

## STUDI HERMENEUTIKA TIPE KEPEMIMPINAN EMIRSYAH SATAR DI PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) TBK

Imanuel Rivando Lakatua

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* rivando\_lakatua@yahoo.com

**Abstrak**— Lingkungan bisnis yang selalu berubah-ubah menuntut organisasi atau perusahaan untuk bisa beradaptasi dengan perubahan tersebut. Dalam rangka menciptakan perubahan yang berhasil dan berguna bagi perusahaan, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang menjadi penggerak utama di level puncak manajemen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh Emirsyah Satar saat menjadi direktur utama PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk di tahun 2005-2014. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian studi hermeneutika. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Emirsyah Satar adalah pemimpin dengan tipe transformasional dan koalisional.

**Kata Kunci**—kepemimpinan transformasional, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan koalisional.

### I. PENDAHULUAN

“*Business is dynamic*”, dengan mencermati kalimat tersebut kita melihat bahwa lingkungan bisnis selalu berubah. Perubahan lingkungan bisnis baik secara internal maupun eksternal secara langsung menuntut organisasi untuk siap dengan strateginya agar tetap menjaga keberlangsungan aktivitasnya. Organisasi yang berorientasi pada laba maupun yang tidak sama-sama dituntut untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang dinamis. Peter Drucker mengatakan: “*The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence itself, it’s to act with yesterday’s logic*”. Organisasi yang tidak siap untuk berubah sama saja bersiap untuk kalah dari kompetisi bahkan gulung tikar menjadi ancaman paling ekstrim.

Konsep tentang bisnis yang dinamis dan kesiapan organisasi untuk berubah dialami oleh salah satu perusahaan milik BUMN di Indonesia yaitu PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Kasali & Satar (2014), masa keterpurukan Garuda Indonesia selama tiga tahun menunjukkan modal perusahaan sudah berkurang sebesar Rp2,6 triliun, dari Rp3,1 triliun (tahun 2003) menjadi tinggal Rp483 miliar (tahun 2005). Dari sisi operasional, Garuda mengalami kerugian bersih Rp811 miliar (tahun 2004). Lalu pada tahun 2005 Garuda masih harus menanggung beban kerugian bersih sebesar Rp 688,5 miliar. Sesuai skema restrukturisasi utang yang disepakati sebelumnya, per 31 Desember 2005 Garuda berkewajiban membayar utang sebesar US\$63,6 juta. Memburuknya kinerja keuangan membuat Garuda tidak mampu melunasi kewajibannya, bahkan pada 1 Desember 2005 setelah mendapat persetujuan dari pemegang saham, Garuda menyatakan “untuk sementara” berhenti membayar pokok utangnya (*standstill*). Garuda hanya membayar bunga dan

*operating lease* kepada mitranya, *European Credit Agency* (ECA).

Dalam kondisi Garuda yang terpuruk semacam ini, maka pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas mengambil keputusan untuk mengganti CEO Garuda guna penyelamatan terhadap perusahaan tersebut. Kepemimpinan yang efektif menyederhanakan sesuatu yang kompleks, menghilangkan keraguan, dan membuat aksi menarik dan sukses, memiliki kapasitas untuk mengkonversi tujuan dan visi kedalam tindakan (Shekari & Nikooparvar, 2012). Emirsyah Satar ditunjuk menjadi CEO Garuda yang baru di tahun 2005. (“Emirsyah”, n.d) Emirsyah Satar adalah seorang ekonom lulusan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia tahun 1985 dengan jejak karir sebagai berikut:

- 1) Tahun 1983 sebagai auditor di kantor akuntan *Pricewaterhouse Coopers*
- 2) Tahun 1985 sebagai *Assistant VP of Corporate Banking Group* Citibank
- 3) Tahun 1998-2003 sebagai Direktur Keuangan PT Garuda Indonesia
- 4) Tahun 2003-2005 sebagai Wakil Direktur Utama PT Bank Danamon
- 5) 21 Maret 2005-8 Desember 2014 menjadi Direktur Utama PT Garuda Indonesia.

Tabel 1. Rangkuman masalah yang dihadapi Garuda Indonesia di tahun 1990an.

Masalah Keuangan	Masalah Operasional	Masalah Manajemen
Bisnis merugi	Sebagian rute tidak menguntungkan	Manajemen tidak solid dan tidak efektif
<i>Operating cash flow</i> negatif	Terlalu banyak jenis pesawat	Operasional tidak efektif
Kewajiban jatuh tempo sebesar \$1,8 juta	Pelayanan dan produk berkualitas rendah	Budaya perusahaan tidak “ <i>fit</i> ” dengan kebutuhan
<i>Net Worth</i> negatif \$234 juta	<i>On time performance</i> buruk (< 85%)	Produktivitas rendah
Manajemen tidak dapat dikendalikan	<i>Yield</i> rendah	

Sumber: Kasali & Satar (2014)

Emirsyah Satar kemudian melakukan perubahan drastis berupa perbaikan sistem, membentuk aliansi strategis, dan mengubah mindset pimpinan dan karyawannya (Tjitra, Panggabean, dan Murniati, 2012).

Saat ini Garuda Indonesia menjadi perusahaan yang sangat membanggakan dengan segudang pujian dan penghargaan. Di luar negeri, Garuda Indonesia mulai mendapatkan tempat yang baik, bahkan di Korea Selatan, Jepang, dan China. Banyak orang ingin menjadi *crew* pada maskapai ini. Eksistensinya perusahaan berkode saham GJAA tersebut kini berubah. Tahun 2012 mendapat penghargaan sebagai *World's Best Regional Airline*, Tahun 2013 sebagai *World's Best Economy Class*, Tahun 2014 oleh *Skytrax International* mendapat penghargaan sebagai *World's Best Cabin Crew*, dan pada Desember 2014 oleh lembaga *Skytrax International*, Garuda Indonesia dinobatkan sebagai *5-Star Airline* di kelas dunia dan masih banyak penghargaan lain (Kasali & Satar, 2014).

Keberhasilan Garuda Indonesia tidak terlepas dari transformasi yang dilakukan oleh manajemen dalam berbagai aspek melalui kepemimpinan untuk membaca peluang, melakukan negosiasi dan membangun sistem serta yang handal serta menentukan strategi sehingga membawa Garuda menjadi perusahaan yang sehat.

Dari paparan inilah Garuda Indonesia membuktikan kepada semua masyarakat Indonesia bahkan internasional bahwa maskapai ini tersebut sukses melakukan transformasi yang membanggakan. Hasil pencapaian Garuda Indonesia kini berbeda dengan perusahaan yang tidak sanggup berkompetisi dalam industri penerbangan baik nasional maupun internasional.

Keadaan nyaris bangkrut namun kini menjadi salah satu maskapai bintang lima di dunia dengan segudang penghargaan merupakan proses transformasi di banyak aspek yang tentunya ditunjang oleh beberapa faktor pendukung seperti adanya model kepemimpinan dari puncak pimpinan Garuda Indonesia itu sendiri, inovasi-inovasi yang mampu melampaui batas maskapai-maskapai domestik yang ada sekarang ini, serta pengembangan budaya organisasi yang menjadi acuan karyawan dalam berpikir dan bertindak. Tentu saja proses tersebut tidak dapat diibaratkan “membalikkan telapak tangan”, namun merupakan proses yang berat dan beresiko. Dari sinilah, peneliti ingin melakukan penelitian tentang tipe kepemimpinan Emirshyah Satar saat menjadi direktur utama di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian hermeneutika. Menurut Sugiyono (2013), penelitian dengan pendekatan kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Sedangkan, studi hermeneutika adalah pendekatan interpretasi untuk memahami teks (Prasad, 2002). Penelitian jenis hermeneutika sangat relevan untuk menafsirkan berbagai gejala, peristiwa, simbol, nilai yang terkandung dalam ungkapan bahasa atau kebudayaan lainnya yang muncul pada fenomena kehidupan manusia, sehingga tugas peneliti melakukan analisis untuk menangkap esensi makna yang terkandung dalam data tersebut (Kaelan, 2005).

Dalam Sandberg (2005), sejak tiga dekade ketertarikan dalam pendekatan kualitatif berbasis penelitian interpretatif

mulai meningkat dalam ilmu manajemen dan organisasi serta studi sosial secara umum (Atkinson, Coffey, & Delamont, 2003).

Dipilihnya jenis penelitian ini didasarkan pada berbagai kumpulan data sekunder berupa dokumentasi visual dan dokumentasi tertulis tentang kepemimpinan dalam menciptakan perubahan yang terjadi di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.

### Jenis Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data sekunder. Menurut Sugiyono (2013), sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Menurut Purhantara (2010), dalam penelitian sekunder, data sudah tersedia tinggal menganalisa, jadi data yang digunakan adalah data yang sudah dikumpulkan oleh orang lain

Sumber data sekunder diperoleh melalui berbagai sumber, yaitu dokumen tertulis dan dokumen visual (kumpulan video wawancara).

### Teknik Pengumpulan Data

#### 1) Observasi

Menurut Purhantara (2010), observasi adalah teknik pengamatan dari peneliti terhadap objek penelitiannya. Secara lebih spesifik, penelitian ini menggunakan jenis observasi mekanik (*mechanical observation*).

Menurut Purhantara (2010), observasi mekanik adalah pengamatan terhadap suatu objek tertentu dapat meminta bantuan pada suatu alat. Observasi mekanik di dalam suatu penelitian bisnis dan manajemen digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi suatu proses manajerial tertentu. Alat-alat mekanik yang dipergunakan untuk observasi adalah kamera, foto, video, alat penghitung, kamera CCTV, dan lain-lain.

Dalam penelitian ini, kumpulan video wawancara (data sekunder) akan diamati sebagai langkah observasi mekanik.

#### 2) Studi Dokumen

Menurut Sugiyono (2013), dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang.

Dalam penelitian ini, pengumpulan data sekunder melalui dokumen tertulis berupa karya cetak dimana subjek penelitian menjadi salah satu penulisnya. Secara lengkapnya, beberapa literatur sebagai bahan studi dokumen yaitu :

1. Tjitra, H., Panggabean, H., & Murniati, J. (2012). *Pemimpin dan Perubahan: Langgam Terobosan Profesional Bisnis Indonesia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
2. Kasali, R., Satar, E. (2014). *From One Dollar to Billion Dollars Company: Kisah Transformasi di Garuda Indonesia*. Jakarta: Kompas Media Nusantara.
3. Netmediatama. (2013, November 18). Satu Indonesia – CEO Garuda Indonesia – Emirshyah Satar [Video file]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=mMRFbPFvTHk>

### Uji Keabsahan Data

Untuk menguji kredibilitas data, maka penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi adalah teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas dari data yang dikumpulkan tersebut, dimana hal tersebut dilakukan dengan mengecek kredibilitas data dari berbagai teknik pengumpulan data, berbagai sumber data, dan waktu (Sugiyono, 2013).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi teknik pengumpulan data dimana pengumpulan data diperoleh melalui teknik observasi dan studi dokumen. Menurut Sugiyono (2013) Triangulasi teknik pengumpulan data adalah teknik triangulasi yang dilakukan untuk menguji kredibilitas data melalui pengecekan data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Triangulasi teknik pengumpulan data adalah teknik untuk menganalisa data dan informasi dengan menggunakan minimal dua metode (Purhantara, 2010).

### Teknik Analisis Data

Data-data yang telah diuji kredibilitasnya kemudian dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan bantuan model analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Miles dan Huberman membuat model analisis data yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu: reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (dalam Sugiyono, 2013). Berikut adalah penjelasan mengenai tahapan-tahapan tersebut:

- a. Reduksi data (*data reduction*). Reduksi data dilakukan untuk menyeleksi data-data yang telah dihimpun dari lapangan sesuai dengan kebutuhan ataupun kategori-kategori yang telah ditentukan. Tujuan dari reduksi data adalah untuk memperoleh informasi yang lebih terfokus dan memang dibutuhkan (Sugiyono, 2013).
- b. Penyajian data (*data display*). Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat (Sugiyono, 2013).
- c. Penarikan kesimpulan. Data yang telah disajikan, kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik sebuah kesimpulan dari data tersebut. Menurut Sugiyono (2013), kesimpulan yang diperoleh dapat berupa kesimpulan tetap ataupun kesimpulan akhir, bergantung pada situasi apakah pada tahap awal, data-data yang dipaparkan sudah valid dan konsisten atau tidak.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tjitra, Panggabean, dan Murniati (2012) dalam bukunya tentang “Pemimpin dan Perubahan” menulis bahwa Emirsyah Satar melakukan perubahan drastis berupa perbaikan sistem, membentuk aliansi strategis, dan mengubah *mindset* pimpinan dan karyawannya. Selain itu, Emirsyah Satar adalah agen perubahan yang membawa Garuda Indonesia terbang lebih tinggi.

Hermawan Kertajaya: Emirsyah Satar adalah *role model* kelas dunia yang terbukti dari menangnya perusahaan yang berada dibawah kepemimpinannya yaitu Garuda Indonesia di

SkyTrax Internasional sebagai maskapai dengan kelas ekonomi terbaik di dunia dan nomor delapan secara keseluruhan (Netmediatama, November 18, 2013).

Majalah SWA memberikan penghargaan kepada Emirsyah Satar sebagai *1st rank of best CEO* 2013. Pemimpin redaksi majalah SWA, Kemal E. Gani mengatakan pemimpin puncak mempunyai peran yang sangat besar terhadap keberhasilan perusahaan, keberhasilan transformasi, dan sebagainya. Jadi perlu untuk memilih CEO terbaik di Indonesia agar menjadi teladan dan inspirasi bagi para calon pemimpin di Indonesia. (Netmediatama, November 18, 2013).

### Transformational Leadership

Indikator pertama dari tipe kepemimpinan *transformational leadership* adalah menciptakan perubahan yang signifikan bagi pengikutnya dan organisasi secara keseluruhan. Dari hasil uji triangulasi terdapat temuan bahwa Garuda Indonesia merupakan contoh salah satu perusahaan yang mengalami perubahan secara transformasional. Hal ini semakin diperkuat dengan adanya fenomena perusahaan tersebut yang sebelumnya berada dalam kondisi nyaris bangkrut dan sekarang menjadi salah satu maskapai terbaik di dunia, juga masuk dalam peringkat 10 besar *The World's Top Airlines*. Semua pencapaian ini membutuhkan seorang pemimpin (*leader*) yang mampu menciptakan perubahan signifikan bagi organisasi yang dipimpin.

Indikator kedua dari tipe kepemimpinan *transformational leadership* adalah kemampuan untuk memimpin perubahan dalam visi organisasi. Sejalan dengan visi perusahaan yaitu “Menjadi perusahaan penerbangan yang handal dengan menawarkan layanan yang berkualitas kepada masyarakat dunia menggunakan keramahan Indonesia”, Emirsyah Satar berusaha untuk setiap karyawannya memberikan pelayanan yang mencerminkan budaya Indonesia. Hal ini dilakukannya dengan mengembangkan konsep layanan Garuda Indonesia *Experience* yang mengusung *Indonesian Hospitality* melalui tampilan fisik, seragam, menu makanan, dan sebagainya maupun dari sistem rekrutmen karyawan yang memiliki jiwa “*service*”.

Indikator ketiga dari tipe kepemimpinan *transformational leadership* adalah kemampuan untuk memimpin perubahan dalam strategi. Dari hasil pengamatan terhadap beberapa sumber data diperoleh bahwa Emirsyah Satar memiliki kecenderungan untuk membuat segala sesuatu yang rumit menjadi lebih sederhana atau mudah dipahami. Cara seperti itu juga dilakukannya dalam menyusun sebuah strategi. Emirsyah Satar berprinsip bahwa strategi dibuat dalam tiga prioritas utama, ia juga mengharapkan hal tersebut dilakukan oleh karyawannya. Selama memimpin perusahaan Garuda Indonesia dalam program transformasi, Emirsyah Satar membagi strateginya kedalam tiga strategi yaitu *survival*, *turnaround*, dan *growth*.

Indikator keempat dari tipe kepemimpinan *transformational leadership* adalah kemampuan untuk memimpin perubahan dalam budaya. Dalam memimpin perusahaan Garuda Indonesia di tahun 2005-2014, komitmen awal yang diperkenalkan oleh Emirsyah Satar adalah keyakinan bahwa jangan pernah menyalahkan kegagalan Garuda pada orang lain. Emirsyah Satar percaya bahwa jika selalu menyalahkan orang lain, maka tidak akan pernah ada solusi untuk suatu

masalah. Komitmen inilah yang diperkenalkannya kepada seluruh karyawan di Garuda Indonesia sehingga menjadi budaya mereka.

Indikator kelima dari tipe kepemimpinan *transformational leadership* adalah dapat bertindak secara optimis mengekspresikan masa depan. Saat diminta untuk menjadi direktur utama Garuda Indonesia, Emirsyah Satar memiliki keyakinan untuk mencoba memimpin dan membebani Garuda Indonesia sebagai langkahnya dalam berkontribusi bagi negara apalagi bahwa Garuda Indonesia adalah salah satu *icon* dari negara Indonesia.

Indikator keenam dari tipe kepemimpinan *transformational leadership* adalah membantu pengikut mengembangkan potensi mereka. Emirsyah Satar memulai langkah ini dengan sebuah semangat kerja “*one team, one spirit, one goal*”. Ia percaya bahwa jika bekerja secara bersama-sama dan saling percaya, maka akan tercipta suasana kerja yang jauh lebih baik. Yang berikut, Emirsyah Satar percaya bahwa dalam mengembangkan potensi karyawannya perlu menyeimbangkan antara *brain (logical approach)* dengan *heart (emotional approach)*. Ini dikarenakan bila *brain* terlampaui dominan maka karyawan akan terkorbankan, namun jika *heart* terlampaui dominan, maka perusahaan yang akan menderita.

#### **Charismatic Leadership**

Indikator pertama dari tipe kepemimpinan *charismatic leadership* adalah kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu melebihi ekspektasi. Indikator ini tidak ditemukan di sumber pengamatan.

Indikator kedua dari tipe kepemimpinan *charismatic leadership* adalah menanamkan kekaguman di pengikutnya. Indikator ini tidak ditemukan di sumber pengamatan.

#### **Coalitional Leadership**

Indikator pertama dari tipe kepemimpinan *coalitional leadership* adalah melibatkan pengembangan koalisi beberapa orang untuk mendukung tujuan. Dari hasil pengamatan yang dilakukan, Emirsyah Satar mengatakan bahwa kesuksesan Garuda Indonesia adalah karena kerja tim (*everyone have to contribute*). Dalam Kasali & Satar (2014), hasil pengamatan yang dilakukan Emirsyah Satar saat menjadi direktur utama Garuda Indonesia menunjukkan bahwa karyawan masih kerja secara individualis bahkan tiap departemen atau unit terjadi kompetisi dan tidak saling percaya. Selain itu, antara pilot, awak kabin, staf bagian niaga, keuangan, dan *maintanance* ternyata tidak mau disatujekkan. Emirsyah Satar membangun kerjasama tim di Garuda Indonesia saat itu agar karyawan bekerja sebagai satu tim untuk satu tujuan yang sama yaitu membawa perusahaan ke arah yang lebih baik. Dalam hal ini, Emirsyah Satar membangun koalisi tim untuk mendukung tujuannya.

Indikator kedua dari tipe kepemimpinan *coalitional leadership* adalah bisa memengaruhi orang lain untuk mengimplementasi keputusan pemimpin dan mencapai tujuannya. Indikator ini tidak ditemukan di sumber pengamatan.

Indikator ketiga dari tipe kepemimpinan *coalitional leadership* adalah membina relasi dengan pelanggan. Hal ini

dilakukan agar pelanggan mengetahui dan percaya terhadap perusahaan dan pelanggan dapat menggunakan jasa penerbangan Garuda Indonesia. Bagi Emirsyah Satar, reputasi adalah segalanya dan paling penting. Ia berusaha memberikan reputasi yang baik dimana ia berada. Selain itu, dalam masa kepemimpinannya Garuda Indonesia memperkenalkan konsep “Garuda Indonesia *Experience*” yaitu konsep layanan kepada pelanggan yang diangkat dari budaya Indonesia.

Indikator keempat dari tipe kepemimpinan *coalitional leadership* adalah membina relasi dengan pemangku kepentingan yang secara potensial dapat mendukung keputusan. Indikator ini tidak ditemukan di sumber pengamatan.

Berdasarkan data observasi 2 (dua) rekaman video dengan narasumber Emirsyah Satar dan data hasil studi dokumen terhadap 1 (satu) buah karya tulis berupa buku kisah transformasi di Garuda Indonesia, diketahui bahwa tipe kepemimpinan Emirsyah Satar saat menjabat sebagai direktur utama PT. Garuda Indonesia tahun 2005-2014 adalah gabungan antara tipe pemimpin transformasional dan tipe pemimpin koalisional.

Tipe kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari terpenuhinya semua indikator tipe pemimpin transformasional yang merupakan teori dari Anderson & Anderson (2010) dari observasi dua rekaman video tersebut. Tipe pemimpin transformasional dilihat ketika informan sebagai CEO pada waktu itu berusaha untuk membentuk budaya kerja yang dimulai dengan jargon: “*one team, one spirit, one goal*” diikuti oleh budaya organisasi “*Fly-Hi*” (*eFficient and Effective, Loyalty, Customer Centricity, Honesty and Openness, Integrity*), membuat formulasi strategi yang bertahap yang terbagi 3 (tiga) tahap dari “*Survival*” (tahun 2005-2006), “*Growth*” (2007-2008) dan “*Turnaround*”, berusaha menciptakan perubahan yang signifikan bagi karyawan dan organisasi secara keseluruhan, berusaha mengubah *mindset* di benak para karyawan bahwa Garuda bukan perusahaan transportasi melainkan perusahaan jasa penerbangan.

Tipe kepemimpinan koalisional dapat dilihat dari terpenuhinya sebagian besar indikator tipe pemimpin koalisional yang merupakan teori dari Anderson & Anderson (2010). Hal ini dilihat dari jargon yang diperkenalkan oleh Emirsyah Satar yaitu “*one team, one goal, one spirit*” artinya bahwa karyawan di Garuda Indonesia bekerja sebagai satu tim. Dari hasil observasi terhadap rekaman video wawancara juga terlihat Emirsyah Satar menginginkan semua tim bekerja dan mendukung semua keputusan serta kebijakan yang terbaik untuk perusahaan (*team building*).

#### **Implikasi Manajerial**

Kemampuan menciptakan perubahan yang signifikan bagi pengikut dan organisasi berdampak pada perusahaan dalam memperoleh kepercayaan pelanggan dan para pemangku kepentingan. Investor menjadi percaya untuk menanamkan modal di perusahaan yang “sehat”.

Kemampuan untuk menciptakan perubahan dalam visi organisasi berdampak pada implementasi strategis dari visi perusahaan yaitu “Menjadi perusahaan penerbangan yang handal dengan menawarkan layanan yang berkualitas kepada masyarakat dunia menggunakan keramahan Indonesia”. Hal ini terlihat dari konsep layanan Garuda Indonesia *Experience*

yang mengutamakan *Indonesian hospitality* baik untuk pasar domestik maupun internasional.

Kemampuan dalam memimpin perubahan dalam strategi berdampak pada adanya langkah manajerial yang efektif untuk memperbaiki masalah yang ada dalam perusahaan. Tidak semua strategi harus dipakai, untuk itu perlu adanya identifikasi terhadap prioritas masalah dan kemudian menyusun strategi untuk menyelesaikan masalah.

Kemampuan untuk memimpin perubahan dalam budaya berdampak pada adanya perubahan lingkungan dan suasana kerja. Jika budaya kerja sebelumnya tidak berfokus untuk kepentingan perusahaan, maka diperlukan suatu perubahan agar tiap individu bekerja untuk kepentingan perusahaan, tidak saling berkompetisi antar unit kerja.

Optimis dalam mengekspresikan masa depan memiliki dampak pada semangat kerja untuk mengelola perusahaan. Dalam hal ini, pemimpin bisa memberikan arah dan tujuan kedepan yang jelas kepada pengikutnya.

Pemberdayaan potensi individu berdampak pada kontribusi kinerja karyawan bagi perusahaan. Pemimpin harus melakukan pendekatan dengan karyawan guna menciptakan komunikasi dengan karyawan dan pemimpin mengetahui langkah strategis dalam pemberdayaan individu.

Melalui pengembangan koalisi beberapa orang, maka kelemahan-kelemahan individu dapat diatasi. Koalisi beberapa orang tersebut berdampak pada adanya kesatuan kerja para pekerja, fokus utama adalah untuk kepentingan perusahaan.

Membina relasi dengan pelanggan berdampak pada perusahaan dalam memperoleh kepercayaan dari pelanggan. Pelanggan yang percaya kepada perusahaan memiliki implikasi positif kepada perusahaan misalnya dalam hal investasi ke perusahaan.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

##### Kesimpulan

Berdasarkan dari analisis dan pembahasan, maka peneliti menyimpulkan bahwa tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh Emirsyah Satar selama memimpin PT Garuda Indonesia tahun 2005-2014 adalah gabungan dari tipe kepemimpinan transformasional dan tipe kepemimpinan koalisional. Hasil menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan transformasional juga lebih menonjol dibandingkan tipe koalisional pada Emirsyah Satar.

Dilihat dari berbagai penghargaan yang diterima oleh Garuda Indonesia baik secara nasional maupun internasional, mengingat pada tahun 1990an perusahaan tersebut menghadapi berbagai masalah secara operasional, manajemen, dan finansial. Melalui figur seorang pemimpin, ada perubahan yang signifikan yang tercipta dalam perusahaan. Emirsyah Satar juga selalu menginginkan hal yang rumit menjadi lebih sederhana termasuk dalam strategi, ia selalu berpedoman pada tiga prioritas utama agar mudah dipahami dan diimplementasi. Selain itu, ia memimpin karyawan dengan budaya agar tidak selalu menyalahkan orang lain karena tidak akan pernah ada solusinya. Emirsyah Satar juga optimis untuk mengambil tawaran menjadi direktur utama Garuda Indonesia untuk berkontribusi bagi negara karena Garuda Indonesia adalah *icon* negara Indonesia itu sendiri. Melalui motto kerja "*one team, one goal, one spirit*", Emirsyah Satar mengembangkan

potensi pengikutnya untuk bekerja dengan saling percaya sebagai satu tim yang memiliki satu tujuan. Selanjutnya, dalam mengembangkan potensi pengikutnya, Emirsyah Satar berprinsip bahwa seorang CEO harus menyeimbangkan *brain (logical)* dan *heart (emotional)* dan prinsip itu ia lakukan selama memimpin di Garuda Indonesia melalui konsep MMC (*Meritocracy, Market price, dan Company's capability*) dalam sistem penghargaan kinerja karyawan. Cara yang dilakukan Emirsyah Satar tersebut memenuhi indikator tipe kepemimpinan transformasional.

Tetapi disamping tipe kepemimpinan transformasional, Emirsyah Satar juga menggunakan tipe kepemimpinan koalisional. Ia selalu mengembangkan karyawan dengan cara kerja tim. Jika sebelumnya di Garuda Indonesia antara satu unit dan unit yang lain bekerja dengan saling kompetisi dan saling tidak percaya, Emirsyah Satar mencoba untuk menghilangkan sistem kerja seperti itu dengan sistem kerja tim (*one team, one goal, one spirit*).

Hasil juga menunjukkan ada hubungan antara permasalahan yang dihadapi, apa yang menjadi tujuan pencapaian dan tipe kepemimpinan yang relevan.

##### Saran

Saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah:

1. Penempatan seorang menjadi pemimpin hendaknya memperhatikan antara masalah yang akan dihadapi, apa yang akan dicapai dan tipe kepemimpinan yang dimiliki.
2. Direktur utama Garuda Indonesia yang baru yang menggantikan Emirsyah Satar harus bisa memiliki kemampuan yang kompeten dalam memimpin perusahaan mengingat pemimpin puncak adalah posisi yang sangat menentukan keberlangsungan perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, D., & Anderson, L. (2010). *Beyond Change Management: How To Achieve Breakthrough Results Through Concious Change Leadership* (2nd ed). USA: Pfeiffer.
- Daft, R. (2011). *Leadership* (5th ed). South-Western: Cengage Learning.
- Emirsyah. (n.d). Retrieved August 28, 2015, from <http://profil.merdeka.com/indonesia/e/emirsyah-satar/>
- Kaelan. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif Bidang Filsafat*. Yogyakarta: Paradigma.
- Kasali, R., Satar, E. (2014). *From One Dollar to Billion Dollars Company: Kisah Transformasi di Garuda Indonesia*. Jakarta: Kompas Media Nusantara.
- Netmediatama. (2013, November 18). *Satu Indonesia – CEO Garuda Indonesia – Emirsyah Satar* [Video file]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=mMRFbPFvTHk>
- Prasad, A. (2002). *The Contest Over Meaning: Hermeneutics as an Interpretive Methodology for Understanding Texts*. *Organizational Research Method* Vol. 5 No. 1.
- Purhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sandberg, J. (2005). *How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches?* *Organizational Research Methods* 2005 8: 41.

Shekari, H., & Nikooparvar M. (2012). Promoting Leadership Effectiveness in Organization: A Case Study on the Involved Factors of Servant Leadership. *International Journal of Business Administration*. Vol. 3 No. 1.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Penerbit Alfabeta Bandung.

Tjitra, H., Panggabean, H., & Murniati, J. (2012). *Pemimpin*

dan Perubahan: *Langgam Terobosan Profesional Bisnis Indonesia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

\_\_\_\_\_. (2015, February 9). Satu Jam Bersama Emirsyah Satar dengan Cheryl Tanzil RTV Rajawali Televisi [Video file]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=NehC8XV3yqk>