



**KONSTRUKSI**  
**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL IGNASIUS JONAN**  
**(ANALISIS FRAMING DALAM BUKU “JONAN DAN EVOLUSI KERETA API**  
**INDONESIA”)**



**TESIS**

**Hari Wahyudi**

**NIM: 55212110016**

**UNIVERSITAS**  
**MERCU BUANA**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM MAGISTER ILMU KOMUNIKASI**  
**2015**



**KONSTRUKSI**  
**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL IGNASIUS JONAN**  
**(ANALISIS FRAMING DALAM BUKU “JONAN DAN EVOLUSI KERETA API**  
**INDONESIA”)**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk  
Menyelesaikan Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Ilmu Komunikasi

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**Hari Wahyudi**

**NIM: 55212110016**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM MAGISTER ILMU KOMUNIKASI**

**2015**



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



**UNIVERSITAS MERCU BUANA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM MAGISTER ILMU KOMUNIKASI**

**LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG TESIS**

Nama : Hari Wahyudi  
NIM : 55212110016  
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)  
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi  
Konsentrasi : Bisnis dan Industri Media  
Judul : **Konstruksi Kepemimpinan Transformasional Ignasius Jonan**  
(Analisis Framing dalam Buku “Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia”)

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Jakarta, 30 November 2015

Mengetahui,  
**Pembimbing**

**Dr. Farid Hamid, M.Si**

LEMBAR TANDA LULUS SIDANG

Judul : **Konstruksi Kepemimpinan Transformasional Ignasius Jonan**  
(Analisis Framing dalam Buku “Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia”)

Nama : Hari Wahyudi

NIM : 55212110016

Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)

Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi

Konsentrasi : Bisnis dan Industri Media

Jakarta, 23 Desember 2015

Mengetahui,

1. Ketua Sidang :  ( Dr. Nur Kholisoh, M.Si )

2. Penguji Ahli :  ( Dr. Henni Gusfa, M.Si )

3. Pembimbing :  ( Dr. Farid Hamid, M.Si )

**LEMBAR PENGESAHAN PERBAIKAN TESIS**

Judul : **Konstruksi Kepemimpinan Transformasional Ignasius Jonan**  
(Analisis Framing dalam Buku “Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia”)  
Nama : Hari Wahyudi  
NIM : 55212110016  
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)  
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi  
Konsentrasi : Bisnis dan Industri Media

Jakarta, 10 Januari 2016

Mengetahui,

1. Ketua Sidang :  ( Dr. Nur Kholisoh, M.Si )

2. Penguji Ahli :  ( Dr. Henni Gusfa, M.Si )

3. Pembimbing :  ( Dr. Farid Hamid, M.Si )

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

Judul : **Konstruksi Kepemimpinan Transformasional Ignasius Jonan**  
(Analisis Framing dalam Buku “Jonan dan Evolusi Kereta  
Api Indonesia”)

Nama : Hari Wahyudi

NIM : 55212110016

Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)

Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi

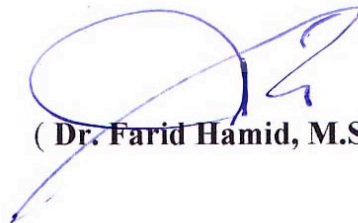
Konsentrasi : Bisnis dan Industri Media

Jakarta, 10 Januari 2016

Diketahui dan diterima oleh:

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Pembimbing



( **Dr. Farid Hamid, M.Si** )

Direktur Pascasarjana

Ketua Program Studi



( **Prof. Dr. Didik J. Rachbini** )



( **Dr. Nur Kholisoh, M. Si** )

## ABSTRAK

### **Konstruksi Kepemimpinan Transformasional Ignasius Jonan (Analisis Framing dalam Buku “Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia”)**

Hari Wahyudi (55212110016)

PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah badan usaha milik negara yang berhasil melakukan suatu perubahan besar, suatu transformasi dari perusahaan yang sebelumnya berorientasikan produk (*product oriented*) menjadi perusahaan yang berorientasikan pelayanan (*customer oriented*). Kisah keberhasilan PT KAI terangkum dalam buku yang berjudul *Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia*. Buku ini juga mengkonstruksi Ignasius Jonan sebagai pemimpin transformatif dalam evolusi kereta api Indonesia yang dipimpinnya.

Buku ini menarik untuk diteliti, karena ditulis dan diterbitkan oleh (mantan) pemimpin redaksi majalah BUMN Track, majalah bisnis dan ekonomi di bawah Kementerian BUMN, sehingga konstruksi dan pembingkaiannya tentu memiliki kecenderungan searah dengan visi dan misi kementerian tersebut. Penelitian ini menggunakan teori konstruksi realitas sosial dan media massa, analisis framing dalam penulisan teks media, dan teori kepemimpinan.

Penelitian ini menggunakan metode Analisis Framing Entman dengan pendekatan kualitatif. Analisis Framing, sebagai salah satu kategori penelitian konstruksionis, merupakan metode analisis teks yang digunakan untuk mengungkap bagaimana perspektif atau cara pandang yang digunakan oleh jurnalis, atau penulis, ketika menyeleksi isu atau menuliskan isi mediana. Cara pandang atau perspektif itu pada akhirnya menentukan fakta apa yang diambil, bagian mana yang ditonjolkan dan dihilangkan, dan kemana berita atau isi media tersebut akan dibawa.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada konstruksi terjadinya perubahan citra positif terhadap PT KAI dan bingkai kepemimpinan transformasional pada Jonan sehingga mampu membawa perubahan besar dalam evolusi kereta api Indonesia.

Kata kunci: Analisis Framing Entman, kepemimpinan transformasional, Ignasius Jonan, kereta api Indonesia



## ABSTRACT

### **The Construction of Ignatius Jonan's Transformational Leadership** (Framing Analysis In *Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia*)

Hari Wahyudi (55212110016)

PT Kereta Api Indonesia (Persero) is a state-owned enterprise that has succeeded in making a great change, a transformation from an oriented products to a service-oriented company by giving better services to the customers. This success story is summarized in a book entitled *Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia*. This book also constructs Ignatius Jonan as a transformative leader in the evolution of Indonesia's train.

This book deserves to be studied as written and published by the (former) chief editor of BUMN Track magazine, a magazine under the auspices of the Ministry of BUMN, so the construction and the frame tend to is in accordance with the vision and mission of the ministry. This study applies theories of the construction of social reality and the media, framing analysis in media texts writing, and leadership theory.

This study uses Framing analysis of Entman on a qualitative approach. Framing analysis is one method of text analysis under the constructionist research. Framing analysis is a method of text analysis that is used for exploring the journalist or writer's perspective or point of view in selecting issues or writing his media content. The perspective or the point of view will at last determine the facts, or which parts are emphasized or omitted, and where the news or media content head to.

Results from this study show that there is a construction of positive image changes to PT KAI and framing of Jonan's transformational leadership so as to bring major changes in the evolution of Indonesia's train.

Keywords: Framing analysis of Entman, transformational leadership, Ignatius Jonan, Indonesia railway

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

### PERNYATAAN

Judul : **Konstruksi Kepemimpinan Transformasional Ignasius Jonan**  
(Analisis Framing dalam Buku “Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia”)

Nama : Hari Wahyudi

NIM : 55212110016

Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)

Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi

Konsentrasi : Industri dan Bisnis Media

Merupakan hasil penelitian di lapangan, studi pustaka, wawancara mendalam, dan karya saya sendiri dengan dibimbing oleh Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Direktur Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar Akademik pada Program yang sama. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 10 Januari 2016



METERAI  
TEMPEL  
93B3CADF523465401  
5000  
LIMA RIBU RUPIAH

( Hari Wahyudi )



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## KATA PENGANTAR

### **Bismillahirrahmanirrahim**

Alhamdulillah kita panjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas segala karunia nikmat, taufik, dan hidayah-Nya kepada seluruh ummat manusia. Sholawat dan salam senantiasa tercurah kepada uswatun hasanah kita, Nabi Besar Muhammad SAW, kepada keluarga dan para sahabatnya, dan kepada pengikut beliau yang selalu istiqamah mengikuti risalahnya hingga akhir zaman.

Tesis ini disusun sebagai syarat kelulusan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Komunikasi di Universitas Mercu Buana, Jakarta. Tesis ini semoga dapat membawa manfaat praktis maupun akademis kepada mahasiswa, akademisi, praktisi, dan seluruh masyarakat umum yang berminat pada penelitian ilmu komunikasi pada umumnya, dan analisis Framing pada khususnya.

Banyak pihak yang memberikan motivasi dan dukungan baik secara langsung ataupun tidak terhadap penelitian ini, sehingga sepatutnyalah dalam penelitian ini penulis haturkan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Dr. Farid, M. Si sebagai pembimbing utama tesis saya yang saya hormati, yang telah membimbing peneliti dengan tekun dan sabar, mengarahkan dan memberi masukan kepada peneliti dari awal hingga akhir.
2. Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, Dr. Nur Kholisoh, M. Si., atas bimbingannya yang berharga atas kesempurnaan tesis ini.
3. Penguji Ahli dalam Sidang Tesis peneliti, Dr. Henni Gusfa, M.Si., atas kritik dan masukannya yang berarti atas kesempurnaan tesis ini.
4. Terima kasih kepada seluruh dosen pascasarjana UMB yang telah mengajarkan ilmu yang sangat berarti selama saya menimba ilmu di UMB: Dr. Ahmad Mulyana, Dr.

Irwansyah, Dr. Umaimah Wahid, M. Si, Morrison M. Si, Dr. Heri Budianto. S.Sos. M.Si, dan lain-lain yang tidak dapat sebutkan satu per satu.

5. Teman-teman di kelas Meruya yang selalu memberikan motivasi, dorongan, dan semangat dalam pengerjaan tesis: Ibu Suryati, Jaka Lelana, Ocha, Teguh, Hani, Fitriana Asri, Hendrawan, Yudho, Indi, Toton, Santi, Yul Andryono, Ustadz TB, dan lain-lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Sukses untuk kita semua.
6. Para kru akademik UMB: mas Warso, mbak Dwi, dan kru perpustakaan pak Jamal dan lain-lain. Terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya.
7. Bapak Hadi M. Djuraid yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian terhadap buku yang ditulisnya dan menyediakan waktu untuk wawancara lebih jauh tentang isi buku tersebut.
8. Ayah dan Ibu tercinta yang telah membesarkan dan mendidik saya dan memberikan bimbingan kepada saya dari sekolah dasar hingga menyelesaikan program pascasarjana ini.
9. Istri saya tercinta, yang selalu mendoakan dan memberikan motivasi. Dua buah hati kita, Faiz dan Afiqah, yang memberikan banyak inspirasi dan cahaya terhadap penyelesaian tesis ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu. Terima kasih semua atas dorongan, motivasi, dan inspirasi, dan doanya hingga terselesaikannya penelitian ini.

Peneliti mengakui banyaknya kekurangan di dalam penyusunan tesis ini. Karena itu, dengan segala kerendahan hati peneliti mengharapkan kritik, saran, dan masukan untuk kesempurnaan tesis ini. Sekali lagi semoga tesis ini bermanfaat untuk kita semua.

Penulis

Hari Wahyudi

## DAFTAR ISI

<b>BAB 1: PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Fokus Penelitian	8
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
<b>BAB 2: KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
2.1 Kajian Pustaka	12
2.1.1 Penelitian Terdahulu	12
2.1.2 Kajian Teoritis	20
2.1.2.1 Pengertian Komunikasi Massa	26
2.1.2.2 Konstruksi Realitas Sosial dan Media Massa	29
2.1.2.3 Analisis Framing dalam Penulisan Media	41
2.1.2.4 Efek Framing: Bingkai yang berbeda hasilkan realitas yang berbeda	45
2.1.2.5 Analisis Framing Model Entman	47
2.1.2.6 Buku dan Nilai-Nilai Buku	50
2.1.2.7 Kepemimpinan	52
2.1.2.7.1 Kepemimpinan Transformasional	54
2.1.2.7.1 Kepemimpinan Transaksional	59
2.2 Kerangka Pemikiran	62
<b>BAB 3: METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1. Subjek/Objek Penelitian	64
3.2. Paradigma Penelitian	64
3.3. Metode Penelitian	66
3.4. Teknik Pengumpulan Data	67
3.4.1. Data Primer	67
3.4.2. Data Sekunder	68
3.5. Unit Analisis	68
3.6. Teknik Analisis Data	69
<b>BAB 4: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	72
4.1.1. Profil BUMN Track	72
4.1.2. Penerbitan Buku <i>Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia</i> oleh BUMN Track	74
4.1.3. Isi Buku <i>Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia</i>	77
4.2. Hasil Penelitian	81
4.2.1. Pemaparan Analisis Framing Entman Buku <i>Jonan dan</i> <i>Evolusi Kereta Api Indonesia</i>	81
4.2.1.1. Bab I: Membalikkan Ombak	82
4.2.1.2. Bab II: Bermula dari Toilet	86
4.2.1.3. Bab III: Menghapus Urut Kacang dan PGPS	87
4.2.1.4. Bab IV: Tinggal Klik Langsung Naik	92
4.2.1.5. BAB V: Berita Kecelakaan Tak Lagi Dominan	95
4.2.1.6. BAB VI: Peristiwa Langka di Hari Raya	98

4.2.1.7.	BAB VII: Hiruk Pikuk Penataan Jabodetabek	101
4.2.1.8.	BAB VIII: Dari Mana Datangnya Rupiah	105
4.2.1.9.	BAB IX: Agar Tidak Terus Dicaplok Hantu	109
4.2.1.10.	BAB X: Perang Mengikis USA	113
4.2.1.11.	BAB XI: Leading By Example	115
4.3.	Pembahasan:	
4.3.1.	Citra Baru Kereta Api Indonesia dan Kepemimpinan Transformasional Ignasius Jonan dari Pendekatan Framing Entman	129
4.3.2.	Kepemimpinan Transformasional Ignasius Jonan: Memimpin dengan Memuliakan Orang Lain	150
4.3.3	Realitas Ekonomi dan Sosial yang dibuang ( <i>Excluded</i> ) dalam Penulisan Buku “Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia”	156
BAB 5: KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1.	Kesimpulan	160
5.2.	Saran	163
Kepustakaan		165
Lampiran		170



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR TABEL

Bagan 2.1. Penelitian Terdahulu	19
Bagan 2.2. Proses Konstruksi Sosial Media Massa	31
Bagan 2.3. Atribut Kepemimpinan Transformasional Stone et. al.	58
Bagan 2.4. Faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional Nahavandi	59
Bagan 2.5. Kerangka Alur Pemikiran	63
Tabel 4.1. Rangkuman <i>Frame</i> Bab I: Membalikkan Ombak	84
Tabel 4.2. Rangkuman <i>Frame</i> Bab II: Bermula dari Toilet	88
Tabel 4.3. Rangkuman <i>Frame</i> Bab III: Menghapus Urut Kacang dan PGPS	92
Tabel 4.4. Rangkuman <i>Frame</i> Bab IV: Tinggal Klik Langsung Naik	95
Tabel 4.5. Rangkuman <i>Frame</i> BAB V: Berita Kecelakaan Tak Lagi Dominan	97
Tabel 4.6. Rangkuman <i>Frame</i> BAB VI: Peristiwa Langka di Hari Raya	100
Tabel 4.7. Rangkuman <i>Frame</i> BAB VII: Hiruk Pikuk Penataan Jabodetabek	104
Tabel 4.8. Rangkuman <i>Frame</i> BAB VIII: Dari Mana Datangnya Rupiah	108
Tabel 4.9. Rangkuman <i>Frame</i> BAB IX: Agar Tidak Terus Dicaplok Hantu	112
Tabel 4.10. Rangkuman <i>Frame</i> BAB X: Perang Mengikis USA	115
Tabel 4.11. Rangkuman <i>Frame</i> BAB XI: Leading By Example	110
Tabel 4.12. Matriks seleksi dan penonjolan isu dan isi buku di masing-masing bab dengan pendekatan Framing Entman dalam buku “Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia”	120
Tabel 4.13. Rangkuman matriks seleksi dan penonjolan isu serta elemen pembentuk Framing Entman dalam keseluruhan buku “Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia”	123
Tabel 4.14. Rangkuman pendefinisian masalah ( <i>define problems</i> )	124
Tabel 4.15. Rangkuman perkiraan masalah ( <i>diagnose causes</i> )	125
Tabel 4.16. Rangkuman membuat keputusan moral ( <i>make moral judgement</i> )	127
Tabel 4.17. Rangkuman penekanan penyelesaian ( <i>treatment recommendation</i> )	127

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA