yang kini makin disadari oleh manajemen, yaitu kenyataan bahwa keberhasilan suatu organisasi makin ditentukan oleh peran dan perilaku dari orang yang memegang kekuasaan maupun mereka yang bekerja bagi organisasi tersebut (Hartanto, 2009). Oleh karena itu, isu kepemimpinan sepertinya akan menjadi isu yang akan terus populer dalam dunia organisasi apapun itu. Pengaruh yang diberikan oleh pemimpin organisasi itu sendiri memberikan dampak langsung kepada masa depan dan keberlangsungan hidup suatu organisasi.

Perusahaan atau organisasi besar yang berada di Indonesia, khususnya di Jawa Timur, pastilah merupakan sumbangan pikiran, tenaga, dan kerja keras dari pemimpinnya yang mampu membuat perusahaan tersebut unggul dibidangnya. Contoh perusahaan besar di Jawa Timur adalah PT. Kapal Api. Perusahaan ini cukup terkenal karena unggul dalam produk food and bavarage khususnya kopi dan bahkan PT. Kapal Api telah menjadi market leader industri kopi di Indonesia dengan menguasai pangsa pasar terbesar diantara perusahaan-perusahaan sejenis yang menjadi pesaing. PT. Sampoerna juga memiliki prestasi dengan meraih penghargaan Platinum untuk Program Partisipasi Penciptaan Lapangan Kerja Baru dan penghargaan Gold untuk Program Penciptaan Akses Terhadap Air Minum/Bersih dan Sanitasi Lingkungan.

Salah satu perusahaan besar di Jawa Timur yang juga

berprestasi adalah PT. Jawa Pos. Hal ini dapat dilihat dari penghargaan yang dicapai, dari penghargaan nasional sampai regional berikut:

- Jawa Pos No. 1 Nielsen Media Research
- CAKRAM Award
- Indonesia Best Brand Award 2009
- The Greatest Brand of the Decade 2010.
- Indonesia Most Favourite Youth Brand 2011.
- Indonesia Most Favourite Woman Brand 2011
- Asia Pacific Best in Design Newspaper 2012.

Jawa Pos dulunya didirikan oleh The Chung Shen pada tanggal 1 Juli 1949 dengan nama Djava Post. Setelah beberapa tahun berjalan, perusahaan ini akhirnya mengalami kemunduran karena berbagai faktor, terutama faktor politik. Hal ini terus berlanjut, sampai pada titik di mana Jawa Pos hanya dapat menghasilkan oplahan kira-kira 6.000 eksemplar. Akhirnya The Chung Shen memutuskan untuk menjual Jawa Pos ke Direktur Utama PT. Grafiti Pers (penerbit majalah Tempo) Eric F. Samola dan kemudian menyusul anak-anaknya dan menetap di Eropa. Eric F. Samola kemudian menunjuk Dahlan Iskan yang pada saat itu menjabat sebagai kepala Biro Tempo di Surabaya untuk menjadi pemimpin Jawa Pos.

Praktis sejak mulai menjadi pemimpin Jawa Pos, Dahlan berhadapan dengan perusahaan yang hampir bangkrut karena oplahnya yang hanya berkisar 6.000 eksemplar. Namun dalam waktu 5 tahun, Jawa Pos berhasil mencetak 50 kali lebih banyak dari sebelumnya, dan lima tahun kemudian lahir Jawa Pos News Network (JPNN), salah satu jaringan surat kabar terbesar di Indonesia (Elshabrina, 2012)

Dahlan Iskan berhasil menjadi pemimpin yang menghidupkan, bahkan membuat Jawa Pos berlari melewati pesaing-pesaingnya. Kenyataan ini membuat peneliti tertarik untuk meneliti seperti apa gaya kepemimpinan seorang Dahlan Iskan sehingga mampu membuat citra bahwa surat kabar lokal tidak bisa lebih baik daripada media massa nasional runtuh dengan keberhasilan-keberhasilan yang diukirnya di Jawa Pos. Peneliti akan mencoba membahas apakah gaya kepemimpinan Dahlan Iskan termasuk gaya kepemimpinan transformasional, karismatik, atau visioner menurut persepsi pengikut dan berbagai tulisan mengenai kepemimpinan Dahlan Iskan di Jawa Pos.

Berdasarkan uraian pada latar belakang, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apa saja ciri-ciri pemimpin yang ada dan menonjol dalam diri Dahlan Iskan menurut persepsi narasumber dan sumber tertulis?

2. Apa nilai-nilai atau prinsip yang dipegang Dahlan Iskan selama memimpin menurut persepsi narasumber dan sumber tertulis?
3. Menurut persepsi narasumber dan sumber tertulis, apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan Dahlan Iskan di Jawa Pos cenderung merupakan tipe kepemimpinan transformasional, karismatik, atau visioner?

Pemimpin

Pemimpin juga adalah individu yang paling berpengaruh dalam satu kelompok; pengaruh itu diberikan oleh anggota-anggota kelompok sehingga kelompok itu secara keseluruhan dapat meraih lebih banyak prestasi secara bersama-sama. Pemimpin adalah orang yang memberikan visi, mengatur dan menjadi katalisator kelompok untuk mencapai tujuan. Pemimpin adalah pengantar perubahan yang menggerakkan dan memudahkan penggunaan talenta serta sumber daya setiap anggota kelompok (Nelson, 2002). Ciri-ciri pemimpin adalah memiliki karakter diri yang unik, berkarisma, memiliki komitmen yang kuat, memiliki kemampuan komunikasi yang baik, memiliki kompetensi, memiliki keberanian, memiliki pemikiran yang tajam, memiliki fokus yang jelas, kemurahan hati, memiliki inisiatif, mampu menjadi pendengar yang baik, memiliki semangat yang tinggi, bersikap positif, mampu memecahkan masalah, dapat membina hubungan, tidak mudah merasa terancam, memiliki disiplin pribadi, memahami arti pelayanan, memiliki sikap mau belajar, dan memiliki impian (Maxwell, 2011). Selain itu pemimpin juga adalah orang yang memiliki percaya diri, rendah hati, dapat dipercaya, terbuka, tegas, memiliki emosi yang stabil, berantusias, humoris, memiliki kehangatan berkomunikasi, dan dapat menahan frustrasi (Irawanto, 2008).

Kepemimpinan

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 yaitu *leaders-followers, influence, organizational objectives, change, people*. Menurut Nelson (2002) kepemimpinan mengacu pada suatu proses sosial yang mana orang-orang memberikan pengaruh kepada individu-individu sehingga individu-individu itu dapat mengatur dan membantu orang-orang tadi dalam mencapai apa yang tidak dapat dicapai tanpa bantuan itu. Individu-individu tersebut dikenal sebagai pemimpin. Kepemimpinan bersifat relasional. Kepemimpinan berbicara tentang orang-orang yang melakukan perubahan sebagai satu kelompok atau satu tim. Dengan strategi kepemimpinan menyatukan orang-orang yang memiliki sumber daya untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan berkisar pada mengembangkan dan mengerjakan hal-hal yang benar yang di dalamnya tercakup kekuatan, sumber daya, komunikasi, visi, konflik dan kecakapan manusia yang diimbangi dengan orientasi pada tugas. Kepemimpinan tidak begitu menekankan pada apa yang

dicapai, tetapi pada bagaimana hal itu dicapai. Kepemimpinan menyebabkan orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai apabila mereka bekerja sendiri-sendiri.

Gaya Kepemimpinan

Achua dan Lussier (2010) mengatakan bahwa dalam 20 tahun terakhir telah terjadi peningkatan perhatian pada kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional. Peningkatan ini bertepatan dengan perubahan ciri lingkungan kerja saat ini yang signifikan semakin tinggi dalam dunia geopolitik, sosial, dan ekonomi. Kepemimpinan karismatik dan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menggambarkan pemimpin yang memiliki efek luar biasa kepada pengikutnya sehingga mampu mengubah fokus pengikut yang pribadi, menjadi fokus yang kolektif (Achua dan Lussier, 2010). Sedangkan kepemimpinan visioner adalah gaya kepemimpinan yang sangat berdampak pada perusahaan yang membutuhkan arah yang jelas, membawa perubahan besar dalam organisasi, dan menghasilkan karya yang menggugah dari kinerja karyawannya (Goleman, 2004). Dahlan Iskan diasumsikan memberikan pengaruh kuat terhadap pengikutnya sehingga PT. Jawa Pos dapat mengalami kemajuan besar, dari perusahaan yang hampir mati menjadi raja media di Indonesia. Keberhasilan ini tentu saja tidak terlepas dari bagaimana usaha Dahlan dalam menggerakkan semua pengikutnya untuk bekerja semaksimal mungkin sehingga memberikan hasil yang besar dalam jangka waktu yang tidak terlalu panjang.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang mampu membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri dari organisasi. Pemimpin transformasional mengembangkan keterampilan dan keyakinan pengikut untuk menyiapkan mereka mendapatkan tanggung jawab yang lebih banyak dalam sebuah organisasi yang memberikan wewenang. Hasil dari kepemimpinan transformasional adalah, para pengikut merasa percaya, dan hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang diharapkan sebelumnya (Yukl, 2005).

Pemimpin transformasional terkenal dengan gayanya yang mampu mengubah hal-hal dengan cara yang unik yaitu mengkomunikasikan special vision kepada pengikut sehingga mereka termotivasi dan berprestasi tinggi. Kepemimpinan transformasional berfungsi untuk mengubah status quo dengan mengartikulasikan kepada pengikut masalah yang terjadi dalam sistem saat ini dan visi menarik dari apa yang dituju oleh organisasi. Studi penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi (Achua dan Lussier, 2010).

Kepemimpinan transformasional akan menciptakan kepercayaan, kebanggaan, kesetiaan, dan motivasi untuk

melakukan lebih daripada yang diharapkan dari anggota (Yukl, 2006). Menurut Walman dan Yammarino (1999) (dalam Konorti, 2008), dalam sebuah studi, mereka menemukan bahwa pemimpin transformasional dapat menciptakan budaya yang kuat dan membagikan nilai-nilai dalam setiap lapisan di organisasi. Selain itu, mereka memberikan motivasi yang inspirasional kepada anggotanya melalui mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk mendorong fokus kerja, dan menyatakan tujuan dan makna dengan cara yang dapat dipahami anggotanya. Pemimpin transformasional juga mendorong kecerdasan dan rasionalitas. Mereka melatih anggotanya untuk menyelesaikan masalah dengan berpikir kritis dan keratif.

Krisna (2001) menuliskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki relasi positif terhadap kepercayaan diri, pragmatism dan nurturance (dalam Konorti, 2008). Pemimpin transformasional memiliki tujuan hidup yang tinggi (high on purpose-in-life), kehidupan yang efektif (personal efficacy), dan kontrol interpersonal (interpersonal controll), serta kepercayaan diri sosial (social self-confidence) (Konorti, 2008).

Kepemimpinan Karismatik

Para pemimpin akan lebih mungkin dipandang sebagai karismatik jika mereka membuat pengorbanan diri, mengambil risiko pribadi, dan menandatangani biaya tinggi untuk mencapai visi yang mereka dukung. Kepercayaan terlihat sebagai komponen penting dari karisma, dan pengikut lebih mempercayai pemimpin yang kelihatan tidak terlalu termotivasi oleh kepentingan pribadi daripada oleh perhatian terhadap pengikut. Para pemimpin yang kelihatan lebih percaya diri terhadap usulan mereka akan lebih mungkin dipandang sebagai karismatik daripada pemimpin yang kelihatan ragu dan bingung (Yukl, 2001).

Seperti dalam teori House (1977), seorang pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh yang dalam dan tidak biasa pada pengikut (dalam Yukl, 2001). Para pengikut merasa bahwa keyakinan pemimpin adalah benar, mereka bersedia mematuhi pemimpin, mereka merasakan kasih sayang terhadap pemimpin, secara emosional mereka terlibat dalam misi kelompok atau organisasi, mereka memiliki sasaran kinerja yang tinggi, dan mereka yakin bahwa mereka dapat berkontribusi terhadap keberhasilan dari misi itu. Pemimpin karismatik dan pengikutnya memiliki hubungan interpersonal yang melekat sehingga mampu meningkatkan derajat kepatuhan dari pengikutnya (Irawanto, 2008).

Pemimpin karismatik terbiasa dengan perubahan. Maka dari itu, walaupun perusahaan itu kecil, pemimpin ini akan selalu memotivasi bawahan untuk berubah secara positif (Irawanto, 2008). Untuk dapat meyakinkan bawahan, pemimpin karismatik berusaha untuk menggunakan komunikasi yang super, seperti dengan jargoan-jargoan dan analogi-analogi.

Pemimpin karismatik akan berusaha untuk memastikan bahwa para bawahannya merasa nyaman dalam bekerja, seperti di rumah mereka sendiri. Pemimpin karismatik sangat menyukai risiko, dan merasa hidup mereka hampa tanpa

adanya risiko. (Irawanto, 2008). Yukl (2001) menuliskan bahwa kepemimpinan karismatik mengimplikasikan perubahan radikal dalam strategi dan budaya dari sebuah organisasi. Sumber pengaruh para pemimpin karismatik berasal dari karakteristik pribadi daripada posisi formal otoritas mereka. Pengikut mereka mengagumi, menghormati, dan ingin menjadi seperti pemimpin mereka (Daft, 2008).

Kepemimpinan Visioner

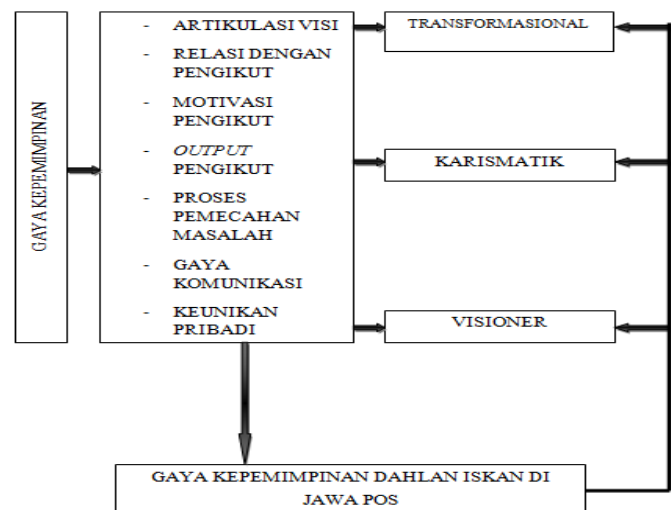
Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja sama sinergistik di antara sesama anggota perusahaan maupun dengan pihak lain, dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja sama tersebut (Hartanto, 2009).

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).

Pemimpin visioner berfungsi sebagai pengarah dan panutan moral yang dijadikan contoh dalam berperilaku, bekerja, dan berusaha selaras dengan etika bisnis, tata nilai perusahaan, dan cita-cita yang ingin diwujudkan bersama, serta dapat membantu anggota untuk berkontribusi secara benar dan rasional di dalam proses penciptaan nilai (Hartanto, 2009).

Kompetensi kecerdasan emosi yang paling besar peranannya untuk gaya kepemimpinan ini adalah kepemimpinan yang inspirasional. Menggunakan inspirasi bersama dengan kepercayaan diri, kesadaran diri, dan empati. Gaya kepemimpinan ini akan memberikan dampak terhadap iklim emosi yang paling positif. Gaya kepemimpinan visioner paling tepat digunakan saat perubahan membutuhkan visi baru, atau ketika dibutuhkan arah yang jelas (Goleman, Boyatzis, dan Mckee, 2004).

Kerangka Berpikir



I. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (dalam Susilo, 2012) penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisa bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Untuk jenis penelitian ini, penulis menggunakan format atau desain deskriptif kualitatif. Penelitian dengan desain ini bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada di masyarakat menjadi obyek penelitian, dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, atau situasi tertentu (Bungin, 2007). Oleh karena itu, dengan menggunakan desain deskriptif kualitatif ini, peneliti akan berupaya mendeskripsikan gaya kepemimpinan Dahlan Iskan di Jawa Pos kemudian mengidentifikasi tipe atau gaya kepemimpinan apa yang sesuai dengan gaya kepemimpinannya selama memimpin di Jawa Pos menurut persepsi narasumber dan sumber tertulis.

Obyek Penelitian

Gaya kepemimpinan Dahlan Iskan merupakan obyek dalam penelitian ini. Gaya kepemimpinan Dahlan Iskan menjadi salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap perkembangan PT. Jawa Pos, dari perusahaan kecil menjadi perusahaan media terbesar di Indonesia saat ini. Obyek penelitian diteliti berdasarkan persepsi dari narasumber dan sumber tertulis.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk teknik pengumpulan data, penulis menggunakan teknik *snowballing sampling* dan wawancara semi terstruktur. teknik *snowballing sampling* yaitu teknik yang digunakan apabila peneliti tidak tahu siapa saja yang memahami informasi objek penelitian sehingga peneliti meminta *gatekeeper* (informan pertama yang ditemui) untuk menunjuk orang lain berikutnya yang dapat diwawancarai untuk melengkapi informasi yang sudah diperoleh. Wawancara semi terstruktur adalah proses wawancara yang menggunakan panduan wawancara yang berasal dari pengembangan topik. Sistem yang digunakan dalam mengajukan pertanyaan dan penggunaan terminology lebih fleksibel daripada wawancara terstruktur. Selain itu penulis juga mengumpulkan data dari berbagai sumber tertulis mengenai kepemimpinan Dahlan Iskan di Jawa Pos.

Penetapan Narasumber

Informan atau narasumber penelitian adalah subyek yang memahami informasi obyek penelitian sebagai pelaku maupun orang lain yang memahami objek penelitian (Bungin, 2007). Dengan demikian dapat ditentukan bahwa obyek penelitian adalah gaya kepemimpinan Dahlan Iskan, dan narasumber adalah orang-orang lain yang pernah merasakan kepemimpinan beliau. Penetapan standar bagi narasumber pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Merupakan karyawan atau mantan karyawan PT. Jawa Pos.

2. Pernah bekerja dibawah kepemimpinan Dahlan Iskan minimal 1 tahun.
3. Untuk beberapa informasi tertentu, peneliti hanya akan mewawancarai informan yang memiliki jabatan khusus seperti direksi atau pemimpin redaksi yang dianggap memiliki intensitas interaksi dengan Dahlan Iskan lebih banyak dari pada karyawan lainnya.

Berikut adalah pemetaan narasumber yang diwawancarai berdasarkan jabatan dan alasan keluar dari PT. Jawa Pos:

Tabel 1. Pemetaan Narasumber

Nama	Jabatan	Alasan keluar dari Jawa Pos (Pensiun/bukan pensiun)
Siti Nasyiah	Wartawan	Bukan pensiun
Boedi Oetomo	Pemimpin Redaksi	Pensiun
Yulfarida Arini	Wartawan dan Redaktur Halaman	Bukan pensiun
Arif Afandi	Pemimpin Redaksi	Bukan pensiun

Sumber: data primer diolah penulis

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan triangulasi sebagai teknik pemeriksaan keabsahan dan analisis data. Denzin (dalam Moleong, 2006) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. Dari empat macam triangulasi tersebut, penulis menggunakan triangulasi dengan sumber yang berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal ini dicapai dengan jalan:

- Membandingkan data hasil wawancara dari berbagai informan yang ditemui
- Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang terkait.

II. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dari seseorang yang merupakan pucuk perusahaan tentu sangat mempengaruhi bagaimana masa depan perusahaan tersebut. Melihat sejarah Jawa Pos yang mulanya merupakan perusahaan yang dibeli dalam keadaan sangat kritis dan kemudian menjadi salah satu perusahaan media terbesar di Indonesia, tentu saja cukup menggelitik untuk mempelajari bagaimana gaya seorang Dahlan Iskan dalam memimpin perusahaan tersebut, apakah cenderung bergaya kepemimpinan transformasional, karismatik, atau visioner. Penelitian ini dilihat berdasarkan persepsi narasumber dan sumber tertulis.

Untuk menganalisa gaya kepemimpinan Dahlan Iskan, peneliti menggunakan tujuh indikator sebagai perbandingan terhadap ketiga gaya kepemimpinan yaitu:

1. Artikulasi visi

Artikulasi visi adalah cara seorang pemimpin dalam menyampaikan visi perusahaan kepada pengikut

sehingga pengikut bersedia mendahulukan kepentingan organisasi atau perusahaan di atas kepentingan pribadi.

2. Relasi dengan pengikut

Gaya kepemimpinan yang berbeda memiliki cara berelasi dengan pengikut yang berbeda. Relasi yang dimaksud adalah bagaimana seorang pemimpin mengenal kepribadian dan kebutuhan pengikut serta membangun interaksi dengan pengikutnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

3. Motivasi pengikut

Motivasi pengikut merupakan faktor yang mendorong pengikut untuk bekerja dengan maksimal dan mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Faktor yang dimaksud dapat berupa faktor internal maupun eksternal.

4. Output pengikut

Output pengikut adalah karakter dan pandangan yang ada dalam diri pengikut terhadap pemimpin setelah mengalami proses dalam masa kepemimpinan seseorang. Contohnya hormat, taat, atau kekaguman terhadap pemimpin.

5. Proses pemecahan masalah

Gaya kepemimpinan seseorang juga dapat dilihat dari bagaimana pemimpin tersebut biasanya menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan.

6. Gaya komunikasi

Dalam berinteraksi dengan pengikut, pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda juga akan menerapkan gaya komunikasi yang berbeda. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari bahan pembicaraan yang sering dibicarakan dengan pengikut maupun gaya bahasa yang digunakan dalam penyampaian pesan.

7. Keunikan pribadi

Keunikan pribadi yang dimaksud adalah karakter khusus yang ada dalam diri si pemimpin. Biasanya karakter atau kepribadian tersebut memberikan pengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Ketujuh indikator dijabarkan menurut masing-masing tipe kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional:

- Artikulasi visi
Disampaikan secara unik, biasanya berupa kata-kata, sehingga menghasilkan motivasi dan harapan yang tinggi dari pengikut.
- Relasi dengan pengikut
Memahami dan melayani kebutuhan pengikut dan membela kepentingan pengikut yang terkait dengan perusahaan.
- Motivasi pengikut
Menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukan, baik besar atau kecil, pasti memberikan dampak terhadap kemajuan dan nilai dalam organisasi.
- Output pengikut
Memiliki rasa percaya dan hormat terhadap pemimpin, bangga menjadi bagian dari organisasi, setia, serta selalu termotivasi untuk meningkatkan kinerja.
- Proses pemecahan masalah

Mengajak pengikut untuk berpikir kreatif dan kritis dalam menemukan dan menjawab masalah dalam organisasi.

- Gaya komunikasi

Pemimpin berkomunikasi dengan memberikan motivasi yang inspirasional kepada anggotanya melalui menyampaikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk mendorong fokus kerja, dan menyatakan tujuan dan makna dengan cara yang dapat dipahami anggotanya.

- Karakter yang menonjol

Memiliki tujuan hidup yang tinggi (high on purpose-in-life), kehidupan yang efektif (personal efficacy), dan kontrol interpersonal (interpersonal control), serta kepercayaan diri sosial (social self-confidence).

2. Kepemimpinan Karismatik:

- Artikulasi visi

Menyampaikan visi dengan menunjukkan pengorbanan dan kerja keras pemimpin untuk mewujudkan visi tersebut.

- Relasi dengan pengikut

Memiliki hubungan interpersonal yang dekat yang menghasilkan kepatuhan dari pengikut.

- Motivasi pengikut

Melihat kerja keras dan pengorbanan dari pemimpin untuk mencapai visi mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja serta adanya keinginan untuk berkarakter seperti pemimpin.

- Output pengikut

Adanya rasa hormat kepercayaan, kepatuhan, dan rasa sayang dan loyalitas terhadap pemimpin, serta memiliki sasaran kinerja yang tinggi.

- Proses pemecahan masalah

Cenderung menyelesaikan masalah tanpa melibatkan pengikut karena adanya rasa kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin. Akibatnya seringkali terjadi penolakan akan masalah dan kegagalan oleh pengikut.

- Gaya komunikasi

Untuk dapat meyakinkan bawahan, pemimpin karismatik berusaha untuk menggunakan komunikasi yang super, seperti jargon-jargon dan analogi-analogi.

- Karakter yang menonjol

Kredibel, inovatif, dapat dipercaya baik secara materi maupun moral, suka memberikan penghargaan, pekerja keras dan gigih.

3. Kepemimpinan Visioner:

- Artikulasi visi

Menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan visi organisasi dengan memperhatikan nilai etika dan moral.

- Relasi dengan pengikut

Dapat memahami perasaan dan melihat dari sudut pandang pengikut serta menjunjung tinggi tata krama pergaulan dalam perusahaan.

- Motivasi pengikut

Pengikut menyadari bahwa apa yang mereka lakukan sangat berharga dan memahami alasan dibalik usaha

mereka dalam berkarya, serta dampaknya terhadap masa depan perusahaan.

- Output pengikut
Adanya loyalitas terhadap organisasi dari pengikut-pengikut terbaik.
- Proses pemecahan masalah
Menggunakan nilai kejujuran dan keterbukaan di dalam organisasi sehingga membuat pengikut merasa menjadi bagian dalam kontribusi terhadap pemecahan masalah.
- Gaya komunikasi
Mengandalkan nilai kejujuran dalam berkomunikasi dengan pengikut, terutama mengenai visi organisasi.
- Karakter yang menonjol
Selalu belajar (terus menerus), berorientasi pada pelayanan, memancarkan energi positif, mempercayai orang lain, hidup seimbang, melihat hidup sebagai petualangan, sinergistik, selalu berlatih untuk memperbaharui diri agar mampu mencapai prestasi yang tinggi. Pemimpin visioner juga menjunjung tinggi etika, berintegritas, komitmen terhadap apa yang telah disepakati bersama, dan memiliki kecerdasan serta kebajikan.

Uji Triangulasi

Tabel 1. Uji Triangulasi Gaya Kepemimpinan Dahlan Iskan

Indikator	Siti Nasyiah	Boedi Oetomo	Y. Arini	Arif Afandi	Sumber Tertulis	Hasil Analisis
Artikulasi Visi	Kerja keras.	Kerja keras.	Kerja keras.	Kerja keras dan implementasi strategi yang tidak konvensional.		Valid
Relasi dengan pengikut	Sangat dekat	sangat dekat dan peka serta memenuhi kebutuhan pengikut	Baik dan dapat memenuhi kebutuhan pengikut.	Mengenal nama dan karakter semua pengikut.	Sangat dekat (Nasyiah, 2012).	Valid
Motivasi Pengikut	Kerja keras pemimpin . pengorbanan pribadi, dan pengembangan diri	Keinginan untuk membesarkan jawa pos, melihat kerja keras pemimpin .	Budaya kerja yang berbeda, aktualisasi diri, dan kerja keras dari pemimpin.	Karir, adanya keinginan untuk berkontribusi dalam mencapai visi perusahaan, dan kerja keras pemimpin .	Adanya janji akan imbalan dan penghargaan (Wangkar, 2001)	Faktor eksternal : kerja keras pemimpin valid. Imbalan dan penghargaan tidak valid. Faktor internal narasumber valid.
Output pengikut	Hormat terhadap pemimpin dan sasaran kinerja tinggi.	hormat kepada pemimpin . ikatan emosional, maksimal dalam bekerja, berani berkorban .	Hormat dan memiliki ikatan emosional dengan pemimpin dan sasaran kinerja tinggi.	Patuh dan loyal	Hormat dan patuh (Wangkar, 2001).	tingkat kinerja tinggi, hormat, patuh, dan loyal terhadap pemimpin valid.
Proses pemecahan masalah	Terbuka terhadap pengikut	Terbuka dan melibatkan pengikut	Melibatkan pengikut	Kritis dan melibatkan pengikut	Melibatkan pengikut (Nasyiah, 2012).	Valid.
Gaya	Tidak	Sering	Mentoring	Bukan	Mengguna	Gaya

komunikasi	berbelit-belit dan terbuka	mentoring , tidak berbelit-belit, dan banyak kritikan	dan tidak berbelit-belit	tipe penyindir.	kan analogi (Djupri, 2013).	komunikasi terbuka dan apa adanya valid.
Karakter yang menonjol	Komitmen, percaya diri, suka memberikan kritikan, idealis, sederhana .	Idealis, pekerja keras, percaya diri, berpikir <i>out of the box</i> , spontan, dan gigih.	Pekerja keras, apa adanya, mau belajar, dan sederhana.	Pekerja keras, spontan, sederhana , dan berani mengambil risiko.	Komitmen dan beretika. Bersahaja dan tegas (Djupri, 2013). Pekerja keras (Hidayat, 2013; Nasyiah, 2012; Djupri, 2013). Optimis, berani, dan percaya diri (Hidayat, 2013).	pekerja keras dan sederhana valid.

Sumber: wawancara informan dan isi sumber tertulis, diolah penulis

Artikulasi Visi

Dahlan Iskan mengartikulasikan visi kepada pengikut dengan menunjukkan teladan dan menanamkan nilai kerja keras sebagai budaya perusahaan. Nilai ini kemudian tidak saja diteladani oleh para pengikut, tetapi juga menjadi motivasi eksternal pengikut dalam berkinerja. Hal ini memberikan dampak kepada pengikut sehingga mereka menjadi terbiasa dengan sasaran kerja yang tinggi. Kesimpulan dari indikator ini sesuai dengan pengakuan dari Dahlan Iskan sendiri bahwa hal utama yang diterapkannya di Jawa Pos adalah kerja keras. Dengan demikian maka kesimpulan indikator ini merujuk pada gaya kepemimpinan transformasional.

Relasi dengan Pengikut

Ada relasi interpersonal yang dalam antara Dahlan Iskan dan karyawannya di Jawa Pos. Kedekatan ini akhirnya melahirkan kenyamanan ketika bekerja dan berinteraksi dengan rekan sekerja. Dari relasi yang dekat ini akhirnya membuat suasana kekeluargaan dan kebersamaan di Jawa Pos sangat terasa. Hal ini tidak saja karena Dahlan Iskan sebagai pemimpin mengenal setiap karyawan yang ada, tetapi juga karena adanya interaksi informal yang intens, bahkan ketika sedang melakukan rapat. Dahlan Iskan juga melakukan hal-hal yang melampaui status quo sehingga membuat tembok antara atasan dan bawahan tidak tinggi. Misalnya, Dahlan sering membawakan makan malam untuk dimakan bersama-sama dengan karyawan, bahkan mengambil makanan milik karyawannya. Selain itu, beliau juga pernah menjadi supir untuk mengantarkan karyawannya dan meminjam uang karyawan untuk membayar ojek atau taxi yang dipakainya ke kantor. Dahlan juga pandai membangun relasi diantara para karyawan dengan mengadakan gathering dan liburan bersama. Momen-momen ini menambah kerekatan diantara mereka dan meningkatkan derajat kepatuhan dari pengikut. Adanya hubungan interpersonal yang dekat seperti ini menunjukkan penerapan gaya kepemimpinan karismatik.

Motivasi Pengikut

Motivasi utama dari pengikut adalah faktor eksternal yaitu teladan yang diberikan secara langsung oleh Dahlan Iskan dalam kerja keras mencapai visi perusahaan. Faktor berikut yang juga sangat berpengaruh adalah faktor internal, yaitu keinginan dari dalam diri pengikut untuk mengembangkan kemampuan di profesinya.

Output Pengikut

Dahlan Iskan memiliki pengikut yang memiliki rasa hormat, taat, dan loyal terhadapnya. Rasa hormat diakui karena sosok Dahlan yang memiliki standar tinggi terhadap pekerjaan dan memberikan contoh secara langsung kepada pengikut serta idealisme yang dimilikinya. Ketaatan dan loyalitas terhadap pemimpin juga menjadi output dari pengikut Dahlan Iskan semasa kepemimpinannya di Jawa Pos. Loyalitas menjadi dampak dari relasi yang kuat antara Dahlan dan pengikut serta adanya pengaruh besar dari Dahlan terhadap perubahan karakter dan pandangan dari pengikut. Output pengikut seperti ini merupakan output dari pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan karismatik dalam perusahaan.

Proses Pemecahan Masalah

Dahlan Iskan dipandang terbuka kepada pengikut mengenai masalah yang terjadi dalam perusahaan. Keterbukaan kepada pengikut akan masalah yang dihadapi perusahaan diterapkan oleh Dahlan Iskan di Jawa Pos. Dalam penyelesaian masalah pun Dahlan mengajak pengikut untuk ikut terlibat, hal ini untuk meminimalkan risiko dari keputusan atau kebijakan yang diambil dalam menjawab masalah yang ada. Untuk masalah-masalah yang sensitif dan memberikan dampak besar terhadap perusahaan, Jawa Pos membentuk tim khusus untuk menjawab masalah yang ada. Berdasarkan hasil penelitian untuk indikator ini, Dahlan Iskan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional karena melibatkan pengikut dalam penyelesaian masalah.

Gaya Komunikasi

Dahlan Iskan adalah tipe orang yang berkata-kata apa adanya dan tidak berbelit-belit. Hal ini memberikan dampak sering mengeluarkan kritikan kepada pengikut ketika didapatinya ada hal yang perlu diperbaiki. Ekspresi marah ataupun senang akan terlihat jelas ketika merespon sesuatu. Ini memberikan dampak bahwa apa yang dikatakannya adalah hal yang benar-benar keluar dari hatinya, sehingga tidak ada hal tersembunyi atau tidak dapat dipercaya ketika beliau menanggapi sesuatu. Gaya komunikasi Dahlan Iskan adalah gaya komunikasi yang biasanya digunakan pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan visioner karena mengandalkan nilai kejujuran dan apa adanya dalam berkata-kata.

Karakter yang Menonjol

Pengikut mengakui bahwa, secara pribadi karakter yang menonjol dari Dahlan Iskan adalah pekerja keras, dan sederhana. Dua karakter ini juga terlihat hingga saat ini, di mana ketika ia memimpin di PLN dan BUMN juga menerapkan nilai kerja keras, dan kesederhanaannya dapat dilihat dari penampilan dan relasinya dengan berbagai kalangan sosial. Karakter ini sesuai dengan karakter yang ada pada pemimpin dengan gaya kepemimpinan karismatik.

Analisis Pembahasan

Hasil yang diperoleh dari analisa gaya kepemimpinan berdasarkan persepsi pengikut dan sumber tertulis menggunakan tujuh indikator di atas digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Analisis Pembahasan

Indikator	Kecenderungan Gaya Kepemimpinan
Artikulasi visi	Karismatik
Relasi dengan pengikut	Karismatik
Motivasi pengikut	Karismatik
Output pengikut	Karismatik
Proses pemecahan masalah	Transformasional
Gaya komunikasi	Visioner
Karakter yang menonjol	Karismatik

Sumber: diolah penulis

Dari ketujuh indikator, diperoleh lima indikator menunjukkan gaya kepemimpinan Dahlan Iskan di Jawa Pos cenderung karismatik, sedangkan sisanya masing-masing transformasional dan visioner. Oleh karena itu disimpulkan bahwa menurut persepsi narasumber, Dahlan Iskan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan karismatik daripada visioner atau transformasional ketika memimpin di Jawa Pos.

Kesimpulan di atas didukung dengan temuan saat penelitian berlangsung yang dibandingkan dengan teori mengenai kepemimpinan karismatik seperti yang dijabarkan berikut:

- Dahlan Iskan cukup inspiratif karena teladan langsung yang diberikannya tanpa banyak perintah dan kesederhanaan. Keahlian intelektualnya dinilai cukup terasa dalam atmosfir perusahaan karena ada transfer ilmu dengan cara learning by doing yang dilakukan Dahlan terhadap pangikutnya. Keahlian intelektualnya juga secara tersirat dapat kita lihat dari kelihaiannya dalam mengolah perusahaan sehingga Jawa Pos dapat menjadi besar seperti sekarang ini. Tentu saja dalam perjalanannya tidak mulus, banyak masalah dan kerugian yang pernah dialami. Namun ternyata tangan Dahlan Iskan cukup dingin untuk mengerahkan pengikut-pengikutnya dalam menyelesaikan permasalahan yang bermunculan. Kombinasi sifat ini sesuai dengan teori bahwa kepemimpinan karismatik merupakan kombinasi dari sifat memperhatikan orang lain, keahlian intelektual, serta kepemimpinan inspirasional (Irawanto, 2008).
- Dahlan Iskan memberikan pengaruh terhadap pengikutnya tidak saja terhadap motivasi kerja dan relasi yang dalam, namun juga ada ketaatan, kesetiaan, komitmen, dan pengabdian dari pengikut. Hal ini disimpulkan dari adanya rasa hormat yang tinggi dari pengikut yang akhirnya melahirkan ketaatan terhadap Dahlan, dan juga nilai komitmen yang diteladani dari Dahlan, serta pengabdian

berupa tulisan mengenai Dahlan dalam bentuk buku maupun artikel. Hal yang paling penting dari Dahlan Iskan sendiri adalah bagaimana pengikutnya memiliki kepercayaan diri untuk dapat melakukan lebih dari yang biasanya mereka lakukan. Ini akhirnya membuat Jawa Pos mencetak berbagai jurnalis handal yang tersebar di berbagai media, bahkan ada yang masih mengabdikan di Jawa Pos sendiri, seperti Nany Wijaya. Tidak hanya itu, Dahlan memiliki pengikut yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadapnya, bahkan ketika sudah tidak menjadi karyawan Jawa Pos lagi. Sesuai dengan yang diungkapkan dalam Pierce dan Newstrom (2006) bahwa 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.

- Perubahan-perubahan yang dilakukan Dahlan Iskan untuk Jawa Pos terlihat cukup jelas dari awal Jawa Pos mulai dipegangnya. Semua ini berawal dari visi perusahaan untuk menjadi koran nasional yang dapat mengalahkan koran terbitan Jakarta yang dianggap lebih baik daripada koran daerah. Perubahan budaya kerja dan manajemen dari pemilik lama dilakukan secara radikal. Yang merasakan perubahan ini tentu saja mereka yang sudah bekerja lebih dulu di Jawa Pos sebelum dibeli oleh Tempo yang kemudian dipercayakan kepada Dahlan Iskan untuk dipimpin. Salah satu contoh lain adalah ketika Dahlan mengambil keputusan untuk menjadikan Jawa Pos sebagai koran pagi disaat koran-koran besar di Surabaya saat itu terbit pada sore hari. Tentu saja keputusan ini berisiko tinggi karena berarti penetapan jam kerjapun otomatis berbeda sama sekali dengan koran yang terbit sore. Tidak hanya itu, salah satu redaktur mengakui bahwa berjualan koran di traffic light adalah terobosan yang dilakukan Jawa Pos di Surabaya saat itu. Bagian ini mendukung dan sesuai dengan teori bahwa pemimpin karismatik terbiasa dengan perubahan. Maka dari itu, walaupun perusahaan itu kecil, pemimpin ini akan selalu memotivasi bawahan untuk berubah secara positif. Pemimpin karismatik akan berusaha untuk meningkatkan kesan yang lain dengan jalan mencari jalan pemecahan masalah dengan cara-cara yang tidak lazim/umum. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang sangat menyukai risiko (Irawanto, 2008).
- Bentuk akhir dari internalisasi adalah saat pengikut tiba untuk memandang peran kerja mereka sebagai hal yang tidak dapat dipisahkan yang berhubungan dengan konsep diri mereka. Seorang pemimpin yang karismatik dapat memperkuat kemandirian diri para pengikut dengan memperlihatkan keyakinan diri bahwa mereka dapat mencapai sasaran tugas individual dan kolektif mereka dan dengan merayakan keberhasilan pengikut. Pak Dahlan selalu menerapkan kerja keras karena tingginya sasaran kinerja yang diharapkan. Hasil penelitian memberikan satu gambaran di mana pengikut berusaha melakukan yang terbaik dalam pekerjaan mereka, tidak hanya didorong oleh teladan yang diberikan si pemimpin, namun juga karena

adanya keinginan aktualisasi diri dan mencapai titik profesionalisme dalam profesi yang tinggi. Jawa Pos saat itu sepertinya tidak terpikir dalam diri karyawannya bahwa perusahaan ini merupakan perusahaan yang menjawab kebutuhan masyarakat, namun perusahaan di mana mereka belajar untuk mengoptimalkan karakter dan kelebihan dalam dirinya. Perayaan keberhasilan pengikut memang tidak sering dilakukan Pak Dahlan, namun sekali ada prestasi yang mengharumkan nama Jawa Pos, akan sangat dihargainya. Salah satu bukti adalah penghargaan atas prestasi Bapak Sholihuddin, fotografer Jawa Pos karena hasil jepretannya memenangkan penghargaan World Press Photo of the Year pada tahun 1996 masih terpampang di lobby kantor Jawa Pos lantai 4 gedung Graha Pena Surabaya saat ini. Menanamkan kepercayaan diri untuk menggapai hal besar dalam diri pengikut diakui sebagai hal penting yang dilakukan Dahlan Iskan untuk meningkatkan kinerja para pengikutnya. Hal ini sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa pemimpin karismatik pada umumnya meningkatkan menonjolnya nilai pengikut yang ada dan menghubungkan mereka dengan sasaran tugas. Internalisasi terjadi saat pencapaian sasaran tugas menjadi sebuah cara bagi pengikut untuk memperlihatkan nilai dan identitas sosial mereka (Yulk, 2001).

- Pemimpin karismatik selalu memastikan bahwa komunikasi dua arah tercapai, artinya mereka tidak mendominasi percakapan, tetapi mengundang siapapun untuk terlibat aktif dalam komunikasi tersebut (Irawanto, 2008). Rapat yang diadakan setiap hari dan kebiasaan makan-makan bersama menguatkan perkiraan bahwa Dahlan Iskan berupaya melibatkan komunikasi dua arah. Dalam komunikasinya pun tercatat lebih banyak mentransferkan ilmu kepada pengikut dan sering memberikan kritikan yang membangun. Pemimpin transformasional atau visioner akan menggunakan kesempatan berbicara dengan pengikut untuk menyatakan visi perusahaan dan memotivasi dengan pujian atau kalimat positif sehingga tidak menyinggung namun memotivasi. Dahlan justru memiliki gaya yang tidak seperti itu. Ini adalah satu lagi contoh yang mengindikasikan tindakan tidak konvensional dari Dahlan Iskan. Teori yang menyatakan bahwa untuk dapat meyakinkan bawahan, pemimpin karismatik berusaha untuk menggunakan komunikasi yang super, seperti dengan jargon-jargon dan analogi-analogi sesuai dengan apa yang dilakukan oleh Dahlan Iskan. Pemimpin karismatik memiliki gaya komunikasi yang tidak biasa. Entah mereka menggunakan bahasa-bahasa spesial atau mengemas sedemikian rupa pesan yang akan disampaikan sehingga bagi yang mendengar, seolah-olah pesan tersebut adalah berbeda dan mempunyai makna yang khusus yang dibandingkan dengan bahasa-bahasa biasa (Irawanto, 2008).
- Dahlan adalah sosok pemimpin yang penuh dengan hasrat dalam mengejar tujuan dan visinya. Beliau bekerja tanpa mengenal waktu. Suara keras berupa teriakan-teriakan di kantor ternyata merupakan tanda bahwa Dahlan sedang dalam keadaan semangat dan mood yang baik. Malahan

ketika Dahlan Iskan terdiam, di saat itulah beliau sebenarnya sedang marah. Keaktifannya dalam bertanya dan menuntut penguasaan detil pekerjaan dari pengikut menyiratkan bahwa Dahlan selalu penuh dengan semangat dan antusias serta aktif dalam pekerjaannya. Bagian ini juga memperkuat identifikasi gaya kepemimpinan Dahlan Iskan cenderung karismatik. Hal ini karena sesuai dengan teori oleh Daft (2008) yang mengatakan bahwa Pemimpin karismatik menggunakan emosi dalam keseharian mereka bekerja, yang mana membuat mereka menjadi terlihat enerjik, antusias, dan atraktif terhadap orang lain.

- Nilai kebersamaan dan kekeluargaan diakui sebagai atmosfer Jawa Pos yang pasti sangat dirindukan semua mantan karyawan Jawa Pos pada masa kepemimpinan Pak Dahlan. Menghabiskan hampir sebagian besar waktu di kantorpun menjadi tidak masalah. Bahkan pengikut mengakui bahwa terasa aneh apabila mereka lebih banyak menghabiskan waktu di rumah daripada di lapangan atau kantor. Ini menjadi menjelaskan bagaimana Pak Dahlan berusaha menghadirkan rasa nyaman dan rasa memiliki oleh setiap pengikutnya. Dahlan Iskan memiliki ciri pemimpin karismatik yang mana mereka akan berusaha untuk memastikan bahwa para bawahannya merasa nyaman dalam bekerja, seperti di rumah mereka sendiri (Irawanto, 2008).
- Jawa Pos, menurut pengakuan Boedi Oetomo, adalah koran pertama di Surabaya yang berani terbit pagi dengan berani mengambil risiko yang besar. Jawa Pos juga menjadi koran berwarna ditengah-tengah persepsi bahwa koran yang dicetak berwarna berarti koran middle low class. Jawa Pos juga mendobrak budaya jual koran di Surabaya dengan berani mengambil gaya berjualan di traffic light. Itu adalah tiga contoh perubahan besar yang dilakukan Jawa Pos pada masa-masa berusaha bangkit menjadi koran yang mampu menyaingi kompetitor. Ini bukan saja menciptakan perubahan, tetapi mengambil langkah tidak konvensional di kala itu. Dahlan Iskan sendiri secara pribadi melakukan hal-hal yang melampaui status quo, seperti ketika mendapati sampah berserakan ia langsung memungutnya, melakukan rapat pleno sambil makan bersama, membangun relasi dengan pengikut menggunakan sikap-sikap yang sedikit aneh. Dikatakan aneh karena Dahlan Iskan dikenang sebagai pemimpin yang sering mengambil makanan yang sedang dimakan karyawan, meminjam uang karyawan untuk membayar ojek atau taxi yang dipakainya, dan bahkan menjadi supir untuk karyawannya. Tindakan ini juga mencerminkan salah satu gaya dari pemimpin karismatik seperti yang dikatakan bahwa Pemimpin karismatik menggunakan tindakan-tindakan yang tidak konvensional untuk melampaui status quo dan menciptakan perubahan (Daft, 2008). Menurut literatur karismatik ilmu politik dan sosial, pemimpin karismatik diasumsikan memiliki pengaruh yang membawa perubahan radikal berdasarkan keyakinan dan nilai-nilai yang berbeda dari tatanan mapan (Pierce dan Newstrom, 2006).
- Salah satu kekurangan dari Dahlan Iskan adalah sikap yang terlalu berani dan nekat. Hal ini bisa jadi memberikan

pengaruh atau risiko besar terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan salah satu konsekuensi negatif dari pemimpin karismatik yaitu keyakinan dan optimisme berlebihan membutuhkan pemimpin dari bahaya nyata (Yulk, 2011).

Ciri-Ciri dan Karakter Pemimpin Dahlan Iskan yang Menonjol

Dahlan Iskan memiliki beberapa ciri atau karakter seorang pemimpin yang menonjol yaitu

- Fokus
Ketika dipercayakan memimpin Jawa Pos, Dahlan Iskan cukup fokus dalam mengembangkan perusahaan. Berbagai hal dilakukannya untuk memajukan Jawa Pos. Tanpa fokus dari pemimpin, Jawa Pos akan kesulitan mengalami kemajuan besar dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama.
- Bersemangat
Dahlan Iskan diakui oleh pengikut adalah orang yang enerjik dan sangat antusias terhadap pekerjaan. Hal ini terlihat dari kerjanya yang tanpa melihat waktu dan selalu bersemangat. Dahlan selalu Begitu juga ketika berinteraksi dengan pengikut, beliau sering meramaikan kantor dengan teriakan-teriakan khasnya.
- Mampu membangun hubungan interpersonal dengan pengikut.
Rasa kebersamaan dan kekeluargaan yang erat di dalam Jawa Pos mengartikan bahwa Dahlan Iskan tidak saja mampu membangun hubungan interpersonal yang baik antara dirinya dan pengikut, tetapi juga hubungan baik diantara pengikutnya sendiri. Bahkan ini menjadi salah satu faktor dalam peningkatan kinerja dan kenyamanan pengikut saat bekerja, serta nilai ini yang dirindukan pengikut ketika sudah tidak bekerja lagi di Jawa Pos.

Nilai dan Prinsip Dahlan Iskan sebagai Pemimpin

Menurut Dahlan Iskan hal yang paling penting yang selalu ditekankannya kepada karyawannya adalah kerja keras dan kerja berkualitas. Hal ini juga diungkapkan oleh Siti Nasyiah yang mengatakan bahwa Dahlan sangat menekankan kerja keras dan tidak kompromi dengan *deadline*. Siti Nasyiah mengatakan bahwa dia sendiri dimentori oleh Dahlan secara langsung untuk dapat menjadi wartawan yang berkualitas. Alhasil, beliau sering mengisi box halaman pertama Jawa Pos sampai menghasilkan beberapa buku, dan yang terlaris saat ini berjudul "Dahlan Juga Manusia" (Nasyiah, 2012). Dahlan Iskan juga tidak tanggung-tanggung memberikan penghargaan terhadap karyawan yang memperlihatkan peningkatannya dalam kinerja. Siti Nasyiah ketika ditanyai apa hal yang paling dipelajarinya dari Dahlan, dengan mantap ia menjawab: komitmen. Beliau menjelaskan bahwa Dahlan komit terhadap apapun. Kualitas, idealisme, dan kerja keras adalah bagian dari nilai pribadi Dahlan yang diterapkan di dalam Jawa Pos menurut Boedi Oetomo. Arif Afandi mengatakan bahwa nilai yang paling ditanamkan Dahlan Iskan di Jawa Pos saat itu adalah kerja keras, kerja ikhlas, dan nilai-nilai tentang kewirausahaan.

III. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian terhadap persepsi mengenai gaya kepemimpinan Dahlan Iskan di Jawa Pos oleh narasumber dan sumber tertulis, maka dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri pemimpin yang menonjol dari Dahlan Iskan adalah fokus, bersemangat, dan mampu membangun hubungan interpersonal dengan pengikut. Untuk nilai-nilai dan prinsip yang diterapkan Dahlan Iskan sebagai pemimpin di Jawa Pos yang terdeteksi cukup kuat adalah kualitas, idealisme, kerja keras dan komitmen. Hasil penelitian juga menyimpulkan bahwa Dahlan Iskan dipandang cenderung menerapkan gaya kepemimpinan karismatik daripada transformatif atau visioner. Hal ini disimpulkan dari ketujuh indikator yang menunjukkan perbedaan antara ketiga gaya kepemimpinan tersebut. Untuk masa-masa awal Jawa Pos berpindah tangan dan dipimpin oleh Dahlan Iskan, memang sangat sesuai menerapkan gaya kepemimpinan karismatik. Oleh karena itu, tidak heran apabila dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama Jawa Pos akhirnya dapat menjadi sebuah perusahaan media terbesar di Indonesia, padahal dulunya Jawa Pos dibeli dengan oplahan hanya sekitar 6.800 eksemplar. Budaya kerja keras dengan sasaran kinerja yang sangat tinggi serta rasa kekeluargaan sangat menonjol dalam perusahaan pada kepemimpinan Dahlan Iskan saat itu.

DAFTAR PUSTAKA

- Achua, C. F. dan Lussier, R.N. (2010). *Effective leadership*. South Western: Delmar Cengage Learning
- Bungin H.M.B. (2007). *Penelitian kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Daft. (2008). *Leadership*. China: Cengage Learning International Offices, 2008
- . *The leadership experience*. Singapore: McGraw-Hill, 2008
- Djupri, M. (2013). *Uniknya Dahlan*. Jakarta: PT. Misan Publika
- Elshabrina. (2012). *Leadership ala Dahlan Iskan*. Cemerlang Publishing
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee A. (2004). *Kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum
- Hartanto, F.M (2009). *Paradigma baru manajemen Indonesia*. Bandung: Mizan Media Utama
- Hidayat, S. (2013). *Dahlan Iskan sang pendobrak*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo
- Irawanto, D.W. (2008). *Kepemimpinan: esensi dan realitas*. Malang: Bayumedia Publishing
- Iskan, D. (2009). *Warisan go Samola*. Surabaya: PT. JePe Press Media Utama
- Jawa Pos, (n.d). *Jawa Pos Awards*. Retrieved May, 25, 2013, from <http://www.jawapos.com/awards/>
- Konorti, E. (2008, September). The 3D transformational leadership model. Retrieved March 10, 2013, from <http://search.proquest.com/docview/222866477>
- Maxwell, J.C. (2011). *21 ciri pokok seorang pemimpin*. Surabaya: PT. Menuju Insan Cemerlang
- Moleong, L.J. (2002). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L.J. (2006). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Nasyi'ah, S. (2012). *Dahlan juga manusia*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo
- Nelson, A. (2002). *Spirituality and leadership*. Bandung: Kalam Hidup
- Pierce, J.L & Newstorm J.W. (2006). *Leaders and the leadership process*. Singapore: McGraw-Hill
- Sampoerna, (2012). *Sampoerna menerima 3 penghargaan di GKPM Award 2012*. Retrieved May 25, 2013, from http://www.sampoerna.com/id_id/media_center/press_releases/pages/sampoerna_menerima_3_penghargaan_di_gkpm_award_2012.aspx
- Susilo, S.A. (2012). *Analisis deskriptif organization development pada perusahaan keluarga: studi deskriptif pada PT. Usaha Sekawan Farmasi Indonesia*. (TA No. 31010357/MAN/2012). Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya
- Wangkar, M. (2001, August). Jawa Pos adalah Dahlan Iskan. Retrieved July 05, 2013 from: <http://blogdahlaniskan.blogspot.com/2012/04/jawa-pos-adalah-dahlan-iskan>
- Yukl, G. *Kepemimpinan organisasi*. Jakarta: PT. Indeks, 2001.
- . *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks, 2005
- . *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks, 2006