

# 1. Kepemimpinan

**K**epemimpinan dalam manajemen merujuk pada kemampuan seorang individu untuk memengaruhi, membimbing, dan mengarahkan kelompok atau organisasi menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks manajerial, kepemimpinan tidak hanya mencakup aspek perintah atau pengawasan, tetapi juga aspek pengembangan tim, motivasi, serta komunikasi yang efektif. Seorang pemimpin dalam manajemen perlu mengarahkan sumber daya manusia dan materi dengan cara yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut *Robinson & Judge* dalam buku *Organizational Behavior* (2019), kepemimpinan adalah “proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama melalui pemberian arahan dan dukungan”. Kepemimpinan yang efektif dapat memfasilitasi perubahan dan inovasi, mengelola konflik, serta menjaga motivasi tim, yang sangat penting dalam dinamika dunia bisnis yang cepat berubah.

Dalam perspektif *Northouse* (2018), kepemimpinan didefinisikan sebagai “proses memengaruhi pengikut untuk mencapai tujuan bersama”. Proses ini melibatkan kemampuan untuk menginspirasi, mengarahkan, serta memberikan pengaruh yang kuat dalam mencapai hasil yang diinginkan, sambil mengelola hubungan interpersonal dalam kelompok atau organisasi.

Beberapa teori kepemimpinan dalam manajemen yang sering dibahas dalam literatur dan sangat berpengaruh dalam praktik manajerial:

1) Teori Kepemimpinan Trait (*Trait Theory*)

Teori ini berfokus pada sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang dianggap efektif. Teori ini berpendapat bahwa pemimpin lahir dengan sifat-sifat tertentu, seperti keberanian, kecerdasan, integritas, dan kemampuan komunikasi yang memungkinkan mereka untuk memimpin dengan baik.

Contoh: Kepemimpinan berdasarkan sifat yang diyakini dapat mempengaruhi keberhasilan pemimpin, seperti yang diungkapkan oleh Stogdill (1974) dalam karyanya bahwa sifat-sifat tertentu memang memengaruhi kepemimpinan, meskipun tidak ada satu pun sifat tunggal yang bisa menjamin kepemimpinan yang efektif.

2) Teori Perilaku Kepemimpinan (*Behavioral Leadership Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dan dikembangkan berdasarkan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin. Dalam teori ini, pemimpin yang efektif ditentukan oleh tindakan mereka terhadap pengikut atau anggota tim. Ada dua dimensi utama dalam perilaku kepemimpinan:

- Pendekatan tugas (*task-oriented behavior*): Berfokus pada penyelesaian tugas.

- Pendekatan hubungan (*relationship-oriented behavior*): Berfokus pada hubungan antar anggota tim dan kesejahteraan mereka.

Contoh: Ohio State Studies dan University of Michigan Studies mengidentifikasi dua gaya perilaku utama: orientasi tugas dan orientasi hubungan. Hasil studi ini menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan keseimbangan antara kedua orientasi tersebut.

### 3) Teori Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Hersey & Blanchard dan berpendapat bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi. Pemimpin yang efektif harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tertentu yang mereka hadapi, serta tingkat kesiapan dan kematangan pengikut mereka.

Contoh: Gaya kepemimpinan yang lebih memerintah (*directive*) mungkin diperlukan untuk anggota tim yang baru, sedangkan gaya yang lebih partisipatif dan mendukung (*supportive*) lebih tepat untuk anggota tim yang sudah berpengalaman.

### 4) Teori Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Teori ini berfokus pada pemimpin yang dapat menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih besar daripada

kepentingan pribadi mereka. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada tugas dan hasil jangka pendek, tetapi juga pada perkembangan jangka panjang dan pemberdayaan pengikut.

Pemimpin transformasional cenderung menggunakan empat komponen utama:

- *Idealized influence* (pengaruh yang ideal): Menjadi teladan bagi pengikut.
- *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional): Memberikan visi yang jelas dan membangkitkan semangat.
- *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual): Mendorong kreativitas dan pemikiran kritis.
- *Individualized consideration* (pertimbangan individual): Memperhatikan kebutuhan individu.

Contoh: Pemimpin seperti Nelson Mandela atau Steve Jobs dianggap sebagai pemimpin transformasional karena mereka dapat mengubah arah organisasi dan memotivasi orang untuk mengikuti visi mereka yang lebih besar.

#### 5) Teori Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)

Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional lebih fokus pada hubungan pertukaran atau transaksi antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transaksional cenderung memberikan penghargaan kepada pengikut yang mencapai tujuan atau melakukan tugas dengan baik, serta memberikan

hukuman atau sanksi bagi yang tidak memenuhi harapan.

Contoh: Pemimpin yang menggunakan pendekatan transaksional akan lebih mengutamakan manajemen kinerja melalui pengawasan dan penguatan positif atau negatif. Pemimpin seperti Bill Gates pada masa awal Microsoft dianggap lebih transaksional karena pendekatan yang sangat terfokus pada hasil dan kinerja.

6) Teori Kepemimpinan *Laissez-Faire* (*Laissez-Faire Leadership*)

Teori ini mengarah pada gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan penuh kepada pengikut untuk membuat keputusan tanpa banyak intervensi dari pemimpin. Meskipun terlihat memberikan kebebasan, pemimpin jenis ini dapat gagal jika pengikut membutuhkan arah atau umpan balik lebih lanjut.

Contoh: Dalam beberapa organisasi kreatif atau inovatif, pemimpin dengan gaya *laissez-faire* dapat efektif jika tim mereka memiliki tingkat kedewasaan dan kemampuan yang tinggi.

7) Teori Kepemimpinan Otentik (*Authentic Leadership*)

Teori ini menekankan pentingnya keaslian dan transparansi dalam kepemimpinan. Pemimpin otentik dikenal karena mereka jujur, transparan, dan terbuka terhadap pengikutnya, serta menunjukkan konsistensi antara nilai pribadi dan perilaku

profesional mereka.

Contoh: Pemimpin seperti Howard Schultz dari Starbucks sering disebut sebagai pemimpin otentik karena pendekatannya yang berbasis pada nilai-nilai perusahaan dan keasliannya dalam berinteraksi dengan karyawan dan pelanggan.

Setiap teori kepemimpinan menawarkan pandangan yang berbeda tentang bagaimana pemimpin dapat mempengaruhi dan mengarahkan tim mereka. Dalam praktik manajerial, seorang pemimpin sering kali menggabungkan elemen dari berbagai teori ini sesuai dengan kebutuhan situasi dan tim yang mereka pimpin.

Fungsi kepemimpinan dalam manajemen adalah berbagai peran yang diambil oleh seorang pemimpin untuk memandu, mengarahkan, dan menginspirasi tim atau organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi ini tidak hanya terkait dengan pengambilan keputusan, tetapi juga dengan membangun hubungan, memberikan motivasi, serta memastikan sumber daya digunakan secara efisien.

Berikut adalah beberapa fungsi utama kepemimpinan dalam manajemen:

1) Perencanaan (*Planning*)

Pemimpin bertanggung jawab untuk mengembangkan rencana strategis dan tujuan jangka panjang organisasi. Dalam perencanaan, pemimpin mengidentifikasi arah yang jelas bagi tim dan memastikan bahwa seluruh sumber daya diarahkan untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Koontz, Weihrich, & Surbhi dalam buku *Essentials of Management* (2019), perencanaan adalah fungsi utama manajemen, di mana pemimpin berperan dalam merumuskan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif membuat rencana yang realistis, menetapkan tujuan yang terukur, dan mengembangkan cara-cara untuk mencapainya.

## 2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian melibatkan penataan sumber daya (baik manusia maupun materi) secara efisien untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin perlu membangun struktur organisasi yang sesuai, mendefinisikan tugas, serta menentukan siapa yang bertanggung jawab atas setiap aktivitas.

Menurut Robbins & Coulter dalam buku *Management* (2018), pengorganisasian adalah proses yang memerlukan pemimpin untuk menetapkan tugas-tugas yang jelas, mengalokasikan sumber daya, dan menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas tersebut. Hal ini melibatkan pembagian kerja yang efisien dan pengelolaan komunikasi antar tim.

## 3) Pengarahan (*Leading*)

Fungsi pengarahan adalah di mana pemimpin memotivasi dan menginspirasi tim mereka untuk bekerja menuju tujuan organisasi. Pemimpin harus

memberi arahan yang jelas, menunjukkan kepercayaan, serta mendukung tim dalam menghadapi tantangan. Ini juga mencakup pembuatan keputusan yang melibatkan komunikasi, delegasi, dan memberi umpan balik.

Menurut Northouse dalam bukunya *Leadership: Theory and Practice* (2018), pengarahan adalah tentang memberikan inspirasi, memotivasi, dan mengarahkan pengikut untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin yang efektif mampu menciptakan visi yang kuat dan memastikan bahwa setiap anggota tim terlibat dalam pencapaian tujuan tersebut.

#### 4) Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian berhubungan dengan pemantauan kinerja untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan efektif dan efisien. Pemimpin perlu memantau kemajuan, menilai hasil, dan jika diperlukan, melakukan koreksi terhadap strategi atau tindakan yang diambil.

Menurut Robinson & Judge dalam *Organizational Behavior* (2019), fungsi pengendalian melibatkan evaluasi terhadap hasil kerja, identifikasi potensi masalah atau hambatan, serta pengambilan langkah-langkah perbaikan untuk memastikan pencapaian tujuan yang lebih baik.

#### 5) Pemberdayaan dan Pengembangan Tim (*Empowerment and Team Development*)

Pemimpin yang efektif berperan dalam

pemberdayaan anggota tim mereka. Ini termasuk memberikan otonomi, peluang untuk berkembang, serta menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja individu.

Menurut Kouzes & Posner dalam bukunya *The Leadership Challenge* (2017), pemberdayaan adalah tentang memberikan kesempatan kepada individu untuk berkembang dan mengambil tanggung jawab lebih besar dalam pekerjaan mereka. Pemimpin yang memberdayakan memberi kesempatan bagi pengikut untuk berinovasi, mengembangkan keterampilan baru, dan merasa dihargai atas kontribusinya.

#### 6) Menciptakan Visi dan Misi (*Creating Vision and Mission*)

Pemimpin bertanggung jawab untuk merumuskan dan mengomunikasikan visi yang jelas dan inspiratif yang memberi arah dan tujuan bagi organisasi. Visi ini akan menjadi panduan untuk membuat keputusan strategis dan menjaga konsistensi dalam pengambilan keputusan jangka panjang.

Menurut Senge dalam *The Fifth Discipline* (2006), kepemimpinan yang efektif melibatkan kemampuan untuk membangun dan mengkomunikasikan visi yang dapat menyatukan seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Visi ini harus menggambarkan tujuan masa depan yang menarik dan dapat memotivasi seluruh tim.

## 7) Membangun Budaya Organisasi (*Building Organizational Culture*)

Pemimpin juga memiliki fungsi dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Budaya organisasi yang sehat dapat meningkatkan kinerja, memperkuat identitas perusahaan, dan memastikan konsistensi dalam perilaku anggota tim.

Menurut Deal & Kennedy dalam bukunya *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (1982), pemimpin yang efektif membangun budaya yang jelas, dengan nilai-nilai yang dihargai dan dipraktikkan oleh seluruh anggota tim. Ini menciptakan iklim yang mendukung kerjasama, komunikasi, dan pencapaian tujuan bersama.

Fungsi-fungsi kepemimpinan yang telah dijelaskan sangat penting untuk efektivitas manajerial dan pengembangan organisasi. Seorang pemimpin yang baik tidak hanya mengelola tugas-tugas administratif, tetapi juga menginspirasi dan memberdayakan tim untuk berkembang dan berinovasi. Dengan pendekatan yang tepat terhadap perencanaan, pengarahan, pengendalian, dan pemberdayaan, pemimpin dapat memastikan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

Kepemimpinan yang efektif membawa berbagai manfaat signifikan bagi organisasi. Pemimpin yang baik tidak hanya mengarahkan tim untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang

mendukung, memotivasi, dan menginspirasi anggota tim untuk memberikan yang terbaik. Manfaat kepemimpinan yang kuat bisa dirasakan dalam aspek produktivitas, kinerja tim, serta budaya organisasi secara keseluruhan.

Berikut adalah beberapa manfaat utama kepemimpinan dalam organisasi:

#### 1) Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas

Pemimpin yang baik dapat mengarahkan tim dengan cara yang jelas, memotivasi, dan memastikan setiap individu tahu peran mereka dalam organisasi. Hal ini meningkatkan kinerja dan produktivitas karena anggota tim merasa diberdayakan dan memiliki tujuan yang jelas.

Menurut Robinson & Judge dalam buku *Organizational Behavior* (2019), kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan, mengurangi ketidakjelasan dalam peran, dan memfasilitasi aliran kerja yang lebih efisien. Pemimpin yang memberikan visi yang jelas dan mendorong kolaborasi tim akan menghasilkan peningkatan produktivitas.

#### 2) Meningkatkan Kepuasan dan Motivasi Karyawan

Kepemimpinan yang inspiratif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Pemimpin yang mendengarkan, memberikan dukungan, dan mengakui kontribusi individu akan menciptakan rasa penghargaan dan keterlibatan yang tinggi di dalam tim.

Menurut Kouzes & Posner dalam *The Leadership Challenge* (2017), pemimpin yang baik mampu menciptakan iklim yang membuat karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan siap untuk berkontribusi lebih. Kepemimpinan yang efektif membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan.

### 3) Menciptakan Visi yang Jelas untuk Organisasi

Pemimpin yang efektif memberikan visi yang jelas dan inspiratif untuk masa depan organisasi. Visi ini tidak hanya membantu dalam perencanaan jangka panjang, tetapi juga memberi arah dan tujuan yang membuat karyawan merasa lebih terlibat dan terarah dalam pekerjaan mereka.

Menurut Senge dalam *The Fifth Discipline* (2006), pemimpin yang sukses mampu menciptakan dan mengkomunikasikan visi yang menggerakkan seluruh organisasi untuk bekerja menuju tujuan bersama. Kepemimpinan yang memiliki visi yang kuat membantu organisasi bertumbuh dan berkembang.

### 4) Mengembangkan Keterampilan dan Potensi Anggota Tim

Kepemimpinan juga berperan penting dalam pengembangan profesional anggota tim. Pemimpin yang baik bukan hanya memberikan arahan, tetapi juga memberikan umpan balik yang konstruktif dan menciptakan peluang bagi pengikut untuk belajar dan

berkembang.

Menurut Bass dalam Bass & Riggio: *Transformational Leadership* (2006), pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan anggota tim mereka dengan memberi dukungan yang diperlukan untuk perkembangan pribadi dan profesional. Ini tidak hanya meningkatkan kapasitas individu, tetapi juga meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

#### 5) Membangun Budaya Organisasi yang Kuat

Pemimpin memiliki peran kunci dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai inti, etika kerja, dan norma sosial yang diinginkan. Sebuah budaya yang sehat dapat meningkatkan kerja sama tim, memperkuat loyalitas, dan meningkatkan kepatuhan terhadap tujuan organisasi.

Menurut Deal & Kennedy dalam *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (1982), pemimpin yang baik mampu membentuk budaya yang mendukung kolaborasi dan produktivitas. Pemimpin menciptakan kebiasaan dan nilai-nilai yang secara langsung mempengaruhi bagaimana organisasi beroperasi dan berinteraksi.

#### 6) Meningkatkan Pengambilan Keputusan yang Tepat

Pemimpin yang efektif memiliki keterampilan dalam pengambilan keputusan yang dapat

memengaruhi kesuksesan organisasi. Mereka mampu menganalisis situasi, mengidentifikasi masalah, dan membuat keputusan yang tepat dengan mempertimbangkan berbagai perspektif.

Menurut Robbins & Judge (2019), pemimpin yang baik memiliki kemampuan untuk membuat keputusan yang cepat dan efektif, yang sangat penting dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian di lingkungan bisnis yang dinamis.

#### 7) Memelihara Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang baik adalah salah satu manfaat penting dari kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang komunikatif dapat memastikan bahwa informasi disampaikan dengan jelas ke seluruh tim, serta mendengarkan masukan dari anggota tim. Ini memfasilitasi kerjasama yang lebih baik dan mengurangi kesalahpahaman.

Menurut Northouse (2018), pemimpin yang efektif menguasai keterampilan komunikasi yang memungkinkan mereka untuk menginspirasi dan membangun hubungan yang kuat dengan pengikut mereka. Komunikasi yang terbuka dan jujur akan memperkuat hubungan antar anggota tim dan menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan produktif.

Kepemimpinan yang efektif memberikan banyak manfaat penting bagi organisasi, mulai dari meningkatkan kinerja dan produktivitas hingga menciptakan budaya yang mendukung dan pengambilan keputusan yang lebih

baik. Seorang pemimpin yang baik tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi, memberdayakan, dan memastikan bahwa tim bekerja secara efisien dan harmonis untuk mencapai tujuan bersama.

**Referensi:**

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.

Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.

## 2. Gaya Kepemimpinan

**G**aya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan mendorong bawahannya. Gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh ketrampilan, sifat dan sikap pemimpin.

Beberapa gaya kepemimpinan yang umum digunakan, beserta ciri-cirinya, diantaranya:

### A. Kepemimpinan Otoriter

Ciri-ciri:

- **Kontrol Penuh:** Pemimpin memiliki kontrol penuh terhadap keputusan dan jalannya organisasi, tanpa melibatkan anggota tim.
- **Komunikasi Satu Arah:** Komunikasi sebagian besar hanya mengalir dari pemimpin ke bawah, tanpa banyak ruang untuk diskusi.
- **Pengawasan Ketat:** Pemimpin cenderung memantau pekerjaan secara detail dan memastikan aturan diikuti dengan ketat.
- **Keputusan Cepat:** Karena pemimpin yang mengambil keputusan sendiri, proses pengambilan keputusan cenderung lebih cepat.
- **Kurangnya Partisipasi:** Anggota tim tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan penting.

Literatur:

*"Leadership: Theory and Practice"* oleh Peter G. Northouse – Buku ini mengidentifikasi kepemimpinan otoriter sebagai gaya yang menekankan pada kontrol dan pengawasan yang ketat oleh pemimpin, dengan sedikit atau tanpa partisipasi dari anggota tim.

*"The Leadership Experience"* oleh Richard L. Daft – Menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan otoriter, pemimpin seringkali merasa perlu untuk mempertahankan otoritas penuh guna mencapai tujuan dalam waktu singkat.

## **B. Kepemimpinan Demokratik**

Ciri-ciri:

- Partisipasi Anggota Tim: Pemimpin mendorong partisipasi anggota tim dalam pembuatan keputusan. Setiap anggota memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan memberikan masukan.
- Komunikasi Dua Arah: Ada aliran informasi yang terbuka antara pemimpin dan tim, menciptakan dialog yang produktif.
- Pembagian Kekuasaan: Pemimpin tidak sepenuhnya mengendalikan keputusan, melainkan membagikan kekuasaan dan tanggung jawab kepada anggota tim.
- Keterlibatan dan Kepuasan Kerja: Kepemimpinan ini meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja anggota tim karena mereka merasa dihargai dan terlibat.

- Pendekatan yang Demokratis: Pemimpin lebih mengutamakan konsensus daripada keputusan sepihak.

Literatur:

"*Leadership in Organizations*" oleh Gary Yukl – Buku ini membahas gaya kepemimpinan demokratis yang menekankan pada komunikasi terbuka dan partisipasi anggota tim dalam pengambilan keputusan.

"*The Five Dysfunctions of a Team*" oleh Patrick Lencioni – Lencioni menggambarkan kepemimpinan demokratis sebagai salah satu gaya yang paling efektif dalam membangun kerja tim dan budaya kolaboratif yang sehat.

### **C. Kepemimpinan *Laissez-Faire***

Ciri-ciri:

- Kebebasan Anggota Tim: Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim untuk mengelola tugas mereka sendiri tanpa banyak campur tangan.
- Minimnya Pengawasan: Pemimpin tidak terlibat langsung dalam kegiatan sehari-hari tim dan memberikan otonomi besar dalam pekerjaan.
- Keputusan Terbuka: Anggota tim diharapkan untuk membuat keputusan mereka sendiri berdasarkan kemampuan dan pengalaman mereka.
- Tanggung Jawab Terpisah: Meskipun anggota tim memiliki kebebasan, mereka juga bertanggung jawab atas hasil akhirnya.

- Risiko Ketidakteraturan: Tanpa pengawasan ketat, seringkali ada risiko kurangnya koordinasi atau kebingungannya anggota tim tentang prioritas tugas.

Literatur:

*"Leadership: Theory and Practice"* oleh Peter G. Northouse – Northouse menjelaskan gaya laissez-faire sebagai pendekatan pasif di mana pemimpin sangat sedikit atau tidak terlibat dalam keputusan atau pengawasan.

*"The Leadership Challenge"* oleh James M. Kouzes dan Barry Z. Posner – Buku ini membahas bahwa meskipun gaya ini bisa efektif dalam beberapa konteks tertentu, tetapi sering kali bisa mengarah pada kurangnya arah yang jelas dan inisiatif dari tim.

#### **D. Kepemimpinan Kharismatik**

Ciri-ciri:

- Daya Tarik Pribadi: Pemimpin kharismatik memiliki daya tarik yang sangat kuat yang dapat memotivasi dan menginspirasi orang lain.
- Visi yang Jelas: Pemimpin ini sering kali memiliki visi yang sangat jelas dan mampu menggugah emosi serta motivasi pengikut untuk mengikuti visi tersebut.
- Kemampuan Menginspirasi: Pemimpin mampu menyemangati orang lain dengan kata-kata dan tindakan mereka, sering kali menyebabkan loyalitas yang mendalam.

- Keterhubungan Emosional: Pemimpin kharismatik sering berfokus pada hubungan emosional dengan tim dan bisa menciptakan hubungan yang sangat dekat.
- Fokus pada Idealisme: Pemimpin ini dapat mengarahkan tim untuk mengejar tujuan besar atau ideal yang mungkin tampak sulit dicapai.

Literatur:

*"The Charismatic Leader"* oleh Jay A. Conger – Conger menjelaskan bahwa pemimpin kharismatik dapat membangkitkan semangat dan motivasi melalui kemampuan berbicara dan daya tarik pribadi mereka.

*"On Becoming a Leader"* oleh Warren Bennis – Bennis menggambarkan pemimpin kharismatik sebagai seseorang yang dapat mempengaruhi dan memotivasi pengikut mereka melalui kekuatan pribadi dan visi yang memukau.

## **E. Kepemimpinan Paternalistik**

Ciri-ciri:

- Perlindungan dan Pembimbingan: Pemimpin berperan sebagai figur orang tua yang melindungi dan membimbing anggota tim.
- Tanggung Jawab Terhadap Kesejahteraan: Pemimpin tidak hanya fokus pada hasil pekerjaan, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan dan kebahagiaan anggota tim.
- Keputusan Berpusat pada Pemimpin: Pemimpin membuat sebagian besar keputusan untuk tim dengan

tujuan melindungi mereka dari keputusan yang berisiko atau sulit.

- Hubungan Dekat dan Pribadi: Kepemimpinan ini melibatkan hubungan yang lebih pribadi dan penuh perhatian antara pemimpin dan anggota tim.
- Kontrol dan Bimbingan: Pemimpin memberikan kontrol dan bimbingan yang ketat, namun dengan niat untuk membantu anggota tim berkembang.

Literatur:

*"The Leadership Experience"* oleh Richard L. Daft – Daft menjelaskan bahwa kepemimpinan paternalistik biasanya terjadi dalam budaya yang sangat hierarkis, di mana pemimpin dianggap sebagai figur yang berperan penting dalam kesejahteraan bawahan.

*"Leadership and Management in Organizations"* oleh Gary Yukl – Yukl menyebutkan bahwa pemimpin paternalistik menekankan pada kesejahteraan individu, namun kadang bisa menimbulkan ketergantungan yang berlebihan pada pemimpin.

## **F. Kepemimpinan Terintegrasi**

Ciri-ciri:

- Fleksibilitas dalam Pendekatan: Pemimpin mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan kebutuhan situasi dan tim.
- Menggabungkan Berbagai Gaya: Pemimpin terintegrasi menggunakan elemen-elemen dari berbagai gaya, seperti otoriter, demokratis, dan laissez-faire, untuk mencapai hasil yang optimal.

- Keterampilan Adaptasi: Pemimpin ini sangat baik dalam mengadaptasi pendekatan mereka untuk menghadapi tantangan dan kebutuhan tim yang berbeda.
- Keseimbangan antara Kontrol dan Otonomi: Pemimpin dapat menemukan keseimbangan antara memberikan kebebasan kepada tim dan mengendalikan jalannya organisasi.
- Visi yang Komprehensif: Pemimpin terintegrasi mampu menggabungkan berbagai perspektif untuk menciptakan strategi yang lebih holistik.

Literatur:

*"The Leadership Challenge"* oleh James M. Kouzes dan Barry Z. Posner – Kouzes dan Posner membahas pentingnya kepemimpinan yang adaptif, yang menggabungkan elemen-elemen dari berbagai gaya untuk menanggapi kebutuhan yang terus berubah.

*"Leadership and Management"* oleh Peter G. Northouse – Northouse menjelaskan bahwa pemimpin terintegrasi memahami bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang satu-satunya benar, dan mereka memadukan berbagai gaya tergantung pada situasi dan kebutuhan tim.

## **G. Kepemimpinan Maskulin**

Ciri-ciri:

- Fokus pada Hasil: Kepemimpinan maskulin sering berorientasi pada pencapaian hasil yang cepat dan konkrit.

- Pengendalian yang Kuat: Pemimpin maskulin cenderung memiliki kontrol yang lebih ketat dalam pengambilan keputusan dan dalam mengelola tim.
- Kompetitif: Menekankan kompetisi dan pencapaian individu dalam konteks yang lebih luas.
- Rasionalitas: Pendekatan yang lebih berbasis logika dan analisis, sering kali mengutamakan objektivitas daripada pertimbangan emosional.
- Hierarkis: Menekankan struktur organisasi yang jelas dengan pembagian peran yang ketat.

Literatur:

*"The Leadership Experience"* oleh Richard L. Daft – Daft mengidentifikasi kepemimpinan maskulin sebagai gaya yang berfokus pada kekuatan, hasil, dan pengendalian dalam mencapai tujuan.

*"Gender and Leadership"* oleh Karin Klenke – Buku ini mengidentifikasi perbedaan antara kepemimpinan maskulin dan feminin, di mana kepemimpinan maskulin sering kali dikaitkan dengan atribut seperti dominasi dan pengaruh yang kuat dalam pengambilan keputusan.

## **H. Kepemimpinan Feminin**

Ciri-ciri:

- Fokus pada Hubungan: Kepemimpinan feminin lebih menekankan pada hubungan interpersonal, komunikasi terbuka, dan empati.
- Keterbukaan dan Kolaborasi: Pemimpin feminin lebih cenderung mengutamakan kolaborasi dan membangun konsensus di antara anggota tim.

- Mengutamakan Kesejahteraan Tim: Pemimpin dengan gaya ini lebih memperhatikan kesejahteraan individu dalam tim dan menekankan pentingnya keseimbangan kehidupan kerja.
- Sikap Empatik: Cenderung menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan emosional anggota tim dan berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.
- Pendekatan Konsultatif: Keputusan dibuat setelah mendengarkan pendapat dan masukan dari anggota tim.

Literatur:

*"Leadership in Organizations"* oleh Gary Yukl – Yukl menekankan pentingnya keterampilan sosial dan empati dalam kepemimpinan feminin yang berfokus pada interaksi positif dan dukungan terhadap anggota tim.

*"The Female Leadership Advantage"* oleh Alice H. Eagly dan Linda L. Carli – Buku ini membahas bagaimana perempuan cenderung menunjukkan gaya kepemimpinan yang lebih kooperatif dan peduli terhadap hubungan, berbeda dari model maskulin yang lebih kompetitif.

## **I. Kepemimpinan Transaksional**

Ciri-ciri:

- Imbalan dan Hukuman: Kepemimpinan transaksional berfokus pada imbalan atau hukuman sebagai motivasi untuk mencapai tujuan.

- Orientasi Tugas: Pemimpin transaksional lebih fokus pada pencapaian tugas dan efisiensi kerja daripada pengembangan pribadi anggota tim.
- Struktur yang Jelas: Ada struktur yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab, dengan pemimpin yang mengawasi jalannya pekerjaan secara langsung.
- Pengawasan Ketat: Pemimpin memberikan perhatian lebih terhadap pemantauan kinerja dan mengevaluasi hasil kerja.
- Pendekatan Praktis: Tidak terlalu fokus pada inovasi atau perubahan besar, lebih menekankan pada pengelolaan sehari-hari.

Literatur:

*"Leadership: Theory and Practice"* oleh Peter G. Northouse – Northouse menjelaskan kepemimpinan transaksional sebagai pendekatan yang lebih terstruktur dengan imbalan untuk pencapaian tujuan dan hukuman bagi ketidakpatuhan.

*"Transformational and Transactional Leadership"* oleh Bernard M. Bass – Buku ini mendalami bagaimana kepemimpinan transaksional berfokus pada pengelolaan tugas sehari-hari dengan mengandalkan imbalan dan hukuman sebagai alat motivasi.

## **J. Kepemimpinan Transformasional**

Ciri-ciri:

- Visi yang Menginspirasi: Pemimpin transformasional berfokus pada menciptakan visi yang kuat untuk masa

depan dan menginspirasi pengikut untuk mengikuti visi tersebut.

- Motivasi Intrinsik: Pemimpin ini mengutamakan motivasi intrinsik anggota tim, mendorong mereka untuk berinovasi dan berkembang.
- Pengembangan Individu: Fokus pada pengembangan potensi pribadi dan profesional setiap anggota tim.
- Kepemimpinan Berdasarkan Karisma: Pemimpin yang transformasional sering kali memiliki karisma yang dapat memotivasi orang untuk berusaha lebih keras demi tujuan bersama.
- Perubahan Positif: Menekankan pada perubahan yang membawa dampak positif, bukan hanya mencapai target jangka pendek, tetapi juga menciptakan budaya yang progresif.

Literatur:

*"Leadership"* oleh James M. Kouzes dan Barry Z. Posner – Buku ini menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu membangkitkan semangat anggota tim dengan memberi mereka visi yang jelas dan peluang untuk berkembang.

*"Transformational Leadership"* oleh Bernard M. Bass – Bass menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sangat berfokus pada perubahan jangka panjang dan peningkatan motivasi anggota tim.

## K. Kepemimpinan Sinergistik

Ciri-ciri:

- Kerja Sama Antar Tim: Kepemimpinan sinergistik berfokus pada menciptakan sinergi dalam kelompok atau tim untuk mencapai tujuan bersama dengan cara yang lebih efektif.
- Kolaborasi yang Efektif: Mengutamakan kerja sama antara berbagai pihak dan menciptakan hubungan saling menguntungkan.
- Pemecahan Masalah Bersama: Pemimpin sinergistik lebih banyak melibatkan anggota tim dalam pemecahan masalah dan mencari solusi bersama.
- Peningkatan Kinerja Tim: Menciptakan lingkungan yang memungkinkan tim untuk bekerja lebih baik bersama, meningkatkan keterampilan dan efektivitas kolektif.
- Penyatuan Berbagai Pendapat: Pemimpin menggabungkan ide dan perspektif yang berbeda untuk menciptakan solusi yang lebih inovatif.

Literatur:

*"The Five Dysfunctions of a Team"* oleh Patrick Lencioni – Lencioni menggambarkan pentingnya sinergi dalam tim untuk menghindari disfungsi tim dan mencapai tujuan bersama secara lebih efektif.

*"The Synergy Factor"* oleh R. Donmoyer – Buku ini menjelaskan bagaimana kepemimpinan sinergistik dapat menciptakan kerjasama yang lebih baik antar individu untuk mencapai hasil yang lebih besar.

## L. Kepemimpinan Visioner

Ciri-ciri:

- **Pemikiran Jangka Panjang:** Pemimpin visioner memiliki kemampuan untuk melihat gambaran besar dan merencanakan masa depan jangka panjang untuk organisasi.
- **Menciptakan Visi yang Kuat:** Pemimpin ini mampu mengkomunikasikan visi yang jelas dan menginspirasi anggota tim untuk bergerak menuju tujuan tersebut.
- **Kreativitas dan Inovasi:** Mengutamakan kreativitas dan inovasi untuk mencapai tujuan jangka panjang, sering kali dengan mengubah cara kerja yang sudah ada.
- **Motivasi dan Inspirasi:** Pemimpin visioner mampu memotivasi orang untuk bekerja keras dan berdedikasi dalam mewujudkan visi mereka.
- **Perubahan yang Mendorong Kemajuan:** Berfokus pada perubahan yang mendorong kemajuan besar, bukan hanya yang bersifat sementara.

Literatur:

*"Leaders Eat Last"* oleh Simon Sinek – Sinek menjelaskan bagaimana pemimpin visioner menciptakan iklim yang mendukung perubahan dan inovasi untuk mencapai tujuan jangka panjang.

*"The Leadership Challenge"* oleh James M. Kouzes dan Barry Z. Posner – Buku ini menggambarkan pemimpin visioner yang mampu memotivasi tim dengan visi dan misi yang dapat menginspirasi anggota tim untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan jangka panjang.

## M. Kepemimpinan Entrepreneurial

Ciri-ciri:

- Fokus pada Inovasi: Pemimpin entrepreneurial selalu mencari cara baru dan kreatif untuk memecahkan masalah dan mengembangkan peluang bisnis.
- Pengambilan Risiko: Pemimpin ini cenderung berani mengambil risiko yang diperhitungkan untuk mencapai tujuan yang lebih besar.
- Visi Jangka Panjang: Kepemimpinan ini melibatkan pemikiran strategis dan perencanaan jangka panjang, namun tetap fleksibel terhadap perubahan pasar.
- Kemandirian dan Keputusan Cepat: Pemimpin entrepreneurial sering membuat keputusan cepat, mengutamakan kecepatan dalam mengambil langkah-langkah yang menguntungkan.
- Pemberdayaan Tim: Pemimpin ini mendorong anggota tim untuk menjadi inovatif dan mandiri dalam pekerjaan mereka.

Literatur:

*"Entrepreneurship: Theory, Process, Practice"* oleh Donald F. Kuratko – Buku ini mengulas bagaimana pemimpin entrepreneurial memiliki karakteristik inovatif dan siap menghadapi ketidakpastian serta mengelola risiko dalam bisnis.

*"The Lean Startup"* oleh Eric Ries – Menjelaskan prinsip-prinsip kepemimpinan entrepreneurial dalam konteks startup, di mana pemimpin harus cepat beradaptasi dan melakukan eksperimen untuk menemukan model bisnis yang tepat.

## **N. Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)**

Ciri-ciri:

- Fokus pada Kesejahteraan Anggota Tim: Pemimpin melayani berfokus pada kebutuhan anggota tim dan bertujuan untuk melayani mereka dengan cara yang mendukung perkembangan dan kesejahteraan mereka.
- Empati dan Kepedulian: Pemimpin ini menunjukkan empati dan mendengarkan secara aktif untuk memahami permasalahan yang dihadapi tim.
- Pengembangan Individu: Menekankan pengembangan pribadi dan profesional anggota tim, serta memfasilitasi mereka untuk mencapai potensi penuh mereka.
- Kerendahan Hati: Pemimpin melayani tidak mencari pengakuan atau kekuasaan pribadi, melainkan lebih fokus pada keberhasilan tim secara keseluruhan.
- Fokus pada Layanan: Kepemimpinan ini berakar pada prinsip bahwa pemimpin terbaik adalah yang melayani kebutuhan orang lain, bukan yang memerintah mereka.

Literatur:

*"The Servant: A Simple Story About the True Essence of Leadership"* oleh James C. Hunter – Buku ini mengulas konsep kepemimpinan melayani yang menekankan pada pelayanan dan pengutamaan kebutuhan anggota tim.

*"Servant Leadership"* oleh Robert K. Greenleaf – Greenleaf adalah pelopor konsep kepemimpinan melayani, yang berfokus pada pemimpin yang lebih banyak memberi daripada meminta dan membantu orang lain untuk tumbuh dan berkembang.

## O. Kepemimpinan Panik

Ciri-ciri:

- Tindakan Impulsif: Pemimpin panik sering kali bereaksi dengan cepat tanpa perencanaan yang matang, biasanya dalam situasi yang penuh tekanan.
- Kurangnya Perencanaan: Pemimpin ini cenderung tidak dapat merencanakan langkah-langkah strategis secara efektif, dan lebih mengandalkan insting dalam pengambilan keputusan.
- Respon terhadap Krisis: Gaya kepemimpinan ini muncul dalam keadaan darurat atau krisis di mana pemimpin tidak dapat mengendalikan situasi dengan tenang.
- Kurangnya Ketegasan: Pemimpin panik seringkali tidak mampu memberikan arahan yang jelas kepada tim, mengarah pada kebingungan dan kekacauan.
- Pengambilan Keputusan Tidak Tepat: Keputusan seringkali dibuat dengan terburu-buru dan tidak selalu didasarkan pada informasi yang cukup.

Literatur:

*"The Art of Crisis Leadership"* oleh Peter F. Drucker – Meskipun buku ini lebih berfokus pada kepemimpinan krisis, ia mengidentifikasi potensi jebakan pemimpin yang panik dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan dan krisis.

*"Leadership in Crises"* oleh Harold S. Geneen – Mengulas bagaimana pemimpin yang tidak dapat mengelola stres dan tekanan cenderung merespons dengan panik, yang dapat memperburuk situasi.

## P. Kepemimpinan Bisnis

Ciri-ciri:

- Fokus pada Keuntungan dan Pertumbuhan: Pemimpin bisnis biasanya berorientasi pada pencapaian tujuan finansial dan pertumbuhan organisasi.
- Pengelolaan Sumber Daya: Pemimpin ini cenderung mengoptimalkan penggunaan sumber daya, baik manusia maupun finansial, untuk mencapai tujuan bisnis.
- Keputusan Berbasis Data: Keputusan yang diambil berdasarkan analisis data dan informasi pasar untuk memaksimalkan keuntungan dan mengurangi risiko.
- Keterampilan Manajerial yang Kuat: Mengelola operasi bisnis sehari-hari dan mengawasi aspek administrasi yang lebih teknis dari organisasi.
- Strategi Jangka Panjang: Pemimpin bisnis merencanakan masa depan dengan strategi yang matang dan memperhitungkan potensi risiko serta peluang pasar.

Literatur:

*"Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't"* oleh Jim Collins – Buku ini menganalisis prinsip kepemimpinan yang dapat membawa perusahaan dari baik menjadi luar biasa, yang banyak diterapkan dalam konteks bisnis.

*"The Lean Startup"* oleh Eric Ries – Selain untuk pemimpin entrepreneurial, buku ini juga relevan untuk pemimpin bisnis yang ingin mengembangkan model bisnis yang efisien dan sukses.

## Q. Kepemimpinan Kristen

Ciri-ciri:

- Pelayanan dan Pengabdian: Pemimpin Kristen menekankan nilai-nilai pelayanan kepada orang lain, dengan dasar ajaran Kristiani tentang kasih dan pengabdian.
- Etika yang Kuat: Kepemimpinan ini berfokus pada integritas, kejujuran, dan kebenaran yang dituntut oleh ajaran Kristen.
- Mengutamakan Nilai-Nilai Moral: Kepemimpinan Kristen bertumpu pada prinsip moral dan etika dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan tim.
- Inspirasi Rohani: Pemimpin Kristen sering mencari petunjuk dan kekuatan dari iman mereka dalam memimpin, dan mereka mengintegrasikan nilai-nilai rohani dalam kehidupan organisasi.
- Mengedepankan Kasih dan Penghargaan: Pemimpin Kristen sering menunjukkan kasih sayang, pengertian, dan penghargaan terhadap anggota timnya, seperti yang dicontohkan dalam ajaran Yesus.

Literatur:

*"The Servant Leader: How to Build a Creative Team, Develop Great Morale, and Improve Bottom-Line Performance"* oleh James A. Autry – Buku ini mengaitkan konsep kepemimpinan melayani dengan ajaran Kristen, menekankan pelayanan, kasih, dan kepemimpinan yang berbasis pada etika Kristiani.

*"The Bible"* (misalnya, Yohanes 13:12-15) – Ayat-ayat dalam Injil sering kali menjadi sumber dasar ajaran

tentang kepemimpinan Kristen, dengan menekankan pengabdian kepada sesama dan sikap rendah hati seorang pemimpin.

### 3. Kepemimpinan dan Budaya, Etika, serta Reformasi

**K**epemimpinan juga terkait dengan budaya, lokal maupun global. Kepemimpinan juga terkait dengan etika atau patokan moral, kepemimpinan juga perlu melakukan reformasi secara berkesinambungan.

#### A. Budaya dan kepemimpinan

Keterkaitan antara budaya dan kepemimpinan sangat penting dalam memahami bagaimana pemimpin memengaruhi organisasi dan masyarakat yang mereka pimpin. Budaya mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang mengatur perilaku dalam suatu kelompok atau organisasi, sementara kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

##### 1. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan

Budaya organisasi berperan dalam membentuk cara pemimpin berinteraksi dengan anggota timnya. Misalnya, dalam budaya yang lebih hierarkis, kepemimpinan cenderung otoriter dan terpusat pada pengambilan keputusan, sedangkan dalam budaya yang lebih egaliter, gaya kepemimpinan lebih kolaboratif dan partisipatif.

Menurut Hofstede (1980) dalam bukunya *"Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values"*, budaya sangat mempengaruhi

gaya kepemimpinan yang berkembang di suatu negara atau organisasi. Hofstede mengemukakan bahwa dimensi budaya seperti "*power distance*" (jarak kekuasaan), "*individualism vs. collectivism*" (individualisme vs. kolektivisme), serta "*uncertainty avoidance*" (penghindaran ketidakpastian) akan membentuk pola hubungan antara pemimpin dan pengikut.

Kutipan dari Hofstede: "*A leader in a high power distance culture is likely to exercise authority in a more autocratic manner, whereas in a low power distance culture, a leader would adopt a more participative style*" (Hofstede, 1980, p. 101).

## 2. Gaya Kepemimpinan dan Nilai Budaya

Gaya kepemimpinan juga dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang berkembang di dalam suatu organisasi. Dalam konteks ini, Geert Hofstede menekankan pentingnya memahami dimensi budaya saat bekerja dalam konteks internasional atau multikultural. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan diri dengan budaya yang berbeda dan menunjukkan fleksibilitas dalam menerapkan berbagai gaya kepemimpinan berdasarkan konteks budaya setempat.

Sebagai contoh, dalam budaya kolektivistik (misalnya Jepang atau Indonesia), pemimpin cenderung lebih menekankan pada harmoni dan kerja sama tim, serta keputusan bersama. Sementara dalam budaya individualistik (misalnya Amerika Serikat),

pemimpin lebih menghargai inisiatif pribadi dan keunggulan individu.

Kutipan dari House et al. (2004) dalam buku *"Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies"* menyatakan: *"The effectiveness of leadership behaviors is influenced by societal values and practices, suggesting that leadership is culturally embedded and varies across different cultural contexts."*

### 3. Pengaruh Budaya dalam Kepemimpinan Global

Dalam konteks globalisasi, pemimpin perlu memahami bagaimana budaya berperan dalam interaksi lintas budaya. Misalnya, pemimpin perusahaan multinasional perlu sensitif terhadap perbedaan budaya dalam tim yang berasal dari berbagai negara.

Kutipan dari Trompenaars & Hampden-Turner (1997) dalam buku *"Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business"* menjelaskan: *"Leadership behavior varies significantly across cultures, with an emphasis on different values, expectations, and practices in leadership, which could lead to misunderstandings if not carefully managed"* (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 62).

Budaya dan kepemimpinan saling terkait erat, dan gaya kepemimpinan yang efektif harus sensitif terhadap nilai-nilai dan norma budaya yang ada. Pemimpin yang memahami dimensi budaya yang ada dalam

organisasinya, serta dapat menyesuaikan pendekatannya dengan budaya lokal, akan lebih mampu memimpin dengan efektif.

## **B. Etika Kepemimpinan**

Keterkaitan antara etika dan kepemimpinan sangat penting, karena etika mendasari prinsip-prinsip yang membimbing pemimpin dalam pengambilan keputusan yang adil, bertanggung jawab, dan bermoral. Etika kepemimpinan mengacu pada perilaku dan keputusan yang dijalankan oleh seorang pemimpin sesuai dengan standar moral dan nilai-nilai yang diterima dalam suatu organisasi atau masyarakat.

### **1. Etika Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan**

Pemimpin yang etis cenderung membuat keputusan yang memperhatikan dampak jangka panjang terhadap berbagai pemangku kepentingan (stakeholders), termasuk karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas. Dalam banyak kasus, pemimpin yang baik harus mampu menyeimbangkan antara keuntungan organisasi dan tanggung jawab sosial.

Northouse (2018) dalam bukunya *"Leadership: Theory and Practice"* menjelaskan bahwa: *"Ethical leadership requires that leaders guide their followers not only toward achieving organizational goals but also in ways that are consistent with high moral standards"* (Northouse, 2018, p. 370).

Pemimpin yang tidak hanya memikirkan hasil, tetapi juga cara dan proses untuk mencapainya, akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan berkelanjutan.

## 2. Integritas dan Kepercayaan dalam Kepemimpinan

Integritas adalah salah satu pilar utama dalam etika kepemimpinan. Pemimpin yang berintegritas akan selalu bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang dipegang dan tidak akan mengorbankan prinsipnya demi keuntungan pribadi atau organisasi. Kepercayaan yang dibangun melalui tindakan-tindakan yang konsisten dan transparan adalah dasar penting dalam kepemimpinan etis.

Kouzes dan Posner (2012) dalam bukunya *"The Leadership Challenge"*, integritas adalah kualitas yang paling penting bagi seorang pemimpin: *"Credibility is the foundation of leadership. If people do not believe in the leader's integrity, they will not follow him or her"* (Kouzes & Posner, 2012, p. 21).

Kepercayaan ini menciptakan hubungan yang solid antara pemimpin dan pengikut, yang sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang.

## 3. Kepemimpinan Etis dan Tanggung Jawab Sosial

Kepemimpinan yang etis tidak hanya berfokus pada keputusan yang menguntungkan organisasi, tetapi juga memperhatikan tanggung jawab sosial dan dampak organisasi terhadap masyarakat dan lingkungan. Pemimpin etis mengambil keputusan yang

bermanfaat tidak hanya untuk organisasi tetapi juga untuk masyarakat luas dan masa depan.

Bass dan Steidlmeier (1999) dalam artikel *"Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior"*: *"Transformational leaders create a moral environment where followers feel committed to the welfare of others, promoting a sense of duty and moral responsibility"* (Bass & Steidlmeier, 1999, p. 190).

Pemimpin yang memperhatikan aspek sosial dalam pengambilan keputusan akan cenderung memotivasi pengikutnya untuk berperilaku etis dan bertanggung jawab.

#### 4. Etika dalam Kepemimpinan dan Keadilan

Keadilan adalah komponen kunci dalam etika kepemimpinan. Pemimpin yang adil memperlakukan semua pengikut dengan rasa hormat dan kesetaraan, tidak diskriminatif dalam pengambilan keputusan, serta menegakkan aturan secara konsisten di seluruh level organisasi.

Greenleaf (2002) dalam bukunya *"Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness"* menekankan pentingnya keadilan: *"The servant-leader is servant first. It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead"* (Greenleaf, 2002, p. 27).

Pemimpin yang adil dan melayani (*servant leadership*) akan menumbuhkan rasa hormat dan komitmen yang lebih kuat dari para pengikutnya.

#### 5. Penerapan Etika dalam Kepemimpinan Global

Dalam dunia bisnis yang semakin global, pemimpin yang efektif harus mempertimbangkan norma etika yang berlaku di berbagai budaya. Pemimpin yang etis mampu menavigasi perbedaan budaya dan menghormati nilai-nilai yang ada tanpa mengorbankan prinsip moral universal.

Jackson (2004) dalam bukunya *"Ethics in the Global Workplace: The Challenges of Business Ethics"*: *"In a globalized world, ethical leadership requires an understanding of cross-cultural differences and an ability to make ethical decisions that respect diverse cultural norms while upholding universal ethical standards"* (Jackson, 2004, p. 44).

Etika dan kepemimpinan sangat terkait, karena pemimpin yang etis tidak hanya berfokus pada hasil tetapi juga pada cara untuk mencapainya, dengan memperhatikan prinsip-prinsip moral dan keadilan. Pemimpin yang dapat membangun kepercayaan, berintegritas, dan bertanggung jawab sosial akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan sehat, serta memberikan dampak positif yang lebih luas bagi masyarakat.

## C. Reformasi Kepemimpinan

Reformasi kepemimpinan mengacu pada perubahan atau pembaruan dalam cara kepemimpinan diterapkan di suatu organisasi, masyarakat, atau negara. Reformasi ini biasanya bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, transparansi, akuntabilitas, dan moralitas pemimpin dalam pengambilan keputusan dan interaksi dengan pengikut. Keterkaitan reformasi kepemimpinan dengan perkembangan sosial, politik, dan ekonomi menunjukkan bagaimana pemimpin harus beradaptasi dengan perubahan zaman untuk memimpin dengan lebih baik.

### 1. Reformasi Kepemimpinan dalam Konteks Organisasi

Di dalam organisasi, reformasi kepemimpinan sering kali berfokus pada perubahan struktur kepemimpinan, gaya kepemimpinan, dan hubungan antara pemimpin dan pengikut. Reformasi ini diperlukan ketika sebuah organisasi merasa tidak efektif atau tertinggal dalam menghadapi perubahan internal dan eksternal. Tujuan utamanya adalah untuk memperbarui cara-cara pengambilan keputusan dan memperbaiki iklim kerja agar lebih inklusif dan inovatif.

Menurut Kotter (1996) dalam bukunya *"Leading Change"*, reformasi kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam situasi perubahan besar: *"The failure to lead change effectively, in a rapidly changing environment, is a key factor in the eventual decline of an organization"* (Kotter, 1996, p. 12).

Kotter menjelaskan bahwa pemimpin yang tidak mampu memimpin proses perubahan dengan baik

akan menghadapi kesulitan dalam mempertahankan relevansi organisasi mereka di tengah tantangan zaman.

## 2. Reformasi Kepemimpinan untuk Meningkatkan Akuntabilitas

Reformasi kepemimpinan juga sangat penting dalam meningkatkan akuntabilitas pemimpin terhadap tindakan dan keputusan mereka. Ketika suatu sistem kepemimpinan dianggap korup atau tidak adil, reformasi diperlukan untuk memastikan bahwa pemimpin lebih bertanggung jawab atas kebijakan dan dampak yang dihasilkannya terhadap masyarakat atau organisasi.

Menurut Burns (1978) dalam bukunya *"Leadership"* menyatakan: *"Leadership is not about mere compliance; it is about inspiring followers to achieve their potential while being accountable to both them and the greater good"* (Burns, 1978, p. 29).

Burns menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mengarah pada peningkatan tanggung jawab moral dan sosial pemimpin terhadap para pengikut dan masyarakat luas.

## 3. Reformasi Kepemimpinan dalam Pemerintahan

Di dalam konteks pemerintahan, reformasi kepemimpinan adalah upaya untuk mengubah cara negara atau organisasi publik dipimpin untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan keadilan. Reformasi ini sering kali terjadi dalam konteks

perubahan politik, seperti transisi dari pemerintahan otoriter menuju demokrasi, atau ketika pemerintahan menghadapi krisis moral atau ekonomi yang besar.

Menurut Hassan (2014) dalam bukunya *"Leadership, Change, and Responsibility: The Role of Political Leadership in Democratic Reform"*, reformasi kepemimpinan dalam pemerintahan membutuhkan pemimpin yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai demokratis dengan kebijakan publik yang lebih adil: *"In democratic reform, leadership must be aligned with principles of fairness, justice, and accountability, ensuring that leaders act in the public's best interests"* (Hassan, 2014, p. 85).

Reformasi kepemimpinan dalam pemerintahan bertujuan untuk memperbaiki cara pemimpin merespons kebutuhan publik, mengurangi korupsi, dan meningkatkan pelayanan masyarakat.

#### 4. Kepemimpinan Transformasional dan Reformasi

Reformasi kepemimpinan juga sering dikaitkan dengan konsep kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin berusaha untuk merangsang perubahan besar dalam organisasi atau masyarakat melalui visi yang menginspirasi dan upaya untuk memberdayakan pengikut. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek tetapi juga pada perubahan jangka panjang yang lebih positif.

Menurut Bass (1990) dalam bukunya *"Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research,*

*and Managerial Applications*: "Transformational leadership is a process in which leaders and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of motivation and morality, which facilitates substantial organizational change" (Bass, 1990, p. 39).

Pemimpin transformasional adalah mereka yang mampu menciptakan perubahan yang mendalam melalui pemberdayaan dan motivasi, bukan hanya melalui kontrol atau kebijakan yang keras.

#### 5. Reformasi Kepemimpinan dan Inovasi

Reformasi kepemimpinan juga terkait dengan kemampuan pemimpin untuk mendorong inovasi dalam organisasi atau masyarakat. Pemimpin yang efektif harus mampu merespons perubahan teknologi dan pasar dengan mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang lebih fleksibel dan berbasis pada pembelajaran berkelanjutan.

Menurut Senge (1990) dalam bukunya *"The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization"*, organisasi yang mengadopsi kepemimpinan yang reformis dan inovatif mampu menciptakan budaya yang mendukung perubahan berkelanjutan: *"Leaders who understand the importance of learning and innovation will inspire organizations to continuously adapt and thrive, which is the essence of reform"* (Senge, 1990, p. 139).

Pemimpin yang mendukung pembelajaran dan inovasi dapat membawa organisasi atau masyarakat ke arah yang lebih maju dan relevan dengan kondisi yang terus berkembang.

Reformasi kepemimpinan adalah proses perubahan yang diperlukan untuk memastikan bahwa pemimpin mampu menanggapi tantangan zaman dan memenuhi harapan moral serta sosial yang berkembang dalam organisasi atau masyarakat. Pemimpin yang berhasil dalam reformasi kepemimpinan tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga membangun kepercayaan, akuntabilitas, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Reformasi ini bisa mencakup perubahan dalam gaya kepemimpinan, struktur organisasi, serta kebijakan yang lebih adil dan transparan.

### **Referensi:**

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd ed.). Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Hassan, M. (2014). *Leadership, Change, and Responsibility: The Role of Political Leadership in Democratic Reform*. Routledge.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

## 4. Manfaat Penelitian Kualitatif dalam Studi Kepemimpinan

Penelitian kualitatif dalam studi kepemimpinan memiliki banyak manfaat yang signifikan. Berikut adalah beberapa manfaat utama:

### 1. Memahami Konteks Sosial dan Budaya

Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami konteks sosial, budaya, dan dinamika interpersonal yang memengaruhi gaya dan perilaku kepemimpinan. Hal ini penting karena kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor individu, tetapi juga oleh nilai-nilai sosial dan budaya dalam suatu organisasi atau komunitas. Penelitian kualitatif seringkali mengandalkan wawancara mendalam, diskusi kelompok, atau observasi untuk menggali makna dan interpretasi yang lebih dalam mengenai pengalaman dan perasaan individu terkait kepemimpinan.

Sumber kutipan:

Creswell (2014) dalam bukunya *Qualitative Inquiry and Research Design* menjelaskan bahwa penelitian kualitatif membantu peneliti untuk menggali lebih dalam mengenai pengalaman subjektif dan makna yang diberikan oleh individu terhadap fenomena yang terjadi di sekitar mereka (Creswell, J. W. 2014. *Qualitative Inquiry and Research Design*:

*Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications).

## **2. Pengembangan Teori Kepemimpinan yang Lebih Kompleks**

Penelitian kualitatif memungkinkan untuk membangun teori kepemimpinan yang lebih holistik dan dinamis. Alih-alih hanya mengandalkan teori-teori yang sudah ada, metode kualitatif membuka kemungkinan untuk memahami kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas dan dalam cara yang lebih fleksibel. Misalnya, wawancara dengan pemimpin yang berbeda dalam berbagai konteks organisasi dapat menghasilkan wawasan baru mengenai pengaruh faktor eksternal, seperti kondisi ekonomi atau teknologi, terhadap gaya kepemimpinan mereka.

Sumber kutipan:

Northouse (2018) dalam bukunya *Leadership: Theory and Practice* mencatat bahwa pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola-pola baru dalam perilaku kepemimpinan yang mungkin tidak terungkap melalui pendekatan kuantitatif (Northouse, P. G. 2018. *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications).

## **3. Menangkap Perspektif Personal dan Emosional**

Penelitian kualitatif memberi kesempatan untuk menggali perasaan, sikap, dan pandangan pemimpin serta pengikutnya, yang mungkin tidak terungkap

dalam penelitian kuantitatif yang cenderung mengedepankan data numerik. Pemahaman tentang bagaimana pemimpin merasakan tekanan, tantangan, dan keberhasilan mereka sangat penting untuk membentuk gambaran yang lebih lengkap tentang kepemimpinan.

Sumber kutipan:

Avolio & Gardner (2005) dalam artikel mereka *Authentic Leadership Development* mencatat bahwa pemahaman yang mendalam tentang pengalaman personal pemimpin dapat memperkaya pengembangan teori kepemimpinan autentik dan memahami bagaimana pemimpin mengelola tantangan pribadi dalam peran mereka (Avolio, B. J., & Gardner, W. L. 2005. *Authentic Leadership Development*. The Leadership Quarterly).

#### **4. Menyelidiki Hubungan Antara Pemimpin dan Pengikut**

Penelitian kualitatif dapat mengungkap dinamika hubungan antara pemimpin dan pengikut, serta bagaimana keduanya saling memengaruhi. Hal ini sangat penting untuk memahami proses kepemimpinan secara lebih menyeluruh, karena kepemimpinan bukan hanya tentang tindakan individu pemimpin, tetapi juga bagaimana pengikut bereaksi dan beradaptasi dengan gaya kepemimpinan tersebut.

Sumber kutipan:

Yukl (2010) dalam bukunya *Leadership in Organizations* menyatakan bahwa dinamika antara pemimpin dan pengikut sering kali tidak dapat ditangkap sepenuhnya melalui survei kuantitatif, karena kedalaman interaksi dan hubungan emosional yang ada memerlukan pendekatan kualitatif (Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*).

## **5. Menilai Kompleksitas dan Keberagaman Gaya Kepemimpinan**

Penelitian kualitatif memberi ruang bagi peneliti untuk mengeksplorasi beragam gaya kepemimpinan yang mungkin sulit diukur dengan pendekatan kuantitatif. Dengan melakukan observasi langsung atau wawancara, peneliti dapat menggali variasi gaya kepemimpinan yang muncul dalam situasi tertentu, serta bagaimana kepemimpinan tersebut diterima oleh pengikut atau memengaruhi kinerja organisasi.

Sumber kutipan:

Spillane (2006) dalam bukunya *Distributed Leadership* mengemukakan bahwa kepemimpinan yang didistribusikan dan berbasis konteks seringkali lebih baik dipahami melalui pendekatan kualitatif yang mendalam, karena gaya kepemimpinan ini berfungsi dalam hubungan yang sangat kontekstual dan situasional (Spillane, J. P. 2006. *Distributed Leadership*).

Dengan demikian, penelitian kualitatif sangat berharga dalam studi kepemimpinan karena memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena kepemimpinan, serta konteks dan pengalaman individu yang terlibat.

Berikut ini adalah beberapa contoh penelitian kepemimpinan yang dilakukan dengan metode kualitatif:

### **1. Penelitian tentang Kepemimpinan Autentik**

Salah satu penelitian kualitatif yang terkenal dalam bidang kepemimpinan adalah studi tentang kepemimpinan autentik. Penelitian ini mengkaji bagaimana pemimpin membangun dan mempertahankan kredibilitas serta kepercayaan melalui keaslian dan integritas mereka. Melalui wawancara mendalam dengan pemimpin di berbagai organisasi, penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor yang mendasari kepemimpinan autentik, seperti pengalaman hidup, nilai-nilai pribadi, serta refleksi diri.

Contoh Penelitian:

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005) dalam artikel *Authentic Leadership Development* melakukan wawancara dengan para pemimpin yang mengaku berusaha tetap autentik dalam kepemimpinan mereka, meskipun menghadapi tantangan besar. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik berkaitan dengan kesadaran diri yang tinggi, keberanian untuk tampil apa adanya, dan kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai pribadi (Avolio & Gardner,

2005). Penelitian ini menggunakan metode wawancara mendalam untuk menggali pengalaman subjektif dan pemahaman pribadi tentang kepemimpinan.

Sumber kutipan:

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership*. *The Leadership Quarterly*.

## **2. Penelitian Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Pendidikan**

Penelitian lainnya mengkaji penerapan kepemimpinan transformasional di sektor pendidikan. Penelitian ini menggunakan wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan staf pendidikan untuk memahami bagaimana kepemimpinan transformasional diterapkan dalam konteks sekolah dan bagaimana dampaknya terhadap motivasi dan kinerja guru serta hasil belajar siswa.

Contoh Penelitian:

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000) melakukan studi kualitatif tentang bagaimana kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi motivasi dan kinerja guru di sekolah. Mereka menemukan bahwa kepala sekolah yang memiliki visi yang jelas, mampu memberikan dukungan emosional, dan mendorong kolaborasi di antara para guru, dapat menghasilkan perubahan

positif dalam budaya sekolah dan meningkatkan hasil belajar siswa.

Sumber kutipan:

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). *The Effects of Transformational Leadership on Teachers' Commitment and School Effectiveness*. *Journal of Educational Administration*.

### **3. Studi tentang Kepemimpinan dalam Organisasi Nonprofit**

Penelitian ini meneliti bagaimana pemimpin di organisasi nonprofit mengelola relasi dengan pemangku kepentingan dan memimpin dengan sumber daya yang terbatas. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini memfokuskan pada wawancara dengan para pemimpin organisasi nonprofit untuk menggali pengalaman mereka dalam mengelola sumber daya, memotivasi tim, dan mencapai tujuan organisasi yang lebih besar daripada sekadar keuntungan finansial.

Contoh Penelitian:

A study by Day, D. V. (2000) *explores leadership in nonprofit organizations through qualitative interviews with nonprofit leaders. The findings highlight that nonprofit leaders often emphasize the importance of building trust, maintaining transparency, and engaging in collaborative decision-making to achieve long-term success despite resource constraints. These findings*

*were derived from a series of in-depth interviews with leaders in the nonprofit sector.*

Sumber kutipan:

Day, D. V. (2000). *Leadership Development: A Review in Context. The Leadership Quarterly.*

#### **4. Penelitian Kepemimpinan dalam Situasi Krisis**

Salah satu penelitian yang menarik dilakukan oleh Boin, A., & Hart, P. 't (2003) mengenai kepemimpinan dalam situasi krisis. Mereka menggunakan wawancara mendalam untuk mempelajari perilaku pemimpin dalam organisasi yang menghadapi krisis besar, seperti bencana alam atau skandal besar. Penelitian ini menggali bagaimana pemimpin berkomunikasi dengan pengikut mereka, mengambil keputusan di bawah tekanan, dan menjaga kepercayaan publik.

Contoh Penelitian:

Dalam studi mereka yang berjudul *Leadership in Crisis: A Case Study of Leadership in the Dutch Airline KLM during a Crisis*, mereka menganalisis bagaimana CEO KLM menangani krisis besar yang dihadapi perusahaan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa pemimpin yang berhasil dalam situasi krisis adalah mereka yang dapat berkomunikasi secara efektif, menunjukkan empati, dan tetap membuat keputusan yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi.

Sumber kutipan:

Boin, A., & Hart, P. 't (2003). *Leadership in Crisis: A Case Study of Leadership in the Dutch Airline KLM during a Crisis. Journal of Contingencies and Crisis Management.*

## **5. Penelitian tentang Kepemimpinan yang Didistribusikan**

Penelitian kualitatif lain yang berfokus pada kepemimpinan adalah yang mempelajari kepemimpinan yang didistribusikan dalam organisasi. Penelitian ini berusaha memahami bagaimana kepemimpinan tidak hanya menjadi tanggung jawab satu individu, tetapi merupakan proses yang tersebar di seluruh anggota tim.

Contoh Penelitian:

Spillane, J. P. (2006) dalam buku *Distributed Leadership* meneliti kepemimpinan yang tersebar di sekolah-sekolah di Amerika Serikat. Penelitian ini menggunakan observasi dan wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan staf administrasi untuk memahami bagaimana berbagai individu dalam organisasi memainkan peran kepemimpinan dalam memengaruhi keputusan dan praktik di tingkat sekolah.

Sumber kutipan:

Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.

Penelitian-penelitian kualitatif di atas menunjukkan bagaimana berbagai aspek kepemimpinan, baik itu autentik, transformasional, dalam situasi krisis, atau yang didistribusikan, dapat dipahami lebih dalam dengan menggunakan wawancara mendalam, studi kasus, dan observasi. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengakses dimensi subjektif dan konteks sosial yang membentuk perilaku dan keputusan pemimpin, yang sering kali tidak dapat dipahami hanya dengan data kuantitatif.

## 5. Kepemimpinan Kontemporer

**K**epemimpinan adalah proses ketika seorang atasan mendorong bawahannya untuk berperilaku sesuai keinginannya. Pemimpin mengarahkan dan mengoordinasikan kerja anggota kelompok. Kepemimpinan melibatkan sisi rasional dan emosional dalam pengalaman hidup manusia.

Kepemimpinan kontemporer mengkombinasikan kepemimpinan transformasional (yang berasal dari modal intelektual berupa pengetahuan dan ketrampilan), kepemimpinan sinergistik (yang berasal dari modal sosial berupa jaringan), dan kepemimpinan visioner (yang berasal dari modal spiritual berupa kepercayaan, kejujuran, dan keadilan). Penelitian kualitatif tentang kepemimpinan kontemporer dilakukan di UD. Bintang Elektronik, Surabaya.

# **Studi Deskriptif Kepemimpinan Kontemporer Pada UD. Bintang Elektronik Surabaya\*)**

## **1. Pendahuluan**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Untuk tetap dapat bertahan dan bahkan berkembang dalam pasar yang semakin kompetitif, suatu perusahaan membutuhkan pemimpin yang kuat dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis yang berfokus pada pelanggan. Saat ini dibutuhkan pemimpin yang mampu untuk beradaptasi terhadap berbagai tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Para pemimpin tidak boleh memilih gaya kepemimpinan secara sembarangan dan semaunya sendiri, tetapi budaya karyawan di tempat kerja juga perlu diperhatikan karena akan mempengaruhi bagaimana bawahan akan merespon (Ababneh, 2016).

Vacar dan Miricescu (2013) menjelaskan bahwa pemimpin dalam kegiatan memimpin bertugas untuk memimpin dan mengarahkan yang merupakan "proses dimana seseorang menetapkan tujuan atau arahan untuk satu atau lebih orang dan memotivasi orang-orang tersebut untuk bertindak dengan kompetensi dan komitmen penuh untuk mencapainya". Kepemimpinan adalah salah satu elemen penentu orang-orang sukses dalam suatu perusahaan karena pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi, menghasilkan minat, harapan, emosi, dan kemampuannya untuk membangkitkan minat orang-orang di sekitarnya.

Kemampuan pemimpin juga terkait dalam hal penciptaan visi, menetapkan tujuan, menentukan nilai-nilai dan prinsip-prinsip tindakan, dan banyak upaya dari semua yang terlibat. Dengan kata lain, pemimpin harus mampu mengubah sifat ketergantungan menjadi saling mendukung dari seluruh karyawan yang ada.

Lang (2007) menjelaskan bahwa calon pemimpin tidak akan berhasil tanpa kemampuan memimpin yang memadai. Pemimpin harus bertindak sebagai *master*, ahli strategi yang baik, mengatur dan mengarahkan setiap karyawan untuk bekerja bersama untuk mencapai tujuan. Pemimpin adalah seseorang yang memimpin orang untuk bertindak, mengubah pengikut menjadi pemimpin. Pemimpin adalah individu-individu karismatik yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan juga memahami masalah ekonomi dan sosial dengan baik. Seorang pemimpin yang baik harus menjadi komunikator yang baik dengan peduli pada karyawan dan seorang ahli di bidangnya, ahli strategi yang baik yang akan berpikir ke depan dan mendorong suatu perubahan karena perubahan sangat penting untuk kesuksesan masa depan (Vacar & Miricescu, 2013).

Di era kepemimpinan modern menekankan bahwa tidak hanya pemimpin sebagai individu, tetapi juga kelompok yang ia pengaruhi dan hasil bersama, yang sering menentukan perubahan khusus dalam lingkungan internal dan eksternal organisasi. Kepemimpinan adalah serangkaian fungsi yang mencakup setidaknya tiga variabel: pemimpin, pengikutnya dan kondisi yang ditentukan oleh situasi. Kepemimpinan adalah sejumlah

besar kombinasi yang dibentuk oleh variabel- variabel ini. Kepemimpinan merupakan *extraordinary* karena panah satu arah tidak dapat ditarik untuk menunjukkan kepada para pemimpin dan saling ketergantungan organisasi. Ada mitos untuk meyakini bahwa para pemimpin, yang hanya mempertimbangkan persyaratan pasar dan masyarakat, adalah tepat apa yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai efisiensi. Banyak organisasi yang bergantung pada pemimpinnya. Selain itu, pemimpin organisasi formal dan informal tidak hanya memengaruhi spesifikasi pekerjaan dan keberhasilan organisasi tempat mereka bekerja, tetapi juga membentuk lingkungan bisnis, gaya komunikasi organisasi mitra, dan bahkan secara tidak langsung memengaruhi kebutuhan pasar dengan membentuk klien. Pemahaman tentang apa yang mereka inginkan dan apa yang mungkin dan dapat diterima secara umum. Dengan kata lain, tidak hanya perubahan lingkungan yang memotivasi organisasi dan pemimpin mereka untuk berubah, tetapi juga para pemimpin memengaruhi media keberadaan organisasi dan mengilhami perubahan di lingkungannya. Uraian tersebut ilustrasi model kepemimpinan kontemporer (Raisiene, 2017).

Kepemimpinan kontemporer tercermin dalam tiga bentuk yaitu kepemimpinan transformasional, sinergistik dan visioner (Hartanto, 2009, p. 502). Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi dan memberikan semangat kepada anggotanya agar mencapai tujuan bersama perusahaan. Dalam suatu perusahaan banyak anggota yang memiliki

ide dan saran-saran yang baik untuk perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Dalam hal ini, pemimpin juga memberikan imbalan kepada anggota dan bukan hanya itu tetapi pemimpin juga membantu anggotanya lebih berkembang dan menjadi dewasa (Yukl, 2005, p. 3). Selain harus mampu memberikan pengaruh personal kepada karyawan, seorang yang mengadopsi kepemimpinan kontemporer perlu juga untuk dapat menyatukan karyawannya. Kesuksesan perusahaan tidak ditentukan dari kinerja individual karyawan tapi juga dari kinerja kolektif. Setelah pemimpin mampu memberikan motivasi dan inspirasi secara personal dan mampu membentuk sinergi kinerja antar karyawannya, pemimpin juga harus mampu menyalurkan visi yang dimilikinya. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin perlu bertindak visioner (Hartanto, 2009, p. 505).

Dalam penelitian ini akan diteliti mengenai kepemimpinan kontemporer di UD Bintang Elektronik (*pseudoname*). UD Bintang Elektronik berdiri dari tahun 2004 oleh Daniel dan berlokasi di pusat perbelanjaan di Surabaya dan bergerak di bidang penjualan grosir dan ritel perlengkapan dan peralatan elektronik komputer, serta jasa reparasi dan instalasi komputer PC atau *notebook*. UD Bintang Elektronik sempat mendirikan 3 cabang di lokasi yang berbeda namun ketiga cabang tersebut harus ditutup. Kesulitan dalam manajemen UD Bintang Elektronik adalah memberi uraian kepada karyawan untuk berbagai jenis produk yang berbeda dan selalu berubah. UD Bintang Elektronik sempat memegang lisensi

beberapa produk yang saat ini sudah tidak diproduksi lagi seperti salah satunya *brand* Fujitsu. Hal ini membuat UD Bintang Elektronik harus mengalami kerugian dan berupaya mencari hak untuk lisensi penjualan *brand* lain dan kembali memberikan pelatihan untuk karyawannya. Selain itu persoalan timbul dari fluktuasi perubahan nilai tukar mata uang IDR terhadap USD yang membuat pemimpin UD Bintang Elektronik harus kreatif dalam menentukan waktu stok barang atau penetapan harga. Dalam hal ini Daniel selaku pemilik sekaligus pemimpin UD Bintang Elektronik pada awalnya mengelola 4 toko dengan kepemimpinan pada hasil kerja yang dirasa kurang tepat sehingga berdampak pada kemerosotan usaha yang dikerjakannya. Saat ini Daniel selaku pemimpin berusaha untuk menerapkan kepemimpinan yang lebih tepat yang dapat membangun kerja sama antar karyawan sebagai satu tim, yang dapat memberikan inspirasi dan motivasi, serta mampu memberikan arahan bagi seluruh karyawan. Dari penjelasan Daniel tersebut dapat disimpulkan bahwa Daniel sebagai pemimpin berusaha untuk menerapkan kepemimpinan kontemporer menurut Hartanto (2009).

Ketika mengalami persoalan dimana pemimpin harus menutup dua cabangnya, tentunya banyak karyawan yang harus juga diberhentikan. Dari total sekitar 26 karyawan yang terdiri dari 3 karyawan bagian administrasi, 2 karyawan bagian akuntansi untuk mengurus persoalan terkait pajak toko, 12 karyawan bagian penjualan, dan 9 orang teknisi yang bertugas untuk menangani jasa *service* dari *brand* yang dipegang

oleh UD Bintang Elektronik. Ketika harus memberhentikan karyawan, pemimpin lebih memilih karyawan yang dirasa paling senior dan memiliki kedekatan dengan pemimpin yaitu Vita (*pseudoname*) dan Bagus (*pseudoname*). Peneliti melakukan wawancara pendahuluan untuk mengamati fenomena kepemimpinan kontemporer yang terjadi UD Bintang Elektronik. Wawancara dilakukan pada 19 November 2019 di Cafe Javanica dan wawancara dilakukan kepada Daniel selaku pemimpin toko. Pemimpin menjelaskan bahwa dalam masa kepemimpinannya, usaha yang dijalani pernah mengalami krisis.

“toko ini pernah mengalami kesulitan ketika beberapa merek yang kita pegang bangkrut. Kita sudah investasi banyak uang untuk dapat lisensi barang, terutama laptop, tapi *malah* merek itu *kok* bangkrut ya. Jadinya banyak uang yang harus *mandek* gabisa *mutar*. Dan dampaknya terjadi krisis di toko kami<sup>1</sup>”.

Situasi tersebut diperparah dengan kondisi kerja karyawan yang ikut menurun akibat konflik yang terjadi sehingga secara finansial UD Bintang Elektronik semakin terpuruk. Hal ini dipertegas dengan kutipan wawancara berikut “yang bikin saya semakin *kepikiran* itu yang waktu masalah krisis *kok malah* anak-anak ini saling bertengkar untuk mempertahankan pekerjaan<sup>2</sup>”

<sup>1</sup> Wawancara dengan Daniel (Pemimpin) pada pukul 20.04 di Cafe Javanica, 19 November 2019

<sup>2</sup> Wawancara dengan Daniel (Pemimpin) pada pukul 20.04 di Cafe Javanica, 19 November 2019

Pada kondisi tersebut, pemimpin sekaligus pemimpin UD Bintang Elektronik berupaya untuk mengatasi situasi dengan memberikan semangat dan motivasi kepada karyawan. Pada kondisi tersebut, pemimpin sekaligus pemimpin UD Bintang Elektronik berupaya untuk mengatasi situasi dengan mengganti model kepemimpinan yang telah diterapkan menjadi model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan kontemporer. Pada awalnya pemimpin memang hanya berfokus untuk mengarahkan karyawan agar memiliki kinerja yang berkenan di hati pemimpin, seperti contohnya karyawan sales dapat selalu mencapai target, karyawan administrasi dapat mengurus seluruh persoalan administrasi dengan rapi dan cepat. Pemimpin lebih memilih untuk bersikap tidak peduli bagaimana karyawannya mengerjakan tugas yang diberikan namun menuntut hasil kerjanya rapi dan atau memenuhi target. Pemimpin UD Bintang Elektronik menjelaskan bahwa pada masa sebelumnya, yang menjadi fokus pemimpin dari karyawannya adalah hasil kerja dan pemimpin mengharapkan agar setiap karyawan bertindak profesional di tempat kerja.

Setelah terjadi persoalan berat, pemimpin berusaha meyakinkan karyawan bahwa situasi sulit yang dialami UD Bintang Elektronik akan dapat dilewati bersama-sama. Pemimpin juga telah meyakinkan bahwa pada dasarnya pemimpin tidak ingin memberhentikan karyawan namun dengan kondisi yang dialami saat itu maka pemimpin harus mengambil keputusan. Untuk keluar dari kondisi krisis yang dialami

UD Bintang Elektronik, pemimpin mengajak seluruh karyawannya untuk bekerja lebih bersungguh-sungguh, khususnya bagian penjualan. Saat itu UD Bintang Elektronik memiliki divisi akunting, penjualan, dan administrasi. Ketika terjadi krisis pemimpin melebur seluruh divisi dan mengarahkan kinerja kolektif karyawan untuk meningkatkan penjualan. Pemimpin menjelaskan bahwa pemimpin memiliki visi untuk kembali meluaskan cakupan bisnis UD Bintang Elektronik dan mendirikan cabang. Karyawan memahami visi yang dimiliki oleh pemimpin dan karyawan yang tidak memiliki latar belakang bekerja di bagian penjualanpun bersedia untuk belajar mengenai penjualan.

Fenomena kepemimpinan sinergistik juga tercermin dengan adanya kerja sama antara UD Bintang Elektronik dengan produsen produk *notebook* dan elektronika lainnya. Ketika UD Bintang Elektronik kehilangan lisensi eksklusif penjualan produk maka UD Bintang Elektronik juga kehilangan investasinya dan juga kehilangan barang yang dijual sehingga hal ini membuat UD Bintang Elektronik harus berusaha untuk mencari produsen lain yang bersedia memberikan lisensi penjualan produknya. Dalam hal ini UD Bintang Elektronik berusaha bersinergi dengan produsen.

Saat ini, pemimpin sedang memperjuangkan agar UD Bintang Elektronik mampu untuk kembali menambah jumlah toko. Pemimpin toko menjelaskan bahwa saat ini pemimpin toko memiliki visi untuk menambah 1 toko di lokasi yang cukup strategis dekat tengah kota. Hal ini terlihat dari kutipan wawancara berikut ini “*kalo* sekarang

*sih* visi saya adalah untuk kembali membuat cabang baru dan mendapat hak untuk *jadi* distributor dari beberapa barang yang kita pegang saat ini<sup>3</sup>”

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa pemimpin toko merupakan pemimpin yang memiliki visi untuk dikerjakan sehingga perusahaan akan terhindari dari posisi stagnasi. Pemimpin juga berusaha membangun rasa saling percaya dan kerja sama antar karyawan agar karyawan tidak fokus pada kinerja individu dan sibuk bersaing satu sama lain. Hal tersebut dipertegas dengan kutipan wawancara berikut:

“sekarang ini saya liat anak-anak sukanya bersaing satu sama lain untuk dapat komisi lebih banyak atau gaji lembur yang lebih banyak. Karena itu saya berusaha arahkan mereka untuk bekerja sama dan saya ubah standar komisi dari komisi perorangan jadi komisi kelompok. Supaya mereka lebih mau bekerja sama dan tidak saling *sirik* satu sama lain<sup>4</sup>”

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa pemimpin berusaha menciptakan sinergi dengan cara mengubah standar pembagian komisi dari komisi perorangan menjadi komisi kelompok. Hal ini berarti target yang harus dicapai adalah target kelompok dan bukan individu. Hal ini akan membuat karyawan bersinergi satu sama lain untuk mencapai target tersebut.

<sup>3</sup> Wawancara dengan Daniel (Pemimpin) pada pukul 18.42 di Parkiran Mobil Maspion Square, 3 Desember 2019

<sup>4</sup> Wawancara dengan Daniel (Pemimpin) pada pukul 18.42 di Parkiran Mobil Maspion Square, 3 Desember 2019

Untuk bisa membangun sinergi antar karyawan, pemimpin juga berusaha memberikan motivasi dan membangun kepercayaan diri karyawan dengan memberikan nasihat dan inspirasi. Hal ini terlihat dari kutipan wawancara berikut ini

“untuk karyawan yang tidak berprestasi biasanya saya usahakan untuk terus semangat dan panas-panasi dengan imbalan kalau dia memenuhi target. Saya juga tunjukkan sama mereka kalau saya disiplin waktu kerja. Saya tidak pegang hape, kecuali untuk urusan keluarga dan kerja, saya tidak datang terlambat kecuali ada urusan yang sangat penting dan saya juga ikut jadi sales<sup>5</sup>”

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa pemimpin UD Bintang Elektronik telah berusaha menerapkan kepemimpinan transformasional dengan cara menjadi inspirasi dan memotivasi karyawan dan juga berusaha menjadi contoh bagi karyawan. Berbagai persoalan telah dilewati oleh UD Bintang Elektronik dan menunjukkan bahwa pemimpin perusahaan ini harus tetap kreatif dan visioner untuk menyatukan dan memotivasi karyawan agar tetap dapat bekerja secara maksimal dan fenomena ini menunjukkan pola kepemimpinan kontemporer. Fenomena yang terjadi yang telah diuraikan di atas menunjukkan bahwa sebenarnya di UD Bintang Elektronik terdapat kepemimpinan kontemporer. Meski demikian, belum diketahui dengan jelas bagaimana model pelaksanaannya sehingga dalam penelitian ini akan

<sup>5</sup> Wawancara dengan Daniel (Pemimpin) pada pukul 18.42 di Maspion Square, 3 Desember 2019

dilakukan studi deskriptif mengenai kepemimpinan kontemporer yang ada di UD Bintang Elektronik

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, penulis menarik suatu rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu: Bagaimana kepemimpinan kontemporer di UD Bintang Elektronik?

## **2. Landasan Teori**

### **2.1 Kepemimpinan**

#### **2.1.1 Definisi Kepemimpinan**

Ahmad, Abbas, Latif, dan Rasheed (2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kualitas individu yang menginspirasi pengikut untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan tidak hanya mengarahkan pengikut tetapi juga membantu dalam kondisi kritis ketika karyawan membutuhkan dukungan. Seperti yang dapat kita katakan bahwa kepemimpinan adalah kombinasi dari dua aspek, yaitu proses dan properti. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi bawahan melalui arahan dan juga mendukung untuk mencapai tujuan yang diinginkan, di sisi lain properti sebagai kualitas bawaan dari individu yang dikaitkan untuk mendapatkan kesuksesan melalui pengikut. Lebih jauh Ahmad, Abbas, Latif, dan Rasheed (2014) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses berkelanjutan untuk mempengaruhi para pengikut. Penting bagi pemimpin yang pengikut ingin ikuti. Pemimpin adalah orang yang mengarahkan dan juga membantu kebutuhan pengikut dan memerintahkan

kesetiaan mereka dan mencapai tujuan keinginan. Orang-orang hebat adalah mereka yang mampu menerima kekaguman dari bawahan kepada siapa mereka berurusan. Kepemimpinan adalah perbuatan yang dilakukan orang tersebut tetapi kita tidak dapat mengatakan bahwa agresivitas atau perintah ketat oleh siapa pun. Ini adalah komunikasi dua arah di mana para pemimpin memerintahkan pengikut dan bawahan mematuhi perintah itu. Pemimpin yang baik tidak mengambil keputusan sekaligus, bukan mereka mengambil keputusan setelah berpikir dan saling pengertian.

Menurut Hartanto (2009, p. 487) kepemimpinan bukanlah konsep atau fenomena baru dalam kehidupan kerja dan usaha melainkan pemahamannya, ternyata, sangat bervariasi. Praktik kepemimpinan difokuskan pada upaya untuk menjaga agar perilaku dan tindakan pekerja dilaksanakan sesuai peraturan dan rencana yang berlaku dalam rangka menghasilkan kinerja sesuai sasaran yang telah ditetapkan. Praktik kepemimpinan ini bersifat mekanistik dan dijalankan berdasarkan asumsi bahwa pekerja adalah faktor produksi yang perlu diatur dan direncanakan kerjanya seperti faktor produksi yang lain.

## **2.2 Kepemimpinan Kontemporer**

### **2.2.1 Definisi Kepemimpinan Kontemporer**

Menurut Hartanto (2009, p. 502) seorang pemimpin harus memiliki tiga pola kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan

sinergistik, dan kepemimpinan visioner. Ketiga pola tersebut dianggap penting agar tujuan perusahaan dapat tercapai di jaman modern ini. Berikut merupakan pola kepemimpinan kontemporer menurut Hartanto.

### **2.2.1.1 Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Hartanto (2009, p. 512) kepemimpinan tranformasional adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi dan memberikan semangat kepada anggotanya agar mencapai tujuan bersama perusahaan. Dalam suatu perusahaan banyak anggota yang memiliki ide dan saran-saran yang baik untuk perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Dalam hal ini, pemimpin juga memberikan imbalan kepada anggota dan bukan hanya itu tetapi pemimpin juga membantu anggotanya lebih berkembang dan menjadi dewasa. Praktik kepemimpinan tranformasional ini dapat dilihat dari empat faktor perilakunya yaitu:

#### **a. Konsiderasi Pribadi**

Sebagai seorang pemimpin harus memahami status, posisi, dan harapan para anggotanya dengan baik karena sebagai pemimpin tidak bisa mempekerjakan anggotanya dengan bertanggung jawab tetapi tidak peduli dengan harapan, kebutuhan, dan aspirasi pengembangannya. Selain itu sebagai pemimpin juga harus mendengarkan permasalahan yang dihadapi oleh anggota-anggotanya secara pribadi dengan demikian akan membangun kepercayaan diri anggota tersebut. Kegiatan pemimpin tersebut biasanya juga dikenal dengan istilah *mentoring*.

#### b. Stimulasi Intelektual

Pemimpin yang mampu membuat anggotanya membuka dan mengembangkan kemampuan intelektual mereka. Cara menstimulasi anggotanya dengan cara mengadakan diskusi dengan kelompok, berdialog, olah intelektual secara berkelanjutan, menumbuhkan rasa saling percaya, dan saling membutuhkan antara anggota. Pemimpin yang mampu membangkitkan stimulasi intelektual anggotanya dengan baik, maka akan mampu menyadarkan anggota-anggotanya tentang persoalan masalah yang sedang dihadapi, menajamkan kepekaan akan kesamaan dan perbedaan dalam berpikir, serta memberikan pencerahan mengenai keyakinan dan tata nilai dari pemimpin dan anggotanya. Stimulasi intelektual ini akan berhasil apa bila pemimpin mampu membantu anggota melakukan proses konseptualisasi, komprehensif, dan analisis dari persoalan yang dihadapi.

#### c. Motivasi Inspirasional

Kepemimpinan yang inspirasional sering disebut dengan pemimpin yang kharismatis. Pemimpin yang berkarisma dan inspirasi mampu menginspirasi anggota-anggotanya dan menjadi semakin percaya diri, merasa diri dan kontribusinya bermakna, serta mau menunjukkan kepada pemimpin bahwa ia mampu mengerjakan tugasnya secara mandiri dan bertanggung jawab.

#### d. Idealisasi Pengaruh

Ciri lain dari seorang pemimpin yang transformasional adalah kemampuannya dalam mempengaruhi anggota-anggota perusahaan bukan dengan memanfaatkan posisi jabatannya, melainkan memanfaatkan kelebihan intelektualnya, gagasannya yang lebih orisinal, dan kemampuannya untuk menunjukkan kepada semua anggota betapa pentingnya kontribusi mereka secara individual maupun kolektif untuk mewujudkan cita-cita ideal yang telah disepakati bersama. Pemimpin ini juga dianggap mendewasakan anggota karena anggota bukan hanya lebih mampu memecahkan berbagai persoalan masalah yang sedang dihadapinya, melainkan juga menunjukkan kemampuannya dalam menangani masalah tersebut.

#### **2.2.1.2 Kepemimpinan Sinergistik**

Menurut Hartanto (2009, p. 521) dalam mewujudkan kerja sama yang baik antar anggota di perusahaan memerlukan kepemimpinan sinergistik, karena pemimpin harus mampu mendorong keterkaitan psikologis antar anggota yang diperlukan dalam bekerjasama. Para anggota harus disadarkan bahwa keterkaitannya dengan psikologis sangat penting agar dapat menjalankan misi mereka dengan baik.

Kepemimpinan sinergistik pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai pola kepemimpinan yang mampu membangkitkan semangat anggota baik memadukan intelektual mereka yang bineka menjadi kapabilitas

kolektif yang dapat digunakan untuk menghasilkan kinerja bermakna yang nilainya melebihi ekspektasi. Dalam kepemimpinan sinergistik terdapat tiga hal perilaku seorang pemimpin, yaitu:

### 1. Manajemen Konflik

Tempat kerja kontemporer adalah tempat kerja yang produktif dan penuh dengan kebinekaan. Anggota perusahaan dengan berbagai kebutuhan, kepentingan, tingkat kedewasaan, karakter, dan kompetensinya yang berbeda-beda sehingga dapat membentuk kebinekaan. Perbedaan dapat menimbulkan suatu masalah di tempat kerja terutama pada saat orang melihat perbedaan dengan semangat primordial (perbedaan hidup berdasarkan ikatan tradisi, adat istiadat, dan nilai-nilai budaya lokal). Dalam situasi tersebut pemimpin harus membuat para anggotanya untuk fokus bekerja dan mentaati segala peraturan sehingga tidak terjadi konflik etika bisnis dan moralitas.

### 2. Membangun Solidaritas

Pemimpin yang solidaritas mampu membangun jaringan kerjasama, baik jaringan kerjasama internal dengan sesama anggota perusahaan, maupun pelopor dalam membangun berbagai aliansi strategis dengan para mitra bisnis. Dalam membangun solidaritas pemimpin harus menunjukkan rasa saling percaya, saling menghargai, dan menumbuhkan rasa saling membutuhkan. Cara menumbuhkan rasa saling membutuhkan adalah dengan rasa empati diantara para anggota.

### 3. Kolaborasi Cerdas

Pemimpin yang sinergistik biasanya menghargai perbedaan gagasan dan kepentingan. Pemimpin tersebut biasanya menginginkan banyak anggota ikut berpartisipasi dalam pemecahan isu perusahaan dengan cara melihat dari sudut pandang yang sama, meskipun tidak mengabaikan sudut pandang yang berbeda. Dalam hal ini, bukan berarti pemimpin bersedia untuk mengakomodasikan semua perbedaan itu di dalam keputusan terakhir yang diambil. Sebagai seorang pemimpin harus mengutamakan perusahaan agar kolaborasi dapat berjalan dengan baik dan benar. Sebagai seorang pemimpin harus menumbuhkan rasa kompeten sehingga mereka para anggota berani memunculkan dan menggunakan kebijakan, kapabilitas, dan intelek terbaik mereka.

#### **2.2.1.3 Kepemimpinan Visioner**

Menurut Hartanto (2009, p. 533) kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja sama sinergistik di antara sesama anggota perusahaan maupun dengan pihak lain, dengan cara memberikan arahan dan makna pada kerja sama tersebut. Pemimpin visioner biasanya berperan sebagai pengarah dan panutan moral yang dijadikan contoh dalam berperilaku, bekerja, dan berusaha sebanding dengan etika bisnis, tata nilai perusahaan dan cita-cita yang ingin diwujudkan bersama, serta dapat membantu anggota untuk berkontribusi secara benar dan rasional di dalam proses penciptaan

nilai. Sebagai pemimpin visioner harus menunjukkan perbuatan nyata bagaimana semua ketentuan normatif tersebut dipraktikkan dalam kehidupan kerja dan usahanya sehari-hari. Apabila ada seorang pemimpin yang tidak melakukan hal yang tidak sama mereka seharusnya malu, karena kepemimpinan yang visioner adalah juga perilaku kepemimpinan yang berprinsip. Dengan demikian pemimpin dapat menghindari permasalahan atau konflik yang akan muncul di dalam perusahaan. Kepemimpinan visioner memiliki tiga peran fungsi, yaitu:

#### 1. Panutan Moral

Pemimpin visioner harus menjaga para pekerjanya agar menghasilkan kinerja yang telah dicita-citakan bersama. Selain itu pemimpin yang visioner harus mendukung hubungan kerja dan hubungan usaha yang dibangunnya dengan tata nilai, norma dan prinsip-prinsip yang telah disepakati bersama. Tata nilai, norma, dan prinsip-prinsip itu menjadi kebijakan dan strategi usaha, serta mengusahakan agar semua sistem manajemen disamakan dengan semua ketentuan dasar tersebut.

#### 2. Pengembangan Aspirasi

Pemimpin visioner perlu menyadarkan anggotanya tentang makna kerja dan alasan mengapa bekerja bagi perusahaan merupakan suatu pilihan yang tepat. Pemimpin memiliki kemampuan memotivasi para pekerjanya dalam menyampaikan aspirasi mereka. Pemimpin juga harus mengajak para anggota berorientasi

ke masa depan dan bukan melihat masa depan sebagai suatu hal yang penuh dengan resiko melainkan sebagai harapan bagus yang dapat diwujudkan melalui kerja keras dan kerja sama yang baik. Keunggulan pemimpin visioner ditentukan oleh kemampuannya untuk menggambarkan aspirasi sebagai suatu harapan masa depan yang lebih baik.

### 3. Pemaknaan Kerja

Pemimpin visioner mampu memberikan ide dan gagasan baru bagi setiap anggota pekerjanya. Pemimpin memerlukan keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh anggotanya berguna bagi perusahaan untuk mencapai cita-cita bersama. Pada saat salah satu pekerjanya mengetahui bahwa usahanya tidak sia-sia dan dapat memberikan peranan yang penting perusahaan, maka orang tersebut akan merasa bangga. Tetapi pemimpin visioner bukan hanya merupakan pemimpin yang menghargai kerja, melainkan juga menunjukkan bahwa apa yang dikerjakan adalah dalam rangka menjalankan bisnis yang bermakna. Pemimpin juga harus yakin dalam menjalankan pekerjaan yang mereka jalankan apabila memang patut untuk dihormati di tengah-tengah masyarakat.

Di lingkungan kerja internal perusahaan, pemimpin visioner memelopori pemaknaan dari kerja yang dijalankan anggota perusahaan yang lain. Pemimpin seperti ini akan menghargai setiap kerja yang dijalankan setiap anggota karena dia yakin semua pekerjaan itu diperlukan perusahaan untuk mencapai cita-cita idealnya.

Baginya, tidak ada pekerjaan yang sia-sia karena semuanya berkontribusi pada pencapaian cita-cita bersama. Akan tetapi yang terlebih penting lagi, dia akan terus berusaha agar para anggotanya yakin akan nilai dari pekerjaan dan kerja. Keyakinan akan nilai kerja (*worthwhile work*) memiliki arti lebih dari sekadar tahu bahwa suatu pekerjaan itu penting (*important job*). Pekerja tidak boleh sekadar tahu bahwa pekerjaannya penting, tetapi tidak jelas apa kontribusinya bagi perusahaan, karena pekerjaan seperti itu kurang bermakna bagi dirinya. Apabila orang tahu dan yakin bahwa pekerjaannya dapat berkontribusi secara jelas dan nyata pada pencapaian kinerja perusahaan, dia akan bangga pada pekerjaan dan kerjanya. Bagi anggota sendiri, pekerjaannya menjadi lebih bernilai dan kinerjanya menjadi lebih bermakna (Hartanto, 2009, p. 537).

## **2.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terkait kepemimpinan kontemporer yang merupakan acuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

| Judul  | Pengarang (tahun) | Tujuan Penelitian  | Hasil Penelitian   |
|--|-------------------|--|--|
| Kepemimpinan kontemporer di ikatan wanita pengusaha indonesia (iwapi) surabaya | Mardika (2019)    | Mengetahui kepemimpinan kontemporer di Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia (Iwapi) Surabaya. | Dalam kepemimpinan kontemporer di Iwapi Surabaya yaitu dalam memperhatikan konsiderasi pribadi |

## 2.4 Kerangka Berpikir



**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**

**Sumber:** Hartanto (2009, p. 502)

### **3. Metode Penelitian**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Menurut Creswell penelitian kualitatif merupakan proses penyelidikan memahami masalah sosial atau manusia, berdasarkan pada membangun gambaran yang kompleks, holistik, dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan terperinci informasi, dan dilakukan dalam lingkungan alami (dalam Afifuddin & Saebani, 2012, p. 58). Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh gambaran/ penjelasan tentang sesuatu hal dari responden (Efferin, Darmadji, & Tan, 2013, p. 371).

#### **3.2 Definisi Konseptual**

##### **3.2.1 Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya. Dalam penelitian ini akan melihat bagaimana kepemimpinan kontemporer yang dijalankan oleh pemimpin UD Bintang Elektronik Surabaya.

##### **3.2.2 Kepemimpinan Kontemporer**

Kepemimpinan kontemporer merupakan sosok seorang pemimpin yang mampu membimbing dan membantu proses dalam bekerja dan memberikan semangat beserta penghargaan bagi anggota-anggotanya. Menurut Hartanto (2009, p. 502) Kepemimpinan kontemporer memiliki tiga pola, yaitu:

## 1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi dan memberikan semangat kepada anggotanya agar mencapai tujuan bersama perusahaan. Dalam penelitian ini akan melihat perbedaan saran dan ide gagasan dalam perusahaan antara pemimpin UD Bintang Elektronik dengan anggotanya. Pemimpin seharusnya mampu menumbuhkan semangat di antara anggota-anggotanya dan mampu memberikan motivasi serta menjadi inspirasi bagi para karyawan.

Kepemimpinan transformasional pada UD Bintang Elektronik terdiri dari empat hal yaitu:

### a. Konsiderasi pribadi

Konsiderasi pribadi merupakan upaya untuk menumbuhkan kepercayaan diri dalam diri karyawan yang dilakukan oleh pemimpin dan bertujuan untuk memberikan arahan secara pribadi kepada karyawan dimana usaha konsiderasi pribadi yang dilakukan lebih terkait dalam hal yang tidak berkaitan secara langsung dengan pekerjaan karyawan namun lebih kepada kehidupan pribadi karyawan tersebut.

### b. Stimulasi intelektual

Stimulasi intelektual merupakan upaya yang dilakukan oleh pemimpin UD Bintang Elektronik untuk meningkatkan kemampuan intelektual karyawan, terutama yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan.

### c. Motivasi inspirasional

Motivasi inspirasional perlu untuk disampaikan pemimpin UD Bintang Elektronik kepada karyawan sebagai bentuk inspirasi.

### d. Idealisasi pengaruh

Idealisasi pengaruh merupakan usaha yang dilakukan oleh pemimpin UD Bintang Elektronik dalam memperoleh perhatian dari para karyawan melalui pengaruh yang dimiliki.

## 2. Kepemimpinan Sinergistik

Dalam kepemimpinan sinergistik dibutuhkan kerjasama yang baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Sebagai seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat anggota-anggotanya untuk menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik. Dalam kepemimpinan sinergistik dapat diteliti cara pemimpin UD Bintang Elektronik dalam mengatasi masalah yang terjadi dan dalam membangun kebersamaan.

### a. Manajemen konflik

Manajemen konflik merupakan usaha yang harus dilakukan oleh pemimpin UD Bintang Elektronik ketika terjadi konflik antar karyawan.

### b. Membangun solidaritas

Usaha yang dilakukan oleh pemimpin UD Bintang Elektronik untuk dapat meningkatkan solidaritas antar karyawan dengan cara membangun kinerja kolektif

dengan target yang juga perlu untuk dicapai secara kolektif.

#### c. Kolaborasi cerdas

Kolaborasi cerdas adalah bentuk kerja sama antar karyawan yang difasilitasi oleh pemimpin UD Bintang Elektronik dengan tujuan untuk saling mendukung rekan kerja dan mencapai tujuan pekerjaan yang ditetapkan.

### 3. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner mampu memberikan visi atau arahan ke karyawannya sehingga dapat menciptakan kerjasama yang baik dan makna dari kerjasama tersebut. Dengan adanya kemampuan dari pemimpin tersebut, perusahaan dapat menghindari permasalahan atau konflik yang akan muncul di dalam perusahaan. Kemampuan visioner ini dapat diteliti dengan melihat kemampuan pemimpin UD Bintang Elektronik dalam memberikan motivasi anggotanya. Kepemimpinan visioner memiliki tiga peran fungsi, yaitu:

#### a. Panutan Moral

Panutan moral merupakan teladan yang diberikan oleh pemimpin UD Bintang Elektronik kepada karyawan untuk menjadi contoh di tempat kerja terkait aspek kedisiplinan, kerajinan, serta niat dalam bekerja.

#### b. Pengembangan Aspirasi

Pengembangan aspirasi merupakan upaya yang dilakukan oleh pemimpin UD Bintang Elektronik untuk

mendorong karyawan agar lebih berani dalam menyalurkan aspirasi yang dimiliki demi kebaikan bersama serta kemajuan usaha.

c. Pemaknaan Kerja

Upaya pemaknaan kerja adalah upaya yang bertujuan untuk membentuk membuat karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memang memiliki kontribusi terhadap perusahaan.

### **3.3 Objek dan Subjek Penelitian**

Subjek penelitian ini adalah Daniel (*pseudoname*) yang merupakan pemimpin UD Bintang Elektronik Surabaya dan dua orang karyawan yang telah bekerja lama di perusahaan yaitu Vita dan Bagus. Kedua karyawan tersebut dipilih sebagai obyek penelitian karena keduanya merupakan karyawan yang sudah sangat lama bekerja dan ikut mengalami periode krisis yang dialami oleh UD Bintang Elektronik. Objek dari kepemimpinan ini adalah kepemimpinan kontemporer yang dilakukan oleh pemimpin UD Bintang Elektronik Surabaya.

### **3.4 Sumber Data**

#### **3.4.1 Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian yaitu sumber utama di mana sebuah data akan diperoleh (Bungin, 2009, p. 123). Sumber data primer dalam penelitian adalah wawancara kepada narasumber.

### **3.4.2 Data Sekunder**

Sumber daya sekunder diperoleh dari sumber kedua dan tidak secara langsung dari subjek penelitian (Bungin, 2009, p. 123). Data sekunder penelitian ini berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi dan *job description*.

## **3.5 Metode Pengumpulan Data**

### **3.5.1 Wawancara**

Menurut Afifuddin dan Saebani (2012), wawancara adalah sebuah proses yang bertujuan untuk memperoleh keterangan dengan cara bertanya jawab serta bertatap muka antara pewawancara dengan informan yang akan diwawancarai, dengan atau tanpa penggunaan pedoman pada saat wawancara (p. 131). Peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur sebagai metode pengumpulan data karena wawancara ini termasuk kategori wawancara mendalam sehingga informasi yang bisa di dapatkan sangat terperinci dan terstruktur dalam mengajukan pertanyaan yang ada. Wawancara akan dilakukan perusahaan UD Bintang Elektronik setelah jam kerja berakhir atau mungkin bisa saat jam istirahat yang dilakukan di luar kantor. Informan kedua dan ketiga bisa dilakukan di luar jam kantor setelah jam kerja berakhir.

## **3.6 Narasumber dan Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu menentukan sampel dengan pertimbangan tertentu yang diyakini akan memberikan

data secara maksimal (Afifuddin & Saebani, 2012, p. 66). Kriteria narasumber yang dipilih dalam penelitian ini adalah:

1. Mengikuti perkembangan UD Bintang Elektronik dalam waktu yang cukup lama
2. Memiliki pengaruh di antara para karyawan UD Bintang Elektronik

Narasumber berasal dari internal perusahaan, dimana terdapat tiga narasumber yang akan membantu dan mendukung proses penelitian ini:

1. Narasumber pertama adalah Daniel (*pseudoname*) selaku pemimpin UD Bintang Elektronik. Pemimpin UD Bintang Elektronik terpilih sebagai narasumber karena peneliti menilai bahwa pemimpin paling memahami kondisi dan perkembangan dari UD Bintang Elektronik
2. Narasumber kedua adalah Vita (*pseudoname*) selaku karyawan senior UD Bintang Elektronik. Vita merupakan salah satu dari karyawan senior UD Bintang Elektronik yang bekerja sejak awal berdirinya UD Bintang Elektronik oleh karenanya Vita dipilih sebagai salah satu narasumber
3. Narasumber ketiga adalah Bagus (*pseudoname*) selaku karyawan senior di UD Bintang Elektronik. Bagus merupakan salah satu dari karyawan senior UD Bintang Elektronik yang bekerja sejak awal berdirinya UD Bintang Elektronik oleh karenanya Bagus dipilih sebagai salah satu narasumber
- 4.

5. Narasumber keempat adalah Michelle (*pseudoname*) selaku istri pemimpin UD Bintang Elektronik.

### **3.7 Uji Keabsahan Data**

Pengujian data ini dilakukan melalui teknik triangulasi. Teknik triangulasi yang akan digunakan oleh peneliti adalah teknik triangulasi dengan sumber data yang berarti memeriksa keabsahan data informasi yang didapat melalui waktu dan alat yang berbeda sebagai pembandingan data (Afifuddin & Saebani, 2012, pp. 69). Peneliti menggunakan teknik ini agar menjaga, mempertahankan dan menguji kredibilitas data yang diterima melalui informan, dengan melakukan pengecekan beberapa data yang diperoleh dari informan.

### **3.8 Teknik Analisis Data**

#### **1. Reduksi Data**

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal yang dianggap penting dengan memfokuskan kepada hal tersebut sehingga ditemukan tema dan pola sesuai dengan data yang dibutuhkan Sugiyono (dalam Afifuddin & Saebani, 2012, p. 184). Reduksi tersebut akan menghasilkan gambaran yang jelas dalam pengumpulan dan menyeleksi data yang diperoleh seperti foto produk dan dokumen yang dianggap penting.

#### **2. Penyajian Data**

Data telah direduksi, maka langkah berikutnya adalah penyajian data dalam bentuk tabel, grafik, pictogram. Penyajian ini dapat dalam bentuk

diorganisasikan secara sistematis dalam pola hubungan sehingga mudah dipahami, tetapi lebih mudah lagi dalam bentuk teks yang bersifat naratif (Afifuddin & Saebani, 2012, p. 184).

### 3. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan yang ditemukan akan bersifat sementara dan dapat berubah jika ada bukti yang kuat dari pengumpulan data lainnya. Kesimpulan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan temuan yang baru dengan gambaran yang lebih jelas (Afifuddin & Saebani, 2012, p. 185).

## 4. Analisis dan Pembahasan

### 4.1 Gambaran Umum

#### 4.1.1 Profil Perusahaan

UD Bintang Elektronik pertama kali didirikan di Surabaya pada tahun 2004. Pemimpin sekaligus pendiri UD Bintang Elektronik adalah Daniel (*pseudoname*) dan istrinya Michelle (*pseudoname*). UD Bintang Elektronik awalnya hanya didirikan di Marina Plaza kemudian setelah berdiri selama hampir 5 tahun, perusahaan memutuskan untuk mendirikan 2 cabang baru di ITC dan Maspion Square. UD Bintang Elektronik menjual berbagai produk elektronik yang berkaitan dengan komputer seperti *notebook*, *speaker*, dan *printer*, *scanner*, dan aksesoris lainnya. Perusahaan juga bekerja sama dengan beberapa *brand notebook* seperti Fujitsu, A-Note, dan Axioo untuk memegang lisensi eksklusif. Perusahaan juga bekerja sama dengan Aztec speaker untuk menjual

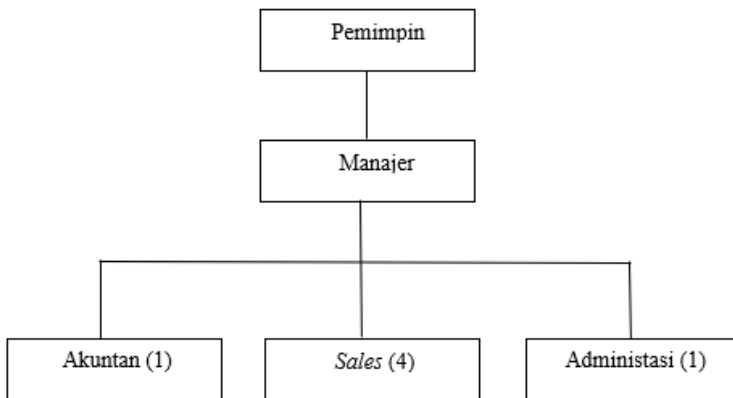
produk sebagai distributor. Perusahaan juga menawarkan jasa reparasi dan layanan *install* aplikasi untuk *notebook* serta merakit PC. Sekitar tahun 2013, beberapa *brand* yang lisensinya dipegang oleh perusahaan harus hengkang dari Indonesia. Hal ini membuat UD Bintang Elektronik kehilangan investasi mereka dan mengalami kerugian. Pasca kerugian, perusahaan terpaksa menutup semua cabangnya dan memberhentikan banyak karyawan.

Dalam masa krisis, 2 toko terpaksa ditutup yaitu toko di Marina Plaza dan ITC. Kesulitan dalam manajemen UD Bintang Elektronik adalah memberi uraian kepada karyawan untuk berbagai jenis produk yang berbeda dan selalu berubah. UD Bintang Elektronik sempat memegang lisensi beberapa produk yang saat ini sudah tidak diproduksi lagi seperti salah satunya *brand* Fujitsu. Hal ini membuat UD Bintang Elektronik harus mengalami kerugian dan berupaya mencari hak untuk lisensi eksklusif *brand* lain dan kembali memberikan pelatihan untuk karyawannya. Selain itu persoalan timbul dari fluktuasi perubahan nilai tukar mata uang IDR terhadap USD yang membuat pemimpin UD Bintang Elektronik harus kreatif dalam menentukan waktu stok barang atau penetapan harga.

Ketika mengalami persoalan dimana pemimpin harus menutup dua cabangnya, tentunya banyak karyawan yang harus juga diberhentikan. Situasi tersebut diperparah dengan kondisi kerja karyawan yang ikut menurun akibat konflik yang terjadi sehingga secara finansial UD Bintang Elektronik semakin terpuruk.

Pada kondisi tersebut, pemimpin UD Bintang Elektronik berupaya untuk mengatasi situasi dengan memberikan semangat dan motivasi kepada karyawan. Pemilik sekaligus pemimpin UD Bintang Elektronik berupaya untuk mengatasi situasi dengan mengganti model kepemimpinan yang telah diterapkan menjadi model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan kontemporer. Pemimpin berusaha meyakinkan karyawan bahwa situasi sulit yang dialami UD Bintang Elektronik akan dapat dilewati bersama-sama.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi



**Gambar 4.1.2 Struktur Organisasi**

**Keterangan nama:**

- Pemimpin : Daniel (*pseudoname*)
- Manajer : Michelle (*pseudoname*)
- Akuntan : Anna
- Sales : Bagus (*pseudoname*), Abi, Rendy, Alex
- Administrasi : Vita (*pseudoname*)

Di bawah ini adalah pembagian tugas dan tanggung jawab dalam struktur organisasi:

**a. Pemimpin**

- a. Memimpin perusahaan dalam menjalankan usahanya
- b. Memotivasi karyawan
- c. Menyusun rencana organisasi

**b. Manajer**

- a. Mengatur keuangan dalam perusahaan
- b. Mengatur masuknya produk baru dalam perusahaan

**c. Akuntan**

- a. Membuat laporan catatan keuangan

**d. Sales**

- a. Perencanaan kerja
- b. Penawaran ke perusahaan-perusahaan

**e. Administrasi**

- a. Membantu *sales* dalam membuat formulis dalam penawaran produk
- b. Mencatat keluar masuknya barang

### **4.1.3 Profil Informan**

#### **4.1.3.1 Daniel (*pseudoname*)**

Daniel adalah seorang pria kelahiran 1966 yang merupakan pemilik sekaligus pemimpin UD Bintang Elektronik Surabaya yang sudah didirikan sejak tahun 2004. Daniel merupakan lulusan SMA Santa Agnes

Surabaya dan Daniel merupakan orang kelahiran Surabaya. Daniel merintis UD Bintang Elektronik sebagai toko ritel biasa dan mencoba untuk mengembangkannya menjadi beberapa cabang. Pada awalnya produk yang dijual hanyalah produk aksesoris komputer namun berkembang menjadi banyak variasi.

#### **4.1.3.2 Michelle (*pseudoname*)**

Michelle adalah seorang wanita kelahiran 1976 yang merupakan pemilik sekaligus pemimpin UD Bintang Elektronik Surabaya yang sudah didirikan sejak tahun 2004. Michelle merupakan lulusan SMA Bonaventura Madiun dan Michelle merupakan orang kelahiran Madiun. Daniel dan Michelle sudah menikah sejak tahun 2003 dan sekarang sudah memiliki dua orang anak yang bernama Cindy dan Sherlyn. Michelle turut merintis UD Bintang Elektronik meskipun tidak bekerja sepenuh waktu seperti Daniel karena sebagai istri, Michelle memiliki peran penting dalam kegiatan rumah tangga. Meski demikian, Michelle selalu menemani di toko setiap hari setidaknya selama 4-5 jam.

#### **4.1.3.3 Bagus (*pseudoname*)**

Bagus merupakan seorang pria kelahiran 1982 yang merupakan karyawan senior di UD Bintang Elektronik. Bagus merupakan lulusan SMK 45. Bagus lulus sekolah teknik di ITATS dalam bidang komputer. Pada tahun 2017 Bagus sudah menikah dan dikaruniai seorang anak perempuan. Bagus merupakan pegawai yang bergabung dengan UD Bintang Elektronik sejak

masih baru pertama didirikan (tahun 2004) sehingga memiliki banyak pengalaman bersama Pemimpin. Bagus sempat berhenti bekerja pada 2007 selama 1 tahun karena ada urusan keluarga, namun kembali bergabung dengan UD Bintang Elektronik pada 2008.

#### **4.1.3.4 Vita** (*pseudoname*)

Vita merupakan seorang wanita dengan kelahiran 1984 yang merupakan karyawan senior di UD Bintang Elektronik. Vita merupakan lulusan SMA PGRI 28. Pada tahun 2017 Vita menikah dan saat ini sudah dikaruniai 2 orang anak perempuan. Ita juga merupakan salah satu karyawan senior yang bergabung sejak awal didirikannya UD Bintang Elektronik (sejak tahun 2004). Vita awalnya bekerja di bagian administrasi dan ketika UD Bintang Elektronik mengalami persoalan, Ita juga mulai merangkap di bagian penjualan.

## **4.2 Uji Triangulasi Data**

Untuk menguji keabsahan data yang diperoleh dari hasil wawancara maka perlu dilakukan triangulasi. Tabel 4.1 di bawah ini menunjukkan hasil triangulasi yang diperoleh dari hasil wawancara.

Tabel 4.1

| Pola Kepemimpinan Kontemporer   | Hasil Wawancara Daniel   | Hasil Wawancara Michelle  | Hasil Wawancara Bagus  | Hasil Wawancara Vita   | Hasil Analisis  | Keterangan   |
|---|--|---|--|--|---|--------------|
| <b>Kepemimpinan Transformasional</b>  |  |   |  |  |   |              |
| <b>Konsiderasi Pribadi</b>  |  |   |  |  |   |              |
| Bagaimana cara anda melakukan kegiatan <i>mentoring</i> kepada karyawan?        | Kegiatan <i>mentoring</i> dilakukan sebatas untuk urusan pekerjaan dan bukan hal-hal di luar pekerjaan   | <i>Mentoring</i> dilakukan dengan pemberian arahan terhadap karyawan, khususnya                                 | Kegiatan <i>mentoring</i> dilakukan untuk mendidik karyawan dengan cara diskusi              | Kegiatan <i>mentoring</i> oleh pemimpin dalam bimbingan sebatas urusan pekerjaan   | Kegiatan <i>mentoring</i> yang dilakukan tidak tergolong sebagai konsiderasi pribadi karena masih terkait urusan pekerjaan  | <i>Valid</i> |
| Apakah anda pernah memberikan konsultasi secara pribadi kepada karyawan?        | Konsultasi yang diberikan terbatas pada urusan pekerjaan, pemimpin menghindari terlibat terhadap urusan pribadi karyawan kecuali urusan yang sangat mendesak | Pemimpin tidak ikut campur atas urusan kehidupan pribadi karyawan   | Pemimpin memang memberikan konsultasi dengan jalan <i>sharing</i> namun sebatas urusan kerja | Konsultasi diberikan oleh pemimpin dalam bentuk nasihat untuk urusan pekerjaan   | Konsultasi pribadi terhadap karyawan atas urusan pekerjaan dan bukan urusan pribadi   | <i>Valid</i> |
| <b>Stimulasi Intelektual</b>  |  |   |  |  |   |              |
| Kegiatan pelatihan/ <i>training</i> apa yang anda berikan kepada karyawan?      | Kegiatan <i>training</i> dilakukan khususnya apabila ada produk baru dan juga <i>training</i> untuk bagian penjualan   | Kegiatan <i>training</i> diberikan pada saat tertentu untuk melatih kemampuan karyawan terkait produk dan cara  | Kegiatan <i>training</i> yang dilakukan berfokus pada pengetahuan produk                     | Kegiatan <i>training</i> yang diberikan berfokus pada <i>product training</i>  | Kegiatan <i>training</i> dilakukan secara berkala untuk melatih dan menambah pengetahuan karyawan terkait produk  | <i>Valid</i> |
|   |  | mendapatkan pembeli   |  |  |   |              |
| Bagaimana anda membuat materi dalam program pelatihan yang anda berikan?        | Materi pelatihan yang ada khususnya terkait produk sehingga dapat diambil dari brosur yang disediakan oleh <i>vendor</i>                                     | Pemimpin memberikan pelatihan untuk karyawan yang belum menguasai produk berdasar selebaran dan dari tutur kata | Materi pelatihan diberikan dari brosur produk  | Materi pelatihan diberikan dari brosur produk dan arahan pribadi   | Materi pelatihan produk diberikan berdasarkan pedoman brosur produk yang disediakan oleh <i>vendor</i>  | <i>Valid</i> |
| Bagaimana anda mengarahkan karyawan dalam melakukan pekerjaan?                  | Arahan terhadap karyawan dapat dilakukan langsung pada saat bekerja maupun saat diskusi berdua   | Seringkali pengarahan dilakukan secara langsung di tengah pekerjaan   | Arahan sering diberikan kepada karyawan saat karyawan bingung waktu bekerja                  | Arahan diberikan biasanya secara langsung atau saat karyawan berdua dengan pemimpin  | Arahan terhadap karyawan dilakukan baik secara langsung di tengah pekerjaan maupun ketika berdua dengan karyawan  | <i>Valid</i> |
| <b>Motivasi Inspirasional</b>   |  |   |  |  |   |              |
| Bagaimana cara anda memberikan inspirasi kepada karyawan?                       | Inspirasi diberikan dengan cara menjadi teladan di tempat kerja dan karyawan diajak berdiskusi   | Sering mengajak karyawan ngobrol dan berdiskusi   | Pemimpin menjadi contoh di tempat kerja dan juga sering memberikan arahan kepada karyawan    | Inspirasi diberikan melalui teladan  | Inspirasi diberikan dengan cara menjadi teladan dan pemberian pengarahan baik secara pribadi maupun kelompok  | <i>Valid</i> |
| Bagaimana anda memberikan semangat kepada karyawan yang mengalami <i>down</i> ? | Memberikan nasihat yang biasanya dikaitkan dengan kinerja karyawan dan tujuan dari bekerja itu sendiri   | Memberikan nasihat dan arahan serta mengingatkan akan target yang masih harus tercapai                          | Pemimpin terus menggenjot semangat karyawan melalui target yang telah ditetapkan             | Saat sedang <i>down</i> pemimpin kembali mengingatkan karyawan akan target yang masih harus dicapai agar karyawan kembali semangat | Untuk kembali meningkatkan semangat karyawan yang sedang <i>down</i> maka pemimpin mengingatkan karyawan akan target serta tujuan bekerja yaitu untuk membuat keluarga karyawan sejahtera | <i>Valid</i> |

| Idealisasi Pengaruh   |   |   |   |  |  |              |
|---|---|---|---|--|--|--------------|
| Bagaimana cara anda menanamkan pengaruh anda kepada karyawan?                                       | Memberikan contoh bagaimana harus bekerja dan bersikap  | Pemimpin tidak hanya menyuruh karyawan untuk bisa melakukan banyak hal namun juga memberikan contoh terlebih dahulu | Pemimpin menjadi contoh dalam segala aspek pekerjaan  | Pemimpin selalu terlebih dahulu menjadi contoh terhadap karyawan                                   | Pemimpin menjadi contoh dalam bekerja dan sikap dalam kegiatan sehari-hari   |              |
| Bagaimana membuat karyawan memahami apa yang anda ingin sampaikan mengenai diri mereka?             | Pemimpin memberikan diri terbuka terhadap apapun saran dan keluhan yang ingin disampaikan oleh karyawan   | Pemimpin terbuka terhadap saran dan keluhan dari karyawan   | Pemimpin menanyakan kepada karyawan apabila ada sesuatu yang ingin diutarakan   | Pemimpin biasanya mencari tahu apakah karyawan memiliki sesuatu yang ingin disampaikan             | Pemimpin memberikan diri terbuka terhadap apapun saran dan keluhan yang ingin disampaikan oleh karyawan  | <i>Valid</i> |
| Kepemimpinan Sinergistik  |   |   |   |  |  |              |
| Manajemen Konflik   |   |   |   |  |  |              |
| Masalah apa yang umum terjadi di perusahaan?  | Secara umum tidak ada konflik atau masalah besar yang terjadi, kecuali percekocokan akibat iri hati karena rekan kerja dipandang lebih berhasil | Jarang terjadi persoalan di tempat kerja terkait konflik antar karyawan   | Masalah yang terjadi pada umumnya terkait penjualan yang tidak mencapai target dan jarang terjadi konflik antar karyawan                | Jarang terjadi masalah di tempat kerja   | Masalah yang terjadi di tempat kerja pada umumnya terkait target penjualan yang tidak tercapai dan jarang terjadi konflik antar karyawan             | <i>Valid</i> |
| Bagaimana cara anda mengatasi konflik yang terjadi dalam perusahaan?                                | Mengingatkan karyawan akan adanya target bersama yang harus dicapai dan pentingnya kerja sama   | Target bersama ditetapkan dan dengan nilai yang lebih tinggi dari target pribadi                                    | Pemimpin selalu mengingatkan karyawan akan adanya target bersama  | Pemimpin selalu mengingatkan karyawan untuk memprioritaskan pekerjaan dengan adanya target bersama | Pemimpin menggunakan target kelompok sebagai upaya untuk mengatasi apabila terjadi konflik   | <i>Valid</i> |
| Membangun Solidaritas   |   |   |   |  |  |              |
| Bagaimana cara anda membangun kerja sama antara karyawan?   | Menetapkan target kelompok dengan nilai target yang jauh lebih besar dari target individu   | Penetapan target kelompok dengan nilai komisi yang lebih besar daripada target individu                             | Adanya target kelompok yang harus dikejar untuk memperoleh komisi dengan nilai lebih tinggi   | Pemimpin menetapkan target bersama   | Menetapkan target kelompok dengan nilai target yang jauh lebih besar dari target individu dan nilai komisi yang lebih besar daripada target individu | <i>Valid</i> |
| Kegiatan apa yang anda ciptakan untuk mendekatkan hubungan antar karyawan?                          | Mengobrol di waktu senggang atau sepulang kerja   | Adanya kegiatan rekreasi bersama  | Makan siang bersama   | Sering ngobrol bersama dan makan siang   | Adanya waktu yang dilibatkan pemimpin bersama-sama dengan karyawan   | <i>Valid</i> |
| Kolaborasi Cerdas   |   |   |   |  |  |              |
| Bagaimana cara anda untuk membuat UD Bintang Elektronik memiliki partner usaha atau lisensi produk? | Saat ini usaha ini masih belum dapat dilakukan karena perusahaan masih dalam tahap memperbesar cakupan penjualan                                | Belum melangkah hingga tahap <i>partnership</i> atau memperoleh lisensi karena memerlukan modal yang besar          | Saat ini perusahaan lebih berfokus kepada pencapaian target penjualan yang ditetapkan   | Kurang memahami langkah yang dilakukan oleh pemimpin   | UD Bintang Elektronik belum melakukan upaya <i>partnership</i> atau memegang lisensi produk karena memerlukan modal besar                            | <i>Valid</i> |
| Usaha apa yang dilakukan agar karyawan dapat membentuk kolaborasi?                                  | Mengarahkan karyawan agar saling bertukar informasi mengenai pembeli dan saling membantu agar melakukan <i>follow up</i> terhadap pembeli       | Karyawan biasanya diarahkan agar saling menolong ketika ada pembeli yang datang                                     | Saling membantu meyakinkan pembeli yang datang dan juga bertukar informasi mengenai pembeli terutama dari penjualan terhadap perusahaan | Saling bantu meyakinkan dan merayu pembeli yang datang   | Pemimpin mengarahkan karyawan agar saling bertukar informasi mengenai pembeli dan saling membantu agar melakukan <i>follow up</i> terhadap pembeli   | <i>Valid</i> |
| Kepemimpinan Visioner   |   |   |   |  |  |              |
| Panutan Moral   |   |   |   |  |  |              |

|   |  |   |  |   |   |              |
|---|--|---|--|---|---|--------------|
| Apakah anda dianggap sebagai sosok yang dijadikan panutan oleh karyawan?                                      | Pemimpin selalu berusaha untuk menjadi teladan dengan melakukan semua hal yang diharapkan dari karyawannya       | Pemimpin dapat dianggap sebagai teladan karena selalu berusaha untuk mencontohkan apa yang dituntut dari karyawan   | Pemimpin merupakan teladan yang baik karena tidak hanya menyuruh karyawan untuk disiplin namun pemimpin juga memberikan contoh | Pemimpin dianggap sebagai sosok yang selalu memberikan teladan bagi karyawan  | Pemimpin memberikan teladan dengan cara terlebih dahulu melakukan apa yang dituntut dari karyawannya  | <i>Valid</i> |
| Menurut anda, apa saja kekurangan diri anda yang harus dibenahi agar karyawan dapat semakin menghormati anda? | Kurang mampu menjaga emosi terutama ketika karyawan tidak mencapai target  | Pemimpin masih sering emosi terhadap karyawan yang dianggap kurang cepat memahami maksud pemimpin   | Kadang pemimpin mengalami perubahan <i>mood</i> sehingga marah terhadap karyawan dan melontarkan makian                        | Pemimpin agak labil sehingga terkadang marah tanpa alasan kepada karyawan   | Kekurangan utama dari pemimpin adalah terkait kondisi emosi yang labil  | <i>Valid</i> |
| <b>Pengembangan Aspirasi</b>  |  |   |  |   |   |              |
| Bagaimana cara karyawan anda menyarankan aspirasi yang dimiliki?  | Menerima usulan dari karyawan apabila ada masukan yang dapat dipertanggungjawabkan.                              | Pemimpin tetap memberikan arahan kepada karyawan, akan tetapi tetap terbuka apabila ada usulan bagi kepentingan bersama   | Biasanya karyawan dapat langsung menyampaikan apabila ada sesuatu yang ingin disampaikan                                       | Memberikan saran kepada pemimpin terutama yang diterima dari pembeli karena terkadang pembeli yang memberikan saran melalui karyawan. | Pengembangan aspirasi dilakukan dengan menerima dan menanggapi usulan yang muncul dari karyawan dan atau pembeli yang disampaikan melalui karyawan. | <i>Valid</i> |
| Apakah anda menghargai aspirasi karyawan?   | Pemimpin bersedia mendengarkan apapun masukan dari karyawan  | Pemimpin selalu menggali apabila ada sesuatu yang perlu disampaikan oleh karyawan   | Karyawan bebas dalam menyampaikan masukan kepada pemimpin  | Pemimpin selalu terbuka akan saran dari karyawan  | Pemimpin selalu menghargai aspirasi yang diberikan karyawan dan bersifat terbuka apabila ada aspirasi yang masuk                                    | <i>Valid</i> |
| <b>Pemaknaan Kerja</b>  |  |   |  |   |   |              |
| Bagaimana cara anda membuat karyawan menemukan makna dalam pekerjaan yang dilakukan?                          | Dengan cara mengingatkan karyawan akan kehidupan yang lebih baik apabila karyawan terus berusaha dengan maksimal | Selalu mengarahkan karyawan terhadap realita bahwa pekerjaan yang dilakukan akan berdampak terhadap kondisi keuangan dan kondisi terhadap kehidupan keluarga karyawan | Pemimpin memberikan semangat karena pekerjaan yang dilakukan karyawan akan berdampak terhadap kesejahteraan keluarga karyawan  | Memberikan nasihat yang mengarahkan karyawan agar giat bekerja demi kebaikan diri sendiri   | Makna pekerjaan timbul akibat pemahaman akan kehidupan keluarga dan kehidupan pribadi karyawan yang perlu untuk terus ditingkatkan                  | <i>Valid</i> |
| Bagaimana cara anda membangun kepercayaan diri karyawan anda?   | Memberikan pengertian dan semangat yang diarahkan kepada tujuan bekerja  | Melalui pemberian nasihat baik secara pribadi maupun bersama saat sedang bekerja  | Dengan nasihat dan arahan secara terus menerus   | Pemimpin terus memberikan semangat dan motivasi kepada karyawan   | Memberikan pengertian dan semangat bekerja dengan alasan kebutuhan dan kesejahteraan hidup  | <i>Valid</i> |

## 4.3 Analisis Pola Kepemimpinan Kontemporer

### 4.3.1 Kepemimpinan Transformasional

#### 4.3.1.1 Konsiderasi Pribadi

Terkait konsiderasi pribadi, yang merupakan salah satu ciri dari kepemimpinan transformasional, di UD Bintang Elektronik tidak didapati adanya bentuk konsiderasi pribadi yang dilakukan oleh pemilik terhadap karyawan.

“*Gini kalo di tempat kerja kita ngobrol kita bahas kerjaan kalo kamu mau cerita juga gakpapa yang penting jaga jarak itu maksudnya gini jangan diikut-ikutkan sama hidupmu kalo kamu ada urusan yang penting misalnya berantem sama istri nah itu jangan kita dibawa-bawa gitu kan itu urusanmu kamu harus bisa urusin itu sendiri kayak gitu lo misalnya orang tuanya saket ya kita cukup tau aja kalo kita memang mau bantu ya kita bantu nah kalo misalnya kabar ini kan pernah ya ada si apa Joko ini kan karyawannya pernah.. ada karyawannya shushu ini namanya Joko terus sekarang udah keluar Joko ini dulu pernah sakit orang tuanya ya karena itu dia keluar karna dia harus pulang ke desa ya udah shushu sama ai kasih pesangon lebih dikit buat sumbangan uang ibunya yang sakit itu nah gitu aja jadi nggak ada yang namanya utang”*

Kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa pemimpin cenderung menghindari adanya keterlibatan secara pribadi antara pemimpin dan karyawan. Hal ini disebabkan karena pemimpin memiliki anggapan bahwa keterlibatan dengan karyawan di luar masalah pekerjaan justru akan menimbulkan persoalan. Pemimpin juga menyebutkan bahwa keterlibatan pemimpin dengan

karyawan diluar masalah pekerjaan juga menimbulkan potensi karyawan mengajukan utang dan pemimpin berusaha menghindari hal tersebut. Meskipun pemimpin berusaha menjaga jarak dengan karyawan, akan tetapi pemimpin tetap menanggapi cerita karyawan tentang kehidupan pribadinya apabila dianggap cerita tersebut bukan merupakan cerita mengenai persoalan yang bersifat sangat pribadi.

#### **4.3.1.2 Stimulasi Intelektual**

Stimulasi intelektual dilakukan dalam bentuk peningkatan pengetahuan dan keahlian karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Secara umum stimulasi intelektual dilakukan dengan pelatihan. Tujuan dari kegiatan stimulasi intelektual adalah memberikan wawasan kepada karyawan dan membangkitkan kreativitas. Program *training* diberikan utamanya untuk mengasah pengetahuan karyawan terkait produk yang dijual.

*“biasanya sih shushu yang langsung update kalau memang ada pemberitahuan dari.. kayak misalnya.. dari Asus misalnya mau ngomong disuruh training gitu ya shushu yang datang.. nah sekarang shushu ini kan ga ada teknisi yaa.. jadi yaa.. paling trainingnya ya sekedar kertas itu yang isinya pelatihan itu materi pelatihan dikasih sama karyawan gitu suruh baca sendiri dan kalau ga ngerti suruh tanya gitu lah..”<sup>6</sup>*

<sup>6</sup> Daniel, wawancara, Rabu, 25 Desember 2019 pukul 19.45, Kedai 27 Maspion Square

“*yaa.. gini kita kan yang penting kita kan tau tau aja info tentang produk.. biasanya kan orang-orang yang beli itu kan juga ga nanyak sampai gimana yang penting juga kita udah tau spesifikasinya.. biasanya pembeli cuman nanya mana yang lebih bagus gitu aja.. yaa kita jawab aja mana yang lebih bagus gitu..*”<sup>7</sup>

Upaya stimulasi intelektual melalui pelatihan produk bertujuan agar karyawan lebih memahami produk yang dijual dan mampu meyakinkan serta menarik pembeli. Hal ini diungkapkan oleh istri pemimpin Michelle dalam kutipan wawancara berikut.

“*biasanya ya lewat pelatihan produk supaya karyawan itu paham apa yang dijual dan supaya bisa meyakinkan pembeli*”<sup>8</sup>.

Upaya stimulasi intelektual ini dipahami oleh karyawan. Karyawan mengerti bahwa tujuan dari kegiatan pelatihan adalah untuk memberikan wawasan dan meningkatkan pengetahuan karyawan terkait apa yang dijual. Selain itu tujuan dari stimulasi intelektual dilakukan dengan tujuan untuk menjalin hubungan yang lebih baik dengan pembeli.

“*pengertian atau coaching atau training terhadap merek-merek atau produk yang kami akan pasarkan.. kan kita disini berfokus dipenjualan dengan customer jadi kami diberikan arahan bagaimana kita mencari, menggait customer dengan cara yang menarik dan selalu bisa ee..*

<sup>7</sup> Daniel, wawancara, Rabu, 25 Desember 2019 pukul 19.45, Kedai 27 Maspion Square

<sup>8</sup> Michelle, wawancara, Senin, 30 Desember 2019 pukul 14.35, Rumah Pemimpin

membuat konsumen itu membeli barang yang kita pasarkan<sup>9</sup>”

Kutipan wawancara dengan karyawan senior menegaskan bahwa karyawan sadar bahwa kegiatan pelatihan yang dikhususkan pada pelatihan produk membuat karyawan memiliki bekal pengetahuan yang cukup untuk meyakinkan dan menarik minat pembeli.

#### 4.3.1.3 Motivasi Inspirasional

Bentuk motivasi inspirasional yang sering dilakukan di UD Bintang Elektronik diberikan melalui berbagai bentuk pengarahan yang dilakukan baik secara pribadi untuk mendengarkan keluh kesah dan diskusi pribadi maupun secara berkelompok.

“*yaa itu.. diomongi baik-baik.. jadi dikasih nasehat selama ini ya.. semua itu dibatasi dengan ngomong-ngomong aja.. jarang lah sampai dikerasin karyawan itu.. apa lagi kan mereka itu juga kan.. misalnya kayak sales mereka juga ga dapet uang kok kalau mereka ga kerja.. jadi ya kalau mereka ga kerja ga dapet uang ya mereka mau ga mau kan harus kerja.. jadi shushu ya cuman sebatas ingetin aja ayo targetmu belum tercapai nanti komisimu ga keluar lo.. ya udah kan gitu aja..*<sup>10</sup>”

Selain dipacu melalui arahan pribadi, karyawan juga diberikan motivasi melalui *bonus* yang akan diterima apabila kinerja karyawan bagus. Hal ini diungkapkan oleh istri pemimpin dan tertuang melalui kutipan wawancara

<sup>9</sup> Bagus, wawancara, Rabu 25 Desember 2019 pukul 20.30, Kedai 27 Maspion Square

<sup>10</sup> Daniel, wawancara, Rabu, 25 Desember 2019 pukul 19.45, Kedai 27 Maspion Square

berikut. “*ee.. kalau motivasi ke karyawan yaitu kalau ai itu saya kasih itu ee.. ingatkan kembali seumpama e ee.. tokonya rame ee.. saya kasih bonus.. saya kasih bonus tambahan gitu ya..lagian kan karyawan juga dikasih motivasi lewat kegiatan pelatihan<sup>11</sup>”*

Dalam hal ini bonus yang diberikan bertindak sebagai penyemangat karyawan dan menjadi motivasi kerja tambahan serta pendorong agar karyawan bekerja lebih semangat. Hal ini terbukti dapat dipahami oleh karyawan UD Bintang Elektronik

“*kalau kami sih.. kami selalu di.. ee.. diingatkan terus bahwa kami itu bekerja itu untuk kepentingan bersama.. kami bekerja untuk menafkahi keluarga kami juga..dan<sup>12</sup>”*

“*: Iya jadi saya itu mengejar target jadi target yang paling rendah kalau saya sudah mengejar target itu sudah melewati target itu saya akan mengejar target yang lebih tinggi lagi jadi supaya bisa mendapatkan banyak uang banyak bonus kayak gitu.. hahaha<sup>13</sup>”*

“*ya.. kita diingatkan.. kalau kita itu ada target dan komisi, sebenarnya kalau kita malas kerja kan kita ga punya duit terus kita kalau mau beli apa-apa kan jadi susah.. ga mungkin kan kita hutang.. jadi harus kerja.. terus.. biar dapet uanglah.. terus diingatkan.. kalau kita punya target.. dapat bonus juga gitu<sup>14</sup>..”*

<sup>11</sup> Michelle, wawancara, Senin, 30 Desember 2019 pukul 14.35, Rumah Pemilik

<sup>12</sup> Bagus, wawancara, Rabu 25 Desember 2019 pukul 20.30, Kedai 27 Maspion Square

<sup>13</sup> Bagus, wawancara, Selasa 31 Maret 2020 pukul 19.58, Jl. Pogot Palm Regency

<sup>14</sup> Vita, wawancara, Sabtu 28 Desember 2019 pukul 17.02, Maspion Square

Dari kutipan wawancara dengan kedua karyawan, dapat dilihat bahwa karyawan merasa termotivasi oleh adanya penetapan target yang diberikan oleh pemimpin. Karyawan merasa bahwa metode yang diterapkan oleh atasan untuk memberikan motivasi dan inspirasi dapat dimengerti karena semuanya selalu berkaitan dengan kehidupan pribadi karyawan.

#### 4.3.1.4 Idealisasi Pengaruh

Idealisasi pengaruh dilakukan dengan cara menjadi teladan di tempat kerja akan apa yang diharapkan dari karyawan. Pemimpin dan istri berupaya untuk sedapat mungkin menjadi teladan di tempat kerja dengan ikut mematuhi peraturan atau kebiasaan yang diterapkan di tempat kerja.

“oo.. pertama kita harus kasih contoh yaa.. kalau misalnya kita bilang *ga* boleh pakai *hape* di tempat kerja ya kita juga *ga* boleh pake *hape* di tempat kerja..<sup>15</sup>”

“yaa.. intinya kasih contoh *lah*.. kalau kita suruh karyawan *sales* ya kita juga *nyales kayak gitu*.. kalau kita nyuruh karyawan rajin ya kita juga rajin.. kalau kita nyuruh karyawan *ga* boleh terlambat ya kita juga *ga* boleh terlambat kayak *gitu*.. yaa disiplin kasih contoh *lah* sama karyawannya..<sup>16</sup>”

<sup>15</sup> Daniel, wawancara, Rabu, 25 Desember 2019 pukul 19.45, Kedai 27 Maspion Square

<sup>16</sup> Daniel, wawancara, Rabu, 25 Desember 2019 pukul 19.45, Kedai 27 Maspion Square

Bentuk upaya ini juga didukung dan dilakukan oleh istri pemimpin agar karyawan mendapat contoh dan teladan yang tepat.

“oo.. cara memimpinya yaa.. kita memberi contoh ke karyawan apa yang saya terapkan di.. karyawan saya sama shushu terapkan juga.. kayak contohnya itu ee.. kalau masuk tidak boleh terlambat, terus kalau pulang itu seumpama pulang kerja jam sembilan ya harus jam sembilan *ga* boleh lebih *ga* boleh kurang harus sabar hadapi karyawan *ga* marah-marah.. *ajari* karyawan dengan sabar.. tapi harus tegas juga.. tapi *kan ai kan* ada anak jadi *ai* itu tidak bisa terus ke toko jadi yang lebih di toko itu *shushunya*, jadi *shushu* yang lebih memberi contoh ke karyawannya itu<sup>17</sup>”

Upaya untuk memberikan teladan yang dilakukan oleh pasangan suami istri tersebut juga telah dipahami dengan baik oleh karyawannya. Hal tersebut nampak dari kutipan wawancara berikut

“ya kita *tu*.. diajarkan tidak boleh main *hape*, tidak boleh telat, ikut bekerja jadi *sales*, terus kita harus bertanggung jawab kalau kita ada salah kita harus mengakui kalau kita itu salah.. harus jujur..<sup>18</sup>”

Dalam hal ini idealisasi pengaruh di UD Bintang Elektronik ditekankan melalui contoh dan teladan yang diberikan langsung oleh pasangan suami istri pemimpin agar karyawan tidak merasa bahwa pemimpin hanya mampu memberikan perintah atau menetapkan

<sup>17</sup> Michelle, wawancara, Senin, 30 Desember 2019 pukul 14.35, Rumah Pemimpin

<sup>18</sup> Vita, wawancara, Sabtu 28 Desember 2019 pukul 17.02, Maspion Square

aturan tanpa bersedia untuk mengikuti peraturan tersebut. Karyawan juga merasa ikut didampingi ketika pemimpin turut serta berperan dalam membantu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Hal ini juga termasuk dalam upaya idealisasi pengaruh yang dilakukan oleh pemimpin. “Kalau untuk mencapai visi dan misi dari bapak biasanya *sih* bapak selalu mengingatkan kami bahwa visi dan misi yang sudah ada atau yang sudah dibuat itu sangat penting jadi ee.. sehingga pada saat kami melakukan kesalahan kami selalu diingatkan visi dan misimu itu yang harus diterapkan. Yang diterapkan itu seperti apa.. jadi lebih baik mengikuti apa yang sudah ada *kan* juga itu anggapan visi dan misi itu arahan dari atasan untuk karyawan *gitu*<sup>19</sup>”

Dalam hal ini dapat diketahui bahwa dalam melakukan idealisasi pengaruh, pemimpin berusaha untuk mengkomunikasikan visi dan misi yang dimiliki kepada karyawan.

## **4.3.2 Kepemimpinan Sinergistik**

### **4.3.2.1 Manajemen Konflik**

Di UD Bintang Elektronik, konflik tidak sering terjadi. Pada dasarnya tidak ada konflik yang berarti yang pernah terjadi di UD Bintang Elektronik antar karyawan. Persoalan utama terkait konflik biasanya timbul akibat adanya perasaan iri hati akibat kesuksesan

<sup>19</sup> Bagus, wawancara, Selasa 31 Maret 2020 pukul 19.58, Jl. Pogot Palm Regency

dari rekan kerja. Ketika suatu karyawan memperoleh atau mencapai target maka hal tersebut dapat menimbulkan rasa tidak senang atau iri hati, oleh karenanya pemimpin mengatasinya dengan jalan menetapkan target kelompok dimana target tersebut dapat dicapai apabila tiap karyawan saling bekerja sama dan juga peduli akan rekan kerjanya.

“kerjasama antar karyawan *shushu* biasanya pakai target jadi di toko ini *shushu* pakainya target bersama bukan target individual jadi kalau target tokonya tercapai komisinya dibagi-bagi.. tentu memang ada target individu orang yang paling banyak mencapai target terutama *sales* pasti dapetnya agak lebih banyak.. tapi ada target juga kelompok *gitu lo..* meskipun misalnya kayak *gini..* bagian *admin* kayak *gimana* dia *kan..* dia *kan cuman* bisanya kebantu jual waktu ada pembeli datang, kalau *ga* ada pembeli datang kayak *gimana* dia menjualnya.. *ga* bisa *kan..* yaa *mangkanya* targetnya target kelompok.. kalau target tokonya tercapai semua orang akan dapat komisi sesuai target toko.. tapi kalau *sales* ada target individu lagi.. jadi caranya membangun kerjasama ya itu dengan target kelompok.. tapi biar adil *sales* yang sudah berhasil mencapai target lebih di kasih komisi juga lebih kayak *gitu..* biar *ga* berantem..<sup>20</sup>”

<sup>20</sup> Daniel, wawancara, Rabu, 25 Desember 2019 pukul 19.45, Kedai 27 Maspion Square

Istri pemimpin juga menyatakan bahwa persoalan yang menimbulkan konflik dimulai dari adanya iri hati dan untuk itu istri juga turut mengingatkan karyawan bahwa setiap karyawan memiliki tujuan yang sama dan target yang perlu dicapai adalah target kelompok.

*“oo kalo biasanya jarang si ada pertengakaran. Palingan masalahnya ada yang suka iri kalau temenya berhasil capai target duluan. Makanya biasanya shushu sama ai ingatin kalau mereka ini kerja dengan tujuan yang sama dan sama-sama mau capai target kelompok bukan target pribadi<sup>21</sup>”*

Dalam hal ini UD Bintang Elektronik melakukan manajemen konflik dengan cara mengingatkan karyawan akan adanya target bersama sehingga antar karyawan tidak perlu saling iri hati akan keberhasilan temannya. Karyawan turut memahami bahwa percuma saja karyawan memaksakan untuk meningkatkan pencapaian pribadi, karena ketika rekan kerjanya tidak mencapai target maka target toko juga akan sulit tercapai. Oleh karena itu sebisa mungkin karyawan tidak perlu saling merasa iri akan keberhasilan rekannya.

*“biasa kalau misalnya ee.. kalau masalah internal sih biasanya cuman terjadi miskomunikasi tapi dengan ee.. masalah itu kami bisa ee.. mengatasinya secara internal<sup>22</sup>”*

*“ya.. gimana ya.. kalau namanya punya temen*

<sup>21</sup> Michelle, wawancara, Senin, 30 Desember 2019 pukul 14.35, Rumah Pemimpin

<sup>22</sup> Bagus, wawancara, Rabu 25 Desember 2019 pukul 20.30, Kedai 27 Maspion Square

dikerjaan punya pasti ada masalah, salah paham gitu..<sup>23</sup>”

“ya kita itu dibagi dalam kelompok untuk penjualan jadi tidak target individu tapi juga target kelompok.. jadi ada komisi kelompok dan komisi individual..<sup>24</sup>”

Melalui kutipan wawancara dengan karyawan, diketahui bahwa konflik internal timbul akibat kesalahpahaman dan miskomunikasi antar karyawan namun hal tersebut tidak sampai menimbulkan persoalan bermakna. Dan untuk mengatasi persoalan, UD Bintang Elektronik selalu mengatasinya dengan mengalah satu sama lain serta fokus pada target kelompok yang masih harus dicapai.

#### **4.3.2.2 Membangun Solidaritas**

Seperti halnya dengan upaya untuk manajemen konflik, UD Bintang Elektronik mengupayakan untuk membangun solidaritas melalui kerja sama tim dengan pencapaian target kelompok. Saling membantu antar karyawan saling menolong untuk memenuhi target, khususnya penjualan merupakan bentuk solidaritas yang dilakukan diantara karyawan toko. Karyawan akan belajar untuk peduli pada rekan kerjanya terutama pada yang belum mencapai target. Hal ini disebabkan karena pemimpin membuat target kelompok dan memberikan upah yang lebih besar dalam bentuk komisi ketika target kelompok tersebut tercapai.

<sup>23</sup> Vita, wawancara, Sabtu 28 Desember 2019 pukul 17.02, *Maspion Square*

<sup>24</sup> Vita, wawancara, Sabtu 28 Desember 2019 pukul 17.02, *Maspion Square*

Disamping itu, upaya untuk membangun solidaritas dilakukan dengan acara kebersamaan, khususnya saat makan siang bersama.

“kalau hubungan karyawan biar *dekat* biasanya makan *bareng*, makan siang *bareng*.. soalnya kalau disuruh rekreasi bersama *waduh* ini uangnya sudah *ga* ada kalau dulu-dulu waktu masih *rame* kita masih bisa *lah sisihkan* dana buat *bikin* kita liburan biasanya..<sup>25</sup>”

“.. kalau sekarang ini ya keadaan ekonominya *agak lesu*.. yaa.. *cuman* kita *ajak* nonton aja jadi setelah nonton ya kita *ajak* makan sama-sama.. jadi *kan* antara karyawan sama kita *kan* lebih dekat soalnya *kan* kita *ajak bareng-bareng* makan.. terus ngomong-ngomong *gitu* caranya *gimana* supaya tokonya bisa dimajukan lagi..<sup>26</sup>”

“*ya diingatkan to supaya tetep nolong temennya* yang belum capai target. *Soalnya*, percuma *kalau* target pribadi *kesampaian*, tapi target toko *ngga kena*, ya komisi juga kecil aja yang diterima. Jadi harus saling bantu sama temennya. *Gabisa cuek* yang penting dirinya udah capai target<sup>27</sup>”

Dalam hal ini pemimpin UD Bintang Elektronik menyadari bahwa solidaritas antar karyawan dapat dibangun apabila terdapat kedekatan antar karyawan. Oleh karena itu acara bersama yang sederhana seperti makan siang akan membantu membentuk keakraban. Selain itu, dengan strategi penetapan komisi yang

<sup>25</sup> Daniel, wawancara, Rabu, 25 Desember 2019 pukul 19.45, Kedai 27 Maspion Square

<sup>26</sup> Michelle, wawancara, Senin, 30 Desember 2019 pukul 14.35, Rumah Pemimpin

<sup>27</sup> Michelle, wawancara, Senin, 30 Desember 2019 pukul 14.35, Rumah Pemimpin

diterima berdasar target kelompok atau target toko akan jauh melampaui komisi yang diterima berdasar pencapaian target pribadi, juga akan turut membuat karyawan berusaha membantu rekannya.

“biasa kalau kita kerjasama antar karyawan itu kan kita kan dibagi dalam ee.. untuk penjualan itu kan ada dalam beberapa tim nah dalam beberapa tim itu kan ada juga.. ee.. masalah ee.. fee.. fee dari tim itu sendiri.. bahwa kalau mencukupi target juga kan akan menambah penghasilan komisi kami dan kami juga itu mendapatkan komisi pribadi juga.. jadi kami mendapatkan dua komisi komisi pribadi dan komisi tim.. jadi di dalam tim itu kami membagi tugas.. supaya.. target yang diberikan itu tercapai.. sehingga kami memperoleh komisi yang banyak..<sup>28</sup>“

“iya.. kalau.. ee.. cara membangun.. ee.. kerjasama tim yang dilakukan oleh *shushu* itu.. seperti contoh pada saat jam makan siang itu kami biasa sering.. ee.. makan bersama.. ataupun pada satu bulan sekali itu kami pasti jalan bersama untuk makan bersama jadi itu *kan* membangun hubungan antar karyawan.. sehingga karyawan itu ee.. merasa nyaman dengan karyawan yang lain.. sehingga tidak membuat permusuhan atau pertikaian antara karyawan..<sup>29</sup>”

<sup>28</sup> Bagus, wawancara, Rabu 25 Desember 2019 pukul 20.30, Kedai 27 Maspion Square

<sup>29</sup> Bagus, wawancara, Rabu 25 Desember 2019 pukul 20.30, Kedai 27 Maspion Square

Karyawan juga memahami bahwa target kelompok dan target individu akan berguna untuk membentuk kerjasama dan solidaritas. Disamping itu, karyawan beranggapan bahwa berbagai target yang diberikan bertujuan untuk meningkatkan pendapatan bagi karyawan itu sendiri.

#### **4.3.2.3 Kolaborasi Cerdas**

Kolaborasi cerdas di UD Bintang Elektronik dilakukan dengan cara berbagi informasi mengenai pembeli dan juga saling membantu *follow up* pembeli yang datang. Seperti yang telah diuraikan pada profil perusahaan, UD Bintang Elektronik merupakan usaha yang bergerak secara ritel maupun grosir. Oleh karenanya pembeli sering datang langsung untuk membeli sehingga memungkinkan karyawan mengenal banyak pembeli dan juga wakil dari perusahaan yang mencari produk. Banyaknya jenis pembeli, baik ritel maupun grosir membuat karyawan memiliki semacam *database* yang dengan sengaja dibuat untuk keperluan *follow up*. Biasanya karyawan saling bertukar data dan saling membantu untuk melakukan *follow up* kepada pembeli, khususnya pembeli yang membeli dalam jumlah banyak karena hal tersebut akan membuat karyawan dapat mencapai target individu dalam jangka waktu yang lebih lama dibandingkan pembeli eceran.

“*oo gini lho, anak-anak itu biasanya bikin database tentang pembeli. Kan ada pembeli yang memang pembeli ecer, tapi ada juga pembeli grosiran. Biasanya untuk pembeli grosir, karyawan sudah langsung catat data*

mereka. Supaya nantinya bisa *di follow up* lagi untuk pembelian selanjutnya. Nah dari situ mereka saling kerja sama supaya target tercapai.<sup>30</sup>

Fenomena saling berbagi informasi mengenai pembeli ini dipandang penting bagi karyawan dan disadari kegunaannya. Dengan adanya informasi yang diperoleh dari teman, hal tersebut akan memudahkan karyawan untuk dengan lebih cepat mencapai target, baik secara pribadi maupun kelompok.

*“yaa intinya itu kita karyawan harus saling kerja sama, bagi info lah tentang pembeli. Jangan pelit sama teman<sup>31</sup>”*

*“Kalau pembeli satu gabisa kita yakinkan, biasanya teman kita bantu atau malah diurus langsung sama temen itu. Kan ya itu tujuane supaya kita sama-sama enak.<sup>32</sup>”*

Kutipan wawancara dengan karyawan UD Bintang Elektronik menunjukkan bahwa karyawan secara sadar saling membantu untuk melakukan *follow up* kepada pembeli dan juga bertukar informasi. Hal ini dipandang harus dilakukan dan merupakan bentuk kerja sama demi kepentingan bersama.

<sup>30</sup> Daniel, wawancara, Rabu, 25 Desember 2019 pukul 19.45, Kedai 27 Maspion Square

<sup>31</sup> Bagus, wawancara, Rabu 25 Desember 2019 pukul 20.30, Kedai 27 Maspion Square

<sup>32</sup> Vita, wawancara, Sabtu 28 Desember 2019 pukul 17.02, Maspion Square

### 4.3.3 Kepemimpinan Visioner

#### 4.3.3.1 Panutan Moral

Panutan moral diberikan oleh pemimpin UD Bintang Elektronik dengan cara mengikuti aturan yang dibuatnya sendiri, dan juga memberikan teladan kepada karyawan. Baik suami maupun istri, pasangan pemimpin, berusaha untuk memberikan contoh langsung kepada karyawan dan tidak memberikan toleransi kepada diri sendiri untuk menaati peraturan yang ada.

“yaa.. intinya *kasih contoh lah..* kalau kita suruh karyawan *sales* ya kita juga *nyeles* kayak *gitu..* kalau kita nyuruh karyawan rajin ya kita juga rajin.. kalau kita nyuruh karyawan *ga* boleh terlambat ya kita juga *ga* boleh terlambat *kayak gitu..* yaa disiplin kasih contoh *lah* sama karyawannya..<sup>33</sup>”

“oo.. cara memimpinnya yaa.. kita memberi contoh ke karyawan apa yang saya terapkan di.. karyawan saya sama shushu terapkan juga.. kayak contohnya itu ee.. kalau masuk tidak boleh terlambat, terus kalau pulang itu seumpama pulang kerja jam sembilan ya harus jam sembilan *ga* boleh lebih *ga* boleh kurang terus harus sabar hadapi karyawan *ga* marah-marah.. ajari karyawan dengan sabar.. tapi harus tegas juga.. tapi kan ai kan ada anak jadi ai itu tidak bisa terus ke toko jadi yang lebih di toko itu *shushunya*, jadi *shushu* yang lebih memberi contoh ke karyawannya itu<sup>34</sup>”

<sup>33</sup> Daniel, wawancara, Rabu, 25 Desember 2019 pukul 19.45, Kedai 27 Maspion Square

<sup>34</sup> Michelle, wawancara, Senin, 30 Desember 2019 pukul 14.35, Rumah Pemimpin

Sebagai pemilik sekaligus pemimpin, Daniel berusaha untuk menjadi contoh bagi karyawannya. Hal ini juga didukung oleh Michelle sebagai istri yang berusaha untuk ikut memberikan teladan. Tentunya peran istri pemimpin dibatasi juga oleh tanggung jawab rumah tangga sehingga tidak bisa sepenuhnya bertindak seperti pemimpin sendiri.

“ya kita *tu..* diajarkan tidak boleh main *hape*, tidak boleh telat, ikut bekerja jadi *sales*, terus kita harus bertanggung jawab kalau kita ada salah kita harus mengakui kalau kita itu salah.. harus jujur..<sup>35</sup>”

“Kalau itu.. *shushu* itu selalu apa yang sudah dia bicara itu selalu dia pegang seperti contohnya pagi hari *shushu* juga sudah datang sebelum kita datang *shushu* yang membuka toko jadi itu *kan* menandakan bahwa *shushu* saja biar pun yang punya toko itu masih datang pagi untuk membuka tokonya untuk bersih-bersih jadi *kan* kami sebagai karyawan itu *kan* sungkan kalau kita itu *nggak* ikut apa yang sudah beliau kerjakan *gitu..* habis *gitu* juga pada saat mau toko tutup itu beliau juga ikut bersih-bersih *beres-beres gitu* apalagi *kan* beliau yang menutup tokonya sendiri yang membawa kunci toko *gitu*<sup>36</sup>”

Usaha untuk memberikan teladan yang dilakukan oleh pemimpin dapat dipahami oleh karyawan dan karyawan memberikan pengakuannya.

<sup>35</sup> Vita, wawancara, Sabtu 28 Desember 2019 pukul 17.02, Maspion Square

<sup>36</sup> Bagus, wawancara, Selasa 31 Maret 2020 pukul 19.58, Jl. Pogot Palm Regency

#### 4.3.3.2 Pengembangan Aspirasi

Pengembangan aspirasi di UD Bintang Elektronik dilakukan dengan menerima dan menanggapi usulan yang muncul dari karyawan dan atau pembeli yang disampaikan melalui karyawan. Disamping itu, seringkali pihak pemimpin berusaha mengajak diskusi karyawan untuk memahami pemikiran yang dimiliki. “kalau *shushu* sih lebih ke arah ngomong.. *disampain* aja terus *dijadiin* contoh dan sama.. ya kurang lebih kayak tadi *lahh*.. ngomong baik-baik.. *.coba ditanyain apa mereka itu punya ide untuk ke depannya.*<sup>37</sup>”

“*gini si, ai sama shushu* itu berpikiran terbuka. *Kalo memang karyawan ini* ada punya saran atau ide, atau malah *unek-unek*, kita mau kok *dengarkan*<sup>38</sup>”

Pemimpin dan istri memiliki pikiran terbuka dan bersedia untuk mendengarkan saran yang mungkin dimiliki oleh karyawan. Hal ini juga ditegaskan oleh karyawan yang menjelaskan bahwa terkadang pembeli menyampaikan saran yang tidak langsung diterima oleh pembeli. Oleh karena itu karyawanlah yang menyampaikan saran tersebut.

“ya.. langsung disampaikan secara pribadi atau bersama *gitu*.. kalau lagi bercanda- bercanda *gitu* kadang ya juga ngomong.. kalau *shushu* itu *gini* ya.. *gitu*.. intinya *ngasih*.. apa.. pendapat bagaimana *shushu* itu..kadang juga ada saran dari pembeli yang *g disampaikan* ke

<sup>37</sup> Daniel, wawancara, Rabu, 25 Desember 2019 pukul 19.45, Kedai 27 Maspion Square

<sup>38</sup> Michelle, wawancara, Senin, 30 Desember 2019 pukul 14.35, Rumah Pemimpin

*shushu, tapi ke kita-kita, jadi ya kita teruskan sarannya.*<sup>39</sup>”

“Biasanya sih kita biasa shushu kalau kayak gitu biasa shushu langsung berdiskusi oo kalau memang menurut shushu harus dibenarkan gitu ya kita akan benarkan atau kita akan meningkatkan gitu.. jadi kalau misalnya contoh ada yang kami merasa bahwa teknik penjualan kita ini sudah kuno kurang modern jadi kan kami akan bilang ke shushu ‘shu ini kurang modern nih gimana?’ habis gitu kita akan berdiskusi untuk mengambil jalan yang terbaiknya gitu sih *ce*”<sup>40</sup>”

Dalam hal ini aspirasi yang dimiliki pemimpin disalurkan melalui diskusi, demikian juga aspirasi yang muncul dari diri karyawan juga disampaikan kepada pemimpin melalui diskusi.

#### **4.3.3.3 Pemaknaan Kerja**

Makna kerja ditemukan dari pengertian bahwa seluruh karyawan bekerja agar mendapatkan upah yang lebih baik demi keluarga dan kehidupan pribadinya. Pemimpin dan istri berusaha menanamkan bahwa pekerjaan yang dimiliki saat ini adalah penting dan harus dikerjakan dengan sebaik-baiknya, bukan untuk keuntungan pemimpin, tapi juga para karyawan.

“yaa.. kalau makna *sih* semuanya *sih* kembali ke uang yaa.. ya *kayak diingetin* soal target aja.. *diingetin* kalau kita capai target semua hidupnya ikut enak kalau kita perusahaan bagus ya karyawannya ikut

<sup>39</sup>Vita, wawancara, Sabtu 28 Desember 2019 pukul 17.02, Maspion Square

<sup>40</sup>Bagus, wawancara, Selasa 31 Maret 2020 pukul 19.58, Jl. Pogot Palm Regency

enak.. *diingetin* targetnya belum *kecapai*, *diingetin* setiap bulan targetnya sudah sampai mana *gitu*.. jadi selalu dikembalikan ke target.. jadi isinya UUD *dah ujung-ujungnya duit*.. kita semua kerja tujuannya apa, ya *duit kan*..<sup>41</sup>

Dalam hal ini, makna kerja timbul akibat kebutuhan akan pekerjaan dan penghasilan yang layak demi kehidupan keluarga karyawan. Hal ini juga dipahami oleh karyawan itu sendiri.

“dengan beliau itu bisa membuat saya mengingat bahwa saya itu bekerja untuk mencari nafkah bukan bekerja untuk dengan sekedar bekerja yang hanya untuk bermain-main.. tapi kan untuk keberlangsungan hidup saya dan keluarga saya.. jadi menurut saya.. ee.. beliau itu.. ee.. memberi motivasi-motivasi yang baik sebagai makna kehidupan.. jadi ee.. beliau kan juga sudah lebih pengalaman dari saya jadi.. ee.. pengalaman beliau itu bisa beliau *tularkan* ke kami.. sebagai karyawannya<sup>42</sup>”

“ya kembali ke uang itu tadi diingatkan kalau kita semua butuh uang.. buat hidup.. buat keluarga juga.. kebutuhan semakin mahal..<sup>43</sup>”

Dalam hal ini disimpulkan bahwa makna dari pekerjaan yang dilakukan ditimbulkan dari fenomena sosial dimana dalam hidup pasti terdapat banyak

<sup>41</sup> Daniel, wawancara, Rabu, 25 Desember 2019 pukul 19.45, Kedai 27 Maspion Square

<sup>42</sup> Bagus, wawancara, Rabu 25 Desember 2019 pukul 20.30, Kedai 27 Maspion Square

<sup>43</sup> Vita, wawancara, Sabtu 28 Desember 2019 pukul 17.02, Maspion Square

kebutuhan yang hanya dapat tercukupi apabila karyawan memperoleh penghasilan yang layak. Oleh karena itu setiap karyawan perlu untuk menghormati pekerjaannya dan melakukan dengan sungguh-sungguh.

“Ooh biasanya sih kita itu kan ee.. saya kan sudah lama biasanya setiap tahun itu akan diberikan bonus gitu ce jadi kalau kami performanya bagus dan menunjukkan peningkatan dari tahun lalu pasti kami diberi bonus. Biar bonusnya ga besar tapi pasti kami diberikan bonus kami gitu kami juga akan diberikan ee.. hari libur tambahan gitu. Apalagi yang baru-baru ini kan shushu memberi kupon hadiah untuk kami ce jadi kalau kami mengundi kami bisa mendapatkan iphone pro max ce (sambil bergurau)<sup>44</sup>”

## **4.4 Interpretasi Hasil Analisis**

### **4.4.1 Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi dan memberikan semangat kepada anggotanya agar mencapai tujuan bersama perusahaan. Dalam suatu perusahaan banyak anggota yang memiliki ide dan saran-saran yang baik untuk perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Dalam hal ini, pemimpin juga memberikan imbalan kepada anggota dan bukan hanya itu tetapi pemimpin juga membantu anggotanya lebih berkembang dan menjadi dewasa.

<sup>44</sup> Bagus, wawancara, Selasa 31 Maret 2020 pukul 19.58, Jl. Pogot Palm Regency

Hartanto (2009, p. 502) menguraikan bahwa dalam proses penerapan kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin menerapkan berbagai faktor seperti konsiderasi pribadi, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan idealisasi pengaruh. Keempat hal tersebut tampaknya telah berusaha diterapkan oleh pemimpin UD Bintang Elektronik Surabaya.

Baik suami maupun istri berupaya untuk memahami bahwa karyawan secara pribadi perlu disadarkan agar memahami pekerjaan yang dikerjakannya. Terkait dengan upaya konsiderasi pribadi, didapati bahwa pemimpin menetapkan jarak dalam hubungan antara pemimpin dan karyawan sehingga konsiderasi pribadi tidak didapati dalam UD Bintang Elektronik. Pemimpin beranggapan bahwa persoalan pribadi yang dialami oleh karyawan sebaiknya tidak dibawa di tempat kerja dan bahwa sebaiknya pemimpin membatasi hubungan dengan karyawan. Pemimpin merasa tidak perlu untuk ikut campur terhadap kehidupan pribadi karyawan. Apabila memang terjadi masalah di tempat kerja maka pemimpin membantu sebisanya namun tidak ikut campur terhadap persoalan yang terjadi. Pemimpin (Daniel), memberikan *mentoring* secara umum dengan membawakan *briefing* dan evaluasi kinerja setiap bulan minimal 1 kali. Kegiatan *mentoring* dalam hal ini bersifat mengarahkan karyawan tentang pekerjaan yang harus dilakukan, bagaimana seharusnya melakukan pekerjaan dengan baik, dan bagaimana mengatasi persoalan yang mungkin timbul ketika karyawan sedang bekerja. Contohnya ketika terdapat pertanyaan yang sulit

mengenai produk yang diajukan oleh pembeli. Kegiatan *briefing* dilakukan umumnya bertujuan untuk menjelaskan target yang ditetapkan oleh pemimpin serta program kerja jangka pendek seperti contohnya menjual produk apa yang saat ini sedang sangat diminati oleh konsumen secara umum.

Upaya untuk membangkitkan konsiderasi pribadi yang dilakukan oleh Daniel juga turut didukung oleh istri (Michelle) yang juga turut memberikan nasihat atau arahan secara pribadi kepada karyawan yang memerlukan. Konsiderasi pribadi bertujuan untuk mendengarkan masalah pribadi yang dialami karyawan dalam kehidupan pribadinya. Seringkali karyawan mengeluhkan bahwa terjadi persoalan seperti kesulitan keuangan atau ada keluarga yang sakit. Saat karyawan sedang menceritakan persoalan pribadi itulah, pemimpin UD Bintang Elektronik maupun istrinya bersedia untuk mendengarkan dan memberikan bantuan baik dengan nasihat maupun usaha yang sebisanya diberikan. Michele memberikan konsiderasi pribadi, khususnya pada karyawan wanita agar karyawan tersebut lebih nyaman dalam berdiskusi maupun menerima saran. Selain dari konsiderasi pribadi, tentunya Daniel dan Michelle juga berupaya untuk terus memberikan motivasi inspirasional kepada karyawannya. Dasar dari motivasi lebih diarahkan kepada keadaan kehidupan pribadi dari karyawan. Pemimpin bersedia mendengarkan apabila terdapat keluh kesah karyawan tentang pekerjaannya atau tentang rekan kerjanya. Meski demikian pemimpin menuntut agar karyawan tetap bekerja secara profesional

dan tidak membawa persoalan yang dialami di rumah untuk berlanjut sampai mengganggu aktivitas pekerjaan.

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, Michelle sebagai istri bertindak sebagai pendukung segala upaya yang dilakukan oleh Daniel. Dalam hal ini Michelle lebih banyak berkomunikasi dengan karyawan wanita agar karyawan tersebut merasa lebih nyaman untuk berkomunikasi. Daniel sendiri juga mengungkapkan bahwa dirinya juga membatasi interaksi dengan karyawan wanita dan tidak mencampuri kehidupan pribadi karyawan wanita tersebut. Upaya yang dilakukan oleh pasangan suami istri pemimpin ini dipandang cukup efektif dalam menerapkan kepemimpinan transformasional. Meskipun Michelle memiliki jam kerja di toko yang lebih sedikit, akan tetapi keduanya bekerja sama secara efektif dalam membangun hubungan dengan karyawan agar dapat lebih kuat dalam menanamkan pengaruhnya. Michelle memiliki jam kerja yang lebih sedikit di toko karena harus mengurus keluarga, dan hal ini dipahami dengan baik oleh karyawan toko. Secara umum, karyawan juga mengakui bahwa pemimpin sekaligus pemimpin telah berupaya yang terbaik dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

#### **4.4.2 Kepemimpinan Sinergistik**

Dalam mewujudkan kerja sama yang baik antar anggota di perusahaan memerlukan kepemimpinan sinergistik, karena pemimpin harus mampu mendorong keterkaitan psikologis antar anggota yang diperlukan

dalam bekerjasama. Para anggota harus disadarkan bahwa keterkaitannya dengan psikologis sangat penting agar dapat menjalankan misi mereka dengan baik. Kepemimpinan sinergistik pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai pola kepemimpinan yang mampu membangkitkan semangat anggota baik memadukan intelektual mereka yang bineka menjadi kapabilitas kolektif yang dapat digunakan untuk menghasilkan kinerja bermakna yang nilainya melebihi ekspektasi (Hartanto, 2009, p. 502). Dalam mewujudkan sinergi antar karyawan, pemimpin harus memahami bagaimana untuk menyatukan karyawannya. Upaya riil yang dilakukan oleh pasangan suami istri pemimpin untuk menciptakan sinergi antar karyawannya adalah dengan menetapkan target toko berupa target penjualan dalam bentuk target kelompok. Tentunya pemimpin juga menciptakan target pribadi yang juga akan mendapatkan apresiasi dalam bentuk komisi, akan tetapi pemimpin dengan sengaja merancang agar komisi yang diperoleh berdasar pencapaian target kelompok akan lebih tinggi nilainya dibandingkan komisi dari target pribadi. Disamping itu, target kelompok hanya akan tercapai dan komisinya dapat dicairkan apabila seluruh karyawan telah berhasil mencapai target individunya. Dengan kata lain, ketika target kelompok tercapai, target pribadi tiap karyawan juga tentu akan tercapai.

Metode yang diterapkan tersebut dipandang sangat efektif dalam membentuk sinergi antar karyawan. Karyawan juga memahami bahwa tidak lagi perlu untuk memiliki perasaan iri hati ketika rekannya telah terlebih

dahulu berhasil mencapai target individu, karena bila demikian halnya, rekan tersebut akan dengan senang hati bersedia untuk menolong dirinya demi memperoleh komisi dari target kelompok. Metode ini juga dengan efektif meredam potensi konflik yang timbul akibat adanya perasaan iri hati antar karyawan. Seperti yang diuraikan dalam wawancara, pemimpin sempat menjelaskan bahwa konflik yang timbul di UD Bintang Elektronik umumnya disebabkan oleh adanya perasaan saling iri dan berakibat saling menjatuhkan antar karyawan. Dengan adanya target kelompok, justru karyawan saling bekerja sama, saling bertukar informasi ketika ada pembeli yang datang atau menghubungi *via telephone* untuk pembelian partai.

Metode ini membuat karyawan saling bekerja sama untuk meyakinkan pembeli ketika datang untuk menanyakan produk tertentu. Disamping itu, kekurangan dari seorang karyawan dapat tertutupi oleh rekannya, seperti kekurangan dalam hal kemampuan berbicara untuk mempengaruhi pembeli. Beberapa karyawan merasa turut didukung oleh rekannya ketika harus menghadapi pembeli yang mungkin memiliki pertanyaan yang sulit atau permintaan yang unik. Permintaan unik biasanya timbul dari pembeli yang ingin membeli PC rakitan. Tentunya untuk mengatasi pembeli tersebut, karyawan dengan pengetahuan yang lebih baik akan membantu memberikan penjelasan dan melakukan *follow up* terhadap pembeli tersebut. Hal ini seperti yang telah diuraikan oleh Hartanto (2009, p. 522), bahwa kepemimpinan sinergistik umumnya merupakan

kepemimpinan yang dapat memadukan intelektual anggota untuk dapat menjadi kemampuan kolektif di dalam organisasi yang dapat menghasilkan kinerja yang diluar ekspektasi awal.

#### **4.4.3 Kepemimpinan Visioner**

Kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja sama sinergistik di antara sesama anggota perusahaan maupun dengan pihak lain, dengan cara memberikan arahan dan makna pada kerja sama tersebut. Pemimpin visioner biasanya berperan sebagai pengarah dan panutan moral yang dijadikan contoh dalam berperilaku, bekerja, dan berusaha sebanding dengan etika bisnis, tata nilai perusahaan dan cita-cita yang ingin diwujudkan bersama, serta dapat membantu anggota untuk berkontribusi secara benar dan rasional di dalam proses penciptaan nilai. Sebagai pemimpin visioner harus menunjukkan perbuatan nyata bagaimana semua ketentuan normatif tersebut dipraktikkan dalam kehidupan kerja dan usahanya sehari-hari. Apabila ada seorang pemimpin yang tidak melakukan hal yang tidak sama mereka seharusnya malu, karena kepemimpinan yang visioner adalah juga perilaku kepemimpinan yang berprinsip. Dengan demikian pemimpin dapat menghindari permasalahan atau konflik yang akan muncul di dalam perusahaan (Hartanto, 2009, p. 535).

Disamping menerapkan kepemimpinan transformasional dan membangun sinergi antar karyawannya, pasangan suami istri pemimpin (Daniel dan Michelle) juga berupaya untuk membuat karyawan bergerak dalam satu visi yang dimiliki oleh pemimpin. Hal ini merupakan ciri dari kepemimpinan visioner yang diuraikan oleh Hartanto (2009, p. 535). Seperti yang telah diuraikan dalam profil perusahaan, bahwa UD Bintang Elektronik sempat mengalami krisis dan terpaksa harus menutup 2 cabang yang dimiliki. Visi saat ini yang dimiliki oleh pemimpin adalah untuk dapat kembali membuka cabang dan menambah operasional perusahaan sehingga tidak hanya berfokus pada kegiatan jual beli produk saja namun juga dapat memperoleh lisensi produk dan membuka jasa *service* dan pemeliharaan barang terkait *notebook*. Untuk mengkomunikasikan visi yang dimiliki, terlebih dahulu Daniel berusaha untuk meyakinkan karyawan bahwa dirinya juga berusaha untuk bekerja seperti sebagaimana dirinya menginginkan karyawan untuk bekerja. Daniel dan Michelle berusaha untuk menjadikan dirinya panutan moral dengan jalan memberikan teladan kepada karyawan. Upaya ini dilakukan dengan cara mengikuti aturan yang dibuatnya sendiri, dan juga memberikan teladan kepada karyawan, seperti contohnya tidak datang terlambat, tidak bolos kerja, tidak bermain perangkat seluler ketika bekerja. Usaha yang dilakukan ini dapat dimengerti oleh para karyawan sehingga dapat dikatakan bahwa Daniel sebagai pemimpin UD Bintang Elektronik berhasil menjadi panutan moral bagi karyawannya. Hal ini seperti

yang diungkapkan oleh Hartanto (2009, p. 535) yaitu bahwa demi memberikan arah dan makna pada kerja sama yang terjalin di dalam organisasi, maka pemimpin visioner harus memiliki modal moral atau modal spiritual.

Daniel juga sering turut terlibat dalam kegiatan *sales* sehingga memahami kesulitan yang dialami karyawan. Hal ini sekaligus menjadi aspirasi bagi para karyawan. Karyawan juga bersikap terbuka dalam menyampaikan saran kepada Daniel dan Michelle dimana saran atau ide yang disampaikan oleh para karyawan ditampung dan diterima dengan baik. Seringkali saran yang diberikan adalah terkait dengan sistim pemesanan barang atau jumlah barang yang harus di *stock*. Kesulitan dari bisnis yang dijalankan oleh UD Bintang Elektronik salah satunya adalah terkait kegiatan pengadaan barang. Hal ini disebabkan karena untuk barang seperti *notebook* dan beberapa aksesoris mengalami perkembangan teknologi yang sangat cepat sehingga tidak memungkinkan apabila toko melakukan *stocking* yang berlebih. Disamping itu variasi produk juga sangat beragam yang membuat karyawan dan pemimpin sama-sama berusaha untuk memahami *trend* konsumsi produk yang diminati pembeli. Dalam hal ini tercermin bentuk kerja sama antara pemimpin dan karyawan sehingga komunikasi yang terjalin sudah sangat baik. Hal ini memungkinkan pemimpin untuk dengan lebih leluasa menyalurkan visi kepada karyawannya karena penerimaan yang dimiliki oleh karyawan sudah baik akibat kualitas relasi yang sudah ada.

#### **4.4.4 Kepemimpinan Kontemporer**

Kepemimpinan kontemporer merupakan pola kepemimpinan yang dibutuhkan oleh dunia kerja untuk menjawab tuntutan zaman saat ini (Hartanto, 2009, p. 503). Demi menjawab perubahan-perubahan dalam tuntutan zaman, pihak UD Bintang Elektronik telah menerapkan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan sinergistik, dan kepemimpinan visioner. Kepemimpinan kontemporer telah diaplikasikan oleh pemimpin di perusahaan ini.

Kepemimpinan kontemporer diterapkan sebagai bentuk usaha kebangkitan dari krisis yang dialami oleh UD Bintang Elektronik. Meskipun hingga kini visi yang dimiliki belum dapat terealisasi, hal tersebut tidak berarti bahwa kepemimpinan kontemporer yang diterapkan gagal untuk membantu UD Bintang Elektronik mencapai visi yang dimiliki. Setidaknya dengan adanya kepemimpinan kontemporer yang diterapkan, telah terjalin tim kerja yang solid antar karyawan dan terjalin hubungan yang erat antara pemimpin dan para karyawan. Karyawan juga merasa bebas dalam mengungkapkan pendapat serta bersedia mengikuti contoh dan teladan yang diberikan oleh pemimpin. Kepemimpinan kontemporer adalah kepemimpinan masa kini, dan terbukti mampu untuk mengatasi beberapa persoalan yang terjadi seperti belitan hutang akibat krisis yang dialami oleh UD Bintang Elektronik. Tim yang solid yang dimiliki membuat karyawan berusaha lebih keras untuk bekerja demi mendapat komisi yang lebih banyak dan hal tersebut juga berdampak terhadap UD Bintang

Elektronik sendiri. Penjualan yang tetap stabil dari waktu ke waktu adalah bukti bahwa kepemimpinan kontemporer yang diterapkan cukup berhasil dalam mendorong kinerja karyawan.

## **5. Kesimpulan dan Saran**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa di UD Bintang Elektronik telah berusaha diterapkan kepemimpinan kontemporer. Pada model kepemimpinan transformasional, Daniel sebagai pemimpin tidak melakukan konsiderasi pribadi karena menganggap bahwa hubungan antara pemimpin dan karyawan haruslah dibatasi pada persoalan pekerjaan saja. Stimulasi intelektual dilakukan melalui pelatihan produk bertujuan agar karyawan lebih memahami produk yang dijual dan mampu meyakinkan serta menarik pembeli. Bentuk motivasi inspirasional yang sering dilakukan di UD Bintang Elektronik diberikan melalui berbagai bentuk pengarahan yang dilakukan baik secara pribadi untuk mendengarkan keluh kesah dan diskusi pribadi maupun secara berkelompok. Idealisasi pengaruh di UD Bintang Elektronik ditekankan melalui contoh dan teladan yang diberikan langsung oleh pasangan suami istri pemimpin agar karyawan tidak merasa bahwa pemimpin hanya mampu memberikan perintah atau menetapkan aturan tanpa bersedia untuk mengikuti peraturan tersebut.

Selain penerapan kepemimpinan transformasional, Daniel juga sudah berusaha untuk menerapkan

kepemimpinan sinergistik. Di UD Bintang Elektronik, konflik tidak sering terjadi. Pada dasarnya tidak ada konflik yang berarti yang pernah terjadi di UD Bintang Elektronik antar karyawan, sehingga ketika terjadi konflik, manajemen konflik dilakukan dengan mengalah satu sama lain serta fokus pada target kelompok yang masih harus dicapai. Kegiatan ini juga menimbulkan terjadinya solidaritas antar karyawan. Kolaborasi cerdas dilakukan karyawan secara sadar saling membantu untuk melakukan *follow up* kepada pembeli dan juga bertukar informasi.

Kepemimpinan visioner juga diterapkan oleh Daniel dengan berusaha untuk menjadi panutan moral di tempat kerja. Pemimpin berusaha menjadi panutan moral dengan cara mengikuti aturan yang dibuatnya sendiri, dan juga memberikan teladan kepada karyawan. Baik suami maupun istri, pasangan pemimpin, berusaha untuk memberikan contoh langsung kepada karyawan dan tidak memberikan toleransi kepada diri sendiri untuk menaati peraturan yang ada. Pengembangan aspirasi di UD Bintang Elektronik dilakukan dengan menerima dan menanggapi usulan yang muncul dari karyawan dan atau pembeli yang disampaikan melalui karyawan. Makna kerja ditemukan dari pengertian bahwa seluruh karyawan bekerja agar mendapatkan upah yang lebih baik demi keluarga dan kehidupan pribadinya.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dipaparkan maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah:

1. Pemimpin UD Bintang Elektronik mulai untuk berusaha melakukan konsiderasi pribadi terhadap karyawan untuk dapat lebih *engage* terhadap karyawan dan dengan demikian lebih baik dalam menerapkan kepemimpinan transformasional.
2. Pemimpin mulai menilai target kelompok yang telah ditetapkan karena target kelompok ini merupakan strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kolaborasi antar karyawan dan sekaligus untuk mengatasi apabila terjadi konflik antar karyawan.

### **Referensi:**

- Ababneh, R. I. (2016). Successful leadership components: *A qualitative approach. WEI International Academic Conference Proceedings*. Afifuddin & Saebani, B. A. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., & Rasheed, A., (2014). *Impac of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector. Journal of Management Policies and Practies*, 2(2), pp. 11-25.
- Bungin. (2009). *Metodologi penelitian kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Corley, K. G., Gioia, D. A., & Hamilton, A. L. Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15 – 31.
- Hartanto, F. M. (2009). *Paradigma baru manajemen Indonesia*. Bandung: Mizan. Lang, R. D. (2007).

Project leadership: *Key elements and critical success factors for IT project management. Journal of Healthcare Information Management, 21(1).*

Mardika, H. A. (2019). Kepemimpinan kontemporer di ikatan wanita pengusaha Indonesia (IWAKPI) Surabaya. *Agora, 7(1)*. Retrieved from <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/8181/7374>

Raisiene, A.G. (2014). *Leadership and managerial competences in a contemporary organization from the standpoint of business executive. Economics and Sociology, 17(3)*, pp. 179-193. doi: 10.14254/2071-789X.2014/7-3/14.

Vicar, A., & Miricescu. (2013). *Leadership a key factor to a successful organization-part II. Selection and peer-review under responsibility of Faculty of Economic Sciences, Lucian Blaga University of Sibiu.* doi:10.1016/S2212-5671(13)00159-7.

Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam organisasi (7<sup>th</sup>ed)*. Jakarta: PT. Indeks.

\*)Sebuah resitasi berdasarkan karya bersama Felicia Angela Wiyono, Program Manajemen Bisnis, Universitas Kristen Petra, 2020.

Bahan diskusi Kepemimpinan Kontemporer:

1. Dari hasil penelitian kepemimpinan kontemporer tersebut dimuka, mana yang lebih mengedepan:

kepemimpinan transformasional, kepemimpinan sinergistik, atau kepemimpinan visioner ? Jelaskan dengan argumentasi yang logis.

2. Sebutkan ciri-ciri kepemimpinan yang ditemukan dalam penelitian tersebut.
3. Berikan apresiasi/ penilaian tentang kepemimpinan kontemporer pada penelitian tersebut.
4. Berikan kritik atau masukan tentang kepemimpinan kontemporer
5. Berikan solusi untuk mengatasi kelemahan kepemimpinan kontemporer.

## 6. Suksesi Kepemimpinan

**S**uksesi kepemimpinan merupakan salah satu persoalan yang sering membuat ketidakstabilan organisasi. Ini dikarenakan oleh adanya keengganan pemimpin yang menduduki suatu posisi tertentu, mulai posisi terendah sampai posisi tertinggi untuk melepaskan posisi semula yang sudah mapan.

### **Suksesi kepemimpinan**

Merujuk pada proses pergantian atau peralihan pemimpin dalam suatu organisasi atau institusi, baik itu secara sukarela (misalnya pensiun atau pengunduran diri) atau karena kondisi yang tidak terduga (seperti kematian atau pemecatan). Proses ini penting untuk memastikan kelangsungan organisasi dan menghindari gangguan besar dalam operasional dan pengambilan keputusan. Suksesi kepemimpinan biasanya melibatkan identifikasi dan pelatihan calon pemimpin yang dapat melanjutkan visi dan misi organisasi.

Dalam konteks organisasi, suksesi kepemimpinan juga berfungsi untuk menjamin bahwa pemimpin baru memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kualitas yang diperlukan untuk menghadapi tantangan yang ada, serta dapat memimpin dengan efektif sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Proses ini juga sering kali melibatkan perencanaan yang matang dan kadang-kadang mengarah pada pengembangan kepemimpinan dalam jangka panjang.

## **Perencanaan suksesi kepemimpinan**

Proses yang sistematis untuk mengidentifikasi dan mengembangkan calon pemimpin di dalam sebuah organisasi agar dapat menggantikan posisi-posisi kepemimpinan yang penting ketika diperlukan. Tujuan utama dari perencanaan suksesi adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pemimpin yang siap dan kompeten pada waktu yang tepat, sehingga kelangsungan dan kesuksesan jangka panjang organisasi tetap terjaga.

Perencanaan suksesi kepemimpinan bukan hanya tentang memilih pengganti pemimpin yang ada, tetapi juga tentang mempersiapkan calon pemimpin tersebut dengan keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan yang diperlukan untuk memimpin di masa depan. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam perencanaan suksesi kepemimpinan:

### **1. Analisis Kebutuhan Organisasi.**

Langkah pertama dalam perencanaan suksesi adalah memahami kebutuhan organisasi saat ini dan di masa depan. Ini mencakup:

- Identifikasi posisi kunci yang perlu direncanakan penggantinya.
- Memahami kompetensi dan keterampilan yang diperlukan untuk posisi-posisi tersebut.
- Menilai faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi kebutuhan kepemimpinan, seperti perubahan pasar atau teknologi.

### **2. Identifikasi Calon Pemimpin.**

Organisasi perlu mengidentifikasi individu-individu

yang memiliki potensi untuk menggantikan posisi-posisi penting di masa depan. Identifikasi ini bisa dilakukan melalui:

- Penilaian kinerja dan potensi calon pemimpin.
- Menggunakan alumni internal seperti manajer menengah atau karyawan yang telah menunjukkan kemampuan kepemimpinan.
- Melakukan evaluasi kompetensi dan kepribadian untuk mengetahui kesiapan mereka dalam menghadapi tantangan yang lebih besar.

3. Pengembangan dan Pembinaan Calon Pemimpin  
Setelah calon pemimpin diidentifikasi, langkah berikutnya adalah mempersiapkan mereka untuk posisi kepemimpinan. Beberapa kegiatan yang bisa dilakukan adalah:

- Pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan dan kompetensi teknis.
- Rotasi pekerjaan untuk memberikan pengalaman di berbagai bagian organisasi.
- Mentoring dan coaching oleh pemimpin senior untuk membantu pengembangan pribadi dan profesional calon pemimpin.
- Pemberian tanggung jawab lebih untuk menilai kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan yang lebih besar.

4. Evaluasi dan Penyesuaian Rencana  
Proses perencanaan suksesi harus bersifat dinamis dan dapat disesuaikan seiring berjalannya

waktu. Evaluasi berkala terhadap kemajuan calon pemimpin sangat penting untuk:

- Menilai efektivitas program pengembangan kepemimpinan.
- Melakukan penyesuaian jika ada perubahan dalam kebutuhan organisasi atau pasar.
- Menjaga agar rencana suksesi tetap relevan dan mendukung tujuan jangka panjang organisasi.

#### 5. Komunikasi dan Transparansi

Agar perencanaan suksesi berjalan lancar, komunikasi yang terbuka dan transparan sangat penting. Karyawan harus mengetahui adanya perencanaan suksesi dan bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam proses tersebut. Selain itu, manajemen perlu memastikan bahwa calon pemimpin memahami proses ini dan siap untuk mengambil alih tanggung jawab di masa depan.

#### 6. Pelaksanaan dan Transisi

Setelah calon pemimpin siap, transisi kepemimpinan perlu dilakukan dengan mulus. Proses transisi ini mencakup:

- Penyerahan tugas secara bertahap untuk memungkinkan calon pemimpin beradaptasi.
- Dukungan terus-menerus dari pemimpin yang keluar atau yang digantikan untuk memastikan kelancaran transisi.
- Mengevaluasi efektivitas kepemimpinan baru untuk memastikan keberhasilan penggantian.

## **Tantangan dalam Perencanaan Suksesi Kepemimpinan:**

- a. Mengidentifikasi calon pemimpin yang tepat: Terkadang sulit untuk menemukan individu yang memiliki keterampilan dan karakter yang cocok untuk posisi kepemimpinan tinggi.
- b. Menjaga kontinuitas budaya organisasi: Pemimpin baru perlu memahami dan memelihara nilai-nilai serta budaya organisasi yang ada.
- c. Fleksibilitas dalam menghadapi perubahan: Organisasi harus siap untuk menyesuaikan rencana suksesi ketika ada perubahan besar dalam bisnis atau industri.

Perencanaan suksesi kepemimpinan yang efektif memungkinkan organisasi untuk menghadapi tantangan dan peluang masa depan dengan pemimpin yang kompeten dan siap. Proses ini harus dilaksanakan secara proaktif, bukan reaktif, agar bisa menghadapi transisi dengan lebih lancar.

Perencanaan suksesi kepemimpinan memberikan berbagai manfaat strategis bagi organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Perencanaan suksesi kepemimpinan, baik kepemilikan maupun manajerial, seyogianya dipersiapkan dengan baik agar organisasi tetap langgeng. Perencanaan suksesi kepemimpinan merupakan strategi yang dirancang khusus untuk menjaga kelancaran operasional saat pemimpin utama mengundurkan diri, pensiun, atau pindah secara mendadak. Strategi ini

melibatkan analisis dan evaluasi ketrampilan atau kompetensi tertentu pada orang-orang terpilih dalam suatu organisasi agar mereka dapat mengambil peran kepemimpinan saat dibutuhkan.

**Manfaat utama yang dapat diperoleh dengan melaksanakan perencanaan suksesi kepemimpinan yang efektif:**

a. Menjamin Kelangsungan Organisasi

Salah satu manfaat utama perencanaan suksesi adalah menjamin kelangsungan hidup organisasi. Ketika pemimpin yang ada mengundurkan diri, pensiun, atau tidak dapat melanjutkan tugasnya karena alasan lain, organisasi yang sudah memiliki rencana suksesi dapat langsung menunjuk pemimpin pengganti yang sudah siap, tanpa terganggu oleh kekosongan kepemimpinan yang bisa menyebabkan ketidakstabilan.

b. Mengurangi Risiko Ketergantungan pada Pemimpin Tertentu

Tanpa perencanaan suksesi yang tepat, sebuah organisasi bisa terlalu bergantung pada seorang pemimpin. Ketergantungan ini menjadi risiko besar jika pemimpin tersebut tiba-tiba harus meninggalkan posisinya. Dengan perencanaan suksesi yang baik, organisasi dapat memastikan bahwa kepemimpinan tidak hanya tergantung pada satu individu, dan ada banyak kandidat yang siap untuk mengisi posisi kunci.

c. Mengidentifikasi dan Mengembangkan Talenta Internal

Melalui perencanaan suksesi, organisasi bisa mengidentifikasi dan mengembangkan calon-calon pemimpin yang berpotensi dari dalam. Ini membantu dalam membangun kekuatan kepemimpinan internal yang bisa membawa organisasi maju. Proses ini juga memberi kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, dengan memberikan mereka kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk memimpin.

d. Menjaga Stabilitas dan Konsistensi dalam Visi dan Misi

Dengan merencanakan suksesi kepemimpinan, organisasi dapat memastikan bahwa pemimpin baru dapat meneruskan visi dan misi yang telah ada. Perencanaan yang matang memastikan bahwa transisi berjalan dengan lancar dan tidak mengganggu arah strategis organisasi. Hal ini membantu menjaga konsistensi dalam kebijakan dan tujuan jangka panjang.

e. Meningkatkan Morale dan Loyalitas Karyawan

Karyawan yang melihat adanya peluang untuk naik ke posisi kepemimpinan melalui perencanaan suksesi cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih keras. Mereka merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam pengembangan karier mereka dan bahwa ada jalur yang jelas menuju promosi. Ini dapat meningkatkan

loyalitas dan kepuasan kerja mereka, yang pada gilirannya akan mengurangi tingkat turnover.

f. Meningkatkan Kemampuan Organisasi untuk Beradaptasi

Dalam dunia yang terus berubah, kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan sangat penting. Perencanaan suksesi membantu organisasi tetap fleksibel dengan menyiapkan lebih banyak pemimpin yang mampu menghadapi tantangan baru. Hal ini mempermudah organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar, teknologi, atau perubahan lainnya yang mungkin terjadi.

g. Memperkuat Kepemimpinan yang Tanggap dan Proaktif

Proses perencanaan suksesi mendorong organisasi untuk berpikir jauh ke depan dan menjadi proaktif dalam menyiapkan pemimpin untuk menghadapi tantangan di masa depan. Ini bukan hanya tentang menggantikan pemimpin yang sudah ada, tetapi juga tentang menciptakan sistem kepemimpinan yang siap menghadapi tantangan dan peluang yang mungkin muncul di masa depan.

h. Meningkatkan Citra dan Reputasi Organisasi

Organisasi yang memiliki perencanaan suksesi yang efektif cenderung dipandang lebih profesional dan stabil di mata pemangku kepentingan eksternal, seperti investor, pelanggan, dan mitra bisnis. Perusahaan yang dapat menunjukkan

bahwa mereka memiliki jalur yang jelas untuk menggantikan pemimpin kunci menunjukkan bahwa mereka berorientasi pada keberlanjutan dan perkembangan jangka panjang.

- i. Mengurangi Biaya dan Waktu Rekrutmen  
Ketika ada kebutuhan mendesak untuk mengganti pemimpin, tanpa perencanaan suksesi, proses pencarian dan perekrutan pemimpin baru dapat sangat mahal dan memakan waktu. Dengan memiliki calon pemimpin yang sudah siap, organisasi dapat mengurangi biaya dan waktu yang diperlukan untuk mencari dan merekrut pemimpin eksternal.
- j. Mengurangi Potensi Konflik dan Ketidakpastian  
Peralihan kepemimpinan yang tidak direncanakan dapat menimbulkan konflik internal, ketidakpastian, atau bahkan ketidakpuasan karyawan. Dengan rencana suksesi yang jelas dan transparan, organisasi dapat mengurangi ketegangan dan memberikan kepastian kepada semua pihak mengenai masa depan organisasi. Ini juga meminimalkan kemungkinan adanya perebutan kekuasaan yang merugikan.

Secara keseluruhan, perencanaan suksesi kepemimpinan bukan hanya sekadar strategi untuk mengantisipasi peralihan pemimpin, tetapi juga merupakan investasi dalam keberlanjutan dan perkembangan jangka panjang organisasi. Dengan perencanaan yang matang, organisasi dapat memperkuat

daya saing, mengembangkan kepemimpinan internal yang kuat, dan memastikan keberlanjutan operasional di masa depan.

### **Proses atau tahapan suksesi kepemimpinan**

Langkah-langkah yang sistematis dan terencana untuk memastikan pergantian kepemimpinan dalam organisasi berjalan lancar, tanpa mengganggu kinerja organisasi. Berikut adalah tahapan utama dalam proses suksesi kepemimpinan yang efektif:

#### **1. Penilaian Kebutuhan Organisasi**

Tahap pertama dalam proses suksesi kepemimpinan adalah melakukan analisis mendalam tentang kebutuhan organisasi. Ini termasuk:

- a. Menilai posisi-posisi kunci dalam organisasi yang membutuhkan penggantian atau peralihan kepemimpinan.
- b. Mengidentifikasi kompetensi, keterampilan, dan karakteristik yang dibutuhkan oleh pemimpin untuk posisi tersebut.
- c. Memahami arah strategis dan tujuan jangka panjang organisasi, karena suksesi kepemimpinan harus selaras dengan rencana besar organisasi.

Contoh: Jika organisasi tengah bertransformasi secara digital, mungkin dibutuhkan pemimpin dengan keterampilan dalam teknologi dan manajemen perubahan.

## 2. Identifikasi Calon Pemimpin

Setelah kebutuhan kepemimpinan ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi individu-individu potensial yang dapat mengisi posisi kepemimpinan. Proses ini meliputi:

- a. Evaluasi kinerja: Melihat kinerja karyawan di berbagai level, khususnya mereka yang menunjukkan potensi untuk naik ke posisi lebih tinggi.
- b. Penilaian potensi kepemimpinan: Menggunakan alat penilaian seperti wawancara, tes psikometri, dan umpan balik 360 derajat untuk mengidentifikasi calon pemimpin yang memiliki keterampilan kepemimpinan.
- c. Identifikasi talenta internal: Menilai karyawan internal yang memiliki potensi, bukan hanya mencari pemimpin dari luar organisasi.

Contoh: Calon pemimpin bisa berasal dari tingkat manajer menengah yang telah menunjukkan kemampuan dalam memimpin tim dan memahami arah strategis organisasi.

## 3. Pengembangan Calon Pemimpin

Setelah calon pemimpin diidentifikasi, langkah berikutnya adalah mengembangkan mereka untuk siap mengisi posisi kepemimpinan yang lebih tinggi. Ini mencakup beberapa kegiatan seperti:

- a. Pelatihan formal: Memberikan pelatihan yang relevan dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh calon pemimpin (misalnya kepemimpinan,

manajemen tim, pengambilan keputusan strategis, dll).

- b. Mentoring dan coaching: Pemimpin senior atau mentor dapat membantu calon pemimpin dengan memberikan nasihat dan pengalaman praktis yang dibutuhkan untuk posisi yang akan mereka tempati.
- c. Rotasi jabatan: Memberikan pengalaman di berbagai bagian organisasi agar calon pemimpin dapat memahami beragam aspek operasional dan strategis.
- d. Pemberian tanggung jawab lebih: Memberikan proyek besar atau tantangan untuk menguji dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan calon pemimpin.

Contoh: Seorang calon CEO mungkin akan dipersiapkan dengan mengikuti rotasi jabatan di berbagai divisi, seperti pemasaran, operasional, dan keuangan, untuk mendapatkan gambaran menyeluruh tentang organisasi.

#### 4. Evaluasi dan Monitoring Progres

Selama proses pengembangan, penting untuk memantau progress calon pemimpin untuk memastikan mereka siap untuk mengambil peran kepemimpinan yang lebih besar. Evaluasi dilakukan melalui:

- a. Review berkala terhadap pencapaian dan perkembangan calon pemimpin.
- b. Umpan balik dari rekan kerja dan atasan untuk melihat bagaimana calon pemimpin berinteraksi

dengan tim dan memimpin dalam situasi yang berbeda.

- c. Penyesuaian pengembangan jika diperlukan, untuk memastikan calon pemimpin mendapatkan pengalaman dan keterampilan yang tepat.

Contoh: Menggunakan alat penilaian kinerja yang sudah disesuaikan dengan peran yang diinginkan, serta mendapatkan umpan balik dari tim untuk menilai kemampuan interpersonal calon pemimpin.

#### 5. Persiapan Transisi Kepemimpinan

Setelah calon pemimpin dinilai siap untuk mengambil alih, tahap selanjutnya adalah persiapan transisi kepemimpinan. Ini adalah proses di mana calon pemimpin mulai berperan lebih aktif dan mulai berinteraksi lebih banyak dalam pengambilan keputusan. Proses transisi dapat melibatkan:

- a. Pendampingan oleh pemimpin yang akan digantikan: Pemimpin yang akan meninggalkan posisi harus bekerja sama dengan calon pemimpin untuk memastikan transfer pengetahuan dan pemahaman yang lancar.
- b. Penyerahan tanggung jawab secara bertahap: Pemimpin yang keluar dapat mulai melepaskan beberapa tanggung jawab secara perlahan, sementara calon pemimpin mengambil alih peran tersebut.
- c. Komunikasi dengan seluruh organisasi: Mengumumkan kepada seluruh organisasi

mengenai transisi kepemimpinan dan memastikan bahwa semua pihak memahami perubahan tersebut.

Contoh: Pemimpin yang akan pensiun dapat bekerja bersama calon penerusnya selama beberapa bulan untuk memastikan transisi berjalan lancar dan calon pemimpin bisa menerima umpan balik langsung.

#### 6. Evaluasi dan Umpan Balik Pasca Transisi

Setelah transisi selesai, penting untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja pemimpin baru dan proses transisi secara keseluruhan. Hal ini dilakukan untuk menilai apakah ada area yang perlu diperbaiki, serta untuk memastikan bahwa pemimpin baru dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif. Beberapa langkah evaluasi meliputi:

- a. Evaluasi kinerja pemimpin baru: Menilai apakah pemimpin baru berhasil memenuhi ekspektasi dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Umpan balik dari tim dan stakeholder: Mengumpulkan umpan balik dari anggota tim dan stakeholder lainnya untuk melihat bagaimana kepemimpinan baru diterima dan diterapkan.
- c. Identifikasi peluang pengembangan lebih lanjut: Jika ada area yang masih membutuhkan peningkatan, program pengembangan lanjutan dapat diimplementasikan.

Contoh: Setengah tahun setelah transisi,

organisasi melakukan evaluasi untuk menilai seberapa efektif kepemimpinan baru dalam memenuhi target organisasi dan apakah ada perubahan yang perlu dilakukan dalam gaya kepemimpinan.

#### 7. Refleksi dan Penyempurnaan Proses Suksesi

Proses suksesi tidak berakhir setelah transisi selesai. Organisasi perlu merefleksikan seluruh proses suksesi dan mencari cara untuk menyempurnakannya di masa depan. Ini termasuk:

- a. Meninjau dan memperbarui rencana suksesi: Menilai apakah rencana suksesi yang ada masih relevan dan efektif.
- b. Mengidentifikasi pembelajaran dari pengalaman: Apa yang berhasil? Apa yang perlu diperbaiki? Pembelajaran ini sangat penting untuk memperbaiki perencanaan suksesi di masa mendatang.

Contoh: Organisasi mungkin memutuskan untuk memperbaiki proses identifikasi calon pemimpin atau meningkatkan program pengembangan kepemimpinan berdasarkan pengalaman dari transisi sebelumnya.

Proses suksesi kepemimpinan merupakan rangkaian tahapan yang saling terhubung, yang bertujuan untuk memastikan adanya pemimpin yang kompeten dan siap mengisi posisi kepemimpinan pada saat dibutuhkan. Ini adalah proses yang membutuhkan waktu, perhatian, dan investasi dalam pengembangan individu untuk

memastikan bahwa organisasi dapat terus berkembang meskipun terjadi perubahan dalam kepemimpinan.

Penelitian kualitatif tentang proses suksesi kepemilikan dan manajerial dilakukan di PT. Cemerlang, Samarinda.

# **Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial di PT. Cemerlang Samarinda\*)**

## **1. Pendahuluan**

### **1.1 Latar Belakang**

“Perusahaan keluarga telah menjadi suatu fenomena tersendiri dalam dunia bisnis. Selain jumlahnya yang sangat banyak, perusahaan keluarga juga mempunyai andil yang cukup signifikan bagi pendapatan negara” (Susanto et al., 2007, p. 3) serta menurut Astrachan dan Carey (1994) dapat dikatakan juga bahwa perusahaan keluarga telah menjadi salah satu jenis usaha yang paling berkembang di era globalisasi (dalam Poza, 2010). Perkembangan yang sangat pesat ini membuat perusahaan keluarga menjadi salah satu fenomena yang banyak menarik perhatian baik bagi anggota perusahaan keluarga maupun para ahli perusahaan keluarga.

Menurut data PricewaterhouseCoopers (2019), Perusahaan keluarga di Indonesia menunjukkan angka pertumbuhan yang sangat baik di tahun 2018. Survei menunjukkan bahwa sebanyak 35% perusahaan keluarga mengalami pertumbuhan sebanyak dua digit, 30% mengalami pertumbuhan sebanyak satu digit, dan hanya tujuh persen yang mengalami penurunan penjualan. Pencapaian ini jauh lebih baik dari pada tahun 2016, di mana hanya 42%

yang menyatakan telah mengalami pertumbuhan, dan 44% mengalami penurunan penjualan. Hal ini menunjukkan perkembangan dan pertumbuhan perusahaan keluarga yang sangat potensial di Indonesia. Menurut Sinha dan Govindaraj (2020), pada tahun 2020 andil perusahaan keluarga di Indonesia bagi pendapatan negara adalah lebih dari \$ 100 miliar (sekitar 10% dari PDB). Namun, adanya tingkat pertumbuhan yang tinggi, membuat andil perusahaan keluarga bagi pendapatan negara di Indonesia diekspektasikan juga akan meningkat.

Meskipun pencapaian perusahaan keluarga di Indonesia sangat baik, bukan berarti membangun perusahaan keluarga merupakan hal yang dapat berjalan dengan mulus. Menurut Poza (2010), sebanyak 85 persen perusahaan keluarga gagal bertahan dalam lima tahun pertamanya. Sementara itu, 15 persen sisanya dapat bertahan. Faktor penyebab kegagalan utama adalah karena perusahaan keluarga terlalu menyia-nyiakan kesempatan untuk memperkerjakan orang dan penciptaan nilai di komunitasnya. Kemampuan perusahaan keluarga untuk bertahan menjadi semakin susah dengan merosotnya kemampuan perusahaan keluarga untuk bertahan lintas generasi. Menurut Poza (2010), “hanya 30 persen perusahaan keluarga

yang dapat melakukan transisi ke generasi kedua. Sementara itu, keberhasilan transisi antara generasi kedua ke generasi ketiga sebanyak 12% dan transisi dari generasi ketiga ke generasi keempat sebanyak 4%” (p. 4).



**Gambar 1. 1 Transisi antargenerasi yang berhasil**

Sumber: Poza, E.J. (2010). *Family Business: Third Edition*. Cengage Learning Academic Resource Center, p. 4.

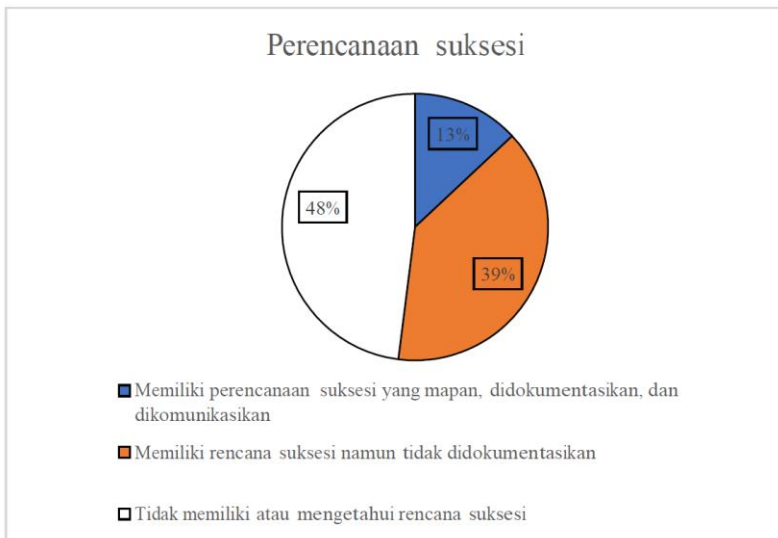
Menurut Aronoff et al. (2011) menyatakan bahwa, “keberhasilan transisi yang semakin menurun antargenerasi disebabkan karena tidak adanya atau tidak mapannya perencanaan suksesi ataupun karena pengelolaan perencanaan suksesi yang salah” (p. 1). Hal ini menunjukkan salah satu tantangan bagi perusahaan keluarga adalah mempertahankan kesinambungan perusahaan keluarga yang berkelanjutan. Di mana dalam perkembangannya saat ini telah muncul berbagai pertimbangan atau teori terkait

kesinambungan dalam perusahaan keluarga. Salah satunya terkait dengan suksesi perusahaan keluarga.

Menurut Ward (2004), suksesi adalah “pelimpahan bisnis dari generasi yang sedang menguasai bisnis ke kepemimpinan dan kepemilikan generasi berikutnya” (dalam Susanto, 2005, p. 147). Menurut Susanto (2005), “salah satu kelemahan yang sering dimiliki oleh perusahaan keluarga di Indonesia adalah pengelolaan persiapan suksesi untuk tujuan jangka panjang” (p.136). Perencanaan suksesi merupakan salah satu elemen penting agar perusahaan keluarga dapat bertahan untuk jangka waktu yang lama. Meskipun beberapa perusahaan sudah membuat perencanaan suksesi sebagaimana penelitian Antoro (2017) yang menyatakan bahwa perusahaan keluarga yang ditelitinya sudah membuat perencanaan suksesi dan enam dari delapan tahap perencanaan telah dilakukan. Namun sayangnya, masih banyak perusahaan keluarga yang mengabaikan bahkan tidak merancang proses suksesi yang bisa jadi kemudian menjadi sumber konflik dan kekacauan dalam perusahaan keluarga.

Menurut survei perusahaan keluarga 2018 oleh PricewaterhouseCoopers (2019), di Indonesia hanya 13% perusahaan keluarga yang memiliki perencanaan suksesi yang

mapan, tertulis, dan dikomunikasikan. Selanjutnya, 39% memiliki rencana suksesi yang belum didokumentasikan dan sebanyak 48% sisanya tidak memiliki atau mengetahui perencanaan suksesi. Kurangnya perhatian dari beberapa perusahaan keluarga terhadap masalah suksesi ini, membuat kemampuan perusahaan keluarga untuk bertahan lintas generasi menurun. Padahal, sebuah perusahaan keluarga didirikan agar generasi selanjutnya dapat hidup sejahtera dan tidak perlu bersusah-susah dalam mencari pekerjaan atau mendirikan bisnis sebagaimana yang dialami pendiri.



**Gambar 1. 2 Perencanaan suksesi di Indonesia**  
Sumber: PricewaterhouseCoopers (2019). Family Business Survey 2018 – Indonesia results, p.28

Menurut Susanto (2005), “suksesi sering kali diartikan sebagai peralihan pemimpin puncak saja. Padahal, suksesi merupakan hal yang menjangkau berbagai lapisan manajerial. Suksesi akan berdampak terhadap kebijakan perusahaan, antara lain perubahan pola pergerakan perusahaan, pengembangan perusahaan, kebijakan perencanaan karier, sistem promosi dan mutasi” (p. 135). Dalam kata lain, suksesi memiliki konsekuensi jangka panjang bagi arah dan keberlangsungan perusahaan keluarga. Oleh karenanya, hal-hal yang berkaitan dengan suksesi perlu untuk dipertimbangkan untuk mencegah masalah yang lebih rumit di masa mendatang.

Berdasarkan pernyataan yang disebutkan di atas, peneliti memutuskan untuk meneliti proses suksesi manajerial dan kepemilikan di PT Cemerlang (Pseudonym). PT Cemerlang merupakan salah satu perusahaan keluarga yang berdiri pada tahun 2000 dan bergerak di sektor retail perabotan elektronik dan rumah tangga yang berdomisili di Samarinda, Kalimantan Timur. PT Cemerlang saat ini telah membuka dua toko yang keduanya berlokasi di Samarinda. PT Cemerlang dulu hanya memainkan beberapa merek seperti Sharp, Sony, Panasonic, Toshiba, dan LG. Saat ini telah berkembang dan bermitra dengan beberapa merek elektronik terkenal lain. Bahkan, menjadi distributor utama merek

Maspion di Samarinda. PT Cemerlang sendiri dapat dikategorikan sebagai sebuah perusahaan keluarga karena adanya keterlibatan beberapa generasi dalam pengelolaan manajemen PT Cemerlang dan penguasaan kepemilikan saham yang seluruhnya masih dimiliki oleh keluarga. Hal ini sesuai dengan definisi perusahaan keluarga menurut Donnelley (2002), “suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka dapat memberikan dampak terhadap kebijakan perusahaan” (dalam Susanto, 2005, p. 3).

Saat ini PT Cemerlang dipimpin oleh generasi kedua. Di mana pimpinan PT, yaitu Frederick saat ini berusia 45 tahun. Selanjutnya generasi ketiga terdiri dari tiga anak kandung laki-laki, yakni Edward yang berumur 22 tahun, Jason 21 tahun, dan Hendrik 17 tahun. Di antara ketiga anak kandung ini, baru Edward dan Jason yang terlibat dalam pengelolaan perusahaan keluarga yang terlihat dari ditugaskannya pengelolaan toko online kepada Edward dan Jason. Sebagai salah satu perusahaan keluarga, PT Cemerlang nantinya akan menghadapi tahap pergantian pemimpin atau suksesi. Pergantian pemimpin dari generasi kedua ke generasi ketiga sangat sarat dengan konflik, tekanan, dan kegagalan. Sebagaimana

muncul sebuah klise yang mengatakan “Generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan” (Susanto et al., 2007, p. 312). Oleh sebab itu, perlu bagi PT Cemerlang untuk mempersiapkan proses suksesi baik manajerial maupun kepemilikan yang matang untuk mencegah kekacauan di perusahaan keluarga.

PT Cemerlang sendiri saat ini tidak memiliki rencana suksesi tertulis sebagaimana kebanyakan dari perusahaan keluarga di Indonesia (Tirdasari & Dhewanto, 2020). Hal ini diketahui dari belum diketahuinya atau dikomunikasikannya hal-hal terkait suksesi kepada generasi penerus atau suksesor. Untuk mendapatkan gambaran awal terkait suksesi ini, peneliti melakukan wawancara awal untuk lebih memahami fenomena proses suksesi yang akan atau sedang terjadi di PT Cemerlang. Wawancara dilakukan pada kondisi pandemi Covid-19 pada 28 Agustus 2021 melalui percakapan Whatsapp kepada Lucy selaku istri dari pemimpin PT Cemerlang. Lucy menjelaskan bahwa ada harapan bahwa anak-anaknya akan meneruskan toko yang telah dikelola oleh orang tua.

“Ada (pemikiran terkait suksesi), orang tua berharap anak-anak melanjutkan usaha yang sudah dijalankan orang tua<sup>45</sup>”.

Dari pernyataan awal, dapat dikatakan bahwa PT Cemerlang telah memiliki pemikiran dan keinginan agar perusahaan PT Cemerlang ini diteruskan ke generasi selanjutnya sehingga eksistensi PT Cemerlang yang sudah dibangun oleh pendahulunya tidak hancur ketika diteruskan kepada generasi ketiga sebagaimana klise yang mengatakan bahwa generasi ketiga yang menghancurkan. Sejak kecil sendiri memang generasi kedua telah memberikan kursus tambahan kepada generasi ketiga, menyekolahkan di jurusan manajemen, dan sebagainya. Dengan tujuan agar generasi ketiga nanti siap dan dapat mengembangkan PT Cemerlang ini.

Menurut Susanto et al. (2007) ada tujuh langkah proses suksesi, antara lain mengevaluasi struktur kepemilikan, mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi, mengevaluasi keinginan keluarga dan contingency plan, mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan mentoring penerus masa depan, melakukan aktivitas team building dari keluarga,

<sup>45</sup> Wawancara dengan Lucy (Istri Pemimpin) pada pukul 10:37 melalui aplikasi Whatsapp, 28 Agustus 2021

menciptakan dewan direksi yang efektif, dan memasukan penerus pada saat terbaik. Menurut Yonathan (2017), perusahaan keluarga yang ditelitinya telah melakukan lima dari tujuh langkah dalam proses suksesi. Menurut Kuncoro (2018), mengungkapkan bahwa perusahaan keluarga yang ditelitinya telah melakukan tahap pertama sampai dengan tahap keempat, yaitu melatih dan mentoring penerus masa depan. Sementara itu, proses suksesi di PT Cemerlang belum diketahui dengan jelas bagaimana pelaksanaannya.

Hal-hal yang disebutkan di atas menunjukkan bahwa PT Cemerlang akan menghadapi tahap pergantian pemimpin dan pemimpin PT Cemerlang telah memiliki keinginan serta pemikiran untuk melakukan suksesi. Hanya saja, ada tahapan-tahapan dalam proses suksesi yang masih belum diketahui dengan jelas bagaimana pelaksanaannya di PT Cemerlang sehingga dalam penelitian ini akan dilakukan studi deskriptif mengenai proses suksesi kepemilikan dan manajerial yang akan atau sedang dilaksanakan di PT Cemerlang.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dituliskan di atas, penulis menarik suatu rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu: Bagaimanakah proses

sukseksi kepemilikan dan manajerial di PT Cemerlang?

## **2. Landasan Teori**

### **2.1 Perusahaan Keluarga**

#### **2.1.1 Pengertian Perusahaan Keluarga**

Menurut Ward dan Aronoff (2002), “suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan” (dalam Susanto, 2005, p. 3). Menurut Donnelley (2002), “suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam perusahaan itu dan mereka dapat memberikan dampak terhadap kebijakan perusahaan” (dalam Susanto, 2005, p. 3). Menurut Poza (2010), perusahaan keluarga merupakan perusahaan di mana seorang pemimpin atau CEO generasi berikutnya serta satu atau lebih anggota keluarga mengontrol perusahaan melalui partisipasi mereka, kontrol kepemilikan, preferensi strategi, dan budaya serta nilai-nilai yang mereka berikan kepada perusahaan.

Berdasarkan berbagai definisi yang disebutkan di atas, dapat dikatakan bahwa perusahaan keluarga dicirikan oleh adanya kehadiran elemen keluarga di dalam perusahaan yang setidaknya terdiri dari dua generasi dan keluarga baik secara langsung dan

tidak langsung dapat mengontrol atau memberikan dampak terhadap kebijakan perusahaan.

### **2.1.2 Jenis Perusahaan Keluarga**

Menurut Susanto (2005) terdapat dua jenis perusahaan keluarga, yaitu:

- a) Family Owned Enterprise (FOE), perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional non keluarga. Keluarga berperan sebagai pemilik sekaligus pengawas dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional.
- b) Family Business Enterprise (FBE), perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Di mana baik kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang oleh keluarga. Jenis ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam bisnis oleh anggota keluarga.

### 2.1.3 Karakteristik Perusahaan Keluarga

Menurut Susanto (2005), “perusahaan keluarga dicirikan terutama dengan kepemilikan (kontrol) dan keterlibatan yang signifikan (peran aktif) dari keluarga dalam manajemen” (p. 5). lain:

Susanto (2005), juga menyebutkan karakteristik lain dari perusahaan keluarga antara

- a) Keterlibatan anggota keluarga, terjadi ketika generasi penerus atau anak-anak mulai terlibat di manajemen. Sejak kecil anak-anak sudah dimagangkan apabila orang tua menginginkan mereka terlibat dalam perusahaan keluarga. Hal ini nantinya akan membuat keterlibatan yang tinggi dari generasi penerus dan akan membuat komitmennya terhadap bisnis tentu juga tinggi karena sejak kecil sudah bergelut dalam bisnis itu, dan menyadari bahwa kebutuhan makan dan sekolah dibiayai dari bisnis itu.
- b) Lingkungan pembelajaran yang saling berbagi, generasi penerus sering mempunyai kurva pembelajaran (learning curve) yang cepat. Anggota keluarga sudah terlibat sejak dini di dalam perusahaan

keluarga. Dalam keseharian, anggota keluarga sudah belajar sejak kecil karena bisnis selalu menjadi topik pembicaraan dalam setiap pertemuan keluarga. Meskipun anggota keluarga yang menjadi generasi penerus mungkin belum pernah bekerja secara penuh, tetapi jiwa bisnis mereka sudah meresap dan mendarah daging sehingga kurva pembelajaran menjadi lebih cepat bagi mereka.

- c) Tingginya saling keterandalan, perusahaan keluarga ditandai dengan tingginya saling keterandalan di antara sesama anggota keluarga yang ikut mengelola perusahaan. Muncul keyakinan atau rasa percaya bahwa anggota keluarga tersebut memiliki kompetensi yang layak dan tidak takut untuk mengandalkan mereka pada saat tertentu.
- d) Kekuatan emosi, perusahaan keluarga dikelola secara emosional sehingga rasa kekeluargaan di dalamnya tinggi. Karyawan sering disebut anak dan orang-orang lama dianggap keluarga sendiri. Sehingga, para manajer perusahaan keluarga menggunakan pendekatan pribadi

dan memberikan kepercayaan kepada para karyawannya.

- e) Kurang formal, seringkali dalam perusahaan keluarga, orang-orang yang mempunyai posisi formal seperti dewan komisaris atau pemegang saham setiap hari masih pergi ke pabrik atau toko dan terlibat dalam operasi perusahaan sehari-hari. Padahal, seharusnya komisaris dan dewan penasihat tidak perlu banyak mengintervensi kegiatan operasional agar tidak mengakibatkan kerancuan dan kebingungan di pihak karyawan. Hal ini disebabkan pemilik atau pendiri punya rasa memiliki yang masih tinggi serta mencintai pekerjaan dan pengembangan bisnisnya.
- f) Kepemimpinan ganda, Intervensi pihak keluarga yang tetap tinggi meskipun sudah ada pimpinan atau eksekutif profesional di setiap fungsi dan divisi, yang dapat membingungkan anak buah.

Poza (2010) menyatakan, karakteristik perusahaan keluarga antara lain:

- a) Keberadaan keluarga
- b) Sistem keluarga, manajemen, dan kepemilikan yang tumpang tindih, yang

- memiliki kecenderungan untuk menimbulkan konflik di antara perpotongan tiap aspek.
- c) Sumber keunggulan kompetitif yang unik yang berasal dari interaksi antara keluarga, manajemen, dan kepemilikan. Khususnya ketika kesatuan keluarga sangat tinggi.
  - d) Harapan pemilik untuk menjaga bisnis tetap berada pada keluarga, dengan tujuan agar bisnis tetap bertahan dari generasi ke generasi.

#### **2.1.4 Struktur Perusahaan Keluarga**

Friedman & Friedman (1994), menjelaskan empat macam struktur perusahaan keluarga, yaitu: kepemilikan tunggal, perkongsian umum, perkongsian terbatas, dan perusahaan (dalam Susanto, 2007, pp.139-141).

- a) **Kepemilikan tunggal (Sole proprietorship)**  
Dalam kepemilikan tunggal, perusahaan dikelola oleh pemiliknya sendiri. Ini merupakan cara termudah dan termurah untuk mendirikan dan memulai bisnis. Kepemilikan tunggal ini bukan merupakan badan hukum yang terpisah dari pemiliknya. Oleh karena itu pemilik bertanggung jawab sepenuhnya atas semua hutang dan kewajiban bisnisnya.

- b) Perkongsian umum (General partnership)  
Merupakan asosiasi sukarela dari dua atau tiga orang, perusahaan, atau badan hukum yang setuju untuk bekerja sama, berbagi keuntungan dan kerugian serta pengawasan untuk tujuan bisnis. Untuk membentuk perkongsian ini tidak dituntut langkah-langkah formal. Keuntungan jenis bisnis ini adalah berbagi beban kerja, berbagi biaya dan resiko keuangan, dan menggunakan bakat-bakat dan sumber-sumber daya khusus. Namun, ada kerugian juga, yaitu: berbagi keberhasilan secara finansial, penyerahan pengawasan manajemen, harus bekerja dengan orang yang tidak disukai, dan tanggung jawab hingga ke harta pribadi.
- c) Perkongsian terbatas (Limited partnership)  
Badan hukum yang diciptakan di bawah undang-undang. Perkongsian terbatas dibentuk berdasarkan persyaratan-persyaratan menurut hukum setempat. Setiap perkongsian terbatas harus mempunyai sekurang-kurangnya satu mitra umum dan satu mitra terbatas. Mitra terbatas mempunyai otoritas manajerial yang terbatas dalam kegiatan perkongsian. Mitra terbatas bertanggung jawab atas kewajiban

perkongsian hanya sebatas investasinya di bisnis itu. Sedangkan mitra umum dari perkongsian terbatas mempunyai tanggung jawab pribadi tak terbatas untuk kewajiban-kewajiban perkongsian umum.

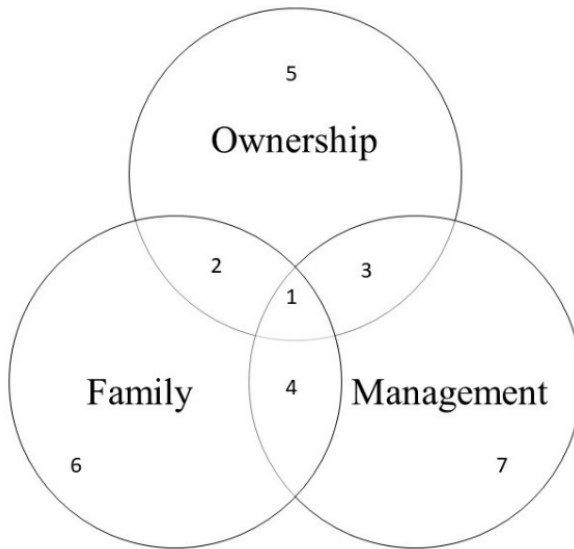
d) Perusahaan (Corporation)

Corporation yang memiliki tanggung jawab tidak terbatas pada kewajiban-kewajiban bisnisnya. Sebagai aturan umumnya, pemegang saham perusahaan tidak mempunyai tanggung jawab pribadi untuk hutang-hutang perusahaan atau tanggung jawab lain di luar nilai investasinya di perusahaan. Oleh karena itu perusahaan keluarga jenis ini membantu melindungi aset-aset pribadi milik pemegang saham. Dalam pengelolaannya, korporasi ini dimiliki oleh para pemegang saham. Pemilik perusahaan keluarga membatasi perpindahan liabilitas saham untuk menjamin kepemilikan bisnis tetap dipegang oleh keluarga.

### **2.1.5 Sistem Perusahaan Keluarga**

Menurut Hilburt-Davis dan Dyer Jr (2003), sebuah perusahaan keluarga terdiri dari tiga sistem yang terpisah. Namun, saling melengkapi, (1) Sistem bisnis (Business), (2) Sistem keluarga

(Family), dan (3) Sistem kepemilikan (ownership) atau pengelolaan (governance) (dalam Susanto, 2007, p. 18). Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.1. Poza (2010) juga menyatakan, “tiga sistem ini bersifat tumpang tindih, berinteraksi dan saling bergantung yang memungkinkan menciptakan nilai lebih bagi perusahaan keluarga” (p. 24).



**Gambar 2. 1 Sistem perusahaan keluarga**

Sumber: Poza, E.J. (2010). Family Business: Third Edition. Cengage Learning Academic Resource Center, p. 8.

Menurut Susanto (2007), setiap sistem perusahaan keluarga memiliki elemen sebagai berikut:

- a) Sistem bisnis terdiri dari misi dan strategi organisasi dan juga mencakup elemen rancangan yang beragam yang mendukung strategi bisnis, seperti struktur organisasi, sistem dan teknologi, bersama-sama dengan proses-proses kunci yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Sistem ini memiliki tujuan untuk menghasilkan keuntungan dan efisiensi. Hubungan bisnis umumnya bersifat jangka pendek, bukan hal yang paling penting, dan bersifat utilitarian (berdasarkan manfaat).
- b) Sistem kepemilikan atau pengelolaan mencakup status badan hukum perusahaan, distribusi kepemilikan, dewan direksi atau mekanisme pengelolaan lainnya, serta tujuan dan aspirasi pemilik dan pengelola bisnis perusahaan.
- c) Sistem keluarga mencakup keluarga, peran dan hubungan masing-masing anggotanya, pola komunikasi, dan nilai-nilai budaya yang ada merupakan bagian-bagian dari sistem keluarga. Sistem ini memiliki tujuan untuk membangun dan saling memberikan dukungan bagi sesama anggotanya dan membina ikatan dan dukungan emosional yang kuat.

Hubungan antara anggota keluarga adalah hal yang paling penting, berlangsung seumur hidup dan sangat bersifat personal.

## **2.2 Suksesi**

### **2.2.1 Pengertian Suksesi**

Suksesi perusahaan keluarga dapat diartikan sebagai pergantian pemimpin perusahaan keluarga dari generasi sebelumnya kepada anggota keluarga-bisnis-kepemilikan generasi selanjutnya (Poza, 2010). Menurut Ward (2004), “suksesi adalah pelimpahan bisnis dari generasi yang sedang menguasai bisnis ke kepemimpinan dan kepemilikan generasi berikutnya” (dalam Susanto, 2005, p. 147). Menurut Aronoff et al. (2011), suksesi adalah proses perencanaan dan manajemen seumur hidup yang mencakup berbagai langkah yang bertujuan untuk memastikan kelangsungan bisnis dari generasi ke generasi.

Dari berbagai definisi suksesi di atas, definisi yang digunakan dalam penelitian ini, suksesi adalah pelimpahan bisnis secara kepemimpinan dan kepemilikan dari generasi yang sedang menguasai bisnis kepada anggota keluarga-bisnis-kepemilikan generasi berikutnya.

## 2.2.2 Isu-isu dalam suksesi

Menurut Susanto (2005), suksesi senantiasa terkait dengan pergantian antargenerasi atau multigenerasi. Isu-isu multigenerasi yang muncul terkait suksesi bermacam-macam antara lain:

- a. Tidak adanya keinginan generasi lama untuk berbagi kekuasaan dengan generasi penerus. Di mana generasi yang tengah memimpin tidak mengakui kedewasaan dan keahlian generasi berikutnya.
- b. Generasi penerus perusahaan tidak bermotivasi tinggi untuk meningkatkan perusahaan. Generasi penerus atau suksesor menikmati hidup dan bekerja hanya untuk menyenangkan pemimpin saja
- c. Tidak menerima dukungan yang cukup dari pemilik atau seniornya sehingga keputusan yang mereka buat kurang optimal dan kewenangan mereka dalam perusahaan tidak banyak.
- d. Terlalu cepat mengambil alih kepemimpinan tanpa didukung pengalaman lapangan yang cukup sehingga belum memiliki kapabilitas yang dibutuhkan.

Poza (2010), juga menyatakan bahwa terdapat tantangan atau isu bagi generasi penerus antara lain:

- a) Bayangan dari pendiri atau generasi sebelumnya (the shadow of the founder), adanya ekspektasi bahwa penerus memiliki kapabilitas yang sama. Padahal, mereka memiliki pengalaman dan pengetahuan yang berbeda.
- b) Hierarki yang tidak selaras antara keluarga dan perusahaan (incongruent hierarchies), di mana ada ketidaksesuaian antara posisi dalam bisnis dan tingkat senioritas dalam keluarga yang dirasakan.
- c) Pertanyaan tentang kapabilitas penerus (questions about next-generation members' capabilities), muncul banyak pertanyaan tentang kapabilitas penerus serta motivasi dan bakat dari generasi pendiri yang perlu dibuktikan.
- d) Resistensi terhadap perubahan, kesuksesan yang diperoleh dengan cara dari generasi sebelumnya membuat kebutuhan untuk berubah dan bakat unik yang dibawa oleh penerus sulit untuk diapresiasi oleh anggota perusahaan keluarga.

### 2.2.3 Pola Suksesi

Menurut Susanto et al. (2007), “pada umumnya terdapat tiga pola suksesi untuk manajemen level puncak yang biasanya diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia” (p. 300). Pola tersebut antara lain:

- a) Planned succession, yaitu perencanaan suksesi yang berfokus pada calon yang akan menduduki posisi kunci yang telah dipersiapkan dan selanjutnya diberikan accelerated development program untuk memberikan exposure terhadap berbagai hal penting dan untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir.
- b) Informal planned succession, perencanaan suksesi lebih mengarah pada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi di bawah “orang no. 1” dan secara langsung menerima perintah dan petunjuk dari orang tersebut.
- c) Unplanned succession, peralihan pimpinan puncak kepada penerusnya berdasarkan keputusan pemilik dengan mengutamakan pertimbangan-pertimbangan pribadi.

Menurut Miller, Steiner, dan Le-Breton-Miller (2003), terdapat pola suksesi yang tidak efektif. Pola tersebut, antara lain conservative, rebellious, dan wavering (dalam Poza, 2010, p. 7).

- a) Conservative, meskipun generasi sebelumnya telah keluar dalam bisnis, bayangan mereka tetap ada sehingga perusahaan dan strateginya masih menggunakan cara generasi sebelumnya.
- b) Rebellious, generasi selanjutnya melakukan perubahan yang menyeluruh terhadap perusahaan keluarga. Sebagai akibatnya, tradisi, warisan, model bisnis bahkan rahasia kesuksesan perusahaan keluarga dihancurkan atau dibuang.
- c) Wavering, generasi berikutnya berada pada posisi stagnan karena ketidaktegasan, dan ketidakmampuan untuk beradaptasi. Generasi berikutnya juga gagal memberi kesan dan menjalankan kepemimpinan secara tidak efektif.

#### **2.2.4 Hambatan dalam Rencana Suksesi**

Menurut Susanto et al. (2007) terdapat sepuluh hambatan yang biasa ditemui dalam rencana suksesi sebuah perusahaan keluarga.

- a) Cara yang buruk dalam mengekspresikan perasaan dan keinginan

Dalam banyak perusahaan keluarga, anggota keluarga tidak memiliki kapabilitas, pengalaman, dan kepercayaan diri guna mengkespresikan perasaan mereka. Baik dalam budaya maupun tradisi

keluarga, kita diajarkan untuk tidak mengekspresikan perasaan dan keinginan yang dapat menyinggung perasaan orang lain. walaupun sebenarnya setiap anggota keluarga memiliki ekspektasi tertentu terhadap anggota yang lain, mereka cenderung enggan untuk mengekspresikannya.

- b) Perbedaan yang dilihat sebagai beban, bukan sebagai aset

Perbedaan adalah sebuah kunci bagi kehidupan yang aktif dan menarik. Namun, dengan alasan untuk menjaga keutuhan dan harmoni keluarga, para anggota keluarga cenderung menghindari diskusi-diskusi mengenai perbedaan yang dimiliki dalam hal bisnis perusahaan.

- c) Komunikasi tidak langsung

Jika terjadi perbedaan akan menjadi masalah manakala para anggota tidak saling bicara secara langsung. Anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis sering melakukan pembicaraan secara tidak langsung dengan anggota keluarga yang tidak terlibat dalam bisnis. Ini menciptakan segitiga yang menghancurkan kualitas hubungan diantara anggota keluarga.

d) Pemberian nama (Entitlement)

Terjadi umumnya pada generasi muda, manakala anggota keluarga dari generasi yang lebih muda menggunakan nama mereka sendiri untuk mengambil keuntungan pribadi. Anggota senior juga menghadapi masalah ini, generasi senior mungkin merasa bahwa mereka berhak untuk melanjutkan tanggungjawab kepemimpinan sehingga mengorbankan generasi yang lebih muda, yang terus menunggu kesempatan untuk dapat memimpin perusahaan.

e) Kelangkaan (scarcity)

Masalah kelangkaan ini berkaitan dengan sumber daya financial, peranan, dan kekuasaan di dalam perusahaan keluarga.

f) Sejarah

Sejarah adalah faktor penting dalam keluarga, termasuk juga dalam konteks perusahaan keluarga. Hal ini mencakup keberhasilan dan kegagalan yang dialami dimasa lalu. Perusahaan keluarga yang mengabaikan sejarah keluarga akan mengalami kesulitan dalam usahanya membentuk masa depan.

- g) Orientasi terhadap yang lain menyangkut perubahan

Perubahan adalah salah satu aspek yang paling sulit dalam kehidupan. Dalam konteks perusahaan keluarga, adalah hal biasa bagi setiap orang untuk mengharapkan orang lain berubah sehingga dapat memberikan hasil yang baik. Namun, kuncinya terdapat pada adanya tanggungjawab pribadi terhadap segala hal yang dilakukan.

- h) Pengendalian

Dalam kenyataannya, bukan hanya pemilik perusahaan. Namun, juga seluruh anggota keluarga, yang harus berurusan dengan masalah pengendalian. Pengusaha menjalankan usahanya dengan didorong oleh impian yang dimilikinya. Adalah tidak mungkin untuk mengubah atau mengendalikan pengusaha. Namun, memungkinkan dan realitas untuk membantu pengusaha dan keluarganya membangun impian.

- i) Kurangnya rasa saling memaafkan

Keluarga yang tidak memiliki kemampuan untuk saling memaafkan kesalahan-kesalahan yang dilakukannya

mengalami kesulitan dalam menjalankan bisnis perusahaan secara bersama-sama.

- j) Kurangnya penghargaan, pengakuan, dan kasih sayang

Perasaan kurang diakui dan dihargai menjadi dasar dari banyak masalah yang dihadapi dalam perusahaan keluarga. Generasi yang lebih senior menginginkan penghargaan dari yang lebih muda, demikian pula sebaliknya. Generasi muda menginginkan pengakuan dari orang tua mereka atas prestasi yang mereka capai.

Aronoff et al. (2011), “salah satu hambatan terbesar dalam proses suksesi adalah keengganan orang tua untuk memilih penerus di antara anak-anak mereka” (p. 44). Aronoff et al. (2011) juga mengatakan, “akan ada beberapa ketegangan selama proses suksesi dan konflik sesekali dapat terjadi. Tetapi keluarga bisnis yang bijaksana memahami bahwa tekanan dan ketidaksepakatan adalah bagian transisi yang diprediksi” (p. 90).

### **2.2.5 Pentingnya Perencanaan Suksesi**

Menurut Susanto (2005), salah satu alasan mengapa suksesi penting adalah agar tidak terjadi Prince Charles Syndrome, sebuah kondisi di mana pemimpin tidak mau melepas posisinya

padahal pemimpin sudah bukan berada pada periode optimalnya, dan generasi penerus berada pada posisi stagnan menunggu pergantian pemimpin. Sindrom ini dapat menjadi penghambat kontinuitas. Selain itu, apabila tidak ada rencana suksesi, maka dapat membawa perusahaan keluarga kepada konflik seperti yang terjadi pada SC Johnson di mana generasi kedua yang tengah memimpin saat itu meninggal tanpa meninggalkan wasiat sehingga terjadi perebutan warisan oleh generasi selanjutnya (Poza, 2010). Hal ini menunjukkan kerentanan perusahaan keluarga terhadap konflik, apabila tidak adanya perencanaan suksesi.

Poza (2010), menyatakan bahwa “ada beribu alasan mengapa organisasi gagal. Tetapi, di perusahaan yang dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga, alasan paling umum berkaitan dengan kegagalan dalam merencanakan suksesi” (p. 6). Poza (2010), juga mengingatkan bahwa “pemimpin yang ingin perusahaannya terus sukses melampaui masa hidupnya memastikan transisi generasi (suksesi) direncanakan dan dilaksanakan. Mereka juga menggunakan waktunya untuk menilai situasi unik perusahaan secara realistis dan mengevaluasi kapabilitas penerus serta kebutuhan pengembangannya” (p. 125). Aronoff et al. (2011), mengatakan bahwa “suksesi yang

dikelola dengan baik membawa perspektif baru bagi manajemen yang dapat merevitalisasi strategi” (p. 8). Di mana hal ini dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan keluarga dalam persaingannya.

### **2.2.6 Tahapan dalam Proses Suksesi**

Menurut Susanto et al. (2007) ada tujuh langkah proses suksesi antara lain:

a) Mengevaluasi struktur kepemilikan

Evaluasi struktur kepemilikan diperlukan dengan tujuan untuk mengetahui besaran kepemilikan pada generasi selanjutnya. Kepemilikan saham yang dimiliki lebih dari satu orang dapat menimbulkan permasalahan antara sesama pemegang saham. Kepemilikan saham berdampak kepada kemampuan pemegang saham untuk menentukan arah perusahaan.

b) Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi

Struktur organisasi berkaitan dengan penempatan anggota keluarga dalam struktur organisasi serta kompetensi yang diperlukan bila ingin bergabung dengan perusahaan. Pemilik perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap struktur kepemimpinan atau organisasi terdahulu dan melakukan pengembangan terhadap struktur kepemimpinan dan organisasi yang

diharapkan setelah suksesi. Tujuannya untuk menentukan penempatan anggota keluarga dalam bisnis dan menilai apakah keterlibatan pemilik sebelumnya masih diperlukan.

c) Mengevaluasi keinginan keluarga dan contingency plan

Poza (2010) membahas contingency plan sebagai rangkaian rencana alternatif yang akan diambil jika terjadi gangguan terhadap hal-hal yang direncanakan. Keinginan keluarga hendaknya dipahami dan dicarikan solusi ideal sehingga tidak menimbulkan permasalahan dan meningkatkan keterlibatan anggota keluarga. Keinginan keluarga ini dapat menjadi problematis apabila terdapat ketidaksetujuan terhadap rancangan struktur kepemilikan dan manajerial yang dirancang pemilik perusahaan. Oleh karenanya, pendapat dan keinginan keluarga hendaknya dipahami dan dipertimbangkan sehingga tidak menimbulkan masalah berkaitan dengan struktur kepemilikan dan manajerial perusahaan. Bilamana suatu saat terdapat ketidaksetujuan maka contingency plan akan memainkan peran penting untuk mengatasi masalah tersebut, tujuannya agar ketidaksetujuan yang muncul nantinya tidak menyebabkan masalah dan kekacauan yang berkepanjangan di perusahaan keluarga.

- d) Mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan mentoring penerus masa depan

Proses pemilihan penerus mulai dikembangkan dan melibatkan beberapa aspek yang meliputi kepribadian (personality), minat (interest), bakat (aptitude), kemampuan (ability), dan kompetensi. Hal ini akan membuat penerus yang tepat dapat memimpin perusahaan. Selain itu, juga melatih dan melakukan mentoring sehingga penerus masa depan memiliki pengalaman dan pengetahuan yang dibutuhkan ketika nantinya memimpin perusahaan. Tujuan mentoring sendiri adalah untuk membantu mentee agar dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif atau demi kemajuan karirnya.

- e) Melakukan aktivitas team building dari keluarga

Team building, dapat membangkitkan semangat bekerja dalam perusahaan. Team building yang dimulai dari keluarga akan mempererat hubungan keluarga maupun ketika anggota keluarga sudah terlibat di perusahaan keluarga.

- f) Menciptakan dewan direksi yang efektif

Dewan direksi yang dirancang dengan baik adalah sumber keahlian dan perspektif yang banyak dibutuhkan selama perencanaan

suksesi. Dewan direksi berfungsi sebagai pemantau dengan mengawasi peralihan tanggung jawab manajemen dari satu generasi ke generasi berikutnya sesuai dengan rencana yang telah disusun.

g) Memasukan penerus pada saat terbaik

Yakni ketika pendiri berusia sekitar 50 tahun dan usia penerus di awal 30 tahun. Apabila benar-benar sudah waktunya bagi anak-anak untuk memegang peran utama dalam perusahaan, sebaiknya pendiri atau pemilik mulai mencari kesibukan lain atau melakukan hobinya dan tidak berkutat dengan perusahaan lagi sehingga tidak terjadi Prince Charles Syndrome dan proses suksesi dapat berjalan mulus.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Proses Suksesi (Susanto et al., 2007):

1. Mengevaluasi struktur kepemilikan
2. Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi
3. Mengevaluasi keinginan keluarga dan contingency plan
4. Mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan mentoring penerus masa depan
5. Melakukan aktivitas team building dari keluarga
6. Menciptakan dewan direksi yang efektif
7. Memasukan penerus pada saat terbaik.

#### **Gambar 2. 2 Kerangka pemikiran**

Sumber: Susanto, A.B., Himawan, W., Susanto, P., & Mertosono, S. (2007). The Jakarta Consulting Group on Family Business. Publishing Division the Jakarta Consulting Group, p. 334.

### **3. Metode Penelitian**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2020), “metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai di balik data yang tampak. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih menekankan pada makna” (p.18).

Sugiyono (2020) juga menyatakan metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Metode ini digunakan untuk mencari tahu informasi dan gambaran yang lebih lengkap terkait fenomena suksesi di PT Cemerlang. Data dan informasi penelitian ini diperoleh melalui wawancara dan observasi sehingga mampu memperoleh informasi yang mendalam.

## **3.2 Definisi Konseptual**

### **3.2.1 Perusahaan Keluarga**

Perusahaan disebut perusahaan keluarga ketika adanya kehadiran elemen keluarga di dalam perusahaan yang setidaknya terdiri dari dua generasi dan keluarga baik secara langsung dan tidak langsung dapat mengontrol atau memberikan dampak terhadap kebijakan perusahaan. PT Cemerlang merupakan perusahaan yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai sebuah perusahaan keluarga karena adanya keterlibatan beberapa generasi dalam pengelolaan manajemen PT Cemerlang dan penguasaan kepemilikan saham yang seluruhnya masih dimiliki oleh keluarga.

### **3.2.2 Suksesi**

Suksesi adalah pelimpahan bisnis secara kepemimpinan dan kepemilikan dari generasi yang sedang menguasai bisnis kepada anggota keluarga-bisnis-kepemilikan generasi berikutnya. Dalam penelitian ini akan melihat bagaimana proses suksesi kepemilikan dan manajerial di PT Cemerlang Samarinda.

### 3.2.3 Proses Suksesi

Menurut Susanto (2005) setidaknya terdapat tujuh langkah dalam proses suksesi yang merupakan runtunan tahapan dalam melakukan suksesi ke generasi berikutnya, yaitu:

1. Mengevaluasi struktur kepemilikan
  - a) Struktur kepemilikan saham di perusahaan keluarga saat ini
  - b) Pengembangan struktur kepemilikan perusahaan keluarga setelah suksesi
  
2. Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi
  - a) Pengembangan struktur organisasi yang melibatkan generasi ketiga
  - b) Penempatan anggota keluarga baik yang senior dan yang muda
  
3. Mengevaluasi keinginan keluarga dan contingency plan
  - a) Pendapat anggota keluarga terkait suksesi
  - b) Evaluasi terkait contingency plan
  
4. Mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan mentoring penerus masa depan
  - a) Proses pemilihan penerus dengan menilai softskill, hardskill, dan sifat-sifat dari masing-masing calon penerus
  - b) Pelatihan dan mentoring terhadap

calon penerus sehingga calon penerus memiliki pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan

5. Melakukan aktivitas team building dari keluarga
  - a) Aktivitas team building dari keluarga dapat meningkatkan kesatuan dan mempererat relasi antara anggota keluarga
  - b) Komunikasi antara anggota keluarga yang memunculkan pemahaman bersama
  
6. Menciptakan dewan direksi yang efektif
  - a) Peran, kriteria, dan keterlibatan dewan direksi untuk membantu proses suksesi
  
7. Memasukan penerus pada saat terbaik
  - a) Pemimpin sebelumnya telah menyerahkan tanggung jawab dan kepemilikannya kepada penerus
  - b) Penerus sudah sangat aktif mengurus manajemen perusahaan, sementara generasi sebelumnya sudah mulai absen dari tugas dan tanggung jawabnya

### **3.3 Objek Penelitian**

Objek penelitian adalah proses suksesi kepemilikan dan manajerial di PT Cemerlang. Proses suksesi memerlukan rencana yang matang karena berkaitan dengan kebijakan jangka panjang perusahaan keluarga. Objek penelitian ini juga penting karena apabila aspek manajerial tidak diperhatikan dalam suksesi, maka ketika suksesi kepemilikan dilakukan perusahaan bisa gagal sebab penerus tidak memiliki keahlian yang diperlukan dalam mengelola perusahaan.

### **3.4 Subjek Penelitian**

Subjek penelitian adalah PT Cemerlang yang merupakan perusahaan keluarga dan bergerak di bidang retail perabotan rumah tangga dan elektronik di Samarinda, Kalimantan Timur.

### **3.5 Sumber Data**

#### **3.5.1 Data Primer**

Menurut Sugiyono (2020), “sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data” (p. 296). Sumber data primer yang diperoleh penelitian ini berasal dari hasil wawancara dengan narasumber dan observasi pada PT Cemerlang.

### **3.5.2 Data Sekunder**

Menurut Sugiyono (2020), “sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen” (p.

296). Sumber data sekunder yang diperoleh penelitian ini berasal dari sumber-sumber dokumentasi tertulis mengenai sejarah perusahaan dan struktur organisasi maupun keluarga yang ada di perusahaan.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2020), “teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan” (p. 296). Dalam penelitian ini, peneliti memutuskan untuk menggunakan dua teknik pengumpulan data, yaitu:

#### **a) Teknik Wawancara**

Teknik wawancara yang digunakan adalah teknik wawancara semi terstruktur. Menurut Sugiyono (2020), jenis wawancara semi terstruktur “sudah termasuk dalam kategori in- depth interview, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila

dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya” (p. 306). Proses wawancara nantinya akan dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara kepada narasumber PT Cemerlang yang ditetapkan. Dengan demikian diharapkan data yang diperoleh melalui teknik wawancara mampu memberikan gambaran yang lebih terbuka untuk dianalisa lebih lanjut.

b) Teknik Observasi

Teknik observasi yang digunakan adalah teknik observasi partisipatif. Menurut Sugiyono (2020), “dalam observasi ini, peneliti terlibat dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya” (p. 298). Observasi partisipatif nantinya akan melihat bagaimana pendelegasian aktivitas manajerial kepada penerus dan bagaimana interaksi yang terjadi antara generasi kedua dengan

generasi ketiga atau antara generasi ketiga di PT Cemerlang terkait dengan proses suksesi kepemilikan dan manajerialnya. Selain melakukan observasi partisipatif, peneliti juga melakukan observasi untuk mendapatkan data berupa sumber-sumber dokumentasi tertulis yang berkaitan dengan sejarah perusahaan dan struktur organisasi perusahaan PT Cemerlang.

### **3.7 Teknik Pemilihan Informan**

Pada penelitian ini, teknik yang digunakan dalam pemilihan informan adalah teknik purposive sampling. Menurut Sugitono (2020), teknik purposive sampling adalah “teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti” (p. 289). Berikut beberapa informan yang dibutuhkan terkait dengan penelitian ini:

- a) Narasumber pertama adalah Frederick yang merupakan dewan direksi di PT Cemerlang dan saat ini berusia 46 Tahun. Dipilih karena narasumber ini merupakan pemimpin sekaligus pemegang saham

pengendali PT Cemerlang. Memiliki tugas untuk mengatur perusahaan dan menetapkan rencana jangka panjang serta mengurus keuangan perusahaan. Jadi, keanggotaannya termasuk dalam sistem keluarga-bisnis-kepemilikan.

- b) Narasumber kedua Edward yang merupakan salah satu calon penerus di PT Cemerlang dan saat ini berusia 22 tahun. Edward baru saja menyelesaikan pendidikan S-1 dan direncanakan menjadi salah satu pihak yang nantinya juga memimpin perusahaan. Saat ini telah membantu aktivitas di toko. Jadi, keanggotaan Edward di dalam PT Cemerlang termasuk dalam sistem keluarga-bisnis.
- c) Narasumber ketiga Lucy yang merupakan istri dari Frederick sekaligus dapat disebut sebagai pemimpin di PT Cemerlang dan saat ini berusia 45 tahun. Dipilih karena narasumber ini terlibat dalam kegiatan bisnis sehari-hari. Di samping itu, keanggotaannya termasuk dalam sistem keluarga-bisnis.

### **3.8 Teknik Analisis data**

Data yang diperoleh dari penelitian akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman. Miles dan

Huberman (1984), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh (dalam Sugiyono, 2020, p. 321). Menurut Sugiyono (2020, p. 321), aktivitas dalam analisis data, yaitu data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification.

a) Data reduction (Reduksi data)

Menurut Sugiyono (2020), mereduksi data berarti “merangkum, memilih dan memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambar yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan” (p. 323).

b) Data display (Penyajian data)

Menurut Sugiyono (2020), melalui penyajian data “maka data terorganisasikan. Tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya” (p.325). Menurut Miles dan

Huberman (1984) dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut (dalam Sugiyono, 2020, p. 325).

Miles dan Huberman (1984) menyatakan, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan tek yang bersifat naratif (dalam Sugiyono, 2020, p. 325). Sugiyono (2020) selanjutnya menyarankan, “dalam melakukan display data, selain dengan tek yang naratif, juga dapat berupa, grafik, matrik, network dan chart. Untuk mengecek apakah peneliti telah memahami apa yang didisplaykan, maka perlu dijawab pertanyaan berikut. Apakah anda tahu, apa isi yang disajikan?” (pp. 325-326).

c) Conclusion drawing/verification

Menurut Sugiyono (2020), kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah “merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masing remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat

berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori” (p. 329). Sugiyono (2020) juga menyatakan, “apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel” (p. 329).

### **3.9 Uji Keabsahan Data**

Menurut William Wiersma (1986), triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu (dalam Sugiyono, 2020, p. 368). Sugiyono (2020), menambahkan “dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu” (p. 368).

Untuk menguji kredibilitas data pada penelitian ini, digunakan triangulasi sumber. Menurut Sugiyono (2020), “triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber” (p. 369). Untuk menguji kredibilitas data, peneliti nantinya akan melakukan wawancara pada narasumber PT Cemerlang, dan hasil wawancara dari berbagai sumber yang diperoleh, akan dideskripsikan,

dikategorisasikan, dan mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari sumber data tersebut sehingga menghasilkan suatu kesimpulan. Selain itu, juga digunakan triangulasi teknik. Menurut Sugiyono (2020), “triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner.” (p. 369). Peneliti nantinya akan memastikan keabsahan data yang diperoleh dari wawancara dengan data yang diperoleh melalui observasi.

## **4. Analisis Data**

### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

#### **4.1.1 Profil dan Sejarah Perusahaan**

PT Cemerlang adalah perusahaan keluarga yang bergerak dibidang retail yang menjual perabotan elektronik dan rumah tangga mulai dari AC, kulkas, kipas angin, dll. PT Cemerlang didirikan pada tahun 2000 atas arahan generasi pertama, Juan, kepada Frederick untuk merantau ke Samarinda dan berbisnis di sana. Bentuk badan hukum PT Cemerlang sendiri saat itu masih berbentuk UD (Usaha Dagang).

Pada saat awal pembukaan toko, UD Cemerlang sudah bekerja sama dengan merek-

merek elektronik terkenal yang ada di kota Samarinda, seperti Sharp, LG, Samsung, Panasonic, Polytron, dan Toshiba. Selain dari barang elektronik, UD Cemerlang saat itu juga bekerja sama dengan merek Melody dalam penyediaan mebel berupa meja TV. Seiring berjalannya waktu, UD Cemerlang juga mulai bekerja sama dengan merek-merek ternama lainnya seperti Sony, Pioneer, Sanyo, dan Aiwa.

Pada saat pembukaan perdana toko pertama PT Cemerlang, yang dikenal dengan nama toko Andalan Jaya (Pseudonym), penjualan barang masih tergolong sepi. Adapun pada saat itu UD Cemerlang hanya memiliki enam pekerja saja. Namun, dengan usaha pemimpin, yaitu Frederick dan Lucy, tingkat penjualan dari UD Cemerlang secara berangsur-angsur meningkat dan mulai melampaui pesaing-pesaingnya yang bergerak dalam bidang yang sama. Adapun pada masa ini, UD Cemerlang telah melayani pengiriman melalui jalur darat dan air.

Pada Februari 2004, UD Cemerlang memindahkan lokasi operasionalnya ke lokasi lain yang lebih besar. Pada masa ini, UD Cemerlang sudah mulai dikenal oleh banyak orang. Adapun pada saat itu UD Cemerlang memiliki 10 pekerja. Pada masa ini UD Cemerlang juga mulai bekerja sama dengan merek-merek ternama lainnya seperti Getra, Modena, dan

Cosmos. Adapun juga pada masa ini, merek-merek seperti Sanyo dan Aiwa mulai tutup seutuhnya sehingga secara tidak langsung terjadi pemutusan hubungan kerja sama. Pada masa ini juga, UD Cemerlang memutuskan hubungan kerja sama dengan merek Melody dan Pioneer karena UD Cemerlang mulai lebih ingin berfokus pada bidang retailer dan grosir elektronik dan karena kantor Pioneer di Samarinda tutup.

Lalu pada tahun 2010 UD Cemerlang mengubah badan hukumnya menjadi PT (Perseroan Terbatas). Pada masa ini, PT Cemerlang mulai lebih banyak dikenal oleh masyarakat di kota Samarinda bahkan sampai ke daerah di sekitar kota Samarinda, seperti kota Tenggarong, Balikpapan, dan Bontang. Sebagai sebuah PT, PT Cemerlang tentunya memiliki struktur kepemilikan saham. Struktur kepemilikan saham PT Cemerlang saat itu adalah 50% dimiliki oleh Frederick, 25% dimiliki oleh Juan, dan 25% sisanya dimiliki oleh Patrick. Struktur kepemilikan ini masih sama hingga saat ini.

Pada Maret 2014, PT Cemerlang membuka toko keduanya dengan nama toko Baru Elektronik (Pseudonym). Adapun pembukaan cabang ini juga bertujuan untuk menangkap lebih banyak pangsa pasar. Hal ini tidak lepas dari visi perusahaan PT Cemerlang untuk dapat menjadi yang terbesar di pasar

elektronik Samarinda. Pada masa ini, PT Cemerlang mulai bekerja sama dengan merek GEA dan Daikin.

PT Cemerlang sendiri saat ini telah memiliki dua toko, di mana toko Andalan Jaya dipimpin oleh Lucy dan toko Baru Elektronik dipimpin oleh Frederick. Adapun merek-merek yang kini bekerjasama dengan PT Cemerlang meliputi merek Samsung, LG, Sharp, Panasonic, Toshiba, Polytron, Modena, Daikin, GEA, Getra, RSA, Miyako, Shimizu, Maspion, Philips, Rinnai, YongMa, dan Mitochiba.

#### **4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

Visi PT Cemerlang adalah

- a) Menjadi yang terbesar di pasar elektronik Samarinda.

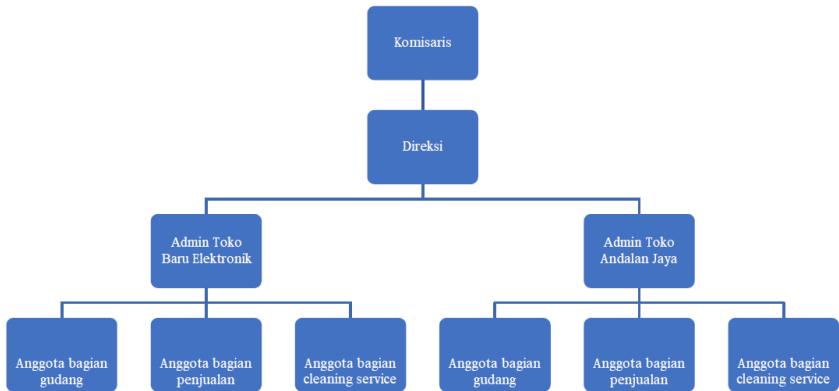
Misi dari PT Cemerlang adalah

- a) Memberikan pelayanan terbaik.
- b) Memberikan harga terbaik.
- c) Memastikan kelengkapan dan persediaan barang yang kontinu.

#### **4.1.3 Struktur Organisasi**

Struktur Organisasi dapat membantu menjelaskan alur informasi dan pelaporan dari proses bisnis di PT Cemerlang. Setiap unit dalam struktur perusahaan memiliki peran dan fungsinya masing-masing yang diarahkan untuk

mencapai tujuan dari perusahaan. Berikut adalah struktur perusahaan pada PT Cemerlang.



**Gambar 4. 1 Struktur organisasi PT Cemerlang**  
**Sumber: Dokumen PT Cemerlang**

Untuk setiap bagian dalam struktur organisasi PT Cemerlang memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Berikut adalah penjabaran dari tugas dan tanggung jawab setiap bagian, yaitu:

a) Komisaris

- 1) Memantau dan mengawasi performa perusahaan dan kinerja direksi.
- 2) Membantu direksi dalam mengelola perusahaan melalui pemberian masukan atau pertimbangan-pertimbangan tertentu.
- 3) Memantau pengelolaan aset perusahaan

yang dikelola oleh direksi.

- 4) Bersama dengan direksi membangun relasi yang baik dengan konsumen, pemasok, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya.

b) Direksi

- 1) Mengelola dan memimpin perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.
- 2) Memantau performa perusahaan dan mengambil tindakan korektif apabila diperlukan.
- 3) Membuat kebijakan jangka panjang perusahaan.
- 4) Menyusun dan melakukan pelaporan yang berkaitan dengan pajak.
- 5) Mencetak faktur pajak hasil pelaporan pajak untuk kemudian diserahkan kepada admin
- 6) Menerima laporan keuangan setiap hari dari admin untuk dilakukan pengecekan dan pembukuan di sistem perusahaan.
- 7) Menyusun pemesanan barang (purchase order) dengan pemasok.
- 8) Menerima saran dari komisariss.
- 9) Mengkoordinasi tindakan anggota toko baik secara langsung maupun melalui admin.
- 10) Membangun relasi yang baik dengan konsumen, pemasok, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya.
- 11) Menentukan sistem penggajian dan

melakukan pembayaran gaji setiap akhir bulan.

- 12) Mempertimbangkan keikutsertaan dalam kampanye pemasaran dari merek-merek elektronik.
- 13) Memperbaharui dan memelihara sistem informasi manajemen perusahaan.
- 14) Memastikan kondisi toko kondusif seperti listrik dan jaringan yang berjalan dengan normal.
- 15) Membuat kebijakan terkait dengan operasional toko seperti jam buka toko, jam tutup toko, batas keterlambatan karyawan, dll.
- 16) Menerima informasi hasil kampanye pemasaran yang diselenggarakan oleh merek.
- 17) Meminta pertimbangan komisaris di dalam menyusun kebijakan.

c) Admin Toko Baru Elektronik dan Toko Andalan Jaya

- 1) Menerima dana/ uang tunai dari konsumen untuk dilaporkan ke direksi pada saat mau tutup toko.
- 2) Membuat nota penjualan untuk konsumen, nota servis barang, nota pemasukan barang, nota pengeluaran barang, surat jalan, dll.
- 3) Menerima surat yang ditunjukkan kepada direksi atau komisaris.

- 4) Melaporkan tindakan-tindakan anggota yang tidak sesuai dengan ketentuan kepada direksi.
  - 5) Mengawasi anggota perusahaan dalam bertindak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - 6) Menerima faktur pajak dari direksi untuk kemudian diserahkan kepada konsumen.
  - 7) Melakukan pembayaran utilitas bulanan dan membeli perlengkapan yang dibutuhkan.
  - 8) Menerima pemasukan barang dari gudang PT Cemerlang maupun gudang merek elektronik (gudang Sharp, LG, dll.).
  - 9) Mengikuti ketentuan toko seperti jam datang, seragam, dll.
  - 10) Meneruskan pesan dari direksi kepada anggota toko berkaitan dengan kebijakan, teguran, dll.
  - 11) Mematikan mesin server sistem informasi manajemen perusahaan setelah dikonfirmasi oleh direksi/ pemimpin.
  - 12) Mengawasi kondisi di toko yang kondusif seperti listrik, pencahayaan, internet, dan air dapat berjalan dengan normal.
- d) Anggota bagian gudang
- 1) Mengikuti ketentuan toko seperti jam datang, seragam, dll.
  - 2) Menyiapkan barang untuk diserahkan kepada konsumen atau untuk dimuat di

mobil pick up untuk pengantaran.

- 3) Memastikan bagian luar (dus) barang elektronik dalam kondisi baik dan tidak ada tanda- tanda kerusakan sebelum diserahkan kepada konsumen atau dimuat di mobil pick up.
  - 4) Membantu memuat barang di mobil pick up bersama dengan anggota bagian penjualan.
  - 5) Menata barang di gudang agar terlihat rapi dan layak.
  - 6) Membantu membuka dan menutup toko mulai dari membuka gerbang, menyalakan listrik serta utilitas lainnya, dan menutup gerbang.
  - 7) Melaporkan kepada direksi atau admin apabila terdapat kendala yang berkaitan dengan peralatan dan listrik di gudang.
  - 8) Meminta perlengkapan untuk membantu aktivitas gudang atau toko kepada admin.
- e) Anggota bagian penjualan
- 1) Memastikan barang elektronik berfungsi dalam kondisi baik sebelum diserahkan kepada konsumen atau dimuat di mobil pick up.
  - 2) Membantu memuat barang di mobil pick up bersama dengan anggota bagian gudang.
  - 3) Mencetak promosi merek setelah direksi menyatakan keikutsertaan perusahaan dalam kampanye pemasaran merek

tersebut.

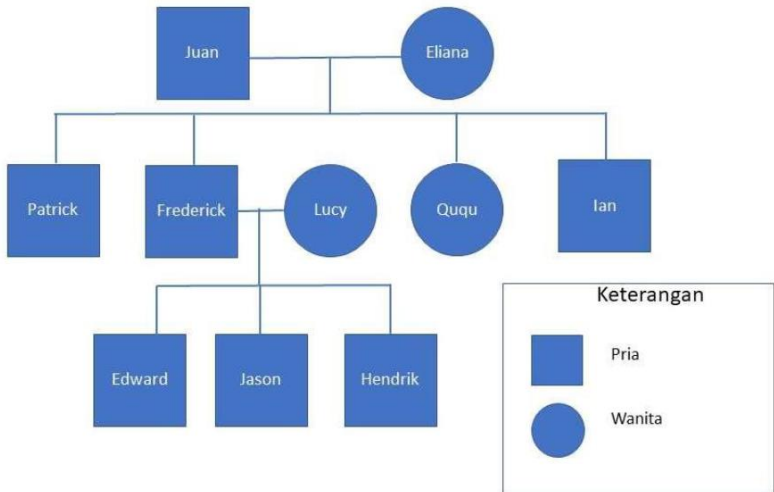
- 4) Melayani konsumen dan menginformasikan promo yang sedang berjalan.
- 5) Membantu konsumen dalam melaporkan ke service center merek bilamana terdapat kendala.
- 6) Mengikuti ketentuan toko seperti jam datang, seragam, dll.
- 7) Melaporkan kepada direksi atau admin apabila terdapat kendala yang berkaitan dengan peralatan dan listrik di lokasi penjualan atau toko.
- 8) Menata barang yang dipajang agar terlihat rapi dan enak dipandang.
- 9) Apabila barang yang dipajang habis, maka bagian penjualan mengisi barang pajangan dengan tipe terbaru.
- 10) Meminta perlengkapan untuk membantu berjualan kepada admin seperti kertas harga, lakban, obeng, dll.

f) Anggota bagian cleaning service

- 1) Memastikan kebersihan dan kenyamanan di sekitar wilayah toko.
- 2) Mengikuti ketentuan toko seperti jam datang, seragam, jadwal membersihkan, dll.
- 3) Meminta perlengkapan untuk membantu membersihkan toko kepada admin.
- 4) Melaporkan kepada admin apabila terdapat kondisi atau situasi yang tidak umum, seperti pompa air rusak, dll.

#### 4.1.4 Struktur Keluarga

Struktur keluarga atau biasa disebut juga family genogram merupakan salah satu hal penting untuk membantu memahami siapa saja anggota keluarga pada perusahaan PT Cemerlang. Melalui struktur keluarga, dapat membantu menyusun sistem perusahaan keluarga di PT Cemerlang nantinya. Berikut adalah struktur keluarga pada PT Cemerlang.



**Gambar 4. 2 Struktur keluarga PT Cemerlang**  
**Sumber: Dokumen PT Cemerlang**

- a) Juan, merupakan generasi pertama yang saat ini masih menjabat sebagai komisaris dan berusia 70 tahun. Pada awal berdirinya PT Cemerlang, Juan terlibat sangat aktif

dalam manajerial perusahaan seperti ketika memilih lokasi toko pertama, penataan barang di toko, dll. Juan terlibat pada aspek manajerial perusahaan sebagai pemimpin hingga tahun 2010 sebelum akhirnya memberikan peran utama perusahaan kepada Frederick. Pada saat kondisi pandemi Covid-19, Juan lebih banyak menghabiskan waktunya di rumah dengan tetap memberikan nasihat terkait kinerja PT Cemerlang serta menghabiskan waktu dengan melakukan hobi atau menonton TV. Keanggotaan Juan dalam sistem perusahaan keluarga PT Cemerlang saat ini termasuk dalam sistem keluarga-bisnis-kepemilikan.

- b) Eliana, merupakan generasi pertama yang berusia 70 tahun dan merupakan Istri dari Juan. Ketika awal berdiri, Eliana banyak berkontribusi dalam mengurus kontrak kerja sama, stok barang, dll. Pada saat kondisi pandemi Covid-19, Eliana lebih banyak menghabiskan waktunya di rumah dengan melakukan hobi atau menonton TV. Keanggotaan Eliana dalam sistem perusahaan keluarga PT Cemerlang saat ini termasuk dalam sistem keluarga.

- c) Patrick, generasi kedua yang merupakan anak tertua yang saat ini berusia 47 tahun. Sebagai anggota keluarga pemegang saham di PT Cemerlang, Patrick juga merupakan pemantau yang mengawasi kinerja PT Cemerlang. Saat ini juga menjabat sebagai dewan direksi di perusahaan yang dia dirikan. Keanggotaan Patrick dalam sistem perusahaan keluarga PT Cemerlang saat ini termasuk dalam sistem keluarga-kepemilikan.
  
- d) Frederick, generasi kedua yang merupakan anak kedua yang saat ini berusia 46 tahun. Sebagai dewan direksi dan pemegang saham pengendali di PT Cemerlang, Frederick melakukan tugas-tugas dewan direksi sebagai pengambil keputusan dan pemantau di PT Cemerlang. Frederick saat ini lebih berfokus untuk memimpin toko Baru Elektronik. Walaupun juga bisa mengambil keputusan dan memantau kinerja di toko Andalan Jaya. Keanggotaan Frederick dalam sistem perusahaan keluarga PT Cemerlang saat ini termasuk dalam sistem keluarga-bisnis-kepemilikan.
  
- e) Lucy, generasi kedua yang merupakan istri dari Frederick yang saat ini berusia 45 tahun. Sebagai dewan direksi di PT Cemerlang, Lucy melakukan tugas-tugas dewan direksi

sebagai pengambil keputusan dan pemantau di PT Cemerlang. Lucy saat ini lebih berfokus untuk memimpin toko Andalan Jaya. Walaupun juga bisa mengambil keputusan dan memantau kinerja di toko Baru Elektronik. Keanggotaan Lucy dalam sistem perusahaan keluarga PT Cemerlang termasuk dalam sistem keluarga-bisnis.

- f) Ququ, generasi kedua yang merupakan anak ketiga yang saat ini berusia 44 tahun. Ququ saat ini lebih berfokus untuk memajukan perusahaan yang didirikan dia dengan suaminya. Walaupun tidak terlibat dalam manajerial PT Cemerlang, Ququ bisa memberikan saran dan pandangannya ketika sedang ada kegiatan kumpul-kumpul bersama keluarga besar seperti ketika tahun baru atau ketika tahun baru Imlek. Keanggotaan Ququ dalam sistem perusahaan keluarga PT Cemerlang saat ini termasuk dalam sistem keluarga.
- g) Ian, generasi kedua yang merupakan anak keempat yang saat ini berusia 40 tahun. Ian saat ini lebih berfokus untuk memajukan salah satu perusahaan yang diserahkan dari Juan kepadanya. Walaupun tidak terlibat dalam manajerial PT Cemerlang, Ian bisa memberikan saran dan pandangannya

ketika sedang ada kegiatan kumpul-kumpul bersama keluarga besar seperti ketika tahun baru atau ketika tahun baru Imlek. Keanggotaan Ian dalam sistem perusahaan keluarga PT Cemerlang saat ini termasuk dalam sistem keluarga.

- h) Edward, generasi ketiga yang merupakan anak pertama dari Frederick dan Lucy. Saat ini berusia 22 tahun dan baru saja menyelesaikan kuliah S-1nya di jurusan manajemen. Merupakan salah satu calon penerus PT Cemerlang yang saat ini sudah dilibatkan dalam operasional toko sehari-hari dan terkadang dapat menyuarakan ide atau pendapatnya dalam pengambilan keputusan serta merupakan penanggung jawab untuk pengelolaan toko online yang didelegasikan oleh Frederick dan Lucy. Keanggotaan Edward dalam sistem perusahaan keluarga PT Cemerlang saat ini termasuk dalam sistem keluarga-bisnis.
- i) Jason, generasi ketiga yang merupakan anak kedua dari Frederick dan Lucy. Saat ini berusia 21 tahun dan sedang menyelesaikan kuliah S-1nya di jurusan manajemen. Merupakan salah satu calon penerus PT Cemerlang yang saat ini sudah dilibatkan dalam operasional toko sehari-hari dan terkadang dapat

menyuarakan ide atau pendapatnya dalam pengambilan keputusan serta juga merupakan penanggung jawab untuk pengelolaan toko online yang didelegasikan oleh Frederick dan Lucy. Keanggotaan Jason dalam sistem perusahaan keluarga PT Cemerlang saat ini termasuk dalam sistem keluarga-bisnis.

- j) Hendrik, generasi ketiga yang merupakan anak ketiga dari Frederick dan Lucy. Saat ini berusia 16 tahun dan sedang dibangku SMA. Merupakan salah satu calon penerus PT Cemerlang yang terkadang dilibatkan dalam operasional toko sehari-hari. Keanggotaan Hendrik dalam sistem perusahaan keluarga PT Cemerlang saat ini termasuk dalam sistem keluarga-bisnis.

## **4.2 Hasil Uji Keabsahan Data**

Setelah memperoleh data melalui wawancara dari ketiga narasumber yang telah ditentukan oleh peneliti, akan dilakukan uji keabsahan data hasil wawancara dengan menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui tiga narasumber, yaitu Frederick sebagai pemimpin PT Cemerlang saat ini, Lucy sebagai istri pemimpin PT

Cemerlang, dan Edward sebagai salah satu calon penerus. Hasil wawancara dari tiga narasumber yang diperoleh akan dideskripsikan dan dikategorisasikan. Selanjutnya, data dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan. Selain itu, data hasil wawancara juga akan dicek keabsahan datanya menggunakan teknik triangulasi teknik. Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dalam penelitian ini peneliti mengecek kredibilitas data hasil wawancara dengan data hasil observasi.

### 4.3 Uji Triangulasi

**Tabel 4. 1**  
**Uji Triangulasi**

| Tahapan Proses  | Hasil wawancara  | Hasil wawancara   | Hasil wawancara   | Hasil Observasi | Analisis   | Keterangan |
|---|--|---|---|-----------------|--|------------|
| Sukse<br>Kepemilikan dan<br>Manajerial PT<br>Cemerlang              | Frederick  | Lucy  | Edward  | Peneliti        |  |            |
| Mengevaluasi<br>struktur<br>kepemilikan                             |  |   |   |                 |  |            |
| Struktur<br>kepemilikan saham<br>di perusahaan<br>keluarga saat ini | Frederick<br>menyatakan bahwa<br>pembagian saham di<br>PT Cemerlang ialah<br>50% Frederick, 25%<br>Juan, dan 25%<br>Patrick. | Lucy menyatakan<br>bahwa Frederick<br>sebagai pemegang<br>saham mayoritas,<br>dan saham sisanya<br>dipegang oleh<br>anggota keluarga<br>dari keluarga<br>Frederick. | Edward<br>menyatakan<br>struktur<br>kepemilikan saham<br>di perusahaan<br>untuk sekarang<br>50% Frederick, 25%<br>Patrick, dan 25%<br>sisanya Juan. |                 | Di dalam PT<br>Cemerlang,<br>kepemilikan saham<br>100% masih<br>dikendalikan oleh<br>keluarga Frederick.<br>Struktur<br>kepemilikannya<br>adalah 50%<br>Frederick, 25% | Valid      |

| Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial PT Cemerlang        | Hasil wawancara Frederick  | Hasil wawancara Lucy  | Hasil wawancara Edward  | Hasil Observasi Peneliti | Analisis  | Keterangan |
|---|--|---|---|--------------------------|---|------------|
|   |  |   |   |                          | Patrick, dan 25% sisanya Juan   |            |
| Pengembangan struktur kepemilikan perusahaan keluarga setelah suksesi | Frederick merancang setelah suksesi, struktur kepemilikan saham PT Cemerlang dimiliki Frederick sebesar 25%, Edward sebesar 25%, Jason sebesar 25%, dan Hendrik sebesar 25%. | Lucy mengetahui bahwa kepemilikan saham akan dibagi rata sebanyak 25%. Di mana Frederick akan memegang saham sebanyak 25% dan ketiga anak masing-masing akan memegang saham sebanyak 25%. | Edward mengetahui bahwa setelah suksesi, struktur kepemilikan saham akan dibagi rata.   |                          | Struktur kepemilikan saham perusahaan setelah suksesi di PT Cemerlang adalah Frederick sebesar 25%, Edward sebesar 25%, Jason sebesar 25%, dan Hendrik sebesar 25%. | Valid      |
| Mengembangkan gambaran struktur                                       |  |   |   |                          |   |            |
| Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial PT Cemerlang        | Hasil wawancara Frederick  | Hasil wawancara Lucy  | Hasil wawancara Edward  | Hasil Observasi Peneliti | Analisis  | Keterangan |
| yang diharapkan setelah suksesi                                       |  |   |   |                          |   |            |
| Pengembangan struktur organisasi yang melibatkan generasi ketiga      | Frederick merancang pengembangan struktur di mana generasi ketiga akan dilibatkan dalam manajerial perusahaan nantinya sebagai direktur.                                     | Lucy mengetahui bahwa akan ada pengembangan struktur di mana generasi ketiga akan dilibatkan dalam manajerial perusahaan sebagai direktur nantinya.                                       | Edward mengetahui bahwa akan ada perubahan struktur manajerial di mana generasi ketiga nantinya akan dilibatkan dan diberikan kesempatan yang sama. |                          | Dalam PT Cemerlang telah direncanakan pengembangan struktur organisasi yang akan melibatkan generasi ketiga.  | Valid      |
| Penempatan anggota keluarga   | Frederick akan menjabat sebagai  | Lucy mengetahui nantinya Frederick  | Edward mengetahui bahwa   |                          | Dalam PT Cemerlang,   | Valid      |

| Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial PT Cemerlang | Hasil wawancara Frederick                                     | Hasil wawancara Lucy  | Hasil wawancara Edward   | Hasil Observasi Peneliti | Analisis  | Keterangan |
|--|---|---|--|--------------------------|---|------------|
| baik yang senior dan yang muda                                 | komisaris dan generasi ketiga akan diangkat sebagai direktur. | akan menjadi komisaris dan generasi ketiga akan menjadi direktur. | struktur organisasi nanti akan berubah di mana Frederick akan menjadi komisaris dan generasi ketiga akan menjadi direktur. |                          | direncanakan Frederick akan menjadi komisaris, sementara generasi ketiga akan menjadi direktur. |            |
| Mengevaluasi keinginan keluarga dan contingency plan           |   |   |  |                          |   |            |
| Pendapat anggota keluarga terkait suksesi                      | Frederick tidak mendapatkan adanya masalah                    | Lucy tidak mendapatkan masalah seperti                            | Edward tidak mendapatkan masalah seperti   |                          | Tidak ada konflik pendapat dari anggota keluarga  | Valid      |

| Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial PT Cemerlang | Hasil wawancara Frederick   | Hasil wawancara Lucy  | Hasil wawancara Edward   | Hasil Observasi Peneliti | Analisis  | Keterangan |
|--|---|---|--|--------------------------|---|------------|
|  | seperti ketidaksetujuan dari keluarga di dalam proses suksesi kepemilikan dan manajerial. | ketidaksetujuan dari keluarga terkait suksesi kepemilikan dan manajerial. | pertentangan dari anggota keluarga terkait struktur manajerial atau pembagian kepemilikan saham. Edward justru menerima rencana perubahan struktur kepemilikan dan manajerial yang direncanakan karena setiap anak diberikan |                          | Frederick terhadap keputusan kepemilikan dan manajerial yang dirancang berkaitan dengan suksesi kepemilikan dan manajerial. |            |

| Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial PT Cemerlang | Hasil wawancara Frederick   | Hasil wawancara Lucy   | Hasil wawancara Edward | Hasil Observasi Peneliti | Analisis   | Keterangan |
|--|---|--|------------------------|--------------------------|--|------------|
|  |   |  | kesempatan yang sama.  |                          |  |            |
| Evaluasi terkait contingency plan                              | Frederick mempersiapkan contingency plan dengan cara mendorong generasi ketiga untuk mencoba ke bidang usaha lain atau tetap di usaha yang sama tapi di tempat lain. Dasar pertimbangan contingency plan ini agar tidak terjadi | Lucy mengetahui bahwa ada rencana nantinya generasi ketiga akan didorong untuk ke bidang usaha yang lain atau usaha yang sama namun di daerah lain. Dasar pertimbangannya agar tidak terjadi persaingan atau pergesekkan antara saudara. |                        |                          | Dalam keluarga Frederick telah ada contingency plan. Hal yang mendasari contingency plan adalah untuk mencegah pergesekkan atau konflik antara saudara kandung. Walaupun komunikasi contingency plan | Valid      |

| Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial PT Cemerlang   | Hasil wawancara Frederick   | Hasil wawancara Lucy  | Hasil wawancara Edward  | Hasil Observasi Peneliti | Analisis  | Keterangan |
|--|---|---|---|--------------------------|---|------------|
|  | persaingan antara saudara.  |   |   |                          | belum diketahui oleh Edward.  |            |
| Mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan mentoring penerus masa depan                                      |   |   |   |                          |   |            |
| Proses pemilihan penerus dengan menilai softskill, hardskill, dan sifat-sifat dari masing-masing calon penerus | Frederick melakukan proses pemilihan penerus secara adil di mana antara saudara generasi ketiga diberikan kesempatan yang sama. | Lucy mengetahui bahwa proses pemilihan akan dilakukan secara adil di antara ketiga anak generasi ketiga diberikan | Edward mengetahui proses pemilihan akan dilakukan secara adil karena tidak ada kriteria khusus. |                          | Dalam keluarga Frederick proses pemilihan dilakukan secara adil, di mana antara saudara generasi ketiga diberikan | Valid      |

| Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial PT Cemerlang   | Hasil wawancara Frederick  | Hasil wawancara Lucy   | Hasil wawancara Edward   | Hasil Observasi Peneliti   | Analisis  | Keterangan |
|--|--|--|--|--|---|------------|
|  |  | kesempatan yang sama.  |  |  | kesempatan yang sama.   |            |
| Pelatihan dan mentoring terhadap calon penerus sehingga calon penerus memiliki pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan | Frederick memberikan pelatihan kepada generasi ketiga dengan melibatkan mereka untuk terlibat langsung dalam operasional perusahaan. | Lucy menyatakan generasi ketiga diberikan pelatihan terkait operasional perusahaan di toko PT Cemerlang. | Edward menyatakan bahwa pelatihan yang dilaluinya antara lain setiap hari ke toko dan belajar mengurus toko online dan offline di bawah panduan Frederick atau Lucy. | Edward dan Jason sebagai penerus terlihat membantu aktivitas di toko mulai dari buka toko hingga tutup toko. Peneliti juga menemukan proses mentoring yang dilakukan Lucy kepada Edward melalui pemberian saran berkaitan dengan | Dalam PT Cemerlang pelatihan dan mentoring dilakukan dengan melibatkan generasi ketiga secara langsung di dalam perusahaan. | Valid      |

| Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial PT Cemerlang                          | Hasil wawancara Frederick  | Hasil wawancara Lucy  | Hasil wawancara Edward   | Hasil Observasi Peneliti  | Analisis  | Keterangan |
|---|--|---|--|---|---|------------|
|   |  |   |  | cara merespon permintaan konsumen onlinenya.  |   |            |
| Melakukan aktivitas team building dari keluarga   |  |   |  |   |   |            |
| Aktivitas team building dari keluarga dapat meningkatkan kesatuan dan mempererat relasi | Frederick melakukan aktivitas team building bersama Lucy dengan pembahasan yang dilakukan berkaitan dengan keputusan | Aktivitas team building dilakukan bersama dengan Frederick dan terkadang juga ada kehadiran dari generasi ketiga. | Aktivitas team building sering kali dilakukan antara Frederick dan Lucy. Walaupun sesekali generasi ketiga dilibatkan. Aktivitas | Peneliti mengobservasi bahwa terdapat aktivitas team building di PT Cemerlang yang dilakukan dengan | Telah ada aktivitas team building di keluarga Frederick. Aktivitas team building melibatkan generasi kedua dan generasi ketiga. | Valid      |

| Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial PT Cemerlang | Hasil wawancara Frederick  | Hasil wawancara Lucy   | Hasil wawancara Edward  | Hasil Observasi Peneliti  | Analisis                    | Keterangan |
|--|--|--|---|---|-----------------------------|------------|
| antara anggota keluarga  | bisnis yang dan dalam aktivitas team building terkadang juga melibatkan generasi ketiga. Biasanya dilakukan ketika ada kesempatan seperti saat makan atau saat dalam perjalanan. | Biasanya dilakukan di rumah, di toko atau ketika sedang makan. | team building dilakukan kapanpun ketika ada kesempatan seperti ketika makan, dalam perjalanan, dan lain sebagainya. | jalan bersama ketika hari Minggu dan diskusi ketika suasana toko sedang santai. Topik diskusi yang terjadi berkaitan dengan bisnis dan non bisnis. Selama aktivitas team building tersebut ada keterlibatan generasi kedua dan generasi ketiga. |                             |            |
| Komunikasi antara anggota keluarga                             | Komunikasi   | Diskusi yang terjadi melibatkan                                | Generasi ketiga sering kali dapat   | Terdapat diskusi yang melibatkan  | Telah ada komunikasi antara | Valid      |

| Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial PT Cemerlang | Hasil wawancara Frederick  | Hasil wawancara Lucy   | Hasil wawancara Edward   | Hasil Observasi Peneliti   | Analisis  | Keterangan |
|--|--|--|--|--|---|------------|
| yang memunculkan pemahaman bersama                             | terkait keputusan bisnis dilakukan dengan Lucy dan implementasinya melibatkan generasi ketiga. | Frederick dan seekali ada keterlibatan generasi ketiga. Diskusi yang dilakukan berkaitan dengan bisnis dan non bisnis. Apabila berkaitan dengan bisnis diharapkan generasi ketiga mengetahui langkah apa yang harus diambil. | mendengarkan apa yang terjadi pada saat aktivitas team building serta dapat mengetahui keputusan apa yang diambil dan terkadang dapat memberikan ide atau aspirasinya. | generasi kedua dan generasi ketiga. Topik di dalam diskusi tersebut berkaitan dengan bisnis dan yang non bisnis. | anggota keluarga dalam bentuk diskusi yang dapat memunculkan pemahaman bersama dan mempererat kohesi antara anggota keluarga. |            |

|   |  |   |   |   |   |            |
|---|--|---|---|---|---|------------|
| Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial PT Cemerlang                | Hasil wawancara Frederick  | Hasil wawancara Lucy  | Hasil wawancara Edward  | Hasil Observasi Peneliti  | Analisis  | Keterangan |
| Menciptakan dewan direksi yang efektif  |  |   |   |   |   |            |
| Peran, kriteria, dan keterlibatan dewan direksi untuk membantu proses suksesi | Frederick menyatakan dewan direksi yang ideal selama proses suksesi adalah yang mampu mengembangkan perusahaan, mampu menghadapi masalah, dan memimpin. Frederick juga mengungkapkan beberapa tanggung | Lucy menyatakan bahwa kriteria dewan direksi adalah bertanggung jawab, jujur, dan punya semangat. Lucy juga mengatakan bahwa generasi ketiga telah membantu aktivitas di toko atau terlibat dalam tanggung jawab manajemen. | Edward menyatakan kriteria dewan direksi memiliki sifat-sifat positif pemimpin seperti bisa memimpin, memotivasi, bertanggung jawab, dll. Edward juga mengatakan bahwa dalam membantu | Terdapat pendelegasian tanggung jawab manajemen kepada generasi ketiga dan dalam pendelegasian terdapat kegiatan pengawasan seperti ketika Frederick bertanya kepada Edward dan Jason | Dewan direksi yang efektif di PT Cemerlang adalah yang memiliki sifat-sifat positif (positive trait) pemimpin seperti berkompeten, bertanggung jawab, jujur, bermotivasi, dan mampu memimpin. Peran dewan direksi di PT | Valid      |
| Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial PT Cemerlang                | Hasil wawancara Frederick  | Hasil wawancara Lucy  | Hasil wawancara Edward  | Hasil Observasi Peneliti  | Analisis  | Keterangan |
|   | jawab manajemen telah didelegasikan kepada generasi ketiga seperti pemesanan barang, dll.  |   | aktivitas di toko atau melakukan tanggung jawab manajemen, dia masih dipantau dalam bentuk diberikannya saran terkait keputusan apa yang harus diambil dari Frederick atau Lucy.      | mengenai performa penjualannya ketika ada program pemasaran toko online di salah satu platform e-commerce.  | Cemerlang berkaitan dengan proses suksesi antara lain adanya pendelegasian tanggung jawab manajemen kepada generasi ketiga dan adanya pemantauan terhadap kinerja generasi ketiga tersebut.                             |            |
| Memasukan penerus pada saat terbaik   |  |   |   |   |   |            |

| Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial PT Cemerlang   | Hasil wawancara Frederick  | Hasil wawancara Lucy   | Hasil wawancara Edward  | Hasil Observasi Peneliti | Analisis   | Keterangan |
|--|--|--|---|--------------------------|--|------------|
| Pemimpin sebelumnya telah menyerahkan tanggung jawab dan kepemilikannya kepada penerus   | Frederick menilai saat memasukkan penerus adalah ketika generasi ketiga sudah siap dengan terlebih dahulu menyerahkan salah satu toko untuk dikelola. Dalam tahap ini, Frederick tidak menetapkan waktu pasti untuk memasukan penerus, melainkan | Lucy menyatakan ketika sudah saatnya maka penerus akan dimasukkan dengan mempercayakan salah satu toko untuk dikelola. | Edward menyatakan bahwa dia belum siap untuk memimpin perusahaan saat ini. Namun, Edward akan memimpin nanti ketika sudah siap dan memiliki keyakinan untuk memimpin. |                          | Frederick dan Lucy akan menyerahkan tanggung jawab manajerial dan kepemilikannya kepada penerus ketika penerus sudah dianggap siap dan mapan.            | Valid      |
| Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial PT Cemerlang   | Hasil wawancara Frederick  | Hasil wawancara Lucy   | Hasil wawancara Edward  | Hasil Observasi Peneliti | Analisis   | Keterangan |
|  | melalui penilaiannya sendiri.  |  |   |                          |  |            |
| Penerus sudah sangat aktif mengurus manajemen perusahaan, sementara generasi sebelumnya sudah mulai absen dari tugas dan tanggung jawabnya | Ketika penerus sudah aktif di perusahaan, Frederick akan mencari kesibukan baru yang tidak terlalu berat dan menjalankan hobi.   | Ketika penerus sudah aktif di perusahaan, Lucy akan melakukan hobi di rumah dan mungkin sesekali ke toko.              |   |                          | Generasi kedua akan mencari kesibukan baru, menikmati hobi dan mungkin sesekali ke toko. Pada saat itu, generasi ketiga sudah aktif mengurus perusahaan. | Valid      |

#### **4.4 PT Cemerlang sebagai Perusahaan Keluarga**

PT Cemerlang dapat disebut sebagai perusahaan keluarga karena terdapat kontrol keluarga dalam menentukan kebijakan perusahaan melalui kepemilikan saham yang semuanya masih dimiliki oleh keluarga pendiri PT Cemerlang. Dengan komposisi saham saat ini, yaitu 50% persen dimiliki oleh Frederick, 25% oleh Juan, dan 25% sisanya oleh Patrick.

Di dalam PT Cemerlang saat ini juga terlihat adanya keterlibatan beberapa generasi seperti Juan anggota generasi pertama yang menjabat sebagai komisaris, Frederick dan Lucy anggota generasi kedua yang menjabat sebagai pemimpin atau dewan direksi serta Edward dan Jason anggota generasi ketiga yang terlibat dalam aktivitas toko sehari-hari dan pengelolaan toko online. Sebagai salah satu perusahaan keluarga maka PT Cemerlang nantinya akan menghadapi tahap suksesi kepemilikan dan manajerial. Pemimpin PT Cemerlang sendiri telah memiliki harapan untuk meneruskan perusahaan ke generasi selanjutnya dan diharapkan ketika dikelola generasi selanjutnya dapat menjadi lebih besar dan berkembang.

#### **4.5 Jenis Perusahaan Keluarga**

Berdasarkan jenis perusahaan keluarga yang dikemukakan oleh Susanto et al. (2007), PT Cemerlang dapat dikategorikan dalam jenis perusahaan keluarga FBE (Family Business Enterprise) karena

pengelolaan dan kepemilikan saham semuanya masih dikendalikan oleh keluarga pendiri perusahaan. Di dalam struktur perusahaan PT Cemerlang saat ini, posisi penting dijabat semuanya oleh anggota keluarga dan saham 100% masih dikendalikan oleh keluarga pendiri. PT Cemerlang juga belum memperkerjakan profesional non keluarga di level manajer atau pengambilan keputusan. Semua hal mulai dari pengambilan keputusan dan kontrol masih dikelola oleh keluarga semuanya, atau dalam kata lain terdapat kontrol atau kendali penuh dari keluarga di dalam PT Cemerlang.

#### **4.6 Karakteristik Perusahaan Keluarga pada PT Cemerlang**

Susanto et al. (2007) mengungkapkan karakteristik perusahaan keluarga. Di PT Cemerlang, ada beberapa karakteristik yang didapatkan peneliti baik melalui wawancara dan observasi, yaitu:

a) Keterlibatan anggota keluarga

Di dalam manajemen PT Cemerlang terlihat bahwa sudah ada keterlibatan beberapa anggota keluarga seperti Juan anggota generasi pertama yang berperan sebagai komisaris, Frederick dan Lucy anggota generasi kedua yang berperan sebagai direktur, dan Patrick anggota generasi kedua yang berperan sebagai pemegang saham.

Selain itu, Edward dan Jason anggota generasi ketiga yang membantu aktivitas toko sehari-hari dan melakukan pengelolaan toko online.

b) Tingginya saling keterandalan

PT Cemerlang melakukan pengambilan keputusan yang melibatkan generasi kedua yang dilakukan dalam bentuk diskusi di kala ada kesempatan untuk melakukan diskusi seperti ketika dalam perjalanan, ketika makan, dan sebagainya. Diskusi ini dalam beberapa kesempatan juga sesekali melibatkan generasi pertama, yaitu Juan untuk dimintai saran dan pertimbangannya. Namun, sering kali hanya melibatkan Frederick dan Lucy karena generasi kedua dianggap sudah mapan untuk mengambil keputusan.

c) Lingkungan pembelajaran yang saling berbagi

Di dalam PT Cemerlang, hal ini terjadi ketika generasi kedua mengarahkan generasi ketiga untuk membuka toko online. Setelah membuka toko online, ada pembelajaran yang diberikan generasi kedua kepada generasi ketiga seperti alur kerja di dalam perusahaan, cara menentukan harga, cara melayani pengunjung toko online, dan sebagainya.

d) Kepemimpinan ganda

Di dalam PT Cemerlang, Frederick memimpin toko Baru Elektronik dan Lucy memimpin toko Andalan Jaya. Namun, sering kali Frederick juga memberikan perintah dan mengambil keputusan di toko Andalan Jaya, dan begitu pula sebaliknya.

e) Kurang formal

Di dalam PT Cemerlang, meskipun Frederick dan Lucy menjabat sebagai direksi, terkadang mereka juga melakukan tugas dari admin seperti mencetak nota penjualan, surat jalan, dll. Lucy juga mengungkapkan ketika telah dilakukan proses suksesi, Lucy mungkin sesekali akan pergi ke toko, padahal Lucy tidak lagi menjabat sebagai pemimpin pada saat itu.

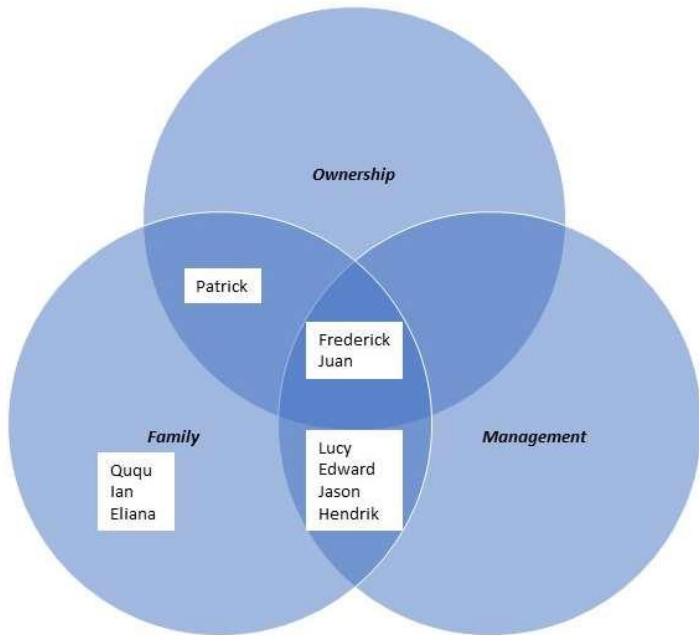
#### **4.7 Struktur Perusahaan Keluarga**

Friedman & Friedman (1994), menjelaskan empat macam struktur perusahaan keluarga, yaitu: kepemilikan tunggal, perkongsian umum, perkongsian terbatas, dan perusahaan (dalam Susanto, 2007, pp.139-141). Struktur perusahaan keluarga PT Cemerlang pada awalnya dapat dikategorikan sebagai perkongsian umum (general partnership) karena awalnya merupakan asosiasi sukarela antara Frederick, Lucy, dan Juan. Ketiga orang

ini bekerja sama yang mana sebagian besar modal berasal dari Juan, sementara Frederick dan Lucy lebih bertugas untuk memimpin dan mengawasi perusahaan. Kemudian pada tahun 2010 berubah menjadi badan hukum PT dan dapat dikategorikan sebagai perusahaan (corporation) yang mana di dalam perusahaan saat itu telah ada pembagian saham sebesar 50% untuk Frederick, 25% untuk Juan, dan 25% sisanya untuk Patrick. Struktur kepemilikan tersebut masih tetap sama hingga saat ini.

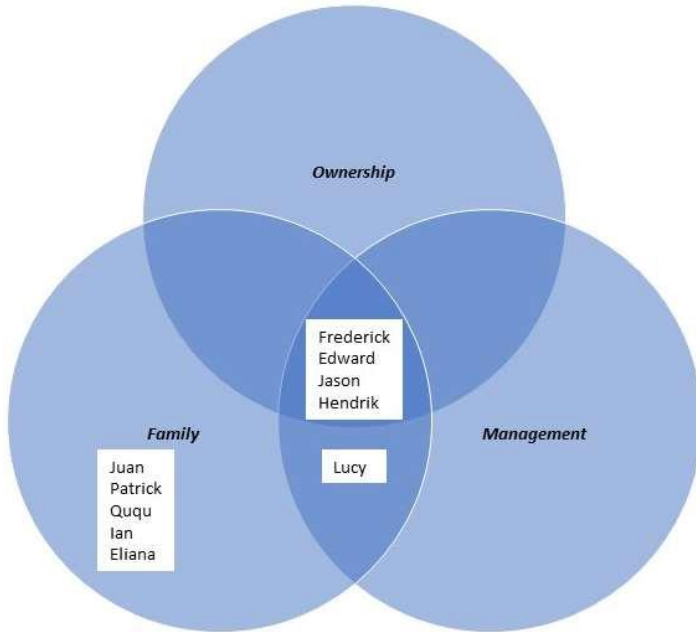
#### **4.8 Sistem Perusahaan Keluarga**

Menurut Hilburt-Davis dan Dyer Jr (2003), “sistem perusahaan keluarga terdiri dari tiga sistem yang terpisah. Namun, saling melengkapi yang terdiri dari sistem bisnis, sistem keluarga dan sistem kepemilikan” (dalam Susanto, 2007, p. 18). Di PT Cemerlang saat ini, kepemilikan sahamnya dimiliki oleh Juan, Frederick, dan Patrick. Sementara itu, posisi manajerial perusahaan dijabat oleh Juan, Frederick, dan Lucy. Selanjutnya, beberapa kegiatan operasional perusahaan saat ini juga melibatkan Edward, Jason, dan Hendrik. Dari pernyataan di atas, sistem perusahaan keluarga PT Cemerlang saat ini dapat dilihat pada Gambar 4.3.



**Gambar 4. 3 Sistem perusahaan keluarga PT Cemerlang saat ini**

Setelah suksesi, akan ada perubahan keanggotaan pada sistem perusahaan keluarga sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 4.4. Juan dan Patrick akan melepaskan kepemilikan saham dan jabatannya di PT Cemerlang untuk diserahkan kepada Frederick. Frederick kemudian akan merancang pembagian kepemilikan dan posisi manjerial kepada dirinya, Edward, Jason, dan Hendrik.



**Gambar 4. 4 Sistem perusahaan keluarga PT Cemerlang setelah suksesi kepemilikan dan manajerial**

#### **4.9 Pola Suksesi**

Menurut Susanto et al. (2007), “pada umumnya terdapat tiga pola suksesi untuk manajemen level puncak yang biasanya diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia” (p. 300). Berdasarkan tiga pola yang diungkapkan, pola suksesi yang terjadi di PT Cemerlang adalah planned succession yang berfokus pada penerus yang akan menduduki posisi kunci dan selanjutnya diberikan accelerated development program untuk

memberikan exposure terhadap berbagai hal penting dan untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir. Dalam PT Cemerlang, generasi kedua mengasah kemampuan dan pengalaman generasi ketiga yang nantinya akan memimpin PT Cemerlang. Hal ini terlihat dari pendidikan yang ditempuh Edward dan Jason adalah di program studi manajemen yang berkaitan dengan aspek manajerial perusahaan. Selain itu, generasi kedua juga memberikan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan penerus melalui dipercayakannya pengelolaan toko online kepada generasi ketiga dan keterlibatan anggota generasi ketiga langsung di toko offline. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar generasi ketiga dapat menjiwai perusahaan dan nantinya dapat memimpin dan mengembangkan perusahaan.

#### **4.10 Proses Suksesi**

Proses Suksesi pada PT Cemerlang ini memiliki tujuh tahapan, yaitu:

1. Mengevaluasi struktur kepemilikan, tahapan yang menggambarkan pembagian struktur kepemilikan saham saat ini dan setelah generasi selanjutnya dilibatkan.
2. Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi, tahapan yang menggambarkan struktur manajerial anggota keluarga saat ini dan setelah generasi selanjutnya dilibatkan.

3. Mengevaluasi keinginan keluarga dan contingency plan, tahapan yang mempertimbangkan keinginan atau pendapat keluarga dan rencana alternatif terkait suksesi kepemilikan dan manajerial.
4. Mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan mentoring penerus masa depan, tahapan yang menjelaskan proses pemilihan penerus serta kegiatan pelatihan dan mentoring untuk mempersiapkan generasi selanjutnya.
5. Melakukan aktivitas team building dari keluarga, tahapan yang menjelaskan bentuk aktivitas team building dan andilnya terhadap proses suksesi kepemilikan dan manajerial.
6. Menciptakan dewan direksi yang efektif, tahapan yang menggambarkan kriteria dan keterlibatan dewan direksi yang efektif dalam proses suksesi kepemilikan dan manajerial.
7. Memasukan penerus pada saat terbaik, tahapan di mana penerus dari generasi selanjutnya sudah terlibat aktif dan generasi sebelumnya sudah mulai absen dari tanggung jawab manajemennya.

#### **4.10.1 Mengevaluasi Struktur Kepemilikan**

Frederick selaku pemimpin PT Cemerlang telah mengevaluasi struktur kepemilikan yang akan diterapkan nantinya ketika generasi ketiga

akan masuk ke dalam bisnis. Saat ini komposisi kepemilikan saham di PT Cemerlang adalah 50% dipegang oleh Frederick, 25% dipegang oleh Juan, dan 25% sisanya dipegang oleh Patrick.

“Kalau saat ini saya 50%, Patrick 25%, Juan 25%. Semuanya masih dipegang oleh keluarga.”<sup>46</sup>

Frederick menyatakan sudah ada pembicaraan mengenai pengembangan struktur kepemilikan saham dengan Juan dan Patrick. Ke depannya, saham dari Juan dan Patrick akan diserahkan kepada Frederick sehingga saham yang dipegang Frederick adalah sebesar 100%.

“Mereka ada saham di perusahaan yang di Samarinda. Saya ada saham di perusahaan yang di Banjarmasin. Nanti untuk generasi ketiga, sudah ada pembicaraan bahwa akan ditukar. Jadi, saham saya yang ada di Banjarmasin akan dilepas, yang disini mereka lepas. Jadi, kepemilikan saham di perusahaan yang sekarang saya pegang nanti 100% di tangan saya.”<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Wawancara dengan Frederick (Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 4 Oktober 2021

<sup>47</sup> Wawancara dengan Frederick (Pemimpin) pada pukul 21:00 di Citraland City Samarinda, 12 Oktober 2021

Untuk kemudian akan dibagi antara Frederick dan generasi ketiga dengan komposisi kepemilikan saham 25% dipegang oleh Frederick, 25% dipegang oleh Edward, 25% dipegang oleh Jason, dan 25% sisanya dipegang oleh Hendrik.

“Kira-kira (struktur kepemilikannya setelah suksesi) saya 25%, generasi ketiga masing-masing 25% jadinya 100%.”<sup>48</sup>

Lucy Juga mengetahui mengenai struktur kepemilikan saham ketika generasi ketiga mulai terlibat, yaitu akan dibagi rata 25% di antara Frederick, Edward, Jason, dan Hendrik.

“Kemarin kalau ga salah saya dengar sih memang rencana bakal dibagi rata 25%.”<sup>49</sup>

Masing-masing saudara generasi ketiga direncanakan akan memiliki saham PT Cemerlang dengan proporsi yang sama, yaitu sebesar 25% dan 25% sisanya akan tetap berada di tangan Frederick. Hal ini juga diketahui oleh Edward yang menyatakan bahwa pembagian saham nantinya akan dilakukan secara rata.

<sup>48</sup> Wawancara dengan Frederick (Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 4 Oktober 2021

<sup>49</sup> Wawancara dengan Lucy (Istri Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 6 Oktober 2021

“Papa dulu kayaknya pernah bilang nanti bakal dibagi rata. Entah nanti papa tetap saham mayoritas baru sisanya dibagi tiga atau papa dan kami bertiga dapat 25% sama rata.”<sup>50</sup>

Frederick menyatakan ke depannya diharapkan akan ada yang membentuk cabang yang akan berdiri sendiri dan salah satu diharapkan akan meneruskan perusahaan yang sekarang. Nantinya, baik di PT Cemerlang saat ini dan dua perusahaan yang baru struktur kepemilikannya adalah sama, yaitu 25% sama rata di setiap perusahaan antara Frederick, Edward, Jason, dan Hendrik.

“Jadi, dari awal sudah direncanakan untuk membentuk cabang yang nantinya diharapkan akan berdiri sendiri dan salah satu diharapkan akan meneruskan perusahaan yang sekarang. Jadi, yang dua akan berdiri sendiri membentuk perusahaan yang baru.”<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Wawancara dengan Edward (Calon Penerus) pada pukul 13:00 di Toko Andalan Jaya, 9 Oktober 2021

<sup>51</sup> Wawancara dengan Frederick (Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 4 Oktober 2021

“Jadi, setiap perusahaan baru 25%, perusahaan yang lama 25% juga masing-masing.”<sup>52</sup>

Lucy menyatakan bahwa alasan mengapa setiap anggota keluarga nantinya akan memegang saham 25% adalah supaya ada situasi yang adil antara saudara generasi ketiga. Selain itu, agar dalam pengambilan keputusan dilakukan dengan penuh pertimbangan sehingga dapat menghindari keputusan yang hanya menguntungkan salah satu pihak dan agar masing-masing anggota keluarga mau maju bersama dan tidak saling meninggalkan.

“Ya supaya adil. bisa dibilang supaya nanti kalau ngambil keputusan itu bersama-sama, tidak sepihak memutuskan yang hanya untuk keuntungan pribadi, tapi lebih jauh untuk kepentingan keluarga bersama. Juga, supaya masing-masing anggota keluarga itu nanti kalau sudah sukses mau maju bersama dan tidak saling meninggalkan.”<sup>53</sup>

Tahap pertama dalam proses suksesi yang dikemukakan oleh Susanto et al. (2007) mengenai

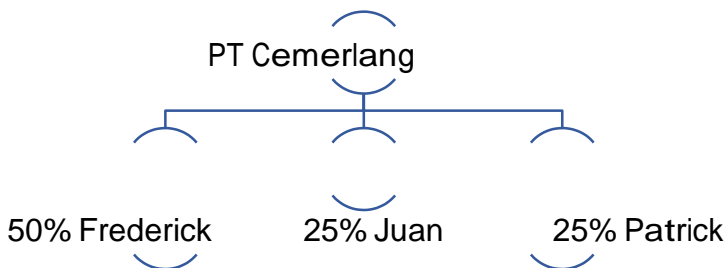
<sup>52</sup> Wawancara dengan Frederick (Pemimpin) pada pukul 21:00 di Citraland City Samarinda, 12 Oktober 2021

<sup>53</sup> Wawancara dengan Lucy (Istri Pemimpin) pada pukul 17:00 melalui aplikasi Whatsapp, 25 November 2021

struktur kepemilikan di perusahaan keluarga di mana kepemilikan saham dapat mempengaruhi kemampuan individu di dalam menentukan arah perusahaan dan dalam pengambilan keputusan. Dari pernyataan wawancara di atas, peneliti menemukan bahwa struktur kepemilikan saham di PT Cemerlang akan mengalami beberapa kali perubahan struktur kepemilikan. Pengembangan struktur kepemilikan saham di PT Cemerlang dapat digambarkan dalam beberapa tahap yaitu:

**a. Struktur kepemilikan saham saat ini atau tahap satu**

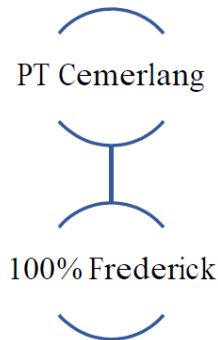
Hingga hari ini struktur kepemilikan saham di PT Cemerlang adalah 50% dipegang oleh Frederick, 25% dipegang oleh Juan, dan 25% sisanya di pegang oleh Patrick. Struktur kepemilikan saham saat ini dapat dilihat pada Gambar 4.5 berikut.



**Gambar 4. 5 Struktur kepemilikan saham saat ini**

### **b. Struktur kepemilikan saham tahap dua**

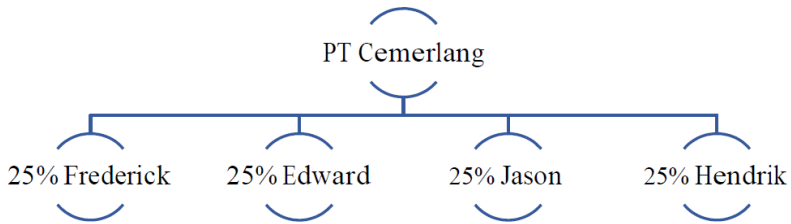
Pada tahap ini struktur kepemilikan saham 100% akan dimiliki oleh Frederick. Di mana saham Juan dan Patrick pada tahap sebelumnya diserahkan semuanya kepada Frederick sesuai dengan perjanjian antara Frederick dengan Juan dan Patrick. Struktur kepemilikan saham tahap dua dapat dilihat pada gambar 4.6 berikut.



**Gambar 4. 6 Struktur kepemilikan saham tahap dua**

### **c. Struktur kepemilikan saham tahap tiga**

Pada tahap ini struktur kepemilikan saham di PT Cemerlang akan dibagi antara generasi kedua dan generasi ketiga sebagaimana yang ditunjukkan pada Gambar 4.7. Komposisi kepemilikan saham pada tahap ini adalah 25% dipegang oleh Frederick, 25% dipegang oleh Edward, 25% dipegang oleh Jason, dan 25% sisanya akan dipegang oleh Hendrik.



**Gambar 4. 7 Struktur kepemilikan saham tahap tiga**

**d. Struktur kepemilikan saham tahap empat**

Tahap yang diharapkan oleh Frederick bilamana generasi ketiga berhasil mengembangkan perusahaan hingga dapat membuka dua perusahaan baru. Komposisi struktur kepemilikan saham pada tahap ini adalah 25% Frederick, 25% Edward, 25% Jason, dan 25% Hendrik baik di PT Cemerlang dan di dua perusahaan baru. Struktur kepemilikan saham tahap empat dapat dilihat pada Gambar 4.8 berikut.



**Gambar 4. 8 Struktur kepemilikan saham tahap empat**

Kepemilikan saham PT Cemerlang nantinya akan diserahkan kepada Frederick seluruhnya (tahap dua). Selanjutnya, dapat digunakan oleh Frederick untuk menentukan struktur kepemilikan ke depannya yang melibatkan generasi ketiga. Di PT Cemerlang, nantinya struktur kepemilikan saham akan dibagi sama rata antara Frederick dan anggota generasi ketiga. Struktur kepemilikan PT Cemerlang ini memiliki kemiripan dengan salah satu skenario yang dikemukakan oleh Carlock dan Ward (2001), “struktur kepemilikan yang menunjukkan keputusan keluarga dalam mentransfer

kepemilikan kepada generasi berikutnya akan berdampak pada bisnis. Salah satu skenarionya adalah adanya persamaan distribusi kepada semua ahli waris” (dalam Susanto et al., 2007, p. 427).

Struktur kepemilikan saham PT Cemerlang nantinya akan dibagi rata antara Frederick dan anggota generasi ketiga dengan tujuan agar ada perlakuan yang adil bagi anggota keluarga. Selain itu, agar dalam pengambilan keputusan dilakukan dengan hati-hati sehingga dapat menghindari keputusan yang hanya menguntungkan salah satu pihak saja dan memprioritaskan keputusan yang menguntungkan banyak pihak terkhusus bagi keluarga. Selanjutnya, juga agar anggota keluarga nantinya dapat berkembang bersama dan tidak saling meninggalkan. Hal yang disebutkan di atas menunjukkan juga bahwa tahap pertama, yaitu mengevaluasi struktur kepemilikan telah dilakukan oleh PT Cemerlang.

Adanya kepemilikan saham yang sama rata 25% pada tahap ketiga dan keempat, membuat pengambilan keputusan dalam RUPS tidak dapat dilakukan secara sepihak, melainkan harus dilakukan dengan persetujuan setidaknya tiga anggota keluarga pemegang saham sebelum keputusan tersebut dapat direalisasikan. Selain itu, adanya kepemilikan saham yang sama rata membuat tanggung jawab manajemen dan kinerja anggota keluarga pemegang saham

diekspektasikan terdistribusi sama rata. Hal ini dapat menjadi hal yang positif apabila masing-masing pihak memahami apa yang harus dilakukan dan dapat mencapai kesepakatan bersama mengenai standar kinerja yang diharapkan. Namun, tidak menutup kemungkinan bahwa adanya ketidaksesuaian antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi yang berpotensi menyebabkan konflik di dalam perusahaan keluarga.

#### **4.10.2 Mengembangkan Gambaran Struktur yang Diharapkan Setelah Suksesi**

Di dalam PT Cemerlang saat ini, posisi penting perusahaan semuanya masih dijabat oleh anggota keluarga. Frederick menyatakan bahwa saat ini ada anggota keluarga lain yang terlibat di mana Juan sekaligus ayah dari Frederick masih menjabat sebagai komisaris dan Frederick yang menjabat sebagai direktur. Frederick juga menyatakan bahwa saat ini belum ada keterlibatan dari tenaga profesional dari luar keluarga di PT Cemerlang untuk level manajer atau pengambilan keputusan.

“Juan sebagai komisaris, saya sebagai direktur.”<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Wawancara dengan Frederick (Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 4 Oktober 2021

“Kalau untuk saat ini tidak (memperkerjakan anggota non keluarga). Tidak untuk level manajer atau pengambil keputusan. Tidak ada orang lain, tidak ada orang luar.”<sup>55</sup>

Frederick nantinya akan mengembangkan gambaran struktur PT Cemerlang. Ke depannya Frederick akan menjabat sebagai komisaris menggantikan Juan. Sementara itu, Edward, Jason, dan Hendrik akan menjabat sebagai direksi atau pemimpin menggantikan Frederick dan Lucy.

“Oh, saya sebagai komisaris, generasi ketiga sebagai direktur.”<sup>56</sup>

Lucy menyatakan bahwa anggota keluarga yang terlibat di dalam perusahaan saat ini adalah Juan sebagai komisaris, Patrick sebagai pemegang saham, dan Frederick serta Lucy sebagai pemimpin. Lucy juga mengatakan bahwa keterlibatan orang luar non keluarga hanya sebatas untuk aktivitas toko seperti kasir dan orang gudang.

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Wawancara dengan Frederick (Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 4 Oktober 2021

“Juan komisaris, saya dan Frederick pemimpin, terus Juan pemegang saham.”<sup>57</sup>

“Di level manajemen puncak ga ada. Kalau ada sebatas aktivitas toko kayak kasir, orang gudang.”<sup>58</sup>

Lucy telah mengetahui pengembangan struktur manajerial ke depannya di mana Frederick akan menjabat sebagai komisaris dan generasi ketiga akan menjabat sebagai pemimpin atau direktur.

“Setelah suksesi ya mungkin. Frederick bakal kayak Juan, terus generasi ketiga nanti disuruh megang toko salah satu untuk dipimpin dulu.”<sup>59</sup>

Hal ini juga dipertegas dengan pernyataan Edward yang telah mengetahui pengembangan struktur manajerial ke depannya.

<sup>57</sup> Wawancara dengan Lucy (Istri Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 6 Oktober 2021

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Ibid.

“kakek nanti digantikan papa, papa nanti menjadi komisaris. Terus kami nanti menjadi direksi untuk pimpin toko.”<sup>60</sup>

Ke depannya. Frederick merancang bahwa akan ada pengembangan struktur manajerial lagi di mana dua di antara tiga anggota generasi ketiga diharapkan akan membentuk cabang yang akan berdiri sendiri dan salah satu diharapkan untuk meneruskan PT Cemerlang.

“Jadi, dari awal sudah direncanakan untuk membentuk cabang yang nantinya diharapkan akan berdiri sendiri dan salah satu diharapkan akan meneruskan perusahaan yang sekarang. Jadi, yang dua akan berdiri sendiri membentuk perusahaan yang baru.”<sup>61</sup>

Lucy menyatakan bahwa generasi ketiga nanti menjadi dewan direksi karena perusahaan harus dipimpin oleh keluarga. Jabatan pemimpin tersebut hanya ada di direksi.

<sup>60</sup> Wawancara dengan Edward (Calon Penerus) pada pukul 13:00 di Toko Andalan Jaya, 9 Oktober 2021

<sup>61</sup> Wawancara dengan Frederick (Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 4 Oktober 2021

Selain itu, agar generasi ketiga bisa saling membantu dengan tujuan agar mereka dapat melakukan sesuatu menjadi lebih baik atau tepat dengan pengetahuan dan pengalaman yang mereka miliki.

“Secara manajerial generasi ketiga nanti menjadi dewan direksi karena di perusahaan ini yang pimpin harus dari keluarga. Di dalam struktur perusahaan jabatan pemimpin hanya ada di direksi. Alasan mereka menjadi direksi ini supaya satu sama yang lain bisa saling bantu. Jadi, kalau ada yang kurang, di bantu menjadi bisa. Mereka juga sudah punya pengetahuan dan pengalaman. Jadi, sudah punya kemampuan manajemen yang lumayan.”<sup>62</sup>

Sementara Juan nantinya akan meninggalkan perusahaan karena sudah berada di umur pensiunnya dan Frederick akan menjabat sebagai komisaris agar dapat memantau perusahaan serta menjembatani pendapat dari anggota keluarga generasi ketiga.

<sup>62</sup> Wawancara dengan Lucy (Istri Pemimpin) pada pukul 17:00 melalui aplikasi Whatsapp, 25 November 2021

“Juan kan sudah saatnya untuk pensiun, umurnya sudah di 70an. Kalau Frederick nanti menjadi komisaris supaya dapat memantau perusahaan, menjembatani saudara-saudara generasi ketiga. Kalau ada konflik Frederick bisa turun tangan membantu gitu.”<sup>63</sup>

Tahap kedua dalam proses suksesi yang dikemukakan oleh Susanto et al. (2007) mengenai pengembangan gambaran struktur organisasi. Posisi kunci dalam struktur organisasi PT Cemerlang saat ini dijabat semuanya oleh anggota keluarga pendiri di mana Frederick dan Lucy sebagai pemimpin atau dewan direksi, Juan sebagai Komisaris, dan Patrick sebagai pemegang saham. Ketika generasi ketiga terlibat di dalam perusahaan, gambaran struktur organisasi akan mengalami perubahan. Pengembangan gambaran struktur tersebut ialah Frederick akan menjabat sebagai komisaris menggantikan Juan. Sementara itu, Edward, Jason, dan Patrick akan menduduki posisi dewan direksi menggantikan Frederick dan Lucy.

Antara saudara generasi ketiga nantinya akan menduduki posisi manajerial yang sama, yaitu dewan direksi. Hal ini menunjukkan lagi salah satu skenario yang sesuai dengan yang dikemukakan oleh

<sup>63</sup> Ibid.

Carlock dan Ward (2001) berkaitan dengan suksesi dari perspektif kepemilikan dan manajemen yang menyebutkan keputusan keluarga dalam mentransfer manajemen kepada generasi berikutnya akan berdampak pada bisnis. Salah satu dari tiga skenarionya adalah adanya persamaan distribusi manajemen kepada semua ahli waris (dalam Susanto et al., 2007). Selain itu, struktur manajerial yang dikembangkan oleh Frederick telah memberikan kejelasan mengenai penempatan posisi manajerial anggota keluarga generasi kedua dan ketiga secara eksplisit. Hal ini sesuai dengan pernyataan Susanto et al. (2007), “dengan memiliki struktur yang baik dan jelas maka tanggung jawab, wewenang, serta hak dan kewajiban setiap anggota keluarga yang mempunyai posisi dalam bisnis tersebut juga akan menjadi jelas” (p. 424). Oleh karenanya, akan muncul juga pemahaman anggota keluarga berkaitan dengan tanggung jawab, hak, wewenang, dan kewajibannya berkaitan dengan posisi yang mereka jabat di PT Cemerlang.

Berdasarkan pernyataan di atas, maka PT Cemerlang telah melakukan tahap pengembangan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi. Pengembangan struktur organisasi di PT Cemerlang telah sesuai dengan pernyataan Susanto et al. (2007), “struktur organisasi berkaitan dengan penempatan anggota keluarga dalam struktur organisasi serta kompetensi yang diperlukan bila ingin bergabung dengan perusahaan”

(p. 133). Di PT Cemerlang pengembangan gambaran struktur organisasi sudah direncanakan melalui penempatan anggota keluarga dalam struktur organisasi setelah suksesi yang telah dirancang oleh Frederick. Nantinya gambaran struktur organisasi tersebut akan melibatkan generasi kedua dan generasi ketiga.

Di PT Cemerlang juga terdapat harapan keluarga untuk meneruskan perusahaan tetap berada dalam kontrol keluarga. Secara manajerial, kontrol keluarga setelah suksesi terlihat dari posisi atau jabatan anggota keluarga di PT Cemerlang di mana jabatan dewan direksi dan komisaris akan dijabat oleh keluarga. Penempatan anggota keluarga ini bertujuan agar anggota keluarga dapat saling membantu satu sama lain bilamana terdapat sebuah masalah sehingga masalah dapat lebih cepat teratasi dan performa perusahaan dapat berjalan stabil bahkan meningkat. Dasar pertimbangan struktur manajerial di PT Cemerlang ini didasarkan pada kemampuan dan kapabilitas anggota keluarga yang melalui keterlibatan mereka selama ini membuat mereka menjadi salah satu sosok yang kompeten untuk menjabat posisi penting perusahaan. Selain itu, adanya kesamaan penempatan anggota keluarga dalam struktur perusahaan dapat membantu memberikan rasa adil bagi anggota generasi ketiga.

Di PT Cemerlang, Juan nantinya akan keluar dari perusahaan. Hal ini disebabkan karena umur Juan sudah pada masa pensiunnya. Adanya keinginan dari Juan untuk keluar secara tegas dari perusahaan ini membuat PT Cemerlang dapat mencegah prince charles syndrome. Susanto et al. (2007) menggambarkan prince Charles syndrome sebagai sebuah kondisi di mana pemimpin tidak mau melepas posisinya padahal pemimpin sudah bukan berada pada periode optimalnya dan generasi penerus berada pada posisi stagnan menunggu pergantian pemimpin.

Sementara Frederick akan menduduki posisi komisaris karena Frederick dianggap sebagai salah satu sosok pemimpin yang telah memberikan dampak positif bagi perusahaan sehingga memiliki pengetahuan dan pengalaman yang dapat digunakan untuk memantau performa perusahaan dan memberikan saran berkaitan dengan masa depan perusahaan. Selain itu, sosok Frederick sebagai ayah membuat Frederick dapat menjadi mediator yang menjembatani perbedaan pendapat antara anggota generasi ketiga. Hal ini sesuai dengan pernyataan Susanto et al. (2007), "dalam perusahaan keluarga, suami atau istri memainkan peran sebagai pengawal emosional keluarga, yang secara konstan membentengi keluarga dari isu-isu suksesi yang sensitif" (p. 322).

### **4.10.3 Mengevaluasi Keinginan Keluarga dan Contingency Plan**

Keinginan keluarga dapat menjadi problematis, tetapi di keluarga Frederick sejauh ini belum pernah ada ketidaksetujuan terhadap keputusan struktur manajerial dan kepemilikan yang dirancang oleh Frederick. Frederick mengatakan bahwa sejauh ini rancangan struktur manajerial dan kepemilikannya masih diterima oleh anggota keluarga.

“Tidak ada masalah, soalnya sudah ada bagiannya masing-masing.”<sup>64</sup>

Lucy selaku istri pemimpin juga sampai saat ini belum pernah mendapatkan ketidaksetujuan dari anggota keluarga terkait rancangan struktur kepemilikan dan manajerial tersebut.

“Ga ada masalah sih, semua baik-baik aja sejauh ini.”<sup>65</sup>

Bagian kepemilikan antara saudara generasi ketiga akan dibagi sama rata dan masing-masing akan diberikan kesempatan yang sama untuk memimpin perusahaan, membuat anggota

<sup>64</sup> Wawancara dengan Frederick (Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 4 Oktober 2021

<sup>65</sup> Wawancara dengan Lucy (Istri Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 6 Oktober 2021

keluarga menerima keputusan Frederick tersebut. Edward selaku salah satu calon penerus juga mengatakan bahwa dia menerima keputusan Frederick tersebut karena sudah ada bagiannya masing-masing yang adil sama rata di antara generasi ketiga.

“Selama ini sih belum ada yang ga setuju. Semuanya sih setuju-setuju saja sama keputusan papa. Kami kan juga sudah dapat bagian masing-masing sama rata. Ya. Jadi, harusnya masih ok lah.”<sup>66</sup>

Berkaitan dengan contingency plan atau rencana alternatif, telah ada contingency plan di PT Cemerlang bilamana suatu saat terdapat ketidaksetujuan dari anggota keluarga terkait struktur kepemilikan dan manajerial anggota keluarga. Menurut Frederick, apabila terdapat ketidaksetujuan dari anggota keluarga terhadap rancangan struktur kepemilikan dan manajerial, maka Frederick akan mendorong generasi ketiga ke bidang usaha yang lain atau usaha sejenis tapi di daerah lain. Dasar pertimbangan Frederick dalam contingency plan ini adalah agar tidak terjadi pergesekan atau persaingan antara saudara yang berkaitan dengan struktur kepemilikan dan manajerial.

<sup>66</sup> Wawancara dengan Edward (Calon Penerus) pada pukul 13:00 di Toko Andalan Jaya, 9 Oktober 2021

“Mungkin gini, kemungkinan rencana cadangannya akan mendorong salah satu dari generasi ketiga ke bidang usaha yang lain atau usaha yang sama tapi di daerah yang lain. Dasar pertimbangannya agar tidak terjadi persaingan atau pergesekkan antara saudara.”<sup>67</sup>

Meskipun contingency plan ini belum pernah diketahui oleh Edward, Edward tidak membantah keberadaan contingency plan dan menyatakan bahwa kemungkinan sudah ada contingency plan di dalam PT Cemerlang hanya saja belum dia ketahui.

“Rencana alternatif belum pernah dengar sih, mungkin terjadi ya. Tapi aku belum tau sih.”<sup>68</sup>

Berkaitan dengan aspek pengelolaan internal perusahaan, Lucy menyatakan bahwa ada keinginan keluarga yang berkaitan dengan aspek penjualan, pertumbuhan, kontinuitas, rantai pasok, pemasaran, dan personalia di PT Cemerlang. Keinginan keluarga ini menurut Lucy perlu dipertimbangkan dan dipilah terlebih dahulu sebelum diterapkan agar tepat sasaran.

<sup>67</sup> Wawancara dengan Frederick (Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 4 Oktober 2021

<sup>68</sup> Wawancara dengan Edward (Calon Penerus) pada pukul 13:00 di Toko Andalan Jaya, 9 Oktober 2021

“Kalau keinginan keluarga ya bisa dibilang kayak, pendapatan harus meningkat, harus ada pertumbuhan, perusahaan dapat bertahan, dapat memenangkan persaingan, dan melakukan ekspansi ke pasar lain. Terus generasi ketiga ada bilang ingin punya alternatif pengiriman barang dari toko ke konsumen itu yang jauh lebih flekibel juga lebih baik, dan ingin punya media sosial perusahaan sendiri. Sempat dulu kepikiran memperkerjakan anggota non keluarga, tetapi untuk sekarang kayaknya belum. Mungkin ketika di masa mendatang iya. Akan tetapi, ini semua kan harus dipilah-pilah dulu mana yang cocok mana yang belum supaya nanti tepat sasaran.”<sup>69</sup>

“Keluarga lebih bersifat emosional karena disatukan oleh ikatan mendalam yang mempengaruhinya di dalam berbisnis” (Susanto et al., 2007, p. 64). Keinginan keluarga bisa menjadi problematis bilamana terdapat ketidaksetujuan dari anggota keluarga terhadap struktur kepemilikan dan manajerial yang telah dirancang oleh Frederick. Di PT Cemerlang, dalam menjaga hubungan yang harmonis dan sehat dengan anggota keluarga, baik Frederick dan Lucy selalu mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat

<sup>69</sup> Wawancara dengan Lucy (Istri Pemimpin) pada pukul 17:00 melalui aplikasi Whatsapp, 25 November 2021

dan harapan dari anggota keluarga. Namun, hingga saat ini belum pernah Frederick dan Lucy mendapatkan ketidaksetujuan dari anggota keluarga yang dinyatakan secara eksplisit terhadap struktur kepemilikan dan manajerial yang telah dirancang oleh Frederick.

Edward sendiri merasa bahwa struktur kepemilikan dan manajerial yang dirancang masih dapat diterima karena masing-masing anggota generasi ketiga akan memiliki proporsi kepemilikan dan kesempatan manajerial yang sama di PT Cemerlang. Adanya pembagian kepemilikan saham dan kesempatan manajerial yang adil sama rata membuat anggota generasi ketiga memiliki kesempatan karir dan pengaruh yang sama dalam menentukan arah perusahaan. Selain itu, keadilan distribusi ini dapat mencegah konflik ketidaksetujuan generasi ketiga terhadap isu kepemilikan dan manajerial di PT Cemerlang.

Meskipun saat ini rancangan struktur kepemilikan dan manajerial Frederick masih mendapatkan persetujuan dari anggota keluarga, Frederick telah merancang sebuah contingency plan bilamana suatu saat terdapat sebuah gangguan atau ketidaksetujuan dari anggota keluarga terhadap rancangan struktur kepemilikan dan manajerial. Contingency plan di PT Cemerlang berisi rencana generasi kedua yang akan mendorong salah satu anggota dari generasi ketiga

untuk memulai bisnis di bidang usaha yang lain atau di bidang usaha yang sama tapi di daerah yang lain. Dasar pertimbangan Frederick dan Lucy adalah agar tidak terjadi persaingan atau pergesekan antara saudara. Adanya contingency plan di PT Cemerlang sesuai dengan apa yang dibahas dalam Poza (2010), yaitu contingency plan mengacu pada rangkaian rencana alternatif yang akan diambil jika terjadi gangguan terhadap hal-hal yang direncanakan.

Dalam PT Cemerlang juga terdapat keinginan keluarga besar yang berkaitan dengan aspek internal perusahaan, yaitu pendapatan harus meningkat, harus ada pertumbuhan, perusahaan harus dapat bertahan, dapat memenangkan persaingan, dan melakukan ekspansi ke pasar lain. Selain itu, juga terdapat keinginan generasi ketiga seperti ingin punya alternatif pengiriman barang ke konsumen yang fleksibel dan ingin punya media sosial perusahaan sendiri. Sementara itu, generasi kedua sempat memiliki keinginan untuk memperkerjakan anggota non keluarga walaupun tidak jadi terealisasikan. Lucy menyatakan bahwa keinginan keluarga ini, tidak bisa langsung direalisasikan. Namun, perlu terlebih dahulu dipertimbangkan oleh pemimpin sehingga keinginan keluarga ini menjadi tepat sasaran dan memiliki hasil yang positif bagi PT Cemerlang. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat keinginan keluarga berkaitan dengan aspek internal perusahaan yang

telah diketahui dan dievaluasi oleh pemimpin PT Cemerlang.

#### **4.10.4 Mengembangkan Proses Pemilihan, Melatih, dan Mentoring Penerus Masa Depan**

Proses pemilihan penerus masa depan di PT Cemerlang dilakukan secara adil oleh Frederick dan Lucy terhadap ketiga anak. Di antara saudara generasi ketiga akan diberikan kesempatan yang sama secara manajerial dan kepemilikan. Ke depannya, diharapkan ada dua anggota generasi ketiga yang akan membentuk perusahaan baru dan satu sisanya diharapkan untuk meneruskan perusahaan PT Cemerlang.

“Adil, semua sama aja. Jadi, dari awal sudah direncanakan untuk membentuk cabang yang nantinya diharapkan akan berdiri sendiri dan salah satu diharapkan akan meneruskan perusahaan yang sekarang. Jadi, yang dua akan berdiri sendiri membentuk perusahaan yang baru.”<sup>70</sup>

Hal ini juga dipertegas oleh Lucy yang menyatakan bahwa setiap anggota generasi ketiga akan memiliki kesempatannya kepemilikan dan manajerial sendiri-sendiri yang adil.

<sup>70</sup> Wawancara dengan Frederick (Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 4 Oktober 2021

“Adil, semua nanti ada kesempatannya sendiri-sendiri. Bisa jadi buka cabang baru atau jalankan usaha lain.”<sup>71</sup>

Edward mengatakan bahwa di dalam proses pemilihan penerus masa depan tidak ada kriteria khusus. Semuanya akan dilakukan secara adil.

“Kriterianya ga ada sih, kan nanti (sahamnya) dibagi rata 25% dulu kan (kepada generasi ketiga).”<sup>72</sup>

Proses pelatihan dan mentoring sedang dilakukan untuk mengasah kemampuan penerus dan agar penerus memiliki kapabilitas yang diperlukan apabila nantinya mereka memimpin. Di PT Cemerlang, pelatihan dan mentoring yang dilakukan kepada generasi ketiga tidak hanya sebatas melalui pendidikan formal dan pengetahuan teori saja. Tetapi juga melalui pengalaman langsung terlibat di dalam perusahaan sebagaimana yang diungkapkan Frederick bahwa di PT Cemerlang generasi ketiga sudah mulai diajak ke toko untuk membantu aktivitas di toko sehingga generasi ketiga dapat memahami alur pekerjaan di PT Cemerlang dan agar generasi

<sup>71</sup> Wawancara dengan Lucy (Istri Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 6 Oktober 2021

<sup>72</sup> Wawancara dengan Edward (Calon Penerus) pada pukul 13:00 di Toko Andalan Jaya, 9 Oktober 2021

ketiga dapat menjiwai perusahaan serta diharapkan ke depannya dapat mengembangkan perusahaan.

“Dengan langsung terjun terlibat dalam memahami alur pekerjaan dari mulai pemesanan barang, bagaimana pemasukan barang, proses penjualan, hingga proses pengantaran barang tersebut ke konsumen.”<sup>73</sup>

“Dalam pelatihan ini ya generasi ketiga kan. Saya ajak ke toko untuk melihat cara kerjanya, bagaimana menjiwainya. Kalau generasi ketiga tidak menjiwainya, ya tidak bisa gitu.”<sup>74</sup>

“Dengan langsung melibatkan generasi ketiga di dalam perusahaan. Ya, saya harap sih dengan demikian generasi ketiga akan menjiwai perusahaan dan bisa mengembangkannya.”<sup>75</sup>

<sup>73</sup> Wawancara dengan Frederick (Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 4 Oktober 2021

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Ibid.

Lucy juga menyatakan bahwa pelatihan dan mentoring yang diberikan bertujuan agar generasi ketiga dapat belajar dan akhirnya dapat sangat memahami bagaimana alur kerja di PT Cemerlang dari awal sampai akhir.

“Ya belajar di toko dari poin, kita katakan dari poin A-Z. Dari buka toko sampai tutup toko, dipelajari semuanya.”<sup>76</sup>

Edward mengetahui bahwa sudah ada proses pelatihan dan mentoring yang diberikan kepadanya sebagai salah satu calon penerus di PT Cemerlang. Edward setiap hari ke toko untuk langsung terlibat membantu aktivitas di toko. Dalam proses mentoring, Edward sesekali bertanya kepada Edward dan Lucy untuk meminta arahan.

“Tiap hari ke toko, belajar ngurusin toko, langsung terlibat seperti itu.”<sup>77</sup>

“Nanti kadang nanya papa atau mama, baru dikasih tau harusnya lakuin apa.”<sup>78</sup>

<sup>76</sup> Wawancara dengan Lucy (Istri Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 6 Oktober 2021

<sup>77</sup> Wawancara dengan Edward (Calon Penerus) pada pukul 13:00 di Toko Andalan Jaya, 9 Oktober 2021

<sup>78</sup> Ibid.

Hasil pengamatan peneliti sendiri, mendapatkan bahwa terdapat aktivitas pelatihan dan mentoring. Edward dan Jason sedang dilatih dengan melakukan aktivitas toko seperti membuka toko, menerima bongkaran barang, menyapa konsumen, mengarahkan konsumen, membuat nota penjualan, dan menutup toko. Selain itu, Edward dan Jason juga terlihat diberikan wewenang untuk mengelola toko online mereka masing-masing dengan tugas dan wewenang mulai dari menjawab pertanyaan hingga mempersiapkan dan pengantaran barang ke ekspedisi. Mentoring terlihat terjadi ketika Lucy membantu Edward merespon permintaan konsumen toko onlinenya.

Proses pemilihan di PT Cemerlang terhadap penerus masa depan dilakukan secara adil. Frederick merancang nantinya semua anggota generasi ketiga akan memiliki kesempatan sendiri-sendiri yang adil. Dalam rancangan Frederick, generasi ketiga bisa jadi meneruskan perusahaan yang ada sekarang atau membentuk perusahaan baru. Edward sebagai salah satu calon penerus mengungkapkan bahwa di dalam PT Cemerlang tidak ada kriteria khusus dalam memilih calon penerus. Padahal, Susanto et al. (2007), mengungkapkan dalam memilih penerus yang dianggap memiliki talenta dilakukan dengan “melibatkan beberapa aspek yang meliputi kepribadian (personality), minat (interest), bakat

(aptitude), kemampuan (ability), dan kompetensi” (p. 343). Belum adanya pertimbangan-pertimbangan ini dalam memilih penerus memperlihatkan bahwa PT Cemerlang telah melakukan proses pemilihan namun belum mengembangkan proses pemilihan tersebut.

Di PT Cemerlang, proses pelatihan dan mentoring generasi ketiga dilakukan dengan melibatkan generasi ketiga secara langsung di dalam perusahaan. Generasi ketiga yang terdiri dari Edward, Jason, dan Hendrik sudah mulai diajak ke toko untuk membantu aktivitas di toko sehingga mereka dapat memahami alur pekerjaan dari awal hingga akhir. Selain itu, generasi ketiga juga diajak ke toko agar generasi ketiga dapat menjiwai perusahaan sehingga penerus dapat memiliki kepribadian, minat, bakat, kemampuan, dan kompetensi yang sesuai. Dalam proses pelatihan dan mentoring ini, Frederick dan Lucy berperan sebagai mentor. Sementara itu, Edward, Jason, dan Hendrik merupakan mentee yang sedang dibekali pengalaman dan pengetahuan.

Generasi penerus sendiri ketika diwawancarai mengungkapkan bahwa dalam proses mentoring yang dilakukan di toko, Edward sesekali bertanya kepada Frederick dan Lucy untuk meminta arahan berkaitan dengan tindakan seperti apakah yang paling tepat atau paling sesuai. Hal ini sesuai

dengan pernyataan Susanto et al. (2007), tujuan mentoring adalah “untuk membantu mentee agar dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif atau demi kemajuan karirnya” (p. 349). Dalam hal ini, arahan yang diberikan oleh Frederick dan Lucy sebagai mentor kepada Edward yang merupakan mentee membantu tindakan Edward menjadi lebih tepat dan efektif serta menjadi bekal untuk kemajuan karir Edward.

Hal-hal yang disebutkan diatas menunjukkan bahwa belum ada pengembangan proses pemilihan. Namun, proses pelatihan dan mentoring sedang dilakukan yang dirancang agar penerus dapat menjiwai perusahaan. Adanya proses agar penerus dapat menjiwai perusahaan, dapat membuat penerus memiliki kepribadian, minat, bakat, kemampuan, dan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan nantinya dalam memimpin. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tahap pelatihan dan mentoring sedang dilakukan. Namun, tahap pengembangan proses pemilihan tidak dilakukan oleh PT Cemerlang.

#### **4.10.5 Melakukan Aktivitas Team Building dari Keluarga**

Di PT Cemerlang, telah ada aktivitas team building. Frederick selaku pemimpin melakukan aktivitas team building bersama dengan Lucy dengan topik pembahasan yang dilakukan berkaitan dengan pemesanan dan penetapan

harga jual barang di toko.

“Biasanya sih saya berhubung pengambil keputusannya cuman saya dan Lucy sekarang ini. Saya berdiskusi barang apa yang sekarang diperlukan dan apa yang perlu dipesan serta menetapkan harga jual.”<sup>79</sup>

Di dalam aktivitas team building PT Cemerlang, generasi ketiga juga telah dilibatkan. Aktivitas team building dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada generasi ketiga untuk menyuarakan ide-idenya dalam pengambilan keputusan terkait pemesanan barang dan penetapan harga jual.

“Peran saya dan Lucy dalam proses suksesi, dengan melibatkan generasi ketiga dan memberi wewenang dalam pengambilan keputusan. Wewenang penuh ya. Baik dalam pemesanan barang dan penetapan harga jual. Itu yang saya harapkan ke depannya”<sup>80</sup>

Frederick mengatakan bahwa karena aktivitas ini terkadang cuman melibatkan dia dan Lucy, maka aktivitas ini biasanya dilakukan ketika ada kesempatan untuk membahasnya seperti ketika di

<sup>79</sup> Wawancara dengan Frederick (Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 4 Oktober 2021

<sup>80</sup> Ibid.

mobil, ketika lagi makan, dll.

“Ya, namanya cuman saya sama Lucy bebas aja di mana, lagi makan, lagi apa ya bebas aja, di mobil.”<sup>81</sup>

Lucy menyatakan bahwa selama aktivitas team building yang diikutinya, terdapat diskusi terkait bisnis dan non bisnis. Pada saat aktivitas team building tersebut bisa jadi terdapat kehadiran anggota keluarga generasi ketiga.

“Team building ya. Kan sekarang baru Frederick dan saya, kadang ada generasi ketiga kadang ga ada. Nah itu kadang cuman diskusi aja. Bisa diskusi ringan, berat, atau diskusi seputar toko. Bisa juga seputar tren-tren yang terjadi yang di bisnis dan non bisnis.”<sup>82</sup>

Edward menyatakan bahwa dalam aktivitas team building terkadang Edward bisa mengetahui apa yang sedang dibahas dan keputusan apa yang diambil. Dalam aktivitas itu, Edward juga bisa menyampaikan pendapatnya

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Wawancara dengan Lucy (Istri Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 6 Oktober 2021

“Kalau diskusi yang mempererat hubungan keluarga ya biasa kan papa sama mama diskusi. Itu kadang kami bisa dengar apa yang mereka bahas, apa yang mereka putuskan, terus kadang kami juga bisa kasih ide kami.”<sup>83</sup>

Berdasarkan hasil observasi, peneliti melihat bahwa telah ada aktivitas team building yang dilakukan setiap hari Minggu dan melibatkan Frederick, Lucy, Edward, Jason, dan Hendrik. Aktivitas ini dilakukan dalam bentuk jalan bersama, makan bersama, dan melakukan aktivitas lainnya bersama-sama. Peneliti juga melihat bahwa aktivitas team building dilakukan sesekali pada saat jam operasional toko yang dilakukan ketika suasana toko sedang santai dan hanya melibatkan beberapa anggota keluarga saja. Salah satu yang diamati peneliti adalah ketika Edward berbicara mengenai game online dan mengajak Jason untuk ikut memainkannya. Juga ketika Jason bercerita dengan Lucy terkait barang yang ingin dibelinya.

Aktivitas team building dalam perusahaan keluarga PT Cemerlang dilakukan di antara anggota keluarga dalam bentuk diskusi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan bisnis dan non bisnis yang hanya melibatkan beberapa anggota keluarga

<sup>83</sup> Wawancara dengan Edward (Calon Penerus) pada pukul 13:00 di Toko Andalan Jaya, 9 Oktober 2021

saja. Diskusi ini terjadi ketika ada kesempatan untuk melakukan hal tersebut seperti ketika suasana toko sedang santai, di mobil, ketika lagi makan, dan lain-lain. Aktivitas team building juga dilakukan pada setiap hari Minggu yang melibatkan Frederick, Lucy, Edward, Jason, dan Hendrik. Aktivitas pada hari Minggu dilakukan dalam bentuk jalan bersama, makan bersama, dan lain-lain. Dalam aktivitas team building di PT Cemerlang selain mempererat kohesi keluarga melalui interaksi sosial, juga memunculkan pemahaman berkaitan dengan implementasi suatu kebijakan di PT Cemerlang. Hal ini sesuai dengan yang dibahas dalam Susanto et al. (2007), Team building dapat membangkitkan semangat bekerja dalam perusahaan. Team building yang dimulai dari keluarga akan mempererat hubungan keluarga maupun ketika anggota keluarga sudah terlibat di perusahaan keluarga.

#### **4.10.6 Menciptakan dewan direksi yang efektif**

Ada beberapa kriteria dewan direksi yang disebutkan oleh Frederick berkaitan dengan dewan direksi yang efektif. Kriteria dewan direksi yang efektif untuk memimpin PT Cemerlang nantinya adalah yang mampu mengembangkan perusahaan, mampu menghadapi masalah, dan memimpin.

“Kalau dewan direksi yang ideal yang mampu mengembangkan perusahaan, mampu menghadapi masalah, dan memimpin.”<sup>84</sup>

Lucy juga mengatakan beberapa kriteria dewan direksi yang efektif. Menurut Lucy, dewan direksi yang ideal adalah bertanggung jawab, jujur, dan punya semangat.

“(Dewan direksi itu) bertanggung jawab, jujur, dan punya semangat.”<sup>85</sup>

Di PT Cemerlang saat ini, Edward mengatakan telah ada dewan direksi yang dijabat oleh Frederick dan Lucy. Ke depannya, dewan direksi di PT Cemerlang akan dijabat oleh dirinya, Jason, dan Hendrik.

“Ya sudah, papa sama mama kan dewan direksi, tetapi nanti mungkin kami yang menjadi dewan direksi.”<sup>86</sup>

<sup>84</sup> Wawancara dengan Frederick (Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 4 Oktober 2021

<sup>85</sup> Wawancara dengan Lucy (Istri Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 6 Oktober 2021

<sup>86</sup> Wawancara dengan Edward (Calon Penerus) pada pukul 13:00 di Toko Andalan Jaya, 9 Oktober 2021

Edward menyatakan bahwa kriteria dewan direksi adalah yang memenuhi sifat-sifat positif seorang pemimpin seperti bisa memimpin, memotivasi, bertanggung jawab, dan masih banyak lagi.

“Ya sifat-sifat seorang pemimpin itu yang bagus, yang positif-positif, yang kayak bisa memimpin, memotivasi, bertanggung jawab, dan masih banyak lagi.”<sup>87</sup>

Frederick dan Lucy sendiri telah mendelegasikan beberapa tugas atau tanggung jawab manajemen kepada generasi ketiga seperti pemesanan barang dan penetapan harga jual.

“Peran saya dan Lucy dalam proses suksesi dengan melibatkan generasi ketiga dan memberi wewenang dalam pengambilan keputusan. Wewenang penuh ya. Baik dalam pemesanan barang dan penetapan harga jual. Itu yang saya harapkan ke depannya.”<sup>88</sup>

Edward juga mengungkapkan dalam melakukan tanggung jawab manajemen terkadang

<sup>87</sup> *ibid.*

<sup>88</sup> Wawancara dengan Frederick (Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 4 Oktober 2021

dia bertanya kepada Frederick dan Lucy untuk dimintai sarannya.

“Nanti kadang nanya papa atau mama, baru dikasih tau harusnya lakuin apa.”<sup>89</sup>

Hasil pengamatan peneliti sendiri menemukan bahwa terdapat pendelegasian tanggung jawab manajemen kepada generasi ketiga seperti mengurus buka-tutup toko, mengelola toko online, pemesanan barang, mengurus aktivitas bongkar muat, membuat nota penjualan, memantau penjualan toko, dan lain-lain. Dalam pendelegasian tugas ini juga terdapat kegiatan pengawasan seperti ketika Lucy membantu mengarahkan Edward dalam menjawab pertanyaan konsumen online terkait garansi barang dan ketika Frederick bertanya kepada Edward dan Jason mengenai performa penjualannya ketika ada promosi penjualan toko online di salah satu platform e-commerce.

Di PT Cemerlang saat ini, dewan direksi dijabat oleh Frederick dan Lucy. Ke depannya Edward, Jason, dan Hendrik akan menjabat sebagai dewan direksi. Ketika ditanya mengenai kriteria dewan direksi yang ideal, Frederick mengungkapkan bahwa kriteria dewan direksi adalah mampu mengembangkan perusahaan,

<sup>89</sup> Wawancara dengan Edward (Calon Penerus) pada pukul 13:00 di Toko Andalan Jaya, 9 Oktober 2021

mampu menghadapi masalah, dan memimpin. Lucy ketika ditanyakan hal yang sama mengungkapkan bahwa kriteria dewan direksi adalah bertanggung jawab, jujur, dan punya semangat. Dari sisi Edward mengungkapkan bahwa kriteria dewan direksi memiliki sifat-sifat seorang pemimpin bisa memimpin, memotivasi, bertanggung jawab, dan lain-lain. Kriteria-kriteria yang disebutkan oleh pemimpin dan calon penerus PT Cemerlang ini menunjukkan kriteria dewan direksi berdasarkan assessment yang sesuai dengan pernyataan Susanto et al. (2007), “pembentukan dewan direksi dalam perusahaan keluarga akan berkontribusi pada keberlangsungan perusahaan. Kontribusi dewan direksi ini akan terjadi bila pemilihan anggota dewan direksi didasarkan pada kompetensi (competency-based) atau assessment” (p. 180).

Susanto et al. (2007), “dewan direksi yang dirancang dengan baik adalah sumber keahlian dan perspektif yang banyak dibutuhkan selama perencanaan suksesi. Dewan direksi berfungsi sebagai pemantau dengan mengawasi peralihan tanggung jawab manajemen dari satu generasi ke generasi berikutnya sesuai dengan rencana yang telah disusun” (p. 331). Generasi kedua yang masih menjabat sebagai dewan direksi di PT Cemerlang memantau dan mengawasi peralihan tanggung jawab manajemen ke generasi selanjutnya sebagaimana adanya pengawasan, pelatihan, dan

pemberian wewenang kepada generasi ketiga terkait pemesanan barang, pengelolaan toko online, dan lain sebagainya. Hal ini juga dipertegas dengan pernyataan Edward yang mengungkapkan dalam melakukan tanggung jawab manajemen terkadang Edward bertanya kepada Frederick dan Lucy untuk dimintai sarannya yang menunjukkan peran generasi kedua sebagai pemantau yang mengawasi kinerja generasi ketiga. Jabatan dewan direksi yang masih dipegang oleh generasi kedua dan peran generasi kedua sebagai pemantau yang mengawasi kinerja generasi ketiga berkaitan dengan tanggung jawab manajemennya menunjukkan bahwa tahap ini sedang dilakukan di dalam PT Cemerlang.

Dalam menciptakan dewan direksi yang efektif juga ada usaha memperkaya wawasan penerus seperti penanaman nilai-nilai keluarga dan pemberian pengetahuan nirwujud ketika aktivitas team building atau mentoring. Ketika melakukan observasi partisipatif, peneliti melihat bahwa ada transfer nilai atau wawasan oleh Frederick kepada generasi ketiga. Salah satu transfer nilai berkaitan dengan pencegahan konflik dalam keluarga. Selain itu, ada transfer pengetahuan nirwujud berkaitan dengan cara pemesanan barang. Penanaman nilai dan wawasan kepada calon penerus membuat mereka menjadi bijaksana dan akhirnya dapat menjadi dewan direksi yang efektif.

#### **4.10.7 Memasukan penerus pada saat terbaik**

Frederick mengatakan tidak ada waktu pasti kapan untuk memasukan penerus. Namun, akan ada saatnya untuk memasukan penerus yang akan terjadi ketika calon penerus sudah menjiwai dan sudah dianggap mapan. Pada saat itu barulah penerus akan dimasukkan ke dalam perusahaan.

“Ya (tidak ada waktu pastinya), begitu generasi ketiga sudah siap, sudah menjiwai, sudah bisa, baru. Dengan awalnya mempercayakan salah satu toko untuk mereka pimpin”<sup>90</sup>

Lucy juga menyatakan bahwa akan ada saatnya untuk memasukan penerus yang awalnya dilakukan dengan terlebih dahulu mempercayakan salah satu toko dulu buat dikelola.

“Nanti pas saatnya, kata Frederick akan dipercayakan dulu satu toko buat dikelola.”<sup>91</sup>

Edward sendiri merasa bahwa saat ini belum saatnya bagi dia untuk masuk ke dalam perusahaan menggantikan peran generasi sebelumnya. Menurutnya saat dia masuk ke dalam perusahaan adalah ketika dirinya sudah merasa

<sup>90</sup> Wawancara dengan Frederick (Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 4 Oktober 2021

<sup>91</sup> Wawancara dengan Lucy (Istri Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 6 Oktober 2021

siap dan yakin untuk memimpin perusahaan.

“Sekarang mungkin belum ya, masih belajar-belajar. Nanti mungkin iya.”<sup>92</sup>

“Ya nanti pas sudah siap, sudah yakin bisa. Nanti pas saatnya lah.”<sup>93</sup>

Pada saat penerus sudah dimasukkan dan penerus sudah aktif di perusahaan, Frederick berencana untuk menggunakan waktunya untuk mencari kesibukan baru dan menikmati hobi.

“Ya mencari kesibukan yang baru lah, yang tidak terlalu berat, dan menikmati hobi.”<sup>94</sup>

Lucy mengatakan bahwa ketika penerus sudah dimasukkan dan aktif diperusahaan, dia akan di rumah untuk melakukan hobi dan mungkin sesekali ke toko.

“Ya di rumah aja. Mungkin sesekali ke toko. Bisa jadi (lakuin hobi)”<sup>95</sup>

<sup>92</sup> Wawancara dengan Edward (Calon Penerus) pada pukul 13:00 di Toko Andalan Jaya, 9 Oktober 2021

<sup>93</sup> Ibid.

<sup>94</sup> Wawancara dengan Frederick (Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 4 Oktober 2021

<sup>95</sup> Wawancara dengan Lucy (Istri Pemimpin) pada pukul 17:00 di Toko Andalan Jaya, 6 Oktober 2021

Tahap terakhir dalam proses suksesi yang dikemukakan oleh Susanto et al. (2007). Frederick dan Lucy sebagai generasi kedua nantinya akan menyerahkan PT Cemerlang kepada generasi ketiga untuk dipimpin ketika generasi ketiga sudah dianggap siap dan mapan. Frederick dan Lucy juga mengungkapkan ketika nanti penerus sudah aktif di perusahaan, maka Frederick dan Lucy berencana untuk mencari kesibukan baru yang tidak terlalu berat seperti melakukan hobi, bersantai di rumah, dan Lucy mungkin sesekali ke toko. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Susanto et al. (2007), “apabila benar-benar sudah waktunya bagi anak-anak untuk memegang peran utama dalam perusahaan, sebaiknya pendiri atau pemilik mulai mencari atau melakukan hobinya dan tidak berkebutakan dengan perusahaan lagi sehingga tidak terjadi Prince Charles Syndrome dan proses suksesi dapat berjalan mulus” p. (314). Hingga hari ini, tahap ini masih belum dilakukan di PT Cemerlang karena peran utama dalam perusahaan masih dipegang oleh generasi kedua sebagai pemimpin atau direksi. Sementara itu, Edward sebagai salah satu calon penerus mengungkapkan bahwa dirinya masih perlu belajar dan melatih kemampuannya hingga dia merasa siap untuk memimpin perusahaan. Pada saat Edward merasa siap, barulah Edward akan masuk memimpin dan mengambil alih peran utama dalam perusahaan.

#### **4.11 Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial di PT Cemerlang**

Berdasarkan penjabaran poin 4.10.1 sampai 4.10.7, peneliti menyajikan data melalui tabel 4.2 untuk memperlihatkan proses suksesi kepemilikan dan manajerial yang sudah dilakukan, sedang dilakukan, atau belum dilakukan di PT Cemerlang dan informasi penting lainnya.

**Tabel 4. 2**  
**Tahapanan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial di PT Cemerlang**

| Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial               | Sudah dilakukan, sedang dilakukan, atau belum dilakukan | Keterangan  |
|---|---|---|
| Mengevaluasi struktur kepemilikan                               | Sudah dilakukan   | Struktur kepemilikan saham akan dibagi rata antara Frederick, Edward, Jason, dan Hendrik sebesar 25%                |
| Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi | Sudah dilakukan   | Gambaran struktur akan melibatkan Frederick, generasi kedua, sebagai komisaris dan generasi ketiga sebagai direksi. |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Mengevaluasi keinginan keluarga dan contingency plan</p>                      | <p>Sudah dilakukan</p>  | <p>Sejauh ini tidak ada ketidaksetujuan dari anggota keluarga terkait keputusan struktur kepemilikan dan manajerial yang dirancang oleh Frederick dan Frederick bersama dengan Lucy telah merencanakan contingency plan.</p>   |
| <p>Mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan mentoring penerus masa depan</p> | <p>Sedang dilakukan dan hanya dilakukan sebagian.<br/>         -Pengembangan proses pemilihan tidak dilakukan<br/>         -Pelatihan dan mentoring penerus masa depan sedang dilakukan</p> | <p>Proses pemilihan dilakukan secara adil tanpa adanya pengembangan proses pemilihan seperti dengan mempertimbangkan kepribadian (personality), minat (interest), bakat (aptitude), kemampuan (ability), dan kompetensi dari masing-masing calon penerus.</p> <p>Pelatihan dan mentoring sedang dilakukan oleh Frederick dan Lucy (mentor) kepada Edward, Jason, dan</p> |

| Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial | Sudah dilakukan, sedang dilakukan, atau belum dilakukan | Keterangan  |
|---|---|---|
|   |   | <p>Hendrik (mentee). Dalam proses pelatihan dan mentoring ini diharapkan dapat membuat penerus dapat menjwai perusahaan sehingga memiliki kepribadian, minat, bakat, kemampuan dan kompetensi yang diperlukan.</p> <p>Pengembangan proses pemilihan penerus tidak dilakukan karena generasi kedua ingin menciptakan kondisi yang adil bagi semua anggota generasi ketiga.</p> |

|   |                  |   |
|---|------------------|---|
| Melakukan aktivitas team building dari keluarga | Sudah dilakukan  | Aktivitas team building dilakukan dengan melibatkan anggota generasi kedua dan ketiga dalam bentuk aktivitas bersama dan diskusi. Topik diskusi yang terjadi berkaitan dengan bisnis dan ada juga yang non bisnis.  |
| Menciptakan dewan direksi yang efektif          | Sedang dilakukan | <p>Dewan direksi yang efektif di PT Cemerlang adalah yang memiliki sifat- sifat positif (positive trait) seorang pemimpin seperti berkompeten, bertanggung jawab, jujur, bermotivasi, dan mampu memimpin.</p> <p>Dewan direksi saat ini dijabat oleh generasi kedua. Dengan adanya pemikiran mengenai suksesi, dewan direksi telah mendelegasikan beberapa tanggung jawab manajemen ke generasi</p> |

| Tahapan Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial | Sudah dilakukan, sedang dilakukan, atau belum dilakukan | Keterangan   |
|---|---|--|
|   |   | ketiga dan mengawasi kinerja tanggung jawab manajemen generasi ketiga tersebut.  |
| Memasukan penerus pada saat terbaik               | Belum dilakukan   | <p>Tahap ini belum terlaksana atau dilakukan karena peran utama perusahaan masih dipegang oleh Frederick dan Lucy. Edward sebagai salah satu calon penerus juga mengungkapkan saat ini dirinya masih belum siap memegang peran utama dalam perusahaan.</p> <p>Pelaksanaan tahap ini akan dilakukan di suatu waktu ketika generasi ketiga sudah dianggap menjiwai dan mampu mengembangkan perusahaan oleh generasi kedua.</p> |

## **5. Kesimpulan dan Saran**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data mengenai proses suksesi kepemilikan dan manajerial di PT Cemerlang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a) PT Cemerlang dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga. Sebagai salah satu perusahaan keluarga, maka PT Cemerlang akan menghadapi proses suksesi kepemilikan dan manajerial. Proses suksesi kepemilikan dan manajerial sendiri terdiri dari tujuh tahap. Di PT Cemerlang empat tahap telah dilakukan, satu sedang dilakukan, satu sedang dilakukan tapi hanya dilakukan sebagian, dan satu tahap belum dilakukan.
- b) Proses suksesi yang telah dilakukan PT Cemerlang adalah tahap pertama mengevaluasi struktur kepemilikan, tahap kedua mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi, tahap ketiga mengevaluasi keinginan keluarga dan contingency plan, dan tahap kelima melakukan aktivitas team building dari keluarga.
- c) Proses suksesi yang sedang dilakukan di PT Cemerlang adalah tahap keenam, yaitu menciptakan dewan direksi yang efektif. Saat ini dewan direksi masih dijabat oleh generasi kedua dan beberapa tanggung jawab

- manajemen telah didelegasikan kepada generasi ketiga. Generasi kedua sebagai dewan direksi saat ini juga masih berperan sebagai pemantau yang mengawasi kinerja tanggung jawab manajemen generasi ketiga.
- d) Proses suksesi yang sedang dilakukan tapi hanya dilakukan sebagian di PT Cemerlang adalah tahap keempat, yaitu mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan mentoring penerus masa depan. Proses pemilihan di PT Cemerlang tidak dikembangkan dengan menilai sifat, bakat, minat, dan lain-lain. Pemilihan penerus di PT Cemerlang justru dilakukan secara adil kepada anggota generasi ketiga, sedangkan proses pelatihan dan mentoring sedang dilakukan kepada generasi ketiga.
  - e) Proses suksesi yang belum dilakukan di PT Cemerlang adalah tahap ketujuh, yaitu memasukan penerus pada saat terbaik karena saat ini peran utama di PT Cemerlang masih berada pada generasi kedua dan penerus merasa belum siap untuk memimpin menggantikan peran generasi kedua.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil dari analisis data dan kesimpulan di atas maka peneliti bermaksud memberikan beberapa saran sebagai bentuk terima kasih peneliti kepada PT Cemerlang yang

telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian di PT Cemerlang dan diharapkan saran-saran ini dapat bermanfaat bagi PT Cemerlang. Saran-saran tersebut, yaitu:

- a) PT Cemerlang dapat mengembangkan proses pemilihan penerus dengan menilai kepribadian (personality), minat (interest), bakat (aptitude), kemampuan (ability), dan kompetensi karena tanpa adanya hal tersebut, generasi penerus bisa jadi tidak memiliki cukup komitmen sehingga perusahaan keluarga nantinya dapat terjebak dalam kondisi stagnan bahkan kemunduran.
- b) Sebaiknya ketika peran utama di dalam perusahaan keluarga PT Cemerlang telah dipegang oleh generasi ketiga, generasi kedua yang sudah tidak menjabat lagi tidak perlu ke toko mengurus toko. Adanya kehadiran generasi sebelumnya di dalam aktivitas perusahaan ditakutkan dapat menjadi hambatan atau isu di dalam proses suksesi.
- c) Generasi kedua yang sedang memimpin sebaiknya mengumumkan dengan tegas kepada pemangku kepentingan bahwa generasi ketiga akan menggantikan peran generasi kedua di dalam perusahaan sehingga muncul kejelasan mengenai masa depan perusahaan dan akan memunculkan dukungan dari semua anggota perusahaan, pemasok, konsumen, dan pemangku kepentingan lainnya.

## Referensi:

- Antoro, N.P. (2017). Perencanaan suksesti pada perusahaan keluarga PT Wijaya Panca Sentosa Food. (Undergraduate Thesis). Universitas Kristen Petra.
- Aronoff, C.E., McClure, S.L., & Ward, J.L. (2011). Family Business Succession: The Final Test of Greatness. Newyork, NY: Palgrave Macmillan.
- Kuncoro, C.E. (2018). Analisis proses suksesti pada PT Langgeng Sejahtera Abadi Cranindo. (Undergraduate Thesis). Universitas Kristen Petra.
- Matias, C., & Franco, M. (2020). Family protocol: how it shapes succession in family firms. *Journal of Business Strategy*, (41) 3, pp. 35-44.
- Poza, E.J. (2010). Family Business: Third Edition. Mason, OH: Cengage Learning Academic Resource Center.
- PricewaterhouseCoopers. (2019). Family Business Survey 2018 – Indonesia results.
- Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Susanto, A.B. (2005). World Class Family Business. Jakarta, Indonesia: Quantum Bisnis & Manajemen. PT Mizan Pustaka.
- Susanto, A.B., Himawan, W., Susanto, P., & Mertosono, S. (2007). The Jakarta Consulting Group on Family Business. Jakarta: Publishing Division The Jakarta Consulting Group.

- Sinha, J., & Govindaraj, V. (2020). Great Family Businesses Need Good Governance. Boston, MA: Boston Consulting Group Henderson Institute.
- Tirdasari, N.L., & Dhewanto, W. (2020). When is the right time for succession? Multiple cases of family businesses in Indonesia. *Journal of Family Business Management*, (10) 4, 349-359.
- Reva, B.B., & Roger, C. (1999). Succession Planning in Family Businesses: A Study from East Anglia, U.K. *Journal of Small Business Management*, (37) 10, 93-97.
- Whitton, R.J. (2006). Use of succession planning to improve leadership capacity within the whistler fire rescue service. (Order No. MR20581, Royal Roads University (Canada)). ProQuest Dissertations and Theses, 109-109p.
- Yonathan, D. (2017). Analisis perencanaan suksesti pada CV Baja Putra. (Undergraduate Thesis). Universitas Kristen Petra.

\*) Sebuah resitasi berdasarkan karya bersama Jeffry Halim, Program Manajemen Bisnis, Universitas Kristen Petra, 2021.

Bahan diskusi Suksesi Kepemimpinan:

1. Dari hasil penelitian tersebut di muka, tahapan suksesi apa saja yang sudah dilakukan dan belum dilakukan oleh pemimpin perusahaan.
2. Menurut pendapat anda sebaiknya pemimpin mempersiapkan suksesi secara terencana atau membiarkan suksesi berproses secara alamiah ? Jelaskan dengan argumentasi yang logis.
3. Menurut pendapat anda, bagaimana agar suksesi dalam bisnis keluarga berjalan lancar dan adil, jelaskan.