

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DALAM PENGEMBANGAN KALTENG POS**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

MUHAMAD WAHYUDIE

NIM: 018823412

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2013

ABSTRAK**Gaya Kepemimpinan Transformasional****Dalam Pengembangan Kalteng Pos****Muhamad Wahyudie****Universitas Terbuka****wahyudifdirun@gmail.com**

Kata Kunci: Pemimpin transformasi, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis sejauh mana penerapan gaya kepemimpinan transformasional di Kalteng Pos. Dalam praktiknya selama 20 tahun ini, Kalteng Pos sebagai anak perusahaan Jawa Pos Grup memang telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, karena itu penelitian ini juga ingin melihat faktor-faktor gaya kepemimpinan mana yang mampu memicu semangat dan ethos kerja karyawan Kalteng Pos sehingga perusahaan itu tumbuh dan berkembang seperti sekarang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yakni dengan mengkaji partisipan dengan strategi yang bersifat interaktif. Penelitian kualitatif adalah mengkaji perspektif partisipan dengan strategi-strategi yang bersifat interaktif dan fleksibel. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut pandang partisipan. Dengan demikian arti atau penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti merupakan instrumen kunci.

Teknik sampel dalam penelitian ini adalah berupa informan yang dipilih. Penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yakni teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini maksudnya adalah mengambil sampel pada orang yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek /situasi sosial yang akan diteliti. Informan yang menjadi subjek penelitian ini adalah pimpinan PT Kalteng Pos Press, yang berada di Kota Palangka Raya. Sementara untuk pimpinan Kalteng Pos yang berada di daerah, penelitian menggunakan sistem wawancara lewat telepon dan mengirim kuesioner lewat internet dan kemudian diminta kepada karyawan berkenan mengisi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kalteng Pos telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional ini berdasarkan hasil kategorisasi persentase jumlah skor tanggapan informan atas empat dimensi gaya kepemimpinan

transformatif, menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu, semua dalam kategori sangat tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tanggapan informan terkait gaya kepemimpinan transformasional Kalteng Pos pada penelitian ini secara keseluruhan dalam kategori sangat baik.

Sebagai kesimpulan; penelitian ini membuktikan bahwa Kalteng Pos dalam mengembangkan perusahaannya telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan kategori sangat baik. Semua faktor atau dimensi terkait gaya kepemimpinan memberikan kontribusi dalam menumbuh kembangkan semangat dan ethos kerja karyawan yang pada gilirannya membuat Kalteng Pos menjadi perusahaan besar dan kuat untuk skala Kalimantan Tengah.

UNIVERSITAS TERBUKA

ABSTRACT**Transformational Leadership Style in Kalteng Pos Development****Muhamad Wahyudie****The Open University**wahyudifdirun@gmail.com

Keywords: Leader transformation, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration

This research was conducted to analyze how far the application of transformational leadership style in Kalteng Pos. In practice for 20 years, Kalteng Pos as a subsidiary of Jawa Pos Group is already implementing transformational leadership style, therefore this research also wants to see leadership style factors which are capable of triggering the spirit and ethos of Kalteng Pos employee that the company is growing and evolved as it is now.

This research used a qualitative approach, namely by examining participants with strategies that are interactive. Qualitative research is to assess the perspective of participants with strategies that are interactive and flexible. Qualitative research is aimed at understanding social phenomena from the perspective of the participants. Thus the meaning of qualitative research is research that is used to examine the condition of the natural object where the researcher is the key instrument.

Sampling techniques in this research is a selected informants. This research used purposive sampling, the sampling technique of data sources with particular consideration. Consideration of this particular intention is to take a sample of people who are considered at least know about what we expect, or maybe he is a ruler that will allow researchers to explore the object / social situations to be studied. Informants who are the subject of this research is the chairman of PT Kalteng Pos Press, who is in Palangka Raya. While for the Chairman of Kalteng Pos, who is in the region, the research uses a system of telephone interviews and questionnaires sent via the Internet and were then asked to fill employee pleases.

The analysis showed that Kalteng Pos has implemented a transformational leadership style is based on the categorization of the percentage total score of four-dimensional response informant transformational leadership style, shows the behavior of a charismatic, inspirational motivation raises, provide intellectual stimulation and treat followers by giving attention to the individual, all in category very high. Thus it can be said that the informant responses related to transformational leadership style Kalteng Pos in this research as a whole in the excellent category.

As a conclusion; This research proves that Kalteng Pos in developing its employees has implemented a transformational leadership style with excellent category. All relevant factors or dimensions of leadership style contribute in developing the spirit and ethos of employees which in turn makes Kalteng Pos becomes large and powerful company or Central Kalimantan scale.

UNIVERSITAS TERBUKA

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

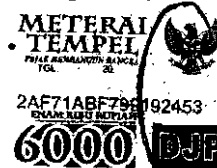
PERNYATAAN

TAPM yang berjudul "**GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DALAM PENGEMBANGAN KALTENG POS**" adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Palangka Raya, 18 Desember 2013

Yang menyatakan,



Muhamad Wahyudie

NIM 018823412

LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER

(TAPM)

JUDUL TAPM : **GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DALAM
PENGEMBANGAN KALTENG POS**

NAMA : MUHAMAD WAHYUDIE

NIM : 018823412

PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

Hari/Tanggal : Sabtu / 18 Januari 2014

Pembimbing I



Dr. Abdul Djamil, M.Si
NIP 19551212 198103 1 005

Pembimbing II



Dr. Wahyudin Nor, SE., M.Si., AK. CA
NIP 19751115 199903 1 002

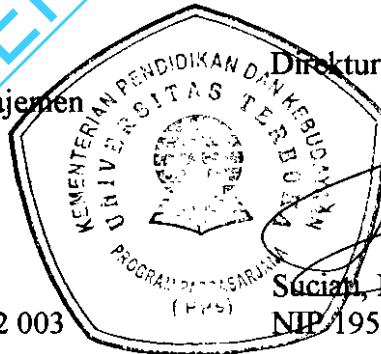
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen



Maya Maria, SE., MM.
NIP 19720501 199903 2 003

Direktur Program Pascasarjana,



Suciati, M.Sc., Ph.D.
NIP 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

NAMA : MUHAMAD WAHYUDIE
 NIM : 018823412
 PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN(MM)
 JUDUL TAPM : **GAYA KEPEMIMPINAN
 TRANSFORMASIONAL DALAM
 PENGEMBANGAN KALTENG POS**

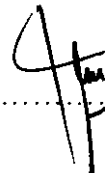
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Sabtu / 18 Januari 2014
 Waktu : 16.30 -18.30 WIB
 Dan telah dinyatakan LULUS

Panitia Penguji TAPM

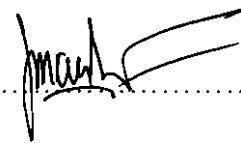
Ketua Komisi Penguji :

Dr. M.YUNUS, MM



Penguji Ahli

Dr. AGUS MAULANA, M.Si



Pembimbing I

Dr. ABDUL DJALIL, M.Si



Pembimbing II

Dr. WAHYUDIN NOR, SE., M.Si. AK., CA



KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah, Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM berjudul: Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Kalteng Pos ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Saya menyadari, tanpa bantuan dan bimbingan dari semua pihak, mulai dari perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangat sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini saya haturkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada;

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Ibu Suciati, M.Sc.,Ph.D.
2. Kepala UPBJJ-UT Palangka Raya, Bapak Prof. Dr. Ir. Holten Sion, M.Pd..
3. Pembimbing I, Bapak Dr. Ir. Abdul Djalil, M.Si..
4. Pembimbing II Bapak Dr. Wahyudin Nor, SE.,M.Si., AK. CA.
5. Kabid Program MM-UT Ibu Maya Maria, SE., MM.
6. Orangtua saya yang selalu memberi motivasi agar saya selalu mengejar dan menimba ilmu pengetahuan.
7. Istri saya tercinta Hj. Yuliani Wahyudie SH dan keempat putra-putri saya yang selalu memberi dorongan semangat.
8. Sahabat-sahabat satu angkatan program Magister Manajemen Universitas Terbuka Palangka Raya yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu.

Akhir kata, saya berharap semoga Allah, Tuhan yang Maha Esa membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu hingga rampungnya penulisan TAPM ini. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi semua pihak dan bagi pengembangan ilmu.

Palangka Raya, 18 Desember 2013

Penulis

Muhamad Wahyudie

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	iii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	v
LEMBAR PERSETUJUAN	vi
LEMBAR PENGESAHAN TAPM	vii
LEMBAR PENGESAHAN LULUS UJIAN SIDANG	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Kajian Teori	9
B. Kerangka Berpikir	19
C. Definisi Operasional	20
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	22
A. Desain Penelitian	22
B. Populasi dan Sampel	22
C. Instrumen Penelitian	23
D. Teknik Pengumpulan Data	23
E. Alat dan Analisa Data	26
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	28
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	84
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN 1	88

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Bagi sebuah perusahaan bila ingin tumbuh dan berkembang, maka langkah perubahan mutlak dilakukan. Salah satu faktor penentu adalah tingkat kompetensi karyawan, hingga pada sejauh mana kualitas pemimpin di organisasi perusahaan itu.

Jhon Kotter, Profesor Harvard Business School dalam buku *Heroic Leadership*, karya Chris Lowney mengatakan tentang tugas-tugas seorang pemimpin, (a) menentukan arah, membangun visi tentang masa depan dan strategi-strategi untuk menciptakan perubahan-perubahan yang diperlukan untuk mencapai visi tersebut; (b) memadukan orang; mengkomunikasikan arah yang akan ditempuh dengan kata-kata dan perbuatan kepada semua pihak yang diperlukan kerjasamanya untuk mempengaruhi terciptanya tim-tim dan koalisi yang memahami visi dan strategi; dan (c) memotivasi dan memberi inspirasi: menyemangati orang-orang untuk mengatasi hambatan-hambatan besar politis, birokratis, dan sumber daya untuk berubah dengan memuaskan kebutuhan-kebutuhan manusiawi yang mendasar namun sering tak terpenuhi.

Karena besarnya peran pemimpin dalam mengelola perubahan, maka diantara gaya kepemimpinan yang unggul dan efektif adalah kepemimpinan transformasional. Gagasan awal model kepemimpinan transformasional

dikembangkan oleh James McGregor Burns. Menurut Burn (1978) dalam buku Gary Yukl (2008), kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan bawahannya saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin transformasional mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyuarakan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan bukan didasarkan atas keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

Luthans (2006:653) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Menurut Mulianto (2006:43) kepemimpinan transformasional dinilai mampu untuk terus menerus meningkatkan daya saing organisasi/perusahaan dalam dunia yang makin kompetitif. Pendapat beberapa pakar tersebut dapat kita simpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan karyawan untuk senantiasa berkinerja tinggi dan mampu membawa perusahaan kearah yang lebih baik dalam menghadapi dunia yang semakin kompetitif.

Karakteristik pemimpin transformasional dapat dilihat dari cara dia mengidentifikasikan dirinya sebagai agen perubahan, mendorong keberanian dan pengambilan risiko, percaya pada orang-orang, sebagai pembelajar seumur hidup, memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, juga seorang pemimpin yang visioner.

M.Ashori Ardiansyah, dalam jurnalnya menyebut, kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari tingginya komitmen, motivasi, dan kepercayaan bawahan sehingga melihat tujuan organisasi yang ingin dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan. Kepemimpinan transformasional akan tampak apabila seorang pemimpin mempunyai kemampuan untuk: (a) menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru; (b) menurunkan visi dan misi kepada tim dan organisasinya; (c) mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi, (d) memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.

Kalteng Pos adalah perusahaan penerbitan media cetak berkedudukan di Kalimantan Tengah dan termasuk dalam Grup Jawa Pos. Perusahaan koran ini berdiri tahun 1994, sekarang termasuk dalam kategori koran terbesar di Kalimantan Tengah. Sejak tumbuh dan berkembang sebagai koran baru, sistem transformasi menjadi sebuah gaya kepemimpinan yang dianut untuk membangun perusahaan. Dahlan Iskan sebagai direktur Utama Jawa Pos Grup saat itu adalah juga tokoh utama dan pemimpin transformasional bagi anak-anak perusahaan.

Para karyawan yang direkrut ketika memulai membangun usaha penerbitan, diajak bekerja dengan sebuah semangat membangun perusahaan

secara bersama, memahami visi dan misi sebuah penerbitan dan harus paham bahwa bekerja di perusahaan yang bergerak dalam bisnis informasi dan komunikasi membutuhkan kecepatan dan ketepatan. Karena itu, karyawan dituntut untuk kerja cerdas, kerja cepat, dan kerja tepat.

Lewat “tangan kanannya” H Zainal Muttaqien (sekarang Direktur Kalteng Pos), Dahlan Iskan memberi motivasi pada karyawan dengan menimbulkan kesadaran untuk mencapai cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral dengan cara bekerja bersama untuk memperoleh laba. Bila perusahaan laba, apa pun mudah dilaksanakan.

Untuk mencapai laba, tentu tidak butuh motivasi dan semangat saja, sistem transformasi adalah solusi yang diterapkan Jawa Pos Grup. Tenaga-tenaga teknis yang terdidik di Jawa Pos dikirim ke Kalteng untuk mendidik dan membina karyawan di semua divisi kerja perusahaan atau dengan kata lain, mereka yang sudah terdidik wajib mentransformasi keahliannya kepada karyawan baru di Kalteng Pos. Berikutnya, karyawan-karyawan yang “menonjol” dianggap sebagai bion (pekerja keras) di antara karyawan yang lain, akan dimagangkan di Jawa Pos atau anak-anak perusahaan yang sudah maju di seluruh Indonesia. Sistem ini terus dilakukan dari tahun ke tahun hingga terbentuk para pemimpin-pemimpin handal untuk melanjutkan membangun perusahaan. Sudah tentu, gaya kepemimpinannya pun tetap menganut gaya transformasional.

Indikator tumbuh dan berkembangnya Kalteng Pos bisa dilihat dari peningkatan jumlah karyawan (baik karyawan tetap maupun kontrak) dan jumlah tiras (oplag) koran dari tahun ke tahun seperti berikut.

**DATA PERTUMBUHAN KARYAWAN KALTENG POS
(1995 -2013)**

Tahun	Masuk (orang)	Jumlah (orang)
1995	--	2
1996	5	7
1997	1	8
1998	2	10
1999	1	11
2000	--	11
2001	3	14
2002	5	19
2003	9	28
2004	4	32
2005	4	36
2006	3	39
2007	5	44
2008	3	47
2009	10	57
2010	12	69
2011	7	76
2012	21	97
2013	10	107

Faktor penting ketika perusahaan semakin besar adalah; bagaimana cara mengelola karyawan supaya optimal untuk kemajuan perusahaan. Ketika produk terus meningkat, karyawan pun harus bertambah supaya proses produksi tidak mengganggu sistem distribusi.

**DATA PERTUMBUHAN TIRAS (OPLAG) KALTENG POS
(1995 – 2013)**

Tahun	Kenaikan (eksemplar)	Jumlah Tiras (eksemplar)
1995	--	1.500
1996	250	1.750
1997	300	2.050
1998	230	2.280
1999	180	2.460
2000	270	2.730
2001	11.850	14.580
2002	10.000	24.580
2003	7.000	31.580
2004	3.020	34.600
2005	1.700	36.300
2006	800	37.100
2007	500	37.600
2008	400	38.000
2009	150	38.150
2010	180	38.330
2011	510	38.840
2012	300	39.140
2013	327	39.467

Kenaikan oplag Kalteng Pos sejak tahun 1995 hingga tahun 2013 terlihat terus bertumbuh. Data sementara ini menunjukkan bahwa ada pertumbuhan kinerja di Kalteng Pos sehingga menghasilkan kualitas produk (koran) yang terus dan dicari masyarakat Kalimantan Tengah.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka penulisingin mengetahui:

1. Sejauh mana penerapan gaya transformasional dalam pengembangan kalteng pos

2. Faktor-faktor apa saja dari gaya kepemimpinan transformasional yang mampu menumbuhkan semangat dan ethos kerja karyawan

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah disampaikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Penerapan gaya transformasional dalam pengembangan kalteng pos
2. Faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional mana yang mampu menumbuhkan semangat dan ethos kerja karyawan.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki dua manfaat, yaitu :

1. Manfaat Teoritis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah bagi psikologi industri dan organisasi khususnya dalam memperkuat gaya kepemimpinan transformasional menumbuhkan kreativitas karyawan perusahaan sehingga bermanfaat bagi ilmu psikologi maupun perusahaan yang memiliki pemimpin yang menerapkan gaya pendekatan kepemimpinan transformasional.

2. Manfaat Praktis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi para pemimpin pada sebuah organisasi sehingga dapat mengaplikasikan gaya kepemimpinan transformasional dalam memotivasi pemimpin PT. Kalteng Pos Press untuk mencapai tujuan organisasi perusahaannya.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Pengertian Kepemimpinan.

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda-beda tergantung pada sudut pandang atau perspektif peneliti. Dalam sebuah organisasi peran seorang pemimpin sangat penting. Ini disebabkan karena seorang pemimpin adalah otak organisasi.

Beberapa literatur menyebutkan esensi kepemimpinan adalah upaya seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku sesuai dengan yang diinginkannya. Pemimpin selalu membuat keputusan, membuat rencana dasar dan menentukan tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh pemimpin dan gaya memimpinnya.

Terdapat enam ciri antara pemimpin dan yang bukan pemimpin. 1) Ambisi dan energy, 2) Hasrat untuk memimpin, 3) Kejujuran dan integritas, 4) Percaya diri, 5) Cerdas, 6) Pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

Robbins (2008) menyatakan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan dari sebuah perusahaan. Kemampuan untuk memimpin orang lain adalah sebuah kualitas fundamental yang dicari organisasi atau perusahaan dalam karyawan mereka. Ketika seorang pemimpin begitu bersemangat, antusias dan aktif, secara tidak

langsung pemimpin tadi telah memberi energy pada bawahannya untuk menyampaikan rasa efektivitas, kompetensi, optimisme, dan kegembiraan.

Beberapa definisi kepemimpinan yang dapat dianggap cukup mewakili selama seperempat abad dikutip dari buku Gary Yukl (2002), adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. (Hembill dan Coons, 1957 hlm 7)
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961, hlm 24)
- c. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi. (Stogdill, 1974, hlm 41)
- d. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi. (Katz dan Kans, 1978 hlm 528)
- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan (Rauch & Behling, 1984, hlm 46)
- f. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha yang kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk

melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacob dan Jacques, 1990, hlm 281)

- g. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial dan yang diharapkan dan dipersepsikan untuk melakukannya (Hosking, 1988, hlm 153)

Menurut Wahjosumidjo (1984) dalam Tertio Kunto Dewo butir-butir pengertian dari berbagai definisi kepemimpinan, pada hakikatnya memberikan makna :

- a. Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan.
- b. Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi. Pengertian tersebut di atas mengandung beberapa unsur pokok antara lain :
- a. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain yaitu: pengikut atau bawahan karena kesediaan untuk menerima pengarahan dari pimpinan anggota kelompok membantu menegaskan status kepemimpinan dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan sama sifat-sifat kepemimpinan akan menjadi tidak relevan.
- b. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang

untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok yang tidak dapat dengan cara yang sama mengarahkan aktivitas pemimpin.

- c. Pemimpin bisa mempengaruhi pengikut atau bawahannya dan bisa mengarahkan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Dari uraian di atas maka disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan hubungan, proses serta kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Berbagai pandangan atau pendapat mengenai batasan atau definisi kepemimpinan di atas, memberikan gambaran bahwa kepemimpinan dilihat dari sudut pendekatan apapun mempunyai sifat universal dan merupakan suatu gejala sosial.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Dari satu segi pendekatan ini masih difokuskan lagi pada gaya kepemimpinan (*leadership style*), sebab gaya kepemimpinan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu. Gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya yang dapat berubah, selagi bagaimana pemimpin mengembangkan

program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya. Para peneliti bidang sumber daya manusia telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas (*Task Oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*Employee Oriented*) (Handoko, 1999).

Menurut Handoko (1999) pemimpin yang berorientasi tugas, mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Sedangkan pemimpin berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan, serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, akan mengakibatkan bawahan merasa tidak diperlukan, karena pengambilan keputusan tersebut terkait dengan tugas bawahan sehari-hari. Pemaksaan kehendak oleh atasan mestinya tidak dilakukan. Namun, pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat merupakan tindakan yang bijaksana kepada bawahan, maka akan terjadi kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, gaya kepemimpinan digunakan dalam berinteraksi dengan

bawahannya, melalui berinteraksi ini antara atasan dan bawahan masing-masing memiliki status yang berbeda. Berinteraksinya dua status yang berbeda terjadi, apabila status pemimpin dapat mengerti keadaan bawahannya. Pada umumnya bawahan merasa dilindungi oleh pimpinan apabila pimpinan dapat menyejukkan hati bawahan terhadap tugas yang dibebankan kepadanya. Cara berinteraksi oleh pimpinan akan mempengaruhi tujuan organisasi. Bawahan umumnya lebih senang menerima atasan yang mengayomi bawahan sehingga perasaan senang akan tugas timbul, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan (Handoko, 1999).

Pemimpin yang bijaksana umumnya lebih memperhatikan kondisi bawahan guna pencapaian tujuan organisasi. Gaya yang akan digunakan mendapat sambutan hangat oleh bawahan sehingga proses mempengaruhi bawahan berjalan baik dan disatu sisi timbul kesadaran untuk bekerja samadan bekerja produktif. Berbagai macam cara mempengaruhi bawahan tersebut guna kepentingan pemimpin yaitu tujuan organisasi. Pimpinan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada tugas dan fungsi, melalui proses komunikasi dengan bawahannya sebagai dimensi dalam kepemimpinan dan teknik-teknik untuk memaksimalkan pengambilan keputusan (Handoko, 1999).

Pola dasar terhadap gaya kepemimpinan yang lebih mementingkan pelaksanaan tugas oleh para bawahannya, menuntut penyelesaian tugas yang dibebankan padanya sesuai dengan keinginan pimpinan. Pemimpin menuntut agar setiap anggota seperti dirinya, menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pemimpin beranggapan bahwa bila setiap anggota melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, pasti akan

dicapai hasil yang diharapkan sebagai penggabungan hasil yang dicapai masing-masing anggota. Dengan gaya kepemimpinan yang berpola untuk mementingkan pelaksanaan kerjasama, pemimpin berkeyakinan bahwa dengan kerjasamayang intensif, efektif, dan efisien, semua tugas dapat dilaksanakan secara optimal (Handoko, 1999).

Pelaksanaan dan bagaimana tugas dilaksanakan berada di luar perhatian pemimpin, karena yang penting adalah hasilnya bukan prosesnya. Namun jika hasilnya tidak seperti yang diharapkan, tidak ada pilihan lain, selain mengganti pelaksananya tanpa menghiraukan siapa orangnya. Pola dasar ini menggambarkan kecenderungan, jika dalam organisasi tidak ada yang mampu, mencari pengganti dari luar meskipun harus menyewa serta membayar tinggi. Pemimpin hanya membuat beberapa keputusan penting pada tingkat tertinggi dengan pemahaman yang konseptual. Pemimpin yang efektif dalam organisasi menggunakan desentralisasi dalam membuat keputusannya. Hal tersebut memberikan kewenangan pada bawahan serta melaksanakan *sharing* dalam memutuskan suatu keputusan. Di bawah ini akan diuraikan secara terperinci gaya-gaya kepemimpinan berdasarkan teori sumber daya manusia yang telah ada (Handoko, 1999).

3. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut,

diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

Adapun, karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk (Stone et al, 2004) dalam jurnal Eris Yustiono tentang Kepemimpinan Transformasional adalah sebagai berikut:

(1) *Idealized influence (or charismatic influence)*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

(2) *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari pawa bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

(3) *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

(4) *Individualized consideration*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan para bawahan.

Seorang pemimpin yang ingin secara efektif menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, harus mampu melakukan beberapa hal sebagai berikut:

1. Memahami visi dan misi organisasi;
2. Memahami lingkungan organisasi melalui analisis lingkungan strategis (SWOT);
3. Merumuskan rencana strategis organisasi;

4. Menginternalisasikan visi, misi, kondisi lingkungan strategis, dan rencana strategis pada seluruh anggota organisasi;
5. Mengendalikan rencana strategis melalui manajemen pengawasan yang tepat;
6. Memahami kebutuhan para karyawan;
7. Memahami kapasitas para karyawan;
8. Mendistribusikan pekerjaan sesuai dengan kapasitas pegawai; dan
9. Mengapresiasi hasil pekerjaan karyawan.

Bass dan Avolio (1996), mengemukakan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional adalah: 1. Menunjukkan perilaku karismatik. a) mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya b) kepercayaan kepada yang lain. c) menyampaikan rasa pengertian memiliki misi yang kuat terhadap pengikutnya d) menampilkan standar moral yang tinggi e) membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi pengikutnya f) menjadi model pada pengikutnya, g) memunculkan motivasi inspirasional.

Menurut Bass untuk memotivasi pegawai bagi pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, terdapat tiga cara:

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok (perusahaan).
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

B. Kerangka Berpikir

Kepemimpinan mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja. Banyak penelitian tentang kepemimpinan telah menguji antara kepemimpinan dengan kinerja. Yukl (1994) mengatakan bahwa teori *pathgoal* tentang kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

Beberapa penelitian terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional cukup banyak dilakukan, diantaranya Nuraidan dan Widyarini (2007) meneliti pengaruh kepribadian (berdasarkan konsep kepribadian lima besar) dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Penelitian dilakukan terhadap 61 karyawan sebuah perusahaan minyak nasional Area Jambi Region Sumatera. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepribadian yang terdiri dari *extraversión*, *agreeableness*, *emotional stability*, *conscientiousness*, *openness to experience*, secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Rofiudin (2008) menyatakan bahwa variable gaya kepemimpinan Transformasional yang meliputi pemberian motivasi, pengarahan pemimpin, perhatian pemimpin, mendelegasikan pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Desi., dkk (2010) mengukur pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja, organizational citizenship behavior, dan sikap bawahan terhadap atasan. Responden yang digunakan sebanyak 140 karyawan bawahan yang bekerja di tiga perusahaan peternakan yang mempunyai pangsa pasar dalam dan luar negeri. Hasil penelitian menemukan penambahan gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kemampuan memprediksi kinerja, OCB, dan sikap bawahan terhadap atasan.

Munawaroh (2011) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial maupun secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja dari pada gaya kepemimpinan transaksional. Daft (2011:349) menyampaikan bahwa penelitian terbaru membenarkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap pengembangan dan kinerja pengikut.

C. Definisi Operasional

Kemampuan sang pemimpin untuk menstimulir pemikiran atau ide-ide bawahannya (*intellectual stimulation*), dapat dikemukakan sebagai berikut: pemimpin transformasional dalam bahasa sederhana adalah seorang pemimpin yang cerdas sehingga ide-idenya atau analisisnya mampu membuat pencerahan intelektual pada karyawan. Dalam menstimulasi intelektual ini, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-

pendekatan baru terhadap masalah lama. Menurut Bass (1985) melalui pendekatan ini bawahan didorong untuk berpikir tentang relevansi rasa, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan bentuk organisasi yang ada saat ini sehingga bisa maksimal.

Bawahan juga didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri, serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasarannya yang menantang. Rangsangan intelektual adalah upaya pemimpin meningkatkan kesadaran bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan tersebut melalui perspektif baru (Yukl, 1989). Ukuran dan efektifitas pemimpin adalah seberapa banyak kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas tanpa kehadiran pemimpin (Bass dan Avolio, 1990). Karyawan belajar memecahkan masalah dengan cara sendiri secara kreatif dan inovatif. Melalui praktik intelektual ini, mitra kerja diberi kesempatan seluas-luasnya oleh pemimpinnya untuk bertindak secara kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalahnya. Dengan kata lain, karyawan diberi kesempatan oleh pemimpin untuk berekspresi mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan secara umum.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Furchan (2004: 447) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang dirancang untuk memperoleh informasi tentang status suatu gejala saat penelitian dilakukan. Metode penelitian deskriptif adalah metode yang memusatkan diri pada pemecahan masalah-masalah aktual. Data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan, kemudian dianalisis.

Penelitian deskriptif mempunyai karakteristik-karakteristik seperti yang dikemukakan Furchan (2004: 448). Karakteristik-karakteristik tersebut, yaitu:

1. Penelitian deskriptif cenderung menggambarkan suatu fenomena apa adanya dengan cara menelaah secara teratur dan ketat, mengutamakan objektivitas (bagaimana adanya), serta dilakukan secara cermat dan teliti.
2. Tidak adanya perlakuan yang diberikan atau dikendalikan (*variabel*).
3. Tidak adanya uji hipotesis (jawaban sementara atau prediksi).

B. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah para pimpinan yang ada di Kalteng Pos. Teknik sampel dalam penelitian ini adalah berupa informan yang dipilih. Penelitian ini menggunakan *stratified random sampling*. Informan yang menjadi subjek penelitian ini adalah pimpinan PT Kalteng Pos Press, yang berada di kota

Palangka Raya. Sementara untuk pimpinan Kalteng Pos yang berada di daerah, penelitian menggunakan sistem wawancara lewat telepon dan mengirim kuesioner lewat internet dan kemudian diminta kepada karyawan berkenan mengisi.

C. Instrumen Penelitian

Instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang digunakan oleh Behling, Orlando dan McFillen (1996) dalam buku Fuad Mas'ud (2004: 391). Untuk memberikan panduan wawancara, peneliti menggunakan panduan yang dikemukakan oleh Sugiono (2009: 76), yaitu:

2. Menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan.
3. Menyiapkan pokok-pokok masalah yang menjadi bahan pembicaraan
4. Mengawali atau membuka alur wawancara
5. Melangsungkan alur wawancara
6. Mengkonfirmasi hasil wawancara dan mengakhirinya
7. Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan
8. Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan pendekatan kuesioner dan wawancara. Untuk penelitian ini, data primer di dapat dari sampel pimpinan Kalteng Pos sebagai objek penelitian baik menggunakan metode kuesioner mengisi kuesioner yang diedarkan kepada beberapa sampel pimpinan dari semua divisi di Kalteng Pos dan wawancara

mendalam. Kemudian data sekunder, yaitu diperoleh dari pengamatan atau observasi kepada karyawan yang menjadi subjek penelitian dan didapatkan dari pengamatan atau observasi berperan serta dari dokumen-dokumen pendukung yang diperlukan. Adapun data profil informan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

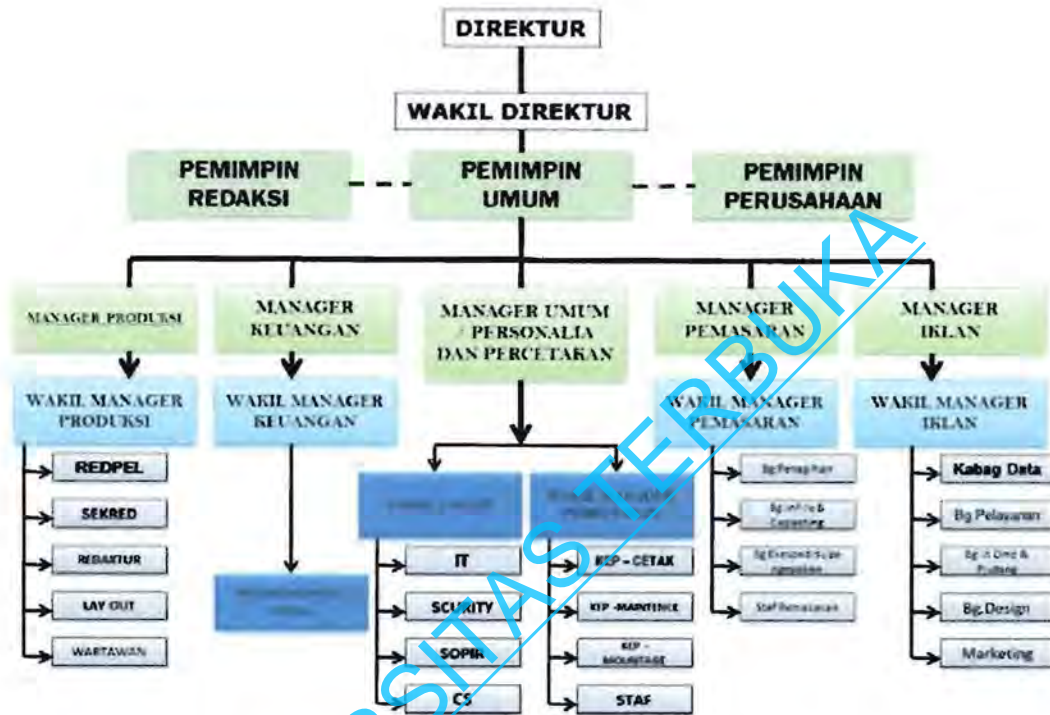
Tabel 3.1
Profil Informan

Profil Informan	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	15	75
	Perempuan	5	25
	Total	20	100
Usia	≤ 26 tahun	1	5
	26-35 tahun	6	30
	36-45 tahun	9	45
	≥ 45 tahun	4	20
	Total	20	100
Pendidikan Terakhir	SMU	1	5
	D3	1	5
	S1	16	80
	S2	2	10
	Total	20	100
Pengalaman	≤ 10 tahun	13	65
	10-15 tahun	4	20
	≥ 15 tahun	3	15
	Total	20	100
Jabatan	Pimpinan	3	15
	Manajer	6	30
	Kepala Biro	11	55
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas informan pada penelitian ini berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 75%. Usia mayoritas berada pada rentang 36-45 tahun yaitu sebesar 45%. Untuk pendidikan terakhir mayoritas informan berpendidikan S1 yaitu sebesar 80%. Mayoritas informan mempunyai pengalaman ≤ 10 tahun yaitu sebesar 65% dan jabatan informan paling banyak adalah kepala

biro senior yaitu sebanyak 55%. Sedangkan gambaran struktur organisasi dapat dilihat pada gambar 3. 1 berikut:



Gambar 4.1 Struktur organisasi PT Kalteng Pos Press

Dari gambar di halaman sebelumnya bisa dilihat garis-garis struktur dan garis komando organisasi kepemimpinan mulai direktur hingga secara hirarki terstruktur ke bawah. Objek penelitian pada Kalteng Pos yang juga anak perusahaan Jawa Pos Group dalam struktur organisasinya ada lembaga pemimpin (Pemimpin Umum, Pemimpin Redaksi, dan Pemimpin Perusahaan) juga ada manajer (Manajer Produksi, Manajer Iklan, Manajer Pemasaran, Manajer Umum dan Percetakan, Manajer Keuangan, dan Manajer Event Organiser). Namun, dalam terapannya sama-sama menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yang selama ini memang jadi anutan dan gaya kepemimpinan di group Jawa Pos.

E. Alat dan Analisa Data

Penelitian ini nantinya akan terfokus pada ada 4 karakteristik gaya kepemimpinan transformasional (Avolio). Empat karakter inilah yang nantinya akan diteliti lebih mendalam dengan metode *purposive sampling* pada setiap pemimpin yang ada di Kalteng Pos.

1) *Idealized influence (or charismatic influence)*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional memiliki kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

2) *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

3) *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

4) *Individualized consideration*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan para bawahan.

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Temuan

4.1.1 Gambaran Umum Kalteng Pos



Gambar 4.1 Terbit pertama dengan nomor ujicoba Kalteng Pos

Koran ini berdiri pada Bulan September 1993 dengan nama yang saat itu sangat berpihak pada daerah, yakni ; "Kalteng Pos". Pada saat itu nomor ujicoba diterbitkan selama enam bulan, lantaran Surat Ijin Usaha Penerbitan Pers (SIUPP) koran yang digunakan namanya "Pelita Pembangunan", Deppen saat itu langsung menegur keras. Akhirnya Kalteng Pos menggunakan nama "Pelita Pembangunan" sesuai dengan SIUPP, nama koran yang sangat panjang dan sangat "tidak menjual".

Terbit edisi Kamis Kalteng Pos dengan no ujicoba, pada tanggal 2 Desember 1993. Koran tidak dijual tapi nomor perkenalan.





Gambar 4.2 Terbit kembali dengan menggunakan nama Pelita Pembangunan

Terbit kembali dengan nama koran Pelita Pembangunan edisi 19 Agustus 1994, kemudian ada perbaikan kop koran yang didesign langsung oleh Bapak Dahlan Iskan.



Gambar 4.3 Edisi 15 Nopember 2001, kembali menggunakan nama Kalteng Pos

Setelah lima tahun lebih terbit dengan nama “Pelita Pembangunan” angin segar berembus, reformasi bergulir, orde baru tumbang, payung hukum Pers pun berubah total seiring terbitnya UU Pers no 40 tahun 1999. Untuk mendirikan koran tidak lagi harus dengan SIUPP, cukup dengan badan hukum, semua bisa menerbitkan koran. Akhirnya sekitar tahun 1998, nama Pelita Pembangunan berubah menjadi Kalteng Pos lagi.

Kembali ke nama Kalteng Pos. Perubahan nama ini dilakukan segera untuk menjaga agar nama Kalteng Pos tidak diambil koran lain. Ada beberapa latarbelakang kenapa Provinsi Kalimantan Tengah saat itu butuh hadirnya sebuah koran harian. Ternyata ketika tahun 1990 ada sejumlah masalah yang merebak di Kalteng. Di era 90-an, Kalteng ternyata termasuk provinsi yang menduduki peringkat ke-2 masyarakatnya suka mengirim “surat kaleng” ke Setneg, Depdagri, dan Presiden. Kondisi itu memaksa Gubernur Kalimantan Tengah Suparmanto saat itu berpikir keras, bagaimana caranya mengurangi jumlah surat kaleng itu. Kesimpulannya, masyarakat Kalteng saat itu tidak memiliki wadah dan saluran untuk menyalurkan aspirasinya.

Solusinya, Kalteng harus memiliki koran harian yang setiap hari hadir dibaca pembaca dan bisa sebagai saluran media aspirasi warga. Kebetulan Soeparmanto saat itu kenal dengan Dahlan Iskan, direktur Jawa Pos, akhirnya dijajakilah kerjasama untuk mendirikan koran harian di Kalimantan Tengah. Sebenarnya Kalteng saat itu sudah memiliki koran mingguan, diantaranya Pelita Pembangunan pemiliknya (alm) Rooseno

Said Umar. Akhirnya Pemda Kalteng dan Jawa Pos bersepakat membangun koran harian walau hasil survei saat itu secara profit tidak layak mendirikan koran di Kalimantan Tengah. Karena ada kepentingan yang lebih besar, akhirnya didirikanlah koran di Kalteng dengan pemegang saham: Jawa Pos, Pemda Kalteng, dan Yayasan Pelita Pembangunan pemilik koran mingguan Pelita Pembangunan.

Hasil survei tahun 1993, bila ingin untung bisnis koran, maka minimal bertiras 6000 eks ke atas. Kisaran 6000 saja masih impas dengan biaya produksinya. Bisa dibayangkan betapa beratnya memasarkan koran saat itu, untuk mencari angka 1000 eks saja sungguh pekerjaan berat, apalagi sampai 6000. Kondisi dagangan koran saat itu sama seperti "Menjual sepatu, tapi masyarakatnya belum paham bagaimana memakai sepatu". Memang butuh proses dan waktu yang panjang. Disinilah pentingnya bagaimana mengedukasi masyarakat, dengan tujuan akhir bagaimana supaya koran ini nantinya melekat di hati dan jadi menu bacaan yang tidak pernah hilang dari masyarakat Kalimantan Tengah. Seiring waktu, Kalteng Pos bisa tumbuh, walau pelan, tapi pasti.

Ketika Kalteng Pos sudah besar, mulailah orang mengatak-atik saham Pemda di koran ini. Alasan tidak netral, alasan tidak adil, dan lain-lain. Toh ini membuat Kalteng Pos saat itu risih, maka pada tahun 2000 ke atas, Kalteng Pos begitu berhasrat ingin lepas dari Pemda, mencabut sahamnya.

Era Gubernur Asmawi Agani, sudah muncul keinginan mencabut saham Pemda di Kalteng Pos, sayang latarbelakangnya karena marah dengan Kalteng Pos yang dianggap tidak bersahabat dalam pemberitaan. Hal sama kembali terjadi pada era Gubernur Teras Narang periode pertama. Kalteng Pos memang tidak bisa sepenuhnya probirokrat, karena fungsi sosial kontrol itulah yang membuat koran ini selalu dicari pembaca. Belakangan muncul tuntutan koran-koran kecil agar Pemda bersikap adil, mencabut sahamnya. Akhirnya Gubernur memutuskan mencabut saham Pemda, sehingga sekitar tahun 2008, Pemda Kalteng resmi tidak memiliki saham lagi di Kalteng Pos.

Ada beberapa kejadian besar selama Kalteng Pos eksis di Kalimantan Tengah. Pertama, konflik etnik di Sampit yang mahadahsyat, kedua kebakaran yang meluluhlantakkan gedung biru Kalteng Pos. Konflik etnik yang terjadi di Sampit dan sebagian daerah lainnya adalah lembar kelamnya masyarakat Kalteng, menjadi catatan sejarah besar yang tak akan terlupakan. Sungguh menyedihkan karena pencatatan sejarah itu lewat kliping koran ludes ikut terbakar ketika kantor Kalteng Pos diluluhlantakkan api.

Kejadian kedua; kebakaran yang menghabiskan semua aset perusahaan. Semua harapan itu hangus. Semua hasil yang bertahun-tahun dibangun di atas kantor dan semua aset perusahaan, hanya dalam waktu 2 jam habis tak bersisa. Toh musibah itu pada gilirannya membuat Kalteng Pos semakin kuat. Cobaan itu tidak membuat meratap lalu tidak

berbuat.Kalteng Pos bisa bangkit hingga sampai saat ini, mampu membangun gedung biru yang lebih megah.



Gambar 4.4 Kalteng Pos terbakar pada Hari Sabtu tanggal 25 Juli 2009

Kantor Kalteng Pos di Jalan Tjilik Riwut km 2,5 Palangka Raya yang terbakar. Semua aset dan mesin cetak ludes, tetapi esoknya Kalteng Pos tetap terbit.

Kalteng Pos adalah nama produk yang berupa koran harian yang sekarang terbit 32 halaman, perusahaan penerbitnya PT Kalteng Pos Press. Berbeda dengan percetakannya yang terpisah, yakni PT Kalteng Media Grafika. Pemisahan antara penerbit dan percetakan ini penting supaya perusahaan sehat dan tidak saling membebani. Direktur Kalteng Pos awalnya dulu dijabat langsung oleh Dahlan Iskan. Seiring waktu, ketika media grup Jawa Pos se Indonesia menggurita dan bertumbuh, hingga sekarang mencapai 150 lebih anak perusahaan media cetak Dahlan Iskan akhirnya menyerahkan posisi direktur kepada H.Zainal Muttaqin, yang juga salah satu direktur Jawa Pos

Tabel 4.1 Jawa Pos Grup dengan anak-anak perusahaannya

Jawa Pos	Radar Medan	Riau Pos
Di - Surabaya	Di - Medan	Di - Riau
Utusan (Pekanbaru)	Sijori Pos (Batam)	Indepent
Di - Pekanbaru	Di - Batam	Di - Jambi
Jambi Ekspres	Padang Ekspres	Sumatera Ekspres
Di - Jambi	Di - Padang (Sumbar)	Di - Palembang
Palembang Pos	Radar Lampung	Semarak
Di - Palembang	Di - Lampung	Di - Bengkulu
Bengkulu Ekspres	Rakyat Merdeka	Eksekutif
Di - Bengkulu	Di - Jakarta	Di -
Pos Metro	Interview	Glodok Standar
Di - Jakarta	Di -	Di - Jakarta
Radar Tangerang	Radar Bogor	Radar Banyumas
Di - Tangerang	Di - Bogor	Di - Banyumas
Radar Banjarmasin	Radar Yogya	Rakyat Semarang
Di - Banjarmasin	Di - Yogyakarta	Di - Semarang
Radar Solo	Jateng Pos	Radar Madiun
Di - S o l o	Di - Jateng	Di - Madiun
Radar Bojonegoro	Radar Kediri	Radar Madura

Di – Bojonegoro	Di – Kediri	Di – Madura
Radar Jember	Radar Bromo	Radar Banyuwangi
Di – Jember	Di -	Di – Banyuwangi
Radar Surabaya	Tabloid Nyata	Sinema TV
Di – Surabaya	Di -	Di -
B & G	Game Master	Mentari
Di -	Di –	Di –
Liberty	Agrobis	Sensasi
Di -	Di -	Di -
Komputek	Memorandum	The Indonesian Daily News
Di -	Di -	Di – Surabaya
Oposisi	Gugat	Posmo
Di –	Di -	Di -
Malang Pos	Equator	Pontianak Post
Di – Malang	Di - Pontianak (Kalbar)	Di - Pontianak (Kalbar)
Jaya Pos	Samarinda Pos	Kaltim Post
Di – Balikpapan (Kaltim)	Di - Samarinda (Kaltim)	Di - Balikpapan (Kaltim)
Harian Fajar	Bina Baru	Mercusuar
Di – Makasar	Di – Makasar	Di - Palu
Kendari Pos	Manado Post	Radar Ternate
Di – Kendari	Di - Manado (Sultra)	Di - Ternate (NTT)
Lombok Post	Ambon Ekspres	Suara Maluku
Di - Lombok (NTB)	Di - Ambon (Maluku)	Di - Ambon (Maluku)
Cendarawasi Pos	Sorong Pos	Timika Pos
Di – Jayapura	Di – Sorong	Di – Timika
Radar Nauli	Dumai Pos	Batam Pos
Di – Medan	Di -	Di – Batam
Radar Cirebon	Sidar Glodok	Pekanbaru Post
Di – Cirebon	Di – Jakarta	Di – Pekanbaru
Berita Kota	Posko Manado	
Di – Makasar (Sulsel)	Di - Manado (Sultra)	

Kalteng Pos harus bangga karena termasuk dalam kategori koran terbesar di Kalimantan Tengah. Sejak tumbuh dan berkembang sebagai koran baru, sistem transformasi menjadi sebuah gaya kepemimpinan yang dianut untuk membangun perusahaan. Dahlan Iskan sebagai direktur Utama Jawa Pos Grup saat itu adalah tokoh utama dan pemimpin transformasional di balik tumbuh dan berkembangnya anak-anak perusahaan Jawa Pos termasuk Kalteng Pos.



Gambar 4.5 Foto Dahlan Iskan dan Yusuf Kalla

Saat menjabat Dirut PLN, Dahlan Iskan masih sempat melihat mesin cetak Kalteng Pos yang baru setelah yang lama terbakar. Juga Mantan Wapres Yusuf Kalla menyempatkan diri melihat Kalteng Pos pasca kebakaran.

PROFILE HARIAN KALTENG POS

NAMA : KALTENG POS
PENERBIT : PT Kalteng Pos Press
TERBIT : 7 Hari Seminggu (Senin-Minggu).
JENIS : Koran Umum
UKURAN : 7 kolom (Tinggi 540 mm, Lebar 325 mm)
HALAMAN : 32 Halaman

(Kalteng Pos (utama), Nasional, Internasional, Kalselteng, Olahraga (3 halaman) Metropolis, For The Student, Medika, Komunikasi Bisnis, Society, Palangka Raya, Katingan, Pulang Pisau, Sampit, Kotim, Seruyan, Lamandau, Sukamara, Radar Barito, Barito Selatan, Barito Timur, Barito Utara, Murung Raya.)

EDISI MINGGU: (Kalteng Pos, Internasional, Nasional, Sambungan, Bugar, Olahraga (3 halaman), Ekspresi (Hal Remaja), Infotek, Sastra, Medika, Komunitas, For The Student, Family, Wisata, Otomotif, Junior, Griya, Lensa)

USIA : Terbit Sejak Tahun 1994
GRUP : Jawa Pos Group
DIREKTUR : H.Zainal Muttaqien
WAKIL DIREKTUR : Pandit DM Bawana
PEMIMPIN UMUM : HM Wahyudie F Dirun
PEMIMPIN PERUSAHAAN : M Fachri Nusa
PEMIMPIN REDAKSI : Heronika Rahan
KANTOR PUSAT : Jalan Tjilik Riwut Km 2,5
 Palangka Raya
TELEPON : Redaksi :0536-3224660 (telp/fax)
 Iklan : 0536-3229256,
 0536-3229257 (fax)
 Pemasaran: 0536-3264171
BIRO DAERAH : Ada di 13 Kabupaten.(jumlah
 kabupaten di Kalteng ada 13)
PROFIL PEMBACA :
USIA

25 tahun ke bawah	: 15,3 %
26-35 tahun	: 39,5 %
36-45 tahun	: 24,2 %
46-55 tahun	: 11,7 %
55 tahun ke atas	: 7,6 %

PEKERJAAN:

Pegawai Negeri	: 33,0 %
Pegawai Swasta	: 16,5 %
Pengusaha/profesi	: 11,9 %
Mahasiswa/pelajar	: 10,2 %
Masyarakat umum	: 12,12 %

PENDIDIKAN:

SLTP	: 4,0 %
SLTA	: 39,7 %
D1/D2/D3	: 9,6 %
S1	: 38,9 %
S2/S3	: 3,5 %

JENIS KELAMIN

Laki-laki	: 61,7 %
Perempuan	: 38,3 %

PENGHASILAN

Di atas Rp 3.000.000,-	: 24,7 %
Antara Rp 1.000.000-Rp.3.000.000,-	: 53,5 %
Di bawah Rp 1.000.000,-	: 18,2 %

JUMLAH PEMBACA

KOTA PENYEBARAN	EKSEMPLAR	PERSEN
Palangka Raya	8.510	28,1%
Sampit	6.270	20,7 %
Kapuas	3.212	10,6%
Pangkalan Bun	2.215	7,3%
Muara Teweh	1.478	4,9%
Buntok	1.350	4,5%
Tamiang Layang	1.250	4,1 %
Puruk Cahu	1.224	4,0%
Kuala Kurun	615	2,0%
Pulang Pisau	650	2,1%
Lamandau	665	2,2%
Sukamara	660	2,2%
Kasongan	783	2,6 %
Kuala Pembungan	877	2,9 %

Promosi/Eceran	551	1,8 %
TOTAL	30.331 eks	100 %

Rata-rata pembaca Kalteng Pos per eksemplar : 5 orang

Pola mendapatkan Kalteng Pos :

Langanan	: 63,3 %
Eceran	: 25,6 %
Lainnya	: 11,1 %

TARIF IKLAN

HITAM PUTIH

1. Ukuran satu halaman : Rp 56.700.000,-/sekali terbit
2. Ukuran setengah halaman : Rp 28.350.000,-/sekali terbit
3. Ukuran seperempat halaman : Rp 14.175.000,-/sekali terbit

WARNA

1. Ukuran satu halaman : Rp 113.400.000/sekali terbit
2. Ukuran setengah halaman : Rp 56.700.000/sekali terbit
3. Ukuran seperempat halaman : Rp 28.350.000/sekali terbit

Keterangan : Harga netto dan belum termasuk PPN 10 %

TARIF IKLAN

Hitam putih (BW)	: Rp15.000,-/mmk
Berwarna (FC)	: Rp30.000,-/mmk

KETENTUAN UMUM

Bidang Cetak Iklan
7 kolom (325 mm x 540 mm)
1 kolom = 44 mm

STRUKTUR LENGKAP MANAJEMEN KALTENG POS:

1. Direktur : H.Zainal Muttaqien
2. Wakil Direktur : Pandit DM Bawana
3. Pemimpin Umum : HM.Wahyudie F.Dirun
4. Pemimpin Perusahaan : M.Fachri Nusa
5. Pemimpin Redaksi : Heronika Rahan
6. Manajer Iklan : Sudiyono
7. Wakil Manajer Iklan : Rohansyah
8. Manajer Pemasaran : Suyanto
9. Wakil Manajer Pemasaran : Ismail
10. Manajer Produksi : Heronika Rahan
11. Wakil Manajer Produksi : Abdillah

12. Wakil Manajer Produksi	: Pahit Narottama
13. Manajer Keuangan	: Adi Cahyo
14. Wakil Manajer Keuangan	: Yusinta Dewi
15. Manajer Umum/Personalia/Perencanaan	: HM. Wahyudie F. Dirun
16. Wakil Manajer Perencanaan	: Anwar

Gambar 4.6 Profile Harian Kalteng Pos

4.1.2 Hasil Penelitian

Gambaran data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan informan dapat diketahui bagaimana tanggapan informan terhadap setiap dimensi variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan informan. Menurut Sugiono (2007: 135), prinsip kategorisasi jumlah skor tanggapan informan didasarkan pada persentase skor jawaban informan dengan rumus sebagai berikut:

$$\% \text{ Skor} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}}$$

Keterangan:

Skor ideal = jumlah skor jawaban informan

Skor ideal = jumlah skor maksimum (jumlah informan × jumlah pertanyaan × 5)

Selanjutnya persentase skor jawaban informan yang diperoleh dikalsifikasikan berdasarkan rentang persentase skor maksimum ($5/5 = 100\%$) dan skor minimum ($1/5 = 20\%$). Analisis deskriptif dilakukan mengacu kepada setiap indikator yang ada pada setiap variabel yang diteliti dengan berpedoman pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Kriteria Pengklasifikasian Presentase Skor Tanggapan Informan

Interval Skor	Kategori
0% - 20%	Sangat Rendah
21% - 40%	Rendah
41% - 60%	Sedang
61% - 80%	Tinggi
81% - 100%	Sangat Tinggi

Sumber: Riduwan dan Kuncoro (2008: 22)

4.1.3 Gaya kepemimpinan transformasional

Tanggapan informan tentang gaya kepemimpinan transformasionalakan terungkap melalui jawaban informan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner. Gaya kepemimpinan transformasional diukur menggunakan 4 dimensi dan dioperasionalisasikan menjadi 19 butir pertanyaan. Berikut tanggapan informan terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator dan dimensi.

4.1.3.1 Menunjukkan Perilaku Karismatik

Tabel 4.3
Tanggapan Informanterkait Dimensi Menunjukkan Perilaku Karismatik

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya perlu mendapatkan rasa hormat untuk dapat dipercaya	Sangat Setuju	0	0
	Setuju	5	25
	Netral	7	35
	Tidak setuju	5	25
	Sangat tidak setuju	3	15
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.3 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini mereka perlu mendapatkan rasa hormat untuk dapat dipercaya. Sebanyak 5 informan (25%) menyatakan setuju dan yang menyatakan netral sebanyak 7 informan (35%). Dari tanggapan informan tersebut terdapat 5 orang informan yang memberikan jawaban tidak setuju (25%) dan sangat tidak setuju (15%), bahwa mereka perlu mendapatkan rasa hormat untuk dapat dipercaya.

Tabel 4.4
Tanggapan Informan terkait Dimensi Menunjukkan Perilaku Karismatik

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Kepercayaan kepada orang lain perlu dilakukan	Sangat Setuju	3	15
	Setuju	17	85
	Netral	0	0
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.4 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini kepercayaan kepada orang lain perlu dilakukan. Sebanyak 17 informan (85%) menyatakan sangat setuju dan menyatakan setuju netral sebanyak 3 informan (15%).

Tabel 4.5
Tanggapan Informanterkait Dimensi Menunjukkan Perilaku Karismatik

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya menyampaikan rasa pengertian dan memiliki misi yang kuat terhadap bawahan	Sangat Setuju	4	20
	Setuju	16	80
	Netral	0	0
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.5 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini mereka menyampaikan rasa pengertian dan memiliki misi yang kuat terhadap bawahan. Sebanyak 16 informan (80%) menyatakan sangat setuju dan menyatakan setuju sebanyak 4 informan (20%).

Tabel 4.6
Tanggapan Informanterkait Dimensi Menunjukkan Perilaku Karismatik

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya menampilkan standar moral yang tinggi dalam bekerja	Sangat Setuju	13	65
	Setuju	6	30
	Netral	1	5
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.6 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini mereka menampilkan standar moral yang tinggi dalam bekerja. Sebanyak 13 informan (65%) menyatakan sangat setuju, 6 informan (30%) menyatakan setuju dan yang menyatakan netral sebanyak 1 informan (5%).

Tabel 4.7
Tanggapan Informanterkait Dimensi Menunjukkan Perilaku Karismatik

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya perlu membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi bawahan saya	Sangat Setuju	13	65
	Setuju	6	30
	Netral	1	5
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.7 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini mereka perlu membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi bawahan. Sebanyak 13 informan (65%) menyatakan sangat setuju, 6 informan (30%) menyatakan setuju dan yang menyatakan netral sebanyak 1 informan (5%).

Tabel 4.8
Tanggapan Informanterkait Dimensi Menunjukkan Perilaku Karismatik

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Atasan perlu menjadi model bagi bawahannya ketika bekerja	Sangat Setuju	12	60
	Setuju	8	40
	Netral	0	0
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.8 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini mereka perlu menjadi model bagi bawahannya ketika bekerja. Sebanyak 12 informan (60%) menyatakan sangat setuju dan menyatakan setuju sebanyak 8 informan (40%).

4.1.3.2 Memunculkan Motivasi Inspirasional

Tabel 4.9
Tanggapan Informanterkait Dimensi Memunculkan Motivasi Inspirasional

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya perlu mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi bawahan	Sangat Setuju	10	50
	Setuju	9	45
	Netral	1	5
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.9 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini mereka perlu mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi bawahan. Sebanyak 10informan (50%) menyatakan sangat setuju, 9 informan (45%) menyatakan setuju dan yang menyatakan netral sebanyak 1informan (5%).

Tabel 4.10
Tanggapan Informanterkait Dimensi Memunculkan Motivasi Inspirasional

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Memberi inspirasi yang ada di sekitar mereka dengan menyampaikan visi dengan lancar perlu dilakukan	Sangat Setuju	4	20
	Setuju	16	80
	Netral	0	0
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.10 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini memberi inspirasi yang ada di sekitar mereka dengan menyampaikan visi dengan lancar

perlu dilakukan. Sebanyak 4 informan (20%) menyatakan sangat setuju dan menyatakan setuju sebanyak 16 informan (80%).

Tabel 4.11
Tanggapan Informan terkait Dimensi Memunculkan Motivasi Inspirasional

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Di tempat saya bekerja, rasa percaya diri perlu dimiliki pimpinan	Sangat Setuju	8	40
	Setuju	12	60
	Netral	0	0
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.11 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini di tempat bekerja, rasa percaya diri perlu dimiliki pimpinan. Sebanyak 8 informan (40%) menyatakan sangat setuju dan menyatakan setuju sebanyak 12 informan (60%).

Tabel 4.12
Tanggapan Informan terkait Dimensi Memunculkan Motivasi Inspirasional

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Meningkatkan rasa optimisme pada bawahan selalu saya terapkan	Sangat Setuju	13	65
	Setuju	6	30
	Netral	1	5
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.12 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini mereka meningkatkan rasa optimisme pada bawahan. Sebanyak 9 informan (45%) menyatakan sangat setuju dan 11 informan (55%) menyatakan setuju.

Tabel 4.13
Tanggapan Informan terkait Dimensi Memunculkan Motivasi Inspirasional

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Semangat kelompok merupakan prioritas dalam unit saya	Sangat Setuju	10	50
	Setuju	10	50
	Netral	0	0
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.13 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini semangat kelompok merupakan prioritas dalam unitnya. Sebanyak 10 informan (50%) menyatakan sangat setuju dan 10 informan (50%) menyatakan setuju.

Tabel 4.14
Tanggapan Informan terkait Dimensi Memunculkan Motivasi Inspirasional

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Antusias bawahan merupakan prasyarat penting dalam bekerja	Sangat Setuju	12	60
	Setuju	8	40
	Netral	0	0
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.14 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini antusias bawahan merupakan prasyarat penting dalam bekerja. Sebanyak 8 informan (40%) menyatakan sangat setuju dan menyatakan setuju sebanyak 12 informan (60%).

4.1.3.3 Memberikan Stimulasi Intelektual

Tabel 4.15
Tanggapan Informanterkait Dimensi Memberikan Stimulasi Intelektual

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya selalu menunjukkan usaha untuk mendorong bawahan menjadi inovatif	Sangat Setuju	6	30
	Setuju	14	70
	Netral	0	0
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.15 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini mereka perlu menunjukkan usaha untuk mendorong bawahan menjadi inovatif. Sebanyak 6 informan (30%) menyatakan sangat setuju, dan 14 informan (70%) menyatakan setuju.

Tabel 4.16
Tanggapan Informanterkait Dimensi Memberikan Stimulasi Intelektual

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Kreatif dalam memimpin untuk mendorong bawahan agar menanyakan asumsi-asumsi dalam bekerja selalu saya lakukan	Sangat Setuju	5	25
	Setuju	12	60
	Netral	3	15
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.16 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini kreatif dalam memimpin untuk mendorong bawahan agar menanyakan asumsi-asumsi dalam

bekerja. Sebanyak 5 informan (25%) menyatakan sangat setuju, 12 informan (60%) menyatakan setuju dan menyatakan netral sebanyak 3 informan (15%).

Tabel 4.17
Tanggapan Informan terkait Dimensi Memberikan Stimulasi Intelektual

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Ketika memecahkan suatu masalah, agar permasalahan menjadi lebih jelas, saya perlu membuat kembali kerangka permasalahan	Sangat Setuju	4	20
	Setuju	16	80
	Netral	0	0
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.17 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini ketika memecahkan suatu masalah, agar permasalahan menjadi lebih jelas, perlu membuat kembali kerangka permasalahan. Sebanyak 4 informan (40%) menyatakan sangat setuju dan menyatakan setuju sebanyak 16 informan (80%).

Tabel 4.18
Tanggapan Informan terkait Dimensi Memberikan Stimulasi Intelektual

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya selalu mendekati bawahan dengan berbagai cara sesuai karakter mereka masing-masing	Sangat Setuju	3	15
	Setuju	16	80
	Netral	1	5
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.18 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini mereka Saya selalu mendekati bawahan dengan berbagai cara sesuai karakter mereka masing-masing.

masing. Sebanyak 3 informan (15%) menyatakan sangat setuju, 16 informan (80%) menyatakan setuju dan menyatakan netral sebanyak 1 informan (5%).

4.1.3.4 Memperlakukan Pengikut dengan Memberi Perhatian kepada Individu

Tabel 4.19
Tanggapan Informanterkait Dimensi Memperlakukan Pengikut dengan Memberi Perhatian kepada Individu

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya selalu memberikan perhatian secara personal pada semua individu ditempat saya bekerja	Sangat Setuju	1	5
	Setuju	9	45
	Netral	8	40
	Tidak setuju	2	10
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.19 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini mereka perlu memberikan perhatian secara personal pada semua individu ditempat bekerja. Sebanyak 1 informan (5%) menyatakan sangat setuju, 9 informan (45%) menyatakan setuju, 8 informan (40%) menyatakan netral dan menyatakan tidak setuju sebanyak 2 informan (10%).

Tabel 4.20
Tanggapan Informanterkait Dimensi Memperlakukan Pengikut dengan
Memberi Perhatian kepada Individu

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya selalu membuat semua individu merasa dihargai	Sangat Setuju	8	40
	Setuju	12	60
	Netral	0	0
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.20 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini selalu membuat semua individu merasa dihargai. Sebanyak 8 informan (40%) menyatakan sangat setuju dan 12 informan (60%) menyatakan setuju.

Tabel 4.21
Tanggapan Informanterkait Dimensi Memperlakukan Pengikut dengan
Memberi Perhatian kepada Individu

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Mendelegasikan tugas merupakan cara saya dalam pengembangan bawahan	Sangat Setuju	6	30
	Setuju	14	70
	Netral	0	0
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	20	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.21 dapat dilihat sebagian besar informan sependapat bahwa selama ini mendelegasikan tugas merupakan cara dalam pengembangan bawahan. Sebanyak 6informan (30%) menyatakan sangat setuju dan menyatakan setuju sebanyak 14informan (70%).

4.2. Pembahasan

Berdasarkan bab 3 maka analisis data akan mengacu pada 4 karakteristik gaya kepemimpinan transformasional (Bass dan Avolio, 1997). Empat karakter tersebut adalah:

1) *Idealized influence (or charismatic influence)*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional memiliki kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

Berdasarkan hasil penelitian dari kuesioner yang disebarkan maka dapat diketahui lebih jelasnya tentang tanggapan informan terhadap setiap butir pertanyaan dapat dilihat rekapitulasi tanggapan informan pada tabel 4.22 berikut:

Tabel 4.22
Rekapitulasi Tanggapan Informan Tentang Menunjukkan Perilaku Karismatik

No	Butir Pertanyaan		Skor Jawaban Informan					Σ Skor
			5	4	3	2	1	
1	Saya perlu mendapatkan rasa hormat untuk dapat dipercaya	F	0	5	7	5	3	44
		%	0	25	35	25	5	
2	Kepercayaan kepada orang lain perlu dilakukan	F	3	17	0	0	0	83
		%	15	85	0	0	0	
3	Saya menyampaikan rasa pengertian dan memiliki misi yang kuat terhadap bawahan	F	4	16	0	0	0	84
		%	20	80	0	0	0	
4	Saya menampilkan standar moral yang tinggi dalam bekerja	F	13	6	0	0	0	92
		%	65	30	5	0	0	
5	Saya perlu membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi bawahan saya	F	13	6	1	0	0	92
		%	65	30	5	0	0	
6	Atasan perlu menjadi model bagi bawahannya ketika bekerja	F	12	8	0	0	0	92
		%	60	40	0	0	0	
Akumulasi Jawaban Informan		F	45	58	9	5	3	497

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan akumulasi jumlah skor jawaban informan pada tabel 4.22 di atas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori skor tanggapan informan mengenai gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan menunjukkan perilaku karismatik. Pada dimensi menunjukkan perilaku karismatik dengan jumlah item pertanyaan 6 butir dan jumlah informan 20 orang, maka persentase skor tanggapan informan diperoleh sebesar $(497/[6 \times 20 \times 5]) \times 100\% = 82,83\%$. Persentase skor tanggapan informan sebesar 82,83% bila merujuk pada tabel 4.2 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Data ini menunjukkan bahwa tanggapan

informan terkait menunjukkan perilaku karismatik termasuk kategori sangat tinggi.

Menurut Stone., et al (2004), pimpinan yang menerapkan kepemimpinan transformasional efektif dalam memotivasi bawahan untuk berperilaku seperti yang mereka inginkan. Mereka memiliki kharisma yang dalam bentuk konkrit ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi dan mempunyai komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang diambil dan menghargai bawahannya. Hal inilah yang kemudian menjadi *role model* bagi bawahan untuk semakin meningkatkan komitmennya dalam organisasi tersebut.

Selama ini model gaya kepemimpinan yang terjadi di Kalteng Pos, memang tertuju pada satu titik sentral karismatik sang pemimpin. Yakni Dahlan Iskan. Dari Dahlan Iskan inilah menular kepada "dahlan Iskan-dahlan iskan" yang lain di bawahnya sampai level manajer yang berhadapan langsung dengan karyawan. Misalnya point memberi pekerjaan yang menantang pada karyawan adalah bagian dari upaya para pemimpin transformasional di Kalteng Pos.

Tabel 4.23
Rekapitulasi Tanggapan Informan Tentang Menunjukkan Perilaku
Karismatik Berdasarkan Pengalaman

No	Butir Pertanyaan		Skor Jawaban Informan					Σ Skor
			5	4	3	2	1	
1	Saya perlu mendapatkan rasa hormat untuk dapat dipercaya	F	0	5	7	5	3	54
		%	0	25	35	25	5	
	≤ 10 tahun	F	0	4	4	4	1	37
	10-15 tahun	F	0	1	2	1	1	13
	≥ 15 tahun	F	0	0	1	0	1	4
2	Kepercayaan kepada orang lain perlu dilakukan	F	3	17	0	0	0	83
		%	15	85	0	0	0	
	≤ 10 tahun	F	1	12	0	0	0	53
	10-15 tahun	F	2	2	0	0	0	18
	≥ 15 tahun	F	1	2	0	0	0	13
3	Saya menyampaikan rasa pengertian dan memiliki misi yang kuat terhadap bawahan	F	4	16	0	0	0	84
		%	20	80	0	0	0	
	≤ 10 tahun	F	2	11	0	0	0	54
	10-15 tahun	F	0	4	0	0	0	16
	≥ 15 tahun	F	2	1	0	0	0	13
4	Saya menampilkan standar moral yang tinggi dalam bekerja	F	13	6	1	0	0	92
		%	65	30	5	0	0	
	≤ 10 tahun	F	9	3	1	0	0	60
	10-15 tahun	F	2	2	0	0	0	18
	≥ 15 tahun	F	2	1	0	0	0	14
5	Saya perlu membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi bawahan saya	F	13	6	1	0	0	92
		%	65	30	5	0	0	
	≤ 10 tahun	F	10	2	1	0	0	61
	10-15 tahun	F	2	2	0	0	0	18
	≥ 15 tahun	F	1	2	0	0	0	13
6	Atasan perlu menjadi model bagi bawahannya ketika bekerja	F	12	8	0	0	0	92
		%	60	40	0	0	0	
	≤ 10 tahun	F	9	4	0	0	0	61
	10-15 tahun	F	1	3	0	0	0	17
	≥ 15 tahun	F	2	1	0	0	0	14
	Akumulasi Jawaban Informan	F	45	58	9	5	3	497

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.23 dapat dilihat informan yang memiliki pengalaman ≤ 10 tahun (skor $326/13=25,08$) memiliki gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan perilaku karismatik yang lebih baik dari pada yang memiliki pengalaman antara 10-15 tahun (skor $100/4=25$) dan yang berpengalaman ≥ 15 tahun (skor $72/3=24$).

Tabel 4.24
Rekapitulasi Tanggapan Informan Tentang Menunjukkan Perilaku Karismatik Berdasarkan Jabatan

No	Butir Pertanyaan		Skor Jawaban Informan					Σ Skor
			5	4	3	2	1	
1	Saya perlu mendapatkan rasa hormat untuk dapat dipercaya	F	0	5	7	5	3	54
		%	0	25	35	25	5	
	Pimpinan	F	0	1	2	0	0	10
	Manajer	F	0	2	3	1	0	29
	Kepala Biro	F	0	2	2	4	3	25
2	Kepercayaan kepada orang lain perlu dilakukan	F	3	17	0	0	0	83
		%	15	85	0	0	0	
	Pimpinan	F	2	1	0	0	0	14
	Manajer	F	1	5	0	0	0	25
	Kepala Biro	F	0	11	0	0	0	44
3	Saya menyampaikan rasa pengertian dan memiliki misi yang kuat terhadap bawahan	F	4	16	0	0	0	84
		%	20	80	0	0	0	
	Pimpinan	F	2	1	0	0	0	14
	Manajer	F	2	4	0	0	0	26
	Kepala Biro	F	0	11	0	0	0	44
4	Saya menampilkan standar moral yang tinggi dalam bekerja	F	13	6	1	0	0	92
		%	65	30	5	0	0	
	Pimpinan	F	1	2	0	0	0	13
	Manajer	F	3	3	0		0	27
	Kepala Biro	F	9	1	1			52
5	Saya perlu membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi bawahan saya	F	13	6	1	0	0	92
		%	65	30	5	0	0	
	Pimpinan	F	2	1	0	0	0	14
	Manajer	F	1	5	0	0	0	25
	Kepala Biro	F	10	0	1	0	0	53

6	Atasan perlu menjadi model bagi bawahannya ketika bekerja	F	12	8	0	0	0	92
		%	60	40	0	0	0	
	Pimpinan	F	2	1	0	0	0	14
	Manajer	F	1	5	0	0	0	25
	Kepala Biro	F	9	2	0	0	0	53
	Akumulasi Jawaban Informan	F	45	58	9	5	3	497

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.24 dapat dilihat informan yang memiliki jabatan pimpinan (skor $79/3=26,33$) memiliki gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan perilaku karismatik yang lebih baik dari pada yang memiliki jabatan kepala biro (skor $271/11=24,64$) dan manajer (skor $147/6=24,5$).

2) *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

Berdasarkan hasil penelitian dari kuesioner yang disebarakan maka dapat diketahui lebih jelasnya tentang tanggapan informan terhadap setiap butir pertanyaan dapat dilihat rekapitulasi tanggapan informan pada tabel 4.25 berikut:

Tabel 4.25
Rekapitulasi Tanggapan Informan Tentang Memunculkan Motivasi Inspirasional

No	Butir Pertanyaan	Skor Jawaban Informan					Σ Skor	
		5	4	3	2	1		
1	Saya perlu mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi bawahan	F	10	9	1	0	0	89
		%	50	45	5	0	0	
2	Memberi inspirasi yang ada di sekitar mereka dengan menyampaikan visi dengan lancar perlu dilakukan	F	4	16	0	0	0	84
		%	20	80	0	0	0	
3	Di tempat saya bekerja, rasa percaya diri perlu dimiliki pimpinan	F	8	12	0	0	0	88
		%	40	60	0	0	0	
4	Meningkatkan rasa optimisme pada bawahan selalu saya terapkan	F	9	11	0	0	0	89
		%	45	55	0	0	0	
5	Semangat kelompok merupakan prioritas dalam unit saya	F	10	10	0	0	0	90
		%	50	50	0	0	0	
6	Antusias bawahan merupakan prasyarat penting dalam bekerja	F	8	12	0	0	0	88
		%	40	60	0	0	0	
Akumulasi Jawaban Informan		F	49	70	1	0	0	528

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan akumulasi jumlah skor jawaban informan pada tabel 4.25 di atas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori skor tanggapan informan mengenai gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan memunculkan motivasi inspirasional. Pada dimensi memunculkan motivasi inspirasional dengan jumlah item pertanyaan 6 butir dan jumlah informan 20 orang, maka persentase skor tanggapan informan diperoleh sebesar $(528/[6 \times 20 \times 5]) \times 100\% = 88\%$. Persentase skor tanggapan informan sebesar 89% bila merujuk pada tabel 4.2 termasuk dalam

kategori sangat tinggi. Data ini menunjukkan bahwa tanggapan informan terkait memunculkan motivasi inspirasional termasuk kategori sangat tinggi.

Menurut Bass dan Avolio (1997), para pemimpin transformasional memotivasi karyawan bekerja lebih baik dan memotivasi untuk bekerja melampaui harapan. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya mendorong bawahan untuk berbuat lebih baik dari biasa dilakukan, dengan kata lain dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan keyakinan atau kepercayaan diri karyawan.

Hal ini sesuai dengan yang terjadi di Kalteng Pos. Kemandirian sikap para karyawan menjadi salah satu perhatian utama para pemimpin di Kalteng Pos. Rasa optimis dan percaya diri para pemimpin pada gilirannya menambah semangat karyawan sehingga etos kerja untuk meningkatkan semangat kerja kelompok untuk sebuah kualitas di masing-masing divisi, pada gilirannya menciptakan sebuah produk yang lebih baik.

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.26 yang ada pada halaman berikut ini dapat dilihat bahwa informan yang memiliki pengalaman ≤ 10 tahun (skor $326/13=25,08$) memiliki gaya kepemimpinan transformasional memunculkan motivasi inspirasional yang lebih baik dari pada yang memiliki pengalaman antara 10-15 tahun (skor $100/4=25$) dan yang berpengalaman ≥ 15 tahun (skor $72/3=24$).

Tabel 4.26
Rekapitulasi Tanggapan Informan Tentang Memunculkan Motivasi
Inspirasional Berdasarkan Pengalaman

No	Butir Pertanyaan		Skor Jawaban Informan					Σ Skor	
			5	4	3	2	1		
1	Saya perlu mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi bawahan	F	10	9	1	0	0	89	
		%	0	25	35	25	5		
		≤ 10 tahun	7	5	1	0	0		58
		10-15 tahun	2	2	0	0	0		18
≥ 15 tahun	1	2	0	0	0	13			
2	Memberi inspirasi yang ada di sekitar mereka dengan menyampaikan visi dengan lancar perlu dilakukan	F	4	16	0	0	0	84	
		%	20	80	0	0	0		
		≤ 10 tahun	0	15	0	0	0		52
		10-15 tahun	2	2	0	0	0		18
≥ 15 tahun	2	1	0	0	0	14			
3	Di tempat saya bekerja, rasa percaya diri perlu dimiliki pimpinan	F	8	12	0	0	0	88	
		%	40	60	0	0	0		
		≤ 10 tahun	5	8	0	0	0		57
		10-15 tahun	2	2	0	0	0		18
≥ 15 tahun	1	2	0	0	0	13			
4	Meningkatkan rasa optimisme pada bawahan selalu saya terapkan	F	9	11	0	0	0	89	
		%	45	55	0	0	0		
		≤ 10 tahun	3	10	0	0	0		55
		10-15 tahun	4	0	0	0	0		20
≥ 15 tahun	2	1	0	0	0	14			
5	Semangat kelompok merupakan prioritas dalam unit saya	F	10	10	0	0	0	90	
		%	50	50	0	0	0		
		≤ 10 tahun	4	9	0	0	0		56
		10-15 tahun	3	1	0	0	0		19
≥ 15 tahun	3	0	0	0	0	15			
6	Antusias bawahan merupakan prasyarat penting dalam bekerja	F	8	12	0	0	0	88	
		%	40	60	0	0	0		
		≤ 10 tahun	5	8	0	0	0		57
		10-15 tahun	3	1	0	0	0		19
≥ 15 tahun	0	3	0	0	0	12			
Akumulasi Jawaban Informan		F	49	70	1	0	0	528	

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Tabel 4.27
Rekapitulasi Tanggapan Informan Tentang Memunculkan Motivasi
Inspirasional Berdasarkan Jabatan

No	Butir Pertanyaan		Skor Jawaban Informan					Σ Skor
			5	4	3	2	1	
1	Saya perlu mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi bawahan	F	10	9	1	0	0	89
		%	0	25	35	25	5	
	Pimpinan	F	2	1	0	0	0	13
	Manajer	F	4	2	0	0	0	28
	Kepala Biro	F	4	6	1	0	0	47
2	Memberi inspirasi yang ada di sekitar mereka dengan menyampaikan visi dengan lancar perlu dilakukan	F	4	16	0	0	0	84
		%	20	80	0	0	0	
	Pimpinan	F	3	0	0	0	0	15
	Manajer	F	1	5	0	0	0	25
	Kepala Biro	F	0	11	0	0	0	44
3	Di tempat saya bekerja, rasa percaya diri perlu dimiliki pimpinan	F	8	12	0	0	0	88
		%	40	60	0	0	0	
	Pimpinan	F	3	0	0	0	0	15
	Manajer	F	4	2	0	0	0	28
	Kepala Biro	F	1	10	0	0	0	45
4	Meningkatkan rasa optimisme pada bawahan selalu saya terapkan	F	9	11	0	0	0	89
		%	45	55	0	0	0	
	Pimpinan	F	2	1	0	0	0	14
	Manajer	F	5	1	0	0	0	29
	Kepala Biro	F	2	9	0	0	0	48
5	Semangat kelompok merupakan prioritas dalam unit saya	F	10	10	0	0	0	90
		%	50	50	0	0	0	
	Pimpinan	F	2	1	0	0	0	14
	Manajer	F	4	2	0	0	0	28
	Kepala Biro	F	4	7	0	0	0	48
6	Antusias bawahan merupakan prasyarat penting dalam bekerja	F	8	12	0	0	0	88
		%	40	60	0	0	0	
	Pimpinan	F	2	1	0	0	0	14
	Manajer	F	3	3	0	0	0	27
	Kepala Biro	F	3	8	0	0	0	47
	Akumulasi Jawaban Informan	F	49	70	1	0	0	528

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.27 dapat dilihat informan yang memiliki jabatan pimpinan (skor $86/3=28,67$) memiliki gaya kepemimpinan transformasional memunculkan motivasi inspirasional yang lebih baik dari pada yang memiliki jabatan manajer (skor $165/6=27,5$). dan kepala biro (skor $277/11=25,18$).

3) *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

Berdasarkan hasil penelitian dari kuesioner yang disebarakan maka dapat diketahui lebih jelasnya tentang tanggapan informan terhadap setiap butir pertanyaan dapat dilihat rekapitulasi tanggapan informan pada tabel 4.28 berikut:

Tabel 4.28
Rekapitulasi Tanggapan Informan Tentang Memberikan Stimulasi Intelektual

No	Butir Pertanyaan		Skor Jawaban Informan					Σ Skor
			5	4	3	2	1	
1	Saya selalu menunjukkan usaha untuk mendorong bawahan menjadi inovatif	F %	6 30	14 60	0 0	0 0	0 0	86
2	Kreatif dalam memimpin untuk mendorong bawahan agar menanyakan asumsi-asumsi dalam bekerja selalu saya lakukan	F %	5 25	12 60	3 15	0 0	0 0	82
3	Ketika memecahkan suatu masalah, agar permasalahan menjadi lebih jelas, saya perlu membuat kembali kerangka permasalahan	F %	4 20	16 80	0 0	0 0	0 0	84
4	Saya selalu mendekati bawahan dengan berbagai cara sesuai karakter mereka masing-masing	F %	3 15	16 80	1 5	0 0	0 0	82
	Akumulasi Jawaban Informan	F	18	58	4	0	0	334

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan akumulasi jumlah skor jawaban informan pada tabel 4.28 di atas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori skor tanggapan informan mengenai gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan memberikan stimulasi intelektual. Pada dimensi memberikan stimulasi intelektual dengan jumlah item pertanyaan 4 butir dan jumlah informan 20 orang, maka persentase skor tanggapan informan diperoleh sebesar $(334/[4 \times 20 \times 5]) \times 100\% = 83,5\%$. Persentase skor tanggapan informan sebesar 83,5 bila merujuk pada tabel 4.2 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Data ini menunjukkan bahwa tanggapan informan terkait memberikan stimulasi intelektual termasuk kategori sangat tinggi.

Menurut Avolio (Stone., et al, 2004), para pemimpin transformasional mampu mendorong bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah, menstimulasi bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif. Para pemimpin mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar yang ditetapkan dan membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari bawahan.

Hal ini sesuai dengan yang terjadi di Kalteng Pos, koran adalah produk yang harus terus berkreasi dan inovatif. Artinya, untuk mendapatkan kualitas produk yang baik, maka stimulasi intelektual ini adalah bagian dari faktor penentu bagi keberhasilan perusahaan meningkatkan oplag dan omzet koran. Dan Kalteng Pos sudah melakukan itu terbukti saban tahun oplag korannya terus meningkat.

Tabel 4.29

Rekapitulasi Tanggapan Informan Tentang Memberikan Stimulasi Intelektual Berdasarkan Pengalaman

No	Butir Pertanyaan		Skor Jawaban Informan					Σ Skor
			5	4	3	2	1	
1	Saya selalu menunjukkan usaha untuk mendorong bawahan menjadi inovatif	F	6	14	0	0	0	86
		%	30	60	0	0	0	
	≤ 10 tahun	F	2	11	0	0	0	54
	10-15 tahun	F	3	1	0	0	0	19
	≥ 15 tahun	F	1	2	0	0	0	13
2	Kreatif dalam memimpin untuk mendorong bawahan agar menanyakan asumsi-asumsi dalam bekerja selalu saya lakukan	F	5	12	3	0	0	82
		%	25	60	15	0	0	
	≤ 10 tahun	F	2	11	0	0	0	54
	10-15 tahun	F	2	0	2	0	0	16
	≥ 15 tahun	F	1	1	1	0	0	12
3	Ketika memecahkan suatu masalah, agar permasalahan menjadi lebih jelas, saya perlu membuat kembali kerangka permasalahan	F	4	16	0	0	0	84
		%	20	80	0	0	0	
	≤ 10 tahun	F	2	11	0	0	0	54
	10-15 tahun	F	1	3	0	0	0	17
	≥ 15 tahun	F	1	2	0	0	0	13
4	Saya selalu mendekati bawahan dengan berbagai cara sesuai karakter mereka masing-masing	F	3	16	1	0	0	82
		%	15	80	5	0	0	
	≤ 10 tahun	F	0	13	0	0	0	52
	10-15 tahun	F	1	2	1	0	0	16
	≥ 15 tahun	F	2	1	0	0	0	14
	Akumulasi Jawaban Informan	F	18	58	4	0	0	334

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.29 yang ada pada halaman berikut ini dapat dilihat bahwa informan yang memiliki pengalaman ≥ 15 tahun (skor $52/3=17,33$) memiliki gaya kepemimpinan

transformatif memberikan stimulasi intelektual yang lebih baik dari pada yang memiliki pengalaman antara 10-15 tahun (skor $68/4=17$) dan yang berpengalaman ≤ 10 tahun (skor $214/13=16,46$).

Tabel 4.30
Rekapitulasi Tanggapan Informan Tentang Memberikan Stimulasi Intelektual Berdasarkan Pengalaman

No	Butir Pertanyaan		Skor Jawaban Informan					Σ Skor
			5	4	3	2	1	
1	Saya selalu menunjukkan usaha untuk mendorong bawahan menjadi inovatif	F	6	14	0	0	0	86
		%	30	60	0	0	0	
	Pimpinan	F	2	1	0	0	0	14
	Manajer	F	1	5	0	0	0	25
	Kepala Biro	F	3	8	0	0	0	47
2	Kreatif dalam memimpin untuk mendorong bawahan agar menanyakan asumsi-asumsi dalam bekerja selalu saya lakukan	F	5	12	3	0	0	82
		%	25	60	15	0	0	
	Pimpinan	F	1	2	0	0	0	13
	Manajer	F	4	2	0	0	0	28
	Kepala Biro	F	0	8	3	0	0	41
3	Ketika memecahkan suatu masalah, agar permasalahan menjadi lebih jelas, saya perlu membuat kembali kerangka permasalahan	F	4	16	0	0	0	84
		%	20	80	0	0	0	
	Pimpinan	F	2	1	0	0	0	14
	Manajer	F	1	5	0	0	0	25
	Kepala Biro	F	1	10	0	0	0	45
4	Saya selalu mendekati bawahan dengan berbagai cara sesuai karakter mereka masing-masing	F	3	16	1	0	0	82
		%	15	80	5	0	0	
	Pimpinan	F	3	0	0	0	0	15
	Manajer	F	0	6	0	0	0	24
	Kepala Biro	F	0	10	1	0	0	43
	Akumulasi Jawaban Informan	F	18	58	4	0	0	334

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.30 dapat dilihat informan yang memiliki jabatan pimpinan (skor $56/3=18,67$) memiliki gaya kepemimpinan transformasional memberikan stimulasi intelektual yang lebih baik dari pada yang memiliki jabatan manajer (skor $102/6=17$) dan kepala biro (skor $176/11=16$).

4) *Individualized consideration*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan para bawahan.

Berdasarkan hasil penelitian dari kuesioner yang disebarkan maka dapat diketahui lebih jelasnya tentang tanggapan informan terhadap setiap butir pertanyaan dapat dilihat rekapitulasi tanggapan informan pada tabel 4.31 berikut:

Tabel 4.31
Rekapitulasi Tanggapan Informan Tentang Memperlakukan Pengikut dengan Memberi Perhatian kepada Individu

No	Butir Pertanyaan		Skor Jawaban Informan					Σ Skor
			5	4	3	2	1	
1	Saya selalu memberikan perhatian secara personal pada semua individu ditempat saya bekerja	F	1	9	8	2	0	69
		%	5	45	40	10	0	
2	Saya selalu membuat semua individu merasa dihargai	F	8	12	0	0	0	88
		%	40	60	0	0	0	
3	Mendelegasikan tugas merupakan cara saya dalam pengembangan bawahan	F	4	16	0	0	0	84
		%	30	80	0	0	0	
	Akumulasi Jawaban Informan	F	15	37	8	2	0	241

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan akumulasi jumlah skor jawaban informan pada tabel 4.31 di atas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori skor tanggapan informan mengenai gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu. Pada dimensi memberikan stimulasi intelektual dengan jumlah item pertanyaan 3 butir dan jumlah informan 20 orang, maka persentase skor tanggapan informan diperoleh sebesar $(241/[3 \times 20 \times 5]) \times 100\% = 83,66\%$. Persentase skor tanggapan informan sebesar 80,33 bila merujuk pada tabel 4.40 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Data ini menunjukkan bahwa tanggapan informan terkait memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu termasuk kategori sangat tinggi.

Menurut Avolio (Stone., et al, 2004), para pemimpin transformasional mampu menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang bawahan. Hal ini

kemudian dapat meningkatkan kinerja karyawan dimana kuantitas, kualitas, kerjasama, inovasi dan independensi karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan semakin meningkat.

Bagi Kalteng Pos, mengelola SDM ini memang menarik. Disinilah letaknya seni memimpin. Para pemimpin di Kalteng Pos selama ini memang didesign untuk menjaga dan memelihara SDM karyawan handal, tapi tetap memperlakukan SDM rendah secara manusiawi. Ditangan SDM handal lah, Kalteng Pos bisa berkembang seperti sekarang.

Tabel 4.32
Rekapitulasi Tanggapan Informan Tentang Memperlakukan Pengikut dengan Memberi Perhatian kepada Individu Berdasarkan Pengalaman

No	Butir Pertanyaan		Skor Jawaban Informan					Σ Skor
			5	4	3	2	1	
1	Saya selalu memberikan perhatian secara personal pada semua individu ditempat saya bekerja	F	1	9	8	2	0	69
		%	5	45	40	10	0	
	≤ 10 tahun	F	0	8	5	0	0	47
	10-15 tahun	F	0	0	3	1	0	11
	≥ 15 tahun	F	1	1	0	1	0	11
2	Saya selalu membuat semua individu merasa dihargai	F	1	9	8	2	0	69
		%	5	45	40	10	0	
	≤ 10 tahun	F	0	7	4	2	0	44
	10-15 tahun	F	0	1	3	0	0	13
	≥ 15 tahun	F	1	1	1	0	0	12
3	Mendelegasikan tugas merupakan cara saya dalam pengembangan bawahan	F	4	16	0	0	0	84
		%	30	80	0	0	0	
	≤ 10 tahun	F	1	12	0	0	0	53
	10-15 tahun	F	1	3	0	0	0	17
	≥ 15 tahun	F	2	1	0	0	0	14
Akumulasi Jawaban Informan		F	15	37	8	2	0	241

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.32 yang ada pada halaman berikut ini dapat dilihat bahwa informan yang memiliki pengalaman ≥ 15 tahun (skor $37/3=12,33$) memiliki gaya kepemimpinan transformasional memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu yang lebih baik dari pada yang memiliki pengalaman ≤ 10 tahun (skor $144/13=11,08$) dan berpengalaman antara 10-15 tahun (skor $41/4=10,25$).

Tabel 4.33
Rekapitulasi Tanggapan Informan Tentang Memperlakukan Pengikut dengan Memberi Perhatian kepada Individu Berdasarkan Jabatan

No	Butir Pertanyaan		Skor Jawaban Informan					Σ Skor
			5	4	3	2	1	
1	Saya selalu memberikan perhatian secara personal pada semua individu ditempat saya bekerja	F	1	9	8	2	0	69
		%	5	45	40	10	0	
	Pimpinan	F	1	1	1	0	0	12
	Manajer	F	0	4	2	0	0	22
	Kepala Biro	F	0	4	5	2	0	35
2	Saya selalu membuat semua individu merasa dihargai	F	1	9	8	2	0	69
		%	5	45	40	10	0	
	Pimpinan	F	1	2	0	0	0	13
	Manajer	F	0	4	2	0	0	22
	Kepala Biro	F	0	3	6	2	0	34
3	Mendelegasikan tugas merupakan cara saya dalam pengembangan bawahan	F	4	16	0	0	0	84
		%	30	80	0	0	0	
	Pimpinan	F	1	2	0	0	0	13
	Manajer	F	2	4	0	0	0	26
	Kepala Biro	F	1	10	0	0	0	45
	Akumulasi Jawaban Informan	F	15	37	8	2	0	241

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.33 dapat dilihat informan yang memiliki jabatan pimpinan (skor $38/3=12,67$) memiliki gaya kepemimpinan transformasional memperlakukan pengikut dengan

memberi perhatian kepada individu yang lebih baik dari pada yang memiliki jabatan manajer (skor $70/6=11,67$) dan kepala biro (skor $114/11=10,36$).

Selanjutnya untuk mendapatkan gambaran gaya kepemimpinan transformasional secara menyeluruh, akan dilakukan kategorisasi persentase jumlah skor tanggapan informan atas keempat dimensi dan hasilnya dirangkum pada tabel 4.34 halaman berikut.

Tabel 4.34
Rekapitulasi Skor Jawaban Informan Pada Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kategori
1	Menunjukkan perilaku karismatik	497	600	82,83%	Sangat Tinggi
2	Memunculkan motivasi inspirasional	528	600	88%	Sangat Tinggi
3	Memberikan stimulasi intelektual	334	400	83,5%	Sangat Tinggi
4	Memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu	241	300	80,33%	Sangat Tinggi
	Total	1600	1900	84,21%	Sangat Tinggi

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Setelah diuraikan gambaran tanggapan informan pada masing-masing item pertanyaan sesuai dimensi, selanjutnya dibuat gambaran tanggapan informan mengenai gaya kepemimpinan transformasional secara keseluruhan dengan mengakumulasikan jumlah skor tanggapan informan dari masing-masing butir pertanyaan. Dari 19 butir pertanyaan yang mengukur gaya kepemimpinan transformasional diperoleh skor tanggapan informan sebesar 1600. Nilai

tanggapan kemudian diklasifikasikan jumlah skor total jawaban informan kedalam interval skor dengan cara sebagai berikut:

Nilai Indeks Minimum = skor min x item pertanyaan x jumlah informan

Nilai Indeks Maksimum = skor mak x item pertanyaan x jumlah informan

Rentang = nilai indeks maks – nilai indeks min

Jarak Interval = rentang : jumlah kategori (Sugiono, 2007: 94)

Dari pengklasifikasian tersebut didapat:

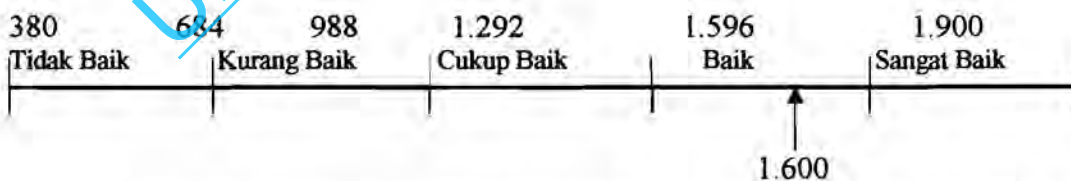
Nilai Indeks Minimum = $1 \times 19 \times 20 = 380$

Nilai Indeks Maksimum = $5 \times 19 \times 20 = 1.900$

Rentang = $1.900 - 380 = 1.520$

Jarak Interval = $1.520 : 5 = 304$

Kriteria yang digunakan dalam menilai gaya kepemimpinan transformasional secara menyeluruh adalah: sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik dan tidak baik, yang disusun berdasarkan jarak interval seperti yang digambarkan dalam garis kontinum berikut:



Pada garis kontinum jumlah skor total tanggapan informan dari 19 item pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional berada pada interval kategori sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa tanggapan informan terkait gaya kepemimpinan transformasional pada penelitian ini secara keseluruhan dalam kategori sangat baik.

Berdasarkan dari pembahasan yang telah dilakukan maka dapat dijawab pertanyaan penelitian yang diajukan:

1. Sejauh mana penerapan gaya transformasional dalam pengembangan kalteng pos

Berdasarkan jawaban informan dari kuesioner dan wawancara yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang ada di kalteng pos sudah diterapkan pada interval kategori sangat baik.

Wawancara dengan informan yang dilakukan secara tidak terstruktur untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan transaksional yang terjadi pada PT. Kalteng Pos. Penggunaan pendekatan tidak terstruktur dilakukan mengingat topik yang dibahas membutuhkan tingkat fleksibilitas yang tinggi. Dengan demikian peneliti cukup menggunakan garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan dan selebihnya proses ditentukan pada saat wawancara berlangsung sampai peneliti mendapatkan informasi yang mendalam tentang topic bahasan (Sugiono, 2009: 74)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan peneliti menemukan bahwa secara garis besar menginginkan seseorang pemimpin yang dapat benar-benar mengerti apa tujuan masing-masing pihak, baik pimpinan atau bawahan. Pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan karyawan secara sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Hal ini sangat perlu diperhatikan, karena efektivitas dari seorang pemimpin diukur dari kinerja dan pertumbuhan organisasi yang dipimpinnya serta kepuasan pengikut terhadap pemimpinannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi pengikutnya untuk menerima

permintaannya tanpa menggunakan paksaan sehingga bawahan secara sukarela akan berperilaku dan berkinerja sesuai tuntutan organisasi melalui arahan pemimpinnya.

Kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pimpinan membutuhkan orang lain, yaitu bawahan untuk melaksanakan secara langsung tugas-tugas, di samping memerlukan sarana dan prasarana lainnya. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif di dalam kehidupan organisasional.

Pengaruh inti dari kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mengubah sikap, perilaku orang atau kelompok dengan cara-cara yang spesifik. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya cukup memiliki kekuasaan, tetapi perlu pula mengkaji proses-proses mempengaruhi yang timbal balik yang terjadi antara pemimpin dengan yang dipimpin.

Pemimpin perlu mengidentifikasi berbagai taktik mempengaruhi bawahan. Pilihan taktik mempengaruhi yang akan digunakan oleh seorang pemimpin dalam usaha mempengaruhi para pengikutnya tergantung pada beberapa aspek situasi tertentu. Pada umumnya, para pemimpin lebih sering menggunakan taktik-taktik mempengaruhi yang secara sosial dapat diterima, feasible, memungkinkan akan efektif untuk suatu sasaran tertentu, memungkinkan tidak membutuhkan banyak waktu, usaha atau biaya. Efektivitas masing-masing taktik mempengaruhi dalam usaha untuk memperoleh komitmen dari para pengikut antara lain tergantung pada

keterampilan pemimpin, jenis permintaan serta *position* dan *personal power* pemimpin tersebut.

Dari hasil wawancara juga terungkap bahwa pemimpin haruslah memiliki visi dan misi yang jelas dalam memimpin. Pada dasarnya teori kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang di harapkan mereka.

Tugas utama seorang pemimpin adalah mengajak orang untuk menyumbangkan bakatnya secara senang hati dan bersemangat untuk kepentingan organisasi. Dengan demikian pemimpin atau manajer harus mengarahkan perilaku para anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Para pemimpin perlu membentuk, mengelola, meningkatkan, dan mengubah budaya kerja organisasi. Untuk melaksanakan tugas tersebut, manajer perlu menggunakan kemampuannya dalam membaca kondisi lingkungan organisasi, menetapkan strategi organisasi, memilih teknologi yang tepat, menetapkan struktur organisasi yang sesuai, sistem imbalan dan hukuman, sistem pengelolaan sumberdaya manusia, sistem dan prosedur kerja, dan komunikasi serta motivasi.

Salah satu cara mengembangkan budaya adalah dengan menetapkan visi yang jelas dan langkah yang strategis, mengembangkan alat ukur kinerja yang jelas, menindaklanjuti tujuan yang telah dicapai, menetapkan sistem imbalan yang adil, menciptakan iklim kerja yang lebih terbuka dan transparan, mengurangi

permainan politik dalam organisasi, dan mengembangkan semangat kerja tim melalui pengembangan nilai-nilai inti.

Kemudian informan juga menginginkan adanya komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan sehingga akan memperlancar pekerjaan diperusahaan. Hal ini karena informasi-informasi yang berhubungan langsung dengan pekerjaan akan tersampaikan dengan jelas, sehingga akan timbul motivasi karyawan dalam bekerja. Komunikasi interpersonal yang efektif juga akan membuat orang merasa dibutuhkan oleh orang lain. Hal ini akan membuat orang lain makin bersemangat karena masukan-masukan yang diberikan akan bermanfaat bagi mereka. Dengan komunikasi interpersonal maka pimpinan juga dapat mendorong bawahan untuk kreatif dan inovatif.

Persoalan utama dalam komunikasi atasan bawahan adalah sejauh mana komunikasi atasan dan bawahan dapat berjalan dengan efektif atau tidak. Apabila hasil yang didapat sama dengan tujuan yang diharapkan maka hasil komunikasi dinyatakan efektif, jika hasil yang didapatkan lebih besar dari tujuan yang diharapkan maka komunikasi dapat dikatakan sangat efektif, tetapi apabila hasil yang didapatkan lebih kecil dari tujuan yang diharapkan, maka dapat dikatakan bahwa komunikasi tidak atau kurang efektif. Komunikasi disebut efektif apabila penerima menginterpretasikan pesan yang diterimanya sebagaimana dimaksudkan oleh pengirim.

Pimpinan melakukan pendekatan tidak lagi dengan perintah, tetapi mengajak bawahan untuk berpartisipasi secara sukarela dalam mengupayakan perbaikan/peningkatan mutu di dalam unit kerjanya. Pimpinan membangun iklim yang

memungkinkan bagi bawahannya untuk terlibat secara aktif dalam mendiskusikan, menyusun, memilih dan menentukan sasaran-sasaran yang harus dicapai pada unit kerjanya. Pemberian saran, rekomendasi dan penyediaan fasilitas yang memadai bagi para bawahannya untuk berpartisipasi aktif, akan memberikan manfaat ganda bagi pimpinan yang bersangkutan, karena bawahan menjadi terlatih untuk mengatasi persoalan yang dihadapi, bahkan mampu untuk mencegah terjadinya persoalan yang sama, sejak awal. Dengan perkataan lain di dalam penentuan sasaran, perlu mendapatkan komitmen bawahan.

Salah satu peran kepemimpinan adalah memberi semangat kepada bawahannya. Peran ini dapat dijalankan dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif. Penghargaan adalah bentuk pujian yang tidak berbentuk uang, sementara insentif adalah pujian yang berbentuk uang atau benda yang dapat kuantifikasi. Pemberian insentif hendaknya didasarkan pada aturan yang sudah disepakati bersama dan transparan. Insentif akan efektif dalam peningkatan semangat kerja jika diberikan secara tepat artinya sesuai dengan tingkat kebutuhan karyawan.

Berdasarkan wawancara, peneliti juga mendapatkan penjelasan tentang apa yang diharapkan oleh informan. Harapan yang diinginkan adalah: a) seorang pemimpin harus memberi teladan dan contoh yang baik pada bawahan; b) seorang pemimpin harus mampu memotivasi bawahan dalam bekerja; c) seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi dan bertukar pikiran dengan bawahan secara baik dan sopan; d) seorang pemimpin harus konsisten dan tegas dalam

bertindak; e) seorang pemimpin harus bisa menjadi mitra yang baik bagi bawahan dan f) seorang pemimpin bisa memberi kepercayaan lebih pada bawahan

Secara umum, sewajarnya sebagai seorang pimpinan bertugas memberikan teladan yang baik, bertanggung jawab penuh atas kemajuan organisasi yang dipimpinya, baik dari segi kualitas SDM, ketersediaan sarana-prasarana, serta keterlibatan kerjasamanya dengan pihak luar, dan atasan juga berkewajiban membimbing dan memotivasi para bawahannya, agar mereka sebagai bawahan menjadi semangat dalam bekerja, dan merasa tidak dikucilkan dari lingkungan kerjanya. Sebaliknya, bawahan berkewajiban melaksanakan tugas yang diamanahkan kepadanya dengan sebaik mungkin sesuai tugas dan fungsi demi kemajuan organisasi.

Untuk itu, hal yang harus dilakukan adalah pembenahan internal SDM-nya, bukan dari luar. Sebelum mencoba, jangan pesimis dulu bahwa kita tidak bisa. Atasan juga bisa memahami kondisi psikologi bawahannya, apa yang diinginkan mereka usahakan agar bisa tercapai impiannya. Pemimpin yang baik adalah mereka yang bisa bergaul dan bekerjasama dengan bawahannya. Tanpa adanya kerjasama dan keterlibatan semua pihak, semuanya pasti akan sia-sia dan takkan membawa dampak perubahan yang baik.

Perubahan yang cukup pesat akhir-akhir ini juga perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus sadar bahwa mengelola perubahan adalah hal yang sulit. Ukuran kapasitas kepemimpinan seseorang salah satu diantaranya adalah kemampuannya dalam mengelola perubahan. Kemampuan ini penting sebab pada masa kini pemimpin, akan selalu dihadapkan pada perubahan-

perubahan, sehingga pemimpin dituntut untuk mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Pemimpin yang kuat bahkan mampu memelopori perubahan lingkungan. Pemimpin yang baik harus bisa mengidentifikasi perubahan, mengerti posisi organisasi, dan perlu melakukan evaluasi secara berkesinambungan.

Berdasarkan hasil pertanyaan sejauh mana penerapan gaya transformasional dalam pengembangan perusahaan maka dapat disimpulkan berdasarkan data yang ada bahwa Kalteng Pos telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hasil kategorisasi persentase jumlah skor tanggapan informan atas keempat dimensi gaya kepemimpinan transformasional secara menyeluruh, yaitu menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu semua dalam kategori sangat tinggi. Begitu pula dari hasil tanggapan informan mengenai gaya kepemimpinan transformasional secara keseluruhan dengan mengakumulasikan jumlah skor tanggapan informan dari masing-masing butir pertanyaan. Dari 19 butir pertanyaan yang mengukur gaya kepemimpinan transformasional diperoleh skor tanggapan informan sebesar 1608. Berdasarkan garis kontinum jumlah skor total tanggapan informan dari 19 item pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional berada pada interval kategori sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa tanggapan informan terkait gaya kepemimpinan transformasional pada penelitian ini secara keseluruhan dalam kategori sangat baik.

2. Factor-faktor apa saja dari gaya kepemimpinan transformasional yang mampu menumbuhkembangkan semangat dan ethos kerja karyawan

Semua dimensi terkait gaya kepemimpinan yaitu menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu semua dalam kategori sangat tinggi. Namun jika diurutkan faktor yang sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan di kalteng pos adalah dimensi memunculkan motivasi inspirasional dengan skor 88%, kemudian memberi stimulasi intelektual 83,5%, dilanjutkan menunjukkan perilaku karismatik sebesar 82,83% dan terakhir memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu dengan skor 80,33%.

Berdasarkan data tanggapan informan dapat disimpulkan bahwa informan yang memiliki pengalaman ≤ 10 tahun (skor $326/13=25,08$) memiliki gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan perilaku karismatik yang lebih baik dari pada yang memiliki pengalaman antara 10-15 tahun (skor $100/4=25$) dan yang berpengalaman ≥ 15 tahun (skor $72/3=24$). Sedangkan informan yang memiliki jabatan pimpinan (skor $79/3=26,33$) memiliki gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan perilaku karismatik yang lebih baik dari pada yang memiliki jabatan kepala biro (skor $271/11=24,64$) dan manajer (skor $147/6=24,5$).

Untuk gaya kepemimpinan transformasional memunculkan motivasi inspirasional yang lebih baik adalah yang memiliki pengalaman ≤ 10 tahun (skor $326/13=25,08$), kemudian yang memiliki pengalaman antara 10-15 tahun (skor $100/4=25$) dan yang terakhir berpengalaman ≥ 15 tahun (skor $72/3=24$).

Sedangkan informan yang memiliki jabatan pimpinan (skor $86/3=28,67$) memiliki gaya kepemimpinan transformasional memunculkan motivasi inspirasional yang lebih baik dari pada yang memiliki jabatan manajer (skor $165/6=27,5$), dan kepala biro (skor $277/11=25,18$).

Berdasarkan data tanggapan informan dapat disimpulkan bahwa informan yang memiliki pengalaman ≥ 15 tahun (skor $52/3=17,33$) memiliki gaya kepemimpinan transformasional memberikan stimulasi intelektual yang lebih baik dari pada yang memiliki pengalaman antara 10-15 tahun (skor $68/4=17$) dan yang berpengalaman ≤ 10 tahun (skor $214/13=16,46$). Sedangkan Berdasarkan data tanggapan informan seperti diuraikan pada tabel 4.30 dapat dilihat informan yang memiliki jabatan pimpinan (skor $56/3=18,67$) memiliki gaya kepemimpinan transformasional memberikan stimulasi intelektual yang lebih baik dari pada yang memiliki jabatan manajer (skor $102/6=17$) dan kepala biro (skor $176/11=16$).

Untuk gaya kepemimpinan transformasional memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu yang lebih baik adalah informan yang memiliki pengalaman ≥ 15 tahun (skor $37/3=12,33$) memiliki dari pada yang memiliki pengalaman ≤ 10 tahun (skor $144/13=11,08$) dan berpengalaman antara 10-15 tahun (skor $41/4=10,25$). Sedangkan informan yang memiliki jabatan pimpinan (skor $38/3=12,67$) memiliki gaya kepemimpinan transformasional memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu yang lebih baik dari pada yang memiliki jabatan manajer (skor $70/6=11,67$) dan kepala biro (skor $114/11=10,36$).

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan rumusan masalah, serta hasil analisis yang telah dibahas, sebagaimana yang disajikan pada bab-bab terdahulu, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kalteng pos telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional kategori sangat baik.
- b. Semua faktor atau dimensi terkait gaya kepemimpinan memberikan kontribusi dalam menumbuhkembangkan semangat dan ethos kerja karyawan. Dengan urutan yang pertama) dimensi memunculkan motivasi inspirasional, dua) memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu, ketiga) memberi stimulasi intelektual, dan keempat) menunjukkan perilaku karismatik.

5.2. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang telah dikemukakan, maka saran-saran yang diajukan adalah sebagai berikut:

- a. Dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional perlu adanya komitmen yang jelas antara bawahan dan atasan, sehingga hubungan antara atasan dan bawahan dapat berjalan sesuai harapan.

- b. Untuk gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan perilaku karismatik yang berpengalaman ≥ 15 tahun dan yang memiliki jabatan manajer dan untuk gaya kepemimpinan transformasional memunculkan motivasi inspirasional yang berpengalaman ≥ 15 tahun dan memiliki jabatan kepala biro. Kemudian bagi yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional memberikan stimulasi intelektual yang berpengalaman ≤ 10 tahun dan memiliki jabatan kepala biro dan untuk gaya kepemimpinan transformasional memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu yang berpengalaman antara 10-15 tahun dan memiliki jabatan kepala biro perlu merubah perilaku dengan langkah-langkah optimal agar dimensi-dimensi yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional dapat terus ditingkatkan, misalnya, ada pertemuan rutin untuk mengetahui keinginan bawahan terkait gaya kepemimpinan yang mereka inginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andira dan Budiarto Subroto, *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Lini Depan Perusahaan Jasa*
- Asrori Ardiansyah. 2011. *Komponen Perilaku Kepemimpinan Transformasional*
- Bass, B. M. dan Avolio. 1996. Does The Transactional-Transformasional Leadership Paradigm Transcend Organizational And National Boundaries and National. *Journal American Psychologist*. 52: 130-139
- Crhis Lowney. 2005. *Heroic Leadership*, Praktik Terbaik “Perusahaan” berumur 450 Tahun Yang mengubah dunia
- Daft, Ricahard L. 2011. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba empat.
- Desi Mayasari, Suci Paramitasari Syahlani, Anmadi. 2010. *Peran penambahan gaya kepemimpinan Transformasional pada gaya kepemimpinan Transaksional dalam memprediksi kinerja, Organizational citizenship behavior, dan Sikap bawahan terhadap atasan: Studi empiris pada perusahaan peternakan*. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis* Volume 14, Nomor 1, Juni 2010, hlm. 13-21
- Dwi Ratmawati dan Nurri Herachwati. 2011. *Prilaku Organisasi*. Cetakan ke delapan Universitas Terbuka
- Fuad Mas’ud. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional , Konsep dan Aplikasi*, cetakan ke-4 Badan Penerbit Univ Diponegoro
- Furchan, A., 2004. *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Gary Yukl. 2002. *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Leadership in organization)*. edisi Bahasa Indonesia.
- Handoko, Hani. 1999. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Keenam. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Hartanto, Frans Mardi. 2009. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai Dengan Bertumpu Pada Kebijakan Dan Potensi Insani*. Bandung: Penerbit Mizan.
- Luthas, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi sepuluh*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mulianto, sindu, Cahyadi Eko Rudi, Widjajakusuma dan Muhammad Karebet. 2006. *Panduan Lengkap Supervisi Diperkaya Perspektif Syariah*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

- Munawaroh. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Ekonomi Bisnis, Tahun. 16, No. 2, Juli 2011
- Nuraida Syahril dan Nilam Widyarini. 2007. *Kepribadian, Kepemimpinan Transformasional, Dan Perilaku Kewargaorganisasian*. Jurnal Psikologi Volume 1, No. 1, Desember 2007
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2008. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisa Jalur (Part Analysis)*. Cetakan kedua. Penerbit Alfabeta. Bandung
- Rofiudin, Agus. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational, Transaksional, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tanjung Priok Jakarta*. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Stephen P Robbins and Timothy A Judge. 2008. *Prilaku Organisasi. Organizational Behavior*, Penerbit Salemba Empat
- Stone, G.A., Russel, R.F., and Patterson, K. dalam Eris Yustiono. 2011. *Kepemimpinan Transformasional Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus*. The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 No. 4, 2004, pp. 349-361
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kuantitatif R&D*. Penerbit Alfabeta Bandung
- Sugiono. 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Penerbit Alfabeta Bandung
- Tertio Kunto Dewo. 2011. *Kreativitas Dalam Gaya Kepemimpinan Transformasional pada PT Pamindo Prima Utama Mandiri*

KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

Mohon Bapak/ibu mengisi atau memberi tanda (√) daftar pertanyaan berikut:

Nama Unit :

Jenis kelamin : Pria Wanita

Usia :

Jabatan saat ini sebagai :

Pengalaman bekerja pada unit saat ini : tahun

Pendidikan Terakhir : SMU D3 S1 S2 S3

Kepemimpinan Transformasional

Pertanyaan berikut ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan bapak/ibu sebagai pimpinan dalam unit yang bapak/ibu pimpin. Diharapkan pendapat bapak/ibu disesuaikan dengan kondisi sebenarnya bapak/ibu dan berdasarkan pengalaman beberapa tahun, bukan hanya setahun yang lalu. Jawablah dengan memberi tanda (√) pada jawaban yang di pilih dengan tingkat rangking 1-5, penjelasannya adalah

1 = sangat tidak setuju (STS)

2 = tidak setuju (TS)

setuju (SS)

3 = netral (tidak dapat memutuskan setuju atau tidak setuju) (N)

4 = setuju (S)

5 = sangat

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Menunjukkan perilaku karismatik						
1.	Saya perlu mendapatkan rasa hormat untuk dapat dipercaya	1	2	3	4	5
2.	Kepercayaan kepada orang lain perlu dilakukan	1	2	3	4	5
3.	Selama ini saya menyampaikan rasa pengertian dan memiliki misi yang kuat terhadap bawahan	1	2	3	4	5
4.	Selama ini saya menampilkan standar moral yang tinggi dalam bekerja	1	2	3	4	5
5.	Saya perlu membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi bawahan saya	1	2	3	4	5
6.	Atasan perlu menjadi model bagi bawahannya ketika bekerja	1	2	3	4	5
Memunculkan motivasi inspirasional						
7.	Saya perlu mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi bawahan	1	2	3	4	5
8.	Selama ini saya memberi inspirasi yang ada di sekitar mereka dengan menyampaikan visi dengan lancar perlu dilakukan	1	2	3	4	5
9.	Di tempat saya bekerja, rasa percaya diri perlu dimiliki pimpinan	1	2	3	4	5

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
10.	Meningkatkan rasa optimisme pada bawahan selalu saya terapkan	1	2	3	4	5
11.	Selama ini semangat kelompok merupakan prioritas dalam unit saya	1	2	3	4	5
12.	Antusias bawahan merupakan prasyarat penting dalam bekerja	1	2	3	4	5
Memberikan stimulasi intelektual						
13.	Saya selalu menunjukkan usaha untuk mendorong bawahan menjadi inovatif	1	2	3	4	5
14.	Kreatif dalam memimpin untuk mendorong bawahan agar menanyakan asumsi-asumsi dalam bekerja selalu saya lakukan	1	2	3	4	5
15.	Ketika memecahkan suatu masalah, agar permasalahan menjadi lebih jelas, saya perlu membuat kembali kerangka permasalahan	1	2	3	4	5
16.	Saya selalu mendekati bawahan dengan berbagai cara sesuai karakter mereka masing-masing	1	2	3	4	5
Memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu						
17.	Saya selalu memberikan perhatian secara personal pada semua individu ditempat saya bekerja	1	2	3	4	5
18.	Saya selalu membuat semua individu merasa dihargai	1	2	3	4	5
19.	Mendelegasikan tugas merupakan cara saya dalam pengembangan bawahan	1	2	3	4	5

Mohon beri komentar terhadap gaya kepemimpinan selama ini:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Mohon diperiksa kembali semua jawaban, agar tidak ada pertanyaan yang belum terjawab. Terima kasih atas partisipasi bapak/Ibu meluangkan waktu mengisi kuesioner penelitian ini dan semoga Tuhan Yang Maha Kuasa membalas kebaikan bapak/ibu.

(H.M. Wahyudie)