

**GAYA KEPEMIMPINAN SEPERTI TERGAMBAR DALAM NOVEL “FOR WHOM  
THE BELL TOLLS” KARYA ERNEST HEMINGWAY**

**JURNAL SKRIPSI**

*Diajukan sebagai salah satu syarat mencapai gelar sarjana*

**Oleh:**

**Surya A. Bella**

**14091102018**

**SASTRA INGGRIS**



**FAKULTAS ILMU BUDAYA  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI  
MANADO**

**2019**

## ABSTRACT

*This research is entitled “Styles of Leadership as Reflected in the Novel ‘For Whom the Bell Tolls’ by Ernest Hemingway”. In this research, the writer focuses on the styles of leadership as reflected in the novel. The novel itself is based on Hemingway’s experiences during the Spanish Civil War and features an American protagonist, named Robert Jordan, who fights with Spanish guerrillas for the Republicans. The purpose of this research are to identify and classify the styles of leadership as reflected in the novel and to analyze how styles are reflected through the novel.*

*In this research the writer used qualitative method and described it descriptively. The writer analysed the leadership styles through the character in the novel by using Martin’s theory of characterisation (2004) by looking on character’s features, actions, intentions, desires, and traits. The data were analysed based on Goleman’s theory styles of leadership (2000). There are six styles of leadership, those are: coercive, authoritative, affiliative, democratic, pacesetting and coaching.*

*The results of this research shown six styles of leadership as reflected in the novel, those are coercive, authoritative, affiliative, democratic, pacesetting, and coaching. They are reflected by nine character in the novel.*

---

*Keywords: Leader, Styles of Leadership, Characterisation, Ernest Hemingway’s Novel*

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Novel merupakan salah satu karya fiksi dalam kesusasteraan dan karya tulis yang panjang, tidak seperti cerita pendek yang merupakan sebaliknya. Novel memiliki dua elemen, yakni elemen intrinsik dan ekstrinsik. Elemen intrinsik merupakan elemen dasar yang ada dalam suatu karya tulis, seperti perumpamaan, tema, simbol, majas, dan lainnya. Adapun elemen ekstrinsik merupakan elemen yang mendukung karya tulis yang diambil dari bagian luar suatu karya, seperti tentang penulis, inspirasi, pengalaman hidup, dan lainnya. Itu dapat juga berasal dari situasi dalam dunia, baik masa lalu, masa sekarang, atau masa depan, serta banyak fakta pendukung lainnya (Wellek & Warren, 1948: 66, 139).

Kesusasteraan tidak lepas dari kehidupan sosial, karena kesusasteraan itu sendiri merupakan bagian dari kehidupan sosial. Wellek & Warren (1948: 89) berkata “*Literature is a sosial institution, using as its medium language, a sosial creation*”. Kehidupan sosial merupakan elemen ekstrinsik yang mendukung cerita dalam novel. Phillip Wexler (2009: 48) mengatakan bahwa sosial merupakan dasar dari individu yang artinya manusia harus berkomunikasi satu dengan yang lain, ketika manusia berkumpul dalam satu tempat sebagai kelompok itu disebut masyarakat. Dengan menggunakan ide dari Linton, dapat disimpulkan bahwa masyarakat merupakan sekumpulan orang yang hidup dan bekerja bersama dengan waktu yang cukup lama, supaya mereka dapat terorganisir dan berpikir bahwa mereka merupakan kesatuan sosial.

Individu diciptakan dengan berbagai macam perbedaan dalam berbagai segi dan ini berlaku untuk pemimpin sebagai individu. Untuk membuat suatu kesatuan sosial yang baik, masyarakat membutuhkan pemimpin yang akan menyatukan dan mengharmoniskan semua perbedaan sudut pandang manusia. Pemimpin adalah individu yang memiliki kemampuan untuk membuat orang lain melakukan sesuatu (Ciulla, 2002 in Batmanglich, 2015: 6). Saat pemimpin memimpin sekumpulan orang, dia pasti memiliki gaya sendiri dalam memimpin. Hal ini disebut sebagai kepemimpinan. Kepemimpinan dari pemimpin akan dinilai oleh masyarakat, seperti cocok atau tidak dengan posisi sebagai pemimpin yang ditunjukkan dari perilakunya.

Novel "*For Whom the Bell Tolls*" karya Ernest Hemingway (1940) bercerita tentang Robert Jordan, seorang pemuda Amerika di Brigade Internasional yang terikat pada unit gerilyawan republik saat perang sipil Spanyol. Novel ini merupakan salah satu yang terbaik yang pernah ditulis oleh Hemingway. Cerita dalam novel terinspirasi dari kisahnya sendiri, saat dia menjadi reporter dari *North American Newspaper Alliance* di perang sipil Spanyol. Dalam novel ini, penulis menemukan 9 tokoh yang diidentifikasi gaya kepemimpinannya, yaitu Robert Jordan, Golz, Pablo, Pilar, El Sordo, Miranda, Gomez, Mora, dan Karkov. Hal ini diambil dengan melihat dari jabatan mereka sebagai pemimpin dan peran mereka dalam memimpin baik kelompok maupun individu.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan di atas, masalah yang diuji dalam penelitian ini yaitu:

1. Gaya kepemimpinan apakah yang tergambar dalam novel "*For Whom the Bell Tolls*" karya Ernest Hemingway?
2. Bagaimanakah gaya kepemimpinan tersebut dicerminkan dalam novel "*For Whom the Bell Tolls*" karya Ernest Hemingway?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasi gaya kepemimpinan yang ditunjukkan dalam novel "*For Whom the Bell Tolls*" karya Ernest Hemingway.
2. Untuk menganalisis gaya kepemimpinan yang dicerminkan dalam novel "*For Whom the Bell Tolls*" karya Ernest Hemingway.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Secara teoritis, penelitian ini akan berkontribusi pada penguatan teori ketika tokoh dalam novel "*For Whom the Bell Tolls*" karya Ernest Hemingway (1940) memenuhi kriteria gaya kepemimpinan dalam teori Goleman. Hal ini akan membantu pembaca dalam memiliki pemahaman tentang kesusasteraan, terlebih khusus dalam elemen

intrinsik lewat karakterisasi dalam novel dan dalam elemen ekstrinsik lewat pendekatan sosial, gaya kepemimpinan. Hal ini juga akan membantu pembaca untuk mengetahui penguraian tokoh dalam novel, mengidentifikasi, dan mengklasifikasi gaya kepemimpinan yang ada di dalamnya.

2. Secara praktis, hal ini akan membantu pembaca untuk memahami karakterisasi sebagai elemen intrinsik dan gaya kepemimpinan sebagai elemen ekstrinsik dalam kesusasteraan dan mengetahui cara untuk bertindak sebagai individu, supaya efektif ketika memimpin suatu kelompok.

## 1.5 Landasan Teori

Dalam mengidentifikasi gaya kepemimpinan, penulis perlu untuk menguraikan tokoh yang memiliki gaya kepemimpinan dan mengidentifikasi perilakunya. Bennet & Royle (2004: 63) mengatakan bahwa tokoh merupakan orang dalam karya tulis yang diciptakan oleh penulis. Orang merupakan satu kesatuan yang kompleks dan terpadu. Hal ini kemungkinan dikembangkan lebih lanjut dengan menyarankan bahwa model realis dari tokoh melibatkan dualisme yang fundamental di dalam (pikiran, jiwa, dan diri) dan di luar (tubuh, wajah, dan fitur luar lainnya).

Penulis mengidentifikasi karakterisasi Hemingway pada tokoh dalam novel untuk membantu penulis dalam menganalisis gaya kepemimpinan yang digambarkan pada tokoh dalam novel. Dalam buku Patrick Martin (2004: 10) yang berjudul "*Characterisation in the Novel: An Aesthetic of the Uncanny*" mengatakan:

*When I speak of characterization I am speaking of stylistic and narrative techniques for the representation of human features, actions, intentions, desires and traits in the novel form and how these interact with reader's cognitive strategies for recognising and developing knowledge about other people.*

Dengan menggunakan teori dari Martin (2004), penulis mengidentifikasi karakterisasi dalam tokoh dengan melihat pada karakteristik, tindakan, maksud, keinginan, dan sifatnya.

Teori ini membantu penulis dalam menguraikan tokohnya dan mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang digambarkan lewat tokoh dalam novel.

Untuk mengenal gaya kepemimpinan dalam novel, penulis menggunakan teori dari Daniel Goleman (2000) dalam artikel "*Leadership that gets results*". Dalam artikelnya, dia menjelaskan bahwa tugas utama pemimpin yaitu membuahkan hasil. Namun, meskipun dia mengambil semua program pelatihan kepemimpinan dan nasehat dari para ahli, dia tetap akan bermasalah dalam membuat kepemimpinan yang efektif. Daniel

Goleman sudah melakukan banyak penelitian tentang kepemimpinan dan menjelajahi perilaku kepemimpinan yang tepat untuk hasil yang positif. Dia menguraikan enam gaya kepemimpinan. Gaya paksaan, gaya berwibawa, gaya afiliasi, gaya demokratis, gaya penentu kecepatan, dan gaya pembinaan. Teori ini dijelaskan dengan ringkas oleh Daniel Goleman pada tabel berikut ini.

Tabel 1

	Paksaan	Berwibawa	Afiliasi	Demokratis	Penentu Kecepatan	Pembinaan
<b>Modus operandi pemimpin</b>	Menuntut kepatuhan yang cepat	Mobilisasi orang pada visi	Menciptakan keharmonisan dan membangun ikatan emosional	Menerapkan kesepakatan melalui partisipasi	Menetapkan standar yang tinggi untuk kinerja	Mengembangkan orang untuk masa depan
<b>Gaya dalam frasa</b>	"Lakukakan yang saya katakan"	"Ikutlah denganku"	"Orang lain didahulukan"	"Bagaimana menurutmu?"	"Lakukan seperti yang saya lakukan, sekarang"	"Coba ini"
<b>Mendasari kompetensi kecerdasan emosional</b>	Mendorong untuk mencapainya, inisiatif, dan pengontrolan diri	Kepercayaan diri, empati dan mengubah dorongan	Empati, membangun hubungan dan komunikasi	Kolaborasi, kepemimpinan tim, dan komunikasi	Hati nurani, mendorong untuk mencapainya, dan inisiatif	Mengembangkan yang lain, empati, dan kesadaran diri
<b>Saat gayanya bekerja paling ampuh</b>	Dalam suatu krisis, untuk mendorong perubahan haluan atau dengan masalah karyawan	Saat perubahan membutuhkan visi yang baru atau saat arah yang jelas dibutuhkan	Untuk menyelesaikan perpecahan dalam tim atau untuk memotivasi orang saat dalam keadaan stres	Untuk membuat kesepakatan atau untuk mendapatkan masukan dari karyawan yang berharga	Untuk mendapatkan hasil cepat dari tim yang bermotivasi tinggi dan kompeten	Untuk membantu karyawan mengembangkan kinerjanya atau membangun kekuatan jangka Panjang
<b>Dampak keseluruhan pada akhir</b>	Negatif	Lebih banyak positif	Positif	Positif	Negatif	Positif

## 1.6 Metode Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode kualitatif yang menjelaskan secara deskriptif gaya kepemimpinan dalam novel *"For Whom the Bell Tolls"* karya Ernest Hemingway. Walliman (2011: 71) mengatakan *"People's judgements, feelings of comfort, emotions, ideas, beliefs, etc. can only be described in words. They are called qualitative data"*.

Langkah-langkah penelitian:

### 1. Persiapan

Penulis membaca novel *"For Whom the Bell Tolls"* karya Ernest Hemingway (1940) sebagai objek dari penelitian. Penulis juga membaca dan memahami teori karakterisasi dalam buku *"Characterisation in the Novel: An Aesthetic of the Uncanny"* yang ditulis oleh Patrick Martin (2004) dan teori gaya kepemimpinan dalam artikel *"Leadership that gets results"* yang ditulis oleh Daniel Goleman (2000). Untuk mendukung penelitian ini, penulis membaca beberapa sumber dari internet dan buku.

### 2. Pengumpulan Data

Penulis mengumpulkan data dari novel *"For Whom the Bell Tolls"* karya Ernest Hemingway (1940). Data dikumpulkan berdasarkan dua pendekatan yang disebut intrinsik dan ekstrinsik. Dalam hal pendekatan intrinsik, data diambil dari unsur intrinsik dalam sastra yaitu

karakteristik, tindakan, maksud, keinginan, dan sifat dari tokoh. Dalam hal pendekatan ekstrinsik, penulis melakukan pendekatan sosial yang dimana data diambil dari gaya kepemimpinan yang digambarkan lewat tokoh dalam novel.

### 3. Analisis Data

Penulis menganalisis tokoh dari karakteristik, tindakan, maksud, keinginan, dan sifatnya dengan menggunakan teori karakterisasi dari Martin (2004). Penulis mengidentifikasi dan mengklasifikasi gaya kepemimpinan yang digambarkan pada tokoh dalam novel dengan menggunakan teori gaya kepemimpinan dari Goleman (2000).

## 2. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 2.1 Gaya kepemimpinan yang tergambar dalam novel

#### 2.1.1 Gaya Paksaan

Gaya ini ditemukan pada tokoh Robert Jordan, Golz, Pablo, Pilar, Gomez, dan Mora. Kriteria dari gaya kepemimpinan ini ditunjukkan lewat karakteristik, tindakan, maksud, keinginan, dan sifat tokoh diatas.

	Karakteristik gaya paksaan	Robert Jordan	Golz	Pablo	Pilar	Gomez	Mora
Modus operandi pemimpin	Menuntut kepatuhan yang cepat	√	√	√	√	√	√
Gaya dalam frasa	“Lakukan yang saya katakan”	√	√	√	√	√	√
Mendasari kompetensi kecerdasan emosional	Mendorong untuk mencapainya, inisiatif, pengontrolan diri	√	√	√	√	√	√
Saat gayanya bekerja paling ampuh	Dalam suatu krisis, untuk mendorong suatu perubahan haluan, atau dengan masalah karyawan	√	√	√	√	√	X
Dampak keseluruhan pada akhir		positif	positif	positif	negatif	negatif	negatif

#### 2.1.2 Gaya Berwibawa

Gaya ini ditemukan pada tokoh utama Robert Jordan. Kriteria dari gaya kepemimpinan ini ditunjukkan lewat karakteristik, tindakan, maksud, keinginan, dan sifat tokoh diatas.

	Karakteristik gaya berwibawa	Robert Jordan
Modus operandi pemimpin	Mobilisasi orang pada visi	√
Gaya dalam frasa	“Ikutlah denganku”	√
Mendasari kompetensi kecerdasan emosional	Kepercayaan diri, empati, mengubah dorongan	√
Saat gayanya bekerja paling ampuh	Saat perubahan membutuhkan visi yang baru atau saat arah yang jelas dibutuhkan	√
Dampak keseluruhan pada akhir		positif

#### 2.1.3 Gaya Afiliasi

Gaya ini ditemukan pada tokoh Robert Jordan, Golz, Pablo, Pilar, El Sordo, dan Miranda. Kriteria dari gaya kepemimpinan ini ditunjukkan lewat karakteristik, tindakan, maksud, keinginan, dan sifat tokoh diatas.

	<b>Karakteristik gaya afiliasi</b>	<b>Robert Jordan</b>	<b>Golz</b>	<b>Pablo</b>	<b>Pilar</b>	<b>El Sordo</b>	<b>Miranda</b>
<b>Modus operandi pemimpin</b>	Menciptakan keharmonisan dan membangun ikatan emosional	√	√	√	√	√	√
<b>Gaya dalam frasa</b>	“Orang yang lebih dulu”	√	√	√	√	√	√
<b>Mendasari kompetensi kecerdasan emosional</b>	Empati, membangun hubungan, komunikasi	√	√	√	√	√	√
<b>Saat gayanya bekerja paling ampuh</b>	Untuk menyelesaikan perpecahan dalam tim atau untuk memotivasi orang saat dalam keadaan stres	√	√	√	√	√	√
<b>Dampak keseluruhan pada akhir</b>		positif	positif	positif	positif	positif	positif

### 2.1.4 Gaya Demokratis

Gaya ini ditemukan pada tokoh Robert Jordan dan Pilar. Kriteria dari gaya kepemimpinan ini ditunjukkan lewat karakteristik, tindakan, maksud, keinginan, dan sifat tokoh diatas.

	<b>Karakteristik gaya demokratis</b>	<b>Robert Jordan</b>	<b>Pilar</b>
<b>Modus operandi pemimpin</b>	Menerapkan kesepakatan melalui partisipasi	√	√
<b>Gaya dalam frasa</b>	“Bagaimana menurutmu”	√	√
<b>Mendasari kompetensi kecerdasan emosional</b>	Kolaborasi, kepemimpinan tim dan komunikasi	√	√
<b>Saat gayanya bekerja paling ampuh</b>	Untuk membuat kesepakatan atau untuk mendapatkan masukan dari karyawan yang berharga	√	√
<b>Dampak keseluruhan pada akhir</b>		positif	positif

### 2.1.5 Gaya Penentu Kecepatan

Gaya ini ditemukan pada tokoh Robert Jordan dan Golz. Kriteria dari gaya kepemimpinan ini ditunjukkan lewat karakteristik, tindakan, maksud, keinginan, dan sifat tokoh diatas.

	<b>Karakteristik gaya penentu kecepatan</b>	<b>Golz</b>
<b>Modus operandi pemimpin</b>	Menetapkan standar yang tinggi untuk kinerja	√
<b>Gaya dalam frasa</b>	“Lakukan seperti yang saya lakukan, sekarang”	√
<b>Mendasari kompetensi kecerdasan emosional</b>	Hati nurani, mendorong untuk mencapainya, inisiatif	√
<b>Saat gayanya bekerja paling ampuh</b>	Untuk mendapatkan hasil cepat dari tim yang bermotivasi tinggi dan kompeten	√
<b>Dampak keseluruhan pada akhir</b>		positif

### 2.1.6 Gaya Pembinaan

Gaya ini ditemukan pada tokoh Robert dan Karkov. Kriteria dari gaya kepemimpinan ini ditunjukkan lewat karakteristik, tindakan, maksud, keinginan, dan sifat tokoh diatas.

	<b>Karakteristik gaya pembinaan</b>	<b>Robert Jordan</b>	<b>Karkov</b>
<b>Modus operandi pemimpin</b>	Mengembangkan orang untuk masa depan	√	√
<b>Gaya dalam frasa</b>	“Coba ini”	√	√
<b>Mendasari kompetensi kecerdasan emosional</b>	Mengembangkan yang lain, empati, kesadaran diri	√	√
<b>Saat gayanya bekerja paling ampuh</b>	Untuk membantu karyawan mengembangkan kinerjanya atau membangun kekuatan jangka panjang	√	√
<b>Dampak keseluruhan pada akhir</b>		positif	positif

## **2.2 Analisis gaya kepemimpinan yang tergambar dalam novel**

Setiap gaya kepemimpinan, penulis mengambil hanya satu tokoh sebagai sampel untuk dilihat bagaimana gaya kepemimpinan tergambar dalam novel.

### **2.2.1 Gaya Paksaan**

Gaya ini ditunjukkan tokoh Mora lewat tindakannya dalam memerintah. Dia memaksa bawahannya untuk mengikuti perintahnya, meskipun perintahnya jelas tidak masuk akal. Hal ini didasari sifatnya yang terlalu percaya diri dan tidak mau mendengarkan orang lain. Hal ini dijelaskan lebih lanjut di bawah ini.

#### **1. Modus operandi pemimpin = “Menuntut kepatuhan yang cepat”**

Karakteristik itu ditunjukkan saat Mora berteriak “*Don’t you hear me?*” (halaman 170). Kalimat itu dikatakannya kepada bawahannya. Hal itu menunjukkan bahwa Mora ingin kepatuhan yang cepat dari bawahannya.

#### **2. Gaya dalam frasa = “Lakukan yang saya katakan”**

Frasa yang menuntut untuk melakukan sesuatu ditunjukkan saat Mora berkata “*Then get up and go*” (halaman 170). Kalimat itu dikatakannya kepada bawahannya.

#### **3. Mendasari kompetensi kecerdasan emosional = “Mendorong untuk mencapainya, inisiatif, dan pengontrolan diri”**

Karakteristik itu ditunjukkan saat Mora berkata “*Don’t you hear me?*” (halaman 170). Kalimat itu dikatakannya kepada bawahannya. Dari kalimat itu dapat dilihat bahwa ada unsur yang mendorong untuk mencapainya, karena Mora berteriak kepada bawahannya yang tidak mau melakukan perintahnya.

#### **4. Saat gayanya bekerja paling ampuh = “Dalam suatu krisis, untuk mendorong perubahan haluan atau dengan masalah karyawan”**

Dalam tokoh itu, penulis tidak menemukan adegan dimana gaya itu bekerja paling ampuh. Penulis hanya menemukan gaya itu digunakan di saat yang tidak mendukung.

#### **5. Dampak keseluruhan pada akhir = “Negatif”**

Dampak keseluruhan pada akhir dari gaya itu terhadap Mora yaitu negatif. Ketika dia menggunakan gaya itu terhadap bawahannya, mereka tidak mematuhi karena situasi tidak mendukung. Hal itu dapat dilihat ketika salah satu dari bawahannya menolak perintahnya dengan berkata “*I don’t want to, my captain*” (halaman 170).

### **2.2.2 Gaya Berwibawa**

Gaya ini ditunjukkan tokoh Robert lewat keinginannya melihat revolusi terjadi di Spanyol, seperti yang dijelaskan di bawah ini.

#### **1. Modus operandi pemimpin = “Mobilisasi orang pada visi”**

Karakteristik itu ditemukan saat Robert berkata *“But if we do not win this war there will be no revolution nor any republic nor any thou nor any me nor anything but the most grand carajo”* (halaman 154). Kalimat itu menunjukkan bahwa Robert ingin supaya mereka memenangkan peperangan dan menyelesaikan misi demi visi untuk republik.

## **2. Gaya dalam frasa = “Ikutlah denganku”**

Gaya frasa itu merupakan kalimat mengajak yang ditemukan saat Robert berkata *“Come on”* (halaman 194). Kalimat itu dikatakannya kepada Pilar untuk membicarakan sesuatu.

## **3. Mendasari kompetensi kecerdasan emosional = “Kepercayaan diri, empati, dan mengubah dorongan”**

Karakteristik itu ditemukan saat Robert berkata *“What is gone is of small importance. We shall improvise something that will do as well”* (halaman 194). Kalimat itu dikatakannya dengan percaya diri. Saat itu, Robert kehilangan kotak peledaknya yang akan digunakan untuk meledakkan jembatan. Dia tidak terlalu memusingkan hal itu, karena dia mengetahui cara yang lain untuk meledakkannya. Meskipun cara itu lebih berbahaya, tapi dia percaya pasti berhasil.

## **4. Saat gayanya bekerja paling ampuh = “Saat perubahan membutuhkan visi yang baru atau saat arah yang jelas dibutuhkan”**

Karakteristik itu ditemukan saat Robert berkata *“But if we do not win this war there will be no revolution nor any republic nor any thou nor any me nor anything but the most grand carajo”* (halaman 154). Hal itu dikatakan oleh Robert karena dalam situasi itu diperlukan adanya perubahan dan saat itu orang merasa akan kehilangan revolusi, meskipun mereka memenangkan peperangan. Hal itu ditunjukkan ketika Agustin bertanya *“Are we win this war and lose the revolution?”*

## **5. Dampak keseluruhan pada akhir = “Lebih banyak positif”**

Dampak keseluruhan ketika Robert menggunakan gaya itu yaitu positif. Saat itu mereka termotivasi untuk tetap semangat memenangkan peperangan dan memperjuangkan revolusi, seperti yang ditunjukkan pada percakapan antara Robert, Anselmo, dan Agustin di halaman 154 pada novel.

### **2.2.3 Gaya Afiliasi**

Gaya ini ditunjukkan tokoh El Sordo lewat tindakannya, ketika berkomunikasi dengan orang lain. Dia sangat peduli dan akrab dengan orang lain. Hal ini terlihat, ketika dia membantu Robert Jordan yang merupakan orang asing baginya. Hal ini dijelaskan lebih lanjut di bawah ini.

## **1. Modus operandi pemimpin = “Menciptakan keharmonisan dan membangun ikatan emosional”**

Karakteristik itu ditunjukkan saat El Sordo berkata “*Joke. Comes from La Granja. Heard last night comes English dynamiter. Good. Very happy. Get whiskey. For you. You like?*” (halaman 79). Kalimat itu dikatakannya kepada Robert. El Sordo ingin menciptakan keharmonisan dan membangun ikatan emosional dengan Robert.

## **2. Gaya dalam frasa = “Orang yang lebih dulu”**

Frasa seperti itu merupakan sikap menghargai orang lain atau mengutamakan orang lain daripada diri sendiri. Hal itu ditunjukkan ketika El Sordo berkata “*We are here to do what we can do. But this is complicated*” (halaman 84). Kalimat itu dikatakannya kepada Robert. Hal itu dikatakan oleh El Sordo untuk sebisanya melakukan yang mereka bisa untuk membantu Robert dan lainnya.

## **3. Mendasari kompetensi kecerdasan emosional = “Empati, membangun hubungan, dan komunikasi”**

Karakteristik itu ditunjukkan saat El Sordo berkata:

*We will work out such a retreat. But I explain to you why one is preoccupied and why one is irritated. You speak of going to Gredos as though it were a military manceuvre to be accomplished. To arrive at Gredos would be a miracle* (halaman 84).

Hal itu dikatakannya untuk memperingati Robert, supaya tidak melakukan misinya pada siang hari karena berbahaya dan mereka dapat terbunuh. Hal itu menunjukkan empati dari El Sordo pada Robert dan lainnya.

## **4. Saat gayanya bekerja paling ampuh = “Untuk menyelesaikan perpecahan dalam tim atau untuk memotivasi orang saat dalam keadaan stres”**

Karakteristik itu ditunjukkan saat El Sordo berkata “*We are here to do what we can do. But this is complicated*” (halaman 84). Kalimat itu dikatakannya kepada Robert. Hal itu dikatakannya untuk memotivasi Robert, supaya tidak usah sungkan dengan bantuannya.

## **5. Dampak keseluruhan pada akhir = “Positif”**

Dampak keseluruhan pada akhir dari gaya itu terhadap El Sordo yaitu positif. Dia mendapatkan apresiasi dari orang lain bahkan dari orang baru seperti Robert. Hal itu ditunjukkan saat Robert berkata “*I appreciate your aid and your loyalty*” (halaman 84). Kalimat itu dikatakannya kepada El Sordo.

### **2.2.4 Gaya Demokratis**

Gaya ini ditunjukkan tokoh Pilar lewat tindakannya yang melibatkan orang lain dalam mengambil keputusan. Hal ini dikarenakan sifatnya yang tidak egois. Hal ini dijelaskan lebih lanjut di bawah ini.

#### **1. Modus operandi pemimpin = “Menerapkan kesepakatan melalui partisipasi”**

Karakteristik itu ditunjukkan saat Pilar berkata *“Let all speak”* di halaman 119. Hal itu menunjukkan bahwa Pilar menerapkan kesepakatan melalui partisipasi dari semua orang yang ada di tempat itu.

## **2. Gaya dalam frasa = “Bagaimana menurutmu?”**

Frasa itu ditunjukkan saat Pilar berkata *“Let all speak”* di halaman 119. Frasa itu digunakan untuk meminta kesepakatan dari orang lain.

## **3. Mendasari kompetensi kecerdasan emosional = “Kolaborasi, kepemimpinan tim, dan komunikasi”**

Karakteristik itu ditunjukkan saat Pilar berkata *“Then after thou hast studied thy bridge we will talk tonight with El Sordo”* (halaman 20). Kalimat itu dikatakannya kepada Robert. Hal itu menunjukkan bahwa Pilar berkolaborasi dengan tim dalam hal menyusun strategi untuk misi mereka.

## **4. Saat gayanya bekerja paling ampuh = “Untuk membuat kesepakatan atau untuk mendapatkan masukan dari karyawan yang berharga”**

Karakteristik itu ditunjukkan saat Pilar berkata *“Let all speak”* di halaman 119. Gaya itu membuat Pilar mendapatkan masukan dari orang lain tentang keinginannya. Hal itu dapat dilihat dari respon orang lain terhadapnya di halaman 119. Salah satunya ketika Eladio berkata *“To me he seems to constitute a great danger. And he serves for nothing”* (halaman 119). Kalimat itu dikatakannya kepada Pilar untuk merespon pernyataan Pilar.

## **5. Dampak keseluruhan pada akhir = “Positif”**

Dampak keseluruhan pada akhir dari gaya itu terhadap Pilar yaitu positif. Dia mendapatkan kepercayaan dari orang lain, ketika memimpin tim dan menggantikan Pablo. Hal itu dapat dilihat dari respon orang lain terhadapnya. Contohnya ketika Robert berkata *“It is good to have but I will not use it. I go to look, not to make disturbances. Thank you for what you have told me. I like very much your way of speaking”* (halaman 20). Kalimat itu dikatakannya kepada Pilar.

### **2.2.5 Gaya Penentu Kecepatan**

Gaya ini ditunjukkan Golz lewat tindakannya, ketika memberikan misi menghancurkan jembatan terhadap Robert. Menurut Robert misi itu sangat sulit, karena jembatan itu masuk dalam wilayah musuh dan dijaga dengan ketat, tapi Golz berpikir sebaliknya, misi itu sangat mudah. Hal ini dijelaskan lebih lanjut di bawah ini.

## **1. Modus operandi pemimpin = “Menetapkan standar yang tinggi”**

Karakteristik itu ditemukan saat Golz berkata *“To blow the bridge is nothing”* (halaman 4). Kalimat itu dikatakannya kepada Robert, meskipun sebenarnya misi itu sulit. Hal itu

menunjukkan bahwa Golz menetapkan standar yang tinggi yang artinya untuk misi seperti itu (yang sebenarnya sulit) dianggap biasa oleh Golz.

## **2. Gaya dalam frasa = “Lakukan seperti yang saya lakukan, sekarang”**

Frasa seperti itu ditunjukkan saat Golz berkata *“We go forward prepared to repair it after we have stormed the pass”* (halaman 5). Kalimat itu dikatakannya kepada Robert. Pada kalimat itu, Golz menggunakan kata *“We”* yang artinya mereka berdua akan melakukannya. Jadi, misi yang Golz lakukan itu juga yang Robert lakukan.

## **3. Mendasari kompetensi kecerdasan emosional = “Hati nurani, mendorong untuk mencapainya, dan inisiatif”**

Karakteristik itu ditunjukkan ketika Golz memberikan dorongan kepada Robert untuk dapat menyelesaikan misinya atau mencapainya. Hal itu ditunjukkan saat dia berkata:

*I could not order you to do it. I understand why you may be forced to do through my putting such conditions. I explain very carefully so that you understand and that you understand all of the possible difficulties and the importance* (halaman 5).

Kalimat itu dikatakannya kepada Robert.

## **4. Saat gayanya bekerja paling ampuh = “Untuk mendapatkan hasil cepat dari tim yang bermotivasi tinggi dan kompeten”**

Karakteristik itu ditunjukkan saat Golz berkata *“Neither do I like it very much. If you do not want to undertake it, say so now. If you think you cannot do it, say so now”* (halaman 5). Kalimat itu dikatakannya kepada Robert. Hal itu menunjukkan bahwa Golz ingin mendapatkan keputusan yang cepat dari Robert.

## **5. Dampak keseluruhan pada akhir = “Negatif”**

Dampak dari gaya itu jika terus digunakan pada semua situasi yaitu negatif. Pada kasus Golz gaya itu berdampak positif, karena dia hanya menggunakan gaya itu pada situasi yang cocok, sehingga dia dipatuhi oleh bawahannya. Hal itu ditunjukkan pada saat Golz berkata *“Neither do I like it very much. If you do not want to undertake it, say so now. If you think you cannot do it, say so now”* (halaman 5). Robert mematuhi perintahnya saat Robert berkata *“I will do it”* (halaman 5).

### **2.2.6 Gaya Pembinaan**

Gaya ini ditunjukkan tokoh Karkov lewat tindakannya, ketika dia mengajarkan banyak hal penting terhadap Robert. Hal ini didasari sifatnya yang tidak egois. Dia ingin orang lain untuk berkembang. Hal ini dijelaskan lebih lanjut di bawah ini.

## **1. Modus operandi pemimpin = “Mengembangkan orang untuk masa depan”**

Karakteristik itu ditunjukkan saat Karkov berkata *“I teach you a little each time I see you and eventually you will acquire an education. It would be very interesting for a professor to be educated”* (halaman 133). Kalimat itu dikatakannya kepada Robert. Karkov ingin mengembangkan Robert untuk masa depannya. Dia membantu Robert untuk mengerti dengan pemerintahan yang ada di Spanyol.

## **2. Gaya dalam frasa = “Coba ini”**

Frasa itu maksudnya, yaitu untuk seseorang mencoba melakukan sesuatu. Hal itu dapat dilihat pada saat Karkov berkata *“Well, perhaps you will be able to come to the Soviet Union and continue your studies there. That might be the best thing for you to do”* (halaman 133). Kalimat itu dikatakannya kepada Robert. Karkov ingin Robert untuk mencoba melanjutkan studinya.

## **3. Mendasari kompetensi kecerdasan emosional = “Mengembangkan yang lain, empati, dan kesadaran diri”**

Karakteristik itu ditunjukkan saat Karkov berkata *“I teach you a little each time I see you and eventually you will acquire an education. It would be very interesting for a professor to be educated”* (halaman 133). Kalimat itu dikatakannya kepada Robert. Karkov ingin mengembangkan Robert dalam hal pengetahuan.

## **4. Saat gayanya bekerja paling ampuh = “Untuk membantu karyawan mengembangkan kinerjanya atau membangun kekuatan jangka panjang”**

Karakteristik itu ditunjukkan saat Karkov berkata *“I teach you a little each time I see you and eventually you will acquire an education. It would be very interesting for a professor to be educated”* (halaman 133). Kalimat itu dikatakannya kepada Robert. Hal itu dikatakan Karkov untuk membangun kekuatan jangka Panjang dan mempersiapkan Robert kedepan ketika dia akan menetap di Spanyol.

## **5. Dampak keseluruhan pada akhir = “Positif”**

Dampak keseluruhan pada akhir dari gaya itu terhadap Karkov yaitu positif. Dia disegani oleh orang, meskipun dia seorang jurnalis yang sibuk, dia tetap mau berbagi ilmu dengan orang lain. Kita dapat melihatnya, ketika dijelaskan oleh pembawa cerita di halaman 130 yang dikatakan demikian:

*Robert Jordan had read this man’s writing for years and he had always respected him without knowing anything about him. He had not cared very much for what this man had written about Spain. It was too clear and simple and too open and shut and many of the statistics he knew were faked by wishful thinking. But he thought you rarely cared for journalism written about a country you really knew about and he respected the man for his intentions.*

### **3. SIMPULAN DAN SARAN**

#### **3.1 Simpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan tentang “gaya kepemimpinan seperti tergambar dalam novel *For Whom the Bell Tolls* karya Ernest Hemingway” dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan dalam novel yang sejalan dengan teori Daniel Goleman, yaitu gaya paksaan, gaya berwibawa, gaya afiliasi, gaya demokratis, gaya penentu kecepatan, dan gaya pembinaan.
2. Gaya kepemimpinan sebagaimana ditunjukkan lewat tokoh yang ada dalam novel yakni sebagai berikut.
  - Tokoh Robert Jordan menunjukkan 5 gaya kepemimpinan, yakni gaya pembinaan, gaya afiliasi, gaya paksaan, gaya berwibawa, dan gaya demokratis.
  - Tokoh Golz menunjukkan 3 gaya kepemimpinan, yakni gaya afiliasi, gaya paksaan, dan gaya penentu kecepatan.
  - Tokoh Pablo menunjukkan 2 gaya kepemimpinan, yakni gaya paksaan dan gaya afiliasi.
  - Tokoh Pilar menunjukkan 3 gaya kepemimpinan, yakni gaya paksaan, gaya demokratis, dan gaya afiliasi.
  - Tokoh El Sordo menunjukkan hanya satu gaya kepemimpinan, yakni gaya afiliasi.
  - Tokoh Miranda menunjukkan hanya satu gaya kepemimpinan, yakni gaya afiliasi.
  - Tokoh Gomez menunjukkan hanya satu gaya kepemimpinan, yakni gaya paksaan.
  - Tokoh Mora menunjukkan hanya satu gaya kepemimpinan, yakni gaya paksaan.
  - Tokoh Karkov menunjukkan hanya satu gaya kepemimpinan, yakni gaya pembinaan.

#### **3.2 Saran**

Beberapa saran yang dapat disampaikan sebagai pengembangan dalam penelitian ini yaitu:

1. Penelitian selanjutnya sebaiknya dapat juga dilakukan dengan menggunakan durasi waktu yang pada abad 21. Hal ini dipandang penting untuk melihat ada tidaknya perbedaan gaya kepemimpinan di antara novel klasik dan moderen.
2. Penelitian selanjutnya hendaknya juga dapat mempertimbangkan unsur sastra lainnya, selain karakterisasi pada tokoh. Misalnya juga dalam hal, tema, amanat, konflik, latar, alur, simbol, dan sudut pandang.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat juga menggunakan teori lain untuk menambah referensi penelitian karakterisasi dan gaya kepemimpinan dalam lingkup sastra.

## REFERENSI

- Batmanglich, C. A. 2015. *Why Leaders Fail Ethically*. Switzerland: Springer.
- Bennet, A., & Royle, N. 2004. *An Introduction to Literature, Criticism and Theory*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Decker, J. P. 1986. "Sosial Learning Theory and Leadership". *Journal of Management Development*, Vol. 5, No. 3.
- Dick, v. R., & Kerschreiter, R. 2016. "The Sosial Identity Approach to Effective Leadership: An Overview and Some Ideas on Cross-Cultural Generalizability". *Front. Bus. Res. China*, Vol. 10, No. 3.
- Eastwood, L. G. 2010. "How Literature Notions of Leadership". *Journal of Leadership Education*, Vol. 9, No. 1.
- Farooq, Umar. (2011). Dalam *What is Society Meaning and Definition of Society* [Online]. Available: <http://www.studylecturenotes.com/sosial-sciences/sociology/133-what-is-society> [2018, September, 20]
- Goleman, D. 2000. "Leadership That Gets Results". *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 2.
- Hemingway, E. 1940. *For Whom the Bell Tolls*. Pakistan: Islamabad.
- Holmes, J., & Marra, M. 2006. "Humor and Leadership Styles". *Humor-International Journal of Humor Research*, Vol. 19, No. 2.
- Linton, R. 2009. *The Study of Man*. USA: Appleton Century Crofts, Inc.
- Long, J. W. 2004. *English Literature*. Mississippi: The Project Gutenberg Literary Archive Foundation.
- Martin, P. 2004. *Characterisation in the Novel: An Aesthetic of the Uncanny*. Dublin: School of Communications. Dublin City Univeristy.
- Martin, A. L. 2016. *A 'Novel' Approach to Leadership Development: Using Women's Literary Fiction to Explore Contemporary Women's Leadership Issues*. Thesis. New Zealand: Masters of Business Studies in Management. Massey University Albany.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. 2014. "Leadership Styles". *Advances in Management*, Vol. 7, No. 2.
- SparkNote Editor. (2003). Dalam *SparkNote on For Whom The Bell Tolls* [Online]. Available: <http://www.sparknotes.com/lit/belltolls/> [2019, July, 1].
- Walliman, N. 2011. *Research Methods: The Basics*. London & New York: Routledge.
- Wellek & Warren. 1948. *Theory of Literature*. USA: Harcourt, Brace, and Company.

Wexler, P. 2009. *Sosial Theory in Education*. New York: Peter Lang Publishing, Inc.

Wikipedia, Bahasa Indonesia Editor. (2019). Dalam *Ernest Hemingway* [Online]. Available: [https://id.wikipedia.org/wiki/Ernest\\_Hemingway](https://id.wikipedia.org/wiki/Ernest_Hemingway) [2019, February, 20].

Wikipedia, Bahasa Inggris Editor. (2019). Dalam *For Whom the Bell Tolls* [Online]. Available: [https://en.wikipedia.org/wiki/For\\_Whom\\_the\\_Bell\\_Tolls](https://en.wikipedia.org/wiki/For_Whom_the_Bell_Tolls) [2019, February, 20].

Yu, L. 2016. "Leadership Characters in the Book of Ruth: A Narrative Analysis". *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, Vol. 3, No. 3.